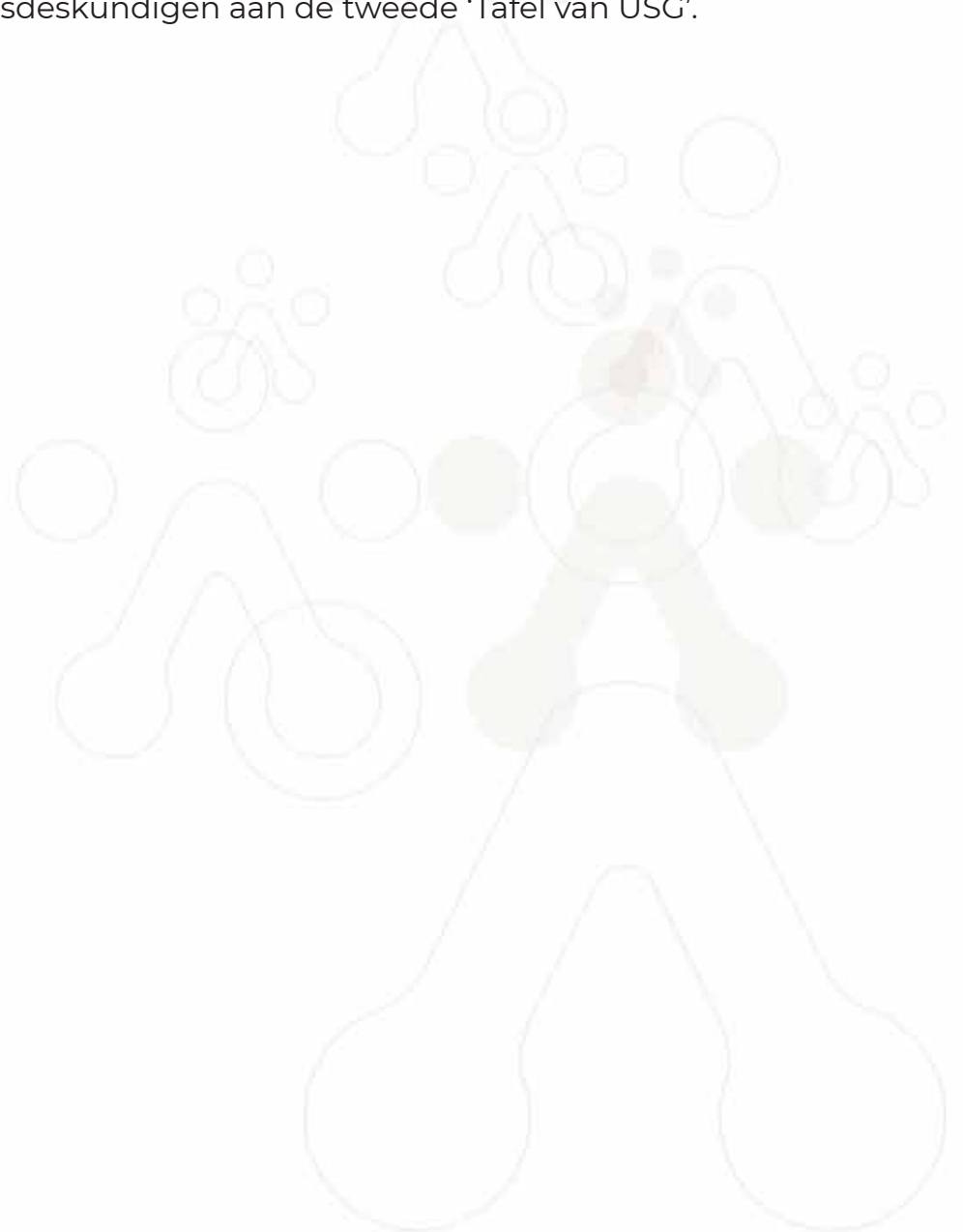




DETAFEL VANUSG

HR als drijvende kracht van een
duurzame werkcultuur

Inclusiviteit: het zou anno 2024 eigenlijk geen topic meer mogen zijn, maar helaas is het dat wel. Bij de normalisering van een inclusieve samenleving speelt de werkvloer een sleutelrol. Hoe omarmen we diversiteit en creëren we een werkomgeving waarin alle werknemers gedijen? Dat was de centrale vraag voor de experts en ervaringsdeskundigen aan de tweede 'Tafel van USG'.





Onder onze aanwezigen: een duurzaamheidsexperte, een consultant in hr en sustainability, een HR director, Head of Talent Management, een lesgever/ carrièrecoach/ bemiddelaar, enkele medewerkers van een maatwerkbedrijf en de Algemeen Directeur van USG Professionals.

Diversiteit, inclusie, duurzame werkplek

Elkaar inspireren, visies delen en de dialoog aangaan: dat is het doel van onze tafel. Aan de basis moeten de begrippen waarover we praten voor iedereen duidelijk zijn. Daarom bakenen we eerst enkele begrippen af.

Diversiteit betekent verscheidenheid en gaat over de mix van verschillen tussen mensen. Dat kunnen zichtbare verschillen zijn zoals leeftijd, sekse, huidskleur of een lichamelijke beperking, maar ook onzichtbare verschillen zoals cultuur, seksuele voorkeur, politieke overtuiging, talenten, je belastbaarheid, leeftijd of persoonlijkheid. We interpreteren dit dus heel ruim.

Als verschillen tussen mensen er mogen zijn en worden gerespecteerd, dan spreken we van inclusie. Een inclusieve samenleving is een open samenleving waar iedereen ertoe doet en van waarde is, ongeacht de verschillen. In een inclusieve bedrijfscultuur heeft iedereen dezelfde rechten en kansen om zelfstandig te participeren en door te stromen. Inclusie zegt dus iets over hoe we met diversiteit omgaan. Dat kan alleen als we rekening houden met elkaar en geen drempels opwerpen voor de ander.

Positieve discriminatie is het opzettelijk bevoordelen van bepaalde bevolkingsgroepen bij de toelating tot opleidingen of arbeidsplaatsen, wanneer er sprake is van gelijke geschiktheid. Het doel is meestal om het aandeel van deze bevolkingsgroepen te verhogen, waardoor de ongelijkheid wordt vermindert.

Een duurzame werkplekcultuur omvat in dit gesprek een organisatorische omgeving die diversiteit, inclusie, professionele ontwikkeling en welzijn bevordert voor een langetermijnsucces van zowel de werknemers als de organisatie.

Corporate social responsibility (CSR) slaat op een duurzaam beleid. Dit wordt vertaald in ESG: Environment, Social en Governance, ofwel milieu, maatschappij en bestuur. Omdat CSR net als 'duurzaamheid' een hol begrip dreigt te worden, spreekt men steeds meer over 'Community Impact', met een Community Impact Manager.

In het kader van de Green Deal verstrengt Europa de wetgeving en rapportage hierover, wat betekent dat dit maatschappelijk aan belang wint.

Instream en doorstroom

Vraag: Kan positieve discriminatie een duurzame oplossing zijn voor het bevorderen van diversiteit?

Positieve discriminatie zonder gelijke geschiktheid is wettelijk verboden; we hebben het dus uitsluitend over het bevoordelen van bepaalde bevolkingsgroepen wanneer er sprake is van gelijke geschiktheid.

Volgens sommigen kan dit de starheid in een conservatieve werkomgeving helpen te doorbreken, een aanzet geven, maar we zijn het erover eens dat het nooit een duurzame oplossing kan zijn. Quota kunnen zelfs een averechts effect hebben, bijvoorbeeld door bepaalde doelgroepen te viseren bij rekrutering met extra aantrekkelijke lonen, gewoon om boetes te vermijden. Nochtans bestaat er een wederzijdse noodzaak om diversiteit te vergroten: de arbeidskrapte bij bedrijven, en de nood aan financiële stabiliteit bij werknemers.

Naar instroom toe ervaren mensen met een beperking en mensen die in armoede leven duidelijk nog een hoge drempel. Hier zou de overheid eigenlijk veel meer moeten op inzetten (infrastructuur, leerplannen). Ook tegenover genderdiversiteit heerst er volgens experts nog veel weerstand bij aanwervingen.

Gebrek aan discipline staat inclusie ook vaak in de weg

- Vaak zelfingenomenheid (gelijk hebben is belangrijker dan luisteren; rechten hebben is belangrijker dan plichten)
- Nood aan duidelijke afspraken en regels
- Door persoonlijke situaties is men ongelijk voorbereid op onderwijs en werk (vb. armoede, rolpatronen, ongeletterdheid, of net verwend zijn)

Diversiteit is er bij veel ondernemingen wel, maar de doorstroom blijkt een groter obstakel te zijn. Positieve discriminatie bij gelijke geschiktheid kan dan een hulpmiddel zijn om daar beweging in te brengen en een voorbeeld te stellen, maar de duurzame oplossing zit voor een groot deel in inclusiviteit. Ook in het onderwijs is doorstroom een probleem. Management is een goede graadmeter: indien daar geen diversiteit is, dan is je organisatie onvoldoende inclusief.

Er is een verschil tussen positieve discriminatie en het ondernemen van positieve actie om meer kansen te creëren voor mensen, zoals vacatures en doorgroeimogelijkheden voor oudere werknemers, leerkansen voor nieuwkomers, aangepaste faciliteiten voor mensen met een fysieke beperking, initiatieven voor inclusie binnen teams en de organisatie. Die positieve actie moet een constante zijn.

Meer perspectieven = meer creativiteit

Vraag: "Leidt een divers personeelsbestand tot creatievere oplossingen en innovatie?"

Mensen hebben een andere achtergrond, en dus een ander perspectief op heel wat zaken. Inclusie van die verschillende perspectieven creëert een inspirerende en genuanceerde dynamiek. Maar de basisvoorwaarde is vertrouwen, en dat komt niet vanzelf. Zonder vertrouwen kan je starheid ervaren bij mensen om zich open te stellen en verdraagzaam te zijn, en kunnen visies botsen, of blijft het stil.

Mensen denken vanuit hun eigen referentiekader. Diversiteit helpt om een nieuwe kijk te krijgen op obstakels waar je blijft mee worstelen. Diversiteit in gedachtegoed is dus een must om creatieve oplossingen te blijven vinden.

De sleutel is inclusieve communicatie; hoe je een gesprek begeleidt, en hoe je reageert op ideeën van anderen. Mensen stimuleren om hun perspectief te delen, en écht luisteren naar wat ze zeggen, is een vaardigheid. Daarom is het antwoord op de vraag eigenlijk nee: het is een inclusief personeelsbeleid in een organisatie met een grote diversiteit, dat leidt tot creatievere oplossingen en innovatie. Want wat ben je met diverse perspectieven, als je ze niet hoort of kent?





Deze tools kunnen helpen om actief met inclusiviteit aan de slag te gaan:

- **Opleiding en coaching** voor een inclusieve communicatiestijl. Hoe brainstorm je samen, hoe reageer je op bepaald gedrag? Hoe kunnen we op de werkvloer beter op elkaar afgestemd zijn?
- **'Daily huddle'** – ook bekend als een stand-up: een dagstart voor het hele team, waarbij iedereen elkaar op de hoogte brengt over het hoe het werkproces verloopt, en hoe we beter op elkaar kan afgestemd kunnen zijn.
- **Toolboxmeetings**: korte presentaties over veiligheidsaspecten of andere bedrijfszaken, geleid door iemand uit het team.
- Bij aanwezigheid van veel verschillende talen wordt soms gewerkt met **simultane vertaaltechnologie** – zoals **taalboost** - maar dat is bij arbeiders minder aanwezig. Ook (digitaal) ongeletterden zijn trouwens een groep die we moeten bereiken, dus oppassen met het gebruik van technologie (ook bv intranet) als middel tot inclusiviteit.
- Op de werkvloer gaat men vaak heel **pragmatisch** met de aanwezigheid van diverse talen om: wie kan helpen met vertalingen, **doet dat**.
- **Taalcoaches Nederlands op de werkvloer**
- **Papieren instructies met afbeeldingen en pictogrammen** kunnen een deel van de oplossing zijn, zeker in een productieomgeving met diverse talen en gradaties van geletterdheid.
- Ervoor zorgen dat enkele **mensen duidelijk aanspreekbaar zijn** bij vragen.
- Velen werken met **heldere instructiefilmpjes op grote schermen**.
- Vanuit HR is het belangrijk om de mensen die je wil bereiken regelmatig te **bevragen** over hoe ze bereikt kunnen worden, en of alles voor hen duidelijk is.

Metten is weten

Vraag: "Hoe meet je de effectiviteit van inclusieve hr-praktijken in een organisatie? Zijn er specifieke KPI's die hierbij helpen?"



Hoe meer best practices we delen met elkaar, hoe meer we leren. Het doel is om mensen met hun eigenheid in hun kracht te zetten. Iedereen heeft specifieke sterktes die je kan aanwenden in een bedrijf. Het voorbeeld wordt gegeven van mensen met autisme die heel nauwgezet kunnen werken, en vaak graag dossierwerk, administratie of statistieken doen. Inclusie is dus ook: actief op zoek gaan naar de kracht van je medewerkers.

Dit wordt in diverse organisaties gemeten:

Anonieme enquêtes aan medewerkers over inclusiviteit in het bedrijf worden vaak gebruikt

- Meermaals per jaar een **engagementsenquête** waar inclusievragen in vervat zitten: is x een inclusieve organisatie? Mag en kan je jezelf zijn op de werkvloer? Voel je je gewaardeerd als individu? Heb je bepaalde situaties al meegemaakt? Het doel is een antwoordratio van minsten 80%.
- Natuurlijk moet de **participatiegraad voldoende hoog** zijn om representatief te zijn.
- De bevraging moet inclusief gebeuren: zowel via mail als bv. op papier, als bv. via iemand die met tablets de mensen tijdens de shifts aanspreekt om de bevraging in te vullen.

Exitgesprekken zijn waardevolle momenten om te peilen naar de inclusiviteit van je organisatie.

Andere zaken die we kunnen meten is hoe inclusief de onboarding verloopt, hoeveel leeransen men krijgt, hoe men groeigesprekken krijgt en of die worden opgevolgd, hoe vaak en op welke manier er positieve actie wordt genomen om de binding met de organisatie te bevorderen ...

De resultaten gebruiken we om de aanpak bij te sturen en verdere initiatieven te nemen.

Dat is niet zo eenvoudig, want je krijgt vaak feedback naar aanleiding van heel specifieke cases, waarop je geen one-fits-all oplossing kan bieden. Je kan wel een zerotolerantie invoeren voor bv. discriminatie, en daarover communiceren naar de groep, maar veel speelt zich af onder de radar. Zo kan een verantwoordelijke met weinig diversiteit in het team, altijd wel beweren dat dit puur toeval is.



Deze tools helpen om inclusiviteit bespreekbaar te maken in de organisatie:

- **Interactief bedrijfstheater** rond specifieke cases, bijvoorbeeld om awareness te creëren over discriminatie in diverse vormen, of over inclusie als onderwerp, bv. Klein Barnem. Zo maak je moeilijke onderwerpen makkelijk bespreekbaar vanuit diverse perspectieven, en kan je er daarna verder mee aan de slag.
- **Refu-interim** is een organisatie die vrijwilligerswerk centraliseert voor nieuwkomers in België. Zij organiseren ook **interactieve workshops** voor bedrijven – **een rollenspel**, waarbij de bedrijfsleden worden ontvangen als migranten. Je solliciteert, maar de persoon aan de balie spreekt enkel Arabisch - en zo ga je verder. Een echte eye-opener om de beleving van die mensen te leren begrijpen. Met leerrijke oefeningen over je eigen bias, en bovendien ontzettend lekker eten.
- **Hands-on inclusion** was een mooi project waarbij allerhande organisaties drie jaar lang hebben samengewerkt rond inclusief ondernemen. Op die website vind je ook inspiratie.
- Er zijn ook organisaties die zich specialiseren in het begeleiden van mensen met ASS naar/ op de werkvloer, zoals **Participate!**
- **www.ediv.be** is een online tool voor het meten en aanpakken van een diverse en inclusieve werkomgeving, waarop je alle **wetgeving** rond discriminatie terugvindt, **online leermodules**, **tools** enzovoort

Idealiter wordt diversiteit en inclusie binnen een bedrijf normaal. Diversiteit en inclusie moeten de norm zijn en geen 'special features' waarmee je als bedrijf onder de aandacht komt. Dit begint bij de opvoeding: het is belangrijk om niet op de foute manier aandacht te geven aan 'mensen die anders zijn'. Kinderen die opgroeien met bv. een zus of broer met een beperking vinden dit ook normaal. We groeien op met een open 'mindset', tot we dit als volwassenen 'afleren' door te ervaren dat dit veelvuldig en als problematisch in vraag wordt gesteld. Beter is om allerlei soorten diversiteit te presenteren als de normaalste zaak van de wereld. Zo zal later een gebrek aan diversiteit veeleer in vraag worden gesteld. Een leuke tool hierbij zijn de Sustainable Stories.

Inclusiviteit: meer dan een buzzword

Vraag: "Hoe zorgen we ervoor dat inclusiviteit niet alleen een initiatief is binnen HR, maar een gedeelde verantwoordelijkheid binnen de hele organisatie?"

Het begint al met je website, wat je schrijft, wat je uitstraalt: we streven naar inclusieve communicatie op alle niveaus van het bedrijf. Die inclusieve cultuur is er nog onvoldoende. In besturen en directies zien we weinig diversiteit; het doorstromen van mensen met ambitie verloopt moeilijk.

Dit zijn enkele best practices om inclusiviteit te verankeren binnen een bedrijf:

- Maak van een inclusieve bedrijfscultuur en het bevorderen van doorstroming **een strategische bedrijfsdoelstelling**. Zo stimuleer je dat het leeft en dat afdelingen er actief mee aan de slag gaan. Op elke kwartaalmeeting kan je dan de voortgang bespreken. Het loont om **actiepunten en evaluatiemomenten op de agenda te blijven zetten**, ook in de 'toplaag' van de organisatie en als deel van je (employer) branding.
- Om ervoor te zorgen dat het management hier blijft oog voor hebben, is de **verplichte rapportering zoals CSRD ook positief**.
- Het loont om de **concurrentievoordelen** van inclusie en diversiteit te benadrukken – en de risico's van het gebrek eraan (het missen van kansen bij rekrutering, antwoord op de arbeidskrachte, positieve branding, troef voor innovatie en creativiteit enz.). De taal van het management spreken, dus. Concurrenten die hierin verder staan en die goede resultaten neerzetten – die het dus aanpakken als **belangrijke USP** – spelen daarbij een voortrekkersrol.
- Het helpt ook om sterke figuren in te schakelen als **ambassadeurs** in het bedrijf; leidersfiguren of mensen met gezag.
- In de **groeigesprekken kan inclusief denken als skill geëvalueerd** worden, als deel van het competentieprofiel. Dan behandel je **inclusiviteit als een concrete competentie**. Dat gaat over respectvol communiceren, het respecteren van de eigenheid van mensen, anderen aanspreken op onaangepast gedrag, ...
- **Opleiding en dialoog zijn cruciaal**, zodat er ruimte wordt gecreëerd voor introspectie. We moeten **durven kijken naar onszelf**. Wat maakt mij oncomfortabel, en waarom? Welk gevoel heb ik bij mensen met religieuze kenmerken, of van een bepaalde origine? Welke hokjes, stereotypen en politiek incorrecte ideeën ontdek ik bij mezelf? Die zijn er vaak onbewust, maar ze worden zichtbaar in onze spontane reacties en emoties, dus moeten we er durven bij stil te staan.

Het heeft geen zin om te pretenderen dat we allemaal inclusief denken, want dat is niet zo. Openheid, ook over onze kwetsbaarheid op dit vlak, is een absolute noodzaak om te komen tot een authentieke dialoog. We moeten elkaar daar niet op beoordelen, maar er nieuwsgierig naar zijn; zo maken we de weg vrij voor meer inclusiviteit.

Vier cases

Oudere werknemers

Duurzaamheid is mensen aan boord houden op een manier die voor hen comfortabel is én die productief blijft voor de organisatie. In dit opzicht komt ook discriminatie tegenover oudere werknemers op tafel. Hoeveel organisaties zijn bereid om in te zetten op het duurzaam behouden van werknemers tot einde carrière? Toch willen wij zelf ook allemaal op een respectvolle, waardige en inspirerende manier ouder worden als werkende mensen.

'Oudere werknemers' worden in onze taal makkelijk gestigmatiseerd - gewoon al het label '45-plussers' doet bij de meeste mensen uit die doelgroep de tenen krullen. Ook de term 'rimpeldagen' zijn we liever kwijt dan rijk, al zijn extra verlofdagen wel een positieve manier om meer autonomie te geven aan werknemers, zodat ze in de loop van hun carrière meer gebalanceerd met de werktijd kunnen omgaan.

Voor werkgevers is het stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag vaak een barrière. Als de klik er niet blijkt te zijn, kan je nog maanden- of zelfs jarenlang verplicht worden om een toeslag te betalen aan die werknemers. Dit wordt door sommigen gecounterd met een initiële aanwerving op interimbasis, om pas daarna naar een contract over te gaan.

Fysieke beperking

De kansen voor mensen met een fysieke beperking zijn nog altijd drastisch beperkt door een gebrek aan aangepaste infrastructuur. Hierin zou de overheid ondernemingen moeten stimuleren en ondersteunen.

Ruimte voor eigenheid versus bedrijfscultuur

Wat met specifieke culturele verschillen zoals moslimmannen die niet willen rapporteren of zelfs praten met een vrouw, of jongeren die zich slordig of ordinair kleden?

- Belangrijk om niet te veralgemenen tot een stereotiepe dynamiek.
- Je kan geen lange lijst van uitzonderingen maken op basis van individuele verschillen. Je moet dus als bedrijf keuzes maken, en een duidelijke lijn trekken. Inclusief samenwerken, wederzijds respect en nette kledij kunnen tot de bedrijfscultuur en dus de regels behoren, en aanvaarding van die regels mag een voorwaarde voor aanwerving zijn.
- De regels moeten duidelijk zijn vanaf dag 1. Alleen vanuit een duidelijk kader kan je er later als leidinggevende de betrokkene indien nodig ook op aanspreken.

Genderdiversiteit

Transgender zijn leidt nog vaak tot discriminatie bij aanwerving en op de werkvloer. Een voorbeeld wordt aangehaald over absentie van een medewerker in transitie, wat de rest van het team langdurig onder grotere werkdruk heeft geplaatst. Maar er komt ook een tegenvoorbeeld: iemand die omwille van een operatie 3 maanden vrijaf had, keerde veel sneller terug naar het werk. Ook hier speelt het behalen van bedrijfsdoelstellingen een rol, en dat is voor leidinggevenden niet altijd evident. Maar genderdiversiteit mag geen obstakel voor inclusie zijn.

Het ontstaan van extra individuele vakjes in de LGBTQI+ sfeer wordt door sommige mensen wel als complex ervaren.

Slotbedenking

Een spanningspunt rond inclusiviteit situeert zich vaak bij profielen in een representatieve rol, naar cliënteel toe: onthaalmedewerkers, vertegenwoordigers, directie. Daar botst inclusie vaak met hoe we willen dat medewerkers voor de dag komen. We gaan ervan uit dat een deel van het cliënteel meestal liever niet ontvangen wordt door mensen met pakweg een hoofddoek of veel tatoeages. Als dienstverlener wil je zo veel mogelijk mensen bereiken, zonder iemand af te schrikken. Het heeft dus ook te maken met je verdienmodel.

Dit is wellicht een bevraging waard: hoe ziet ons cliënteel dit? Er is burgerlijke moed nodig om de stereotiepen te doorbreken, al mogen er wel grenzen worden gesteld. Zo kan het een regel zijn dat werknemers niet slordig, onveilig of overdreven onthullend gekleed zijn binnen het bedrijf, en dat heeft weinig te maken met inclusiviteit.

In de aanloop naar de verkiezingen beseffen we dat ook de politieke realiteit een grote stempel drukt. Je mag nog zoveel positieve initiatieven lanceren; het heeft weinig zin als een groot deel van de bevolking hier niet voor openstaat. Maar dan wint leading by example op de werkvloer alleen maar meer aan belang!



We faciliteren de **outsourcing** en **werving & selectie** van consultants, freelancers en experts in ICT, business transformatie, research, change, HR, legal, finance, facility & supply chain.



Sinds 1988



Professional staffing



>400 consultants & freelancers



HQ in Antwerpen



Netwerk van +38.000



>REKRUTEREN

- ✦ Nadenken vanuit thema's, uitdagingen in de markt vandaag & morgen
- ✦ Poolingstrategie in combinatie met groot netwerk
- ✦ Advies op maat & onderbouwd door onze expertise en marktkennis

TOOLS

- ✦ Innovatieve & kwalitatieve tools
- ✦ Combinatie van eigen (USG Easy app) en externe (Talent Insights) tools
- ✦ Optimaal kandidatenbereik

AANPAK

- ✦ Langdurige partnerships
- ✦ Wendbaar & dynamisch team van experts
- ✦ Op maat van uw vragen & behoeften

EXPERTISE

- ✦ Ervaren HR BP's met hun eigen expertise & specialisatie
- ✦ Groot, kwalitatief netwerk van multiskilled professionals
- ✦ Gemotiveerde & ervaren consultants in verschillende vakgebieden

Joke Janssens Business Relationship Manager



+32 (0) 3 203 48 30



joke.janssens@usgprofessionals.be



www.usgprofessionals.be

