

Autochtonen en allochtonen samen op de werkvloer: uitdagingen en oplossingen

Gevers, A., Devisscher, S., Van Pelt, A., Janssens, M. & Zanoni, P. (2005). *Interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer*. IDEA Consult en het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van K.U.Leuven. [Onderzoeksrapport in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.]

Allochtone werknemers zijn vandaag nog steeds niet evenredig vertegenwoordigd op de Vlaamse arbeidsmarkt. De moeilijke relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer worden soms beschouwd als mogelijke oorzaak van deze achterstand. Dit VIONA-onderzoek brengt deze relaties in kaart en gaat na welke impact de organisatie heeft op de interacties tussen autochtonen en allochtonen. Op basis van de resultaten worden er enkele lessen getrokken en beleidsaanbevelingen geformuleerd.

worden aangehaald om deze beperktere arbeidsparticipatie te verklaren is de vermoedelijke *weerstand van autochtone werknemers ten aanzien van allochtone werknemers op de werkvloer* en/of *ten aanzien van het diversiteitsbeleid*. De sociale relaties in cultureel diverse organisaties zijn echter een complex fenomeen waarover men nog relatief weinig weet en waarvoor nog geen geschikt conceptueel kader gevonden is.

Situering van het onderzoek

Relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer: een zwarte doos

In het Pact van Vilvoorde onderschrijven de Vlaamse regering en de sociale partners de doelstelling om een evenredige arbeidsparticipatie van kansengroepen te realiseren tegen 2010. Dat betekent dat de Vlaamse arbeidsmarkt en de organisaties die hierop actief zijn steeds meer een spiegelbeeld moeten vormen van de diversiteit in de maatschappij. Als men echter naar de positie van allochtonen op de Vlaamse arbeidsmarkt kijkt, merkt men dat ze ten eerste toch nog steeds minder aanwezig zijn op de Vlaamse arbeidsmarkt of ten tweede vaak geconcentreerd zijn in specifieke sectoren en de lagere hiërarchische niveaus. Twee van de redenen die

Doelstelling van het onderzoek

Om een beter inzicht te verkrijgen in de processen die maken dat culturele diversiteit positieve of negatieve effecten heeft op organisaties, werd in het kader van het VIONA-arbeidsmarktonderzoeksprogramma 2003-2004 een onderzoek gevoerd naar de interacties en de relaties tussen allochtonen en autochtonen op de werkvloer. Dit onderzoek gaat in de eerste plaats na hoe de relaties tussen autochtone en allochtone werknemers verlopen op de werkvloer, poogt verder zicht te krijgen op de contextuele factoren die deze relaties beïnvloeden, en bekijkt ten slotte de impact van deze relaties op de identiteit van individuele werknemers, hun accul-

turatie¹ binnen de organisatie alsook hun werkprestaties.

Om de processen en de interacties in hun complexiteit te kunnen bestuderen, gebruikten we in dit onderzoek een kwalitatieve methode² aan de hand van gevalstudies. In elke organisatie voerden we diepte-interviews met werknemers en managers. Deze aanpak laat toe om de relaties tussen autochtonen en allochtonen in de organisatiecontext te bestuderen.

Belangrijkste resultaten

Uit het onderzoek kwamen een aantal contextfactoren duidelijk naar voor die de relaties tussen allochtone en autochtone werknemers beïnvloeden. In wat volgt lichten we drie belangrijke factoren toe, namelijk: 1) het werksysteem, 2) de mate van formalisatie van omgangsvormen tussen werknemers en 3) de productie- of relatiefocus van de organisatie samen met de vorm en het gewicht van het diversiteitsbeleid.

De werksystemen

De werksystemen betreffen de manier waarop het werk georganiseerd wordt. Zo kan men in team of individueel werken, sterk of helemaal niet afhankelijk zijn van anderen voor de uitvoering van het werk, enzovoort.³

Indien werknemers voornamelijk samenwerken met mensen die dezelfde job uitvoeren en specifieke culturele groepen aangeworven worden voor specifieke jobs, dan worden de grenzen tussen deze culturele groepen versterkt. Aan cultuur worden dan bepaalde vaardigheden verbonden. In een van de onderzochte cases trekt men bijvoorbeeld Filipijnse vrouwen aan voor het onderhoud van de hotelkamers, omdat men oordeelt dat zij daar vanuit hun cultuur de juiste vaardigheden voor zouden hebben (nauwkeurigheid, vriendelijkheid, gehoorzaamheid). Dit maakt dat, alhoewel het bedrijf in zijn geheel cultureel divers is, de Filipijnse vrouwen in dezelfde afdeling geconcentreerd blijven. Ze vormen in deze context een homogene groep zowel in culturele, als in professionele termen. Deze allochtone groep blijft zich identificeren met de cul-

tuur van oorsprong en tracht haar eigen manier van leven te handhaven binnen de nieuwe context. Omgekeerd zal de autochtone groep ook weinig inspanning doen om de afstand met de allochtone groep te overbruggen. Deze scheiding kan maken dat groepen afstand houden, maar gaat niet noodzakelijk gepaard met conflicten tussen groepen, zoals vaak wordt verondersteld. Het kan zelfs zorgen voor 'veilige ruimtes' in het bedrijf waarin werknemers uit dezelfde cultuur zich goed kunnen voelen.

Waar werknemers in teamverband moeten werken, afhankelijk zijn van elkaar voor hun eigen veiligheid op het werk en hun werk als team verrichten bij de klant en niet binnen de organisatie zelf, ontstaan andere soorten relaties tussen autochtone en allochtone werknemers. Zo hebben we opgemerkt dat de allochtone medewerkers van een stellingbouwbedrijf zich helemaal moesten aanpassen aan de informele regels van het team waarin ze werken, om door hun autochtone collega's geaccepteerd te worden. Deze informele regels weerspiegelen tegelijk de Belgische cultuur, de beroeps cultuur van bouwvakkers en de specifieke cultuur van de organisatie. Allochtonen ervaren specifieke problemen in de mate dat ze deze 'culturen' niet delen.

De beste relaties tussen autochtonen en allochtonen vinden we terug in organisaties waar werknemers sterk onderling afhankelijk zijn in het uitvoeren van hun werk en waar hun cultureel verschil niet rechtstreeks verbonden is met bepaalde professionele competenties. In twee van de bestudeerde organisaties, een chemisch productiebedrijf en een logistiek bedrijf, worden culturele verschillen minder benadrukt juist doordat het werk van allochtonen en autochtonen, die in kleine, gemengde groepen samenwerken, zo sterk verweven is.

De mate van formalisatie van omgangsvormen

De onderzochte bedrijven onderscheiden zich in de mate waarin ze hun werknemers formele regels opleggen over hoe ze met elkaar dienen om te gaan. Wanneer er geen expliciete regels rond omgangsvormen door het management vastgelegd zijn, hangen de relaties tussen autochtone en allochtone werknemers af van de specifieke context zoals de ingesteldheid van directe collega's, de persoonlijkheid van de allochtoon zelf, zijn of haar on-

derhandelingsmacht in de situatie, enzovoort. In deze bedrijven kan er een hoge graad van inclusie van de autochtonen naar de allochtonen toe heersen. Door de afwezigheid van richtlijnen rond omgangsvormen loopt de organisatie wél het risico dat niet iedereen gelijk wordt behandeld.

In bedrijven waar de omgang tussen personeelsleden onderling (en eventueel met klanten) uitgebreid vastgelegd is in formele regels, vinden we een algemeen respect terug tussen werknemers van verschillende culturen. Zo leidt deze formele regelgeving in een van de onderzochte cases tot een algemene, maar oppervlakkige integratie tussen alle werknemers.

De gulden middenweg, met andere woorden een combinatie van formele omgangsregels en ruimte voor individuele onderhandeling, lijkt te verkiezen. Een aantal algemene omgangsregels moeten door alle werknemers aanvaard worden, maar daarbinnen is er steeds mogelijkheid tot onderhandeling, bijvoorbeeld met betrekking tot culturele of religieuze gewoonten. Bedrijven die deze aanpak hanteren stimuleren daardoor betere, meer diepgaande relaties tussen allochtone en autochtone werknemers.

Beleid gericht op productie of relaties

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

In organisaties waar de productiefocus primeert, zullen de ondernomen diversiteitsacties ten dienste staan van de bedrijfsresultaten en de productiviteit. Deze diversiteitsacties moeten er dan voor zorgen dat de etnische diversiteit in het personeelsbestand een productieve meerwaarde creëert of minstens geen negatieve invloed heeft op de productiviteit. Deze sterke productiefocus vonden we terug in een

groothandel in fruit en groenten, waar er heel veel met dagcontracten in functie van de vraag gewerkt werd. Het diversiteitsbeleid bestaat er voornamelijk uit een aangepast onthaalbeleid dat allochtonen zo snel mogelijk moet laten meedraaien in de productie. Deze sterke klemtoon op productie leidde bij een deel van de allochtonen tot aanpassing aan de lokale cultuur, doch bij een even groot deel tot marginalisatie. Vooral indien ze minder goed presteren, lijken ze nergens echt bij te horen. Problemen en/of weerstanden worden niet opgemerkt, omdat relaties op de achtergrond blijven.

In andere organisaties worden waarden en de relaties tussen mensen sterker beklemtoond. Een van de gevalstudies uit de non-profit sector illustreert hoe diversiteit in de organisatie wordt gebracht via een sterke bedrijfscultuur. Men gaat er dan van uit dat deze waarden gedeeld worden door alle leden van de organisatie en dat daardoor allochtonen bijna 'natuurlijk' geïntegreerd zullen worden. Bijvoorbeeld, als een basiswaarde van de organisatie is dat 'iedereen in zijn eigenheid moet worden aanvaard', veronderstelt men dat dit ook werkelijk gebeurt ten aanzien van allochtonen. In zulke normerende aanpak, wordt te weinig rekening gehouden met mogelijke concrete problemen. Er kan immers een verschil zijn tussen de impliciete verwachtingen en de reële omgang tussen mensen. De sterk normerende organisatiecultuur kan bepaalde kritische voorvallen moeilijk bespreekbaar maken.

Verkiezlijker is het samengaan van een productie- en relatiefocus. Zo kan een excellente dienstverlening naar de klant toe in bepaalde gevallen maar mogelijk zijn wanneer ook de relaties tussen het personeel goed zijn en wanneer de personeelsleden binnen een team goed afgestemd zijn op elkaar. Wanneer deze vlotte omgang tussen personeelsleden directe implicaties heeft op de kwaliteit van het werk, zal dit geëxpliciteerd worden in het personeelsbeleid. In een van de cases, een hotel, werd basisrespect voor andere medewerkers als een van de grondslagen binnen het personeelsbeleid naar voor geschoven.

Beleidsaanbevelingen

Op basis van de inzichten in de factoren die de onderlinge relaties tussen autochtonen en allochto-

nen beïnvloeden, de voordelen van diversiteit en de gevaren van de verschillende soorten diversiteitsbeleid, hebben we in het onderzoek een aantal aanbevelingen geformuleerd om de relaties tussen werknemers van verschillende culturen te bevorderen. We geven er hier enkele weer.

Heb oog voor de stuwende kracht van de werksystemen

Indien men de integratie van de allochtone groep en inclusie vanuit de autochtone groep wenst te verbeteren, is het verhogen van de wederzijdse afhankelijkheid tussen werknemers een belangrijke hefboom. Indien verandering van het werksysteem niet mogelijk of wenselijk is, is het echter wel aangeraden om zich bewust te zijn van de stuwende kracht van de werksystemen en aangepaste diversiteitsmaatregelen te nemen. Bijvoorbeeld, in een organisatie waar specifieke culturele groepen aangeworven worden voor specifieke jobs, is het aangeraden om rekening te houden met deze 'departementalisatie' bij het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid. Zo kan men de culturele scheiding verminderen door bijvoorbeeld crossdepartementale activiteiten te stimuleren of formele regels met betrekking tot omgangsvormen vast te leggen zodat er (minstens) een algemeen respect heerst tussen alle werknemers.

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

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

Breng een relatiefocus in het beleid

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

Diversiteitskompas

Het analysekader⁴ in dit VIONA-onderzoek kan verder gebruikt worden als een instrument om de interacties tussen autochtonen en allochtonen in kaart te brengen. De meerwaarde van dit instrument bestaat erin dat het oog heeft voor contextuele organisatiefactoren die een impact hebben op de relaties tussen autochtonen en allochtonen. Vele van deze factoren zoals werksystemen en mate en aard van regelgeving worden tot vandaag niet gekoppeld aan het diversiteitsdenken. De identificatie van deze factoren vormt als het ware een kompas waarmee het diversiteitsbeleid rekening moet houden.⁵

*Ann Gevers
Stephanie Devisscher
An Van Pelt
IDEA Consult
Maddy Janssens
Patrizia Zanoni
K.U. Leuven*

Noten

1. Acculturatie verwijst naar een proces van culturele verandering als gevolg van het contact tussen twee onderscheiden culturele groepen.

2. De keuze voor een kwalitatieve onderzoeksmethode via gevalstudies beperkt uiteraard de generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Toch menen we dat gezien de complexiteit en contextgebondenheid van de relaties tussen allochtonen en autochtonen binnen een organisatie een kwalitatieve onderzoeksmethode het meest geschikt is. Diepte-interviews in een beperkt aantal bedrijven laten toe de dynamiek van sociale verschijnselen beter te bestuderen en meer inzicht te krijgen in de processen die de samenwerking tussen autochtonen en allochtonen beïnvloeden.
3. Patrizia Zanoni gaat in haar doctoraat na wat de relatie is tussen werkprocessen en conceptualiserings van diversiteit in Vlaamse vestigingen van Noord-Amerikaanse multinationals. Het proefschrift wordt voorbereid onder leiding van Prof. Maddy Janssens aan het Onderzoekscentrum Personeel en Organisatie van K.U.Leuven.
4. Het ganse rapport 'Interacties tussen autochtonen en allochtonen op de werkvloer' wordt beschikbaar gesteld op <http://www.viona.be/>.
5. De valkuilen en uitdagingen van een diversiteitsbeleid komen tevens aan bod in een handleiding voor KMO's 'Aan de slag met diversiteit'. Deze handleiding is verkrijgbaar bij IDEA Consult (02/2821710 of ann.gevers@ideacon-sult.be).