

INCLUSIE OP DE WERKVLOER:

Wat laat 'de praktijk' zien?





INCLUSIE: WAT EN WAAROM?

Diversiteit en inclusie worden vaak in één adem genoemd, terwijl ze iets anders betekenen. Inclusie op de werkvloer valt te karakteriseren (uit Coello Eertink & Kreinsen, 2019, p. 7) als een proces dat mogelijk maakt dat medewerkers gelijkwaardig deel uitmaken van de organisatie, met als resultaat dat medewerkers ervaren dat ze erbij horen en tot hun recht kunnen komen. Inclusie heeft dus te maken met deel uit kunnen maken van een groter geheel. Diversiteit daarentegen, gaat om 'alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen' (De Vries et al., 2005, p. 7). Je zou kunnen zeggen dat diversiteit gaat om het erkennen van verschillen tussen werknemers en inclusie om het creëren van een (werk)omgeving waaraan alle werknemers gelijkwaardig deel kunnen nemen en zich gerespecteerd en geaccepteerd voelen.

Inclusie is een meervoudig concept, waar mensen op verschillende manieren betekenis aan geven. In reactie op de vraag wat 'inclusie' is, gaven deelnemers aan een landelijke workshop (waaronder werkgevers en andere geïnteresseerden) onder meer de volgende antwoorden:

'Inclusie gaat om gedeelde waarden.'

'Samenwerken, ongeacht kenmerken, uiterlijk, et cetera.'

'Focussen op wat je samen doet en niet te veel aandacht voor persoonlijke verschillen.'

'Respect, aandacht, interesse.'

'Ruimte voor de tegenstem.'

'Iedereen kan zichzelf zijn, maar alsnog ook onderdeel van het team zijn.'

Bovenstaande citaten illustreren dat inclusie verschillende aspecten in zich draagt: van het focussen op dat wat je samen doet en deelt; tot expliciet rekening houden met verschillen en podium creëren voor niet-dominante meningen. Het is daarom van belang om van elkaar te weten waar je over praat, als je het over inclusie hebt.





MOTIEVEN VOOR INCLUSIE

Organisaties kunnen verschillende motieven hebben voor een inclusieve werkvloer. Die motieven zijn medebepalend voor hoe inclusie in beleid en praktijk vorm krijgt. Motieven voor inclusie vallen te categoriseren op basis van vier verschillende perspectieven die Çelik¹ beschrijft op basis van een verkenning van wetenschappelijke literatuur. Hoewel de door Çelik verwoorde perspectieven betrekking hebben op het bevorderen van diversiteit, zagen we deze ook terug in onze praktijkverkenning naar inclusie op de werkvloer. De vier verschillende perspectieven zijn: 1) *het gelijkheidsperspectief*, 2) *het legitimiteitsperspectief* 3) *het creativiteitsperspectief* en 4) *het arbeidsmarktperspectief*.

Het *gelijkheidsperspectief* vertrekt vanuit de overtuiging dat iedereen gelijk is en dus ook een gelijke behandeling zou moeten krijgen. Motivaties zijn vanuit dit perspectief moreel gedreven, zoals het volgende citaat illustreert: *'Het is sociaal rechtvaardig. Je wil mensen niet discrimineren vanwege een simpel identiteitsverschil.'* (2H).

Het *legitimiteitsperspectief* gaat wat betreft een inclusieve werkvloer over wat inclusie de organisatie oplevert qua aansluiting bij hun 'eindgebruikers': van leerlingen tot klanten. Door het hebben van een divers team, is een breed arsenaal van kennis en ervaringen aanwezig, waardoor beter aangesloten kan worden op de doelgroep(en) van de organisatie. *'Je maakt dan toch gemakkelijker contact met [de doelgroep] dan een vrouw van 50+, wit en met een andere sociale achtergrond. Die kan zich wat minder goed verplaatsen.'* (1U)

Het *creativiteitsperspectief* gaat in voorliggende praktijkverkenning eveneens over wat inclusie de organisatie oplevert, maar dan vanuit een interne redenering. Door verschillende invalshoeken te combineren, is er meer creativiteit en innovatie, wat uiteindelijk leidt tot betere resultaten. Een randvoorwaarde hiervoor is dat iedereen zich betrokken voelt bij het team, want alleen door samen te werken en door verschillen te waarderen, kan men tot nieuwe inzichten komen. *'Ik denk dat het heel waardevol is om alternatieve perspectieven te betrekken in de projecten. Ik denk dat je daar leukere en creatievere ideeën door krijgt.'* (3U)

Vanuit het *arbeidsmarktperspectief* spelen motieven voor inclusief werkgeverschap een rol die samenhangen met het anticiperen op mogelijke personeelstekorten, betere benutting van menselijk kapitaal en het creëren van een organisatie die een aantrekkelijke werkgever vormt voor een diversiteit aan (potentiële) medewerkers. De praktijkervaringen laten zien dat bij organisaties verschillende perspectieven en motieven vrijwel altijd in diverse samenstellingen voorkomen; er is nooit sprake van een eenduidig motief voor inclusie.

¹ Çelik, S. (2018). Diversiteit in bestuurskundig perspectief. *Bestuurskunde*, 27(4), 67-78.



DIVERS WERVEN EN SELECTEREN



TER INLEIDING

Divers werven en selecteren is een belangrijk onderdeel van het realiseren van een inclusieve werkvloer. Het gaat hier als het ware om 'bringing people to the door', ofwel het aantrekkelijk en toegankelijk maken van een organisatie voor een diverse groep mensen, waaronder bijvoorbeeld medewerkers met een migratieachtergrond.² Organisaties beleggen hun diversiteits- en inclusiebeleid veelal bij hun HR-afdeling.³ HRM-programma's richten zich veelal op het sollicitatieproces, om zo een divers personeelsbestand te creëren. Inclusie gaat echter verder dan werving en selectie, en draait ook om het weten te (ver)binden van medewerkers, of te wel: 'bringing them to the table' (idem).

Voor het wervingsproces wordt over het algemeen aanbevolen vacatureteksten inclusief te maken.⁴ Dit omvat onder meer het benoemen van de waarde van diversiteit, het vermijden van stereotypes en het vermelden van alleen de essentiële functievereisten. Naast aandacht voor de vacaturetekst is ook het inzetten van een divers scala aan wervingskanalen van belang. Zoekstrategieën en netwerken kunnen namelijk tussen groepen werkzoekenden verschillen.

Ook het selectieproces kan op verschillende manieren inclusiever gemaakt worden.³ Zo is het van belang om selectiecriteria vooraf intern te bespreken en hier transparant over te zijn, bijvoorbeeld door middel van een gestandaardiseerd selectieformat. Het selectieproces kan inclusiever gemaakt worden door onder meer te zorgen voor een diverse samenstelling van de sollicitatiecommissie, door gebruik te maken van assessments die zo veel mogelijk 'cultuur-neutraal' zijn en door beoordelingscriteria vooraf duidelijk te operationaliseren.



IN DE PRAKTIJK

Uit de praktijkverkenning komt naar voren dat vooral de afdeling HR zich bezighoudt met divers werven en selecteren. Vanuit die hoek wordt met name aandacht besteed aan bewustwording van de dominante norm van het HR-team en de sollicitatiecommissie. Zo benoemen respondenten dat onbewuste discriminatie een rol kan spelen bij het al dan niet aannemen van een sollicitant met een migratieachtergrond: *'Als er een Mohammed solliciteert, wordt dat vaak als spannend gezien, waardoor er uiteindelijk voor Hans wordt gekozen. Bij ons kijken we niet naar*

2 Fassinger, R. E. (2008). Workplace diversity and public policy: Challenges and opportunities for psychology. *American Psychologist*, 68(4), 252-277.

3 Broadnax, W. D. (2010). Diversity in public organisations: A work in progress. *Public Administration Review*, 70(1), 177-189.

4 Razenberg, I., De Winter-Koçak, S., Taouanza, I., Van Hal, L., & Chrifi, J. (2018). *Divers werven en selecteren in de praktijk: Handvatten ter versterking van culturele en etnische diversiteit aan de hand van voorbeelden in gemeenten*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.



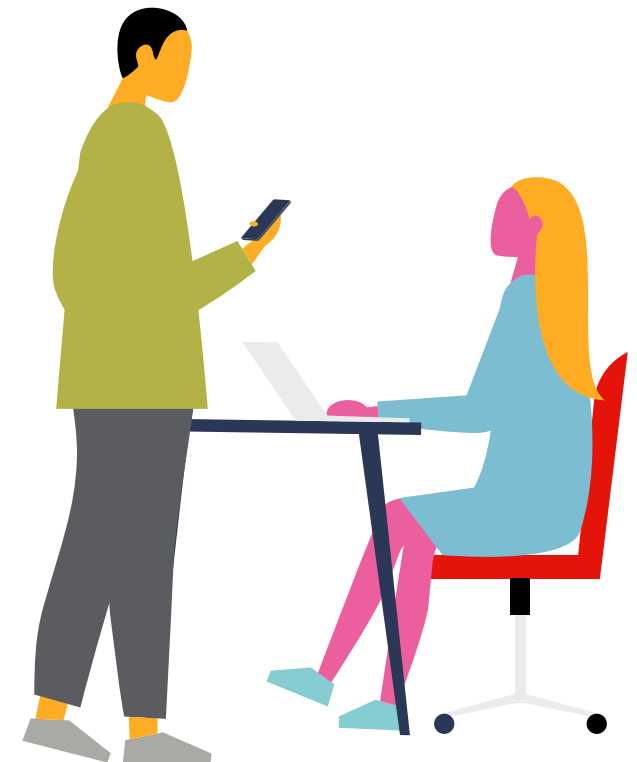


naam, daar is iedereen welkom.' (1H) Respondenten geven aan dat in dit kader een diverse samenstelling van de sollicitatiecommissie helpend kan zijn. Sollicitatiecommissies worden in sommige gevallen getraind om 'impliciete biases', of onbewuste discriminatie, te verminderen. Zo vertelt een van de respondenten: *'Mensen met een andere cultuur zijn soms minder assertief, waardoor ze minder snel worden aangenomen. We moeten daar overheen kunnen stappen.'* (2H) Respondenten geven aan dat wanneer een kleine en selecte club mensen verantwoordelijk is voor het aannemen van nieuwe medewerkers, dit kan leiden tot een homogeen personeelsbestand.

De praktijkverkenning laat verder zien dat organisaties aandacht hebben voor wat potentiële kandidaten als insluitend (of juist uitsluitend) kunnen ervaren. Voorbeelden die respondenten in dit kader geven, hebben te maken met de wijze waarop de organisatie, bijvoorbeeld via de bedrijfswebsite, in beeld is. Wanneer organisaties bijvoorbeeld een etnisch-diverse groep mensen presenteren op hun websites, zullen toekomstige medewerkers zich mogelijk eerder identificeren met die organisaties. Dit zou volgens respondenten de drempel om te solliciteren lager maken. Organisaties geven aan dat zij zich niet veel diverser voor willen doen dan dat zij daadwerkelijk zijn. Tegelijkertijd wordt beeldvorming naar buiten, zoals bijvoorbeeld de inhoud van de website, vaak als aangrijpingspunt gezien voor verandering: *'In de filmpjes presenteren we dan ook andere medewerkers met een migratieachtergrond, in plaats van allemaal wit en blond, ook op de plaatjes.'* (1H)

AANDACHTSPUNTEN

- Formuleer samen met de verschillende afdelingen hoe divers werven en selecteren bij kan dragen aan inclusie.
- Houdt er in beleidsvorming en praktijk rekening mee dat inclusie niet eindigt bij werving en selectie, maar dat werving en selectie eerder een startpunt voor inclusie is.
- Richt je niet alleen op inclusieve terminologie in website- en vacatureteksten, maar verbreed de aanpak tot beeldtaal (die stereotypen kan bevestigen of juist kan ontkrachten).



SAMEN INCLUSIE CREËREN



TER INLEIDING

Inclusie ontstaat niet alleen van bovenaf of van onderop in een organisatie, maar wordt gezamenlijk gecreëerd. Uit onderzoek blijkt dat commitment en een actieve rol van onder meer het management onmisbaar zijn voor succesvol inclusie- en diversiteitsbeleid.⁵ Anders kan inclusie bij goedbedoelde activiteiten op de werkvloer blijven, maar leidt het niet tot structurele veranderingen. Tegelijkertijd is het van belang dat er breed draagvlak is op de werkvloer. Een inclusief werkklimaat en inclusieve omgangsvormen zijn daarom belangrijke bouwstenen voor een inclusieve werkvloer. Ook *inclusion in decision-making is* een belangrijke bouwsteen voor een *climate for inclusion*⁶. In een inclusieve omgeving, zou ieders mening gehoord moeten worden, zelfs als deze tegen algemene opvattingen ingaan. Verschillende meningen en perspectieven zorgen namelijk voor nieuwe inzichten en dat men van elkaar kan leren.

Onderzoek laat verder zien dat inclusie vaak bij de HR-afdeling belegd wordt.² HRM-programma's blijken zich vrijwel exclusief te richten op het versterken van een divers personeelsbestand door middel van aanpassingen van het sollicitatieproces. Inclusie creëren gaat echter over meer dan alleen werving en selectie, en vraagt een organisatie brede aanpak en draagvlak voor inclusie.⁷



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

De praktijkverkenning laat zien dat organisaties op verschillende manieren bezig zijn met het creëren van inclusie. Als het gaat om een inclusief werkklimaat, spelen leidinggevenden een belangrijke rol. Zo benoemt een HR-medewerker: *'Teamleiders hebben een belangrijke rol om meer bewustzijn te creëren voor negatieve stereotypes, dat om te buigen en daar iets mee te doen.'* (5H) Verschillende organisaties benadrukken dat leidinggevenden die inclusie een belangrijk thema vinden, zelf het goede voorbeeld moeten geven als het gaat om toegankelijk en inclusief leiderschap: *'practice what you preach'*.

Een aantal organisaties geeft aan bezig te zijn met het verankeren van inclusie in de beleidsvisie van de organisatie. *'Nu is er eindelijk dat draagvlak, waardoor we plannen kunnen doorvoeren en meer beleid kunnen maken. We maken met z'n allen de gemeenschap.'* (2L). Dit citaat maakt duidelijk dat draagvlak een belangrijke voorwaarde gevonden wordt voor het kunnen vormen van beleid.

Succesvolle voorbeelden van een organisatie-breed programma voor inclusie ontstaan met name in samenwerking met verschillende partijen binnen de organisatie: zoals HR, management en medewerkers. Een leidinggevende vertelt hierover

5 Bellaart, H., De Winter-Koçak, & Elferink, J. (2018). Diversiteitsbeleid: Hoe ontwikkel je urgentiebesef? Utrecht: Kennisplatform Integratie en Samenleving.

6 Nishij, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

7 De Vries, S., Van de Ven, C., Nuyens, M., Stark, K., Van Schie, J., & Van Sloten, G. C. (2005). Diversiteit op de werkvloer: Hoe werkt dat? Voorbeelden van diversiteitsbeleid in de praktijk. Amsterdam: Plantijn-Casperie.





het volgende: *'Wat willen we, wat gaat goed, wat gaat niet goed? We hebben een klankbordgroep die zeer divers is samengesteld. [Samen] wordt er dan een actieplan gemaakt.'* (2L)

Bovenstaande citaten lijken illustraties van een soepel proces, maar de praktijkervaringen maken duidelijk dat er eigenlijk altijd ongemakkelijke gesprekken gevoerd moeten worden om tot breed gedragen inclusie te komen. Een daadwerkelijk 'organisatie-breed gesprek' vereist dat medewerkers invloed hebben op de wijze waarop er gewerkt wordt aan inclusie, en ook een kritisch geluid moeten kunnen laten horen. Je creëert immers met de gehele organisatie het werkklimaat: *'Het is echte community-building. Het moet echt gaan leven.'* (2U) Community-building gaat hier over het versterken, stimuleren en aanmoedigen van verbindingen tussen medewerkers. Waar mensen betrokken zijn bij elkaar, is een inclusief klimaat makkelijker te realiseren. *'Als team nodigen we werknemers constant uit om te reageren of ergens wat van te vinden. Dat doe je door vragen te stellen. Dat doe je door tijd te nemen. En in gesprekken ook gewoon even stil te zijn, en de mensen na te laten denken. Op die manier proberen we dat gesprek aan te gaan met elkaar. Door het te doen, door het continu te laten zien.'* (5H)



AANDACHTSPUNTEN

- Inclusie vraagt tegelijkertijd om ontwikkeling van bovenaf en van onderop. Het is niet realistisch om inclusie van de werkvloer te verwachten zonder ruggensteun van management en HR.
- Draag als management de boodschap uit dat inclusie altijd *work-in-progress* is en nooit 'af' zal zijn.
- Creëer concrete mogelijkheden voor werknemers om daadwerkelijk invloed te kunnen uitoefenen op inclusie in de organisatie. Bijvoorbeeld door het organiseren van dialoogbijeenkomsten, het instellen van een klankbordgroep en het benoemen van kartrekkers of ambassadeurs. Zorg dat medewerkers hier de tijd en faciliteiten voor krijgen vanuit de organisatie.
- Wees er alert op dat ook minderheden en het 'stille midden' gehoord wordt.
- Zorg dat medewerkers op laagdrempelige wijze terecht kunnen bij een vertrouwenspersoon of klachtencommissie om vooroordelen of discriminatie te bespreken.
- Faciliteer kennisuitwisseling met andere bedrijven, zodat medewerkers van verschillende organisaties elkaar kunnen inspireren en van elkaar kunnen leren op het vlak van het creëren van inclusie.



INVESTEREN IN VERBINDINGEN



TER INLEIDING

In divers samengestelde teams, verschillen mensen van elkaar. Verschillen kunnen bijdragen aan creativiteit en innovatie, maar kunnen ook leiden tot conflicten. Hoe zorg je ervoor dat de verschillen zorgen voor verrijking in plaats van frictie? Onderzoek laat het belang zien van het accepteren van verschillen.⁸ Dit vraagt dat mensen afstappen van het idee dat samenwerking vereist dat iedereen dezelfde waarden en normen heeft. Verschillende opvattingen zorgen voor verschillende perspectieven en dat is wat vaak juist wordt geprezen in diverse teams. Inclusie betekent dan ook niet dat medewerkers hun eigen waarden en normen moeten loslaten. Je kunt je eigen mening of overtuiging behouden, maar tegelijkertijd begrijpen waarom de ander er anders over denkt.

Inclusie in een organisatie vraagt om gezamenlijke verbondenheid met algemene waarden.⁹ Door op die gedeelde waarden te focussen, ervaren mensen waarin ze gelijk zijn aan elkaar. Dit zorgt er voor dat er gemakkelijker een connectie kan ontstaan tussen medewerkers, terwijl verschillen kunnen blijven bestaan.¹⁰



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

De praktijkverkenning laat verschillende voorbeelden zien van hoe geïnvesteerd wordt in verbindingen. Zo werd benoemd dat verbindingen op de werkvloer ontstaan doordat medewerkers zich (meer) verdiepen in de achtergrond en omstandigheden van collega's. Volgens respondenten die we spraken is het hierbij van belang om oprecht interesse in elkaar te hebben en respect voor elkaar te tonen door de juiste vragen te stellen. Een respondent zegt hierover het volgende: *'Als je het hebt over de ramadan, dat mensen daar geïnteresseerd in zijn en daar vragen over stellen. [...] Ik snap ook dat mensen iets soms niet snappen. En dat is ook prima, maar op het moment dat je daar open over in gesprek gaat en mensen er ook vragen over durven te stellen, dan creëer je met elkaar openheid en ik denk ergens ook inclusie.'* (2U)

Een gemeenschappelijke basis voor verbinding met de organisatie kan ontstaan door werknemers de mogelijkheid te geven om, vanuit hun eigen achtergrond, na te denken over de waarden die volgens hen bij de organisatie horen: *'Echt gericht aandacht voor ieders achtergrond. [...] Je ziet dat mensen daar echt van opbloeien, zich meer betrokken voelen bij de organisatie.'* (1H)

8 Saharso, S. (2017). *Gloedvol samenleven in morele diversiteit* [Oratie]. Utrecht: Net aan Zet.

9 Çelik, S. (2018). *Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?*. Leiden: Hogeschool Leiden.

10 De Vries, S., Beukema, L., Gründemann, R., & De Lange, A. (2017). Werken aan een inclusieve organisatie: Handvaten voor HRM. In A. De Lange, E. G. A. Wielenga-Meijer, T. Duiker & B. Hanstede (Eds.), *Omdat het kan! HRM-handvatten voor een inclusievere arbeidsmarkt* (pp. 139-155). Vakmedianet.





Verbindingen in een organisatie ontstaan niet vanzelf. In de praktijk wordt dan ook het belang genoemd van het creëren van ontmoetingen tussen medewerkers. Dit kan op informele wijze tijdens lunchbijeenkomsten: *'Daarom organiseren we lunches en gaan we in gesprek. Dat helpt om te waarderen waar mensen vandaan komen en creëert begrip voor elkaars achtergrond en gewoonten.'* (4L) Maar ook op meer formele wijze door het organiseren van bijvoorbeeld supervisie, waar medewerkers op structurele wijze begeleid worden om met elkaar in gesprek te gaan. Supervisie kan gaan over wat medewerkers met elkaar en met de organisatie bindt, maar ook over ervaringen van uitsluiting op de werkvloer en hoe er voor gezorgd kan worden dat medewerkers zich meer deel voelen van de organisatie.

Ten slotte laat de praktijkverkenning zien dat het investeren in verbindingen samenhangt met veiligheid. Enerzijds vraagt het een veilige omgeving om bijvoorbeeld open te kunnen praten over culturele achtergrond, vooroordelen of over zich buitengesloten voelen, anderzijds draagt het praten hierover bij aan veiligheid. Een respondent geeft het volgende voorbeeld: *'Dat er niet direct een goed of fout label wordt geplakt [door de leidinggevende]. Dat heb ik met mijn vorige en huidige leidinggevende ook gehad, ik kon en kan daar heel open zijn. Over mijn afkomst, mijn religie, dingen die ik belangrijk vind; zonder dat ik het idee heb dat als ik dat nu zeg of doe, dat ik daar niet op wordt afgerekend.'* (2U).

AANDACHTSPUNTEN

- Creëer verschillende soorten informele en formele mogelijkheden voor uitwisseling tussen medewerkers, zoals gezamenlijke lunches en structurele supervisie.
- Besteedt in supervisie- of reflectiegesprekken aandacht aan wat medewerkers met elkaar en de organisatie bindt.
- Ga het gesprek aan over wat voor medewerkers voorwaarden zijn voor een veilige werkomgeving waarin iedereen (negatieve én positieve) ervaringen kan delen.



INCLUSIEVE COMPETENTIES VERSTERKEN



TER INLEIDING

Alle medewerkers kunnen in hun houding, kennis en vaardigheden bijdragen aan een inclusieve werkvloer. Wat betreft houding, gaat het om een open houding waar vanuit ruimte is voor verschillen tussen mensen en oog voor wat mensen bindt. Als het gaat om kennis, betreft het bijvoorbeeld kennis over hoe vooroordelen werken, zodat meer inzicht verkregen wordt in de eigen vooroordelen. Maar bijvoorbeeld ook aan kennis over achtergronden van mensen en communicatiepatronen die ertoe kunnen leiden dat collega's zich gewaardeerd en gezien voelen.¹¹ Hierbij is het van belang niet uit te gaan van (de illusie van) 'vaststaande' kennis over culturen of groepen mensen op basis van rigide beschrijvingen. Deze essentialistische kennis kan uitsluiting juist versterken, doordat het verschillen tussen groepen mensen uitvergroot en voorbij gaat aan het feit dat culturen continu onder constructie zijn en dat de identiteiten van medewerkers niet alleen bepaald worden door culturele afkomst. Wat betreft vaardigheden gaat het bijvoorbeeld om respectvol om kunnen gaan met collega's en zich uit kunnen spreken tegen uitsluiting van collega's. Managers of leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in het creëren van een organisatiecultuur waarin ruimte is voor verschil.^{12,13} Dat wil zeggen dat de manager oog heeft voor de individuele kenmerken en behoeften van medewerkers¹⁴ en bereid is zijn werknemers hier zo goed mogelijk in te voorzien.



VOORBEELDEN UIT DE PRAKTIJK

Uit de praktijkverkenning komen verschillende facetten van het versterken van inclusieve competenties naar voren. Ten eerste gaat het daarbij om het vergroten van inzicht in de eigen houding of in het gedrag jegens anderen. Denk aan inzicht in de eigen vooroordelen en het gedrag als gevolg daarvan. Daarom hebben verschillende organisaties geïnvesteerd in 'cultural bias' of 'implicit bias' trainingen voor hun personeel. Daarbij wordt regelmatig gesteld dat deze trainingen vooral van belang zijn voor mensen die zich bezighouden met werving en selectie om potentieel interessante sollicitanten niet te benadelen: *'Ik heb zelf een keer zo'n training gedaan over culturele bias en wat ik daar eigenlijk wel heb uitgehaald is dat je ergens altijd oordeelt als mens en dat is ook oké. [...] Wat wel de kunst is, is om je vooroordeel om te buigen tot een vraag en dan te toetsen in een gesprek of erop te reflecteren.'* (5H)

Uit de praktijkverkenning blijkt ook dat aandacht voor het versterken van gedrag dat bijdraagt aan een inclusieve werkvloer essentieel is. Denk bijvoorbeeld aan het opstellen van omgangsvormen om ongewenst gedrag te veranderen. Praktijkervaringen laten zien dat alleen het opstellen van omgangsvormen onvoldoende is, maar dat er ook training nodig is om ze bespreekbaar te kunnen maken en oefening nodig is om het gewenste gedrag aan te kunnen leren. Een van de genoemde

11 Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I., & Smits van Waesberghe, E. (2016). *Effectief diversiteitsbeleid: Tel uit je winst!*. Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

12 CIPD (2019). *Building inclusive workplaces: Assessing the evidence*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

13 Nembhard, I. M., & Edmondson, A. C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 941–966.

14 Çelik, S. (2018). *Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?*. Leiden: Hogeschool Leiden.





vormen van gewenst gedrag is het je uitspreken tegen 'grapjes' over anderen of het naar beneden halen van collega's: *'We hebben een 'active bystander' training. Dan kan het gaan over allerlei verschillende onderwerpen. Dan gaat het over iemand maakt een grapje of iemand wordt echt in een gesprek naar beneden gehaald, hoe ga je daar als bijstander mee om? [...] Het zijn gewoon hele lastige gesprekken voor medewerkers. Om je daar dan mee te bemoeien of op de juiste manier te kunnen interveniëren, daar moet je wel de juiste tools voor hebben.'* (2U) Respondenten stellen dat het niet vanzelfsprekend is dat iedereen hiertoe in staat is en geven aan dat je daar tools of training voor nodig hebt.

Ook blijkt uit de praktijkverkenning dat het voor een inclusieve werkvloer van belang is om het gevoel te hebben jezelf te kunnen zijn, daarover open te kunnen spreken, ongewenst gedrag bespreekbaar te kunnen maken en geïnteresseerde collega's te hebben die geen waardeoordeel vellen. Een van de respondenten gaf bijvoorbeeld aan dat inclusie voor hem het volgende betekende: *'Ik heb een voorbeeld: Als je het hebt over de ramadan, dat mensen daarin geïnteresseerd zijn en vragen over stellen. Of dat mensen geïnteresseerd zijn in bepaalde culturen. Waarom viert iemand wel of geen sinterklaas.'* (2U) Uit dit citaat blijkt dat een open en geïnteresseerde houding van collega's van belang is.

Aan leidinggevenden wordt een grote rol toebedeeld wat betreft het creëren van een inclusieve werkvloer. In de verkenning worden verschillende competenties genoemd die een leidinggevende zou moeten hebben: iemand die meedenkt, de tijd neemt en vragen stelt, zich zorgzaam opstelt naar teamleden die niet vanzelfsprekend bepaalde privileges hebben en betrouwbaar en benaderbaar is. Daarbij wordt gesteld dat een leidinggevende een open houding heeft en open vragen stelt zonder een waardeoordeel. Een leidinggevende moet fouten kunnen toegeven en moet blijven openstaan voor feedback.

AANDACHTSPUNTEN

- Het creëren van een inclusieve werkvloer is een voortdurend leerproces op het niveau van houding, kennis en vaardigheden. Het is van belang om blijvend te investeren in training en supervisie van alle medewerkers aangaande dit thema.
- Maak het volgen van opleiding in inclusieve vaardigheden voor werknemers en management mogelijk. Denk aan 'implicit bias' of 'active bystander' trainingen. Dergelijke trainingen hebben alleen effect heeft wanneer deze in samenhang met andere maatregelen of activiteiten ingezet worden.
- Train managers in inclusieve leiderschapsvaardigheden.



INCLUSIE MONITOREN



TER INLEIDING

Om inzichtelijk te kunnen maken hoe 'het er voor staat' met inclusie op de werkvloer is het belangrijk om gegevens hierover te verzamelen. Deze gegevens kunnen helpen de ervaren inclusie in kaart te brengen, obstakels rondom inclusie te identificeren en grip te krijgen op processen die al dan niet bijdragen aan inclusie. Door middel van monitoring kunnen organisaties bijvoorbeeld laten zien in hoeverre er sprake is van ongelijkheid tussen groepen medewerkers¹⁵, maar ook in hoeverre mensen zich thuis voelen in een organisatie, tot hun recht kunnen komen en verbondenheid ervaren op de werkvloer.

Als je er als organisatie bijvoorbeeld naar streeft dat divers personeel binnen de organisatie blijft en ook doorstroomt naar hogere functies, moet je eerst weten waarom dat nu vaak niet gebeurt.¹⁶ Wat zijn de redenen voor vertrek? En wat zijn de knelpunten voor promotie naar een hogere functie? Manieren om dat te onderzoeken zijn bijvoorbeeld uitgebreide exitgesprekken, focusgroepen, het analyseren van uitstroom- en doorstroomcijfers op basis van diversiteit, en tevredenheidsonderzoek gedifferentieerd naar diverse groepen.¹⁷

Er zijn ook enkele kanttekeningen te plaatsen bij de monitoring van inclusie. Het presenteren van verschillen in inclusie tussen twee demografische groepen

– namelijk de groep werknemers met en zonder migratieachtergrond – kan simplistisch beeldvorming versterken en bijdragen aan stigmatisering. In een 'dichotome' wijze van monitoring is het vaak de 'autochtone' Nederlander die de norm vormt op de werkvloer en blijft de Nederlander met een migratieachtergrond nog achter op het gebied van inclusie. Een 'intersectionele' wijze van monitoring kan deze stigmatisering doorbreken door in acht te nemen dat medewerkers op meerdere aspecten tegelijkertijd van elkaar verschillen (zoals op grond van leeftijd, geslacht, geardeheid, functie en migratieachtergrond). Vanuit deze benadering zijn er dus altijd meerdere assen tegelijkertijd van belang. Een tweede blinde vlek is de focus op kwantitatieve data, terwijl enquêtes niet alles kunnen meten. Ook kwalitatief onderzoek, via bijvoorbeeld diepte-interviews, kunnen daarom belangrijke data leveren om inclusie te kunnen begrijpen: *'Verhalen versterken inleving en empathie.'*³

Monitoring kan een belangrijk instrument zijn voor een inclusievere organisatie, door achterstanden vast te stellen en successen en verbeterpunten inzichtelijk te maken. Data stellen organisaties daarmee in staat om ook de inclusie-sceptische werknemers te overtuigen van de noodzaak en het nut van het werken aan inclusie.

¹⁵ Sloomman, M. (2020, 12 maart). *Helpen data diversiteit te bevorderen?*

Geraadpleegd van: www.socialelvraagstukken.nl

¹⁶ Bellaart, H., Oostrik, S., Razenberg, I., & Smits van Waesberghe, E. (2016). *Effectief diversiteitsbeleid: Tel uit je winst!* Utrecht: Kennisplatform Integratie & Samenleving.

¹⁷ Jayne, M. E., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, 43(4), 409-424.





VOORBEEDEN UIT DE PRAKTIJK

De praktijkverkenning leert ons dat organisaties graag diversiteit en inclusie willen meten en monitoren. Dit kan door 'diversiteit en inclusie' een plek te geven in de reguliere monitoringscycli. Een van de respondenten noemt in dit kader het jaarlijkse medewerkers tevredenheidsonderzoek: *'We nemen vragen op over diversiteit en inclusie. Die hebben we geanalyseerd. [...] Daarop maken we een plan van aanpak voor zaken die daar uit voort komen.'* (2H)

Ook besteden verschillende organisaties aandacht aan inclusie tijdens exitgesprekken. In een van de organisaties vullen mensen die de organisatie verlaten op vrijwillige basis een survey in. Door analyse van diversiteits- en inclusie gerelateerde onderwerpen wordt geprobeerd inzichtelijk te maken waarom bepaalde (groepen) mensen de organisatie vroegtijdig verlaten.

Een andere punt waar organisaties behoefte aan hebben is de uitwisseling van 'best practices' voor het monitoren van inclusie: *'Waar gaat het wel goed? Waar gaat het niet goed? Hoe komt dat? Wat kunnen we van elkaar leren?'* (2U). Zo werd het idee geopperd voor het opzetten van een netwerk van organisaties voor kennisdeling en evalueren omtrent inclusie.



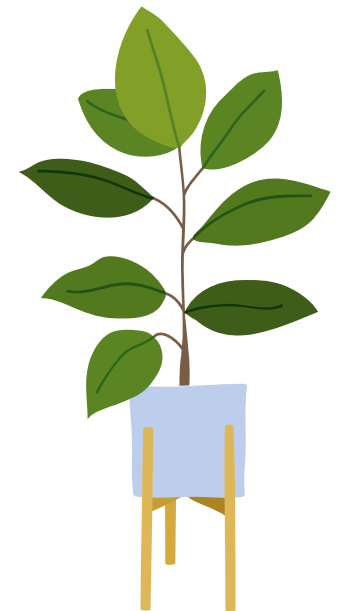
LEESTIPS

- Kennisplatform Integratie en Samenleving heeft een Audit Diversiteit ontwikkeld die laat zien hoe ver uw organisatie gevorderd is met diversiteitsbeleid: www.audit-diversiteit.nl/
- Vanaf 1 juli 2020 kunnen werkgevers met de Barometer Culturele Diversiteit inzicht krijgen in de culturele diversiteit van hun organisatie. Voor meer informatie zie bericht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: www.rijksoverheid.nl



AANDACHTSPUNTEN

- Zorg voor een duidelijke operationalisering van inclusie, of te wel: weet wat je wilt meten.
- Inventariseer ook bij medewerkers wat zij van belang vinden om te monitoren als het inclusie op de werkvloer betreft.
- Kies verschillende vormen van monitoren: kwantitatieve vragenlijsten en kwalitatieve gesprekken leveren ander type informatie op vullen elkaar aan.
- Integreer het monitoren van inclusie in het reguliere monitoringscycli, zoals bijvoorbeeld personeelstevredenheidsonderzoeken.
- Leer van en met andere organisaties over het monitoren van inclusie.



LEREN DOOR REFLECTEREN



TER INLEIDING

Inclusie draait om alertheid op mogelijke uitsluiting. Dit vraagt om bewustwording van onze blinde vlekken. Binnen organisaties is het niet vanzelfsprekend om te reflecteren op (ingesleten) organisatiepatronen. Organisaties zijn zich er daarom vaak niet zo bewust van dat uitsluiting plaatsvindt op de eigen werkvloer.¹⁸

De afwezigheid van reflectie kan leiden tot minder voortgang dan gehoopt of zelfs tot (onbedoelde) uitsluiting. Het 'hebben' van beleid voor inclusie of diversiteit wordt vaak gezien als voldoende bewijs voor het commitment van een organisatie, maar dit zegt lang niet alles over de daadwerkelijke in- en uitsluiting op de werkvloer. 'Window-dressing' is niet voldoende: organisaties kunnen denken het goed geregeld te hebben, terwijl er in de praktijk (te) weinig van inclusie terecht komt.¹⁹ Een voorbeeld hiervan is de overmatige focus op quota, waarbij diversiteitsbeleid gericht is op het binnenhalen van bepaalde groepen medewerkers, zonder dat er voldoende aandacht is voor insluiting in de praktijk.

Een ander knelpunt dat kan spelen bij onvoldoende reflectie is het negeren van verschillen. Dit kan goedbedoeld gebeuren vanuit de overtuiging dat verschillen tussen medewerkers er helemaal niet toe zouden moeten doen. Dit kan er echter onbedoeld toe bijdragen dat mensen niet tot hun recht kunnen komen in de organisatie. Wat ook kan gebeuren, is dat de dominante groep medewerkers de norm

bepaalt, waarbij van nieuwe werknemers met een andere achtergrond verwacht wordt dat zij zich daaraan aanpassen.²⁰ De verwachte aanpassingen kunnen betrekking hebben op iets formeels (de visie draagt expliciet uit dat waarde wordt gehecht aan team-building) of meer informele processen (de verwachting heerst dat iedereen aanwezig moet zijn bij de vrijdagmiddagborrel). Inclusie vraagt echter ook dat iedereen zich moet kunnen onttrekken aan de overheersende norm van de ideale werknemer.²¹ Door verschillen tussen werknemers te negeren, worden werknemers dus juist niet ingesloten, maar uitgesloten.



AANDACHTSPUNTEN

- Wees bewust van eigen aannames en vooroordelen en van (ingesleten) organisatiepatronen.
- Denk niet te snel: 'We doen het toch al goed?', maar blij voortdurend reflecteren op bedoelde en onbedoelde in- en uitsluiting op de werkvloer.
- Let op dat verschillen tussen medewerkers niet genegeerd worden: Een inclusieve organisatie erkent verschillen tussen medewerkers en is zich ervan bewust dat dominante normen en waarden uitsluitend kunnen werken.

18 Van den Brink, M. (2018). De zevenkoppige draak van ongelijkheid. *Tijdschrift voor Genderstudies*, 21(2), 113-129.

19 Çelik, S. (2018). *Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?* Leiden: Hogeschool van Leiden.

20 Waldring, I. E. (2018). The fine art of boundary sensitivity: Second-generation professionals engaging with social boundaries in the workplace. Antwerpen: Universiteit van Antwerpen.

21 Otten, S., Jansen, W. S., & De Vroome, T. (2014). *Werkt diversiteit? Arbeidsintegratie en sociaal vertrouwen in een kleurrijke samenleving*. Groningen: Universiteit van Groningen.





COLOFON

Financier: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Auteurs: Dr. Lineke van Hal, Anneke Brock MSc, Drs. Senna Bouteba,
Jule van den Berg, BSc.
Vormgeving: Suggestie & illusie

Uitgave: Kennisplatform Integratie & Samenleving
P/a Kromme Nieuwegracht 6
3512 HG Utrecht
T (030) 230 3260

Download de publicatie via www.kis.nl
ISBN: 978-94-6409-026-0

© Verwey-Jonker Instituut, Utrecht 2020. Het auteursrecht van deze publicatie berust bij het Verwey-Jonker Instituut. Gedeeltelijke overname van teksten is toegestaan, mits daarbij de bron wordt vermeld. The copyright of this publication rests with the Verwey-Jonker Institute. Partial reproduction of the text is allowed, on condition that the source is mentioned



Kennisplatform
Integratie &
Samenleving

VERANTWOORDING ONDERZOEK

Het onderzoek dat ten grondslag ligt aan deze infographic betreft een praktijkverkenning van inclusie op de werkvloer. Waar de laatste jaren vooral aandacht is geweest voor een diverser wervings- en selectieproces, is er nog weinig bekend over het behoud en de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond. Op basis van interviews hebben wij verkend hoe er door medewerkers van verschillende organisaties gesproken wordt over inclusie op een etnisch-diverse werkvloer. Er zijn interviews gehouden met achttien mensen uit zes organisaties uit de sectoren onderwijs, consultancy, zorg en vervoer. Bij vier organisaties is zowel met iemand vanuit HR, het management als uitvoering gesproken. Bij twee organisaties is alleen met HR-medewerkers gesproken. Van elk interview is een verslag gemaakt.

Op basis van thematische analyse van de interviewverslagen hebben wij aspecten van in- en uitsluiting onderscheiden. Een tussentijdse analyse van de bevindingen is gepresenteerd en besproken met werkgevers en andere geïnteresseerden tijdens een landelijke bijeenkomst georganiseerd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. In deze publicatie staan de bevindingen, die te maken hebben met inclusie, centraal. Ieder onderwerp wordt kort ingeleid, gevolgd door voorbeelden uit de praktijkverkenning en concrete aandachtspunten.

De verkenning die de basis vormt voor deze publicatie, focust op inclusie op een etnisch-diverse werkvloer. Hoewel de voorbeelden die wij in deze publicatie noemen vrij specifiek zijn voor de inclusie van medewerkers met een migratieachtergrond, zijn de aspecten die ze illustreren dat niet: samen inclusie creëren; inclusieve competenties versterken; investeren in verbindingen en inclusie monitoren. Deze aspecten zijn generiek van aard en daarmee herkenbaar en relevant voor inclusie in 'bredere' zin.

Ik het kader van dit project heeft ook een internationale literatuurverkenning plaatsgevonden naar inclusief beleid. De bevindingen hieruit staan beschreven in de publicatie: 'Inclusief beleid op de werkplek: Factoren die bijdragen aan (het creëren van) een inclusieve werkvloer'.

