

INCLUSIEF WERKGEVEN: EEN STRATEGISCHE NOODZAAK

Bart Moens

20 april 2023

Het Fonds voor Vorming van het Aanvullend Paritair Comité voor arbeiders (PC 100)



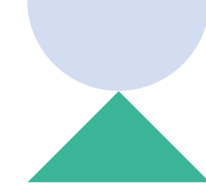
Bart Moens

- Docent-onderzoeker aan de Odisee hogeschool in Brussel.
Mijn onderzoeksthema's:
 - Inclusief HRM
 - Duurzaam HRM
 - Job redesign
- Docent HRM aan de UC Leuven-Limburg
- Zaakvoerder Mooi Werk Makers

Odisee
DE CO-HOGESCHOOL

mooiwerk
MAKERS

 **UCLL**
HOGESCHOOL



Wat is het verschil tussen diversiteit en inclusie?

Wat verstaan we onder belonging?

Hoe geven diversiteit en inclusie jouw bedrijf een boost?

Hoe krijg je én hou je collega's aan boord?

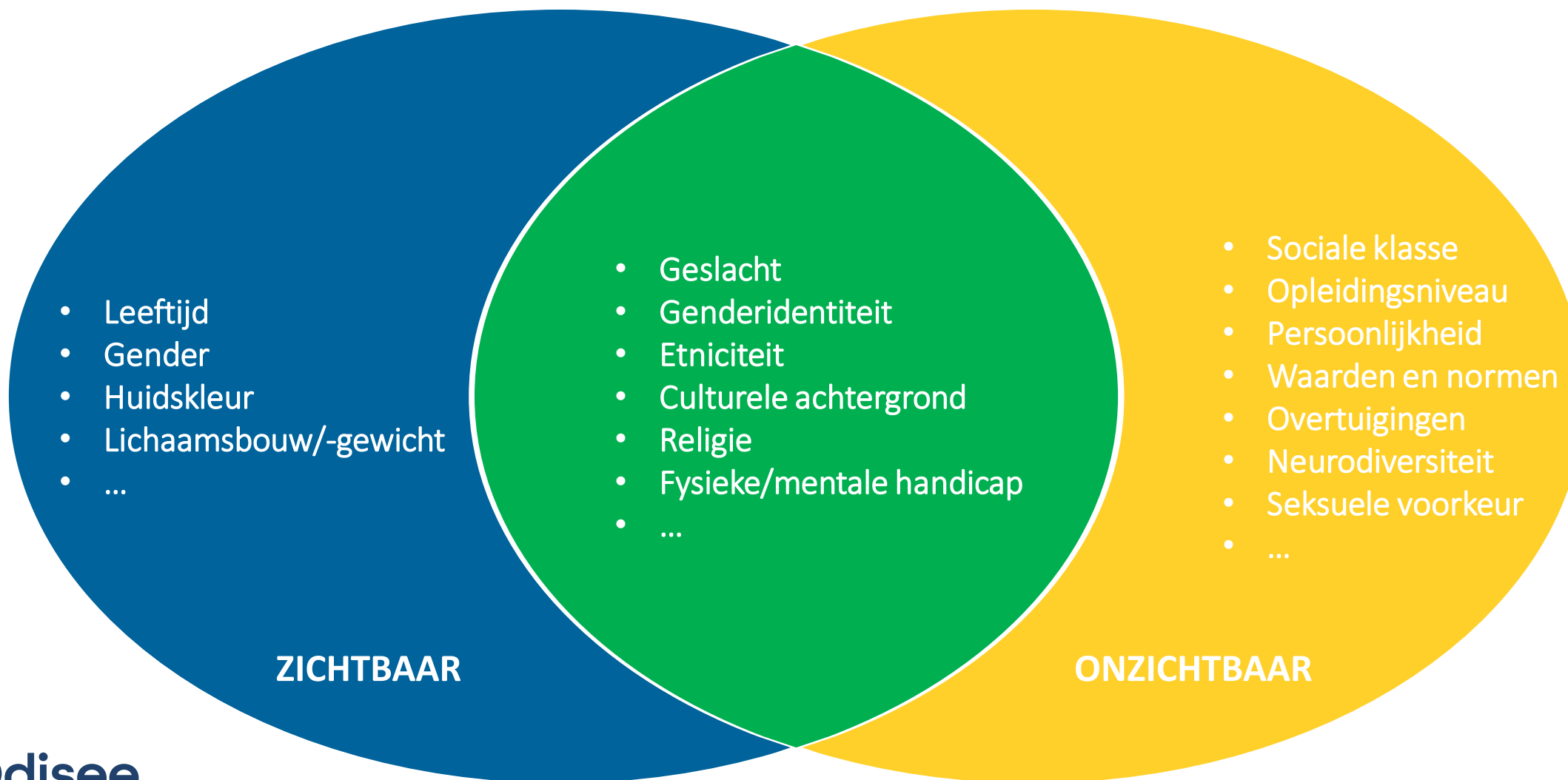
En vooral: hoe zet je de theorie om in de praktijk?

Diversiteit, inclusie,
belonging,...

Kan je nog volgen?



Diversiteit: zichtbare & onzichtbare verschillen



Werk maken van meer diversiteit in onze organisatie?

Ja, want...



- we willen voldoen aan regelgeving die wordt opgelegd door onder meer de overheid en interne stakeholders.
- we vinden dat iedereen moet een eerlijke en gelijkwaardige kans hebben op de werkvloer en het personeelsbestand dient een afspiegeling te zijn van de maatschappij.
- diversiteit in teams leidt tot meer creativiteit, flexibiliteit en innovatie in teams dankzij de verschillende competenties en invalshoeken van werknemers.
- diversiteit biedt ons de mogelijkheid om in ons werk beter aan te sluiten op verschillende groepen in de samenleving, en zodoende beter de (arbeids)markt te benutten.
- diversiteit draagt bij tot het beter realiseren van onze organisatiedoelstellingen en/of helpt het hoofd bieden aan (toekomstige) strategische uitdagingen.

Werk maken van meer diversiteit in onze organisatie? Ja, want...

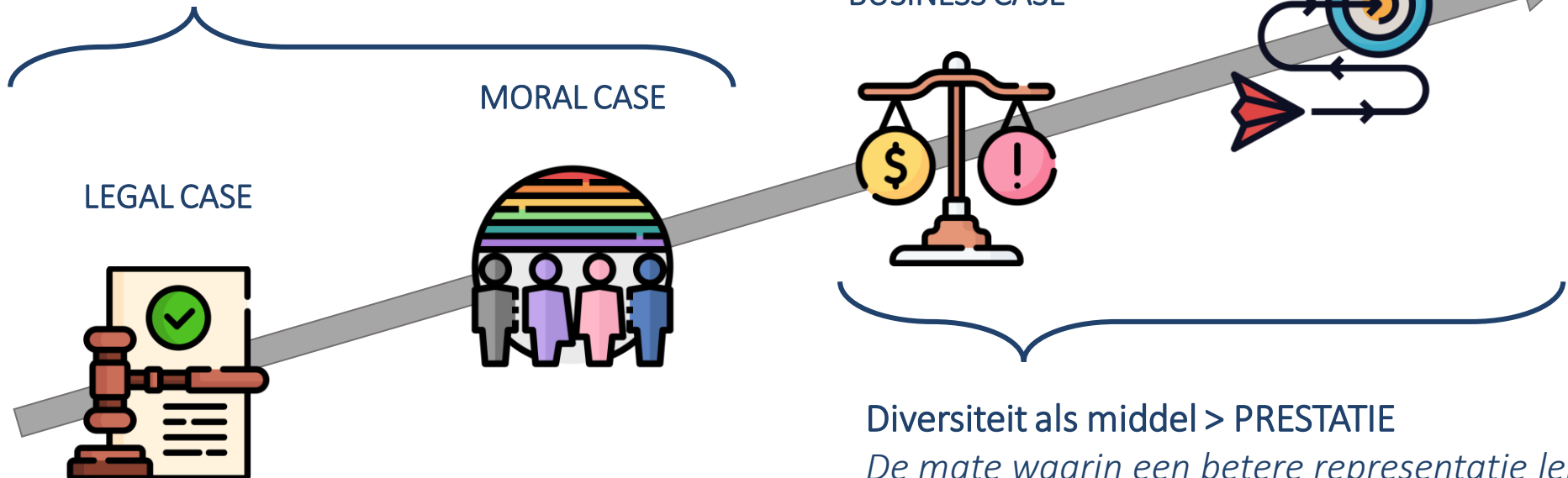


- we willen voldoen aan regelgeving die wordt opgelegd door onder meer de overheid en interne stakeholders > **LEGAL CASE**
- we vinden dat iedereen een eerlijke en gelijkwaardige kans moet hebben op de werkvloer en het personeelsbestand dient een afspiegeling te zijn van de maatschappij > **MORAL CASE**
- diversiteit in teams leidt tot meer creativiteit, flexibiliteit en innovatie in teams dankzij de verschillende competenties en invalshoeken van werknemers > **BUSINESS CASE**
- diversiteit biedt ons de mogelijkheid om in ons werk beter aan te sluiten op verschillende groepen in de samenleving, en zodoende beter de (arbeids)markt te benutten > **BUSINESS CASE**
- diversiteit draagt bij tot het beter realiseren van onze organisatiedoelstellingen en/of helpt het hoofd bieden aan (toekomstige) strategische uitdagingen > **STRATEGIC CASE**

Diversiteit als doel én als middel

Diversiteit als doel > REPRESENTATIE

De mate waarin leden van ondervertegenwoordigde groepen aanwezig zijn in de (verschillende lagen van de) organisatie



Diversiteit als middel > PRESTATIE

De mate waarin een betere representatie leidt tot betere organisatieresultaten en bijdraagt aan het duurzaam competitief voordeel van de organisatie

**Diversiteit toevoegen, even roeren en klaar?
Vergeet het maar!**



Meer diversiteit zorgt niet vanzelf voor betere resultaten



Diverse teams beschikken over een grotere hoeveelheid aan informatie, perspectieven en ideeën dan teams waarin iedereen hetzelfde is. Als teams in staat zijn om deze informatie effectief uit te wisselen, te verwerken en te integreren, kunnen ze beter presteren dan meer homogene teams.

- Resultaat: meer creativiteit, betere probleemoplossing, betere besluitvorming, etc.
- Let op: dit speelt enkel bij teams die niet-routinematig cognitief werk uitvoeren!



Onze hersenen zijn geprogrammeerd om anderen te categoriseren (vriend/vijand) en ons prettig te voelen bij mensen die op ons lijken, waardoor we een natuurlijke neiging hebben om samen te willen leven en te leven met mensen die op ons lijken.

- Resultaat: opsplitsen van teams in subgroepen, minder goede onderlinge samenwerking, meer onbegrip, meer conflicten, etc.

Sense of belonging: de sleutel tot diversiteit en de meerwaarde ervan

- De inspanningen rond het bevorderen van diversiteit in de organisatie zijn gedoemd te mislukken als er onvoldoende aandacht gaat naar de *sense of belonging* van medewerkers.
- Sense of belonging gaat er om dat medewerkers zich – ongeacht hun verschillen – veilig, vertrouwd, geaccepteerd, gerespecteerd, ondersteund, gewaardeerd, vervuld, betrokken en authentiek voelen in hun werkomgeving.

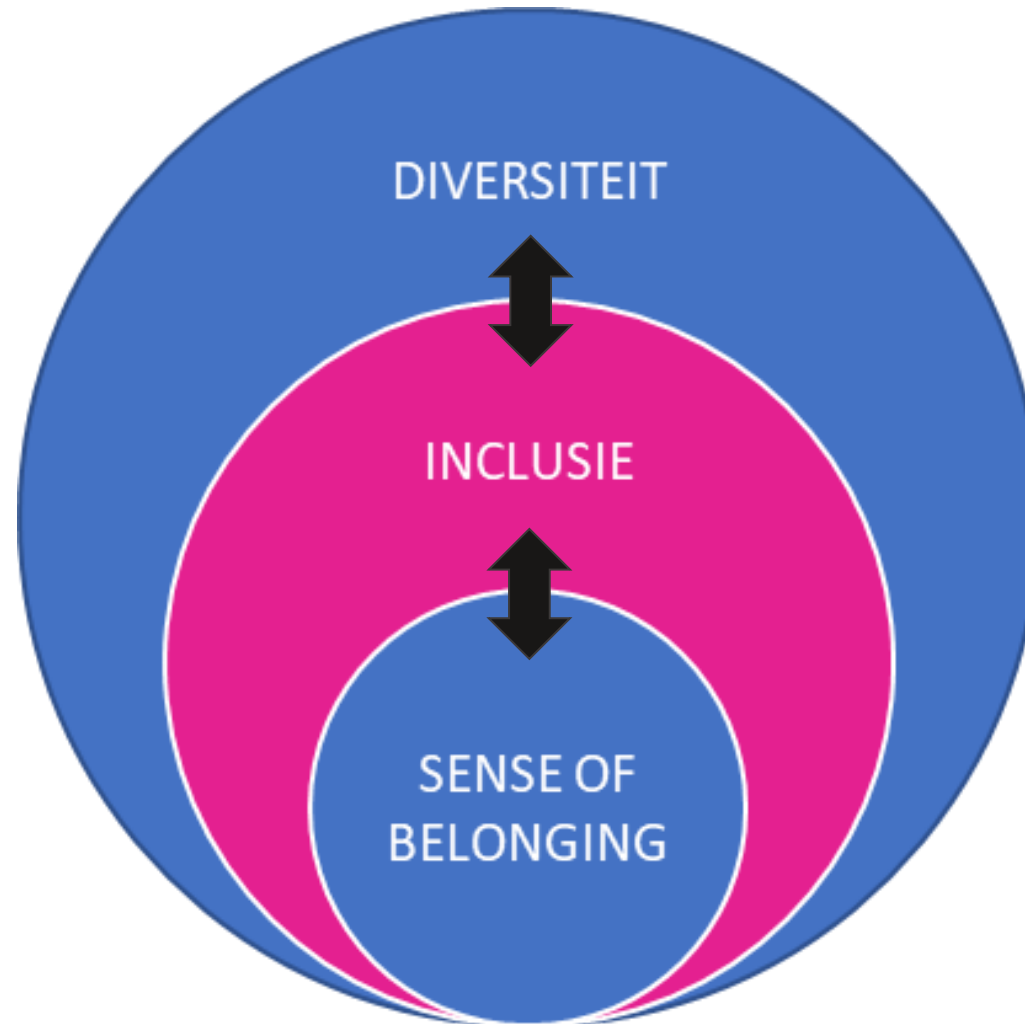


Beloning heeft een positieve impact op de medewerkers en de organisatie

- Van medewerkers die een hoge beloning ervaren, ...
 - voert 91% extra collegiale taken uit (luisteren, hulp aanbieden, interesse tonen) die buiten hun rol vallen (versus 71% van de respondenten die lage inclusie ervaren)
 - voelt 90% een hoge bevlogenheid (d.i. tegenovergestelde van burn-out) op het werk (versus 64%),
 - zou 84% de eigen organisatie aanraden als werkgever (versus 48%)
 - is 73% van plan bij de werkgever te blijven (versus 37%).
 - heeft 27% minder last van stress (versus 49%)

Bron: Idewe i.s.m. KU Leuven (2022)

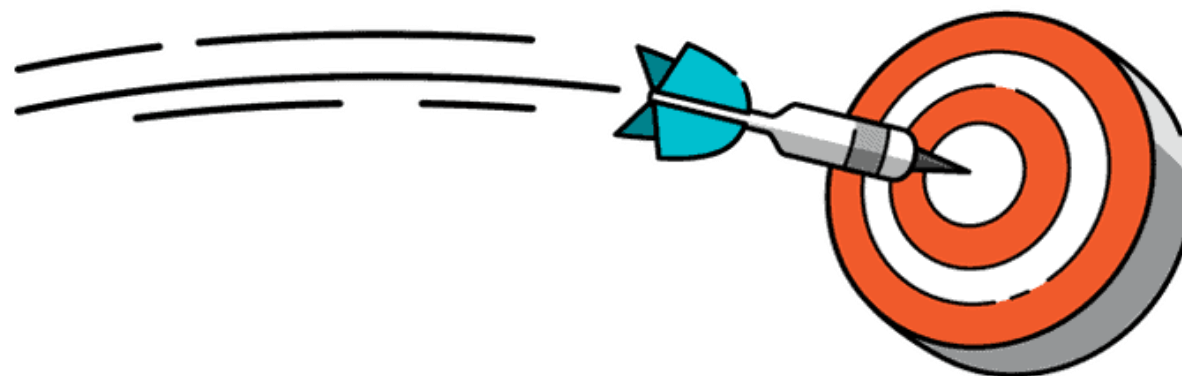
Inclusie vormt het sluitstuk tussen diversiteit en belonging



Diversiteit, inclusie en belonging gebeuren niet vanzelf

Het vraagt om:

- strategische keuzes
- HR-beleid en -praktijken
- een goede portie lef, durf en moed



Begin met het waarom

Golden Circle (Simon Sinek)



WAAROM? > richten

visie, nood, wens, urgentie van de verandering

HOE? > inrichten

de wijze waarop men de verandering aanpakt

WAT? > verrichten

De concrete acties die men in de praktijk doet

Stap 1: Wat zijn de strategische doelen van onze organisatie? Voor welke grote uitdagingen staan we?

START

Duurzaam
competitief
voordeel



Waarom bestaan we?

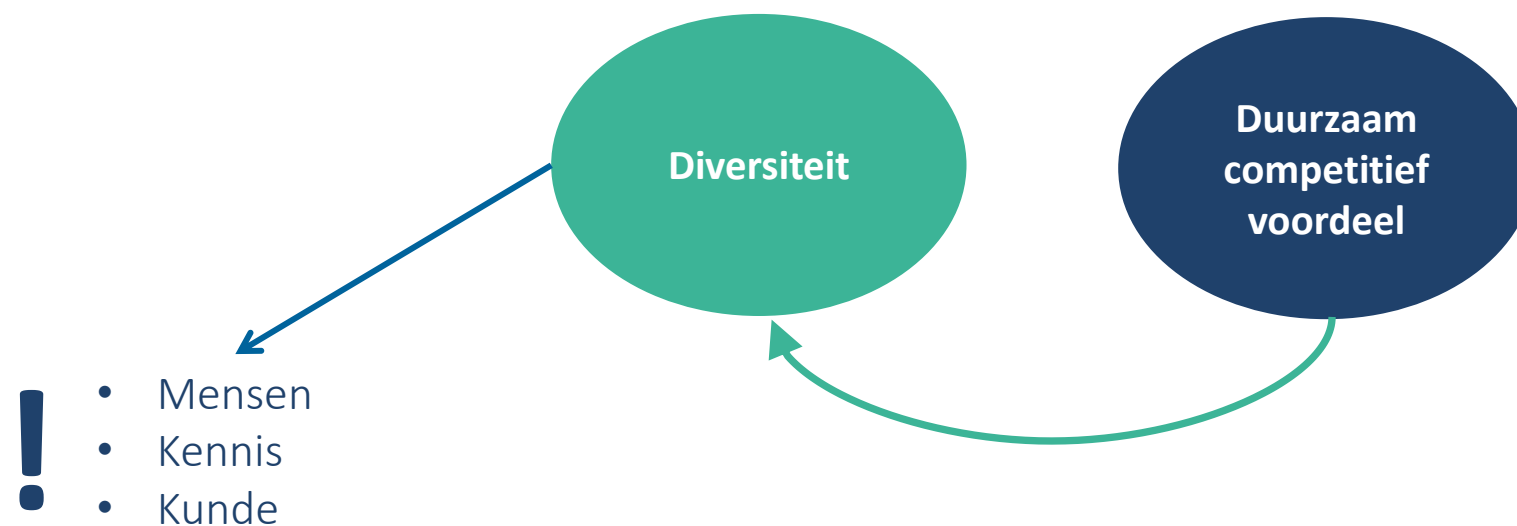
Waar willen we binnen 5 jaar staan met de organisatie?

Welke waarde leveren we aan onze klanten/gebruikers/leden/...?

Hoe onderscheiden we ons van onze concurrenten?

Welke uitdagingen belemmeren het waarmaken van de strategie vandaag en/of morgen?

Stap 2: Hoe helpt meer diversiteit in het waarmaken van onze strategische doelen en/of het aanpakken van de uitdagingen?



Stap 3. Welke HR-praktijken moeten we inzetten om de gewenste in- en doorstroom van diversiteit te bevorderen?



Acties gericht op het verhogen van de instroom en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen, beperken van diversiteitsgerelateerde problemen (cfr. miscommunicatie, conflict of discriminatie), het leren omgaan met diversiteit (bv. diversiteitstraining, werkgroepen diversiteit of mentoring), het aanpakken van subtiel en alledaagse vormen van discriminatie zoals genegeerd, belachelijk gemaakt of anders behandeld worden, etc.

Divers talent aan boord halen



Ofwel het aantrekkelijk en toegankelijk maken van een organisatie voor een diverse groep mensen.

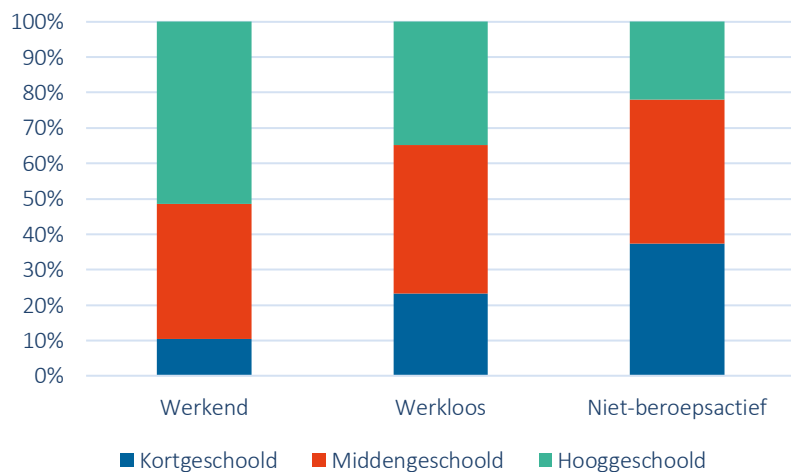
Dat kan door:

- het aanpassen van vacatureteksten
- gebruikmaken van een divers scala aan wervingskanalen
- het uitwerken van een aantrekkelijke employer brand
- het aanpassen van het selectieproces

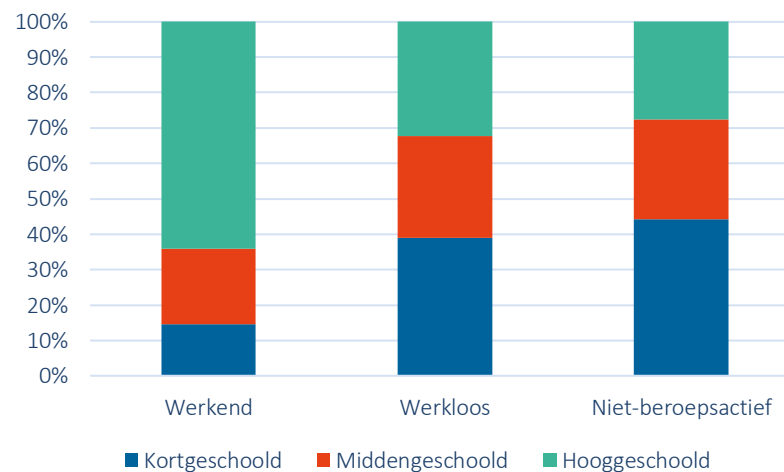
Divers talent aan boord halen op een kandidaten-arme 'skills-arme' arbeidsmarkt

Bevolking van 25 tot 64 jaar naar onderwijsniveau en socio-economische positie
2021, in %

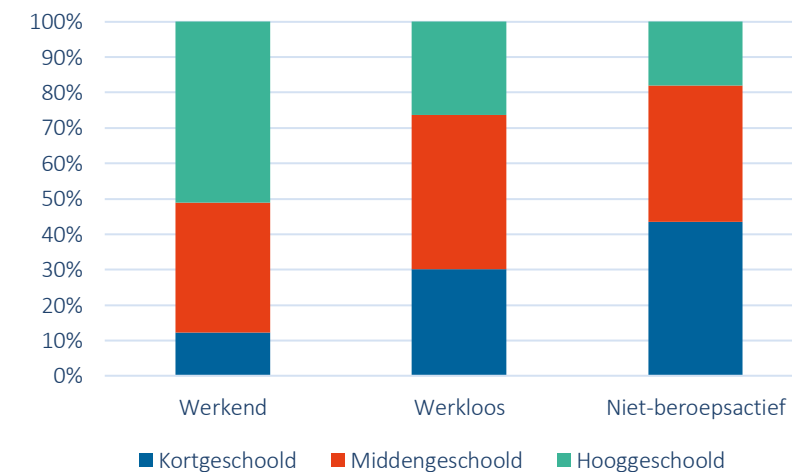
Vlaanderen



Brussel

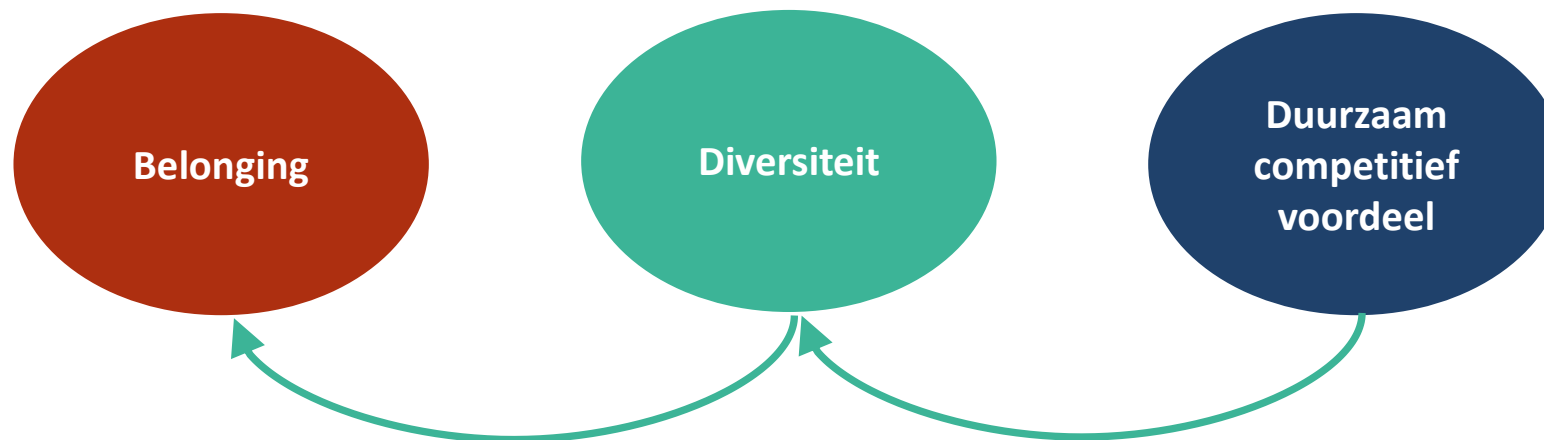


Wallonië

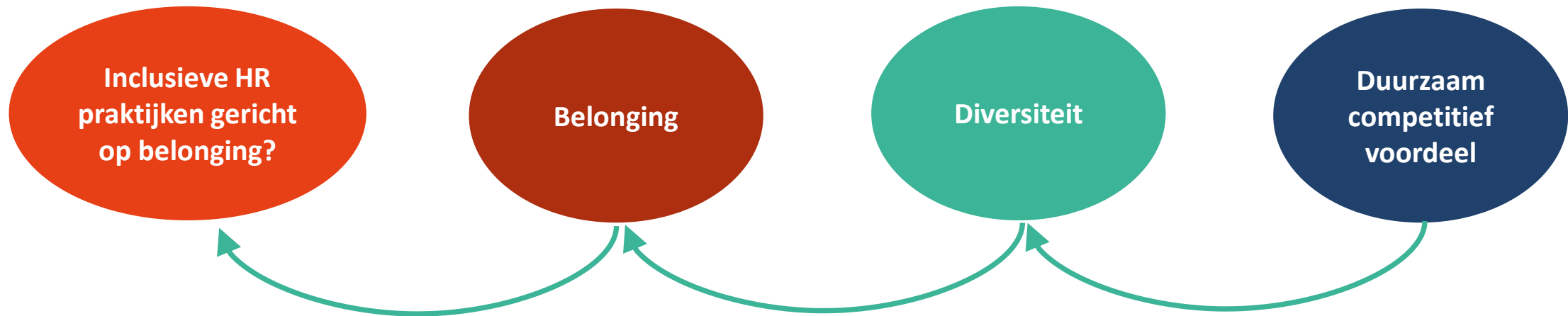


Bron: EAK Statbel, bewerking door Steunpunt Werk en Statistiek Vlaanderen

Divers talent aan boord houden Het belang van belonging!



Stap 4. Welke HR-praktijken moeten we inzetten om belonging te bevorderen?



Wat bevordert belonging? Het gevoel inspraak te hebben, betrokkenheid van de leidinggevende, goede interne communicatie, psychologische veiligheid, positieve en gelijkwaardige informele en formele contacten tussen medewerkers, en correcte en consistente procedures.

Stap 5. We maken een plan en voeren het uit!

- **Doelstellingen:** Waar willen we heen (lange termijn)? Wat willen we realiseren (korte en middellange termijn)?
- **Acties:** Wat gaan we doen om dat te bereiken?
- **Middelen:** Welke resources (tijd, geld, fte,...) voorzien we om deze acties waar te maken?
- **Timing:** In welke periode zullen de acties plaatsvinden? En tegen wanneer willen we de acties gerealiseerd hebben?
- **Trekkers:** Wie zal de acties leiden? Wie is verantwoordelijk/aansprakelijk voor het voltooien van de acties?
- **KPI's:** Hoe weten we dat we onze doelstellingen met succes hebben gerealiseerd? Hoe meten we dat?

Belangrijk

Besef dat het voor mensen niet vanzelfsprekend is om zich inclusief te gedragen



- Inclusie vergt inspanningen van iedereen in de organisatie om voorbij te gaan aan de natuurlijke neiging tot buitensluitend gedrag. We moeten leren uitsluitend gedrag te herkennen om het bespreekbaar te kunnen maken. Maar ook én vooral weten en leren hoe we ons wel inclusief kunnen gedragen.
- Het opstellen van een gedragscode kan hierbij helpen:
 - Welk gedrag accepteert je wel en niet van je werknemers?
 - Hoe verwacht je dat medewerkers omgaan met collega's en klanten?
 - Waar kunnen medewerkers terecht als ze zich niet correct behandeld voelen?
 - Wat zijn de consequenties zijn bij niet-naleving van de gedragsregels?

Belangrijk

Cruciale rol voor de directie

- ▣ Het evolueren naar een meer inclusieve organisatie vraagt om een organisatieverandering en is daarmee een managementvraagstuk. Wat vraagt dat van het management?
 - Diversiteit, inclusie en belonging (hoog) op de organisatieagenda zetten
 - Persoonlijke standpunten innemen over de noodzaak van verandering
 - Laten zien en horen dat ze geloven in de meerwaarde van diversiteit, inclusie en belonging
 - De nodige middelen voorzien, cfr. tijd en budget
 - Een voorbeeld zijn
- ▣ En vooral: volharden, zelfs als de opbrengsten niet meteen duidelijk zijn!

**Elke grote reis begint met
een eerste stap**

Een eerste goed stap is een bezoekje brengen aan www.opfo100.be



[Home](#) [Wie zijn wij?](#) [Gratis opleidingsaanbod](#) [Inclusie/Diversiteit](#) [Werkbaar Werk](#) [Veel gestelde vragen](#) [Contact](#)

Inclusie/Diversiteit

Diversiteit, de nieuwe realiteit

Iedereen verschilt, ook op de werkvloer. Maar ondanks die verschillen, zijn we wel gelijkwaardig. Dat besef is aan het groeien; wat belangrijk is om discriminatie en geweld steeds meer tegen te gaan en te zorgen dat iedereen er écht bijhoort.

Net om die reden vroeg het Paritair Comité 100 aan OpFo100 om een **inclusief actieplan** uit te werken. Inclusie is allerminst een 'noodzakelijk kwaad': het is een meerwaarde voor elke organisatie.

Waarom werk maken van een inclusieve onderneming?

Werknemers die verschillen qua cultuur, huidskleur, geaardheid, leeftijd, arbeidshandicap ... maken hét verschil voor de **creativiteit, innovatie en omzet** in je bedrijf. Diversiteit verruimt je netwerk, leidt tot méér inzicht en dynamiek. En wil je **nieuw talent** aantrekken of verloop vermijden? Ook dan heeft je organisatie baat bij een inclusieve aanpak.

DANK VOOR UW AANDACHT!

Bart Moens

bart.moens@odisee.be

0468 12 06 08

Het Fonds voor Vorming van het Aanvullend Paritair Comité voor arbeiders (PC 100)

