

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals bij (middel)grote organisaties. Als HR-manager of HR-specialist kunt u bijdragen aan een beter rendement van de factor 'arbeid' in uw organisatie. U moet dan wel op de hoogte zijn van alle relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving rond werving en selectie, personeelsinformatiesystemen, opleidingen en fiscaal voordelige beloningsvormen.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

Een plek waar je tot je recht komt

Bij de werving van personeel stellen sommige organisaties divers te zijn en het belangrijk te vinden dat werknemers zich thuis voelen. Maar vervolgens wordt bij vragen over de huidige gang van zaken of bij frisse ideeën gezegd: ‘Nee, zo doen we het hier al jaren.’ Waarop de nieuweling zich aanpast aan de norm of vertrekt. Wat kunt u doen om naast (h)erkenning van dit fenomeen ook daadwerkelijk in de actiestand te komen om aan een inclusieve organisatie te (blijven) werken?

Vaak is er in een organisatie een gedragscode en een (klachten)procedure, maar zijn er bij leidinggevendenden geen meldingen bekend van ongewenst gedrag en uitsluiting van werknemers. Betekent dit dat er dan geen ongewenst gedrag en uitsluiting op de werkvloer bestaat en het dus wel goed zit met de mate van inclusie? Of is het misschien zo dat werknemers zich niet vrij genoeg voelen om ongewenst gedrag en uitsluiting aan te kaarten?

Veranderopgave

Als u werk wilt maken van inclusie, is het goed om eerst te achterhalen wat de veranderopgave voor uw organisatie is. Wat speelt er daadwerkelijk en wat wilt u met diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG) bereiken? Wat zijn de verhalen van ongelijkwaardigheid in de organisatie? De eerste stap die u kunt zetten om hierachter te komen, is de omstandigheden en behoeften van de werknemers te peilen. Een goed middel daarvoor is het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) of een vergelijkbare meting, waar-

bij werknemers in eerste instantie anoniem in alle vrijheid kunnen aangeven waar zij behoefte aan hebben op het werk en wat hun arbeidsomstandigheden momenteel zijn. Besteed hierbij ook zeker expliciet aandacht aan de sociale veiligheid. Als iemand aangeeft uitsluiting te ervaren, is het goed om door te vragen en te ontdekken hoe dit komt. Bovendien is het belangrijk om te vragen wie voor die uitsluiting zorgt: externe relaties, leidinggevendenden en/of collega's? Benadruk vooraf het belang van het MTO. Kondig aan dat u de resultaten serieus neemt en dat

met elkaar gewerkt zal worden aan eventuele oplossingen. Kom die belofte na! Een aantal concrete vragen die u aan de werknemers kunt stellen rondom DIG en sociale veiligheid op het werk zijn:

- Wat betekent diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid voor jou?
- Hoe ervaar je de diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen de organisatie persoonlijk?
- Welke diversiteit en/of inclusie en gelijkwaardigheid ontbreekt eventueel binnen de organisatie? Wat zie je als mogelijke oorzaak/oorzaken daarvan?
- Heb je weleens te maken gehad met uitsluiting binnen de organisatie? Wil je dit toelichten (met de nadrukkelijke toevoeging dat voorbeelden onherleidbaar kunnen worden besproken in de evaluatie van het MTO)?
- Voel je je gehoord en gezien op het werk? Wil je je antwoord toelichten?
- Wat heb je persoonlijk nodig om je thuis te voelen op het werk? Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan de arbeidsvoorwaarden en omstandigheden en sociale veiligheid op de werkvloer.

Onderzoek naar toepassing van D&I-beleid

Om te peilen hoe werkgevers én werknemers tegen diversiteit en inclusie (D&I) aankijken, heeft onderzoeksbureau Motivation samen met Rendement Uitgeverij onderzoek gedaan. 987 werknemers en 452 werkgevers uit allerlei sectoren en organisatiegroottes vulden hiervoor een vragenlijst in. In het onderzoek komen

duidelijke verschillen tussen werkgevers en werknemers naar voren. Werkgevers geven vaker aan D&I-beleid belangrijk te vinden, terwijl werknemers kritisch zijn over de mate waarin D&I-beleid in hun organisatie in de praktijk wordt gebracht. In het kader op pagina 24 leest u meer over die verschillen.

De thema's diversiteit en inclusie roepen soms weerstand op en om dit te onder-
vangen, moet iedereen erbij betrokken
worden en zich gezien en gehoord voelen.
Dus ook juist de werknemers met weer-
stand. Vraag door om te kunnen vaststel-
len waar eventuele weerstand vandaan
komt. Waar verweert iemand zich tegen?
Door hier constructief over in dialoog te
gaan, houdt u het inclusief voor iedereen.

Interactief

Een andere interactieve manier om het
gesprek verder aan te gaan over dit thema
– naar aanleiding van het MTO – is met
behulp van een externe gespreksleider
die gespecialiseerd is in DIG. Wat voor
ervaringen en signalen zijn er en wat zijn
de aangedragen oplossingen vanuit de
werknemer? (Her)ken de verhalen van
ongelijkwaardigheid en maak het tast-
baar, om vervolgens verbinding te kun-
nen maken en zo een empathische werk-
cultuur te creëren. Hiermee geeft u ook
het signaal af dat de mensen binnen de
organisatie naar elkaar luisteren, elkaar
horen en zien, en dat ze samen willen
werken aan een sociaal veilige werkome-
geving waar iedereen zich thuis kan voelen.

Inleven

Naar aanleiding van dit vooronderzoek
zal blijken hoe het gesteld is met uw orga-
nisatie en wat er beter kan in de arbeids-
voorwaarden, arbeidsomstandigheden en
werkcultuur. Maar hoe stimuleert u nu
inclusieve omgangsvormen en creëert u
draagvlak voor het tegengaan van uitslui-
ting in uw organisatie? U heeft namelijk
– als het goed is – al een gedragscode en
een klachtenprocedure.
Het Kennisplatform Integratie & Sa-
menleving (KIS) wijst hiervoor naar on-
derzoek waaruit blijkt dat het werkt om
mensen te bevragen op hun idealen en
een sterke norm tegen uitsluiting uit te
dragen. Uitsluiting aanpakken en inclu-
sie bevorderen zorgt ervoor dat iedereen
gelijke kansen en mogelijkheden heeft
en dat iedereen zichzelf kan en mag zijn.
Verwijs naar de wet als het gaat om het
recht op gelijke behandeling en inspireer



mensen door goede voorbeelden te laten
zien waarbij mensen uitsluiting afwijzen.
Stimuleer het onderlinge contact, zodat
mensen zich beter in elkaar kunnen
inleven. Uit onderzoek blijkt dat als een
persoon zich meer inleeft in mensen die
worden uitgesloten, deze persoon snel-
ler bereid is om deze mensen te helpen.

Voortouw

Zeg nou zelf, heeft u zich ooit uitgesloten
gevoeld? En stel uzelf dan de vraag wat u
het liefste zou willen dat een omstander
had gedaan. Leidinggevenden doen er
goed aan om het voortouw te nemen.
Maar bepaal ook samen wat inclusieve
omgangsvormen zijn.
Zorg ervoor dat u iedereen erbij betreft
om de organisatie inclusiever te maken,
bijvoorbeeld via dialoogbijeenkomsten en
met behulp van een klankbordgroep. Laat
het onderwerp inclusiviteit onderdeel
zijn van de werkzaamheden van uzelf en
van werknemers. Zo blijft het een terug-
kerend onderwerp waar ook verantwoor-

ding over moet worden afgelegd voor de
verdere ontwikkelingen en voortgang.

Best practices

Aangezien het op touw zetten van een
MTO en dergelijk beleid enige tijd kost,
volgen hieronder alvast wat voorbeelden
van 'best practices' van organisaties ter
inspiratie voor meer inclusieve arbeids-
voorwaarden en arbeidsomstandigheden:

Feestdagenbeleid

Diverse werknemers hebben diverse
feestdagen. Daarom geven enkele inclu-
sieve organisaties werknemers de vrijheid
om zelf te kiezen op welke feestdagen zij
vrij nemen. Dit kunt u aanbieden door
een aantal nationale feestdagen in te
ruilen voor feestdagen die werknemers
graag willen vieren om culturele of reli-
gieuze redenen. Er zijn ook organisaties
die een 'inclusie- en diversiteitskalender'
aanbieden aan werknemers, om zo ook



Beeld over D&I-beleid blijkt rooskleuriger te zijn bij werkgevers dan bij werknemers

82% van de werkgevers en 66% van de werknemers is het eens met de stelling 'mijn organisatie doet alles om werknemers het gevoel te geven dat ze zichzelf kunnen zijn'. 79% van de werkgevers en 52% van de werknemers schaart zich achter de stelling 'mijn organisatie beloont gelijk en biedt gelijke doorstroomkansen'. 83% van de werkgevers en 59% van de werknemers stelt dat collega's die zich ongewenst gedragen, daarop worden aangesproken. 29% van de werkgevers ontving in het afgelopen jaar meldingen over ongewenst gedrag of ongelijke behandeling. Zij handelen die meldingen meestal binnen een week af. In organisaties met

D&I-beleid gebeuren vaker incidenten dan in organisaties zonder D&I-beleid. Het kan de reden voor het beleid zijn, maar de meldingsbereidheid kan ook hoger liggen.

Gedragsregels

63% van de werkgevers heeft gedragsregels opgesteld. Echter weet slechts 39% van de werknemers dat zulke gedragsregels geformuleerd zijn. Ook het aanstellen van een vertrouwenspersoon wordt vaker door werkgevers (71%) dan werknemers (47%) genoemd als ingevoerd beleid. Verder wordt sociale veiligheid onder de aandacht gebracht via individuele gesprekken, voorlichtingsbijeenkomsten en trainingen.

Welke maatregelen voor inclusie nemen organisaties met D&I-beleid nog meer?

- 1 Medewerkersonderzoek D&I (42%)
- 2 Procedure voor eerlijke doorstroom/promotie (38%)
- 3 Concreet D&I-beleid formuleren (37%)
- 4 Inclusief leiderschap stimuleren (bijvoorbeeld met trainingen) (36%)
- 5 De werkomgeving afstemmen op verschillende groepen werknemers (35%)
- 6 Het inclusiever maken van omgangsvormen, zoals taalgebruik (34%)
- 7 Inclusieve arbeidsvoorwaarden, zoals zelf feestdagen kiezen (23%)

Meer informatie over het onderzoek vindt u op rendement.nl/hrtools.

aandacht te besteden aan andere feestdagen dan alleen de nationale feestdagen.

Eetvoorzieningen en borrels

Een inclusieve organisatie biedt gevarieerd eten aan met opties voor vegetariërs, veganisten en werknemers die vanwege religieuze overwegingen koosjer of halal eten. Ook borrels vragen om aandacht; niet iedereen heeft zin of tijd om na het werk met (beschonken) collega's te moeten praten. Laat gezelligheidsmomenten ook tijdens werkdagen plaatsvinden.

Kolf- en stilteruimte

De Arbeidstijdenwet geeft een ouder die kan zogen of borstvoeding kan kolven, het recht om tijdens de eerste negen levensmaanden van een kind het werk te onderbreken voor het zogen of kolven. Dit mag maximaal een kwart van de werktijd. Het Arbobesluit verplicht u bovendien een geschikte kolfruimte ter beschikking te stellen. Een stilteruimte is niet wettelijk verplicht, maar wel heel fijn voor werknemers om te bidden, mediteren, uit te rusten of zich even te kunnen terugtrekken. Daarnaast regelt de Arbeidstijdenwet dat zwangeren hun extra recht op pauze (maximaal een achtste van de arbeidstijd), moeten kunnen doorbrengen in een geschikte, afsluitbare ruimte met een bed of rustbank. Er zijn

organisaties die de kolfruimte en stilteruimte hebben gescheiden, zodat werknemers elkaar niet storen bij hun activiteit.

Verlof voor (wens)ouders

In de Wet arbeid en zorg is zwangerschaps-, bevallings- en ouderschapsverlof geregeld. Toch vallen wensouders – ouders die een kindje krijgen via een draagmoeder – vaak nog buiten de boot na de geboorte van het kindje. Er zijn organisaties die het verlof voor iedereen gelijk trekken waarbij het niet meer uitmaakt welke gezinsvorm de werknemer heeft.

Transitieverlof

Verschiede organisaties hebben in hun beleid ruimte voor doorbetaald 'transitieverlof'. Het gaat hierbij om verlof voor transgender werknemers die afwezig zijn vanwege een medische transitie. Het verlof is voor de behandeling en het herstel.

Feedback

In veel organisaties krijgen werknemers feedback, maar is er geen ruimte voor het geven van feedback aan leidinggevenden. Althans, die ruimte wordt onvoldoende ervaren door werknemers. Besteed aandacht aan inclusief leiderschap en stimuleer leidinggevenden om regelmatig naar feedback te vragen op hun functioneren. Bijvoorbeeld na het afronden van een

project in plaats van alleen in een functioneringsgesprek van de werknemer.

Vertrouwenspersoon

Organiseer jaarlijks voor elke werknemer een gesprek met de (externe) vertrouwenspersoon. Dit gesprek biedt ruimte om de sociale veiligheid in vertrouwen te bespreken en vestigt de aandacht op het feit dat er een vertrouwenspersoon is. Dat is zeker niet overbodig (zie hierboven).

Loonkloofcheck

Er zijn organisaties die elk jaar door een onafhankelijke partij laten checken of zij personeel gelijk belonen. Zo nemen zij het voortouw voor gelijkwaardigheid en het tegengaan van een loonkloof.

Voortdurend

Beleid voor inclusie is dus geen project wat u kunt afvinken door een jaarlijkse workshop te organiseren als 'quick fix'. Het gaat hier om een voortdurend proces dat 365 dagen per jaar aandacht verdient in de vorm van concreet en gedragen beleid met goed uitgewerkte actiepunten.

Rajae Azaroual, jurist mensenrechten en trainer bij Azaroual Consultancy rondom diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid, www.azaroualconsultancy.nl