

DIVERSITEIT IS REALITEIT?

DIVERSITEITSBELEID EN DIVERSITEITSMANAGEMENT CASE STUDY VOLVO CARS GENT

Aantal woorden: 24 262

Sebastian De Vuyst

Stamnummer : 01308374

Promotor: dr. Jozefien De Bock

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master of Science in de Handelswetenschappen

Academiejaar: 2016 - 2017



DIVERSITEIT IS REALITEIT?

DIVERSITEITSBELEID EN DIVERSITEITSMANAGEMENT CASE STUDY VOLVO CARS GENT

Aantal woorden: 24 262

Sebastian De Vuyst

Stamnummer : 01308374

Promotor: dr. Jozefien De Bock

Masterproef voorgedragen tot het bekomen van de graad van:

Master of Science in de Handelswetenschappen

Academiejaar: 2016 - 2017

PERMISSION

Ondergetekende verklaart dat de inhoud van deze masterproef mag geraadpleegd en/of gereproduceerd worden, mits bronvermelding.

Sebastian De Vuyst

Woord Vooraf

"Thesis", een begrip dat enkele jaren geleden o zo ver leek, is 4 jaar later de harde realiteit. Een realiteit die een andere realiteit inluit, die van het studenten- naar het werkleven, een nieuw hoofdstuk. Het schrijven van een thesis is een turbulente ervaring die moet leiden tot het pronkstuk van mijn studentencarrière. Het heeft mij veel competenties en vaardigheden bijgebracht, die in de toekomst zeker van pas gaan komen.

Een geslaagde 4 jaar Handelswetenschappen en de masterproef worden niet enkel door mezelf gerealiseerd. Ik wou graag mijn promotor Jozefien De Bock bedanken voor de feedback, tips en begeleiding. Haar positieve ingesteldheid doorheen het jaar heeft mij enorm gemotiveerd. Door mijn Erasmuservaring verliep de communicatie niet altijd even makkelijk, maar Jozefien was altijd bereikbaar voor feedback en vragen. Ik vond het een aangename en leerrijke samenwerking. Bedankt Jozefien.

Daarnaast zou ik graag de personen bedanken die mijn thesis hebben nagelezen, alsook het personeel van Volvo Car Gent dat bereid en enthousiast was bij de afname van de interviews.

Ik zou ook graag mijn ouders en broers bedanken voor hun steun. Mijn Erasmus ervaring, mogelijk gemaakt door de financiële steun van mijn ouders, is een ervaring voor het leven.

Sebastian De Vuyst

Motivatie en persoonlijke visie over diversiteit

Diversiteit is realiteit. Diversiteit is divers. Een begrip dat de voorbije jaren veel aandacht kreeg en niet meer weg te denken is uit onze maatschappij. Diversiteit is en blijft een actueel thema. Ut supra de twee uitspraken weergeven, is diversiteit een kernaspect van onze multiculturele samenleving waarin globalisering een significante rol speelt. Diversiteit is een dynamisch concept dat op basis van verschillende perspectieven kan ingevuld worden. Diversiteit is geen statisch begrip met slechts één definitie. Diversiteit kent geen grenzen.

Het thema van diversiteit is nauw verbonden met mijn persoonlijk leven vandaar ook de interesse omtrent diversiteit en diversiteitsmanagement. Opgegroeid in het multiculturele Gent, heb ik kennisgemaakt met verschillende culturele achtergronden en tradities. Ik beschouw dit zelf als een significant aspect van mijn persoonlijke ontwikkeling, die haar wortels heeft in mijn jeugd. Omgaan met diversiteit heeft positieve effecten zowel op individueel niveau als op bedrijfsniveau. Inspanningen leveren om verschillende culturen te leren begrijpen zorgen voor een positieve ontplooiing van persoonlijke visies en helpen bij de ontwikkeling van eigen, subjectieve inzichten en standpunten over cultuur en diversiteit. Op bedrijfsniveau kan zich dit vertalen naar de ontwikkeling van een internationaal karakter. Internationale projecten benaderen met verschillende inzichten en perspectieven, rekening houdend met de verscheidene culturen, kan het bedrijf een competitief voordeel opleveren in vergelijking met bedrijven die een multiculturele benadering niet promoten. Een voorbeeld is een reclamebedrijf dat zijn reclamespots standaardiseert en dus niet aanpast naargelang het land of werelddeel waarin de reclame wordt uitgezonden. Een onderneming die verschillende benaderingen en visies promoot en autoriseert, kan hiermee haar imago versterken en reputatieschade vermijden. Diversiteit betekent voor mij: leren van anderen die niet "hetzelfde" zijn dan mij. Leren is een levenslang proces, dus ook diversiteit.

Creëren van persoonlijke visies en subjectieve standpunten betreffende diversiteit komen ook de mondige vaardigheden ten goede. Diversiteit is een actueel thema. In dialoog en discussie treden is essentieel om kennis te vergaren en inzichten te verspreiden in verband met diversiteit. Een goede leider treedt in dialoog met zijn medewerkers. Het publiek overtuigen dat diversiteit positieve aspecten en uitkomsten kan meebrengen plus het duidelijk maken dat een multiculturele samenleving een vaste waarde is geworden in de samenleving, geeft voldoening en tevens ook een stimulans om dit proces aan te houden. De wereld is nu eenmaal plat geworden door globalisering, zoals Thomas L. Friedman verklaart in zijn boek "The World Is Flat".

"The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone", is een boek geschreven door Kate Pickett en Richard Wilkinson. Ontwikkelde landen zijn op een punt gekomen waarbij economische groei en materialisme de levensstandaard niet meer verhoogt. Gelijkheid is hetgeen waar naartoe samenlevingen moeten streven om de welvaart te verhogen (Pickett & Wilkinson, 2009). Na het lezen van het boek ben ik er persoonlijk van overtuigd dat beter diversiteitsmanagement en meer diversiteitsinitiatieven bijdragen tot het reduceren van ongelijkheid en het verhogen van gelijkheid in een maatschappij. Het uitbouwen van concrete diversiteitsmaatregelen kan resulteren in het reduceren van stigmatisatie. Specifieke bevolkingsgroepen worden niet meer als "minder" beschouwd. Dit stimuleert op zijn beurt maatschappelijke gelijkheid.

Zonder al te lang te twijfelen, heb ik besloten om human resource management te studeren (hierna afgekort als HRM). Naar mijn mening speelt HRM een cruciale factor in diversiteitsmanagement. HRM heeft de taak diversiteit op bedrijfsniveau in goede banen te leiden en te integreren. HRM met diversiteit als vertrekpunt onderhoudt niet enkel de relatie tussen mensen en organisatie, maar focust zich ook op de maatschappelijke context (Janssens, 1999). Ik wil een rol spelen in de uitbouw van HRM en diversiteit op mijn toekomstige werkplek. Zelf geloof ik dat HRM nog veel werk heeft in de toekomst en er dus plaats is voor actoren zoals ik, die een significante rol willen spelen in de verspreiding en optimalisatie van HRM. Menselijk

potentieel en kapitaal ontplooiën van elk individu is een kerntaak van een HR manager. Diversiteit kan gelinkt worden aan diverse HR taken. Talent- en competentie management van elke individuele medewerker (vrouw, man, allochtoon, senior, etc.) kan voor een competitief voordeel zorgen. Zoals hierboven besproken, kan een multicultureel team verschillende invalshoeken genereren. Wanneer deze invalshoeken op elkaar worden afgestemd, kan dit leiden tot voordelen voor de onderneming. Een bedrijf met een diverse mix van medewerkers, dat tevens ook de "human resources" (competenties, vaardigheden, kennis, etc.) goed begeleidt, kan zich profileren als beste speler van de sector of industrie op het gebied van de integratie van diversiteit in HRM.

Inhoudsopgave

Woord Vooraf.....	ii
Motivatie en persoonlijke visie over diversiteit.....	iii
Inhoudsopgave	vi
Lijst van tabellen	viii
Lijst van figuren	viii
Inleiding.....	1
HOOFDSTUK 1: LITERATUURONDERZOEK	4
1. Definitie.....	4
1.1 Diversiteit.....	4
1.2 Diversiteitsmanagement.....	7
2. Geschiedenis en evolutie.....	11
2.1 Startpunt van de aandacht binnen het bedrijfsleven	11
2.2 Evolutie van een doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid in Vlaanderen	13
2.3 Kritische succesfactoren en <i>guidelines</i> voor diversiteitsbeleid	16
2.4 Positieve discriminatie.....	18
3. Redenen en voordelen van een diversiteitsbeleid	21
3.1 Redenen voor een diversiteitsbeleid	21
3.1.1 Juridische redenen	21
3.1.2 Maatschappelijke of moreel-ethische argumenten	22
3.1.3 Economische argumenten	22
3.2 Voordelen van diversiteitsmanagement	24
4. Recentere ontwikkelingen rond het thema van diversiteit.....	27
4.1 Voordelen van diversiteit empirisch onderzocht	27
4.2 Voorbeeld uit de praktijk	31
HOOFDSTUK 2: EMPIRISCH ONDERZOEK CASE STUDY VOLVO CAR GENT	33
1. Situering van het onderzoek.....	33
1.1 Algemene informatie over Volvo Cars.....	33
1.2 Volvo Car Gent.....	33
2. De omschakeling naar een multicultureel bedrijf	36
2.1 Geschiedenis	36
2.2 Redenen.....	43
2.3 Positieve discriminatie.....	46

2.4 Besluit	47
3. Hoe wordt een divers bedrijf gemanaged? Het diversiteitsnetwerk van Volvo Car Gent .47	
3.1 Inleiding tot het diversiteitsmanagement bij VCG	47
3.2 Het diversiteitsnetwerk	48
3.2.1 Centrale personen in het diversiteitsnetwerk	48
3.2.2 Ontstaan en werking	48
3.2.3 Definitie van diversiteit.....	53
3.2.4 Methodes en doelstellingen	56
3.2.5 Communicatie	59
3.2.6 Het financiële luik	60
3.3 Het diversiteitsnetwerk, van uitdagingen tot initiatieven en kritiek.....	60
3.3.1 Uitdaging: diversiteit in teams.....	60
3.3.2 Uitdaging: maatschappelijke thema's die VCG beïnvloeden	62
3.3.3 Uitdaging: managen van de taal	63
3.3.4 Uitdaging: managen instroom van nieuwe medewerkers.....	65
3.3.5 "Soms laten we kansen liggen!".....	68
3.3.6 Kritiek	69
3.3.7 Diversiteitsinitiatieven van het diversiteitsnetwerk	72
3.3.8 Diversiteitsmanagement: vraagstukken in VCG.....	73
3.4 Uitgelicht: vrouwenparticipatie in VCG, de externe druk vanuit Zweden en de aandacht voor dit thema vanuit VCG	74
3.5 Het diversiteitsbeleid van VCG en de kritische succesfactoren van Janssens.....	75
3.6 Toekomst	77
HOOFDSTUK 3: ALGEMEEN BESLUIT	79
1. Conclusies.....	79
2. Beperkingen en suggesties	81
2.1 Beperkingen	81
2.2 Suggestie voor verder onderzoek	82
Bibliografie	viii
Bijlagen.....	xiv

Lijst van tabellen

Tabel 1: Onderverdeling diversiteit op basis van waarneembare en onzichtbare kenmerken..	5
Tabel 2: Diversiteit op basis van primaire en secundaire kenmerken	6
Tabel 3: Diversiteit op basis van veranderlijke en onveranderlijke kenmerken	7
Tabel 4: Het managen van diversiteit op een positieve manier	11
Tabel 5: Tien kritische succesfactoren volgens Maddy Janssens	16
Tabel 6: Tien <i>guidelines</i> voor het managen van diversiteit	17
Tabel 7: Verschillen tussen positieve discriminatie en diversiteitsmanagement	20
Tabel 8: Drie verschillende aspecten van fit	30
Tabel 9: Mogelijke voordelen van een doeltreffende diversiteitsbeleid	32
Tabel 10: Diversiteitsstrategieën en strategische doelstellingen van Volvo Cars	49
Tabel 11: Tijdschema drieploegensysteem VCG	52
Tabel 12: Strategische richting op korte termijn	56
Tabel 13: Diversiteitsinitiatieven van het diversiteitsnetwerk	72
Tabel 14: Complexe vraagstukken in het diversiteitsnetwerk	73

Lijst van figuren

Figuur 1: Verdeling aantal werknemers o.b.v. statuut	35
Figuur 2: Verdeling aantal werknemers o.b.v. geslacht.....	35
Figuur 3: Analyse VCG gebaseerd op nationaliteiten in januari 2015, met focus op de insourcing van JC en DSV	42
Figuur 4: Diversiteitsroos o.b.v. primaire en secundaire kenmerken.....	54
Figuur 5: Spandoek voor de nieuwe medewerkers van JC	67
Figuur 6: Verwelkoming DSV werknemers	67
Figuur 7: Hoogst behaalde diploma's in VCG	70

Inleiding

Diversiteit, een actueel begrip in de samenleving. Diversiteit gaat verder dan enkel over personen met een verschillende etnische achtergrond. Indien mensen rondom zich kijken zijn er talrijke "soorten" diversiteit aanwezig zonder dat men het beseft: bril of geen bril, roker of niet-roker, atheïst of moslim, etc. Het begrip diversiteit heeft een grote inhoud maar heeft het überhaupt grenzen?

Hoe vertaalt diversiteit zich in de bedrijfswereld? Globalisering en internationale handel kenmerken de economie. Bedrijven en organisaties zijn onderhevig aan diversiteit. Dit kan gaan van verschillende religies in een bedrijfsteam tot verschillende werkstijlen. Diversiteit brengt verschillende visies, perspectieven, denkwerelden met zich mee. Deze kunnen leiden tot creativiteit en innovatie. Voordelen van diversiteit zijn niet te koop. Een goed diversiteitsmanagement beschouwt diversiteit als een opportuniteit en niet als een verplichting. Hoe managen bedrijven diversiteit in de praktijk en wat zijn de redenen erachter?

De diversiteitsliteratuur heeft haar wortels in Amerika. De publicatie van *Workforce 2000* speelde een centrale rol. De maatschappij veranderde door fenomenen als globalisering van markten en demografische veranderingen in de bevolking (Doyen et al., 2002). In Vlaanderen krijgt diversiteit meer aandacht door de toenemende focus op de tewerkstelling van de zogenaamde risicogroepen (Janssens & Steyaert, 2002). In de diversiteitsliteratuur ligt de nadruk voornamelijk op 3 centrale redenen voor diversiteitsmanagement: maatschappelijke of moreel-ethische redenen, economische en juridische redenen.

Het onderzoek analyseert hoe een bedrijf zichzelf diversifieert doorheen de jaren, met de focus op diversiteit o.b.v. etnische afkomst. Hoe komt een multicultureel bedrijf tot stand?

Naast de historische focus wordt onderzocht hoe een bedrijf diversiteit managet in de praktijk. Een divers bedrijf managen: wat houdt dat in? Er is veel literatuur omtrent diversiteit en diversiteitsmanagement, maar deze case study op één specifieke onderneming geeft een realistischere kijk op diversiteitsmanagement.

Deze case study leert mensen omgaan met diversiteit. Door concrete voorbeelden staat de lezer dicht bij het onderzoek en kan hij zich sterk inleven in het diversiteitsmanagement van de onderneming. De case study is geen handleiding voor diversiteitsmanagement, maar toont een concreet beeld van hoe het er in de realiteit uitziet en wat het inhoudt. Tevens is maatwerk noodzakelijk aangezien elke organisatie anders is.

Diversiteit en diversiteitsmanagement: case study Volvo Car Gent

Sinds 1965 maakt Volvo Car Gent deel uit van de Gentse industrie. Inmiddels is het in 52 jaar tijd uitgegroeid tot een bedrijf met meer dan 5000 werknemers en is het, in zijn branche, de grootste werkgever van Oost-Vlaanderen (Trends Top, 2017). Volvo Car Gent speelt een significante rol in de Gentse industrie maar ook in de maatschappij. Het brengt op verschillende vlakken diverse mensen met elkaar in contact om samen te werken aan één product: kwaliteitsvolle auto's.

Volvo Car Gent profileert zichzelf als een multicultureel bedrijf. Desondanks stond het 20 jaar geleden gekend als een uitermate "wit" bedrijf. De omschakeling is er niet zomaar gekomen. Het onderzoek focust zich op de historische omschakeling in het bedrijf en het managen van de aanwezige diversiteit a.d.h.v. twee centrale onderzoeksvragen:

Wat zijn de oorzaken en gevolgen van de omschakeling van een "wit" naar een multicultureel bedrijf en wat waren de redenen?

Hoe managet Volvo Car Gent de diversiteit? Wat is het beleid van het bedrijf t.a.v. toenemende diversiteit?

Met deelvragen en *field research* worden er antwoorden op en verklaringen voor deze onderzoeksvragen geformuleerd.

Het eerste hoofdstuk is een literatuuronderzoek over diversiteit en diversiteitsmanagement. Zowel Amerikaanse als Nederlandstalige literatuur wordt besproken. Na de conceptualisering ligt de nadruk op het historische luik van diversiteitsmanagement en worden redenen en voordelen van diversiteitsmanagement besproken. Tot slot bespreekt het onderzoek recente bevindingen rond het thema van diversiteit.

Het tweede hoofdstuk van het onderzoek is de case study rond diversiteit en diversiteitsmanagement bij Volvo Car Gent. Allereerst wordt Volvo Car Gent in het algemeen besproken om zo de situering van het onderzoek weer te geven. In het tweede deel wordt de omschakeling naar een multicultureel bedrijf onderzocht en besproken met respectievelijk de focus op het historische luik, de redenen en specifieke aandacht naar voor positieve discriminatie. In het derde en laatste deel wordt het diversiteitsmanagement geanalyseerd, met specifieke focus op het diversiteitsnetwerk van Volvo Car Gent. *Field research* staat centraal in dit gedeelte. Door middel van het bijwonen van het diversiteitsnetwerk, interviews met medewerkers en diversiteitsverslagen worden er antwoorden gezocht en gegeven op de tweede onderzoeksvraag.

Tot slot vormt het onderzoek in het derde en laatste hoofdstuk een algemeen besluit. In dit besluit worden de conclusies van het empirisch onderzoek besproken, samen met enkele beperkingen van mijn onderzoek en eventuele suggesties voor verdere *research*.

HOOFDSTUK 1: LITERATUURONDERZOEK

1. Definitie

Zoals reeds aangegeven in de inleiding is het begrip diversiteit en tevens ook diversiteitsmanagement geen eenduidig begrip met afgebakende grenzen. De begrippen worden ontwikkeld en gedefinieerd vanuit verschillende onderzoeken, bedrijven organisaties, etc. met elk hun eigen opvattingen, visies, perspectieven en invullingen. Daardoor ontstaan er variaties. Deze verschillen zijn vanzelfsprekend en zijn te begrijpen doordat verschillende organisaties en bedrijven andere redenen hebben en doeleinden nastreven om aan diversiteitsmanagement te doen en diversiteit te waarderen (Janssens, 2002).

De aandacht voor diversiteit en het managen van diversiteit in de bedrijfswereld kent zijn oorsprong voornamelijk in de Verenigde Staten, met als gevolg dat de diversiteitsliteratuur erg Amerikaans getint is (Janssens & Steyaert, 2001). De definities uit infra komen voornamelijk uit Amerikaanse diversiteitsliteratuur die zich situeert tussen de jaren 1990 en 2002. In deze periode is onderzoek en literatuur m.b.t. diversiteit significant gegroeid. De publicatie van *Workforce 2000* was hierbij een belangrijke factor.

1.1 Diversiteit

Volgens Milliken en Martins (1996) betekent diversiteit simpelweg; "variëteit, afwisseling" of "een aspect of karakteristiek in welke iets of iemand verschilt"¹. Diversiteit wordt door Milliken en Martins (1996) gezien als een *double-edged sword*. Het is zowel een opportuniteit als een enorme uitdaging. Diversiteit in teams kan leiden tot een grotere reikwijdte aan perspectieven en genereert meer *high-quality* oplossingen voor specifieke problemen. Een grote diversiteit in teams kan echter ook leiden tot een mindere integratie van de groep. Dit kan leiden tot ontevredenheid en wrevel. Wat op zijn beurt kan resulteren in gedwongen of spontane ontslagen. "Diversity thus appears to be a double-edged sword, increasing the opportunity for creativity as well as the likelihood that group

¹ Definitie is vertaald vanuit het Engels naar het Nederlands.

members will be dissatisfied and fail to identify with the group” (Milliken & Martins, 1996, p. 403).

Milliken en Martins (1996) geven niet enkel hun eigen definitie maar gebruiken ook een categorisering voor diversiteit. Er bestaan verschillende soorten diversiteit in organisatorische teams. De onderverdeling in tabel 1 steunt op twee categorieën. Milliken en Martins (1996) maken volgende onderverdeling;

Diversiteit op basis van direct waarneembare, observeerbare kenmerken;	Diversiteit op basis van onderliggende, onzichtbare kenmerken;
Ras of etnische achtergrond	<u>Diversiteit in values</u>
Nationaliteit	Persoonlijkheid
Geslacht	Culturele waarden
Leeftijd	Socio-economische achtergrond
	<u>Diversiteit in skills en vaardigheden</u>
	Educatieve en functionele achtergrond
	Beroepsmatige achtergrond
	Ervaring in de industrie of sector
	Organisatorisch lidmaatschap

Tabel 1: Onderverdeling diversiteit op basis van waarneembare en onzichtbare kenmerken
Bron: Milliken en Martins (1996)

Diversiteit op basis van waarneembare, observeerbare kenmerken wordt direct beïnvloedt door vooroordelen, stereotypen, stigma’s, etc. Diversiteit op basis van onderliggende, niet waarneembare kenmerken kan indirect een significante invloed hebben op de interactie en oriëntatie ten aanzien van groepsleden. Deze laatste bestaat op haar beurt uit 3 deelgroepen volgens Milliken en Martins (1996)². De verschillende soorten diversiteit brengen gevolgen met zich mee voor de organisatie, zowel op korte als lange termijn³. De effecten laten zich gelden op verschillende niveaus: het individu, de groep en de organisatie. Merk op dat de verschillende indelingen elkaar niet uitsluiten.

² De deelgroep: “Diversity in cohort organizational membership” wordt buiten beschouwing gelaten.

³ Zie bijlage 1 voor een gedetailleerde schematische voorstelling (Milliken & Martins, 1996, p. 418).

"Het concept diversiteit verwijst naar de wijzen waarop mensen van elkaar verschillen. Diversiteit erkent de distinctieve kenmerken van individuen" (Janssens & Steyaert, 2001, p. 63). Maddy Janssens is een toonaangevende auteur op het vlak van Nederlandse diversiteitsliteratuur. In de "oude" diversiteitsliteratuur verwijst het begrip diversiteit vooral naar verschillen in etnische afkomst, nationaliteit, leeftijd, religie en klasse tussen mensen. Door de jaren heen is het begrip verbreed. Diversiteit verwijst naar alle karakteristieken. Kenmerken als geslacht, economische klasse, burgerlijke stand, seksuele geaardheid, etc. zijn toegevoegd aan het begrip. Sommige auteurs beklemtonen dat diversiteit niet exclusief toepasbaar is op de zogenaamde minderheidsgroepen. Diversiteit is toepasbaar op iedereen. Diversiteit eng of breed benaderen blijft een vaak terugkomend discussiepunt in de literatuur (Janssens & Steyaert, 2001).

Janssens en Steyaert (2001) verklaren de aanwezigheid van de verschillende categorieën of onderverdelingen in diversiteit vanuit het geloof dat veel auteurs ontevreden zijn met de bestaande categorieën in de literatuur. Met het gevolg dat auteurs persoonlijke indelingen creëren voor hun eigen studie of onderzoek. Dit is een indicatie dat diversiteit zich niet gemakkelijk laat onderverdelen.

Volgens Janssens en Steyaert (2001) zijn volgende drie indelingen grotendeels gekend in de diversiteitsliteratuur: primaire en secundaire kenmerken, veranderlijke en onveranderlijke kenmerken en tot slot waarneembare en onzichtbare kenmerken⁴. Tabel 2 en 3 geven deze indelingen weer.

Diversiteit op basis van primaire kenmerken;	Diversiteit op basis van secundaire kenmerken;
Geslacht	Opleiding
Leeftijd	Religieuze overtuiging
Etniciteit	Geografische afkomst
Seksuele geaardheid	Inkomen
Ras	Burgerlijke staat
Fysieke gesteldheid	Beroep

Tabel 2: Diversiteit op basis van primaire en secundaire kenmerken

Bron: Janssens en Steyaert (2001)

⁴ Zie tabel 1.

Diversiteit op basis van onveranderlijke kenmerken;	Diversiteit op basis van veranderlijke kenmerken
Geslacht	Leeftijd
Etniciteit	Functie
Seksuele geaardheid	Opleiding
Ras	Burgerlijke staat
Nationaliteit	Fysieke gesteldheid
Socio-economische afkomst	

Tabel 3: Diversiteit op basis van veranderlijke en onveranderlijke kenmerken

Bron: Janssens en Steyaert (2001)

De indeling van tabel 3 is op basis van relatieve veranderlijkheid van diversiteit. De categorie "onveranderlijk" dient daarom niet al te letterlijk worden genomen. Mensen kunnen natuurlijk veranderen van seksuele geaardheid, nationaliteit, etc. al naargelang hun levensloop. Zoals hierboven reeds aangegeven, sluiten de verschillende indelingen elkaar niet uit. Geslacht is zowel een waarneembaar, primair als onveranderlijk kenmerk in de bovenstaande categorisering van diversiteit.

Na deze analyse van het begrip "diversiteit" wordt de focus verlegd naar het begrip "diversiteitsmanagement" of "managen van diversiteit".

1.2 Diversiteitsmanagement

Zowel Ivancevich en Gilbert (2000) als Doyen, Lamberts, en Janssens (2002) merken op dat R. Roosevelt Thomas Jr. de term diversiteitsmanagement of "het managen van diversiteit" introduceerde. Dr. R. Roosevelt Thomas Junior stichtte in 1984 het *American Institute for Managing Diversity*, een non-profit organisatie gericht op educatie en onderzoek. Daarnaast runde hij zijn eigen *diversity-consulting* firma. Hij overleed op 69-jarige leeftijd. R. Roosevelt Thomas Jr. werd ook wel diversiteitsleider of diversiteitskampioen genoemd ("Diversity Champion Dr. Roosevelt Thomas Dies", 2013).

R. Roosevelt Thomas (1990) beschrijft diversiteitsmanagement als het maximaliseren van het potentieel van mensen, in dit geval minderheden, zodat deze minderheden hun volledige capaciteit kunnen gebruiken om te presteren voor

de organisatie. Bij het managen van diversiteit moet het bedrijf zich de vraag stellen: "Ben ik de potentiële capaciteiten van mijn werknemers aan het gebruiken, aftappen en maximaliseren?" Wanneer het antwoord op deze vraag positief is, heeft de onderneming een grotere kans om de performantiestandaarden te behalen of verhogen (Roosevelt Thomas Jr., 1990). "*Managing diversity does not mean controlling or containing diversity, it means enabling every member of your work force to perform to his or her potential*" (Roosevelt Thomas Jr., 1990, p. 10). Volgens Roosevelt Thomas Jr. is de uiteindelijke doelstelling het volledig maximaliseren van het menselijk potentieel bij elke werknemer in de organisatie (Janssens, 2002).

Andere auteurs geven verschillende definities weer voor diversiteitsmanagement in de literatuur.

Ellis en Sonnenfeld beschrijven diversiteitsmanagement als de uitdaging om aan de behoeften van een cultureel divers personeelsbestand te voldoen. Tevens is sensibiliseren ook belangrijk: "*Managing diversity refers to (...) sensitizing works and managers to differences associated with gender, race, and nationality in an attempt to maximize the potential productivity of all employees*" (Ellis & Sonnenfeld, 1994, p. 82).

Ivancevich en Gilbert (2000) beschrijven het ontstaan van twee verschillende visies op diversiteitsmanagement: de brede benadering en de enge benadering van het begrip. De enge benadering of *the narrow perspective* resulteert uit de publicatie van *Workforce 2000*⁵ in Amerika. Hier ligt de focus vooral op Amerikaanse demografische veranderingen in de maatschappij waarbij diversiteit een beduidende rol speelt, met nadruk op ras en geslacht. Dit wordt ook wel het *demographic imperative* argument genoemd (Ivancevich & Gilbert, 2000). Dit leidde op zijn beurt naar het enge perspectief van diversiteitsmanagement: "*(...) is the commitment on the part of the organizations to recruit, retain, reward, and promote minority and female employees*" (Ivancevich & Gilbert, 2000, p. 76). Zoals ut supra besproken, introduceerde R. Roosevelt Thomas Jr. de term "*managing diversity*". Zijn bevindingen en werk⁶ genereerden een bredere definitie

⁵ Workforce 2000 wordt later meer in detail besproken.

⁶ Harvard Business Review (1990). Beyond Race and Gender (1991).

en visie op diversiteitsmanagement. Een visie die verdergaat dan enkel maar diversiteit op basis van ras en geslacht: "(...) *the commitment on the part of the organizations to recruit, retain, reward and promote a heterogeneous mix of productive, motivated, and committed workers including people of color, white, females, and the physically challenged*" (Invanchevich & Gilbert, 2000, p. 77).

Volgens Kirby en Richard (2000) speelt diversiteitsmanagement een significante rol in het verkrijgen van een competitief voordeel. Tevens houdt het managen van diversiteit verschillende acties in: "*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, p. 367)

Janssens & Steyaert (2001) bespreken in de literatuur de discussie omtrent de enge en brede definiëring van diversiteit en diversiteitsmanagement. In de brede definitie vallen alle mogelijke verschillen onder diversiteit (geslacht, etniciteit, waarden, persoonlijkheid, etc.). De enge definitie is voornamelijk beperkt tot het diversiteitsdomein van etniciteit en geslacht.

Voorstanders van de brede definiëring argumenteren dat een team in een organisatorische context, bestaat uit werknemers met elk hun eigen individuele mix van demografische, psychologische en organisationele kenmerken. Daardoor kunnen de verschillende kenmerken niet geïsoleerd worden in een organisatorische context. Diversiteitsliteratuur moet oog hebben voor deze complexe realiteit, als men de groepsprocessen in heterogene groepen wilt begrijpen (Janssens & Steyaert, 2001). Een tweede argument dat Janssens en Steyaert (2001) bespreken is dat diversiteitsprogramma's opgaan voor alle medewerkers van een organisatie. Deze redenering resulteert uit het feit dat alle mogelijke verschillen onder diversiteit vallen. De programma's zijn er voor alle medewerkers in plaats van enkel voor bepaalde groepen medewerkers. Men verwacht dat door deze inclusiviteit meer werknemers de diversiteitsstrategieën gaan ondersteunen en aanmoedigen in een organisatie. Dit tweede argument komt voornamelijk van auteurs die bezorgd zijn om het diversiteitsbeleid in organisaties.

Daartegenover staan de voorstanders van de enge definitie in de diversiteitsliteratuur. De houding van deze auteurs is begrijpelijk als men terugdenkt aan het ontstaan van diversiteitonderzoek (Janssens & Steyaert, 2001). Diversiteit inclusief maken over alle verschillen en kenmerken van individuen heeft als gevolg dat discriminatiepraktijken niet snel meer geïdentificeerd kunnen worden. Deze groep van auteurs vragen zich ook af of diversiteit op basis van waarden, persoonlijkheid, etc. op dezelfde manier kan begrepen worden als diversiteit op basis van geslacht en etniciteit (Janssens & Steyaert, 2001). De andere kant van de medaille is het gevaar dat men enkel gaat focussen op vrouwen (op basis van geslacht) en migranten (op basis van etnische cultuur).

Cox en Nkomo, toonaangevende auteurs in diversiteitonderzoek, trachten de twee perspectieven niet tegenover elkaar te stellen, maar met elkaar te verzoenen. Elke dimensie heeft is uniek maar er bestaan relaties met de andere dimensies. Cox erkent dat diversiteit meer is dan de demografische verschillen, tevens zijn ook niet alle effecten van diversiteit generiek (in Janssens & Steyaert, 2001). Voor Nkomo (in Janssens & Steyaert, 2001) is de doelstelling van diversiteitonderzoek het specificeren van meerdere diversiteitsdimensies om vervolgens het verband te leggen met unieke en generieke gevolgen.

"Management van diversiteit betekent een management dat niet enkel passieve tolerantie vertoont voor diversiteit, maar een management dat bereid is én ertoe in staat is om de toenemende heterogeniteit op een actieve manier te ondersteunen en stimuleren" (Janssens, 2002, p. 5). "Diversiteitsbeleid is het aantonen van en valoriseren van elke competentie" (Janssens, 2002, p. 38).

Doyen et al. (2002) sommen in tabel 4 verschillende manieren op om diversiteit positief te managen. Deze zijn gebaseerd op de definities uit de Amerikaanse diversiteitsliteratuur.

Weghalen van hindernissen voor "andere" werknemers
Inspanningen leveren om een divers personeel aan te trekken, te behouden en intern te laten doorstromen
Flexibel zijn voor de noden van een divers personeel
Personeel bewust maken rond verschillen in personeel en het waarderen van verschillen
Gebruik maken van de ervaring, de kennis en de vaardigheden van "andere" werknemers

Tabel 4: Het managen van diversiteit op een positieve manier
Bron: Doyen et al. (2002, p. 13-14)

De conceptualisering van diversiteit en diversiteitsmanagement bevat verschillende interpretaties en definities. Dit wijst erop dat het begrip diversiteit geen eenduidige definitie heeft. Er zijn geen afgebakende grenzen rondom het begrip. In de literatuur worden er verschillende onderverdelingen besproken. Het empirisch onderzoek zal uitwijzen hoe dit zich vertaalt op vlak van diversiteitsmanagement in de realiteit.

2. Geschiedenis en evolutie

2.1 Startpunt van de aandacht binnen het bedrijfsleven

Ut supra, is de aandacht voor diversiteitsmanagement voornamelijk ontstaan in de Verenigde Staten. Daardoor is ook de diversiteitsliteratuur Amerikaans getint. Toonaangevende auteurs waren onder andere R. Roosevelt Thomas Jr., Taylor H. Cox en Stella M. Nkomo. Het belang van diversiteitsmanagement werd onder de aandacht gebracht door de publicatie van het rapport *Workforce 2000*⁷ dat eind jaren '80 verscheen. *Workforce 2000* handelde over verwachte veranderingen in de business omgeving. Fenomenen als de globalisering van markten en demografische veranderingen in de bevolking hadden direct effect op de maatschappij maar dus ook op organisaties en bedrijven (Doyen et al., 2002). *Workforce 2000* stelde dat traditionele minderheidsgroepen zoals vrouwen en kleurlingen, die minder vertegenwoordigd waren in bedrijven, de volgende tien jaar een groter aandeel gingen verwezenlijken in de beroepsbevolking. Dit ten koste van de bestaande

⁷ Johnston & Parker (1987).

meerderheidsgroep, namelijk die van blanke mannen (Janssens, 2002). Bedrijven moeten open staan voor vrouwen en leden van andere minderheidsgroepen. De idee van de blanke, mannelijke broodwinner was niet meer (Janssens & Steyaert, 2001). *Workforce 2000* beschreef een aantal demografische projecties van de beroepsbevolking voor het jaar 2000 in de Verenigde Staten. Het rapport gaf aan dat: de aangroei van nieuwe werkkrachten voor twee derde uit vrouwen zou bestaan, bedrijven meer en meer over oudere werknemers zouden beschikken, 10% van de Amerikaanse bevolking een partner ging kiezen van hetzelfde geslacht, etc. (Janssens & Steyaert, 2001). De demografische projecties brachten een schokgolf teweeg waarop de populaire pers graag inspeelde. Als gevolg van de publicatie van *Workforce 2000* werden door vooruitstrevende bedrijven diversiteitsprogramma's opgestart en geïmplementeerd. Daardoor werd diversiteitsmanagement ook plotseling een keuzevak in sommige "business schools" (Janssens & Steyaert, 2002).

In Vlaanderen krijgt diversiteit in het midden van de jaren 80 meer aandacht door de toenemende focus op de tewerkstelling van de zogenaamde risicogroepen. Janssens en Steyaert (2002) beschrijven risicogroepen als groepen die in periodes van economische terugval een grote kans maken om uitgesloten te worden op de arbeidsmarkt en daardoor het risico lopen langer werkloos te blijven. Sociale en maatschappelijke organisaties gaan zich toeleggen op de opleiding en begeleiding van werklozen. De reden voor deze initiatieven is de aanhoudende hoge werkloosheid van groepen zoals allochtonen en laaggeschoolden vanaf het einde van de jaren 70 (Janssens & Steyaert, 2002). De visie en demografische projecties van *Workforce 2000* hebben bijgedragen tot de evolutie van doelgroepenbeleid naar een geïntegreerd beleid in Vlaanderen, een beleid met aandacht voor de specifieke kansengroepen. Het doel is duurzame evenredige participatie (Doyen et al., 2002). Onder evenredige participatie verstaat men: "(...) het streven naar een verhoging van de werkzaamheidsgraad van die groepen die het laagst scoren zodat de samenstelling van de groep werkenden een afspiegeling van de bevolkingssamenstelling is" (Lamberts, Pauwels, Schryvers, & Van De Maele, 2005, p. 1). Lambrechts et al. (2005) stellen ook dat evenredige participatie nog verder kan gaan. Men kan op sectorniveau en/of op bedrijfsniveau streven naar een personeelssamenstelling die een afspiegeling is van de bevolkingssamenstelling (kan zelfs tot op ieder niveau binnen de individuele organisatie). Evenredige

participatie wil men stimuleren vanuit een visie die verschillen waardeert (Doyen et al., 2002). Er is niet alleen toenemende aandacht voor vrouwen en allochtonen doorheen de jaren, maar ook voor gehandicapten, hiv-patiënten, holebi's etc.

Als voorbeeld uit de praktijk is er de autosector. Autobedrijven realiseren zich dat bij het ontwerpen van nieuwe auto's, de visie en de wensen van de vrouwelijke klanten ook belangrijk zijn. De Renault Twingo, erg populair bij vrouwen, werd ontworpen door een ontwikkelingsteam geleid door een vrouw (Janssens & Steyaert, 2001). Welke inzichten in nieuwe klantengroepen kunnen überhaupt beter worden verworven dan door vertegenwoordigers van de groep zelf?

2.2 Evolutie van een doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid in Vlaanderen

De tekortkomingen en het falen van een doelgroepenbeleid in Vlaanderen worden blootgelegd en besproken door Maddy Janssens, professor Human Resource Management aan de K.U. Leuven. Maddy Janssens is sterk aanwezig in de Nederlandse diversiteitsliteratuur. Zij stelde een overzicht op met 10 kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid. Wat maakt een diversiteitsbeleid verschillend van een doelgroepenbeleid? Bij een doelgroepenbeleid wordt nog vaak in algemene "doelgroepentaal" gesproken: allochtonen, laaggeschoolden, vrouwen, etc. (Janssens, 2002).

De toenemende aandacht voor andere groepen werknemers was in theorie een stap vooruit. Maar in de praktijk verliep het proces stroever. Bedrijven bleven denken in termen van ideale normwerknemers, zoals bijvoorbeeld de blanke hooggeschoolde autochtone man. Traditioneel ontwikkelden bedrijven een specifiek doelgroepenbeleid voor elk van de te onderscheiden categorieën. Zo ontwikkelden en implementeerden bedrijven een specifiek allochtonenbeleid, gehandicaptenbeleid, emancipatiebeleid, etc. (Janssens & Steyaert, 2001). Het gevolg van dit specifieke doelgroepenbeleid was dat men de idee creëerde dat deze, andere, werknemers een bepaalde achterstand hadden. Een achterstand die moest worden ingelopen met behulp van een beleid. Een specifiek beleid dat was opgesteld voor deze werknemers. Vervolgens beschouwden de mensen, die behoorden tot een minderheid, zichzelf als "probleemgevallen". Dat moest wel aangezien er voor hen alleen al zoveel middelen en initiatieven werden ontwikkeld. Dit veroorzaakte een significant probleem. Diegene die niet aan de gestelde normen

voldeden werden beschouwd als problematisch. Het denken in termen van normwerknemers werd genegeerd als centraal probleem. Een concreet voorbeeld is een bedrijf dat initiatieven neemt om de drempels tot promoties en aanwervingen van vrouwen te elimineren. Met andere woorden het bedrijf wou vrouwen dezelfde kansen en mogelijkheden bieden als mannen. Vrouwen werden dus nog steeds vergeleken met de ideale normwerknemers, namelijk de mannen (Janssens & Steyaert, 2001; Janssens, 2002).

Zo kan men stellen dat een diversiteitsbeleid, een beleid is dat de tekortkomingen en problemen van een doelgroepenbeleid wegwerkt. In de praktijk echter heeft diversiteitsbeleid te maken met verschillende uitdagingen en valkuilen. Het creëren van een diversiteitsbeleid is een proces van lange adem.

Bij een diversiteitsbeleid worden de verschillen gewaardeerd. De verschillen worden niet weggewerkt of significant benadrukt. Bij het teveel benadrukken van verschillen kan immers het probleem ontstaan van stigmatisatie en polarisatie.

De eerste valkuil die vermeden moet worden is het omgaan met verschillen vanuit de veronderstelling van gelijkheid. Ut supra, zodat iedereen dezelfde kansen krijgt als de ideale normwerknemers. Het beleid heeft als doelstelling alle drempels weg te werken zodat, in dit voorbeeld, vrouwen en allochtonen dezelfde kansen krijgen als mannen en autochtonen. Vanuit diversiteitsperspectief is het realiseren van zulke gelijke behandeling echter problematisch. Deze gelijkheid betekent dat men dus nog steeds beoordeeld wordt tegenover een norm van de ideale werknemer (in dit geval mannen of autochtonen). Een diversiteitsbeleid ontkent weliswaar het bestaan van verschillen niet (Janssens, 2002).

Een tweede valkuil kan ontstaan als de verschillen teveel worden benadrukt. Dit kan twee negatieve effecten teweegbrengen, namelijk een stigmatiserend en/of polariserend effect voor diegenen die tot de doelgroep behoren. Specifieke acties voor vrouwen kunnen namelijk leiden tot de versterking van de idee dat vrouwen niet in staat zijn om een succesvolle carrière uit te bouwen. De idee dat vrouwen geen carrière kunnen opbouwen vanuit hun eigen competenties en kwaliteiten. Initiatieven gericht naar specifieke groepen kunnen dus een stigmatiserend effect hebben (Janssens, 2002, 1999; Janssens & Steyaert, 2001). In een

doelgroepenbeleid worden bijvoorbeeld "laaggeschoolden", "vrouwen" en "allochtonen" geplaatst tegenover "hooggeschoolden", "mannen" en "autochtonen". Polarisering, het creëren van gedefinieerde en homogene categorieën. Diversiteitsbeleid heeft aandacht voor eigenheid van groepen zonder deze te vergelijken met andere groepen (Janssens, 2002, 1999; Janssens & Steyaert, 2001).

Wanneer het diversiteitsbeleid deze verschillende valkuilen heeft weten te ontwijken, staat het voor een aantal uitdagingen.

De eerste uitdaging, die ut supra al is aangehaald, is het waarderen van verschil, het aanvaarden van ieders eigenheid. "Anderen" niet tegenover de "norm" plaatsen. Vrouwen niet beschouwen als niet-mannen. Indien dit wel wordt gedaan, zal men nooit komen tot de waardering van het potentieel van "vrouwen". Dit geldt ook voor andere groepen "anderen" zoals de laaggeschoolden. "(...) de stem van laaggeschoolden, die niet klinkt als de schaduw van hooggeschoolden, maar een stem met eigen mogelijkheden en beperkingen" (Janssens, 2002, p. 6). De klemtoon moet liggen op de talenten en het potentieel, niet op de risico's of tekorten. Vandaar ook dat de overheid de term "kansengroepen" verkiest boven "risicogroepen" (Janssens, 2002).

Een geïntegreerde aanpak nastreven is een tweede uitdaging. Intenties uitwerken en omzetten in formeel beleid is een eerste stap, maar deze moeten ook de werkvloer bereiken. Het streven naar een diversiteitsbeleid betekent een afstemming tussen verschillende organisatieaspecten. "Alleen bij een geïntegreerde aanpak kan een organisatie daadwerkelijk leren én meerwaarde creëren" (Janssens, 2002, p. 6). Een geïntegreerde aanpak is niet eenvoudig. Organisaties gaan te kampen krijgen met nieuwe vraagstukken en beleidskeuzes. Een gestandaardiseerde en uniforme manier van werken is niet (meer) van toepassing.

R. Roosevelt Thomas Jr. (1990) argumenteert dat doelgroepenbeleid en het managen van diversiteit twee opeenvolgende fases zijn. Doelgroepenbeleid opent de deuren en vormt een basis om diversiteit te creëren. Maar men moet verder gaan dan gewoonweg een basis. Via het erkennen en stimuleren van diversiteit, veranderen van de organisatiecultuur, etc. wordt er een business omgeving

ontwikkeld waarin een diversiteitsbeleid kan ontstaan. "De doelstelling is het gewone doorsneebeleid te veranderen, en niet een specifiek beleid op te starten naast het bestaande beleid" (Janssens, 2002, p.7).

2.3 Kritische succesfactoren en *guidelines* voor diversiteitsbeleid

Janssens (2002) beschrijft niet alleen de geschiedenis en evolutie van diversiteitsbeleid maar bespreekt ook 10 kritische succesfactoren voor een diversiteitsbeleid. Deze kunnen dienen als leidraad voor maatwerk bij organisaties. Maatwerk is noodzakelijk omdat elke organisatie anders is. Tabel 5 toont de kritische succesfactoren in een notendop.

De organisatie zorgt voor een zichtbare en rechtstreekse link tussen de organisatiedoelstellingen en diversiteit.
De missie en waarden van de organisatie zijn belangrijk in de ondersteuning van diversiteitsbeleid. Het geeft aan welke richting de organisatie uit wil. Beschouw de missie en waarden als een leidraad.
Creëer een draagvlak dat continu wordt onderhouden. Betrokkenheid van alle verschillende partijen in een organisatie is cruciaal.
Aandacht voor rekrutering en selectie. Het binden van diverse medewerkers begint vanaf het moment dat ze zich aangetrokken voelen tot de organisatie. Waardeer iedereen.
Cultuur van respect waar wederzijdse aanpassingen plaatsvinden tussen de werknemers. De manier waarop diverse medewerkers met elkaar omgaan getuigt van respect en verdraagzaamheid voor elkaar.
Dynamische participatie van de werknemers aan het organisatieproces
Flexibiliteit is een kernaspect. Geen uniforme, gestandaardiseerde organisatie processen. Situaties verschillen, mensen verschillen, etc. Elke situatie vereist een andere benadering en oplossing, die voor alle partijen aanvaardbaar is.
Diverse individuen laten samenwerken als een team. Iedereen is op elkaar afgestemd. De taakgerichte en relationele coaching van de manager is essentieel.
Interculturele opleidingen. Deze opleiding is in eerste instantie gericht op het leren kijken naar zichzelf vanuit het perspectief van de andere.
Samenwerken met externe stakeholders en netwerken opbouwen verschaft nieuwe invalshoeken. Besef de kracht van een netwerk.

Tabel 5: Tien kritische succesfactoren volgens Maddy Janssens

Bron: Janssens (2002)

In de Amerikaanse literatuur verschaft R. Roosevelt Thomas Jr. ons begin jaren 90 al 10 *guidelines* om diversiteit te managen. Tabel 6 vat deze *guidelines* kort samen;

<p><i>Clarify your motivation.</i> Maak duidelijk waarom diversiteitsmanagement belangrijk is voor u en uw organisatie. Beantwoord de vraag: "Waarom wil ik diversiteit leren managen?". Diversiteit is niet iets wat een bedrijf zou moeten hebben, maar is iets wat een bedrijf heeft of zal hebben.</p>
<p><i>Clarify your vision.</i> Communiceer de visie naar alle managers en werknemers. Een visie waarbij het potentieel van elke werknemer gemaximaliseerd en gebruikt wordt.</p>
<p><i>Expand your focus.</i> De doelstelling is een dominante heterogene cultuur i.p.v. een <i>dominant white male culture</i>.</p>
<p><i>Audit your corporate culture.</i> Bouw een organisatiecultuur die "diversiteitsvriendelijk" is. "Corporate culture is a kind of tree. Its roots are assumptions about the company and about the world. Its branches, leaves, and seeds are behavior. You can't change the leaves without changing the roots, and you can't grow peaches on an oak." (Roosevelt Thomas Jr., 1990, p. 12).</p>
<p><i>Modify your assumptions.</i> Diversiteit brengt veranderingen met zich mee. Elke verandering gaat gepaard met tegenstanders. Probeer deze tegenstanders niet te ontlopen maar durf de confrontatie aan te gaan. Durf veranderen.</p>
<p><i>Modify your systems.</i> Promotie, mentoring, coaching, human resource development, etc. voor iedere werknemer.</p>
<p><i>Modify models of managerial and employee behavior.</i></p>
<p><i>Help your people pioneer.</i> Diversiteit managen is een veranderingsproces met geen vaste oplossing. Er is geen uniforme manier om diversiteit te managen. Falen en conflicten kunnen ontstaan, maak duidelijk dat de managers en werknemers pioniers zijn in het diversiteitsmanagement van de organisatie. Het managen van diversiteit is geen pad dat simpelweg rechtdoor gaat, maar via omwegen zijn doel bereikt.</p>
<p><i>Apply the special consideration test.</i> De test bestaat uit één vraag: "Geeft het diversiteitsinitiatief of programma aandacht aan één specifieke groep?". Zo ja, dan is het bedrijf niet op de goede weg naar diversiteitsmanagement.</p>
<p><i>Continue affirmative action.</i> Om aan managen van diversiteit te doen heb je allereerst een diverse <i>workforce</i> nodig.</p>

Tabel 6: Tien *guidelines* voor het managen van diversiteit

Bron: Roosevelt Thomas Jr. (1990)

2.4 Positieve discriminatie

In de diversiteitsliteratuur wordt er vaak gesproken over *affirmative action*. In het Nederlands wordt de term positieve discriminatie⁸ gebruikt. Wat is positieve discriminatie? Positieve discriminatie zijn acties die tot doel hebben om minderheden en andere groepen blootgesteld aan discriminatie te bevoordelen. Het opzettelijk bevoordelen van minderheidsgroepen met het oog op gelijkheid. Een manier waarop aan positieve discriminatie wordt gedaan is bijvoorbeeld het gebruik van quota's. Stel dat een bedrijf een bepaald percentage vrouwen wil in de onderneming. Dan gaat het bedrijf eerder op zoek naar vrouwelijke dan mannelijke werknemers op de arbeidsmarkt. In dit voorbeeld worden "vrouwen" als minderheidsgroep beschouwd, wat ook zeker het geval was vroeger. De rekrutering en selectie van het bedrijf zal zich wellicht focussen op het aantrekken van vrouwelijke werknemers. "Vrouwen" worden dus bevoordeeld. Men kan zich dan afvragen: Wordt de meest competente kandidaat aangetrokken of de meest correcte kandidaat? Aangezien "mannen" hier indirect benadeeld zijn. Positieve discriminatie en omgekeerde discriminatie worden soms door elkaar gebruikt in de literatuur. Omgekeerde discriminatie zijn eerder directe acties gericht op het discrimineren van "dominante" groepen als "mannen" en "autochtonen". Bijvoorbeeld een bedrijf wil mannen geen promotie geven uit vrees voor negatieve reacties uit het kamp van de vrouwelijke werknemers.

Het begrip "voorkeursbehandeling" wordt ook gebruikt. Ut supra, kan positieve discriminatie leiden tot omgekeerde discriminatie van bijvoorbeeld blanke mannen. Langs de andere kant, kan het ook nadelen met zich meebrengen voor de leden van voorkeursgroepen. Zo kan er bijvoorbeeld gesteld worden dat een vrouwelijke manager haar positie heeft verworven door haar geslacht in plaats van haar capaciteiten. Tevens kan positieve discriminatie een gevolg zijn van juridische redenen. Het nakomen van een wettelijk kader staat hier centraal (Janssens & Steyaert, 2001).

⁸ *Affirmative action* wordt doorheen het werkstuk vertaald als positieve discriminatie.

Verschillende auteurs hebben deze positieve discriminatie in vraag gesteld. In de jaren 1970 in Amerika kregen veel vrouwen en minderheden de kans om deel uit te maken van de werkbevolking. De intrede van vrouwen en minderheden in bedrijven was deels het gevolg van acties op het gebied van positieve discriminatie. Wetgeving speelde ook een significante rol. Bedrijven waren enthousiast. Ze vonden positieve discriminatie een doeltreffende methode om nieuw talent te identificeren. De lijn werd doorgetrokken in de jaren 1980 ondanks het pleidooi van Ronald Reagan en George Bush om positieve discriminatie-initiatieven te verminderen (Ellis & Sonnenfeld, 1994). Het juridische gevolg, namelijk de kans op minder rechtszaken omtrent discriminatie, sprak de bedrijven aan. Ondanks deze tendens waren er veel discussies omtrent het managen van diversiteit en positieve discriminatie. Ellis en Sonnenfeld (1994) bespreken twee groepen met elk hun eigen visie. Allereerst zijn er de *color-blind* aanhangers. Bedrijven moeten alle verschillen negeren. Positieve discriminatie is slecht en veroorzaakt omgekeerde discriminatie, lagere productiviteit en een lager niveau van prestaties. Tegenover de *color-blind* aanhangers staan de *competitive* aanhangers. Bedrijven moeten verschillen erkennen. Diversiteit creëert een competitief voordeel. Positieve discriminatie stimuleert bedrijven in de positieve zin. Roosevelt Thomas Jr. is aanhanger van deze laatste groep.

Alhoewel Thomas Roosevelt Jr. acties omtrent positieve discriminatie belangrijk acht waarschuwde hij in 1990 al dat positieve discriminatie of *affirmative action* op zich niet volstaat. "Vroeg of laat sterft positieve discriminatie aan een natuurlijke dood" (Thomas Roosevelt Jr., 1990, p. 5). Positieve discriminatie is artificieel en onnatuurlijk. Voor sommige bedrijven speelt positieve discriminatie nog steeds een significante rol maar voor andere bedrijven heeft het zijn rol al gespeeld en verwezenlijkt. Bedrijven moeten meer doen dan *affirmative action*, bedrijven moeten leren diversiteit managen. "Affirmative action gets new fuel into the tank, the new people through the front door. Something else will have to get them into the driver's seat" (Thomas Roosevelt Jr., 1990, p. 7). Hieruit afgeleid stelt Thomas Roosevelt Jr. (1990) dat positieve discriminatie en diversiteitsmanagement opeenvolgende fasen zijn. Net zoals zijn tiende *guideline* aangeeft: positieve discriminatie is nodig om diversiteit te realiseren in het bedrijf. Achteraf wordt diversiteit erkend, gestimuleerd en gemanaged. Kirby en Richard (2000) delen dezelfde denkplaatje. Positieve discriminatie dient om minderheden te representeren

in bedrijven. Diversiteitsmanagement focust op het streven naar een competitief voordeel.

Janssens en Steyaert (2001) vergelijken in tabel 7 de verschillen tussen positieve discriminatie en het managen van diversiteit.

Positieve discriminatie	Managen van diversiteit
Kwantitatief: beklemtonen van gelijkheid van kansen op basis van gewijzigde demografie	Gedragsmatig: beklemtonen van specifieke vaardigheden en creëren van initiatieven die het beste haalt uit iedereen
Wettelijk gedreven: statistische doelstellingen	Strategisch gedreven: bereiken van organisatorische doelstellingen
Probleemoplossend: groepen krijgen voordelen omwille van uitsluiting in het verleden	Pragmatisch: maximalisatie van menselijk potentieel
Assimilatiemodel: groepen worden verondersteld zich aan te passen aan bestaande organisatienormen	Synergiemodel: diverse groepen creëren nieuwe, effectieve manieren van werken
Openheid van deuren: inspanningen gericht op selectie en promotiebeslissingen	Openheid van het systeem: inspanningen gericht op management procedures en praktijken
Weerstand: beperkte vrijheid in selectie en promotie, angst voor omgekeerde discriminatie	Weerstand: ontkennen demografische realiteit, moeilijkheid om nieuwe vaardigheden aan te leren

Tabel 7: Verschillen tussen positieve discriminatie en diversiteitsmanagement

Bron: Janssens en Steyaert (2001)

Positieve discriminatie en omgekeerde discriminatie zijn zeker geen begrippen die zwart-wit kunnen worden gedefinieerd. Men kan argumenteren dat het soms onbewust gebeurt. Neem nu bijvoorbeeld de 5-daagse cursus *executive program for women leaders* aan de Vlerick Business school. De cursus dient om het, vaak verborgen, potentieel van vrouwen te detecteren en in de verf te zetten ("Executive programme for women leaders", z.d.). Dit kan verschillende reacties uitlokken. Waarom is er geen cursus voor mannelijke leiders? Hebben vrouwen een cursus nodig om een goede leider te zijn? Een vrouw heeft toch haar eigen capaciteiten en competenties om een leider te zijn, moet er een cursus gevolgd worden om dit te

maximaliseren? Stof dat aanzet tot nadenken, maar deze discussie valt buiten het literatuuronderzoek.

3. Redenen en voordelen van een diversiteitsbeleid

3.1 Redenen voor een diversiteitsbeleid

Waarom kiezen organisaties bewust voor een diversiteitsbeleid? Hier zijn hier diverse redenen voor. Zowel Amerikaanse als Nederlandstalige literatuur leggen de nadruk op 3 centrale redenen: juridische, maatschappelijke en economische redenen. Deze worden achtereenvolgens besproken. De meest significante argumenten worden aangehaald. In de literatuur worden deze redenen meer in detail besproken. Er bestaat ook geen uniformiteit omtrent de vraag: welke redenen of argumenten zijn het meest positief?

3.1.1 Juridische redenen

In landen als de Verenigde Staten en Canada zijn bedrijven wettelijk verplicht de samenstelling van hun personeelsbestand door te geven. Bedrijven worden verplicht evenredige participatie na te streven. Indien teveel onevenredigheden zijn, moeten deze bedrijven concrete voorstellen uitwerken en doorgeven. In Amerika zijn er wetten omtrent positieve discriminatie. In België hebben we de startbaanovereenkomst, ook wel het Rosetta-plan genoemd. Dit is toepasbaar op ondernemingen en federale instellingen met ten minste 50 werknemers. Minstens 3% van hun gemiddelde personeelsbestand moet bestaan uit jongeren⁹ (Doyen et al., 2002). Men kan argumenteren dat juridische redenen een verplichtend karakter hebben en dus niet de meest geschikte redenen zijn om diversiteit na te streven. Er bestaat een kans dat bedrijven geneigd zijn om werknemers aan te nemen vanuit een verplichting in plaats van te focussen op de vaardigheden en competenties van de potentiële werknemers.

⁹ Alle jongeren, geschoold of ongeschoold, onder de 26 jaar komen in aanmerking.

3.1.2 Maatschappelijke of moreel-ethische argumenten

Diversiteit kan een strategisch onderdeel vormen van het maatschappelijk verantwoord ondernemen van een organisatie. Het is een vorm van sociaal engagement. Tevens kan het ook onderdeel vormen van het stakeholder management. Het management heeft de taak om een soort sociaal contract in stand te houden tussen verschillende partijen (leveranciers, potentiële klanten, omgeving, etc.). Organisaties moeten aandacht hebben voor sociale ongelijkheid en moeten sociale rechtvaardigheid nastreven (Janssens, 2001). Dit kunnen bedrijven bijvoorbeeld doen door horizontale (bijvoorbeeld vrouwen groeperen in staffuncties) en verticale (topposities voorbehouden aan leden van de dominante groep) segregatie te elimineren. Netwerken is een populaire activiteit om bewustmaking rond diversiteit te verhogen. Netwerken kunnen de problematiek rond uitsluiting sensibiliseren, jobcreatie en integratie van kansengroepen aanmoedigen, etc. Bedrijven die diversiteit respecteren en nastreven kunnen positief in de media komen. Hun imago en reputatie kunnen potentiële klanten, leveranciers en werknemers aantrekken. (Doyen et al., 2002).

3.1.3 Economische argumenten

Er zijn verschillende economische redenen om diversiteit na te streven. Diversiteit wordt gelinkt aan de rendabiliteit van het bedrijf. Het is een manier om bedrijfsdoelstellingen efficiënt te realiseren. Diversiteitstudies leggen de focus voornamelijk op creativiteit, innovatie, nieuwe ideeën, etc. Bij organisatiestudies staat vooral het argument van efficiëntie centraal: beter gebruik van competenties, vaardigheden, kennis. Het creëert een betere fit tussen functie en persoon. Dit zijn positieve economische argumenten. Sommige organisaties denken aan de kosten die zij maken indien ze geen aandacht hebben voor de aanwezige diversiteit. Dit kan leiden tot lage jobtevredenheid, een hoog verloop, frustratie, etc. Dit is een negatief economisch argument, aangezien de organisatie enkel aandacht heeft voor diversiteit in functie van kostenreductie (Janssens, 2001).

Welke oorzaken kunnen aan de basis liggen van economische argumenten? Ten eerste, krapte op de arbeidsmarkt. Het in dienst nemen van divers personeel wordt aanzien als noodzaak in plaats van iets positief. Ten tweede, er zijn onvoldoende

competenties aanwezig in de organisatie. Globalisering maakt markten meer divers. Diverse medewerkers genereren meer creativiteit en ideeën. Verschillende perspectieven zorgen voor variatie in de productielijn (zie het voorbeeld van Renault Twingo). Ten derde kan een bedrijf met een imago probleem het stimuleren van diversiteit zien als een oplossing. Bedrijven willen niet bekend staan als vrouwonvriendelijk of om het feit dat allochtonen niet welkom zijn. Het kan de relaties met stakeholders verstoren (Doyen et al., 2002).

In de praktijk wordt er meestal niet één reden, maar worden er meerdere argumenten aangehaald. Er zijn echter ook gevaren aan verbonden. Zoals hierboven besproken, moeten bedrijven proberen om positieve discriminatie te vermijden. Bedrijven dienen het verschil niet te negeren of zich erop te fixeren. Stigmatisatie en polarisatie moeten ten alle tijden vermeden worden. Het is zeker geen gemakkelijke aangelegenheid om diversiteit te integreren in de organisatie, zowel in de missie als in de strategische doelstellingen. Het is een proces van lange adem dat veel tijd en *fine-tuning* vergt, maar eens bedrijven de vruchten er van kunnen plukken en weten hoe ze diversiteit op een positieve manier kunnen managen is men op de goede weg.

Tot slot bespreekt Mor Barak (2010) 3 type argumenten onder de vorm van slogans:

- "Diversity is a reality here to stay", duidt op de veranderingen die *Workforce 2000* en *Workforce 2020* beschrijven. Bedrijven hebben niet de keuze maar moeten zich aanpassen aan de nieuwe realiteit waar diversiteit een centrale rol speelt.

- "Diversity management is the right thing to do", duidt op het moreel-ethische aspect. Iedereen verdient gelijke kansen ongeacht geslacht, ras, leeftijd, etc. Doorheen de geschiedenis werden er specifieke bevolkingsgroepen gediscrimineerd. Bedrijven moeten dit recht zetten door initiatieven te nemen met betrekking tot diversiteit, m.a.w. bedrijven hebben een sociale verplichting om diversiteit te managen.

- "Diversity makes good business sense", diversiteit kan leiden tot een competitief voordeel voor het desbetreffende bedrijf. Het economische argument staat centraal.

3.2 Voordelen van diversiteitsmanagement

In het volgende deel worden de voordelen besproken van een goed diversiteitsmanagement. Dit is een ruim thema. In de literatuur is er een grote verscheidenheid aan voordelen. Verschillende auteurs leggen verscheidene focussen. Een terugkerend thema is het competitief voordeel dat bedrijven kunnen verwerven met behulp van diversiteitsmanagement. De theorie rond het competitief voordeel wordt besproken a.d.h.v. Cox en Blake (1991), die begin jaren '90 onderzoek voerden omtrent dit thema.

Cox en Blake (1991) hebben onderzoek verricht met als centrale vraag: "Hoe kan diversiteitsmanagement een competitief voordeel creëren voor een bedrijf of organisatie?". Zij bespreken 6 argumenten waarbij diversiteit kan leiden tot een competitief voordeel. Kirby en Richard (2000) hebben aanvullend onderzoek verricht, waarbij de focus ligt op genderdiversiteit. Dit zijn Amerikaanse onderzoeken.

Het *cost-reduction* argument is een *must-have* en moet als *common sense* beschouwd worden. Indien bedrijven concurrentieel willen blijven moet diversiteit gemanaged worden. Cox en Blake (1991) argumenteren dat diversiteitsmanagement onvermijdelijk is geworden. Er wordt verwezen naar de demografische projecties van Workforce 2000. Data suggereren dat kosten m.b.t. absentieïsme, verloop, gebrek aan productiviteit, etc. gereduceerd kunnen worden door positieve diversiteitsinitiatieven. Kirby en Richard (2000) argumenteren dat de kosten m.b.t. human resource praktijken sterk dalen. Dit kan op zijn beurt leiden tot een competitief voordeel. Bedrijven die falen in diversiteitsmanagement lopen het risico op een significant competitief nadeel (Cox & Blake, 1991; Kirby & Richard, 2000).

Resource-acquisition duidt op het feit dat bedrijven een gunstige reputatie verwerven. Bedrijven met de beste reputatie winnen de competitie voor het beste personeel. Aantrekken en bijhouden van werknemers is een kerntaak. Een goede reputatie en imago hebben een positief effect. Impact van publiciteit speelt een significante rol (Cox & Blake, 1991; Kirby & Richard, 2000).

De beroepsbevolking is niet het enige wat meer divers wordt, ook de markten zelf worden beïnvloed door diversiteit. Het koopgedrag wordt sterk beïnvloed door de verschillende culturen. Marketing moet hier op inspelen. Net zoals allochtonen, vrouwen, etc. liever werken bij een bedrijf dat diversiteit waardeert, kopen consumenten van deze "groepen" ook liever bij organisaties die diversiteit appreciëren. Onderzoek heeft dit aangetoond. Een divers marketingteam genereert verschillende strategieën & ideeën op vlak van segmentering en positionering (Cox & Blake, 1991; Kirby & Richard, 2000).

Het vierde en vijfde argument, namelijk creativiteit en probleemoplossing, sluiten hier op aan. Een divers team creëert verschillende invalshoeken, perspectieven en visies. Dit kan voor meer kwaliteitsvolle prestaties en besluitvorming zorgen. Additioneel, heeft een divers team een bredere en rijkere basis van ervaringen. Deze verschillende ervaringen worden gebruikt om verschillende pistes te bewandelen bij probleemoplossende benaderingen. Deze voordelen werken innovatie in de hand (Cox & Blake, 1991; Kirby & Richard, 2000).

Finaal bespreken Cox en Blake (1991) en Kirby en Richard (2000) het systeemflexibiliteitsargument. Het beleid van bedrijven wordt verbreed en gestandaardiseerde procedures verdwijnen. De tolerantie voor verschillende culturele standpunten zou moeten leiden tot meer openheid voor nieuwe ideeën in het algemeen. Wanneer de weerstand tegen veranderende diversiteit in een bedrijf overwonnen wordt, is de organisatie goed gepositioneerd om andere veranderingen positief te benaderen.

Kirby en Richards (2000) onderzochten welke argumenten het meest geaccepteerd werden door werknemers in Amerikaanse bedrijven. In totaal werden 310 fulltime werknemers ondervraagd, deze werkten voor 39 verschillende Amerikaanse bedrijven. Elke organisatie had al een vorm van diversiteitsmanagement geïmplementeerd. In theorie heeft elk argument zijn voordelen, maar onderzoek wijst uit dat in de praktijk de resultaten verschillen naargelang welk argument significant wordt nagestreefd. Vrouwen verkiezen het *resource-acquisition* argument als meest doorslaggevende justificatie voor diversiteit in de organisatie. Systeemflexibiliteit kwam op de tweede plaats. Mannen prefereren naast het resource-acquisition argument ook het markeringsargument. Bij zowel mannen als

vrouwen was het *cost-reduction* argument het minst populair. Opmerkelijk is dat het argument probleemoplossing zorgt voor de hoogste stijging in engagement tot het bedrijf en jobtevredenheid bij werknemers. Terwijl dit niet als meest significante argument naar voor is gekomen zowel bij de mannen als bij vrouwen¹⁰.

Mor Barak (2010) argumenteert dat de 6 argumenten van Cox en Blake (1991) aantonen dat diversiteitsmanagement niet enkel van belang is op het domein van human resource management maar ook op het domein van marketing, R&D, etc.

Ivancevich en Gilbert (2000) vatten verschillende besluiten van tot dan gedane diversiteitonderzoeken samen. Morrison (in Ivancevich & Gilbert, 2000) kwam na onderzoek tot de conclusie dat doeltreffende diversiteitsprogramma's en initiatieven leiden tot stijgende productiviteit, competitiviteit en harmonie. Er wordt beter ingespeeld op diverse klanten. Creativiteit, verbintenis tot de organisatie en retentie van de werknemers neemt toe (Tsui & Porter, in Ivancevich & Gilbert, 2000). Het onderzoek van Wright, Ferris, Hiller, & Kroll (1995) toont aan dat doeltreffend diversiteitsmanagement het aandeelrendement kan verhogen. Indien een bedrijf negatief in de media verschijnt m.b.t. diversiteit, heeft dit een sterk negatief significant effect op de aandelprijzen. Cox (1993) beargumenteert dat diversiteit leidt tot meer creativiteit en innovatie. Ellis en Sonnenfeld (1994) beamen ook het voordeel van stijgende creativiteit en innovatie. Tevens kan diversiteitsmanagement leiden tot de visie dat het bedrijf één grote sociale gemeenschap is. Sociale cohesie wordt versterkt. Indien bedrijven de creativiteit van hun werknemers willen maximaliseren moeten de diverse werknemers de ruimte krijgen om hun visies, argumenten, ideeën, etc. te kunnen uiten en gebruiken. Diversiteit draagt bij tot het efficiënter benutten van het menselijk potentieel (Doyen et al. 2002). Een nadeel is dat heterogeniteit sociale integratie en identificatie bemoeilijkt, net daarom is er nood aan een diversiteitsbeleid in een organisatie (Milliken & Martins, in Doyen et al., 2002).

Hoewel bedrijven in de jaren 90 al op de hoogte waren van de voordelen van diversiteitsmanagement, verliep de implementatie in de realiteit vaak stroef maar ook te snel. Sommige diversiteitsprogramma's, opgesteld door diversiteitstrainers, werden doorgevoerd op slechts één dag. De competenties van de

¹⁰ Zie bijlage 2.

diversiteitstrainers werden in vraag gesteld. Ellis en Sonnenfeld (1994) argumenteren dat 50 procent van de diversiteitstrainers niet wisten waar ze mee bezig waren. Bedrijven moeten de implementatie voorzichtig uitwerken en behandelen. Sommige bedrijven denken dat het aankondigen van een diversiteitsbeleid op zich volstaat om voordelen te genereren. Bedrijven willen er maar al te graag de vruchten van plukken zonder significante tijd in de implementatie te stoppen. Dit is niet hoe het werkt. Diversiteitsbeleid en het management ervan is geen *one-shot sensitivity* proces.

4. Recentere ontwikkelingen rond het thema van diversiteit

De voorgaande diversiteitsliteratuur situeert zich hoofdzakelijk tussen 1990 en 2005. Welke onderzoeken omtrent diversiteit zijn er uitgevoerd en welke bevindingen zijn er de voorbije jaren naar boven gekomen?

4.1 Voordelen van diversiteit empirisch onderzocht

Organisaties en bedrijven zijn veelal afhankelijk van financiële prestaties. Hierboven werden economische argumenten omtrent diversiteit besproken. De literatuur haalt verscheidene voordelen aan zoals meer creativiteit, visies, perspectieven etc. Wat is de relatie tussen diversiteit en financiële prestaties in de realiteit? Onderzoek wijst uit dat er geen eenduidig bewijs is voor een positieve relatie tussen diversiteit en financiële prestaties. Er worden zowel positieve, geen als zelfs negatieve relaties gevonden in verschillende onderzoeken naar diversiteit. Ondanks het feit dat er geen eenduidigheid is over de relatie, geeft het investeren in diversiteit een economische en financiële prikkel aan bedrijven (Bellaart, Oostrik & Razenberg, 2016). Hunt, Layton en Prince (2014) hebben voor McKinsey & Company onderzoek verricht naar de relatie tussen diversiteit en financiële prestaties. Hunt et al. (2014) hebben in hun onderzoek 366 bedrijven geanalyseerd, verspreid over verschillende industrieën in het Verenigd Koninkrijk, Canada, V.S. en Latijns-Amerika. Onderzoeksdata geven aan dat diversiteit correleert met betere financiële prestaties. Daartegenover, bedrijven die minder inzetten op genderdiversiteit en etnische diversiteit vertonen ongunstige financiële prestaties in vergelijking met bedrijven die wel inspanningen leveren. Tevens vertoont diversiteit in leiderschapsposities ook een positieve correlatie met

financiële prestaties. Hunt et al. (2014) merkt op dat geen enkel bedrijf zowel op genderdiversiteit als op etnische diversiteit goed presteert. Bedrijven implementeren vaak een diversiteitsprogramma in de hoop dat het alle diversiteitsgroepen dekt. Data suggereren dat zo'n benadering ontoereikend is en dat bedrijven op maat gemaakte programma's moeten implementeren.

Van Beek en Doorne-Huiskes (2011) stellen zichzelf de vraag of het inderdaad zo is dat diversiteit binnen een arbeidsorganisatie een meerwaarde vormt voor de kwaliteit van die organisatie.

Als eerste wordt genderdiversiteit besproken. Door middel van een observatie is men tot de conclusie gekomen dat vrouwen in hoge posities recht op hun doel afgaan. Vrouwen houden zich minder bezig met machtspelletjes. De interesse voor resultaten primeert, maar leidt dit ook tot betere prestaties van de onderneming (Fisher et al., in Van Beek & Doorne-Huiskes, 2011)? Een significant aantal onderzoeken geeft aan dat genderdiversiteit, met focus op meer vrouwen, een positief effect teweegbrengt. Onderzoek toont aan dat het gemiddeld rendement op eigen vermogen en het gemiddeld rendement in geïnvesteerd vermogen hoger is in bedrijven met een significant aantal vrouwen. Empirische studies uit de Verenigde Staten en Nederland vertonen positieve resultaten. Merk wel op dat andere onderzoeken dan weer een meer gemengd beeld weergeven. Het onderzoek van Rose (2007) vond geen positieve relatie tussen genderdiversiteit in de top en prestaties op ondernemingen (Van Beek, Henderikse, & Doorne-Huiskes, 2011). Pellegrino, D'Amato en Weisberg (2011) bespreken het gender dividend. Pellegrino et al. (2011) argumenteert dat vrouwen een dominante rol kunnen spelen in de economische groei van bedrijven in de toekomst. Het volledig integreren van vrouwen in bedrijven kan leiden tot het zogenaamde gender dividend. Net zoals dividenden een mooi rendement kunnen realiseren, kunnen vrouwen een mooi "dividend" verwezenlijken. "(...) *Gender Dividend is a steady benefit that is earned by making wise, balanced investments in developing women as workers and potential leaders as well as understanding women as consumers and their impact on the economy and the bottom line*" (Pellegrino et al., 2011, p. 4). Alarmerend is het ratio van churns bij vrouwelijke werknemers. Er is veel verloop van vrouwelijke werknemers die steeds naar betere opportuniteiten zoeken. Verloop is een dure

aangelegenheid, zeker bij deze jobs waar hooggeschoolde en hoog gekwalificeerde werknemers nodig zijn (Pellegrino et al., 2011).

Bij de bespreking tussen de mogelijke samenhang tussen diversiteit en kwaliteit, stellen Van Beek en Doorne-Huiskes (2011) enkele voorwaarden. Er wordt verwezen naar de kritische succesfactoren van Janssens (2002). Aanvullend is er de noodzaak voor een open werkcultuur. Dit houdt in dat werknemers elkaar gemakkelijk kunnen aanspreken op gedragingen en dit ook durven. Heldere regels zijn ook belangrijk: welke verschillen in gedragingen zijn toegelaten, waar ligt de grens? Daarnaast moet diversiteit deel uitmaken van het algemene strategische beleid van de organisatie. De leidinggevende of directeur moet toegankelijk zijn voor diversiteit gerelateerde topics. Werknemers spelen een centrale rol. Werknemers moeten een open mind vertonen voor verschillende achtergronden en inspanningen leveren om er mee om te gaan. Verdraagzaamheid en vertrouwen zijn noodzakelijk (Van Beek & Doorne-Huiskes, 2011).

Naast genderdiversiteit gaan Van Beek & Doorne-Huiskes (2011) ook nader in op diversiteit naar etnische herkomst. In de praktijk is het moeilijk om algemene conclusies te trekken m.b.t. de meerwaarde van etnische diversiteit. Zo zijn er in heterogene groepen waarschijnlijk meer visies aanwezig die meer alternatieve oplossingen evalueren en genereren. Homogene groepen denken vaker in één richting, dat kan resulteren in verlies aan creativiteit en het minder afwegen van alternatieven (Van Beek & Doorne-Huiskes, 2011). Van de Ven en De Dreu (in Van Beek & Doorne-Huiskes, 2011) argumenteren dat creativiteit niet vanzelfsprekend is in heterogene groepen. Creativiteit komt enkel tot stand wanneer groepen samenwerken en er onderling vertrouwen heerst. Het doel moet voor iedereen helder gedefinieerd zijn. Bij een onderzoek, waar de focus lag op de ervaren meerwaarde, wijzen deelnemende bedrijven op de groei in personeel en winst, wat op zijn beurt leidt tot een grotere afzetmarkt. Deelnemende bedrijven hadden ook minder ziekteverzuim en verloop, maar deze voordelen zijn gelinkt aan een goed diversiteitsbeleid. Wanneer een bedrijf wil focussen op diversiteit maar het diversiteitsbeleid zelf is slecht gemanaged, kan dit leiden tot significante nadelen zoals: toenemende polarisatie, verminderde werktevredenheid, tijdrovende besluitvormingen etc. (Van Beek & Doorne-Huiskes, 2011).

McKay, Avery, Liao en Morris (2011) voerden een Amerikaans onderzoek uit naar de relatie tussen diversiteitsklimaat en klanttevredenheid, wat tevens beschouwd wordt als een belangrijk competitief voordeel. McKay et al. (2011) maakten gebruik van longitudinale data die betrekking hadden tot 59.592 werknemers en 1,2 miljoen klanten van 769 winkels die toebehoorden aan een nationale retailorganisatie. Uit de resultaten van het onderzoek bleek dat er een positief en significant verband was tussen diversiteitsklimaat en klanttevredenheid. Een goed diversiteitsklimaat heeft een positieve invloed op klanttevredenheid. Met diversiteit kan er flexibeler en creatiever worden ingespeeld op de behoeften van consumenten (Hunt et al., 2014).

Doorheen de diversiteitsliteratuur wordt er vaak gesproken over de *war on talent*. Talent aantrekken, benutten en behouden is een cruciale taak voor organisaties aangezien talent steeds schaarser wordt. Er zijn steeds meer vissers in de talentenpool. Het diversiteitsbeleid van bedrijven kan ervoor zorgen dat deze pool groter wordt, waarbij er meer kans is op groter talent en de juiste *fit* (Bellaart et al., 2016). Veel bedrijven spreken over deze zogenaamde *fit*, maar wat wil het zeggen? Bratton en Gold (2007) argumenteren dat de fit bestaat uit drie luiken. Tabel 8 bespreekt kort deze 3 luiken.

persoon-organisatie fit	Matchen de persoonlijke waarden van het individu met de reputatie en cultuur van de organisatie?
persoon-job fit	Matchen de KSA's ¹¹ van het individu met de vereisten van de job?
persoon-team fit	Hoe kan men het individu matchen met variaties in de structuur van de organisatie?

Tabel 8: Drie verschillende aspecten van fit

Bron: Bratton en Gold (2007)

Hierop aansluitend is er volgens KPMG in de toekomst (in Bellaart et al., 2016) angst voor gebrek aan bekwame arbeidskrachten door de globalisering en steeds toenemende competitie tussen sectoren. Er is nieuw leven geblazen in de *war on*

¹¹ Knowledge, skills and abilities.

talent. Een gedifferentieerde talentenpool aantrekken wordt als essentieel beschouwd. Bedrijven proberen een goed imago te creëren rond diversiteit en optimaliseren de aanwerving- en selectieprocedures.

Onderzoek van Deloitte (2013) toont aan dat wanneer organisaties veel aandacht en ondersteuning geven aan diversiteit in het bedrijf, werknemers zich meer betrokken voelen tot de organisatie. Deze werknemers rapporteren betere bedrijfsprestaties m.b.t. innovatie, inspelen op veranderende behoeften van consumenten en samenwerking in teams. Opmerkelijk is wel dat het onderzoek concludeert dat het gedrag van senior leiders t.a.v. diversiteit, de werknemers meer beïnvloedt dan het gedrag van managers. Dit is opmerkelijk aangezien managers veelal meer in direct contact staan met hun werknemers.

4.2 Voorbeeld uit de praktijk

In de praktijk ontwikkelden Bellaart et al. (2016) een online instrument waarmee bedrijven de vooruitgang van hun diversiteitsbeleid kunnen meten¹². In die audit ligt de focus op etnisch-culturele diversiteit.

Het instrument is een vragenlijst met 23 items. De items zijn onderverdeeld in 5 verschillende thema's aan de hand waarvan een organisatie haar diversiteitsbeleid kan formuleren: visie en strategie, leiderschap, personeel, organisatiecultuur en borging¹³. Finaal, geeft de audit de totaalscore van het bedrijf en de scores op de 5 thema's apart weer. Op basis daarvan kan het bedrijf aangezet worden tot benchmarking aangezien de gemiddelde scores van andere bedrijven worden weergegeven. Wetenschappelijk onderbouwd of niet, investeringen in diversiteit geven bedrijven een sterke financiële en economische prikkel.

¹² www.audit-diversiteit.nl.

¹³ Zaken vastleggen en inbedden in de organisatie.

Tabel 9 geeft zeven voordelen weer van een doeltreffend diversiteitsbeleid, dat beklemtoond wordt door Bellaart et al. (2016). De voordelen zijn doorheen het literatuuronderzoek aangehaald.

Positief effect op financiële prestaties
Inspelen op veranderingen in de afzetmarkt
Nieuwe perspectieven
Talent aantrekken en benutten
Maatschappelijk verantwoord ondernemen
Reputatie en imago
Positief effect op medewerkers

Tabel 9: Mogelijke voordelen van een doeltreffende diversiteitsbeleid

Bron: Bellaart et al. (2016)

HOOFDSTUK 2: EMPIRISCH ONDERZOEK CASE STUDY VOLVO CAR GENT

1. Situering van het onderzoek

1.1 Algemene informatie over Volvo Cars

Volvo Car Gent¹⁴ maakt deel uit van de Volvo Car Group (Volvo Cars) die ontstond in 1927 te Göteborg, Zweden. Tot 1999 maakte Volvo Cars deel uit van de Zweedse Volvo Group, tot het verkocht werd aan Ford Motor Company. In 2010 verkocht Ford het op haar beurt aan de Chinese Geely Holding. Vandaag maakt het nog steeds deel uit van de Chinese holding. Het hoofdkwartier bevindt zich in Göteborg (Volvo Cars, z.d.). Volvo Cars en de Volvo Group gebruiken wel nog dezelfde merknaam.

In 1965 opende VCG zijn deuren. Inmiddels bestaat de Gentse autofabriek al meer dan 50 jaar en produceert het gemiddeld 250.000 auto's per jaar (Volvo Car Gent, 2016). Volvo Cars heeft in Europa twee fabrieken waar er auto's van de band rollen, namelijk een fabriek in Gent en een fabriek in Göteborg (Volvo Cars, z.d.).

De mensen staan centraal bij Volvo. In eerste instantie de gebruiker. Dit verstaalt zich in de belofte van Volvo: "*Designed around you*¹⁵". Volvo streeft naar slimme oplossingen die vertrekken vanuit het perspectief van de bestuurder en vanuit diens leefomgeving. Anderzijds is er de passie van diegenen die de Volvo auto's ontwikkelen en bouwen. "De geschiedenis van een merk is geen abstract gegeven. Het is het resultaat van dromen, die concreet worden gemaakt door gepassioneerde medewerkers overal in de organisatie", (Volvo Car Gent, z.d.).

1.2 Volvo Car Gent

Er worden enkele gegevens besproken m.b.t. VCG. Het is interessant om stil te staan bij enige kerngegevens. Het geeft een beter beeld hoe significant VCG is voor de globale Volvo Car Group en tevens ook voor België. Er werd reeds aangehaald dat in Europa, enkel in Gent en Göteborg auto's van de band rollen. De

¹⁴ Hierna afgekort VCG.

¹⁵ Zie bijlage 3.

autoproduktie in VCG bedroeg in 2016 ongeveer 47% van de globale autoproduktie van de Volvo Car Group. Van deze produktie werd 95% geëxporteerd naar het buitenland (Volvo Car Gent, 2016). VCG bestaat uit 3 verschillende fabrieken: GA, GB en GC¹⁶ respectievelijk de lasfabriek, spuitfabriek en eindassemblage. De meeste arbeiders zijn tewerkgesteld in GC. Er wordt gewerkt in een drieploegensysteem: de ochtendploeg, namiddagploeg en de vaste nachtploeg. In VCG wordt er m.b.t. de ochtend- en namiddagploeg gewerkt met een A-ploeg en B-ploeg. Deze wisselen elkaar om de week af. Zo heeft de A-ploeg de ene werkweek ochtenddienst en de daaropvolgende werkweek de namiddagdienst daarna terug de ochtenddienst enzovoort. (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017), (interview met Ö. Kiran, 3 mei 2017).

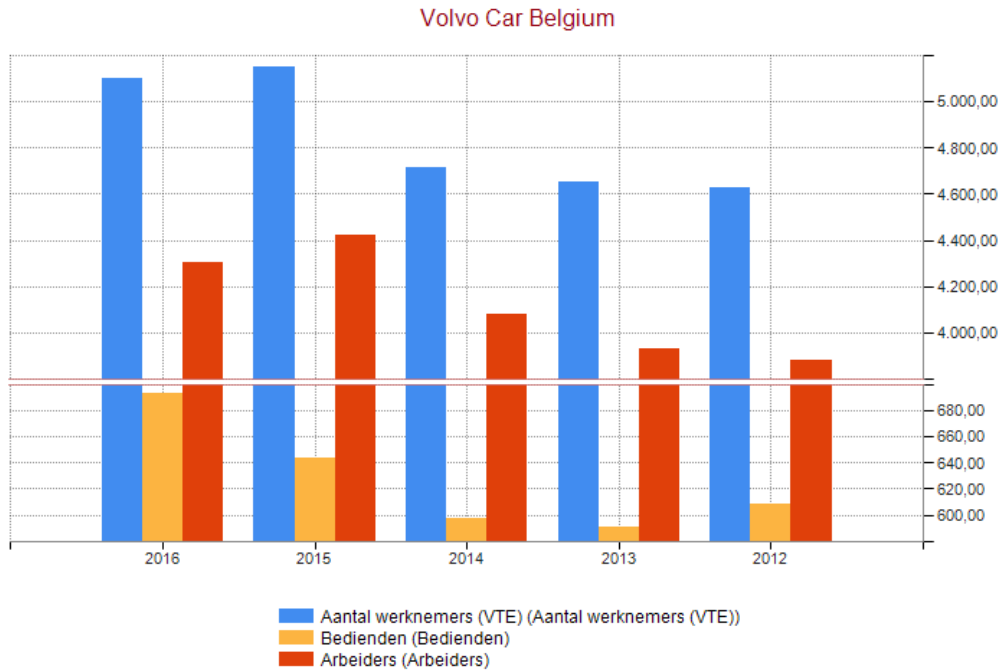
In VCG werkten er in 2016 ongeveer 5100 werknemers, 4300 arbeiders en 700 bedienden¹⁷. VCG bestaat voornamelijk uit arbeiders die bandwerk uitvoeren (Trends Top, 2017). VCG is, in zijn sector, de grootste werkgever van Oost-Vlaanderen (Volvo Car Gent, 2016). Het aantal werknemers in 2016 voor VCG bedroeg ongeveer 16% van het totaal aantal Volvo Car Group medewerkers wereldwijd¹⁸ (Volvo Cars, z.d.). Figuur 1 en 2 geven grafisch en overzichtelijk twee interessante onderverdelingen weer i.v.m. de werknemers. De gegevens voor Volvo Car Belgium¹⁹ duiden op de gegevens voor VCG. Doorheen de jaren zijn beide groepen, arbeiders en bedienden, gestegen. Voornamelijk het aantal bedienden is significant gegroeid in vergelijking met 2011. Arbeiders vertegenwoordigden in 2016 ongeveer 84% van de werknemers in VCG en blijven procentueel de belangrijkste populatie (Trends Top, 2017). Als de onderverdeling gemaakt wordt o.b.v. geslacht i.p.v. op statuut ziet men dat de overgrote (87%) meerderheid in VCG mannen zijn (Trends Top, 2017). Dit is altijd al zo geweest (interview met J. Borremans, 4 april 2017).

¹⁶ G staat voor Gent.

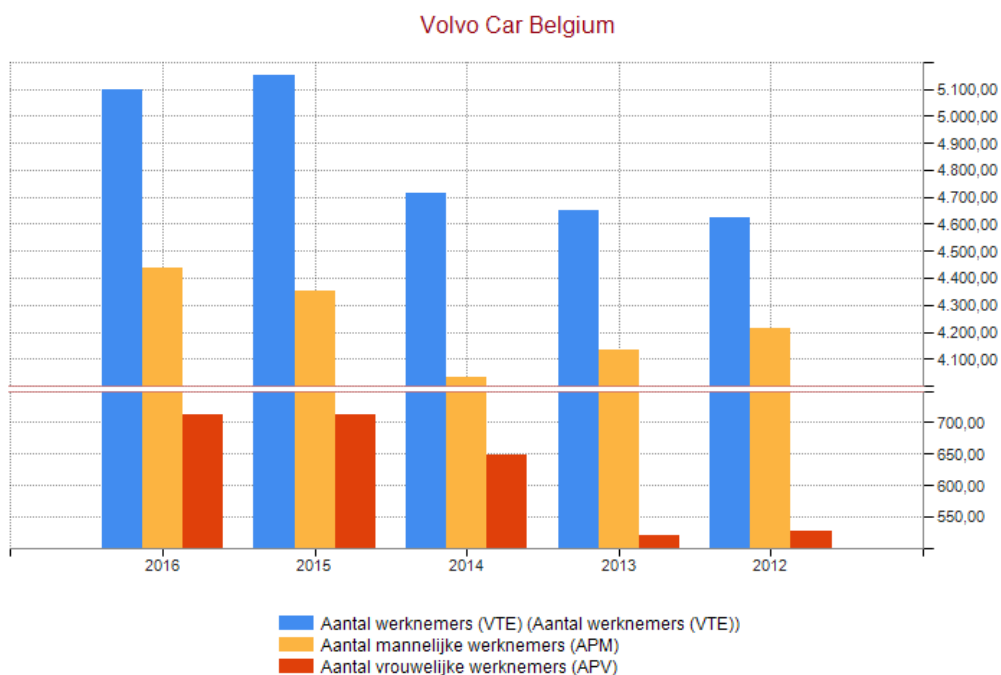
¹⁷ Overige werknemers onder de rubriek "ander personeel".

¹⁸ 61% in Zweden, 14% in China, 9% overige.

¹⁹ Statutaire naam.



Figuur 1: Verdeling aantal werknemers o.b.v. statuut
Bron: Trends Top (2017²⁰)



Figuur 2: Verdeling aantal werknemers o.b.v. geslacht
Bron: Trends Top (2017)

²⁰ Trends Top baseert zich op officiële bronnen zoals de jaarrekening via de Nationale Bank van België, het Belgisch Staatsblad en de Kruispuntbank van Ondernemingen. De cijfers voor 2016 werden gepubliceerd in 2017.

Binnen Volvo Cars is er één organisatie waarin alle productievestigingen ondergebracht zijn, genaamd Manufacturing en Logistics²¹. De gedelegeerde bestuurder van VCG, E. Van Landeghem, maakt deel uit van het M&L managementteam. M&L is op zijn beurt een eenheid binnen de Volvo Car Group, daarnaast heeft men nog de productieontwikkeling, aankoopafdelingen, verkooporganisaties en styling departement (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

Deze inleiding diende als kennismaking met Volvo en in het bijzonder met VCG. Het geeft de situering weer van het onderzoek. In het volgende deel worden de twee centrale vragen van het empirisch onderzoek uitgewerkt. Ten eerste wordt er nagegaan hoe VCG is uitgegroeid tot een multicultureel bedrijf en of VCG überhaupt een multicultureel bedrijf is? Ten tweede, wordt het diversiteitsmanagement van VCG geanalyseerd. De informatie is grotendeels verzameld a.d.h.v. interviews²² en analyses van diversiteitsverslagen.

2. De omschakeling naar een multicultureel bedrijf

Er wordt onderzocht hoe en waarom Volvo van een "wit" naar een "gekleurd" multicultureel bedrijf is geëvolueerd. Kan men VCG een multicultureel bedrijf noemen? Waar komt deze historische omschakeling vandaan en wat waren de redenen? Was er sprake van positieve discriminatie? In dit eerste deel ligt de focus op etnische diversiteit.

2.1 Geschiedenis

VCG was 20 jaar geleden een Vlaamse fabriek, waar grotendeels blanke mannen tewerkgesteld waren. Dit kwam voor een deel door de eenzijdigheid van het maatschappelijk beeld omtrent autofabrieken. De meeste werknemers die zich aanboden waren uit de omgeving van groot Gent. Daarnaast begonnen verschillende (kleine) bedrijven zich rond VCG te vestigen. De fabriek was zelfs zo regiogebonden dat het voor de tewerkgestelde Antwerpenaren moeilijk was om te

²¹ Hierna afgekort M&L.

²² Zie bijlage 4 voor een korte beschrijving van de geïnterviewden

blijven, voornamelijk in de bedienden sector. VCG heeft altijd mensen met migratieachtergrond gehad, maar in de periode tussen 1983 en tot rond 2000 waren het maar enkelingen. Zoals bijvoorbeeld de mensen van het ISS, de kuisfirma. Kortom 20 jaar geleden waren er weinig werknemers met een migratieachtergrond (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met B. Vermeren, 18 april 2017), (interview met W. Vanquickenberghe, 26 april 2017).

De economie begon zich meer en meer te globaliseren. Internationale handel werd essentieel. Volvo stond niet stil en speelde in op de economische veranderingen in de business omgeving. Toen het in 1999 werd overgenomen door het Amerikaanse Ford verkreeg het Zweedse bedrijf Amerikaanse invloeden. Een deel van de aandacht en focus voor diversiteit kwam overgewaaid vanuit Amerika, waar tegelijk ook de diversiteitsliteratuur zijn wortels heeft. Diversiteit was namelijk in de wet verwerkt. Tevens had *Workforce 2000* een beduidende invloed op bedrijven en organisaties in Amerika. Er deden zich veranderingen voor in de business omgeving van VCG, net zoals in Amerika het geval was in de jaren 90. De globalisering van markten had niet enkel direct effect op de maatschappij, maar ook op organisaties en bedrijven (Doyen et al., 2002). De plannen voor het creëren van een economische en monetaire unie tussen verschillende landen werden verwezenlijkt. Naast Amerika, was ook Zweden bezig met het thema van diversiteit. De focus lag in Zweden wel voornamelijk op gendergelijkheid en in mindere mate op etnische diversiteit. Door de mix van Amerikaanse en Zweedse invloeden verplaatste het thema van diversiteit zich. VCG negeerde diversiteit niet, maar het was een thema dat aan de zijkant stond van de organisatie. Het thema van diversiteit is steeds meer gaan verschuiven en is uiteindelijk centraal komen te staan in de organisatie (interview met J. Borremans, 4 april 2017).

Bij VCG kwam diversiteit zelfs later aan bod dan bij de meeste andere bedrijven uit de omgeving. De *war on talent* speelde hierin een rol. VCG kon als grootste bedrijf namelijk eerst rekruteren. Daardoor kon VCG de eis stellen dat de nieuwe werknemers Nederlands moesten spreken. De potentiële werknemers die niet in aanmerking kwamen stroomden binnen bij de toeleveranciers. Deze bedrijven konden pas als tweede vissen uit de talentenpool. Daardoor kwam diversiteit vlugger binnen bij deze toeleveranciers. Vandaag speelt de *war on talent* nog steeds. Er zijn steeds meer vissers in de talentenpool. Honda, Volvo Trucks,

Sidmar, etc. werven ook aan. Een bepaalde pool negeren of minder vissen in één pool is zinloos (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met B. Vermeren, 18 april 2017). Volgens KPMG (in Bellaart et al., 2016) wordt het aantrekken van een diverse talentenpool essentieel in de toekomst, door de steeds toenemende competitie tussen sectoren en industrieën.

Diversiteit is er te allen tijde al geweest in VCG. De tegenstellingen tussen jong en minder jong, vrouw en man, etc. waren steeds aanwezig. De diversiteit tussen Vlaamse blanke mannen gaat van het spreken van hun dialect tot hun voorkeur voor een bepaalde voetbalploeg. Diversiteit heeft men altijd. Het hangt ervan af hoe men diversiteit definieert in het bedrijf. Men kan diversiteit eng benaderen of net zeer ruim. De laatste 10 a 15 jaar is voornamelijk de etnische diversiteit versneld toegenomen. Het maatschappelijk beeld veranderde. De eenzijdigheid van Vlaamse blanke mannen maakte plaats voor een veelzijdigheid aan diverse werknemers met diverse achtergronden. VCG was bijna altijd op zoek naar nieuwe mensen, de nood voor nieuwe werknemers was hoog. Doordat het maatschappelijk beeld veranderde en VCG steeds op zoek was naar nieuwe mensen en talenten, gingen rekruteringsbureaus en interimkantoren, zoals Randstad, meer en meer vissen in bredere talentenpools. Zo komt men, bijna automatisch, uit bij andere deelgroepen van de maatschappij. Belangrijk is aan te halen dat het "Belgen willen dat soort werk niet doen"-argument niet aanwezig is of was bij VCG. Ook voor Belgen blijft VCG een interessante werkgever met een goede verloning en werkcondities. De continue nood aan nieuwe werknemers speelt een cruciale rol (interview met J. Borremans, 4 april 2017). Er zijn twee periodes waarin een beduidend aantal werknemers met een migratieachtergrond zijn bijgekomen, twee kenmerkende stappen richting een multicultureel bedrijf.

De eerste significante golf van werknemers met een migratieachtergrond is er gekomen rond de periode 2000-2004. VCG is toen geëvolueerd van een tweeploegensysteem naar een drieploegensysteem. In 2004 werd de vaste nachtshift geïntroduceerd in de eindassemblage²³ (Volvo Car Gent, z.d.). Aanleiding was de geleidelijke stopzetting van Volvo activiteiten in NedCar, een personenautofabriek in het Zuid-Limburgse Born (interview met B. Vermeren, 18 april 2017), (meeting diversiteitsraad B-ploeg, 18 april 2017), (interview met W.

²³ in GC.

Vanquickelberghe, 26 april 2017), (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017), (interview met Ö. Kiran 3 mei 2017).

Volvo Car Corporation, Mitsubishi Motors Corporation en de Nederlandse staat kwamen in 1991 overeen om Volvo Car B.V. tot een gemeenschappelijke joint venture te maken. Begin 1992 werd Volvo Car B.V. omgedoopt tot Netherlands Car B.V., kortweg NedCar. De personenautofabriek produceerde Volvo, modellen S40 en V40, en Mitsubishi. In 2001 oefent Mitsubishi Motors Corporation haar optie uit tot het kopen van de Volvo-aandelen. Mitsubishi wordt 100% eigenaar van NedCar. Na meer dan 30 jaar, in 2004, kwam een einde aan het Volvo-tijdperk in Born (Nedcar, z.d.). Het productievolume van de fabriek in Born werd toegewezen aan de personenautofabriek in Gent. VCG is toen gestart met de productie van de S40 en V50. De V50 werd gelanceerd eind 2003, hij verving de Volvo V40 die in 1995 werd voorgesteld (Volvo Cars, z.d.). Het was een enorme vermeerdering in productievolume voor VCG en tevens ook een belangrijke mijlpaal die voor veel nieuwe werknemers zorgde, aldus L. Van der Sypt (interview, 3 mei 2017).

Door de introductie van de nachtshift in de eindassemblage had VCG ongeveer 1400 extra werknemers nodig (Volvo Car Gent, z.d.). Er werd intens samengewerkt met de Stad Gent en de VDAB om voldoende kandidaten te vinden voor deze nachtshift (Volvo Car Gent, z.d.). De rekruteringsvijver werd toen ruim genomen. Veel van de nieuwe werknemers die zich kwamen aanbieden hadden een migratieachtergrond. De stap om zich als werknemer met migratieachtergrond aan te melden bij grote bedrijven was verkleind omwille van de veranderingen in het maatschappelijk beeld. De eis van VCG was wel dat iedere nieuwe werknemer Nederlands moest kunnen spreken. Dit werd getest a.d.h.v. een pc-test. Daardoor vielen er al een beduidend aantal af. De selectieprocedure was rechtvaardig en goed volgens W. Vanquickelberghe. Het is voor de mensen hun eigen bestwil als men niet weerhouden werd. Naast de pc-test zijn er voor bepaalde afdelingen in VCG ook onder andere krachttesten. In het verleden werd er soms niet al te nauw gekeken naar de resultaten waardoor men sommige, minder geschikte, medewerkers aanvaardde. VCG zag later dat er van deze medewerkers een significant aantal thuis zaten met problemen omdat ze niet sterk genoeg gebouwd waren. Men kan argumenteren dat de oudere populatie een achterstand had m.b.t. pc-testen in die tijd, maar iedereen werd door VCG goed geholpen en begeleid.

Vandaag is dit nog steeds het geval volgens W. Vanquickelberghe (interview, 26 april 2017).

De periode 2000-2004 was een eerste kantelpunt. Een eerste stap in de richting van een multicultureel bedrijf. Er wordt benadrukt dat ook voor de periode van 2000-2004 iedereen kansen kreeg bij VCG. "Gelijke kansen staan centraal bij Volvo", (interview met W. Vanquickelberghe, 26 april 2017). "VCG heeft altijd zijn vacatures opengesteld naar iedereen toe. Er werd nooit naar huidskleur gekeken. "Iemand die werkt is met de goede dingen bezig, het speelt geen rol of dat nu een blanke, zwarte, gele, etc. persoon is", aldus B. Vermeren (interview, 26 april 2017). Ö. Kiran is het bewijs hiervan. Hij is van Turkse afkomst en is op achttienjarige leeftijd begonnen aan de band bij VCG. Op 17 jaar tijd is Ö. Kiran kunnen doorgroeien tot supervisor²⁴ (interview, 3 mei 2017).

Het aantal werknemers in VCG is de laatste 5 jaar sterk toegenomen. Dit is een tweede significante, en recentere, periode m.b.t. diversiteit in VCG. VCG zoekt veel mensen en heeft er veel aangenomen. Het valt op dat de meerderheid van de nieuwe werknemers allochtoon is. Meer en meer allochtonen beginnen op de lijn. Volgens V. Banica is dit vanzelfsprekend, VCG is namelijk een weerspiegeling van de maatschappij. De tendens dat jongere mensen steeds langer studeren heeft er ook mee te maken. Dit wil niet zeggen dat VCG geen autochtonen meer vindt, de visvijver van deze doelgroep is wel verkleind (interview, 28 april 2017).

Door de sluiting van Opel in 2010 zijn er meer werknemers uit het Antwerpse zich komen aanbieden. Daarnaast besliste VCG om enkele activiteiten in eigen beheer te nemen. In een aantal jaar tijd steeg het productievolume sterk waardoor veel nieuwe medewerkers, met en zonder migratieachtergrond, zijn bijgekomen in alle ploegen (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

De overnameoperaties van DSV Solutions Automotive²⁵ en Johnson Controls Automotive²⁶ hadden ook een belangrijk effect op de diversiteit in VCG.

²⁴ Doorgroeimogelijkheden bij VCG in het geval van Ö. Kiran: operator, machineoperator, teambegeleider, supervisor assistent, supervisor.

²⁵ Hierna afgekort DSV.

²⁶ Hierna afgekort JC.

JC in Assenede is een leverancier van interieuronderdelen. Bij JC werden dakbekleding en tunnelconsoles²⁷ geproduceerd. De insourcing van JC in 2014 resulteerde in ongeveer 180 nieuwe werknemers. Dit waren voornamelijk vrouwen. Volgens L. Van der Sypt (interview, 3 mei 2017) waren 95% van de nieuwe werknemers vrouwen. Op vlak van diversiteit, o.b.v. geslacht, kon dit wel tellen. In VCG werken er nog steeds een groter aantal mannen dan vrouwen²⁸. Het feit dat er voornamelijk vrouwelijke medewerkers waren bij JC is historisch geëvolueerd. Vroeger werkten vrouwen in alle mogelijke vormen van deeltijdse arbeid. Dit diende veelal als tweede gezinsinkomen. Vrouwen opteerden om deeltijds te werken in combinatie met de opvang en opvoeding van de kinderen. Deze trend heeft zich bij JC voortgezet onder invloed van deze historische redenen aldus L. Van der Sypt (interview, 3 mei 2017). Een deel van JC, dat nog in Assenede gesitueerd is, maakt nog steeds zetels voor VCG.

DSV doet orderpicking voor VCG. Het is een logistieke dienstverlener. DSV ontvangt, herschikt en levert de onderdelen in juiste volgorde aan VCG. De insourcing van DSV in 2015 leidde tot ongeveer 630 nieuwe werknemers. Deze nieuwe werknemers gingen werken tegen Volvo-voorwaarden (Trends, 2013). Een significant gedeelte van de overgenomen werknemers van DSV waren mensen met een migratieachtergrond. Daardoor steeg in VCG het aantal verschillende nationaliteiten (interview met W. Vanquickenberghe, 26 april 2017).

W. Vanquickenberghe (interview, 26 april 2017) bespreekt het effect van de overname van DSV in zijn team. In de dagshift kreeg het team er een Indiër en een Tsjech bij. Het integratieproces verliep relatief makkelijk en vlot. In de nachtshift verliep het stroever. Een Turk, Marokkaan en Iranes vervulde het team. Vooral de communicatie was een probleem. Bij VCG moet iedereen Nederlands kunnen spreken. Maar volgens W. Vanquickenberghe is er een groot verschil tussen spreken en begrijpen. Voornamelijk technische terminologie communiceren verliep moeilijk. Uiteindelijk werd hun contract niet verlengd, maar dat had ook met andere redenen²⁹ te maken.

²⁷ De tunnelconsole zit tussen de voorstoelen.

²⁸ Zie figuur 2.

²⁹ Niet gespecificeerd.

Figuur 3 is een analyse die inzicht geeft op het aantal nationaliteiten dat er is bijgekomen met de insourcing van JC en DSV³⁰. Voornamelijk bij de insourcing van DSV zijn er veel nationaliteiten en mensen met een migratieachtergrond bijgekomen. Veel mensen o.a. van het Afrikaanse continent (Kameroen, Algerije, Angola, Burundi, etc.). Bij JC was dit één Bulgaar, één Kameroener, Nederlanders, etc. In totaal waren er 40 verschillende soorten nationaliteiten aanwezig bij VCG in januari 2015.

Count of Global ID	Colt	DSV	JCI	VCG	Count of Global ID	Colt	DSV	JCI	VCG
Row Labels					Row Labels				
Afghani		2			Israeli		1		
Albanian				3	Kazakh				2
Algerian		1			Liberian		2		
Angolan		1		1	Moroccan		14	1	12
Armenian		2			Nigerian		2		
Belgian		555	139	5472	Philippine		1	1	
British				1	Polish			1	
Bulgarian		3	1	2	Romanian		1		1
Burundi		2			Russian		4		1
Cameroonian		3	1	3	Slovakian		2		
Croatian		1			Somalian		5		
Czech		2			Spanish		1		6
Dutch		44	20	58	Surinamese		2		
Egyptian		1			Swedish				15
French		3		4	Syrian		2		
German			1	3	Thai		1		
Ghanian		13		1	Togolese		2		
Guinean		1			Tunisian		2		
Iranian		3		1	Turkish		16	1	12
Iraqi		2			Yugoslavian		2		1

Figuur 3: Analyse VCG gebaseerd op nationaliteiten in januari 2015, met focus op de insourcing van JC en DSV

Bron: Borremans en Van der Sypt (2016)

Zoals hierboven te zien, veel nieuwe werknemers zijn allochtoon. Om dit te staven gaf L. Van der Sypt als voorbeeld de introductie cursus van 2 mei 2017. Er werd een introductie opleiding gegeven aan 18 nieuwe werknemers. De Vlamingen waren in de minderheid. Minder dan de helft had Nederlands als moedertaal. Er waren mensen bij die in het Marokkaans, Turks, Arabisch, Berbers, etc. waren opgevoed. Een Congolees duo had zichtbaar moeite met de Nederlandse uitleg. "De twee werknemers spraken wel wat Nederlands maar moesten zich volop concentreren om een vraag in het Nederlands te verstaan en deftig te beantwoorden", (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017). Maar Volvo gelooft in de capaciteiten van elke

³⁰ Niet publiekelijk toegankelijk. Analyse opgesteld door VCG. Het onderzoek heeft geen zicht op eventuele variabelen die meespelen (bijvoorbeeld: dubbele nationaliteit). Informatie en analyse verkregen via een interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017.

werknemer en biedt iedereen kansen aan. Deze werknemers moeten goed worden begeleid. Dit onderbouwt de uitspraak van W. Vanquickelberghe (interview, 26 april 2017) m.b.t. het contrast tussen het spreken en begrijpen van het Nederlands.

VCG is van een 1 op 6 naar een ratio van 1 op 5 aan het groeien betreffende werknemers met een migratieachtergrond (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met B. Vermeren, 18 april 2017). Binnen deze migratieachtergronden is er ook zeer veel diversiteit. Turken en Marokkanen zijn het best vertegenwoordigd.

Het gevolg van al deze diversiteit is dat VCG genuanceerder en verfijnder wordt. Men begint op andere manieren naar zaken te kijken. Het omgaan met diversiteit is een groeiproces, een blijvend verhaal. In het begin werd diversiteit gesteld als een uitdaging waar men niet aan onderuit kon. Naargelang men gedetailleerder en fijner omgaat met diversiteit, begint het zich eerder als een opportuniteit te manifesteren dan als een uitdaging (interview met J. Borremans, 4 april 2017).

2.2 Redenen

Volgens J. Borremans zijn er drie redenen waarom men met diversiteit bezig is. Ten eerste, omdat het aangestuurd wordt door de wetgeving. Ten tweede had VCG door onder andere de globalisering een meer divers klantenportfolio. Om de diverse klanten beter te begrijpen, heeft men visies en perspectieven nodig van diverse werknemers. Peter Leyman, gedelegeerd bestuurder VCG tot 2007, benadrukte dat d.m.v. diversiteit VCG niet enkel mensen binnenbracht met uiterlijke verschillen maar ook met verschillende visies en perspectieven. Dit kan op zijn beurt resulteren in betere kwaliteit. Dit wordt ook beklemtoond door W. Vanquickelberghe (interview, 26 april 2017) en L. Van der Sypt (interview, 3 mei 2017). W. Vanquickelberghe ondervond dat men in zijn afdeling van kwaliteitscontrole, door diversiteit tot betere producten kwam. Door diversiteit in een team verkrijgt men soms een nieuwe en verfrissende kijk. Men leert open te staan voor verscheidene meningen. "Als je dat knopje in plaats van op die plek, nu eens 10 centimeter hoger zet dan etc.", (interview met W. Vanquickelberghe, 26 april 2017). Derde reden is de rijkheid van verscheidenheid. Een auto, één product, bestaat uit tienduizenden delen waaraan verschillende honderden mensen samenwerken.

Samenwerking is cruciaal en essentieel om goede kwaliteit te leveren. Het hoofddoel is namelijk kwaliteitsvolle auto's leveren voor de klant. Die samenwerking moet optimaal gebeuren en met het managen van diversiteit kan VCG het potentieel en de talenten van zijn werknemers maximaliseren om zo te samenwerking te bevorderen. Globalisering vertaalde zich in meer concurrentie, veel draait rond een goede samenwerking zeker in de productie industrie. Diversiteit creëert creativiteit in heterogene groepen, enkel wanneer groepen samenwerken en er onderling vertrouwen heerst (Van de Ven & De Dreu, in Van Beek & Doorne-Huiskes, 2011).

Een strategische doelstelling van VCG is de "eerste keus werkgever" zijn. Daar gaat VCG volledig voor. Een goede reputatie en een goed imago zijn onontbeerlijk om deze doelstelling na te streven. "VCG wil tonen dat het in connectie staat met de wereld van vandaag, niet met de wereld die er was", (interview met J. Borremans, 4 april 2017). Een diverse en inclusieve werkomgeving die zorg draagt voor haar samenleving. Zo een werkomgeving trekt toptalent met diverse achtergronden aan. Deze toptalenten zijn noodzakelijk om de doelstellingen van Volvo te bereiken (Borremans & Van der Sypt, 2016). Om een goed imago en reputatie te verwezenlijken moet het management een soort sociaal contract in stand houden tussen verschillende partijen zoals leveranciers, vakbonden, de maatschappij, etc. (Janssens, 2001).

In de literatuur wordt er vaak gesproken over economische, maatschappelijke en juridische redenen omtrent diversiteit. De verkoopsector focust zich hoofdzakelijk op economische redenen. Diversiteit in VCG is hoofdzakelijk een mix tussen economische en maatschappelijke redenen. Diversiteit van de verschillende klanten beter begrijpen zoals ut supra aangehaald is belangrijk. "VCG bouwt een product dat wereldwijd verkocht wordt, dat in verschillende culturen op verschillende manieren gepercipieerd wordt, dus heeft VCG er alle belang bij, om een zo divers mogelijke werknemerspopulatie te hebben", (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017). Continu willen verbeteren en dit ook proberen is een belangrijke ingesteldheid bij VCG. Volgens L. Van der Sypt genereert men de sterkste voorstellen voor verbeteringen door diverse teams samen te stellen met verschillende achtergronden, opleidingsniveaus, etc. Deze overtuiging is in alle geledingen van VCG aanwezig. Juridische redenen waren en zijn aanwezig in

Amerika en Zweden. In Zweden bijvoorbeeld is het verplicht om een bepaald percentage vrouwen in de onderneming te hebben. In België moet VCG een diversiteitsplan met actiepunten kunnen voorleggen. In VCG geldt op vlak van diversiteit het motto "de rijkheid van verscheidenheid, kunstwerk van eenheid", dit is een vaak terugkomende slagzin als men over diversiteit praat in VCG. Zoals ut supra, VCG is een productie-eenheid, kracht van samenwerken en voldoende mensen hebben die willen, kunnen en kennen is essentieel. "Het maximaliseren en managen van sociaal kapitaal en sociale connectiviteit tussen de mensen zorgt voor een robuuste en veerkrachtige organisatie", (interview met J. Borremans, 4 april 2017). VCG geeft iedereen dezelfde kans om aan deze organisatie deel te nemen. Het is een vorm van sociaal engagement. Een organisatie waar de kracht van gezamenlijkheid en verbinding onontbeerlijk is.

Overall komen die 3 redenen voor, maar het accent bij VCG ligt op een combinatie tussen economische redenen, de continue nood voor nieuwe medewerkers en visies, en maatschappelijke of moreel-ethische redenen. VCG is een weerspiegeling van de maatschappij (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met B. Vemeren, 18 april 2017), (interview met V. Banica, 28 april 2017), (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

Indien men de doelstelling m.b.t. diversiteit bekijkt vanuit het perspectief van Volvo Car Group ligt de focus op het economische, namelijk winstgevendheid staat centraal. De doelstelling wordt geformuleerd als "to increase the company's profitability through a diverse & inclusive environment" (Borremans & Van der Sypt, 2016, p. 2). Hunt et al. (2014) analyseerde de relatie tussen diversiteit en financiële prestaties. De onderzoeksdata gaven aan dat diversiteit correleert met betere financiële prestaties. De focus lag in het onderzoek op genderdiversiteit en etnische diversiteit. Niettegenstaande er geen eenduidige relatie bestaat tussen diversiteit en financiële resultaten bewijzen Hunt et al. (2014) dat het mogelijk is om betere financiële resultaten te verwezenlijken met genderdiversiteit en etnische diversiteit in het bedrijf of de organisatie. Volvo Cars legt vanuit Zweden voornamelijk de nadruk op gendergelijkheid en vrouwenparticipatie. In VCG ligt de nadruk meer op etnische diversiteit dan op genderdiversiteit (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

2.3 Positieve discriminatie

"Van positieve discriminatie was geen sprake", aldus W. Vanquickelberghe (interview, 26 april 2017). Hijzelf en zijn teamcollega's hadden geen schrik om hun job te verliezen als gevolg van de stijgende aandacht voor diversiteit. Er was nog steeds een ingangsexamen dat specifiek gericht was op de dienst van W. Vanquickelberghe. "Je kon het of je kon het niet, geel, blank, zwart, etc. maakt niet uit" (interview, 26 april 2017). L. Van der Sypt deelt dezelfde mening (interview, 3 mei 2017), hij heeft nooit ernstige klachten ontvangen m.b.t. positieve discriminatie.

B. Vermeren (interview, 18 april 2017) merkt op dat m.b.t. het doorgroeien van functies, VCG tegenwoordig als eens vlugger voor een vrouw kiest. Met andere woorden, de focus ligt soms meer op de meest "correcte" kandidaat dan de meest competente kandidaat. Aanleiding is de druk die komt vanuit Zweden m.b.t. gendergelijkheid. Dit onderwerp wordt later besproken.

Volgens J. Borremans (interview, 4 april 2017) was er eerder schrik voor verlies van identiteit. "Moeten wij ons aanpassen aan hun", het soort debat dat men hoort op de straat, eerder dan er schrik was voor jobverlies.

Acties die tot doel hebben om minderheden en andere groepen, die blootgesteld zijn aan discriminatie, te bevoordelen komen niet significant naar boven in het onderzoek. Tevens wordt in de diversiteitstraining beklemtoond dat het VCG-beleid er één is zonder positieve discriminatie (Borremans & Van der Sypt, 2016). Wel argumenteert B. Vermeren (interview, 18 april 2017) dat tegenwoordig m.b.t. doorgroeimogelijkheden, VCG al eens vlugger een vrouw promoveert. Dit kan leiden tot de idee dat vrouwelijke managers, teambegeleiders, supervisors, etc. hun posities verwerven o.b.v. geslacht en niet o.b.v. persoonlijke capaciteiten (Janssens & Steyaert, 2001). Indien men de *color-blind en competitive* aanhangers tegenover elkaar stelt, leunt VCG dichter aan bij de *competitive* aanhangers. VCG gelooft erin dat diversiteit nieuwe visies en perspectieven genereert. Het versterkt de belangrijke ingesteldheid bij VCG, namelijk die van het continu willen verbeteren en dit ook proberen. Dit kan leiden tot een competitief voordeel (Ellis & Sonnenfeld, 1994).

2.4 Besluit

Met ongeveer 40 nationaliteiten kan VCG beschouwd worden als een multicultureel bedrijf of zelfs als een *global citizen*. Er worden twee belangrijke periodes geïdentificeerd. Eerst is er de periode rond 2000-2004, waarbij de introductie van de vaste nachtshift in de eindassemblage een centrale rol speelt in het multiculturele verhaal van Volvo. Als tweede periode, is de laatste 5 jaar significant. Door de overname van JC en voornamelijk DSV zijn er veel werknemers bijgekomen met een migratieachtergrond. Positieve discriminatie, discriminatie van de Vlaamse blanke mannen komt niet beduidend naar boven tijdens het onderzoek. Wel wordt opgemerkt dat de focus soms ligt op de meest "correcte" i.p.v. op de meest competente kandidaat. R. Roosevelt Thomas Junior argumenteerde dat positieve discriminatie nodig is om diversiteit te realiseren in een bedrijf. Harde bewijzen voor deze stelling worden niet teruggevonden in het onderzoek bij VCG.

3. Hoe wordt een divers bedrijf gemanaged? Het diversiteitsnetwerk van Volvo Car Gent

VCG, een bedrijf met een significant aantal nationaliteiten. Dit deel van het onderzoek gaat na hoe VCG omgaat met de aanwezige diversiteit in het bedrijf. Niet enkel diversiteit betreffende de afkomst maar ook o.b.v. geslacht, statuut, persoonlijkheid, woonplaats, etc. Een divers bedrijf managen: wat betekent dat precies? Centraal in het diversiteitsmanagement van VCG en in het onderzoek staat het VCG diversiteitsnetwerk.

3.1 Inleiding tot het diversiteitsmanagement bij VCG

Waarom is het managen van diversiteit belangrijk? "Het draait rond ontwikkeling", aldus J. Borremans (interview, 4 april 2017). De wereld ontwikkelt zich in een bepaalde richting. Individuen, teams, organisaties, etc. ontwikkelen zich. In ontwikkeling heeft men diversiteit. Creativiteit is hier significant met verbonden. Creativiteit en diversiteit hebben een sterke connectie met elkaar, vandaar de uitdrukking "de rijkheid van diversiteit".

"Ontwikkeling is vruchtbaarheid en vruchtbaarheid is verscheidenheid die samenkomt (...) Het is heel saai en heel onvruchtbaar om allemaal hetzelfde te zijn", (interview met J. Borremans, 4 april 2017). Rijkheid van verscheidenheid, kunstwerk van eenheid. Het mogelijke potentieel aan diversiteit in een organisatie kan onbegrensd zijn. Om de vruchten te kunnen plukken moeten organisaties inspanningen leveren. Men kan de voordelen van diversiteit niet kopen. In VCG is de rijkheid aanwezig, maar de uitdaging is om er een kunstwerk van eenheid van te maken. VCG is bezig met diversiteitsmanagement vanuit de veronderstelling dat diversiteit een opportuniteit is. Een opportuniteit die veel tijd, werk en inspanningen vraagt en tevens ook uitdagingen met zich meebrengt. "Diversiteit is zoals een kleine tsunami, maar die blijft doorgaan" (interview B. Vemeran, 18 april 2017). Diversiteitsmanagement is geen *one-shot sensitivity* proces bij VCG.

3.2 Het diversiteitsnetwerk

3.2.1 Centrale personen in het diversiteitsnetwerk

De twee centrale personen in het diversiteitsnetwerk bij VCG zijn J. Borremans en L. Van der Sypt. J. Borremans begon in 1987 bij VCG. Hij is actief in personeel- en organisatieontwikkeling, met focus op leiderschap en diversiteit. J. Borremans maakt deel uit van de Human Resource afdeling van VCG. L. Van der Sypt is sinds 1984 werkzaam bij VCG. Hij is gestart als supervisor, een functie waarbij soft skills van centraal belang waren. Momenteel is hij manager *operational development*³¹ en verantwoordelijk voor centraal onderhoud. L. Van der Sypt is tevens ook *diversity champion* voor VCG (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

3.2.2 Ontstaan en werking

Volvo Car Global heeft in Zweden een formeel diversiteitsbeleid uitgewerkt. Het beleid geldt zowel voor Europa, China, Amerika, etc. Het diversiteitsbeleid en -plan moeten nageleefd worden. Het is de verantwoordelijkheid van VCG om het plan ingang te doen vinden in België. "Each business unit in the company is responsible for its own work on diversity and for setting its own targets" (Volvo Car Group:

³¹ Implementeren van lean manufacturing bijvoorbeeld.

sustainability report, 2016, p. 48). Het initiatief om actief te werken rond diversiteit komt vanuit Zweden. Tabel 10 toont diversiteitsstrategieën en strategische doelstellingen. VCG is een productievestiging en kan inzetten op de eerste 3 diversiteitsstrategieën. VCG moet zorgen voor een respectvolle en inclusieve werkomgeving, het nastreven van gelijke kansen voor iedereen en een goed imago creëren rond Volvo Cars en haar medewerkers. Niemand staat boven de VCG afspraken, werken met twee maten en gewichten wordt met alle mogelijke middelen tegengegaan (Borremans & Van der Sypt, 2016). Een slecht imago wordt als fataal beschouwd. Kwaliteit aan medewerkers bieden, zorgt voor kwaliteit van de eindproducten (diversiteitsverslag november N-ploeg, 2016). VCG is geen commerciële organisatie maar een productievestiging. VCG heeft geen contact met haar klanten en verschillende markten. Daardoor vallen de twee overige diversiteitsstrategieën uit het lokale strategische veld van VCG (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

Diversity Strategy areas	Strategic objectives
Respectful & inclusive environment	Build "the power of we" by supporting all individuals to contribute to their full potential
Equal opportunities	Same rights and opportunities regardless of gender, transgender, religion, etc.
Brand & Employer image	Volvo image as the brand and work place caring about people and celebrating individual differences
Product & service offer	Utilizing diversity to understand, anticipate, develop and produce offers which meet the aspirations of our diverse premium customers
Customer and markets	Customers worldwide find Volvo as a perfect match. Utilize diversity as a potential to find new customers & markets, utilize diversity as a tool to enter new markets & attract new customers

Tabel 10: Diversiteitsstrategieën en strategische doelstellingen van Volvo Cars

Bron: Borremans en Van der Sypt (2016)

Tegelijk werd vanuit Zweden beslist dat de Volvo Car vestigingen *diversity champions* moeten aanstellen. Een *diversity champion* is er verantwoordelijk voor te zorgen dat er rond diversiteit een actief beleid op poten wordt gezet. De *diversity champion* staat in voor de implementatie van een diversiteitsbeleid. Het moet bij

voorkeur iemand zijn die met zijn voeten in het dagdagelijkse productiegebeuren staat.

Zoals hierboven vermeld, is bij VCG is L. Van der Sypt, sinds 2011-2012 de *diversity champion*. Hij heeft dit overgenomen van A. Jansen, die vele jaren de *diversity champion* is geweest. A. Jansen vond dat zijn voorstellen m.b.t. het implementeren van initiatieven rond diversiteit niet genoeg steun kregen. Toen A. Jansen *diversity champion* was, werd het diversiteitsnetwerk nog niet serieus genomen volgens Ö. Kiran (interview, 3 mei 2017). Er werd gediscussieerd omtrent diversiteit maar er was weinig tot geen respons op de aanbevelingen van het diversiteitsnetwerk, ondanks de ideeën van A. Jansen. Dit is nu veranderd. Rekening houdend met de opmerkingen van A. Jansen, de *diversity champion* zou best iemand van de dagelijkse leiding zijn, werd die vraag gesteld aan L. Van der Sypt. Hij wou er zijn schouders onderzetten maar niet alleen. Daardoor leiden L. Van der Sypt en J. Borremans samen het diversiteitgebeuren bij VCG.

In Zweden is er een overleggroep voor de *diversity champions* van Volvo Cars, genaamd de *Global diversity council*, die bestaat uit 18 *culture* en *diversity champions* van over heel de wereld (Volvo Car Group: sustainability report, 2016). L. Van der Sypt vertegenwoordigt VCG. Tijdens de *diversity council*, die 4 tot 5 keer georganiseerd wordt per jaar, wordt het globale diversiteitsbeleid toegelicht en besproken. Er wordt ook gepeild naar wat er leeft in de verschillende Volvo Cars organisaties.

Lokaal heeft VCG een diversiteitsnetwerk. Dat heeft niet elke Volvo Car vestiging. Het diversiteitsnetwerk van VCG bestaat ongeveer 12 jaar. V. Banica, ingenieur met Roemeense afkomst, is al 10 jaar actief in het diversiteitsnetwerk (interview, 28 april 2017). In de beginperiode was het voornamelijk een netwerk van bedienden uit verschillende departementen. De focus lag op het stimuleren van een diversiteitscultuur. Vanuit Zweden wordt de focus voornamelijk gelegd op gendergelijkheid, vrouwenparticipatie, diversiteit m.b.t. geslacht. Dit is een thema waar VCG het moeilijk mee heeft³². Het accent bij VCG ligt voornamelijk op leeftijd. Wat is een goede mix tussen jong en minder jong, nationaliteit en buitenlandse afkomst en daaruit volgend talenkennis en religie (Rasking, 2013). Werknemers met een positieve ingesteldheid t.o.v. diversiteit zijn meer dan welkom in het

³² Wordt later besproken.

diversiteitsnetwerk. Er worden geen quota's opgelegd: zoveel vrouwen nodig, zoveel allochtonen nodig, etc. In principe kan iedereen deelnemen aan het diversiteitsnetwerk maar er wordt op toegezien dat de juiste ingesteldheid aanwezig is. Er gebeurt soms een intakegesprek om te peilen waarom de desbetreffende persoon aansluit.

Ongeveer 1,5 jaar geleden kwam men tot de conclusie dat het diversiteitsnetwerk niet divers genoeg was. Niet enkel de bedienden moeten vertegenwoordigd zijn maar ook de verschillende operatoren. Wat er aan de basis leefde, op de werkvloer, viel moeilijk te capteren. Operatoren staan dicht bij de werknemers in de productieomgeving. Het probleem was dat operatoren niet kunnen vrijgemaakt worden tijdens het werk. Het diversiteitsnetwerk besloot om de diversiteitsmeeting een uur voor de start van de namiddagshift te leggen, buiten de normale werktijd dus. Indien operatoren beslissen om deel te nemen aan de meeting, wordt dit als overuren vergoed. Er is budget voorzien om zowel in de A-, B-, als vaste nachtploeg 8 tot 10 operatoren te laten aansluiten. Hiermee geeft het diversiteitsnetwerk een signaal dat het een serieuze aangelegenheid is en niet een soort vrijwilligerswerk. Daardoor wordt het diversiteitsnetwerk vertegenwoordigd door verschillende diversers³³ van de verschillende afdelingen en departementen. Zo kan men de vinger aan de pols houden omtrent diversiteitstopics in de verscheidene afdelingen. Dit resulteert in veel input en zorgt er tevens voor dat de verschillende diversers weten wat er gaande is in de andere delen van VCG. Het laten aansluiten van operatoren wordt gezien als een significante verbetering voor het ontwikkelingsproces van het diversiteitsnetwerk (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

Naast de bedienden en operatoren zijn ook de vakbonden vertegenwoordigd. B. Vermeren (ACLVB) is vakbondsafgevaardigde voor de bedienden en is lid van het diversiteitsnetwerk. Deze vakbondsafgevaardigden hebben een belangrijke rol als aanspreekpunt. De informatie wordt overgebracht naar de afgevaardigden van de verschillende vakbonden. Vakbonden willen meesturen en zich engageren in het managen van diversiteit. B. Vermeren brengt realisme in het verhaal en stuurt bij waar nodig (interview, 18 april 2017). Volgens L. Van der Sypt zijn er 6 à 10 mensen nodig voor een constructieve vergadering. Het uitwerken van een efficiënt

³³ Benaming voor werknemers die lid zijn van het diversiteitsnetwerk.

diversiteitsnetwerk is een groeiproces. Net zoals individuen en teams zich moeten ontwikkelen, ontwikkelt het diversiteitsnetwerk zich ook.

Elke maand hebben de drie verschillende ploegen één diversiteitsmeeting. De diversiteitsmeeting voor de A- en B-ploeg, de arbeiders, is van 12u15 - 13u15. Er is geen vaste weekdag waarop de meeting valt. De vergadering wordt zo gepland dat de diversers na de meeting het werk kunnen aanvagen in hun ploeg. De namiddagshift begint om 13u30. Aangezien de A- en B-ploeg elkaar elke werkweek afwisselen is dit tijdstip voor beiden het grotendeels het best uit. De diversiteitsmeeting voor de vaste nachtploeg is van 20u15-21u15. Tabel 11 geeft het tijdschema van de verschillende shiften schematisch weer.

Ploeg	Shift	Diversiteitsmeeting
Ochtendploeg (A- of B-ploeg)	05u15 - 13u30	
Namiddagploeg (A- of B-ploeg)	13u30 - 21u30	12u15 - 13u15
Vaste nachtploeg	21u30 - 05u15	20u15 - 21u15

Tabel 11: Tijdschema drieploegensysteem VCG

Bron: Interview met W. Vanquickelberghe, 26 april 2017

Het nadeel is wel dat men een deel van de bedienden groep verliest omdat de meeting 's middags plaatsvindt. Zij hebben dan net middagpauze. Men verliest een deel van de middagpauze en deze is onbetaald. Daardoor zijn bedienden minder frequent aanwezig. Ook heeft een ander deel van de werknemers soms beleidsmeeting omtrent hun afdeling of departement op het tijdstip van de diversiteitmeeting of zijn ze afhankelijk van carpooling en openbaar vervoer. De diversiteitsmeeting kan niet voor alle 5000 werknemers perfect vallen (interview met V. Banica, 28 april 2017).

Het diversiteitsnetwerk bestaat dus uit 3 deelnetwerken. De moderator voor de diversiteitsmeetings is J. Borremans³⁴.

Het diversiteitsnetwerk beslist niet op voorhand welke thema's besproken worden. Thema's worden niet gecategoriseerd maar er zijn wel terugkomende topics. Als

³⁴ Dit blijkt uit analyse van de diversiteitsverslagen van november 2016 t.e.m. mei 2017.

variatie worden er afwisselend luistermeetings en beleidsmeetings georganiseerd. Om de 12 weken hebben de diversers zo 2 luistermeetings en 1 beleidsmeeting, of 1 luister- en 2 beleidsmeetings. Bij luistermeetings wordt aan de diversers gevraagd of men iets wil aanbrengen of bespreken omtrent diversiteit. Zo hoort men wat er leeft op de werkvloer omtrent diversiteit. Luistermeetings zorgen voor een grote variatie aan onderwerpen. Vaak terugkomende topics zijn: taalgebruik, bidden, muziek op de werkvloer, tegenstellingen tussen jong en minder jong³⁵, etc.

De beleidsmeetings zijn eerder informatief. L. Van der Sypt en J. Borremans willen dat de diversers goed geïnformeerd zijn. Het diversiteitsbeleid van Volvo Cars Group wordt dan toegelicht. Diversers krijgen inzage in bijvoorbeeld het rekruteringsbeleid en gelijkekansenbeleid. Beslissingen die Volvo Cars neemt m.b.t diversiteit worden besproken. Het doel van de beleidsmeeting is de diversers sterker doen staan in hun rol als diversiteitsvertegenwoordiger. Zodat de diversers vragen kunnen beantwoorden van medewerkers en initiatieven kunnen toelichten. De diversers krijgen informatie waardoor ze zich kunnen manifesteren en argumenten kunnen onderbouwen. Er wordt onder andere beeldmateriaal besproken en geanalyseerd. De *diversity champion* bespreekt de diversiteitsevenementen waar hij aanwezig was. De diversers worden zo een significante factor in het diversiteitsmanagement (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

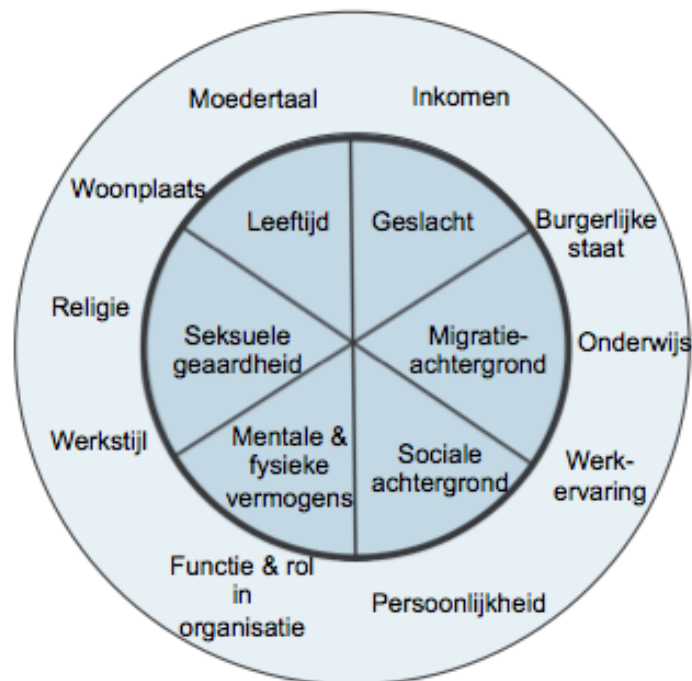
3.2.3 Definitie van diversiteit

Volvo Car Group definieert diversiteit breed en met nadruk op het feit dat iedereen uniek is en gelijke kansen centraal staan bij Volvo Cars. "Diversity is all differences that makes us unique individuals. We all should have the same rights and equality of opportunities regardless of gender, transgender identity or expression, ethnicity or religion or other belief, disability, sexual orientation or age" (Borremans & Van der Sypt, 2016, p. 2). Diversiteit geeft iedereen gelijke rechten.

In het diversiteitsnetwerk wordt gebruik gemaakt van een diversiteitsroos. Deze geeft de verschillende domeinen van diversiteit visueel weer. Deze zijn terug te vinden zijn in VCG en in de globale diversiteitsdefinitie van Volvo Cars. Zoals figuur

³⁵ Bijvoorbeeld een jonge groep teamleden met een oudere teambegeleider die zich stroef opstelt.

4 aantoont gaat het niet enkel om mensen met een migratieachtergrond. De binnenste cirkel zijn primaire kenmerken en de buitenste cirkel zijn secundaire kenmerken. Het diversiteitsnetwerk bespreekt verschillende thema's die betrekking hebben op verscheidene "soorten" diversiteit.



Figuur 4: Diversiteitsroos o.b.v. primaire en secundaire kenmerken
Bron: Borremans en Van der Sypt (2016)

De diversiteitsroos dient als algemene leidraad. De topics moeten niet allemaal binnen de diversiteitsroos vallen. Volgens Milliken en Martins (1996) vallen geslacht, leeftijd, etnische achtergrond, fysieke vermogens, etc. onder direct observeerbare kenmerken. Deze categorie wordt rechtstreeks beïnvloed door vooroordelen, stigma's etc. Zo werd een stotterende persoon niet weerhouden. Indien de persoon puur op het verbale is afgekeurd is dit voor het diversiteitsnetwerk een vorm van discriminatie (diversiteitsverslag november N-ploeg, 2016). Onderliggende kenmerken zoals religie, culturele waarden, educatieve achtergrond, etc. zijn moeilijker te detecteren, maar kunnen indirect een significante invloed hebben op de interactie en oriëntatie tussen teamleden (Milliken & Martin, 1996). Zo kreeg VCG vanuit Zweden de opmerking dat de foto waarop een vrouw over het hoofd van een man wrijft in bepaalde culturen als choquerend kan worden ervaren. De diversers formuleren de situatie vanuit een ander perspectief: "Hoe zou men reageren indien de foto niet gebruikt wordt om

deze reden, de foto heeft toch net te maken met diversiteit?" (diversiteitsverslag november B-ploeg, 2016), (diversiteitsverslag november N-ploeg, 2016). Bij VCG leeft sterk de traditie om elkaar een hand te geven wanneer men elkaar bij het begin van de shift. Nadat een persoon zich verdiept had in zijn godsdienst wou hij geen hand meer geven aan vrouwen. VCG vond dit zo'n belangrijk punt dat er werd besloten, indien de persoon bleef volharden in zijn actie, hij geen plaats heeft in VCG (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017). Een ander geval was een medewerker die vanuit zijn geloofsovertuiging geen bevelen mocht aanvaarden van een vrouwelijke teambegeleider. Dit kan absoluut niet. Indien men bij VCG wil komen werken wordt er een aanpassing gevraagd op sommige vlakken. Door in dialoog te gaan met de persoon in kwestie is dit opgelost geraakt. "Praten doet al veel", (interview met W. Vanquickenberghe, 26 april 2017). Bovenstaande voorbeelden bewijzen dat onderliggende kenmerken een belangrijke invloed kunnen hebben op de interactie tussen de werknemers.

Het diversiteitsnetwerk gebruikt i.v.m. diversiteit de brede definitie. Onder deze definitie vallen alle mogelijke verschillen zoals geslacht, etniciteit, waarden, etc. In de organisatorische context bestaat een team uit werknemers met elk hun eigen individuele mix van demografische, psychologische en organisationele kenmerken (Janssen & Steyaert, 2001).

In elke diversiteitsnieuwsbrief, aan het begin van de maand, is er een rubriek "team in de kijker". Een specifiek team in VCG wordt voorgesteld en de verschillende "soorten" diversiteit die aanwezig zijn worden aangeduid op de diversiteitsroos. In de diversiteitsnieuwsbrief van februari³⁶ (2017) wordt er beklemtoond dat diversiteit niet enkel in de uiterlijke kenmerken zit maar ook in de verborgen talenten van de verschillende teamleden (talent voor mountainbike, talent voor zeilen, etc.). Dit maakt iedereen uniek in VCG. "De modale Volvo medewerker bestaat niet", (diversiteitsverslag januari A-ploeg, 2017).

Het is de verantwoordelijkheid van de diversiteitsmeeting-moderator om ervoor te zorgen dat door de ruime benadering van diversiteit de meetings geen klachtenbank worden. Dat gevaar zit er altijd in (interview met L. Van der Sypt, 3

³⁶ Zie Bijlage 5.

mei 2017). "Er ontstaan soms zinloze discussies", (interview met B. Vermeren, 18 april 2017).

3.2.4 Methodes en doelstellingen

Ut supra hebben we de diversiteitstrategieën en strategische doelstellingen besproken van Volvo Cars omtrent diversiteit op lange termijn. Tabel 12 bespreekt de kortetermijndoelstellingen waar het diversiteitsnetwerk medeverantwoordelijk voor is, samen met andere instanties zoals de HR-afdeling en directie. Deze bepaalt de strategische richting.

Het diversiteitsnetwerk is medeverantwoordelijk voor de tweede en derde kortetermijndoelstelling. De eerste kortetermijndoelstelling, namelijk werken aan een diverse werknemerspopulatie, is hoofdzakelijk de verantwoordelijkheid van de selectie- en rekruteringsdienst van VCG. Werken aan een bedrijfscultuur zonder uitsluiting houdt in: het creëren van een bewustzijns- en dialoogcultuur rond diversiteit, het meten van D&I³⁷ aspecten, het creëren van mentoring cultuur en *zero tolerance* voor *harassment*. Met betrekking tot de *employer of choice* doelstelling moet het diversiteitsnetwerk nagaan hoe integratie in de samenleving ondersteund kan worden (Borremans & Van der Sypt, 2016).

Werken aan een diverse werknemerspopulatie	De verschillende competenties, ervaringen, achtergronden, etc. samenbrengen om de talent pool te verbreden en een innoverend klimaat te stimuleren met als doel een echte globale organisatie te bouwen
Werken aan een bedrijfscultuur zonder uitsluiting	Een inclusieve mindset bij alle werknemers, een uitdagende en innovatie werkomgeving creëren. Onze leidinggevenden zijn de rolmodellen
De "Eerste Keus Werkgever" zijn	Een diverse en inclusieve werkomgeving die zorg draagt voor haar samenleving trekt toptalent met diverse achtergronden aan, die noodzakelijk zijn om onze doelstellingen te bereiken

Tabel 12: Strategische richting op korte termijn

Bron: Borremans & Van der Sypt (2016)

³⁷ Diversity and Inclusiveness.

Diversiteit is overal. Het diversiteitsnetwerk krijgt te maken met complexe vraagstukken die veelal niet eerder in vraag gesteld zijn. Het diversiteitsnetwerk zorgt ervoor dat deze complexe vraagstukken kunnen gemeld en besproken worden. De strategie van het diversiteitsnetwerk is gebouwd op twee kernaspecten: luisteren en dialoog. Samen op pad gaan en samen leren is een belangrijke doelstelling. Het diversiteitsnetwerk stelt zichzelf de vraag: "Hoe zorgen we ervoor dat de bereikbaarheid en openheid zo groot mogelijk is om deze vraagstukken op tafel te krijgen?" Volgens J. Borremans is het goed dat er zich problemen voordoen. Zonder problemen kan men niet groeien. De diversers moeten ook beseffen dat diversiteit verdergaat dan allochtoon en autochtoon en moeten zich daar mee kunnen verzoenen. Zoals reeds vermeld wordt diversiteit a.d.h.v. de diversiteitsroos gedefinieerd.

Een belangrijke doelstelling van het diversiteitsnetwerk is initiatieven realiseren die diversiteit in een positief daglicht stellen. Die initiatieven zijn daarom niet groots bijvoorbeeld een fotowedstrijd, spandoek, affiches, etc. Het diversiteitsnetwerk geeft aanbevelingen aan de directie van VCG m.b.t. diversiteitsaspecten die zich manifesteren op het algemene niveau van de organisatie. Het diversiteitsnetwerk is een raadgevend netwerk. J. Borremans en L. Van der Sypt geven advies, maar de eindbeslissingen liggen bij de directie. Een voorwaarde is dat de aanbeveling komt vanuit een collectieve behoefte. Bij persoonlijke problemen, twee werknemers die niet met elkaar kunnen opschieten, komt het diversiteitsnetwerk niet tussen. Dit is de bevoegdheid van de afdeling Personeelsrelaties. Indien de vraag wordt gesteld of het aanbod in de keuken verruimd kan worden met halalvlees, heeft het diversiteitsnetwerk de mogelijkheid hieromtrent een aanbeveling te doen bij de directie.

De thema's en discussies die het diversiteitsnetwerk te behandelen krijgt zijn niet zwart-wit. Diversiteitsmanagement gerelateerde topics zijn vaak grijs. Mensen kiezen graag zwart of wit omdat dit duidelijkheid geeft. Door zwart en wit op te zoeken gaat men neigen naar extremen. Zowel "ik laat alles toe" als "ik verbied alles" zorgt voor problemen (interview met B. Vermeren, 18 april 2017). In zwart-wit besluiten voelt men zich comfortabel door de duidelijkheid. Verschafft zwart en wit überhaupt duidelijkheid? "Wanneer de duidelijkheid ons goed uitkomt zijn we pro, wanneer de duidelijkheid onze overtuiging niet steunt zijn we anti"

(diversiteitsverslag april A-ploeg, 2017). Grijs is ontwikkeling, zwart en wit is dat niet. Door open dialoog en de kans anderen hun stem te laten horen, leren medewerkers van elkaar en wordt er getracht om de zwart-wit gedachten, zoals bijvoorbeeld het "Volvo gaat toch weer niet toegeven"-argument, te reduceren (interview met W. Vanquickenberghe, 26 april 2017). Het stimuleert werknemers om zich te verdiepen in diversiteitsaspecten. Het probeert een bredere kijk te genereren. Men leert de ogen en oren open te stellen voor andere problemen en zo tracht men problemen in te schatten en te voorkomen. "Diversiteit managen is een *messy* aanpak. Als het te *clean* is, is men er zelfs niet mee bezig" volgens J. Borremans (interview, 4 april 2017). In sommige meetings waren er mensen die de visie van anderen niet konden aanvaarden. Dat is nu eenmaal het dialoog aspect van het diversiteitsnetwerk. Niet iedereen is een geschikt lid voor het diversiteitsnetwerk, dat is normaal in een bedrijf met meer dan 5000 werknemers (interview met V. Banica, 28 april 2017).

Indien medewerkers zich niet houden aan afspraken of zich intolerant, respectloos opstellen t.a.v. gelijk wie, heeft VCG een escalatieproces³⁸. Dit proces begint met een opmerking, erna een gesprek enzovoort. Indien men blijft volharden in onethische praktijken worden strengere maatregelen genomen. Deze kunnen zelfs leiden tot ontslag. Cases worden steeds grondig onderzocht, zodat niemand onterecht aangesproken wordt.

"Wat je hoort is niet altijd wat zich werkelijk heeft voorgedaan" (diversiteitsverslag november N-ploeg, 2016) Men krijgt veel kansen in VCG, soms teveel volgens Ö. Kiran. Anderzijds, indien er iemand de deur wordt gewezen is er geen schuldgevoel. De persoon in kwestie krijgt verschillende kansen bij VCG. Maar er zijn grenzen. Er zijn geen significant aantal gevallen waarbij het escalatieplan t.e.m. de laatste stap moet worden uitgevoerd (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017), (interview met Ö. Kiran, 3 mei 2017).

De hierboven vermelde uitspraak van Ö. Kiran komt tot uiting in het diversiteitsverslag van november voor de B-ploeg (2016). 2 Vrouwen verspreiden het gerucht dat een vrouw, die werkzaam is bij VCG, een transgender is. "Binnen VCG is er een nultolerantie voor pesten" (diversiteitsverslag november B-ploeg, 2016). Hoewel er een nultolerantie voor pesten blijkt te zijn hebben de 2 vrouwen

³⁸ Bij ernstige zaken zoals drugs en diefstal wordt de samenwerking onmiddellijk stopgezet.

al een teambegeleider en verschillende andere werknemers weggepest. Dit wijst niet echt op nultolerantie.

3.2.5 Communicatie

Wat besproken wordt in de diversiteitsmeetings wordt gecommuniceerd via diversiteitsnieuwsbrieven en diversiteitsverslagen. De nieuwsbrief is sinds november ingevoerd. Hij bevat een rubriek "team in de kijker" en "diverser in de kijker". Dit zorgt voor bewustmaking en toont wie er een aanspreekpunt is omtrent diversiteit bij VCG. De verslagen worden gemaild naar supervisors, leidinggevenden, teambegeleiders, etc. en worden geüpload op de recent opgerichte Facebook-groep. De communicatie verloopt via traditionele communicatiekanalen (mond-tot-mond, weekbericht, etc.) en hedendaagse communicatiekanalen (mailing, intranet, Facebook). De diversiteitsverslagen worden niet naar elke arbeider persoonlijk verstuurd. In de verslagen staat soms letterlijk wie/wat heeft gezegd. Een geschreven woord kan harder aankomen dan een gesproken woord. Werknemers kennen niet altijd de context van het gesprek. Medewerkers kunnen een diverser aanspreken om het verslag te ontvangen of zelf naar de diversiteitsmeeting komen. In het team van Ö. Kiran is er geen beduidende interesse voor de diversiteitsverslagen. Hij probeert dit wel te stimuleren door over de verslagen te communiceren en deze te delen met de teamleden. Zelf zijn er weinig teamleden die Ö. Kiran aanspreken over de diversiteitsmeetings.

"Weet je wanneer ze u aanspreken? Als er miserie is, dan vragen ze aan mij om dingen aan te halen" (interview met Ö. Kiran, 3 mei 2017) (diversiteitsverslag november B-ploeg, 2016).

Het doel van de Facebook-groep is de transparantie vergroten en de communicatie vlotter en efficiënter laten verlopen. Door dialogen op te starten in de Facebook-groep kunnen mensen elkaar tot nieuwe inzichten brengen. Men kan niet groeien in diversiteit-gerelateerde thema's als er geen aanraking is met nieuwe inzichten en visies. Met steeds oude ideeën te herhalen zonder ze kritisch te bekijken kan men zich niet ontwikkelen. Het aantal leden in de Facebook-groep kan beschouwd worden als een maatstaf voor de groei van de diversiteitscultuur. Hoe meer leden, hoe meer pro-diversiteit "ambassadeurs" (diversiteitsverslag maart A-ploeg, 2017), (diversiteitsverslag maart N-ploeg, 2017). Er worden ook enquêtes afgenomen

waarbij diversiteit aan bod komt. Deze enquêtes gebeuren door externe bedrijven (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (interview met Ö. Kiran, 3 mei 2017).

3.2.6 Het financiële luik

De financiële bedragen die uitgegeven worden aan diversiteitsinitiatieven zijn, over het algemeen, geen significant grote bedragen. Diversiteitsspandoeken moeten gemaakt en geplaatst worden. Dat kost geld, maar het zijn geen enorme bedragen. Er is geen specifiek "diversiteitsbudget". Het ene initiatief wordt betaald uit het onderhoudsbudget, het ander initiatief uit het employer-branding budget, etc. Indien er een diversiteitsinitiatief is waarbij het positief imago van VCG goed tot uiting komt in de buitenwereld, kan men het initiatief financieren met het employer-branding budget. Het zijn eerder veel "kleine" uitgaven dan een paar "grote".

De betaalde overuren van de operatoren die naar de diversiteitsmeeting komen zijn verwaarloosbaar. 10 Mensen gemiddeld per meeting, 3 meetings per maand, resulteert ongeveer in 30 overuren per maand. Volgens L. Van der Sypt verzinkt dit in het niets in verhouding tot het totaal aantal gepresteerde overuren per maand. Het was een beleidsbeslissing om niet enkel overuren te betalen aan werknemers die langer werken maar ook aan werknemers die naar de diversiteitsmeeting komen. Dit bewijst dat VCG het diversiteitsnetwerk een belangrijk aspect vindt voor het bedrijf. VCG investeert veel in het "goed doen voor de mensen" (interview met V. Banica, 28 april 2017), (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

3.3 Het diversiteitsnetwerk, van uitdagingen tot initiatieven en kritiek

3.3.1 Uitdaging: diversiteit in teams

VCG beklemtoont dat er niet in elk team en vrouwen en mannen en autochtonen en allochtonen dienen te zitten. Een team kan bestaan uit mannen, vrouwen, allochtonen, autochtonen, verschillende leeftijden, verschillende opleidingen, verschillende huidskleuren, hobby's etc. Het gaat verder dan diversiteit o.b.v. geslacht, origine en religie (interview met V. Banica, 28 april 2017). VCG streeft wel naar diversiteit en probeert teams, in de mate dat dit mogelijk is zo divers en in

verhouding samen te stellen. Het doel is om ervoor te zorgen dat diversiteit als kracht aanwezig is in alle teams van alle niveaus. Kracht die zich kan uiten in het genereren van verschillende en nieuwe invalshoeken. Dat kan resulteren in sterkere resultaten, kwaliteitsvollere auto's bijvoorbeeld (Borremans & Van der Sypt, 2016). "Zoveel mensen van Turkse afkomst gaan we niet in hetzelfde team zetten", geldt niet bij VCG (interview met L. Van der Sypt, 4 april 2017). Het is dus mogelijk dat nieuwe werknemers in een team terechtkomen met voornamelijk Vlamingen, maar het kan evengoed dat nieuwe werknemers terecht komen in een team waarbij meer dan de helft allochtoon is, of waar de gemiddelde leeftijd 45 jaar is, etc. Dit veroorzaakt nu en dan verschietreacties, maar over het algemeen verloopt de integratie van nieuwe medewerkers vlot bij VCG. Deze gebeurt in de overtuiging dat iedereen uniek is en elkaar respecteert. Respect in VCG is een centraal begrip en wordt sterk beklemtoond zowel in introductiedagen als tijdens de gehele loopbaan.

Sommige Marokkanen gaan al eens vlugger samentroepen indien men in hetzelfde team zit. Sommigen zien dit als klikvorming maar in de Marokkaanse cultuur staat dit voor verbintenis en verbondenheid. De meeste Vlamingen zijn dat niet gewoon. Zowel Vlamingen en Marokkanen moeten zich aanpassen. Feedback geven waar andere werknemers bijstaan is voor sommigen met een migratieachtergrond gezichtsverlies. Elk team bevat culturele verschillen. Elk teamlid moet deze leren kennen en ontdekken, om zo op een correcte manier te reageren op die verschillen. Integreren in een team is elkaar leren kennen op uiteenlopende vlakken, zowel persoonlijk als op cultureel vlak. Verkeerde inschattingen kunnen leiden tot conflicten of opstootjes. "Als iemand zegt dat hij/zij niet wil samenwerken met die Marokkaan, is dat niet hetzelfde als iemand die zegt dat hij/zij niet wil samenwerken met Ahmet. Dat laatste kan, dat eerste niet", (interview met J. Borremans, 4 april 2017). In het verleden waren er werknemers die er zich niet mee konden verzoenen dat de directe leidinggevende een vrouw was of anderen die vanuit hun geloof geen hand gaven aan vrouwen. Zulke werknemers worden op de vingers getikt. Indien dit blijvende conflicten veroorzaakt worden er drastischere maatregelen genomen, indien bijvoorbeeld religie de hoofdreden is.

Het is niet de bedoeling om een schrikbewind te voeren: "Let op als je hier geen hand geeft (..)." Maar indien de reden zoals ut supra religieus is, wordt het niet

toegestaan. In de productieomgeving werken sommige werknemers op een kleine oppervlakte met z'n vieren rond één auto. VCG kan zich niet permitteren dat er conflicten ontstaan tussen werknemers die zo dicht op elkaar moeten samenwerken. Conflicten op gelijk welk vlak (interview met J. Borremans, 4 april 2017).

3.3.2 Uitdaging: maatschappelijke thema's die VCG beïnvloeden

Maatschappelijke en actuele thema's komen aan bod in VCG. Wat in de maatschappij gebeurt zorgt voor prikkels die het bedrijf binnenkomen (Erdogan, Trump, bomaanslagen, etc.). In het diversiteitsnetwerk is er ruimte om hierover in discussie te treden. Bijvoorbeeld over het opkomende nationalisme in verschillende landen (diversiteitsverslag april B-ploeg, 2017). Met de recente bomaanslagen vreesden enkele moslims voor stigmatisatie. Hoe ging men naar de moslims kijken in VCG? Uit gesprekken bleek dit gezond en normaal te zijn verlopen. Elkaar als collega's zien, dat is een verwezenlijking van het managen van diversiteit. Daardoor groeit men als werkgemeenschap. Eigenlijk spreekt men aan de band in mindere mate over politiek, de focus moet op de auto's liggen (interview met V. Banica, 28 april 2017).

De maatschappelijke thema's managen is een uitdaging. Het geeft de weerbaarheid van teams en groepen weer. Telkens als er iets significant in de maatschappij gebeurt, is het een uitdaging voor VCG om de verschillende visies, verschillen, etc. goed te managen. Indien dit goed verloopt, is VCG een stap dichterbij een veerkrachtige en robuuste organisatie. "Bij VCG zijn we diverser [sic] dan de samenleving", (diversiteitsverslag november A-ploeg, 2016). VCG is een weerspiegeling van de maatschappij, dit is al meermaals benadrukt geweest doorheen het onderzoek. "Wat we in de samenleving hebben, hebben we in VCG ook. Als er in de samenleving drugdealers zijn, dan zijn er hier ook. Als er in de samenleving druggebruikers zijn, dan zijn er hier ook. In de samenleving zijn er transgenders, homoseksuelen, dat hebben wij hier ook", (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

Het diversiteitsnetwerk bereidt diversers voor d.m.v. cases, dialogen, oefeningen, discussies, videomateriaal etc. In een case rond Sinterklaas en "Zwarte" Piet onderzochten de diversers of twee tegengestelde visies naar wederzijds begrip konden groeien. Met het oog op verzoenen, maar ook op elkanders waarden beter leren kennen en waarderen. Door de twee visies, de voorstanders en tegenstanders (=zwart en wit), open op tafel te leggen heeft men geconcludeerd dat de vreugde van het kind bij Sinterklaas nog steeds het essentiële is, of dat nu een zwarte, gele, paarse Piet is maakt op zich niet uit (=grijs) (diversiteitsverslag januari N-ploeg, 2017). Voor VCG was dit een minder relevant thema maar d.m.v. deze case wordt de waarde van de aanpak geanalyseerd. Deze analyse kan men in de toekomst gebruiken voor moeilijker liggende thema's in VCG.

VCG blijft alert voor zaken die gebeuren in de samenleving. Recent hebben een aantal werknemers een opleiding gevolgd om sporen van radicalisering te traceren. Hoe kan men zien dat hij/zij aan het radicaliseren is (gedrag, uiterlijk vertoon, sterk over persoonlijke ideeën spreken) en hoe spreekt men de persoon hierover aan? Het is belangrijk dat men niet te rap iemand gaat stigmatiseren of verdenken van radicalisering. Het netwerk gaat niet overhaast te werk. Het wordt grondig besproken in het diversiteitsnetwerk hoe men iemand kan aanspreken op radicalisering of hoe men het kan detecteren (interview met J. Borremans, 4 april 2017), (diversiteitsverslag november N-ploeg, 2016).

3.3.3 Uitdaging: managen van de taal

Het beleid omtrent taal van VCG is duidelijk: de voer- en vloertaal is het Nederlands en geen andere taal. In de werkcultuur van VCG staat samenwerken en samenleven centraal, hiervoor is een gemeenschappelijke taal noodzakelijk. "*The power of we*": samen sterk onder één collectieve taal. Om de veiligheid van iedereen te garanderen is duidelijke communicatie belangrijk. Een gemeenschappelijke taal zorgt ook voor een goede sfeer, niet enkel tijdens het werk maar ook tijdens de pauzes. Het beleid creëert een duidelijke lijn, maar errond is er een grijze zone waar zinvolle tolerantie nodig is om nodeloze negativiteit te vermijden.

Als Marokkanen, Turken, etc. samenzitten in de koffiehoek en zij spreken hun eigen taal is dat in wezen geen drama. Uit respect wordt van hen verwacht over te schakelen naar het Nederlands vanaf het moment dat er iemand bijkomt die de desbetreffende taal niet spreekt, om zo samenhang te creëren en samenwerking te versterken. Hierdoor wil men ook de indruk vermijden "we zijn aan het lachen met u". Dit vraagt een inspanning, zowel van allochtonen als autochtonen. Als autochtoon kan men dat sturen door in het Nederlands te beginnen praten, zodat de medewerkers in kwestie mee betrokken worden in het verhaal. Dat vereist maturiteit en mensenkennis (interview met B. Vermeren, 18 april 2017). Toch zijn de inspanningen van beide groepen niet altijd aanwezig en is het thema "taal" een vaak aangehaald topic in het diversiteitsnetwerk. Niet alleen dat sommigen geen Nederlands spreken aan de band, maar ook dat sommige werknemers de Nederlandse taal niet onder de knie hebben. Toch werden ze aangenomen door VCG.

Het blijkt dat niet enkel de eigen taal gesproken wordt in de refter, maar ook in de rookhoeken en aan de lijn. VCG kent een hoogtepunt in tewerkstelling, maar de arbeidsmarkt wordt schaarser. De *war on talent* zet zich voort. VCG vereist een basiskennis Nederlands, maar deze voorwaarde is niet altijd vervuld. Dit kan voor gevaarlijke situaties zorgen betreffende de veiligheid indien werknemers Nederlandse instructies niet verstaan. De schuld ligt voor een deel bij het beleid. VCG wacht teveel af. Opeens heeft men veel nieuwe werknemers nodig. Daardoor worden er mensen aangenomen die niet aan de "taalstandaarden" voldoen (omdat men anders niet genoeg mensen kan vinden). Dit is niet goed voor de geloofwaardigheid van het diversiteitsbeleid omtrent de taal. Indien er op korte termijn veel nieuwe werknemers bijkomen is het niet verwonderlijk dat een deel daarvan de waarden en normen van Volvo niet bezitten. Toch heeft VCG oren naar de beperkingen omtrent taal (Borremans & Van der Sypt, 2016), (diversiteitsverslag november A-ploeg, 2016), (diversiteitsverslag februari A-ploeg, 2017).

Voor B. Vermeren, vrijgestelde vakbondsafgevaardigde ACLVB, is dit een beduidend probleem dat haar wortels heeft in de maatschappij. Hij beschrijft dit als een continu probleem. Hij ervaart dat een aantal allochtone werknemers bij VCG, maar ook in de maatschappij, geen deftig Nederlands kunnen spreken. Indien de taal een

eerste barrière vormt, is het moeilijk om volledig te integreren in een team. Volgens B. Vermeren is: "Marokkaanse man brengt een Marokkaanse vrouw mee vanuit Marokko naar België. Later worden de kinderen opgevoed in het (half) Marokkaans" is een hindernis waardoor de "cirkel" niet doorbroken wordt (interview met B. Vermeren, 18 april 2017) . Diegenen die deze "cirkel" wel doorbreken doen vaak hogere studies en geraken gemakkelijker aan hoogopgeleid werk, aldus B. Vermeren.

Ö. Kiran heeft in zijn team 4 Turkse arbeiders waarvan 1 zeer slecht Nederlands beheerst. Tijdens ontwikkelingsgesprekken probeert deze werknemer Turks te praten met Ö. Kiran, maar als diverser moet hij dat gedrag sturen door in het Nederlands te antwoorden en vragen te stellen. De opvoeding van allochtone jongeren speelt een centrale rol in deze problematiek (interview, 3 mei 2017). Het blijft een maatschappelijk probleem dat inspanningen vraagt aan VCG. Dit mag niet veralgemeend worden naar de gehele allochtone populatie bij VCG, er zijn een behoorlijk aantal voorbeelden van allochtone werknemers die het Nederlands perfect onder de knie hebben en denken als Vlamingen. Met nieuwe immigranten die het Nederlands niet kennen enerzijds en de nood aan steeds nieuwe werknemers anderzijds zal men in de toekomst misschien anders moeten gaan denken en toch mensen aanwerven die het Nederlands niet machtig zijn.

3.3.4 Uitdaging: managen instroom van nieuwe medewerkers

De 2 significante perioden waarbij VCG veel nieuwe werknemers heeft aangenomen werden geanalyseerd. Ten eerste, de periode 2000-2004 met de introductie van de vaste nachtploeg in de eindassemblage. De laatste 5 jaar met specifieke aandacht voor de overname van JC en DSV.

Ten tweede de periode 2000-2004 gebeurden er zoals reeds besproken grote aanwervingen. Tot op heden maakt een pc-test deel uit van de selectiemethode. Mensen die bij VCG willen komen werken moeten deze pc-test afleggen. Volgens B. Vermeren kwamen tijdens de periode 2000-2004 honderden mensen langs voor het afleggen van de pc-test. De rekruteringsvijver werd ruim genomen. Hierover waren de meningen verdeeld. "Die pc test, ik heb die toen gemaakt uit interesse, die was veel te moeilijk. Welk publiek probeerde men hier binnen te krijgen? 95% Van de

mensen die je hier aantrekt gaan eeuwen ten dage op dezelfde posten blijven staan. Slechts een klein gedeelte groeit door", (interview met B. Vermeren, 18 april 2017). Men kreeg bijvoorbeeld 4 Nederlandse zinnen en de correcte zin moest aangeduid worden. Daarbij was oog voor detail en grammaticale kennis onontbeerlijk. Men creëerde een soort "elite" waarvan velen later gefrustreerd liepen omdat men niet kon doorgroeien.

W. Vanquickelberghe vond de pc-testen dan weer rechtvaardig en goed. B. Vermeren ijvert voor face-to-face gesprekken, "probeer te achterhalen of het goed zit tussen de oren", i.p.v. pc-testen uit te voeren. Mensen die niet goed overweg konden met een computer in 2000-2004 werden benadeeld aldus B. Vermeren. Volgens W. Vanquickelberghe verschaftte VCG wel genoeg begeleiding en hulp voor de doelgroep die minder pc-vaardigheden hadden. Volgens B. Vermeren zorgt een pc-test voor geen fit, een gesprek wel. Samen met twee collega's hebben zij dat lang aanbevolen en hierop gehamerd, maar ze zijn er niet in geslaagd om dit te kunnen veranderen. Recentelijk hebben ze wel de pc-test vergemakkelijkt. "Wie maakt je wat wijs, dan moet men geen pc-test doen", aldus B. Vermeren (interview, 18 april 2017).

Zoals bovenstaand voorbeeld bewijst, is het opzoeken van extremen niet de juiste oplossing. Zowel te makkelijk als te moeilijk zijn geen geschikte methodes (interview met B. Vermeren, 18 april 2017), (interview met W. Vanquickelberghe, 26 april 2017).

Bij de overnames van DSV en JC, in de periode 2013-2015, zijn er veel nieuwe werknemers bijgekomen. Er is significant geïnvesteerd om de introductie zo efficiënt en correct mogelijk te laten verlopen: introductiecursussen en -dagen, opleidingen, programma's, etc. Voor ze begonnen hadden de nieuwe werknemers van JC een tweetal dagen opleiding gekregen omtrent verscheidene thema's waaronder ook diversiteit in VCG. De introductiecursussen zorgden ervoor dat iedereen vanaf de start bij VCG wist wat er van hen verwacht werd op de verscheidene vlakken. Niet enkel m.b.t. diversiteit maar ook omtrent veiligheid, interne afspraken, kwaliteit, etc. Iedereen wist vanaf het begin waarvoor VCG staat (interview met V. Banica, 28 april 2017). Om de werknemers optimaal te verwelkomen konden de JC werknemers hun toekomstige werkplek in VCG al op

voorhand bezoeken. Een dag na het zomerverlof hing er een groot spandoek op met de boodschap: "Wij verwelkomen onze nieuwe collega's", inclusief alle namen van de nieuwe medewerkers. De reacties van de nieuwe medewerkers waren positief. Figuur 5 toont dit spandoek.



Figuur 5: Spandoek voor de nieuwe medewerkers van JC
Bron: Agoria (2014)

Bij de overname van DSV hing er ook een spandoek. Figuur 6 toont dit spandoek. Merk op dat er weldoordacht is omgegaan om met de afgebeelde werknemers: een vrouw, een man, iemand met een bruine huidskleur, etc. (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).



Figuur 6: Verwelkoming DSV werknemers
Bron: Agoria (2015)

3.3.5 "Soms laten we kansen liggen!"

"Soms laten we kansen liggen", aldus L. Van der Sypt (interview, 3 mei 2017).

Het beleid rond bidden in VCG is duidelijk: het is verboden. VCG respecteert ieder zijn religie maar arbeidsveiligheid, samenwerken en efficiëntie komen in het productiebedrijf op de eerste plaats. Er wordt gevraagd om geen uitwendige tekenen te vertonen (Borremans & Van der Sypt, 2016). Iemand die Rooms-katholiek is mag geen kruis hangen in zijn bureau. Aan de moslims wordt gevraagd om niet te bidden.

Niettegenstaande de regels duidelijk zijn blijft het een probleem en zorgt deze topic voor discussie. Sommige moslims menen dat het gebed absoluut niet kan of mag uitgesteld worden. Volgens een welbepaalde interpretatie van de koran kan men de voorgeschreven gebedsmomenten uitstellen indien er geen mogelijkheid is om te bidden. Dit is bevestigd door een imam. Het diversiteitsnetwerk heeft ook een moslim executive bezocht om het thema van bidden te bespreken (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

Tot op heden blijft bidden een probleem. Doordat het verboden is zoeken de werknemers, die toch de drang hebben om te bidden, vaak onveilige plekken op om in alle rust en in het geheim te bidden (onderhoudsplatform, elektriciteitskamers, cabines met schakelkasten, etc.).

De designafdeling in Zweden heeft stille ruimtes waar werknemers kunnen mediteren, een boek lezen, bidden, etc. Bij VCG wordt niet ingegaan op het idee om stille ruimtes in te richten. Men vreest voor onethische praktijken in zo'n ruimte en men weet niet hoe men de ruimte moet superviseren.

Ö. Kiran deelt dezelfde mening. Bidden op het werk wordt niet toegelaten, het beleid van Volvo is duidelijk. Een regel is ook dat men enkel mag roken tijdens de pauzes. Toch zijn er werknemers die gaan bidden of roken op het moment dat het niet mag. Een supervisor is geen politieagent en mensen kan je niet automatiseren.

Wat roken betreft krijgen de werknemers wat vrijheid. In tegenstelling tot roken wordt er omtrent het bidden zeer kordaat gereageerd. Het is verboden. "Als je de tijd vindt mag je een sigaretje gaan roken. Anderen die de tijd vinden om te bidden, daar gaan we hard tegen optreden." Ondanks het duidelijk beleid, dat bidden namelijk niet mag, moet men eens het beleid rond bidden herdefiniëren en bespreken (interview Ö. Kiran, 3 mei 2017).

Recentelijk werd beslist dat men niet meer mag roken in de gebouwen. Er waren speciale rokersruimtes voorzien zodat werknemers binnen konden roken. Nu roken de werknemers buiten in schuilhuisjes. Zo zijn er verschillende ruimtes, verspreid over de fabriek, vrijgekomen. Deze oude rokersruimtes zouden kunnen worden ingericht als stille ruimtes. Maar niet overal in de fabriek zijn er oude rokersruimtes die omgevormd kunnen worden, waardoor deze voor sommige werknemers toegankelijker zouden zijn dan voor anderen. Dit resulteert in het "wat zij daar hebben, moeten wij ook hebben"-argument. De vakbonden spelen hierin een rol. De vakbond draait rond solidariteit. De vakbond zal niet argumenteren: "Spijtig maar u zit nu eenmaal aan de andere kant van de fabriek. Indien dit de reactie zou zijn van de vakbond gaan sommige werknemers wellicht naar een andere vakbond waar hun belangen worden verdedigd" aldus L. Van der Sypt. Deze manier van denken zit ingebakken in VCG door de sterke vakbondsstructuur.

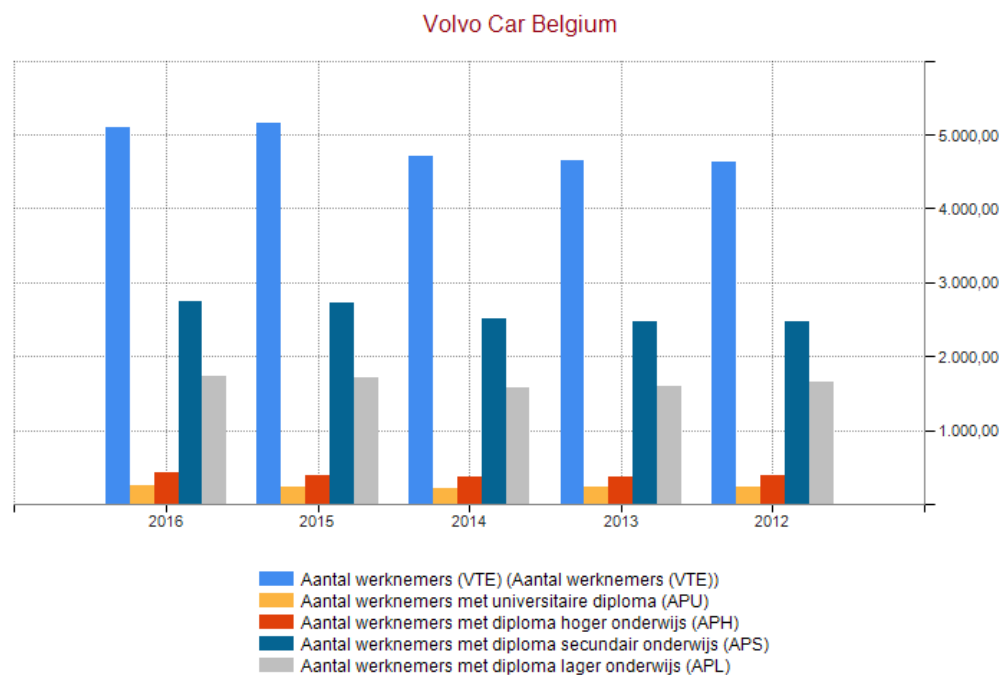
De maturiteit om te zeggen: "De ene heeft nu eenmaal geluk om in een omgeving te werken" i.p.v. "Als men de ene een hand geeft moet men de andere minstens ook een hand geven", is niet aanwezig. Streven naar zo'n ingesteldheid van de VCG werknemers is een doelstelling voor op lange termijn. Door de democratie worden sommige initiatieven te niet gedaan of niet geëxploreerd (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

3.3.6 Kritiek

Veel draait in Zweden, indien men over diversiteit spreekt, over gendergelijkheid: evenveel kansen voor vrouwen als voor mannen. Dit valt ook op in het sustainability report van Volvo Cars³⁹.

³⁹ Zie bijlage 6.

Volgens L. Van der Sypt is dit te verklaren vanuit het feit dat de Zweedse samenleving zeer vrouwelijk is. Zwangerschapsverlof bijvoorbeeld wordt in Zweden toegekend aan het koppel. Dat is ruimer dan in België. De designafdeling, een afdeling met ongeveer 5000-6000 bedienden waarvan een significant aantal hoogopgeleid is, aldus L. Van der Sypt bevindt zich daarenboven in Zweden. In deze designafdeling werken een groot aantal vrouwen (interview met W. Vanquickelberghe, 26 april 2017). De situatie in VCG is totaal anders. VCG is een productieomgeving waar er auto's van de band lopen, en waarbij het merendeel van de arbeidspopulatie niet hoogopgeleid is. Figuur 7 geeft dit grafisch weer. Slechts een kleine fractie heeft een diploma hoger onderwijs of universitair diploma als hoogst behaald studieniveau.



Figuur 7: Hoogst behaalde diploma's in VCG

Bron: Trends Top (2017)

Het opleidingsniveau is verschillend tussen de productieafdeling in VCG en de designafdeling in Zweden. In VCG , indien men spreekt over diversiteit, komen eerder religies, nationaliteiten, tegenstellingen tussen jongeren en ouderen aan bod. De vergaderingen betreffende diversiteit in Zweden gaan hoofdzakelijk over loopbaankansen voor vrouwen, targets voor vrouwelijke leidinggevende posities tegen 2020 en 2025, etc.

In de autofabriek te Göteborg, die vergelijkbaar is met VCG, had men beslist dat 1 op x aantal gerekruteerde werknemers een vrouw moest zijn. Dit heeft men dan ook opgevolgd. Na een paar jaar kwam men tot de conclusie dat er een duidelijke turnover was bij vrouwen, voornamelijk in de vaste nachtploeg. Besluit, ondanks alle maatregelen en initiatieven m.b.t. gendergelijkheid is het relatief moeilijk om vrouwelijke werknemers in een productieomgeving te behouden (interview met L. Van der Sypt, 2017).

VCG is vanuit Zweden erop gewezen dat de directie van VCG, het PMT⁴⁰, voornamelijk bestaat uit Vlaamse oudere mannen.

L. Van der Sypt beaamt en betreurt dit. Volgens hem moet het PMT verjongen en vervrouwelijken, dit gaat VCG ten goede komen. Onlangs aanvaardde het PMT een nieuwe vrouwelijke collega. Momenteel zijn er van de 13 leden maar 2 vrouwen. Verjongen is belangrijk omdat de oudere generatie bazen in de directie vaak nog niet doordrongen zijn van het gedachtegoed dat diversiteit een opportuniteit kan zijn. Dit wordt niet aanzien als een dooddoener, zolang het diversiteitsnetwerk bestaat zal het gegeven van diversiteit in leven gehouden worden in VCG (interview met B. Vermeren, 18 april 2017) (diversiteitsverslag december A-ploeg, 2016).

L. Van der Sypt ziet binnen 20 jaar een andere generatie aan de top bij VCG. Een generatie die opgegroeid is met technologie en in een multiculturele samenleving. Diversiteit wordt door de oudere generatie veelal gezien als noodzakelijk, een thema waar men verplicht mee moet bezig zijn. Het wordt niet bekeken vanuit het perspectief dat het een opportuniteit kan zijn (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

Volgens Ö. Kiran kan de communicatie van VCG beter. Toen de vraag kwam omtrent halalvlees, heeft J. Borremans het nagevraagd bij de keuken. Het bleek dat de keuken hun vlees werd geleverd door een bedrijf dat enkel maar halal verhandelt omdat de vraag naar halalvlees zo groot is. Doordat dit niet gecommuniceerd werd aten bijvoorbeeld sommige mensen geen kip omdat zij dachten dat het niet halal was. Communicatie komt vaak terug in de enquêtes

⁴⁰ Plant management team.

m.b.t. VCG in het algemeen. Zo verschijnt er iets in de pers waarvan het personeel nog niet op de hoogte is. Dat kan voorvallen en gebeurt niet altijd bewust. Als Zweden iets beslist duurt het even vooraleer het ter sprake komt in de teammeetings in VCG. Tevens worden teammeetings soms uitgesteld wanneer net belangrijke items besproken moeten worden, aldus Ö. Kiran (interview, 3 mei 2017).

3.3.7 Diversiteitsinitiatieven van het diversiteitsnetwerk

Tabel 13 toont verschillende diversiteitsinitiatieven die verwezenlijkt zijn doorheen de jaren door het diversiteitsnetwerk.

Geschenken krijgen een persoonlijke toets: kerstgeschenk afgegeven met voornaam
Affiches rond diversiteit: "Geen gezeik, iedereen is gelijk." Continue sensibilisatie.
Wereldkampioenschap voetbal: de ploegen waartegen België speelden hadden een nationaal getint menu in de keuken
Diversiteitsmodule: introductie voor nieuwe werknemers betreffende diversiteit in VCG. Diversiteit maakt deel uit van het trainingsprogramma.
Spandoeken bij aanvang en einde collectief verlof met 50 vlaggen. "Prettig verlof" en "Welkom terug" in verschillende talen.
Diversiteitsambassadeurs dragen een VCG zeester. Op die manier zien de werknemers dat de persoon een diverser is en aanspreekpunt voor thema's omtrent diversiteit.
Technogirls: meisjes van 11 en 12 jaar krijgen de kans om de fabriek te bezoeken en een technisch werkstuk te maken. Het doel is om meisjes ervan te overtuigen dat zij ook thuis horen in een technische omgeving. Promoten van technische opleidingen.
Diversiteitsborden op centrale plaatsen met uitleg over specifieke religie (Islam, Hindoeïsme, etc.) (interview met V. Banica, 28 april 2017).
Fotowedstrijden Werknemers kunnen vakantiefoto's insturen die te maken hebben met Volvo. De persoon met de origineelste foto wint een etentje met de directie (interview met Ö. Kiran, 3 mei 2017). Op een affiche had men het uniform van elke werkpost verwisseld. Wedstrijd om juiste kledij bij juiste persoon te plaatsen.
Steunen van diversiteitsonderzoek en eindwerken van studenten

Tabel 13: Diversiteitsinitiatieven van het diversiteitsnetwerk

Bron: Borremans en Van der Sypt (2016)

3.3.8 Diversiteitsmanagement: vraagstukken in VCG

Ut supra, heeft het diversiteitsnetwerk te maken met complexe vraagstukken die vaak nog niet in vraag gesteld zijn. Tabel 14 geeft enkele vraagstukken en discussies weer. De voorbeelden hebben betrekking op verschillende "soorten" diversiteit.

2 vrouwen verspreiden het gerucht dat een vrouw die werkzaam is bij VCG, transgender is. Hoe gaat men om met zulk pestgedrag?
Macht van anciënniteit: mensen met de meeste anciënniteit krijgen het meeste verlof. De nieuwe, jongere, generaties pikken dit minder en hebben andere verwachtingen.
Racistische boodschappen in de toiletten. Hoe kan men dit voorkomen?
Toiletten liggen kletsnat door de rituele gebedswassing van Moslims die bidden in VCG.
Ploegen kunnen verplicht worden om de zaterdag te gaan werken. Een bepaalde deelgroep komt in moeilijkheden, zoals alleenstaanden met kinderen die via afspraken in de rechtbank precies die zaterdag hun kinderen bij zich hebben.
Oudere werknemers zijn bezorgd dat zij niet op een realistische en haalbare manier zullen kunnen blijven werken.
Rokers worden verwezen naar omgeving met weinig comfort, soms moet men ver stappen. De laatste jaren wordt roken verboden op openbare plaatsen. Worden rokers beknot in hun persoonlijke vrijheid?

Tabel 14: Complexe vraagstukken in het diversiteitsnetwerk

Bron: Diversiteitsverslagen (2017)

De vraagstukken die worden aangehaald in het diversiteitsnetwerk zijn niet geldig voor de volledige productievestiging. De topics zijn afhankelijk van: de samenstelling van het team, de werkactiviteit, de fabriek waar men werkt (GA, GC of GB), etc.

3.4 Uitgelicht: vrouwenparticipatie in VCG, de externe druk vanuit Zweden en de aandacht voor dit thema vanuit VCG

Vanuit Zweden ligt de klemtoon, betreffende diversiteit, voornamelijk op gendergelijkheid en genderdiversiteit. Tegen 2020 wil Volvo Cars dat 35% van de leidinggevende posities bekleed worden door vrouwen (Volvo Group: sustainability report, 2016). Vanuit Zweden wil men dat ongeveer 33% van de werknemers een vrouw is in VCG. Er wordt verwacht dat VCG acties uitwerkt om deze percentages te behalen, zowel meer vrouwen aantrekken als laten doorgroeien is een uitdaging.

Het percentage vrouwelijke werknemers in VCG is slechts 14%. Dit wijst niet op genderdiversiteit (Trends Top, 2017). VCG heeft ongeveer 17,4% vrouwen in leidinggevende posities, deze zijn procentueel beter vertegenwoordigd maar ondanks dat: "A target of 20% H+ positions⁴¹ for VCG based people will be a serious challenge" (Borremans & Van der Sypt, 2016), (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

VCG doet inspanningen om de targets te halen maar het gaat moeizaam. De meeste mensen in een technische opleiding associëren productievestigingen niet met vrouwen. Tegelijk bestaat de instroom in technische opleidingen voornamelijk uit mannen, het is dan ook moeilijk om vrouwen aan te trekken voor de productie industrie (interview met B. Vermeren, 18 april 2017). Volgens V. Banica hebben vrouwen weinig interesse en zijn de jobs in fabrieken van nature uit moeilijker voor vrouwen, waardoor er al een natuurlijke selectie plaatsvindt. Genderdiversiteit mag niet geforceerd worden. "Juiste mensen op de juiste plaats, niet correcte mensen op de correcte plaats", (interview met V. Banica, 28 april 2017).

De targets zijn van toepassing op zowel de traditionele productieomgeving als bedienden afdelingen (designafdeling, HR, R&D, etc.). Vanuit Zweden snapt men niet dat VCG zo weinig vrouwen tewerkstelt. "De mensen die de targets zetten hebben niet het beeld in hun hoofd van de productievestigingen maar wel van een centrale personeelsdienst, centrale finance afdeling, R&D, want daar lopen heel veel vrouwen rond" (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

⁴¹ Betrekking op classificatie leidinggevende posities VCG.

Door een specifiek target te zetten op het aantal vrouwen moet men vermijden dat vrouwen worden aangenomen of doorgroeien o.b.v. geslacht i.p.v. competenties. Een paar jaar geleden moest men in VCG een aantal teambegeleiders aanstellen, er werden overwegend vrouwen gekozen om zo een inhaalbeweging te maken. Later heeft men daar veel problemen door ondervonden omdat een beduidend aantal vrouwen niet bekwaam waren voor de functie. Verkeerde mensen op de verkeerde post. "Zolang VCG weinig vrouwen kan aantrekken is iedere vorm van opgelegde quota een mislukking", aldus B. Vermeren (interview, 18 april 2017), (diversiteitsverslag januari A-ploeg, 2017).

Door de externe druk d.m.v. targets uit Zweden is het een significante opdracht om VCG aantrekkelijker te maken voor vrouwen, maar de aantrekkingskracht is tot op heden onvoldoende groot. Door de externe druk bestaat de kans dat men zich eerder gaat focussen op de "correcte" werknemer dan de meest bekwame werknemer. VCG is overtuigd van de voordelen van genderdiversiteit (visies, perspectieven, stimuleert innovatie) daardoor is er aandacht voor in het diversiteitsnetwerk. Zo tracht "Technogirls", een initiatief van het diversiteitsnetwerk, jongere meisjes ervan te overtuigen dat niet enkel mannen thuishoren in een technische omgeving.

3.5 Het diversiteitsbeleid van VCG en de kritische succesfactoren van Janssens

Het diversiteitsbeleid van VCG wordt getoetst aan de 10 kritische succesfactoren van Janssens (2002). Janssens (2002) argumenteert dat de kritische succesfactoren kunnen dienen als leidraad voor een succesvol diversiteitsbeleid, maar maatwerk is noodzakelijk omdat elke organisatie anders is. Ut infra worden belangrijke punten van het diversiteitsnetwerk samengevat.

Volvo Cars wil tegen 2020 dat 35% van de leidinggevende functies bekleed worden door vrouwen. Tegelijk wil men dat 35% van de 300 top managersfuncties bekleed worden door een niet-Zweed. Deze targets worden duidelijk beklemtoond in het sustainability report van Volvo Cars (Volvo Car Group: sustainability report, 2016). De targets zijn een organisatiedoelstelling. Volvo Cars ziet diversiteit als een competitief voordeel en wilt dit ook nastreven.

"Our diversity is the base upon which our strength depends to be a successful multinational company" (Volvo Group: annual and sustainability report, 2017). Diversiteit wordt gezien als basis voor een succesvolle multinational. "Designed around you", een belangrijke waarde voor Volvo Cars. De mensen staan centraal: vrouw, man, homoseksueel, allochtoon, etc. Iedereen is belangrijk voor Volvo Cars. Affiches zoals "geen gezeik, iedereen gelijk" geven op een creatieve manier de visie van het diversiteitsnetwerk weer.

Het diversiteitsnetwerk is het draagvlak voor het diversiteitsbeleid in VCG en zorgt voor een dynamische participatie van de werknemers aan het diversiteitsbeleid. Men leert de diversers problemen aanpakken vanuit verschillende perspectieven. Om te weten wat er in de organisatie leeft is het cruciaal dat alle partijen betrokken zijn bij het diversiteitsbeleid zowel vakbonden, operatoren, bedienden, de directie, etc. Dit zorgt voor verschillende input van informatie. Bij VCG heeft iedereen een gelijke kans om aangenomen te worden. Er worden geen talentenpools genegeerd. Naast VCG zelf wordt er ook contact gezocht met externe partijen om gedachten uit te wisselen en zo te leren van elkaar (moslim executive, Audi bezoeken, etc.).

Het diversiteitsnetwerk vraagt wederzijdse aanpassing, van zowel allochtonen als autochtonen, mannen als vrouwen, de jongeren als de oudere generatie. "Als je een cirkel hebt moet elkeen wel eens een stap vooruit doen om in de cirkel te staan, dat betekent dat er van iedereen verwacht wordt om eens een stap te doen, de ene keer al een grotere stap dan de andere" (interview met J. Borremans, 4 april 2017). Verdraagzaamheid realiseren is een continu proces. Het ene thema is al makkelijker realiseerbaar dan het andere.

Niettegenstaande gestandaardiseerde processen duidelijkheid verschaffen, net zoals zwart-wit gedachten, probeert men dit toch te vermijden. Omtrent sommige diversiteitstopics is nog meer flexibiliteit en maturiteit noodzakelijk (bijvoorbeeld taal en bidden). Dit kan tot betere samenwerking leiden. VCG gelooft erin dat diverse teams nieuwe visies en perspectieven realiseren.

Alle 10 kritische succesfactoren van Janssens worden onder enige vorm teruggevonden bij VCG. Volgens Janssens (2002) is VCG op weg naar een succesvol diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid is een proces zonder einde. Blijvende aandacht

en verdere ontwikkeling is nodig. De gestandaardiseerde processen rond taal (de voer- en de vloertaal is Nederlands) en bidden (uitwendig vertoon van religie is verboden) kan men in de toekomst aanpassen door flexibelere richtlijnen. Hiervoor moet de maturiteit binnen het bedrijf groeien. Dit is een proces van lange adem, en dit wordt net gestimuleerd door het diversiteitsnetwerk.

3.6 Toekomst

J. Borremans ontdekt talenten in het diversiteitsnetwerk. Zowel mensen met een migratieachtergrond, vrouwen, operatoren, etc. kunnen een rolmodel zijn voor anderen. Samen oog hebben voor diversiteit en verbindingen creëren, waardoor medewerkers elkaars potentieel en talenten ontdekken, kan leiden naar een moment waarop "het verschil" achterhaald is. De weg naar een sterke diversiteitscultuur wordt duidelijker door ervaring, connectiviteit, verbinding, zichtbaarheid en openheid. Het diversiteitsnetwerk geeft iedere werknemer een gelijke stem en staat open voor continue bijsturing en verbetering. Dit reflecteert de belangrijke ingesteldheid van Volvo Cars: continu willen verbeteren en dit ook proberen. Dit kan leiden tot nieuwe visies en perspectieven omtrent thema's als taal en bidden (interview met J. Borremans, 4 april 2017).

Volvo is een weerspiegeling van de maatschappij. Meer immigratie in de samenleving reflecteert zich in VCG. In de toekomst is het de taak van het diversiteitsnetwerk om nog meer de zwart-wit gedachten, die heersen in Volvo omtrent diversiteit, te elimineren zowel bij actuele als toekomstige werknemers. Blijven respect, verdraagzaamheid, maturiteit en samenwerking nastreven en verwezenlijken zijn *key elements* voor de toekomst.

"VCG mag trost zijn op hetgeen er wordt gerealiseerd m.b.t. diversiteit. Ik vind het logisch dat men VCG bezoekt om over diversiteit te praten", (interview met L. Van der Sypt, 3 mei 2017).

"Volvo doet veel voor diversiteit. Men behandelt iedereen met respect en van daaruit start alles", (interview met V. Banica, 28 april 2017).

"Ik voel me thuis op Volvo, heb niet het gevoel dat ik het vijfde wiel aan de Volvo ben. Eigenlijk zou ik het wel zien zitten om J. Borremans zijn functie over te nemen", (interview met Ö. Kiran, 2017).

HOOFDSTUK 3: ALGEMEEN BESLUIT

1. Conclusies

Diversiteit en diversiteitsmanagement hebben geen eenduidige definitie. Er zijn geen afgebakende grenzen omtrent het begrip. Dit komt voor een deel omdat organisaties en bedrijven daarvoor verschillende redenen hebben en andere doelstellingen nastreven (Janssens, 2002). In de literatuur komen er verscheidene indelingen voor van diversiteit.

De aandacht voor diversiteit en diversiteitsmanagement heeft haar oorsprong voornamelijk in Amerika. De *war on talent* en de publicatie van *Workforce 2000* hadden een significante impact. Zowel in de maatschappij als in de business omgeving deden er zich veranderingen voor (Doyen et al., 2002). Vanaf midden jaren 80 kreeg diversiteit meer aandacht in Vlaanderen door de focus op de tewerkstelling van risicogroepen (Janssens & Steyaert, 2002).

In de literatuur worden er 3 centrale redenen aangehaald om aan diversiteitsmanagement te doen: juridische, economische en moreel-ethische of maatschappelijke redenen. In de praktijk worden er niet één maar meerdere redenen aangehaald.

Aan de hand van diversiteitsmanagement kunnen bedrijven en organisaties een competitief voordeel realiseren. Maar, onderzoek wijst uit dat er geen eenduidig bewijs is van een positieve relatie tussen diversiteit en financiële prestaties.

De case study van Volvo Car Gent beantwoordt en verklaart twee centrale onderzoeksvragen:

Wat zijn de oorzaken en gevolgen van de omschakeling van een "wit" naar een multicultureel bedrijf en wat waren de redenen?

Globalisering van de economie, de stijgende internationale handel, Amerikaanse en Zweedse invloeden, etc. hebben allemaal een invloed gehad op het evolueren van Volvo Car Gent naar een multicultureel bedrijf.

Twee belangrijke perioden spelen een beduidende rol in de uitgroei van Volvo Car Gent naar een multicultureel bedrijf. Met de introductie van een vaste nachtdienst in de eindassemblage is er een eerste significante golf van werknemers met een migratieachtergrond gekomen in de periode 2000-2004. Daarnaast spelen de laatste 5 jaar een belangrijke rol. VCG heeft dan bepaalde activiteiten in eigen beheer genomen, namelijk de overname van JC en DSV. Voornamelijk met de overname van DSV zijn er veel medewerkers met een migratieachtergrond bijgekomen.

De uitgroei tot een multicultureel bedrijf kwam er bij Volvo Car Gent ten gevolge van verschillende aanleidingen. Het accent ligt op de een combinatie tussen economische redenen, de continue nood aan nieuwe medewerkers en maatschappelijke of moreel-ethische redenen. VCG is een weerspiegeling van de maatschappij waarbij iedereen gelijke kansen krijgt en ieders eigenheid aanvaard wordt. Juridische redenen komen dan weer overgewaaid vanuit Zweden.

Positieve discriminatie van de Vlaamse blanke mannen komt niet beduidend naar boven tijdens het onderzoek. De stelling van R. Roosevelt Thomas Junior (1990), positieve discriminatie is nodig om diversiteit te realiseren in een bedrijf, wordt niet teruggevonden in het onderzoek.

Hoe managet Volvo Car Gent de diversiteit? Wat is het beleid van het bedrijf t.a.v. toenemende diversiteit?

Het initiatief om actief te gaan werken rond diversiteit komt a.d.h.v. een formeel diversiteitsbeleid dat moet uitgewerkt worden, vanuit Zweden. Het behandelt verschillende diversiteitsstrategieën en strategische doelstellingen. De *diversity champion in VCG* is verantwoordelijk voor een actief beleid rond diversiteit en de implementatie ervan.

Centraal in het diversiteitsbeleid van Volvo Car Gent staat het diversiteitsnetwerk. Zowel de bedienden, operatoren als vakbonden zijn vertegenwoordigd in het diversiteitsnetwerk. Het laten aansluiten van de operatoren in het diversiteitsnetwerk is een significante verbetering in de ontwikkeling ervan en het diversiteitsbeleid in zijn geheel. Wat er in de fabriek aan de basis leeft, wordt gecapteerd. De kortetermijndoelstellingen voor het diversiteitsnetwerk zijn: werken aan een bedrijfscultuur zonder uitsluiting, het creëren van een bewustzijns- en dialoogcultuur rond diversiteit en helpen om de ambitie van "eerste keus werkgever" te realiseren.

Het diversiteitsnetwerk heeft te maken met complexe vraagstukken die veelal niet eerder in vraag gesteld zijn. Een belangrijke doelstelling is het verwezenlijken van diversiteitsinitiatieven die diversiteit in een positief daglicht stellen. Op lange termijn streeft het diversiteitsnetwerk naar meer maturiteit rond bepaalde diversiteitsthema's.

Een goed diversiteitsbeleid ontwikkelen en in stand houden is een proces zonder einde. Blijvende aandacht en verdere ontwikkeling hiervoor is essentieel.

Volvo Car Gent doet aan diversiteitsmanagement vanuit de idee dat diversiteit een opportuniteit is en geen verplichting.

2. Beperkingen en suggesties

2.1 Beperkingen

Het historische luik van het onderzoek is hoofdzakelijk gebaseerd op mondelinge bronnen. Het was niet mogelijk om interne personeelsgegevens te raadplegen omtrent de periode 2000-2004. Het zou interessante informatie kunnen opleveren hebben m.b.t. diversiteit. Hoeveel werknemers hadden er een migratieachtergrond voor en hoeveel na de periode 2000-2004?

De geïnterviewde VCG medewerkers zijn allemaal lid van het diversiteitsnetwerk en kennen elkaar. Ze kunnen elkaar beïnvloeden hebben. Daarnaast zijn er geen interviews met operatoren die niet behoorden tot het diversiteitsnetwerk of met werknemers die recent gestart zijn bij VCG. Ook hun mening over het diversiteitsbeleid kan interessant zijn.

2.2 Suggestie voor verder onderzoek

Zoals reeds aangehaald is de case study geen handleiding voor een goed algemeen diversiteitsbeleid. Maatwerk is noodzakelijk aangezien elke organisatie anders is. De case study kan wel dienen als basis voor benchmarking bij de vraag hoe andere bedrijven uit dezelfde industrie zoals Honda, Sidmar, etc. diversiteit managen. Zo kan men nagaan of andere productievestigingen kampen met gelijklopende problemen en dezelfde complexe vraagstukken.

Bibliografie

Academische vakliteratuur

Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *The Executive*, 5(3), 45-56.

Ellis, C., & Sonnenfeld, J. A. (1994). Diverse approaches to managing diversity. *Human Resource Management*, 33(1), 79-109.

Ivancevich, J. M., & Gilbert, J. A. (2000). Diversity Management time for a new approach. *Public Personnel Management*, 29(1), 75-92.

Kirby, S. L., & Richard, O. C. (2000). Impact of Marketing Work-Place Diversity on Employee Job Involvement and Organizational Commitment. *The Journal of Social Psychology*, 140(3), 367-377.

McKay, P. F., Avery, D. R., Liao, H., & Morris, M. A. (2011). Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography. *Organization Science*, 22(3), 788-803.

Milliken, F. J., & Martins, L. L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups. *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

Nemetz, P. L., & Christensen, S. L. (1996). The Challenge of Cultural Diversity: Harnessing a Diversity of Views to Understand Multiculturalism. *The Academy of Management Review*, 21(2), 434-462.

Roosevelt, T. R., Jr. (1990). From Affirmative Action to Affirming Diversity. *Harvard Business Review*, 68(2), 107-117.

Van Beek, A., & van Doorne-Huiskes, A. (2011). Diversiteit en kwaliteit: Een uitdagende relatie. *Tijdschrift voor HRM*, 14(4), 6-29.

Wright, P., Ferris, S. P., Hiller, J. S., & Kroll, M. (1995). Competitiveness Through Management Of Diversity: Effects On Stock Price Valuation. *Academy of Management Journal*, 38(1), 272-287.

Boeken en e-books

Cox, T. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, Research & Practice*.

Geraadpleegd op 26 maart 2017, via

<https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=Dr7IIPVGJYC&oi=fnd&pg=PT1&dq=cultural+diversity+in+organizations&ots=g1F8Til429&sig=Tch6u4cz75JAMTwn6hhEq1FpRs#v=onepage&q=cultural%20diversity%20in%20organizations&f=false>

Gold, J. (2007). Recruitment and selection. In Bratton, J., & Gold, J. (Ed.), *Human Resource Management: Theory and Practice* (pp. 239-273). London: Palgrave Macmillan.

Janssens, M., & Steyaert, C. (2001). *Meerstemmigheid: organiseren met verschil*.

Geraadpleegd op 17 mei 2017, via

<https://books.google.be/books?hl=nl&lr=&id=2ZYBTjAjKIIC&oi=fnd&pg=PA15&dq=meerstemmigheid&ots=0hqIcNcMWP&sig=P3EkhBASqtPQFAUUka6SYQoOhUM#v=onepage&q&f=false>

Mor Barak, M. E. (2010). Diversity Management: Paradigms, Rationale, and Key Elements. In Mor Barak, M. E. (Ed.), *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace* (pp. 234-251). Los Angeles, California: SAGE Publications Inc.

Wilkinson, R., & Pickett, K. (2010). *The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone*. London: Penguin Books.

Wetenschappelijke rapporten

Bellaart, H., Oostrik, S., & Razenberg, I. (2016). *Effectief diversiteitsbeleid: Tel uit je winst!* Utrecht: Kennisplatform Integratie & samenleving.

Deloitte (2013). *Waiter, is that inclusion in my soup? A new recipe to improve business performance*. Sydney: Deloitte Australia.

Doyen, G., Lamberts, M., & Janssens, M. (2002). *Diversiteitsmanagement in de praktijk*. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.

Hunt, V., Layton, D., & Prince, S. (2014). *Why diversity matters*. London: McKinsey & Company.

Janssens, M. (1999). *Laaggeschoolden en human resource management: verdringing of waardering van diversiteit?* Leuven: K.U. Leuven Departement Toegepaste Economische Wetenschappen.

Janssens, M. (2002). *Kritische succesfactoren van een diversiteitsbeleid*. Brussel: Administratie Werkgelegenheid.

Lamberts, M., Pauwels, F., Schryvers, E., & Van de Maele, M. (2005). *De weg naar evenredige arbeidsdeelname via diversiteitsplannen op organisatieniveau. Onderzoek naar de (duurzame) effecten van positieve-actieplannen: allochtonen en diversiteitsplannen*. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Opleiding en Vorming, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma, met ondersteuning van de administratie Werkgelegenheid en het ESF.

Pellegrino, G., D'Amato, S., & Weisberg, A. (2011). *The gender dividend: Making the business case for investing in women*. London: Deloitte Touche Tohmatsu Limited.

The Volvo Group (2016). *Annual and sustainability report 2015*. Göteborg: Volvo Car Group Headquarters.

The Volvo Group (2017). *Annual and sustainability report 2016*. Göteborg: Volvo Car Group Headquarters.

Van Beek, A., Henderikse, W., & van Doorne-Huiskes, A. (2011). *Diversiteit en kwaliteit: Een literatuuronderzoek naar nieuwe bevindingen op het gebied van kwaliteit en diversiteit*. Zeist: VanDoorneHuiskes en partners.

Volvo Car Group (2016). *Sustainability report 2015*. Göteborg: Volvo Car Group Headquarters.

Diversiteitsverslagen

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2016). *Diversiteitsverslag november A-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2016). *Diversiteitsverslag november B-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2016). *Diversiteitsverslag november N-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2016). *Diversiteitsverslag december A-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2017). *Diversiteitsverslag januari A-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2017). *Diversiteitsverslag januari N-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2017). *Diversiteitsverslag februari A-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2017). *Diversiteitsverslag maart A-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2017). *Diversiteitsverslag maart N-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2017). *Diversiteitsverslag april A-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Diversiteitsnetwerk Volvo Car Gent (2017). *Diversiteitsverslag april B-ploeg*. Gent: Volvo Car Gent.

Websites

Agoria (2014, 13 augustus). *Volvo Car Gent verwelkomt 150 nieuwe medewerkers* [Foto]. Geraadpleegd op 29 mei 2017, via <https://www.agoria.be/nl/Volvo-Car-Gent-verwelkomt-150-nieuwe-medewerkers#>

Agoria (2015, 7 januari). *Volvo Car Gent verwelkomt 600 nieuwe collega's* [Foto]. Geraadpleegd op 29 mei 2017, via <https://www.agoria.be/nl/Volvo-Car-Gent-verwelkomt-600-nieuwe-collega-s>,

Borremans, J., & Van der Sypt, L. (2016). *Diversiteit Volvo Car Gent* [PowerPoint]. Geraadpleegd op 3 juni 2017, via intranet Volvo Car Gent.

DiversityInc Staff (2013). *Diversity Champion Dr. Roosevelt Thomas Dies*. Geraadpleegd op 22 maart 2017, via <http://www.diversityinc.com/diversity-and-inclusion/diversity-champion-dr-roosevelt-thomas-dies/>

Executive programme for women leaders (z.d.). Geraadpleegd op 9 april 2017, via <https://www.vlerick.com/nl/opleidingen/management-opleidingen/algemeen-management/executive-programme-for-women-leaders>

Netherlands Car bv (z.d.). *NedCar. Een historisch overzicht*. Geraadpleegd op 20 mei 2017, via http://www.vdlnedcar.nl/data/uploads/vdl_nedcar/Historisch_Overzicht_VDL_Nedcar.pdf

Rasking, J. (2013). *Doe niet alsof alle werknemers gelijk zijn*. Geraadpleegd op 29 mei 2017, via <http://www.dpbbrugge.be/maandberichten/201311a/humane%20wetenschappen/Roportage%20%27Doe%20niet%20alsof%20alle%20werknemers%20gelijk%20zijn%27.pdf>

Trends Knack (2013). *Volvo Cars neemt activiteiten over van Gentse toeleverancier DSV*. Geraadpleegd op 20 mei 2017, via <http://trends.knack.be/economie/bedrijven/volvo-cars-neemt-activiteiten-over-van-gentse-toeleverancier-dsv/article-normal-256087.html>

Trends Top (z.d.). *Volvo Car Belgium*. Geraadpleegd op 29 mei 2017, via <http://trendstop.knack.be/nl/detail/420383548/volvo-car-belgium.aspx>

Volvo Car Gent (2016). *Facts*. Geraadpleegd op 17 mei 2017, via <http://www.volvocargent.be/nl/facts>

Volvo Car Gent (z.d.). *Mensen maken geschiedenis: 38/50 Een grote sprong voorwaarts: VCG van 2000 tot 2008*. Geraadpleegd op 20 mei 2017, via <http://www.volvocargent.be/nl/verhalen/3850-een-grote-sprong-voorwaarts--vcg-van-2000-tot-2008>

Volvo Car Group Global Newsroom (z.d.). *This is Volvo*. Geraadpleegd op 17 mei 2017, via <https://www.media.volvocars.com/global/en-gb/corporate/this-is-volvo>

Volvo Cars (z.d.). *Dit is Volvo*. Geraadpleegd op 17 mei 2017, via <http://www.volvocars.com/nl-be/over-volvo/de-wereld-van-volvo/dit-is-volvo>

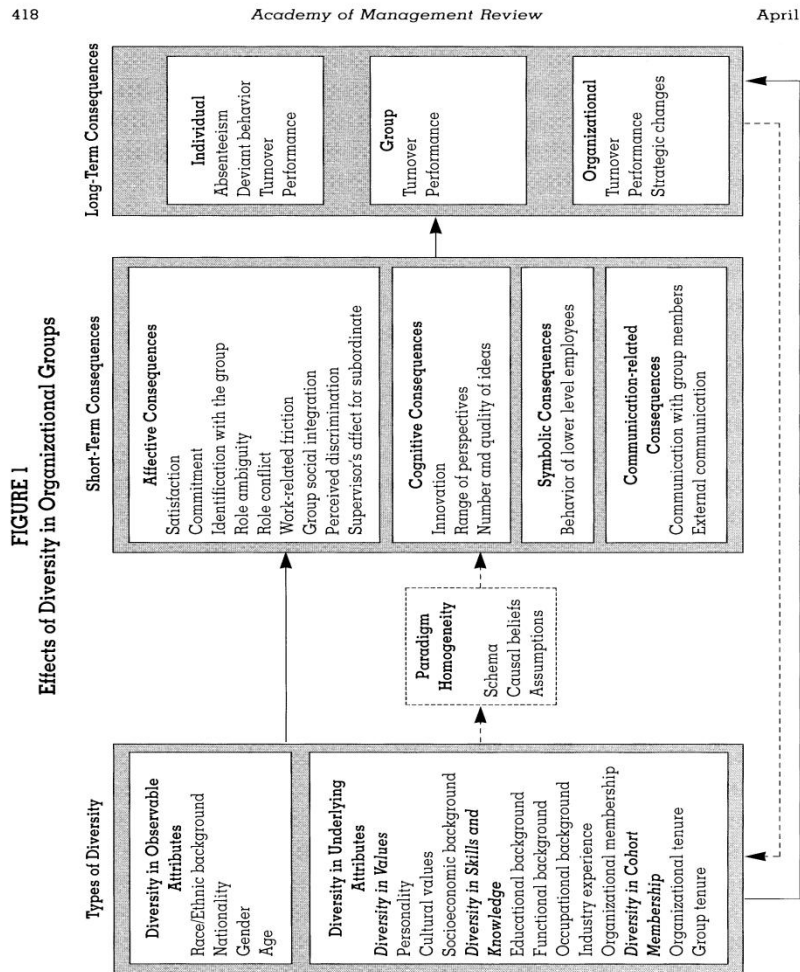
Volvo Cars (z.d.). *Our company at a glance*. Geraadpleegd op 17 mei 2017, via <http://www.volvocars.com/intl/about/our-company/our-company-at-a-glance>

Volvo Cars (z.d.). *V50*. Geraadpleegd op 20 mei 2017, via <http://www.volvocars.com/nl-be/over-volvo/de-wereld-van-volvo/een-rijke-geschiedenis/historische-modellen/68-v50>

Volvo Cars (z.d.). *Volvo Car Gent*. Geraadpleegd op 17 mei 2017, via <http://www.volvocars.com/nl-be/over-volvo/de-wereld-van-volvo/volvo-car-gent>

Bijlagen

Bijlage 1: Gedetailleerde schematische voorstelling van soorten diversiteit en de gevolgen ervan.



Bron: Milliken & Martins, 1996, p. 418

Bijlage 2: Resultaten van het onderzoek naar de argumenten van Cox & Blake (1991).

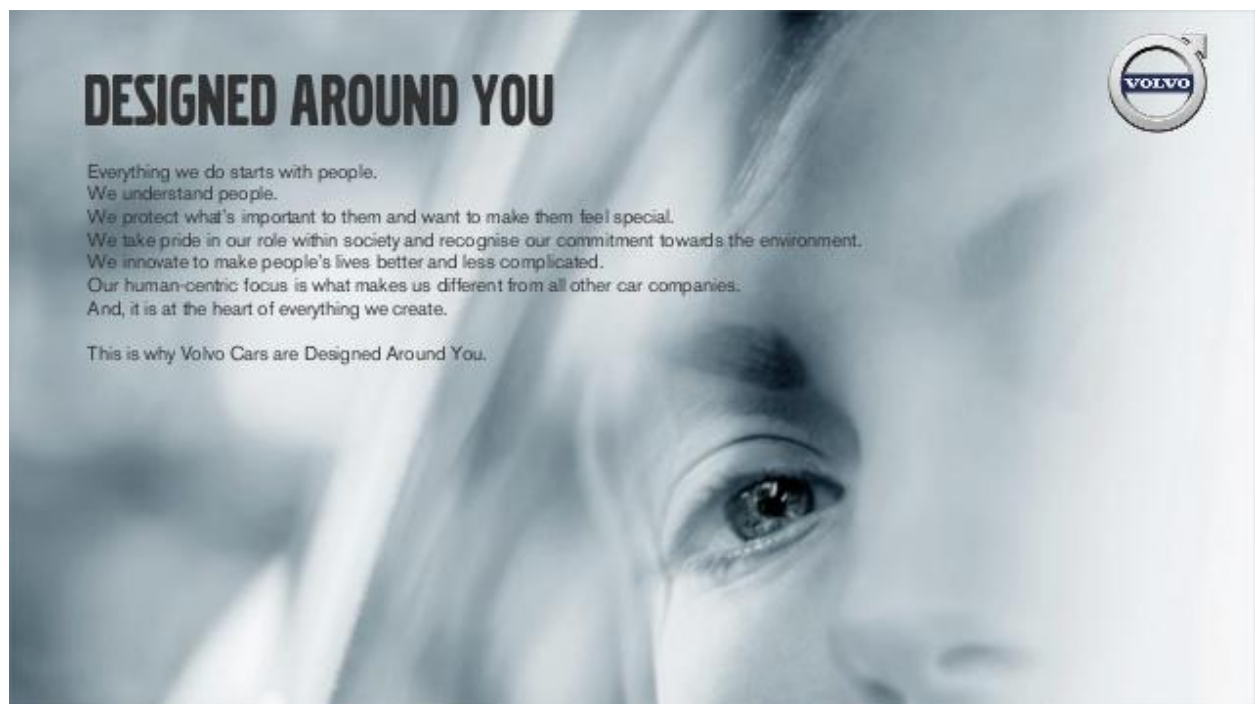
TABLE 1
Percentages and Ranks of the Preferred Justifications (Cox & Blake, 1991) for Managing Diversity

Procedural justification	Men		Women	
	% ^a	Rank	% ^b	Rank
Resource acquisition	18.1	1	22.7	1
Marketing	18.1	1	14.3	3
System flexibility	14.2	2	18.8	2
Creativity	13.5	3	13.0	4
Other	12.9	4	9.7	6
Problem solving	9.7	5	12.3	5
Cost reduction	7.1	6	5.2	7

^a**Totals** do not add up to 100% because of missing data from 6.5% of the men and 3.9% of the women sampled.

Bron: Kirby & Richard, 2000, p. 373

Bijlage 3: Designed Around You.



Bron: Borremans en Van der Sypt (2016)

Bijlage 4: Toelichting bij de geïnterviewden van VCG

J. Borremans, interview 4 april 2017 te VCG

Functie: senior specialist organizational development en HR Manager. Leidinggevende van het diversiteitsnetwerk.

Sinds 1987 is J. Borremans werkzaam bij VCG. Hij is altijd bezig geweest met personeels- en organisatieontwikkeling (doorheen de jaren onder verschillende vormen). Momenteel ligt zijn focus op leiderschap en diversiteit.

B. Vermeren, interview 18 april te VCG

Functie: vrijgestelde vakbondsafgevaardigde voor de bedienden (ACLVB) en lid van het diversiteitsnetwerk.

B. Vermeren begon in 1984 als supervisor. Hij gaf als bediende leiding aan ongeveer 50 arbeiders. In 2000 nam B. Vermeren deel aan de syndicale verkiezingen voor de bedienden. Hij werd verkozen als vrijgestelde afgevaardigde. Hij is een bediende die betaald wordt door Volvo maar enkel vakbondswerk doet.

W. Vanquickelberghe, interview 26 april 2017 te Mariakerke

Functie: Gepensioneerd

W. Vanquickelberghe heeft in de kwaliteitscontrole (GC) gewerkt. Hij begon in 1982 en werkte in totaal 38 jaar voor VCG. Doorheen zijn loopbaan is W. Vanquickelberghe altijd werkzaam geweest in het kwaliteitsveld, waarvan 16 jaar als verantwoordelijke voor de kwaliteit in de nachtdienst.

V. Banica, interview 28 april 2017 te VCG

Functie: Ingenieur en lid van het diversiteitsnetwerk.

V. Banica is van Roemeense afkomst en werkt sinds 1998 bij VCG. Haar studies heeft ze afgelegd in Roemenië. Toen V. Banica naar Gent kwam wonen is ze via een engineering consultancy bureau in contact gekomen met VCG. Ze is sindsdien een vaste medewerker.

L. Van der Sypt, interview 3 mei 2017 te VCG

Functie: Manager Maintenance & Operational Development en diversity champion voor VCG.

Toen L. Van der Sypt in 1984 was afgestudeerd begon hij meteen als supervisor bij VCG. In 2010 begon hij als manager operational development (lean manufacturing implementeren, plant efficiency coordinator, etc.). Sinds twee jaar is hij ook verantwoordelijk voor het centraal onderhoud.

Ö. Kiran, interview 3 mei 2017 te VCG

Functie: supervisor in de productieafdeling en lid van het diversiteitsnetwerk.

Ö. Kiran begon op 18-jarige leeftijd (1999) als arbeider aan de band. Hij is van Turkse afkomst, maar in België geboren. Ö. Kiran is kunnen doorgroeien tot supervisor. Zijn doel is de mensen begeleiden om zoveel mogelijk te produceren aan de juiste kwaliteit. Heeft de leiding over 55 VCG medewerkers.

Bijlage 5: Diversiteitsnieuwsbrieven



Diversiteit: de kracht van de toekomst

Nieuwsbrief editie dec '16



Team in de kijker



Maak kennis met Team 34N. Als we aan diversiteit denken, zullen de meesten van ons als eerste aan geslacht denken. In dit team is er een mooie verdeling tussen mannen en vrouwen. Ook andere diversiteitsaspecten zoals burgerlijke staat (3/7 gehuwd) en leeftijd (gaande van 26 – 53 jaar) zijn goed vertegenwoordigd.

“De rijkheid van verscheidenheid, kunstwerk van eenheid”

DIVERSITEIT



■ Mannen
■ Vrouwen



Wist je dat...
Er meer jongens dan meisjes geboren worden?

Klik en laat je verrassen



Bron: Diversiteitsniewsbrief december (2016)



Diversiteit: de kracht van de toekomst

Nieuwsbrief editie feb '17



Team in de kijker



Diversiteit zit niet alleen in de uiterlijke kenmerken, maar ook in de verborgen talenten die in elk van ons schuilen. Maak kennis met de HRBP's, een groep gedreven VCG-medewerkers met zeer uiteenlopende hobby's. Kan jij de 3 mountainbikers eruit halen? Durf jij een gokje wagen wie de zeilster is in deze groep? En wie bespeelt de viool, wie de schuifromboon en wie de hoorn? Je ziet, diversiteit zit ook in de kleine, subtiele dingen die ons uniek maken.

“De rijkheid van verscheidenheid, kunstwerk van eenheid”

Klik hier voor het antwoord



Wist je dat...
Planten sneller kunnen groeien als ze naar muziek luisteren?

Klik en laat je verrassen



Bron: Diversiteitsniewsbrief februari (2017)

Bijlage 6: Aandacht voor genderdiversiteit en gendergelijkheid in Volvo Group rapporten.

DIVERSITY & INCLUSION

Our approach to diversity & inclusion

We strive to benefit from the entire labour pool available to us, and work to ensure that all our employees can fully participate in our company to the best of their ability. Our approach to diversity is reflected in our internal everyday work and relations with our employees, customers and business partners. We implement Diversity and Inclusion Plans, and every function has a Diversity and Inclusion champion.

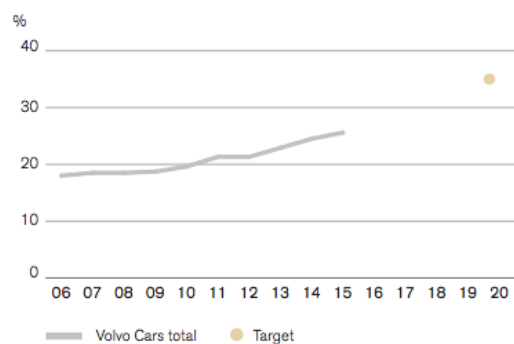
Diversity is about different backgrounds, experiences and personalities. It's a culture where everyone is respected and able to contribute. It's about being inclusive. Many innovations and features on our cars are the result of the work in diverse teams.

Examples of our progress on diversity include the fact that about 25% of our top 300 managers are non-Swedish nationals, and 26% of our leading positions are held by women.

Diversity initiatives in 2015

- Integration of diversity and inclusion perspectives into global Human Resources processes.
- We joined the PEPP mentoring programme, which is a Gothenburg-based collaboration between different engineering companies in order to promote the employment of female engineers.

PROPORTION OF WOMEN IN LEADING POSITIONS¹



¹ Leading position covers managers with direct reporting responsibilities, programme managers, project leaders and specialist in leading positions.

- Co-arranged an engineering network event for 200 female professional engineers in Gothenburg.
- Rebranded our career site on our global website to better represent our diversity objectives.

Bron: Volvo Group: sustainability report, 2016

CASE STORY: TORSLANDA PLANT, SWEDEN

WOMEN REPRESENT 37% OF NEW SHIFT

Volvo Car Torslanda (VCT) has promoted diversity in 2015 by actively creating employment, training and career opportunities for women.

2015 initiatives to promote diversity at VCT included the prioritisation of a gender balanced recruitment process for a new production shift of 1,500 workers. The initiative resulted in female employees representing 37% of the shift. The recruitment also included an unusually large number of younger workers, which has lowered the overall average age at VCT from 48 to 41 years. VCT also opted to take on predominantly female trainees to fill the need for forklift truck drivers on site, which led to 46 of the 48 trainees being women.

Anu Lipponen, Diversity Champion at VCT explains: "At Volvo Car Torslanda, we

believe that diversity leads to the development of better products.

We also believe that promoting an inclusive environment creates a more attractive workplace with greater work satisfaction and higher levels of commitment."

Ongoing initiatives aimed at promoting greater opportunities for women at VCT include:

- A female mentor programme led by experienced managers.
- A programme within the Purchasing and Manufacturing unit that nominates female leaders.
- All training programmes and initiatives aim to have an equal gender split.
- The proportion of female employees in various levels throughout the company is followed up on a monthly basis by VCT management.



Bron: Volvo Group: sustainability report, 2016

BENEFITING FROM DIVERSITY AND INCLUSION

Diversity is a key factor in business performance and work is coordinated on a global scale. Our long-term target is for all levels and operations of the Group's employee and management pool to reflect the diversity of the world in which we do business.

Building better business with diversity and inclusion

Our second Diversity and Inclusion Week was celebrated across the Volvo Group in September 2015 with a focus on Building Better Business. Employees and managers at all levels expressed how diversity and inclusion improves performance. The Group Executive Team (GET) is responsible for making Diversity and Inclusive Leadership (DIL), part of business as usual. The target to train all managers down to CEO-3 level in DIL by the end of 2015 was not fully met (72% trained). The program continues with a revised goal to train all managers by the end of 2017.

Room for improvement

We use two key performance indicators to measure diversity, the Balanced Team Indicator and the Inclusiveness Index:

- The Balanced Team Indicator is a quantitative measure covering nationality, gender, age and experience across different Volvo Group entities. The result for 2015 show a need for improvement in terms of diversity in the GET, especially with regard to nationality. In the level below the GET, average diversity scores increased slightly.

GENDER DIVERSITY OF THE VOLVO GROUP WORKFORCE

%	2015	2014
Share of women	18	18
Share of women, presidents and other senior executives	21	21

- The Inclusiveness Index is based on how employees judge their workplace to be inclusive. The Inclusiveness Index was stable in 2015, but not at the desired level.

We also measure gender balance in total and at senior management level:

- The Gender Balance Indicator shows that women accounted for 18% of the Volvo Group's global workforce, at the end of 2015. This was at the same level as 2014. The share of women among presidents and senior executives was also flat compared to the previous year, at 21%.

For more information about diversity in the Volvo Group according to region, gender etc., see the GRI G4 supplement, available in mid-March 2016 at www.volvogroup.com/responsibility

Bron: Volvo Group: annual and sustainability report, 2016

to the previous year. Ongoing revitalization work on our culture and values should have a positive impact in the coming year.

We also measure gender balance in total and at senior management level as described in the gender diversity table:

- The Gender Balance Indicator shows that women accounted for 17% of the Volvo Group's global workforce, at the end of 2016.
- The share of women among presidents and senior executives was 24%.

In 2016 a group of high leadership potentials participated in the external pilot Women Up mentoring program as a way to develop our female pipeline and help our male mentors better understand the cultural changes needed to be even more inclusive. Participants will also mentor future women leaders internally, creating a cascade effect on our pipeline. For more information about diversity in the Volvo Group and a detailed breakdown of data, see the GRI (G4) Index at www.volvogroup.com. ■

GENDER DIVERSITY OF THE VOLVO GROUP WORKFORCE

%	2016	2015	2014	2013	2012
Share of women	17	18	17	17	17
Share of women, presidents and other senior executives	24	22	21	19	20

Bron: Volvo Group: annual and sustainability report, 2017

