

MIX!

Een set tools voor evenwicht in diversiteit

Vooraf

Deze set tools kan u praktisch helpen om op alle niveaus van uw organisatie uw personeel evenwichtig en divers samen te stellen.

Hij bevat heel wat tips, do's en don'ts. Hij kan worden gebruikt als een inspiratiegids voor iedereen die te maken heeft met peoplemanagement. Aangezien een goed peoplemanagement de gedeelde verantwoordelijkheid is voor hr-managers en lijnmanagers, trekken we niet altijd een strakke grens tussen beide doelgroepen: veel van de tips en tools zijn bruikbaar voor allebei.

Er bestaat geen strikt afgebakende set van vuistregels om een goede diversiteitsbalans in een organisatie te verwezenlijken: dat is alleen mogelijk door een combinatie van verschillende acties en initiatieven. Deze set kan u helpen om die acties op de rails te zetten en enkele vaak voorkomende valkuilen te vermijden.

Hij is gebaseerd op gespecialiseerde literatuur, onderzoek, ervaringen binnen de Johnson & Johnson bedrijven en goede praktijken van andere ondernemingen.

Hij is een mix van:

- acties met een tastbaar effect op diversiteit,
- subtielere aandachtspunten die een bedrijfscultuur helpen opbouwen die diversiteit bevordert.

In dat opzicht moeten we voor ogen houden dat diversiteit in de eerste plaats een zaak is van goed peoplemanagement. Veel van de tools die in de volgende hoofdstukken aan bod komen, komen àlle medewerkers ten goede en bevorderen de algemene personeelstevredenheid.

We beschouwen onze acties voor een betere balans als een eerste stap in de richting van een diversiteitsbeleid.

Deze set vormt zeker geen exhaustief handboek, hij is een werk in ontwikkeling. We hopen hem aan te vullen met goede praktijken en andere nuttige instrumenten van de mensen die hem gebruiken.

Als u suggesties of nuttige tips hebt, neem dan gerust contact op met het redactiecomité bij Janssen Pharmaceutica NV in België (Mieke Smet, Directeur Organisatie & Talent Ontwikkeling, msmet@janbe.jnj.com, +32 14 60 5316).

Positieve actie

De set maakt deel uit van de positieve actie om een betere genderbalans te bereiken binnen de Johnson & Johnson bedrijven.

Hij is niet bedoeld als een vorm van positieve discriminatie.

- Positieve actie omvat maatregelen om de kansen voor bepaalde doelgroepen te verhogen zonder positieve discriminatie te gebruiken.
- Positieve discriminatie gaat een stap verder en omvat een voorkeurbedeling van mensen met specifieke persoonlijkheidstrekken omdat die groep algemeen beschouwd wordt als maatschappelijk achtergesteld. Sommige organisaties hanteren quota.

Mix! Een set tools voor evenwicht in diversiteit' mag vrij worden verspreid. Er werd getracht om zoveel mogelijk van de voorbeelden die soms anderstalig waren, te vertalen in het Nederlands. Enkele waar dit afbreuk zou doen aan de eigenheid werden behouden in het Engels.

INHOUD

VOORAF

1. EEN DIVERSITEITBEWUSTE BEDRIJFSCULTUUR

1.1. Ontwikkeling van een businesscase	4
1.2. Diversiteit in uw strategische doelstellingen en competentiemodellen	5
1.3. Verweving in de doelstellingen van (lijn)managers	7
1.4. Betrokkenheid creëren	9
1.5. Uw inspanningen voor diversiteit beter zichtbaar	9
1.6. Vooruitgang in kaart gebracht	11
1.7. Oprichting van een Werkgroep Diversiteit	12
1.8. Introductie van een diversiteitsfunctie	13
1.9. Aanstelling van 'diversity champions'	14
1.10. Panels divers samenstellen	14

2. DIVERSE REKRUTERING & SELECTIE

2.1. Neutrale en transparante rekrutering en selectie	15
2.2. Analyse van de arbeidsmarkt	15
2.3. Zo veel mogelijk diverse kandidaten aantrekken	16
2.4. Leg de nadruk op diversiteit tegenover externe partners	17
2.5. Vacatures: neutraal, minder overweldigend en met oog voor het privé leven	17
2.6. Diverse kandidaten stimuleren om te solliciteren	18
2.7. Shortlist controleren op onevenwichten	18
2.8. Aandachtspunten tijdens het sollicitatiegesprek	19
2.9. Mogelijke meerwaarde van assessmentcenters	21
2.10. Een beleid voor niet-diverse benoemingen	21
2.11. Intense aandacht voor de introductie	22
2.12. Negen manieren om inclusie te blijven promoten	27

3. ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

3.1. Structureren en formaliseren van het proces	28
3.2. Uitgebreide informatieverstrekking	30
3.3. Evenwichtige evaluatie	30
3.4. Stimulering van diverse medewerkers	33
3.5. Gelijke kansen op (externe) opleidingen	36
3.6. Niet alleen verticale ontwikkeling helpt	36
3.7. Werken met ontwikkelingscentra	37
3.8. Mentoring als hefboom	37
3.9. Stimulering van netwerken	38

4. BELONING, ERKENNING EN RETENTIE VOOR VROUWEN

4.1. Erkenning van de loonkloof	40
4.2. Naar een goede balans tussen werk en leven	42
4.3. Gemaksdiensten als hulpmiddel	46
4.4. Voorbereiding op terugkeer	47
4.5. Voorbereiding op herindienstneming	50
4.6. Tips voor genderneutraliteit in telewerk	52
4.7. Een voorbeeldproject: Better Balance, Better Business	53

BIBLIOGRAFIE

54

1. EEN DIVERSITEITBEWUSTE BEDRIJFSCULTUUR

Een politiek van diversiteit kan alleen efficiënt zijn als hij ook ingebed is in een diversiteitbewuste bedrijfscultuur.

1.1. Ontwikkeling van een businesscase

Veel diversiteitsacties hebben tijd nodig. Daarom is het nuttig om een langetermijnvisie te hebben op diversiteit. Ontwikkel en implementeer daarvoor een goed onderbouwde businesscase voor diversiteit die gekoppeld is aan de businessdrivers en de strategie, met inbegrip van ethische en economische argumenten.

Door een businesscase **te ontwikkelen:**

- garandeert u een objectieve benadering van het onderwerp,
- baseert u uw diversiteitspolitiek op feiten en cijfers in plaats van perceptie,
- maakt u duidelijk waarom het belangrijk is om diversiteit te stimuleren.

Bij de ontwikkeling van de businesscase is het belangrijk dat u de taal van het management spreekt.

- Gebruik managementinstrumenten en -methodes om een overzicht te geven van de stand van zaken.

Op die manier:

- baseert u de business case op feiten,
- legt u de link tussen uw diversiteitsdoelstellingen en duidelijke cijfers,
- creëert u een nulmeting om vooruitgang of achteruitgang te kunnen aantonen.
- Formuleer duidelijk de voordelen.
- Gebruik referenties.

ARGUMENTEN DIE ALTIJD GELDEN

U kan uw businesscase voor diversiteit specifiek maken voor uw lokale onderneming door ze te linken met uw specifieke bedrijfstak, de plaatselijke medewerkers en de plaatselijke cultuur. Maar een aantal argumenten gelden overal. Diversiteit kan helpen om:

- nieuwe klanten aan te trekken en nieuwe markten te ontdekken,
- klantentrouw op te bouwen en uw huidige afzetmarkt te behouden,
- uw groeistrategie op peil te houden,
- uw succes bij 'interculturele' onderhandelingen te verhogen,
- de omzet bij bepaalde groepen op peil te brengen,
- toptalent aan te trekken,
- productiviteit te maximaliseren door flexibiliteit,
- alle medewerkers te motiveren om hun beste beentje voor te zetten,
- innovatie, creativiteit en kwaliteit te maximaliseren.

1.2. Diversiteit in uw strategische doelstellingen en competentiemodellen

In de snel veranderende bedrijfsomgeving van vandaag moeten bedrijven gebruikmaken van een brede waaier van competenties om hun strategische doelstellingen te bereiken.

- Connectiviteit en netwerking worden steeds belangrijker.
- De huidige leiderschapsmodellen evolueren van hiërarchisch naar participatief.

Daardoor moet een bedrijf zijn klassieke, 'harde' competenties aanvullen met 'zachtere' competenties, waarin bijvoorbeeld vrouwen sterker zijn dan mannen: communicatievaardigheden, empathie, teamspirit.

Maar die 'vrouwelijke' eigenschappen zijn niet alleen te vinden bij vrouwelijke medewerkers en de 'mannelijke' eigenschappen zijn geen exclusiviteit van mannelijke medewerkers. Dergelijke veralgemeningen zijn juist een typisch voorbeeld van stereotypering.

Maar het spreekt voor zich dat een personeelsbestand met een balans tussen mannen en vrouwen op alle niveaus een veel betere kans heeft om een brede waaier van competenties te genereren dan een personeelsbestand met één dominante groep. Een balans tussen ouderen en jongeren, autochtonen en allochtonen, diverse religies, rassen enz., genereert natuurlijk ook zo'n verrijking.

Daarom kan diversiteit zelf worden beschouwd als een strategische

doelstelling. Integreer gelijkheid in uw overkoepelende richtlijnen en strategische doelstellingen. Maak in elke eenheid een diversiteitsplan op.

Bedrijfsstrategie. Wat is uw belangrijkste doelstelling voor de (middel) lange termijn? Maakt de bevordering van diversiteit daar deel van uit? Zorg ervoor dat de bedrijfsstrategie wordt uitgewerkt door een gebalanceerd team:

- door medewerkers van allerlei slag in het leiderschapsteam op te nemen,
- door een consultant uit de alternatieve types van medewerkers te betrekken bij het opstellen van de strategie,
- door te werken met een klankbordgroep binnen de organisatie of bij uw klanten, en door ervoor te zorgen dat de klankbordgroep evenwichtig is samengesteld.

Dit alles zorgt ervoor dat de voordelen van diversiteit en het werken in diverse teams opgenomen worden in de strategische doelstellingen.

Competenties. Vertaal uw bedrijfsstrategie in (overkoepelende) competenties die de organisatie moet verwerven.

Zijn er meer zogenaamd vrouwelijke competenties nodig of competenties waarvoor andere doelgroepen bekend staan, om de bedrijfsstrategie uit te voeren? Definieer de competenties die ontbreken in de bestaande managementteams.

**'DIVERS' GEBRUIK VAN EEN MANAGEMENTINSTRUMENT:
LOOPBAANONTWIKKELING VOOR VROUWEN VIA PROCESS
EXCELLENCE**

Een voorbeeld van het gebruik van managementinstrumenten en -methodes is de Process Excellence methodologie die Janssen Pharmaceutica in België heeft toegepast op het proces loopbaanontwikkeling voor vrouwen. In een eerste stap werden kritieke actiepunten gedefinieerd. Uit ongeveer 50 gemeten indicatoren werden 6 kritieke factoren gedistilleerd waarvoor actie moest worden ondernomen.

- In leidinggevende posities worden vrouwen meestal op de lagere niveaus gerekruteerd. Voor de hogere niveaus worden zelden vrouwen van buiten het bedrijf gerekruteerd.
- In vergelijking met mannen nemen vrouwen veel minder deel aan managementtraining.
- De mythe van internationale flexibiliteit bleek fout te zijn: vrouwen zijn net zo goed beschikbaar voor internationale opdrachten als mannen.

- Er is gemiddeld een ervaringskloof van 9 jaar tussen mannen en vrouwen. Dat kan een obstakel vormen bij promoties waarvoor ervaring als een belangrijk criterium wordt gezien.
- Vrouwen zijn niet zichtbaar genoeg tijdens oefeningen in opvolgingsplanning.
- In verhouding zijn er meer mannen dan vrouwen die het bedrijf uit eigen wil verlaten.

1.3. Verweving in de doelstellingen van (lijn)managers

Bedrijven die diversiteit ernstig nemen, moeten ervoor zorgen dat hun leidinggevendenden erop focussen. Het is maar logisch dat diversiteit dan ook vervat zit in de doelstellingen van de leidinggevendenden.

Kwantitatieve doelstellingen. Gebruik diversiteitscijfers in de strategische doelstellingen en scorecards waarmee u leidinggevendenden beoordeelt. Bijvoorbeeld:

- de hoeveelheid training en ontwikkeling die de diverse doelgroepen jaarlijks krijgen,
- de graad van zichtbaarheid die zij krijgen door bijvoorbeeld presentaties te geven of extern op te treden als vertegenwoordiger van het bedrijf,
- het aantal van hen dat in dienst wordt genomen,
- het niveau waarop zij in dienst komen,
- het aantal dat promotie krijgt.

Uiteraard zijn dergelijke scorecards alleen nuttig om vooruitgang te meten op het gebied van diversiteit. Ze mogen niet worden beschouwd als quota, maar geven een indicatie dat leidinggevendenden hun diversiteitsdoelstellingen al dan niet behalen.

Kwalitatieve doelstellingen. Daarnaast kunnen ook de inspanningen van de leidinggevendenden in rekening worden gebracht om diversiteit in de afdeling te bevorderen. Enkele voorbeelden:

- Nemen zij initiatieven rond diversiteit op in het businessplan?
Tonen zij dat ze begrijpen dat diversiteit een strategisch pluspunt is?
- Communiceren zij een duidelijke strategie en verwachtingen inzake diversiteit, en tonen zij persoonlijke betrokkenheid?
- Tonen de leidinggevendenden persoonlijke betrokkenheid bij rekruteringsinspanningen die bedoeld zijn om diversiteit te verhogen?
- Ontwikkelen en ondersteunen zij een opleidingsstrategie rond diversiteit?
- Creëren zij kansen om divers talent in zichtbare posities en winst/verliesposities onder te brengen?
- Start de leidinggevende formele of informele mentoringprogramma's op?
- Erkent de leidinggevende resultaten qua diversiteit in zijn personeelsbestand?

EEN DIVERSITEITPLAN

Volgend diversiteitplan gebruikt de Global Pharmaceutical Supply Chain Group EMEA binnen Johnson & Johnson:

Cluster	latina	Beerse	Schaffhausen	Val-de-Reuil	Cashel
Awareness	<ul style="list-style-type: none"> • Improve awareness at LMB and PMT's • Deployment of gender-diversity communication package at exempts pop • Deployment of "Color of Diversity" materials at female exempts pop 	<ul style="list-style-type: none"> • Deploy "Colors of Diversity" workshop to LST • Leverage from central WLI initiatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Communication with management: Communication of VDR values in terms of WLI: selection, compensation & benefit, training, development plan of HIPO. • Communication with people: what is WLI (positive image) 		
Recruitment & Selection		<ul style="list-style-type: none"> • Map demographics of Belgian Labor Market 	<ul style="list-style-type: none"> • Motivate Compliance to Diversity Recruiting Guideline • Presence at Citag women exempts at preferred Universities to attract female students 		<ul style="list-style-type: none"> • Attract more women in certain function (eg engeneering)
Development		<ul style="list-style-type: none"> • Deploy "Manager as career coach" workshop to LST 	<ul style="list-style-type: none"> • Mentoring within EMEA owned by WLI • Quarterly networking events at Schaffhausen 	<ul style="list-style-type: none"> • Feed back on training and metrics (follow up results) • Mentoring • 360° with actionplans • Workshop on WLI talent management on plant (share about needs, ambitions, career policies with women) 	<ul style="list-style-type: none"> • Coaching Workshop • Special attention during Talent Management.
Environment	<ul style="list-style-type: none"> • Develop a process, build consensus and speed up the implementation of systems to work at home (LAN) • Create a process to manage a flexible working time • Prepare the business case reflecting people needs (work life balance / work family balance) 	<ul style="list-style-type: none"> • Leverage from central WLI initiatives 			<ul style="list-style-type: none"> • Study of flexible work time

1.4. Betrokkenheid creëren

Betrokkenheid van het management

Zorg voor steun en engagement van het topniveau door ervoor te zorgen dat:

- er formele en informele gesprekken over diversiteit plaatsvinden,
- senior management projecten in verband met diversiteit leidt of sponsort,
- er een verantwoordelijke voor diversiteitactiviteiten op managementniveau is aangeduid,
- diversiteitinitiatieven een adequaat budget krijgen,
- het management diversiteit actief ondersteunt, bijvoorbeeld door diversiteitmeetings te openen of af te sluiten.

Betrokkenheid van de medewerkers

- Zorg ervoor dat de medewerkers worden betrokken bij de businesscase, bijvoorbeeld door enquêtes te organiseren. Gebruik de resultaten en de percepties om de veranderingsprocessen te sturen.
- Peil (formeel en informeel) naar de opinies, ideeën en wensen van uw mensen.
- Focus op alle medewerkers en dus niet alleen op een paar 'verlichte' subgroepen. Zorg ervoor dat diversiteit wordt beschouwd als een win-winsituatie, bijvoorbeeld door erop te wijzen dat:
 - zij een andere, meer gebalanceerde leiderschapsstijl impliceert,
 - verschillende competenties meer waardering krijgen,

- diversiteit vaak hand in hand gaat met een betere balans tussen leven en werk, en met flexibele werkvormen,

1.5. Uw inspanningen voor diversiteit beter zichtbaar

Diversiteitsbewustzijn is te vergroten en op te volgen door:

- diversiteit regelmatig op de agenda te plaatsen van verschillende organisatieniveaus, met inbegrip van het hoogste niveau,
- meetings te organiseren, zoals een evaluatievergadering voor directeurs of leidinggevenden, workshops, conferenties, beurzen.

Besteed aandacht aan diversiteit in uw interne communicatie.

- Publiceer specifieke artikels over diversiteit in uw bedrijfsbladen.
- Verwijs naar gelijke kansen in andere artikels, met name artikels van het bedrijfsmanagement.
- Zorg ervoor dat het diversiteitsproject voldoende bekend is in de organisatie.
- Communiceer de vooruitgang in elke afdeling, bijvoorbeeld via een publicatie of op het intranet.
- Incorporeer cijfers over diversiteit in bestaande rapporten of maak er een apart rapport over; visualiseer ook de cijfers met bijvoorbeeld diagrammen.

Profileer uzelf als een diversiteitgericht bedrijf.

Om hooggekwalificeerd talent aan te trekken, moet een organisatie alle mogelijkheden benutten om haar initiatieven voor een betere vertegenwoordiging van vrouwen wereldkundig te maken en duidelijk te maken dat ze diversiteit belangrijk vindt.

- Controleer of uw externe communicatie uw diversiteitsbeleid goed weergeeft. Profileren uw bedrijfsbrochures u als een 'divers bedrijf'?
- Rapporteer regelmatig over de werkhethiek in uw organisatie aan vakbonden, studenten, beroepsverenigingen en stagemeesters van hogescholen en universiteiten.
- Publiceer artikels in vaktijdschriften en wees aanwezig op jobbeurzen. Spreek over uw diversiteitsbeleid op seminars, lezingen en persconferenties.
- Organiseer gelijkheidsprogramma's en -campagnes of neem eraan deel, op nationaal vlak of binnen bedrijfsnetwerken.
- In sommige gevallen kan het ook nuttig zijn om deel te nemen aan wedstrijden die prijzen uitreiken voor diversiteit en gelijkheid.

BEWUST MAKEN DOOR INSPANNINGEN ZICHTBAAR TE MAKEN

Janssen Pharmaceutica België heeft een kalender ontwikkeld die elke maand een ander onderwerp rond peoplemanagement beschrijft, met praktische do's en don'ts.

January: Gender diversity

We at Janssen & Johnson define diversity as the uniqueness of every person. What makes a person unique is often connected with gender, race, age, religion, national origin, physical ability, sexual orientation, ethnicity, shape and social background. We would like to see all these various personal characteristics which we find in our diversity matrix reflected in our organization. In order to make diversity a real action item in our company, we chose gender diversity as our starting point.

Gender diversity means that men and women are equally represented in the company at all levels in the organization. Gender parity is an outcome of sustainable growth and has therefore been incorporated in the strategic objectives of Janssen & Johnson.

Recent figures of our organization show that, in relation to the number of women in the organization, the few women reach up to the top levels of the company. This is a pity, because this means that Janssen & Johnson does not utilize the available skills in the right area and risk to have optimal use of its staff potential.

Action tips for an equal gender policy:

1. Set yourself specific targets in the area of gender diversity.
2. Make sure to have an equal proportion of men and women when tracking up the data for recruitment and selection.
3. Make sure to have an equal proportion of men and women when making up teams.
4. Make no distinction between men and women when assigning challenging and high-profile jobs.
5. Make sure all our staff (DNL) have a balanced and realistic personal development plan.

Visit the diversity web page of Janssen & Johnson: <http://diversity.janssen.com> or the main page of the WLI: <https://wli.janssen.com/wli/what.html>.

Gender refers to socially and culturally determined differences between men and women. Other those differences are not biological, but the result of customs and rules that implicitly exist in a particular society.

1.6. Vooruitgang in kaart gebracht

Verzamel gegevens over:

- het aantal mensen uit diverse doelgroepen die:
 - aan het werk zijn in uw afdeling,
 - solliciteren voor een functie,
 - eindkandidaat zijn,
 - aan een sollicitatiegesprek deelnemen,
 - benoemd worden,
 - opleiding of training hebben gekregen (intern/extern en de totale kostprijs),
 - promotie hebben gekregen,
- de verhouding tussen diverse doelgroepen op de verschillende organisatieniveaus,
- de prestatiescores van alle doelgroepen in uw personeel.

VOORBEELD VAN EEN DASHBOARD

	Meetpunt
Focus	% vrouwen op het niveau middenmanagement en hoger (niveau directeur)
Instream	% vrouwen aangeworven op het niveau middenmanagement en hoger
Doorstroom	% vrouwen dat is doorgegroeid naar het niveau middenmanagement en hoger
Ontwikkeling	% vrouwen dat een managementprogramma heeft gevolgd
Retentie	% vrouwen met een hoog potentieel dat de organisatie heeft verlaten
Follow up	elke 6 maanden

Neem enquêtes af

Regelmatige personeelstevredenheidsenquêtes kunnen bijzonder belangrijke informatie opleveren en verhogen de betrokkenheid van alle medewerkers. In alle consultaties is het belangrijk dat er expliciet aandacht wordt besteed aan de – mogelijk verschillende – input van diverse personeelsleden. Dat kan een belangrijke indicator zijn en kan u nopen tot een diepgaande reflectie over de neutraliteit van uw eigen beleid.

OPVOLGING VAN HET DIVERSITEITPROFIEL VAN EEN TEAM/AFDELING

Onderwerp	Mijn opmerkingen
Hoeveel mensen uit diverse doelgroepen zijn er in mijn team wat is de verhouding?	
Hoe oud zijn zij? Wat wil dat zeggen?	
Wat is hun verdeling per hiërarchisch niveau: wie heeft medewerkers die aan deze mensen rapporteren?	
Hoe zijn de jaren van anciënniteit/ ervaring verspreid over de doelgroepen?	
Welk beeld krijg ik per hoogste diploma?	
Wat is het aantal en de soort trainingactiviteiten waaraan diverse mensen deelnemen?	
Welk type contract hebben mijn diverse medewerkers: voltijds deeltijds 4/5...?	
Andere interessante punten	

1.7. Oprichting van een Werkgroep Diversiteit

Het kan een goed idee zijn om een algemeen of specifiek diversiteitsprogramma op te stellen dat wordt ondersteund door een werkgroep Diversiteit of door werkgroepen Genderdiversiteit, Cultuurdiversiteit, enz.. Een dergelijke taskforce:

- heeft tot doel om de obstakels te verwijderen voor de ontwikkeling van de doelgroep op alle niveaus: rekrutering, ontwikkeling, bevordering en retentie;
- neemt concrete initiatieven om de bedrijfscultuur doelgroepvriendelijker te maken en om de bredere cultuur van diversiteit te versterken.

Op basis van onderzoeksresultaten kan de werkgroep een geïntegreerde diversiteitsaanpak ontwikkelen door medewerkers uit tot dusver benadeelde doelgroepen individueel te ondersteunen, te werken aan de bedrijfscultuur en deel te nemen aan het maatschappelijk debat.

Een voorbeeld: het Women's Leadership Initiative

Binnen Johnson & Johnson heet de Taskforce Genderdiversiteit het Women's Leadership Initiative (WLI). Het WLI wil Johnson & Johnson-initiatieven op het gebied van leiderschapsontwikkeling ondersteunen met strategieën en acties. De klemtoon ligt niet alleen op het aantal vrouwen dat promotie krijgt, maar ook op het verwijderen van ongewenste

obstakels en de ontwikkeling van leiderschapskwaliteiten. Bij aanvang was het doel dat tegen 2005 op alle niveaus van de organisatie vrouwelijke managers aanwezig zouden zijn, in verhouding tot het totaal aantal vrouwen bij de medewerkers.

Het WLI heeft een vitale rol gespeeld bij onder meer:

- de aanstelling van WLI Champions die de mensen bewuster hebben gemaakt van de noodzaak van gendergelijkheid, de WLI-strategie en acties bevorderen en implementeren, en de communicatie rond gender van beneden uit verzekeren,
- de implementatie van verschillende soorten mentoringprogramma's, met onder meer een board mentoring program, training in genderbewustzijn; de organisatie van workshops als de Colours of Diversity workshop voor people managers,
- de implementatie van heel wat goede praktijken op het gebied van rekrutering, ontwikkeling, bevordering en retentie. De meeste daarvan staan beschreven in deze toolkit.

1.8. Introductie van een diversiteitsfunctie

Een goede manier om diversiteit meer zichtbaarheid te geven en boven aan de agenda te houden, is door de functie van "diversity officer" te creëren. Hij of zij kan advies en informatie geven over diversiteit aan een brede waaier van stakeholders, en kan de diversiteit opvolgen.

Verantwoordelijkheden van een Diversity Officer

- Bewustzijn rond diversiteit creëren door:
 - het probleem te visualiseren,
 - te adviseren over beleid en acties,
 - acties op te starten,
 - resultaten en best practices op te volgen en voor het voetlicht te brengen.
- Strategieën en programma's rond diversiteit definiëren, ontwikkelen, implementeren en opvolgen.
- Participeren/tussenkomen in de definitie, ontwikkeling en oplevering van strategieën om het behoud, de tevredenheid en motivatie van medewerkers te verbeteren, met het doel om een divers personeelsbestand op te bouwen.
- Stel het management in staat attractief te blijven voor alle mogelijke personeelscategorieën door bij te dragen aan de gelijke behandeling van het personeel en door het ondersteunen en promoten van gelijkheid en diversiteit in alle werkpraktijken.
- Systematisch toekomstige personeelsnoden vaststellen en

aangepaste antwoorden ontwikkelen zodat de strategische doelstellingen en de bedrijfsobjectieven op het gebied van een diverse personeelsbezetting ondersteund worden.

- Verlenen van gespecialiseerd advies en kennis aan het management, collega's en andere individuen ter ondersteuning van het halen van de diversiteitsobjectieven en het respecteren van richtlijnen.
- Het contact zijn voor alle disciplines binnen de organisatie die betrokken zijn bij diversiteit en die op zoek zijn naar advies, zowel vanuit een HR- als vanuit een bedrijfsstandpunt.
- Een signaaltaak hebben, zowel binnen als buiten de organisatie, zoals voor relevante ontwikkelingen, manifestaties, etc.
- Een aanspreekpunt en facilitator zijn voor en support bieden aan (vrouwelijke) netwerken.
- De link zijn tussen de interne en externe diversiteitscomités.

1.9. Aanstelling van 'diversity champions'

Om het diversiteitsbewustzijn te verhogen en de bedrijfscultuur te veranderen hebt u ambassadeurs in heel de organisatie nodig. Een manier om dat te bereiken is diversity champions of diversiteitskampioenen in alle afdelingen aanstellen.

- Zij versterken het bewustzijn dat een gelijke vertegenwoordiging van diverse doelgroepen in het personeel op alle niveaus van de afdeling belangrijk is,
- zij promoten en implementeren de diversiteitstrategie en –acties in de afdeling,
- zij geven advies over diversiteitgerelateerde onderwerpen en helpen neutrale hr-beleidslijnen en -praktijken opstellen,
- zij nemen de afdelingsactiviteiten kritisch onder de loep vanuit een 'divers standpunt',
- zij verbeteren de communicatie over diversiteitstopics,
- zij verzorgen de communicatie over diversiteit van onder uit.

1.10. Panels divers samenstellen

Bewaak de diversiteit van alle commissies, raden en panels, zeker als ze HR-processen beïnvloeden, zoals:

- de panels die de vacatures opstellen,
- de panels die de sollicitaties bespreken,
- selectiecommissies,
- talentbeheercomités,
- promotiecomités,
- salariscommissies,
- personeelplanningteams.

Zorg ervoor dat in de teams de doelgroepen zo veel mogelijk vertegenwoordigd zijn en zeker dat minstens een paar leden diversiteitsbewust zijn. Als het nodig is, kunt u mensen van buiten uw afdeling zoeken door van uw netwerk gebruik te maken.

2. DIVERSE REKRUTERING & SELECTIE

De eerste stap om tot meer diversiteit op alle niveaus van de organisatie te komen is voldoende instroom van medewerkers van allerlei aard te hebben. In dit hoofdstuk vindt u een aantal tips en tools om hen te bereiken tijdens het rekruterings- en selectieproces.

2.1. Neutrale en transparante rekrutering en selectie

Een vooraf vastgelegd en neutraal selectieproces is de beste garantie om gelijke kansen te creëren. Vereiste ingrediënten voor zo'n proces:

- Neem niet zomaar kandidaten aan die u via netwerking hebt verkregen, maar volg de sollicitatieprocedures.
- Geef ruim voldoende informatie. De ene sollicitant zal zelf informatie vragen als hij die niet krijgt, terwijl de andere een passievere houding kan aannemen. Daarom moet u hem of haar altijd tijdens de selectie zijn of haar positie zo duidelijk mogelijk maken.
- Beoordeel de sollicitaties aan de hand van neutrale selectiecriteria die vooraf zijn vastgelegd, en pas ze consequent toe.

De verantwoordelijke leidinggevende moet altijd kunnen uitleggen welke selectiecriteria precies zijn gebruikt.

- De kandidaten mogen niet gerangschikt of gecategoriseerd worden op basis van geslacht, nationaliteit, naam of andere aspecten van hun persoonlijke achtergrond.
- Gebruik tests die aangepast zijn aan de functievereisten en de doelgroep.

- Zorg ervoor dat alleen experts de toelating krijgen om psychologische tests te interpreteren.

2.2. Analyse van de arbeidsmarkt

Hoeveel afgestudeerden uit uw diverse doelgroepen zijn er in elke studierichting? Hoeveel werknemers van diverse aard zijn er voor een specifieke functie of sector? Dergelijke cijfers kunnen u helpen om te bepalen of:

- uw diversiteitsdoelstellingen realistisch zijn,
- uw aanwervingsbeleid (onbewust) drempels inbouwt voor bepaalde groepen.

Voorbeeld: Als er voor een bepaalde functie 40 % vrouwen op de arbeidsmarkt zijn en er komen maar 10 % sollicitatiebrieven van vrouwen binnen, dan bereikt u die doelgroep onvoldoende.

U kunt ook het aantal medewerkers uit diverse doelgroepen in een bepaalde functie vergelijken met andere bedrijven.

Cijfers die kunnen helpen om de arbeidsmarkt te analyseren kunt u verkrijgen bij:

- de RVA en de VDAB,
- het ministerie van Onderwijs,
- universiteiten en hogescholen,
- intermediairen als headhuntingbureaus.

Bron: The Talent Gallery, 2005.

2.3. Zo veel mogelijk diverse kandidaten aantrekken

Schrijf altijd interne sollicitaties uit. Het is een goede praktijk om elke vacature intern aan te kondigen.

- Controleer altijd of er in het bedrijf competente kandidaten zijn die in aanmerking komen voor vacante hogere functies.
- Kijk uit naar talent binnen uw organisatie dat misschien niet altijd direct zichtbaar is.

Breid uw externe netwerken uit. Netwerken is een krachtig hulpmiddel om competente, goed opgeleide mensen van buiten het bedrijf te bereiken. Het is ook een uitstekende manier om vrouwelijke topmedewerkers een goed beeld te geven van de job die vrijkomt en de waarden waar uw bedrijf voor staat.

Overweeg kandidaten uit het buitenland. Talent dat lokaal niet aanwezig is, ontdekt u misschien in andere Europese landen of wereldwijd.

Overweeg kandidaten uit de publieke sector. De publieke sector heeft een enorm potentieel aan vrouwen met een brede, diepgaande managementervaring. Dit zijn leidinggevend die:

- gewoon zijn om onder druk te werken,
- een groot budget en veel medewerkers onder zich hebben,
- beslissingen nemen met belangrijke financiële gevolgen.

Gebruik vrouwvriendelijke publicaties. Vrouwen reageren duidelijk beter op sommige rekruteringskanalen dan op andere. Het is een goed idee om sollicitaties te publiceren in magazines, kranten en op websites die veel vrouwelijke lezers hebben.

Wees aanwezig bij campusrekrutering en op andere evenementen, zoals congressen die speciaal gericht zijn op uw diverse doelgroepen. Als u aan campusrekrutering doet, zorg er dan voor dat uw delegatie ook medewerkers uit die groepen telt.

Gebruik Leadership Development Programs. De Leadership Development Programs van Johnson & Johnson bieden pas afgestudeerden de mogelijkheid om hun technisch en leiderschapspotentieel te verhogen.

- De programma's rekruteren hoogopgeleide mensen uit een generatie waar vrouwen meestal beter vertegenwoordigd zijn dan in het personeelsbestand van het bedrijf.
- Deelnemers aan het programma worden opgeleid in de eigenlijke werkomgeving. Daardoor is het gemakkelijker om hun competenties te beoordelen dan tijdens een gewone selectieprocedure. De programma's geven mensen de mogelijkheid om hun kwaliteiten te tonen in een realistische omgeving, niet gehinderd door drempels die ze tijdens een sollicitatiegesprek zouden kunnen hebben.

2.4. Leg de nadruk op diversiteit tegenover externe partners

Controleer of rekruteringsorganisaties en uitzendbureaus positief staan tegenover diversiteit.

- Stel ze ervan op de hoogte dat u veel belang hecht aan gelijke kansen en vraag ze nadrukkelijk om daar rekening mee te houden.
- Organiseer specifieke informatiesessies om ze bewust te maken van uw beleid op dat gebied.
- Controleer of de verzameling kandidaten die u aangeboden krijgt voldoende divers is. Indien niet, bespreek dan met het rekruteringsbedrijf de mogelijkheden om de rekruteringsinspanningen te verbreden om meer diversiteit te verkrijgen.

2.5. Vacatures: neutraal, minder overweldigend en met oog voor het privé leven

Gebruik een neutrale functieomschrijving die alle doelgroepen op de arbeidsmarkt aanspreekt. Vermijd bijvoorbeeld referenties naar het geslacht, zoals 'Hij brengt verslag uit' of 'Zij notuleert'.

- Kan de functie door diverse doelgroepen worden uitgevoerd?

Voer het volgende gedachte-experiment uit: maak uit of u de job spontaan koppelt aan een doelgroep op de arbeidsmarkt en denk dan aan dezelfde job als ze wordt uitgevoerd door iemand uit een andere doelgroep. Controleer of de functiebeschrijving nog altijd klopt.

- Afstandelijk en formeel taalgebruik schrikt veel vrouwen af.

Een betrokken en persoonlijk taalgebruik levert bijvoorbeeld meer respons van vrouwen op.

Niet te lang of overweldigend

Lange en overweldigende vacatures leiden tot minder diversiteit bij de sollicitanten.

- Beklemtoon competenties in plaats van specifieke diploma's of graden, tenzij het echt nodig is. Het is veel meer uitnodigend om te vragen naar een 'universitair niveau' dan naar een 'jurist gespecialiseerd in...'

* Vraag niet al te veel kennis en ervaring. Vul de vereisten op dat gebied aan met 'of bereid zijn om deze competenties op korte termijn te verwerven.'

- Beperk het aantal competenties die noodzakelijk zijn om de job uit te voeren. Beperk de functiebeschrijving tot een aanvaardbare lengte. Zorg ervoor dat waardevolle kandidaten niet worden afgeschrikt door criteria die niet absoluut noodzakelijk zijn voor de job.
- Denk twee keer na vooraleer u criteria opneemt als 'representatief' of 'passend bij de bedrijfscultuur'. Vaak worden dergelijke termen geassocieerd met blanke, mobiele mannen.
- Vereisten als 'verregaande flexibiliteit' of 'bovengemiddelde vaardigheden' kunnen sommigen afschrikken omdat ze bang zijn dat ze aan dergelijke hoge vereisten niet kunnen beantwoorden.

NUTTIGE ZINNEN OM OP TE NEMEN IN VACATURES:

- 'Ons bedrijf draagt gelijke kansen en diversiteit hoog in het vaandel. Wij werven aan op basis van competenties. Dat is belangrijker dan leeftijd, geslacht, afkomst of handicap.'
- 'Gezien de huidige samenstelling van de afdeling moedigen wij deze of gene doelgroep aan om hun kandidatuur te stellen.'

Ondersteun de balans werk/leven

- Als het (wettelijk) mogelijk is: beklemtoon niet dat de job voltijds is als daarover te onderhandelen valt, of vermeld expliciet dat de job zowel deeltijds als voltijds kan zijn.
- Als voor een job extra beschikbaarheid of onregelmatige werkuren vereist zijn, kan het helpen dat u specifiek de compensatie vermeldt, zoals de mogelijkheid om overuren te recupereren.
- Vermeld (als dat van toepassing is):
 - gratis openbaar vervoer, de bereikbaarheid van de kantoren,
 - flexibele werkuren,
 - de mogelijkheden tot telewerk of deeltijds werk,
 - ontwikkelingsmogelijkheden,
 - kinderopvang tijdens de schoolvakanties,
 - algemene kinderopvang,
 - vergaderingen binnen de flexibele werkuren (indien van toepassing in de afdeling),
 - gratis hospitalisatieverzekering,
 - ...

2.6. Diverse kandidaten stimuleren om te solliciteren

- Al uw rekruteringscommunicatie moet uw doelgroepen uitdrukkelijk vragen om te solliciteren en duidelijk maken dat het bedrijf openstaat voor hen. Dat profileert uw bedrijf meteen ook als diversiteitsvriendelijk.
- Vermeld expliciet dat uw organisatie een gelijkekansen- en nondiscriminatiebeleid voert en dat mensen uit diverse doelgroepen worden aangemoedigd om te solliciteren.
- Vraag deze mensen in het bijzonder om te solliciteren voor technische functies, managementfuncties en topfuncties. Meer in het algemeen kunt u ze aanmoedigen om te solliciteren voor alle functies.

2.7. Shortlist controleren op onevenwichten

Het aantal kandidaten uit uw diverse doelgroepen is een belangrijk aandachtspunt. Als het aantal kandidaten uit bepaalde groepen te laag is volgens uw normen, zal de evaluatiecommissie hen minder welwillend beoordelen.

Als er een eerste lijst is opgemaakt met kandidaten die worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek, moet worden onderzocht of er onevenwichten zijn in de samenstelling ervan, in vergelijking met het totale aantal kandidaten.

- Als het selectieproces heeft geleid tot een lijst die onevenwichtig lijkt, dan moet hij worden heroverwogen.
- Als de selectiecriteria verantwoord zijn en correct zijn toegepast, kan het noodzakelijk zijn om de sollicitaties toch opnieuw te bekijken.

2.8. Aandachtspunten tijdens het sollicitatiegesprek

- De relatie met een nieuwe medewerker begint bij het sollicitatiegesprek. Als leidinggevende is dit uw kans om te praten over bijvoorbeeld de houding van het bedrijf tegenover diversiteit, en wat die normen en waarden in de praktijk voor de medewerkers betekenen.
- Denk breed: neem niet alleen de 'typische' kandidaat in aanmerking, maar houd uw geest open en concentreer u op competenties in plaats van uw 'mentaal beeld' van een goede kandidaat.
- Vermijd tijdsdruk. Zorg ervoor dat alle sollicitanten op dezelfde manier worden behandeld.
- Betrek de directe chef en de collega's bij het gesprek.
- Gebruik gestructureerde vragenlijsten en evaluatieformulieren. Vermijd irrelevante selectiecriteria.
- Vraag niet alleen naar zaken die algemeen worden beschouwd als troeven voor de traditionele kandidaten. Vraag ook naar vaardigheden waarin de andere doelgroepen op de arbeidsmarkt sterker zijn.
- Vraag niet alleen naar schoolse kennis, maar ook naar concrete

vaardigheden en ervaring.

- Wees voorzichtig met de interpretatie van verbaal en vooral niet-verbaal gedrag.
- Maak gebruik van gedragsgebaseerde gesprekstechnieken, waarbij u de sollicitanten vraagt naar een specifieke situatie die ze hebben meegemaakt, hun respons of gedrag, en hoe de situatie afgelopen is.

Gedrag in het verleden is een van de beste voorspellers voor toekomstig gedrag. Bovendien legt deze techniek de nadruk op gedrag en competenties in plaats van (functie)ervaring. Verderop vindt u een voorbeeld van een dergelijke benadering.

Wat vragen en wat niet in een sollicitatiegesprek

De valkuilen die het vaakst voorkomen zijn:

- de interviewers missen belangrijke informatie,
- de interviewers zien over het hoofd dat iemand in de job of in de organisatie zou passen,
- de vragen van de interviewers overlappen (een zekere graad van overlapping is wenselijk, maar te veel is energieverspilling),
- kandidaten worden afgeschrikt door het selectieproces (de interviewers spreken te veel, zijn ongeorganiseerd, ...),
- vooroordelen en stereotyperingen beïnvloeden het oordeel,
- de interviewers interpreteren de informatie van de kandidaat verkeerd (vaak gaan interviewers raden naar de achterliggende reden voor een antwoord),
- er ontbreekt systematiek in de sollicitatiegesprekken,
- interviewers laten zichzelf beïnvloeden door één karaktertrek,
- de druk om iemand te vinden voor een functie, heeft invloed op het oordeel.

Doel van het sollicitatiegesprek:

- de kritische vereisten voor de job identificeren (technisch, attitude, motivatie),
- gedrag uit het verleden gebruiken om toekomstig gedrag te voorspellen,
- gedragsgegevens verkrijgen om te kijken of iemand past binnen de job en de organisatie.

AANBEVOLEN VRAGEN (STAR)

1. ST – situatie, taak:

- Beschrijf een situatie waarin u in het verleden ...
- Waarom hebt u ...?
- Wat waren de omstandigheden?

2. A - actie:

- Wat hebt u precies gedaan?
- Beschrijf specifiek hoe u het hebt gedaan.
- Wat deed u eerst... en daarna?
- Beschrijf uw specifieke rol in het project.

3. R – resultaat:

- Wat was het resultaat?
- Hoe is het afgelopen?

=> Follow-up:

- Kunt u mij een specifiek voorbeeld geven van een recente gelegenheid dat dit is gebeurd?
- Hebt u nog een voorbeeld van...?

Vragen die u niet mag stellen

U mag geen discriminatoire vragen stellen, en ook geen filosofische, zoals: 'Wat is uw visie op leiderschap?' Leuk om te vragen, maar het blijft theorie.

2.9. Mogelijke meerwaarde van assessmentcenters

Uit studies blijkt dat assessmentcenters neutraler zijn dan andere beoordelingstechnieken voor de aanwerving van een doelgroep zoals vrouwen. Assessmentcenters focussen op specifiek gedrag in plaats van een dossier of werkervaring. Daardoor kunnen bepaalde types kandidaten, zoals vrouwen, een eerlijker kans krijgen.

Veel hangt af van de gedragscompetenties die in het profiel belangrijk zijn. In het Journal of Psychology zegt Luxen (2005): 'Mannen toonden dominanter gedrag, vooral met hoofdschudden, gesloten lichaamshouding, gesloten vragen en sturende opmerkingen. Vrouwen vertoonden meer groepsgericht gedrag, in het bijzonder door frequenter te lachen, een open lichaamshouding en open vragen.

Het is van cruciaal belang dat uw eigen assessors een grondige opleiding hebben gekregen, zeker wat betreft hun bereidwilligheid om verschillende soorten gedrag te interpreteren.

2.10. Een beleid voor niet-diverse benoemingen

U kunt een meer gediversifieerd aanwervingsbeleid stimuleren door het selectiecomité de niet-diverse benoemingen of aanwervingen te laten verantwoorden. Als de vacature een afdeling betreft waar een bepaalde doelgroep ondervertegenwoordigd is of er zijn geen finalisten uit die doelgroep, dan moet het comité een geschreven verantwoording geven met de redenen waarom een diverse lijst met finalisten niet mogelijk was.

Diversiteitsclausule: een voorbeeld

Het is een goed idee om een diversiteitsclausule te incorporeren in uw contracten met externe partners. De clausule die Janssen Pharmaceutica in België gebruikt, luidt:

“Johnson & Johnson wenst in haar rekruteringsbeleid actief aandacht te hebben voor een politiek van diversiteit. Het searchkantoor streeft ernaar om in de mate van het mogelijke aan Johnson & Johnson een shortlist van kandidaten te bezorgen die de verschillende maatschappelijke verhoudingen reflecteert (zoals bv. geslacht), uiteraard binnen het kader van de gegeven opdracht.”

2.11. Intense aandacht voor de introductie

Nadat u de beste kandidaat voor de job hebt geselecteerd, moet u een introductieprogramma opstellen om te maken dat de nieuwe medewerker goed geïntegreerd raakt in de organisatie.

Een goed introductieprogramma versterkt positieve eerste indrukken, zorgt ervoor dat de nieuwe medewerkers zich welkom voelen en maakt dat ze bereid zijn om hun beste beentje voor te zetten.

Veel informatie verstrekken

Het is nuttig om een checklist te maken van de zaken die in het introductieprogramma aan bod moeten komen.

- Het programma mag er niet van uitgaan dat bepaalde informatie gekend is. Alle aspecten van een introductie moeten grondig worden behandeld.
- Wees duidelijk over uw diversiteitbeleid. Teksten, presentaties en handouts moeten uw gelijke-kansenbeleid vermelden.

Zowel tekst als beeld moeten een beeld van diversiteit uitdragen.

- Zorg ervoor dat de nieuwe medewerkers kennis nemen van:
 - de verwachtingen en gedragscode van de organisatie,
 - de werkvoorwaarden en -afspraken waar iedereen zich aan moet houden, inclusief de eventuele kledijcode van het bedrijf en de afdeling,
 - de mogelijkheden tot deeltijds werk, telewerken, kinderopvang, loopbaanonderbreking en carrièremogelijkheden,

- de initiatieven en de taskforce voor diversiteit, de diversity officer en champions,
- de vertrouwenspersoon voor ongewenst gedrag op het werk.

De aandachtige en bereikbare leidinggevende

Iedere direct leidinggevende moet aandacht besteden aan nieuwe medewerkers en zo bereikbaar mogelijk zijn. Ga er niet van uit dat alles zichzelf wel zal oplossen. Zorg ervoor dat u regelmatig informeel informeert of alles goed verloopt.

- Nieuwkomers willen een goede indruk maken en leren graag bij. Het eerste wat u moet doen, is bevestigen wat goed gaat en complimentjes geven over successen.
- Geef eerlijke feedback als de nieuwe medewerker niet de vereiste vooruitgang maakt of de bedrijfscultuur of bepaald gedrag verkeerd interpreteert. Ga moeilijke onderwerpen niet uit de weg en wees eerlijk maar tactvol. Vaak hebben leidinggevendenden de neiging om zachter uit de hoek te komen tegenover vrouwelijke medewerkers of om ze alleen indirecte feedback te geven. Dat is een nadeel voor hen: ze krijgen niet de informatie die ze nodig hebben om zich te ontwikkelen.
- Maak duidelijk welke verwachtingen het bedrijf heeft en welke bedrijfscultuur er heerst, bijvoorbeeld wat werkuren betreft.

Wees er u als leidinggevende van bewust dat medewerkers die niet overwerken, even waardevol en ambitieus kunnen zijn. Het is de taak van de leidinggevende om dergelijke elementen met de medewerkers te bespreken, duidelijk te maken welke prestaties worden verwacht, en een goed rolmodel te zijn.

Stimulering van feedback en luisteren

Het is een goed idee om feedback van nieuwe medewerkers te stimuleren met een evaluatieformulier of zelfs een debriefingsessie of -vergadering.

Een dergelijke vergadering kan u gebruiken om:

- de wensen en noden van de nieuwe medewerkers te leren kennen. Op die manier kunt u ook uitmaken of verschillende doelgroepen verschillende behoeften hebben en in welke mate het bedrijf daaraan beantwoordt. Zo kan de introductieprocedure worden geëvalueerd en gecorrigeerd indien nodig,
- te spreken over de gevoelens en emoties (verwachtingen, angsten, twijfels en frustraties) van de nieuwe medewerkers,
- de nieuwe medewerkers te stimuleren om vragen te stellen,
- input te krijgen van nieuwe mensen die nog niet ondergedompeld zijn in de bedrijfscultuur, met name op het gebied van diversiteit, en na te denken over de manier waarop de ervaring van nieuwe medewerkers van diverse types een bijdrage kan leveren aan het bedrijf.

Men moet openstaan voor deze feedback, meer luisteren dan spreken en niet in de verdediging gaan over het bedrijfsbeleid of de bedrijfscultuur. Feedback is een gelegenheid om bij te leren en dingen te ontdekken waar u tevoren blind voor was. Vraag nieuwkomers concrete suggesties om de status-quo te doorbreken en overweeg om ze een actieve rol te geven in het veranderingsproces.

Aandacht voor leiderschapsstijlen

Als de nieuwe medewerker een leiderschapspositie heeft, is het belangrijk om uit te maken welke leiderschapsstijl hij of zij gebruikt, en of die strookt met de visie van het bedrijf op diversiteit. Op dat gebied is het juiste rolmodel belangrijk.

Een goede manier om iemands leiderschapsstijl te detecteren en wederzijdse verwachtingen te expliciteren, is de New Leader & Team Assimilation Tool. Dat is een driedelig, gestructureerd proces om het ijs te helpen breken en de relatie tussen de teamleiders en hun teams te bevorderen. De tool initieert een dialoog waarbij teamleden hun bezorgdheden, behoeften, uitdagingen en ideeën aan de nieuwe teamleider meedelen, terwijl de leider zijn of haar verwachtingen, stijlvoorkeuren en doelstellingen aan het team duidelijk maakt. Als er problemen zijn rond gender, kunnen die tijdens het proces aan de oppervlakte worden gebracht. De HR-manager kan het proces faciliteren.

NEW LEADER & TEAM ASSIMILATION TOOL

1. Doelstelling:

De nieuwe teamleider (nieuw in dienst, benoemd of gepromoveerd) helpen om snel een sterke en positieve relatie met het team op te bouwen. Het proces bevordert een directe en open dialoog tussen de leider en het team en kan zowel voor zeer ervaren als voor minder ervaren teamleiders nuttig zijn.

2. Deelnemers:

Meestal het volledige team, met inbegrip van de secretaris. Als een breder team de sleutel is voor succes, kan ook een bredere groep rond het team deelnemen.

3. Waar:

Meestal on site (vergaderzaal) of in een hotel.

4. Wanneer:

Doorgaans 0 - 4 weken nadat de teamleider de nieuwe functie heeft opgenomen. Het best tijdens de eerste dagen dat de teamleider in functie is.

5. Hoe lang:

Ongeveer 3-3-1/2 uur voor de medewerkers en 4-5 uur voor de leider, voorbereiding en debriefing inbegrepen.

6. Begeleider:

Een hr-medewerker of een externe facilitator voor organisatieontwikkeling.

7. Achtergrond:

Het proces werd ontwikkeld door een hr-team van General Electric in de vroege jaren zeventig.

8. Voordelen:

De leiders krijgen de kans om de vragen, bezorgdheden en problemen binnen de groep uit de eerste hand te vernemen.

Ze krijgen ook de kans om over zichzelf en hun bedrijfsvisie te praten, en hun verwachtingen duidelijk te maken. Veel leiders blijven de tool gebruiken tijdens hun nieuwe carrièrestappen. De medewerkers geven aan dat het programma hen het gevoel geeft dat ze beter geapprecieerd en gewaardeerd worden.

Stimulering van netwerking

De introductiefase biedt een unieke mogelijkheid voor alle nieuwkomers om ervaringen uit te wisselen.

Specifiek voor diverse nieuwkomers kunt u:

- hen bewustmaken van de diversiteitsinitiatieven in het bedrijf en andere netwerken,
- hen laten introduceren bij medewerkers van hetzelfde type (allochtonen bij allochtonen, mindervaliden bij mindervaliden, vrouwen bij vrouwen, enz.) in hogere posities en bij andere (nieuwe) medewerkers op hun eigen niveau,
- hen stimuleren om contact te zoeken met verschillende medewerkers van hun type binnen het bedrijf. Op die manier bouwen ze een verzameling contactpersonen op die heel nuttig kunnen zijn voor hun verdere carrière.

Een peter of meter voor iedere nieuwe medewerker

Bezorg elke nieuwe medewerker de eerste maanden een peter of meter op de werkvloer. Die ervaren medewerkers geven de nieuwkomers praktische ondersteuning voor hun eigenlijke job.

Ze kunnen ook duidelijkheid geven over de do's en don'ts binnen het bedrijf, de ongeschreven wetten en de bedrijfscultuur, zaken die vaak ook met diversiteit te maken hebben. Peters en meters kunnen de nieuwkomers op een positieve manier bij de collega's introduceren en hun kwaliteiten in de verf zetten.

Dat creëert een betere sfeer en zorgt ervoor dat de nieuwe medewerkers gemakkelijk en efficiënt hun plaats vinden, zodat ze gemakkelijker aanvaard en gewaardeerd worden door hun nieuwe collega's.

Als leidinggevende moet u de peters of meters zorgvuldig uitkiezen.

Ze moeten:

- erkennen dat diversiteit belangrijk is,
- een positieve attitude hebben en echt bereid zijn om anderen te helpen bij hun ontwikkeling,
- goede communicatieve vaardigheden hebben: luisteren, vragen stellen, feedback geven, moeilijke dingen gemakkelijk kunnen uitleggen,
- het bedrijf kennen,
- dicht bij de nieuwe medewerker werken.

EERSTE WERKDAGEN: ZEVEN MANIEREN OM DE OVERSTAP TE VERGEMAKKELIJKEN

1. Introduceer de nieuwe medewerker bij de collega's, bij iedereen persoonlijk of tijdens een teamvergadering.
2. Beleg een persoonlijke vergadering met de nieuwe medewerker. Leg de timing vast voor opleiding en oriëntatie, en bespreek andere directe verwachtingen rond de job, de afdeling en het bedrijf. Verhelder de details in de functiebeschrijving. Leg uit wat de job inhoudt en bespreek (met ruimte voor vragen) de functie, de prioriteiten, de objectieve graadmeters van succes en mislukking, hoe die graadmeters worden gebruikt en welke graadmeter welk niveau van succes aangeeft in vergelijking met elke doelstelling
3. Geef de medewerker passende taken die het gemakkelijker maken om vroege successen te boeken met haalbare projecten. Verhoog de moeilijkheidsgraad naarmate de nieuwe medewerkers hun functie beter onder de knie krijgen. Moedig creativiteit en berekende risico's aan door occasionele fouten te accepteren als een deel van het leerproces.
4. Overweeg om een rotatie te creëren van taken binnen het team, om te komen tot meer diverse teams en een positief persoonlijk contact te initiëren tussen de nieuwe medewerker en de kernmedewerkers. Op die manier kunnen de teamleden uit de eerste hand ervaren welke vaardigheden en talenten de nieuwe medewerker meebrengt, en het maakt dat mensen die van elkaar verschillen, zich beter op hun gemak gaan voelen bij elkaar.

5. Houd regelmatige teamvergaderingen om over te brengen wat de verwachtingen van de afdelingen zijn en om informatie te delen. Behandel telkens ook de diversiteitsdoelstellingen en -resultaten tijdens die vergaderingen.
6. Help de nieuwe medewerkers om niet alleen professioneel maar ook op sociaal gebied hun plaats te vinden. Betrek ze bij sociale activiteiten en let erop dat die activiteiten diversiteitsvriendelijk zijn. Het is een goed idee om het team naar mogelijke activiteiten te vragen en om een rotatie in te stellen als er geen consensus is. Zorg ervoor dat de nieuwe medewerker zich welkom voelt (bijvoorbeeld door een welkomstgeschenk, een lunch op de eerste dag). Toon uw betrokkenheid bij het aanpassingsproces van de nieuwe medewerkers. Als ze verhuisd zijn, kan dat extra uitdagingen meebrengen: een nieuw huis, een nieuwe school, een nieuwe omgeving.
7. Vermijd een voorkeursbehandeling. Maak alle bovenstaande stappen een onderdeel van het oriëntatieproces voor nieuwe medewerkers en zorg eventueel voor acties met terugwerkende kracht, zoals een peter- of meterschap voor al wie de voorbije zes maanden in dienst is gekomen. Nodig het volledige team uit tot open communicatie en wees alert voor de impact van de nieuwe medewerker op elk lid van het team.

2.12. Negen manieren om inclusie te blijven promoten

1. Zorg ervoor dat alle medewerkers betrokken zijn bij alle communicatiekanalen. Erken dat informele interactie, los van de inhoud, een krachtig communicatiemiddel kan zijn. Als er verschillen zijn in de graad van sociale interactie tussen de medewerkers, creëer dan een mechanisme waarbij zij die niet deelnemen worden gebriefd over alle informatie die met het werk te maken heeft.
2. Zorg voor een accurate en volledige communicatie over culturele grenzen heen door te parafraseren, te controleren of de boodschap overkomt, te vragen naar een korte samenvatting.
3. Breng medewerkers in contact met sleutelfiguren binnen en buiten de afdeling. Overweeg een mentor van buiten het team als dat nodig is.
4. Neem in het openbaar een persoonlijk standpunt in over diversiteit en waarom het een belangrijke winstfactor voor de afdeling en het bedrijf is. Wees open over uw waarden en verwachtingen. Wees zelf een voorbeeld voor het gedrag dat u van uw medewerkers verwacht.
5. Geef doorlopend ondersteuning. Wees toegankelijk, formeel en informeel. Geef geregeld positieve en negatieve feedback. Erken prestaties. Geef emotionele ondersteuning (wees een klankbord). Plan voorbereidingen en debriefings voor belangrijke evenementen.
6. Verwacht succes en straal het uit. Verwacht een positief resultaat. Communiceer die verwachting naar alle betrokkenen.

7. Beklemtoon de verantwoordelijkheden van de medewerkers. Leg het verband uit tussen gedrag op de werkvloer en de werking van het bedrijf (teamwerk, productiviteit, oplossen van problemen, communicatie, omzet, enzovoort).

8. Voer waar nodig een persoonlijk gesprek met medewerkers.

Deel gedragsvereisten persoonlijk mee en beantwoord alle vragen of bezorgdheden.

9. Zorg ervoor dat het hele team een diversiteitstraining krijgt om bewustzijn te creëren en de nodige vaardigheden aan te leren om maximaal te kunnen profiteren van diversiteit.

3. ONTWIKKELING VAN MEDEWERKERS

Een organisatie moet zich niet alleen concentreren op het aantrekken van bepaalde doelgroepen. Als dat eenmaal gebeurd is, moeten die medewerkers ook worden behouden, met name op het leidinggevende niveau. Opleiding en ontwikkeling zijn daarbij cruciale hefboomen.

3.1. Structurering en formalisering van het proces

Proces. Prestatie- en ontwikkelingsmanagement is een geformaliseerd proces dat opgesplitst is in verschillende stappen, met onder meer de definitie van persoonlijke doelstellingen, de opmaak van een ontwikkelingsplan, de implementatie en de evaluatie. Tijdens dat proces is het belangrijk dat u:

- regelmatig bijpraat met uw medewerkers om ze feedback te geven, te praten over hun doelstellingen en de manier waarop ze worden bereikt, enzovoort,
- formele functioneringsgesprekken voert. Die zijn een voorwaarde voor eerlijke feedback en een gezonde (loopbaan)ontwikkeling,
- het proces documenteert. Het is sterk aan te bevelen om speciaal daarvoor ontwikkelde loopbaanformulieren en ontwikkelingsplannen te gebruiken. Ze brengen de timing in kaart van de ontwikkelingsinitiatieven die de medewerker moet volgen, de mogelijkheden voor latere functies en de jaarlijkse opvolging. Zorg ervoor dat al uw medewerkers (v/m) een evenwichtig en realistisch persoonlijke-ontwikkelingsplan hebben.

Competentiemodellen en loopbaanpaden kunnen bijzonder goed van pas komen bij iemands loopbaanontwikkeling. Ze moeten zowel verticale als horizontale mogelijkheden bieden en een evenwichtige mix van competenties bevatten. U kunt dat bereiken door:

- ervoor te zorgen dat de modellen opgesteld worden door een gemengd comité,
 - de competentievereisten helder, realistisch en beperkt te houden,
 - technische en persoonlijke competenties in balans te houden.
- Vind een evenwicht tussen competenties die eigen zijn aan de diverse medewerkers.

Lijsten voor opvolgingsplanning. Een lijst voor opvolgingsplanning duidt de mogelijke opvolgers aan voor kritieke functies binnen het bedrijf.

- Zorg ervoor dat de lijst met mogelijke opvolgers rekening houdt met diversiteit.
- Als een functie effectief vacant wordt, moet de lijst voor opvolgingsplanning ook worden gebruikt, zodat kandidaten die erop voorkomen ook echt worden geëvalueerd.

VOORBEELD VAN EEN ONTWIKKELINGSPLAN

Naam		Naam manager	
Titel		Datum ontwikkelingsgesprek	

Ontwikkelingsobject	Ontwikkelingsacties	Ondersteuning / Coaching	Timing / Middelen	Streefdatum
Process excellence: meer gebruik maken van metingen en kerngetallen om een beter begrip te krijgen van de benodigde middelen. Deze kerngetallen kunnen ook als rapportering naar management gebruikt worden en helpen in de voorbereiding van het budget	Verbeteren van het huidige validatie master plan, meer gebruik maken van de gegevens in het labo rapporteringssysteem en LOS (Access database voor het raporteren van methode validaties), start met in kaart brengen van activiteiten die nog niet in een systeem worden opgevolgd en combineer alle beschikbare gegevens in een duidelijk rapporteringssysteem.	Manager	2 dagen / maand	Start feb. 2006 tot mid 2007
	Invoeren van project beheer gelinkt aan methode validatie en projecten om vragen van klanten te prioriteren en plannen	Manager	2 dagen / maand	Start feb. 2006 tot mid 2007
Stragetisch denken: creëer een duidelijke visie voor de groep, denk na over de toekomstige noden van klanten, wees niet tevreden met een status quo en lees meer vakliteratuur	Volg een training rond strategisch denken	NA	enkele dagen	voor juni 2006
	mentoring	WLI Sofia programma	6 dagen	April 2006 tot november 2006
	Meer efficient time management om tijd vrij te maken om deze competentie te ontwikkelen	NA	blokkeer agenda 2 uur per week	Start feb. 2006 tot dec. 2006
Ontwikkeling medewerkers: werk aan de motivatie en ontwikkeling van de getalenteerde en ambitieuze mensen binnen de groep en help ze	Deel expertise en ervaringen in ontwikkelingsprojecten, aanwezigheid bij inspecties en discussies met klanten	NA		Start feb.2006 tot...

3.2. Uitgebreide informatieverstrekking

Informatie over specifieke vacatures moet vrij beschikbaar zijn voor iedereen, bijvoorbeeld op het intranet.

- Zorg ervoor dat vrouwelijke medewerkers op de hoogte zijn van interne vacatures en moedig hen via een informeel gesprek aan om te solliciteren.
- Geef vrouwen de kans om zelf na te denken over hun loopbaanplanning. Maak duidelijk dat alle functies in het bedrijf openstaan voor mannen zowel als vrouwen.

Langetermijndoelstellingen. Geef zowel vrouwen als mannen informatie over doelstellingen, tendensen en belangrijke projecten.

Voor iemands loopbaanontwikkeling is het belangrijk om zicht te hebben op de langetermijndoelstellingen van het bedrijf en om deel te nemen aan belangrijke projecten met veel zichtbaarheid.

Moedig uw medewerkers aan om niet alleen hun kennis van hun job te verdiepen en zich te specialiseren, maar ook om hun kennis te verbreden en hun loopbaanontwikkeling in eigen handen te nemen.

Competentiemodellen en loopbaanpaden moeten transparant en algemeen bekend zijn, zodat medewerkers een doordacht gesprek over ontwikkeling kunnen hebben. Maak opleiding en ontwikkeling een vast agendapunt op werk- en teamvergaderingen.

3.3. Evenwichtige evaluatie

Leg de focus niet op kortetermijnresultaten. Leidinggevendenden hebben vaak de neiging om hun medewerkers te evalueren op (kortetermijns-, tastbare) resultaten. Dat is uiteraard een belangrijk criterium, maar lang niet het enige. Let er ook op of medewerkers aandacht hebben voor:

- de langetermijndoelstellingen van de afdeling,
- het volledige proces en de impact ervan op mensen en de organisatie als geheel,
- people management,
- communicatie,
- teamwerk.

Diversifiëren van de feedback. Om uw eigen mening te toetsen, is het aan te raden dat u input vraagt aan een diverse (v/m) groep van:

- (interne en externe) klanten,
- collega's en ondergeschikten.

Voor een diverse feedback kan u een 360° feedback gebruiken door die methode:

- krijgt u feedback van de directe leidinggevende, collega's en ondergeschikten,
- hebt u de ideale basis voor een later ontwikkelingsplan.

Calibratiemeetings. Talent- en prestatiebeoordelingen kunnen objectiever worden gemaakt met calibratiemeetings. Tijdens dergelijke meetings stellen leidinggevenden scores voor de rapporten voor en laten ze die scores evalueren door hun collega's. Dit proces:

- brengt de verschillende peoplemanagers meer op één lijn,
- vermijdt eventuele subjectiviteit of vooroordelen,
- geeft medewerkers een beoordeling op hun dagelijks werk door verschillende mensen in plaats van door één leidinggevende.

Ook hier is het belangrijk dat het team dat de calibratie uitvoert, divers is samengesteld. Als er van bepaalde doelgroepen minder medewerkers in de groep zitten dan aangewezen is, kunt u:

- ervoor zorgen dat zij zeker op de meeting aanwezig kunnen zijn,
- het faciliteren van de meeting toevertrouwen aan een hr-medewerker die getraind is in aan diversiteit gerelateerde zaken.

Let op voor stereotiepen

Zeker als u iemands potentieel beoordeelt, is stereotypering een belangrijke valkuil. Neem de stereotypes voor man en vrouw, bijvoorbeeld. Aangezien 'vrouwen zorgen, mannen leiden', worden vrouwelijke kenmerken gezien als onverenigbaar met effectief (mannelijk) leiderschap. Precies omdat een potentieelbeoordeling een voorspelling is van toekomstige kwaliteiten (in plaats van verwezenlijkingen uit het verleden) neigt deze stereotiepe manier van denken ertoe om de echte kwaliteiten van de vrouw in kwestie te verbergen.

VOORBEELD VAN EEN EVALUATIEFORMULIER VOOR PRESTATIE- EN ONTWIKKELINGSMANAGEMENT

Zowel de medewerker als de leidinggevende kunnen de kwaliteit van functioneringsgesprekken controleren met een invulformulier.

Naam:(Optioneel)

Departement:.....

	Ja	Gedeeltelijk	Nee	Weet niet/NVT (1)
Evaluatie van het proces verloop				
1 Mijn manager en ik hadden een doelstellingsgesprek	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2 Ik had SMART gedefinieerde doelstellingen (2).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3 Mijn manager en ik hebben deze doelstellingen samen gezet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4 Deze doelstellingen hebben me gedurende het jaar geholpen om doelgericht te werken en op het verwachte niveau te presteren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5 Het onderwerp van opleiding en ontwikkeling is besproken tijdens de gesprekken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6 Ik had een ontwikkelingsplan (3).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7 Ik kreeg genoeg ondersteuning van mijn manager voor het realiseren van mijn ontwikkelingsacties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8 We zijn regelmatig samen gekomen om de status van de doelstellingen te bekijken en waar nodig bij te sturen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9 Deze opvolgingsgesprekken hielpen mij om mijn prestaties te verbeteren.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10 Ik heb een evaluatiegesprek gehad met mijn manager.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11 Mijn klant(en) en/of projectleider(s) hebben de gelegenheid gehad mijn manager input te geven over mijn prestaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12 De feedback over mijn prestaties was constructief en bruikbaar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13 Mijn manager heft mijn prestaties juist beoordeeld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14 Tegen het einde van het evaluatiegesprek had ik een duidelijk begrip van de beoordeling van mijn prestaties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15 Ik heb een inzicht in de verschillende proces stappen en ik ken mijn rol hierin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
De prestatie en ontwikkelingsmanagement gesprekken: kwaliteit van de relatie				
16 Het doel en het verloop van het gesprek was vooraf afgesproken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17 Ik had de gesprekken voorbereid (vb zelf beoordeling, informatie verzamelen, lijst van verwezenlijkingen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18 Mijn manager was goed voorbereid voor deze gesprekken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19 Ik heb actief deelgenomen aan het gesprek (feedback gevraagd, verduidelijkingen, mijn mening gegeven,...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 Mijn manager en ik luisterden aandachtig naar mekaar en wisselden input uit (een dialoog, geen monoloog)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21 Onze communicatie was vrij en open.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22 We bespraken enkel mijn prestaties (versus vergelijkingen met anderen).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
23 We waren objectief, rationeel en gericht op feiten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24 We waren gefocust op mijn gedrag en niet mijn persoonlijkheid.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25 We accepteerden en respecteerden mekaars reacties.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26 Mijn manager drukte regelmatig zijn appreciatie uit voor mijn verwezenlijkingen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3.4. Stimulering van diverse medewerkers

Als leidinggevende is het belangrijk bewust te zijn van de comfortzone die wordt opgebouwd na een bepaalde periode en een oog te blijven hebben voor ambities of ze nu ontstaan uit een behoefte van persoonlijke ontwikkeling dan wel carrière gericht zijn. Daarom moet een leidinggevende (vooral) vrouwen beter bewust maken van hun sterktes, ze helpen om uit te kijken naar carrièremogelijkheden en ze ondersteunen om hun grenzen te verleggen.

Focus op vrouwelijk talent. Tijdens talentmanagementmeetings kan u tijd uittrekken om:

- divers talent in het bedrijf te identificeren,
- over specifieke ontwikkelingsplannen te spreken voor dit divers talent. Die specifieke focus kan een stap verder gaan door een apart ontwikkelingsprogramma op te zetten, gebaseerd op 360° feedback.

Sta open voor alternatieven als u de taken verdeelt binnen het team. Verdeel de taken gelijk over de diverse doelgroepen onder uw medewerkers, op het gebied van:

- zichtbaarheid,
- uitdaging,
- internationale aspecten,
- crossfunctioneel werk,
- carrièrepotentieel op de lange termijn,
- ontwikkelingspotentieel.

Met andere woorden: krijgen diverse medewerkers met gelijke kwalificaties, ervaring, performantiepatronen en potentieel ook dezelfde kansen voor hun (loopbaan)ontwikkeling?

Wees op uw hoede voor overdreven bescheidenheid

Onderzoek heeft uitgewezen dat vrouwen over het algemeen kritischer over zichzelf zijn bij zelfevaluaties, zoals blijkt uit de onderstaande grafiek. Dat kan ook de manier beïnvloeden waarop ze hun ontwikkelingsplan opmaken en aan de leidinggevende voorstellen. Feedback van anderen kan worden gebruikt om zelfevaluaties in het juiste perspectief te bekijken. Hoe zou u uw eigen leiderschapskwaliteiten beoordelen op een schaal van 1 tot 10?

Maak persoonlijke doelstellingen voldoende uitdagend. Sommige leidinggevendens hebben de neiging om 'overbeschermend' te zijn tegenover diverse medewerkers. Persoonlijke doelstellingen moeten echter voldoende uitdagend zijn om iemands ontwikkeling op schema te houden. Durf risico's te nemen en doelstellingen te stellen die buiten de comfortabele, bekende grenzen liggen.

Wees aandachtig voor evenwichtige leiderschapsstijlen. In het algemeen scoren bijvoorbeeld vrouwen hoger op interpersoonlijke aspecten als empathie, persoonlijke relaties en emotionele betrokkenheid. De meeste mannen scoren beter op stressbestendigheid en zelfstandigheid. Daarom hebben mannen en vrouwen ook andere

aandachtspunten in hun loopbaanontwikkeling. Zeker op de hogere organisatieniveaus kan de overstap van teamleider naar manager andere ontwikkelingspunten voor diverse medewerkers meebrengen omdat managers meer moeten delegeren dan teamleiders.

Laat uw medewerkers voor zichzelf denken. Het zijn in de eerste plaats de medewerkers die moeten beslissen hoe ze zichzelf willen ontwikkelen. Als leidinggevende kunt u ze stimuleren en coachen, en u kunt hun keuzes bespreken, bijvoorbeeld als u denkt dat een parttime medewerker te ambitieus is gezien de omstandigheden. Maar u kunt niet zomaar eenzijdig beslissen voor uw medewerkers.

FORMULIER VOOR FEEDBACK VAN (INTERNE) KLANTEN

AAN

DATUM

VAN

ONDERWERP **Interne klant feedback in verband met prestatie evaluatie**

INTERNE KLANT FEEDBACK MBT MEDEWERKER

Naam medewerker

Titel medewerker

	(Duid 1 vakje per onderwerp aan)							(Duid 1 vakje per onderwerp aan)					
	Eig ontevreden	Orienteerd	Tevreden noch ontevreden	Tevreden	Eig tevreden	Onvoldoende informatie		Eig ontevreden	Orienteerd	Tevreden noch ontevreden	Tevreden	Eig tevreden	Onvoldoende informatie
1. Gedraagt zich eerlijk en integer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	10. Vindt nieuwe manieren om dingen beter en sneller te doen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Behandelt anderen met waardigheid en respect	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	11. Deelt ideeën en successen over team grenzen heen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Heeft aandacht voor bedrijfsresultaten (kosteffectiviteit, klanttevredenheid, kwaliteit...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	12. Werkt samen over heen functies, geografische of organizationale grenzen heen/boundaries	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Creëert een positieve motivatie naar het bereiken van resultaten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	13. Creëert wederzijts voordelige ("win-win") relaties met betrokken partners	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Verzekert dat afspraken met klanten, partners, collega's worden nagekomen... als met	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	14. Zoekt duidelijke rollen & verantwoordelijkheden in samenwerking met anderen/thers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Is bekommerd om het verzorgen van zijn/haar klanten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	15. Beheerst complexiteit door analytisch denken en besluitvaardige acties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Moedigt proactief input van klanten aan en houdt er rekening mee	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	16. Bouwt consensus en bevordert beslissingen zonder "lij" bevoegdheid te hebben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Gebruikt zijn/haar netwerk om nieuwe werkmethoden binnen te brengen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	17. Engageert zich in veranderingsprocessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Zoekt en maakt gebruik van opportuniteiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	18. Toont door zijn/haar acties beheersing van de technische kunde voor zijn/haar poste	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Wat apprecieer je in het bijzonder in het gedrag van deze persoon? (geef twee of drie specifieke voorbeelden):

Welke specifieke suggesties zou je hebben voor deze persoon om nog effectiever te worden? (geef twee of drie suggesties):

Bijkomende commentaren voor deze persoon

3.5. Gelijke kansen op (externe) opleidingen

Monitor het aantal medewerkers van diverse types die een (externe) cursus volgen. Het komt vaak voor dat bepaalde groepen minder aan dergelijke opleidingen of aan managementtraining op de lange termijn deelnemen.

Een eenvoudige toets is het aantal medewerkers uit een doelgroep die deelnemen aan een ontwikkelingsprogramma dat voor iedereen openstaat. Als de deelnemingsgraad laag ligt, kan u vooreerst die cursussen bij die doelgroep van medewerkers promoten. Externe opleidings- en ontwikkelingsprogramma's moeten ook worden gescreend op een diversiteitsneutrale inhoud en presentatie. Zorg ervoor dat ook deeltijdwerkers voldoende ontwikkelingsmogelijkheden krijgen.

Brede waaier van ontwikkelingsmiddelen. Het bedrijf biedt best een brede waaier van opleidings- en ontwikkelingsmiddelen aan. Naast het klassieke seminarie behelst het ook e-learning, gemengde opleidingsvormen, coaching, intervisie, zelfstudie, enzovoorts.

3.6. Niet alleen verticale ontwikkeling helpt

Tijdens het talentmanagementproces kunnen veel meer ontwikkelingsstrategieën voor divers talent worden overwogen dan alleen verticale loopbaanpaden:

- rotatie (leren door een opeenvolging van functies te bekleden),
- Ontwikkeling / groei posities
- speciale taken (met of zonder tijd die speciaal daarvoor wordt uitgetrokken),
- meer verantwoordelijkheden binnen de job.

Verskillende manieren om internationale ervaring op te bouwen.

Wacht niet op volledige buitenlandse opdrachten om medewerkers internationale ervaring te laten opdoen. Zij kunnen ook:

- pendelen tussen verschillende vestigingen, met regelmatige verblijven in het buitenland terwijl de uitvalsbasis in het thuisland behouden blijft,
- werken in internationale teams,
- naar het buitenland gaan voor kortlopende opdrachten.

Speciale aandacht voor de verhuizende echtgenoot. Als vrouwen de kans krijgen om een internationale opdracht uit te voeren, vormt de carrière van hun partner vaak een obstakel. Vaak weigeren ze de opdracht tenzij hun partner de kans krijgt om een nieuwe baan te vinden in het gastland. Door een extra inspanning te doen om een job te vinden voor de echtgenoot die mee verhuist, kunt u de beslissing vergemakkelijken om de opdracht aan te nemen.

3.7. Werken met ontwikkelingscentra

Studies hebben uitgewezen dat ontwikkelingscentra minder 'afwijkingen' inzake gender of diversiteit opleveren dan andere beoordelingstechnieken. Het voordeel is hetzelfde als bij assessmentcenters: er wordt gekeken naar specifiek gedrag in plaats van naar dossierkennis of werkervaring. Veel hangt af van de gedragscompetenties die belangrijk zijn in het beschikbare profiel. Het is van cruciaal belang dat uw eigen assessoren grondig opgeleid zijn, zeker wat betreft hun bereidheid om verschillende vormen van gedrag te interpreteren.

3.8. Mentoring als hefboom

Mentoring is iets heel anders dan coaching. Het is geconcentreerd op langetermijnonwikkelingen niet-tastbare (culturele, politieke, strategische, emotionele) aspecten van de job. Het is niet bedoeld om de mentees een meer gespecialiseerde kennis van hun job te geven. Het is wel een relatie tussen twee individuen met eenzelfde nood aan ontwikkeling op weg naar een organisatiedoelstelling. De relatie vereist geen rapportering en is niet gebaseerd op de bestaande organisatiestructuren. Mentoringrelaties leveren de beste leermogelijkheden op als het verschil in ervaring tussen beide partners niet te groot of te klein is. Als het verschil te klein is, zullen mentor en mentee snel uitgepraat zijn. Is de kloof te groot, dan kan de ervaring van de mentor irrelevant zijn voor de mentee.

Welk soort mentor?

De ideale mentor:

- heeft interesse om anderen te ontwikkelen en gelooft sterk in de waarde van mentoring;
- communiceert goed: luisteren, vragen stellen, feedback geven, ideeën formuleren, kritisch zijn;
- is succesvol in het bedrijf en wordt vaak gevraagd naar zijn of haar mening;
- kent de doelstellingen, beleidslijnen, functies en de besluitvormingsprocessen van het bedrijf;
- heeft maturiteit, gezond verstand en een positieve attitude in werk en leven;
- beschikt over een netwerk van contacten en invloed;
- is bereid om persoonlijke ervaring te delen.

Om mentoring te stimuleren:

- ondersteun uw medewerkers bij hun actieve zoektocht naar een mentor,
- moedig diverse medewerkers aan om de rol van mentor op te nemen,
- moedig medewerkers aan om diverse mentors te vinden. Normaal duurt een mentoringrelatie 18 tot 24 maanden. Daarna is het tijd om naar een andere mentor over te stappen,
- denk buiten de klijtlijnen. Soms kan een ongewone combinatie fantastische leermogelijkheden opleveren.

Tweewegsmentoring

Niet alleen de mentee maar ook de mentor leert uit het mentoringproces en ervaart diversiteit aan den lijve (tweewegsmentoring).

- Mentoring tussen diverse medewerkers kan voor beide partijen winst opleveren en waardevolle inzichten bieden in verschillende leiderschapscompetenties, zoals teammanagement en conflictbeheersing, loopbaanstrategieën en bedrijfspolitiek, netwerking, geloofwaardigheid opbouwen op de hoogste niveaus of een evenwicht vinden tussen werk en leven.
- Voor jonge mentees kan een oudere mentor uit dezelfde doelgroep een bijzondere stimulans zijn voor verdere groei.
- Denk niet automatisch dat bijvoorbeeld een oudere mannelijke manager een jonge vrouwelijke medewerker moet coachen, of dat oudere vrouwen de mentor moeten zijn van jongere vrouwen. Waarom kan een oudere vrouwelijke executive geen jongere man mentoren? Dat kan een grote invloed hebben op de manier waarop die jonge medewerker kijkt naar vrouwen binnen de organisatie.

Board mentoring

Een van de mogelijke initiatieven om de bedrijfscultuur meer diversiteitsbewust te maken, is een boardmentoringprogramma, waarbij de topmensen van het bedrijf een medewerker uit een andere doelgroep (vrouw, allochtoon, gehandicapte, ...) mentoren. Dat draagt sterk bij tot de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de mentees, en de diverse medewerkers worden er zichtbaarder door in de bedrijfshiërarchie.

In een pilootgroep bij Janssen Pharmaceutica in België nam de helft van de mentees na zo'n board mentoring een forse carrièresprong. Veel van de mentees vonden dat ze gegroeid waren op het gebied van:

- strategisch denken,
- zelfbewustzijn en aanpassingsvermogen,
- experimenteren met nieuwe ideeën of gedragslijnen,
- inzicht in de eigen motivatie en de gevolgen van ideeën of gedragingen,
- een gevoel van verbondenheid met het bedrijf.

Deze formule maakt ook tweewegsmentoring mogelijk. De top is zich beter bewust van de inspanningen rond diversiteit, de complementariteit van diverse leiderschapsvaardigheden en de drempels die medewerkers moeten overwinnen om op te klimmen in de organisatie.

3.9. Stimulering van netwerken

Diverse medewerkers hebben over het algemeen minder netwerken. Toch is netwerken een waardevolle manier om de horizon te verruimen, op voorwaarde dat het geen doel op zichzelf wordt maar de bedrijfsdoelstellingen dient.

- Netwerkvaardigheden kunnen worden aangeleerd. Stimuleer diverse medewerkers om een cursus netwerktraining te volgen.
- Wijs op het belang van netwerken voor henzelf. Neem het lidmaatschap van interne en externe netwerken op in hun persoonlijke doelstellingen.

- Bespreek de deelname aan netwerken met het team en verdeel de netwerktaken evenredig.
- Doe wat u zegt. Geef niet het signaal dat netwerken eigenlijk niet echt bij de job hoort, of dat u zelf geen tijd hebt voor dergelijke 'bijkomstigheden'.

Voorbeeld: Sofia netwerktraining

Een voorbeeld van een initiatief rond netwerken is het Sofia-programma dat elk jaar wordt georganiseerd voor twintig jonge vrouwen bij Janssen Pharmaceutica. Zes tot acht interne mentoren begeleiden de groep. Het zijn vrouwen in het senior management die bereid zijn om hun persoonlijke ervaringen te delen en de jongere generatie uitdagen om buiten de kruitlijnen te denken en hun grenzen te verleggen. Het programma is een combinatie van mentoring, netwerken en managementtraining, op basis van het "Globaal Leiderschapsprofiel".

Belangrijke onderwerpen zijn communicatie, de balans leven-werk, persoonlijke ontwikkeling en vrouwen in het management. Het programma wordt opgesteld na een persoonlijk gesprek met de deelnemers, op basis van de verwachtingen binnen de groep. De meeste deelnemers vinden achteraf dat hun zichtbaarheid verhoogd is. Aan het eind van het programma hebben de deelnemers een veel beter zicht op hun persoonlijke loopbaanplanning.

CHECKLIST 'DIVERSITEIT IN DE PRAKTIJK'

Onderwerp	Mijn opmerkingen
Wie van mijn medewerkers geef ik uitdagende taken die de ontwikkeling stimuleren? Waarom?	
Wie mag mijn team vertegenwoordigen in projectteams bij formele presentatie...? Waarom?	
Wie vraag ik om over te werken? Waarom?	
Op welk tijdstip beginnen/eindigen meetings in de vroege ochtend of de late namiddag? Kan iedereen ze gemakkelijk bijwonen? Houd ik daar rekening mee?	
Wie complimenteer ik voor een taak die succesvol is beëindigd en op welke manier? Waarom?	
Wie geef ik feedback en op welke manier? Waarom?	
Wie geef ik promotie bredere verantwoordelijkheden,...., Waarom?	
Andere praktijken die ik opmerk ...	

4. BELONING, ERKENNING EN RETENTIE VOOR VROUWEN

Hoewel de beloning belangrijk blijft, worden secundaire arbeidsvoorwaarden en emotionele voldoening steeds belangrijker voor veel medewerkers. Voorbeelden van dat laatste zijn de waarden waar het bedrijf voor staat, de jobinhoud en uitdagingen, persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden, loopbaanontwikkeling en (last but not least) tekenen van waardering door anderen.

Dergelijke intrinsieke en extrinsieke motivaties zijn onlosmakelijk verbonden met het concept 'totale beloning', dat tot doel heeft om medewerkers meer te engageren en te motiveren door de beloningsprogramma's te differentiëren. Het is belangrijk dat u interesse toont voor het dagelijks leven van uw diverse medewerkers en dat u hun respectieve behoeften en motivaties begrijpt. Sommigen zullen sterk gemotiveerd zijn door een job die op maat gesneden is van hun individuele mogelijkheden. Anderen zullen meer geïnteresseerd zijn in flexibele werkschema's of mogelijkheden om nieuwe vaardigheden aan te leren tijdens het werk.

Nog anderen zullen eerder geïnteresseerd zijn in de financiële voordelen. Zaken als totale beloning, de balans tussen werk en leven en flexibiliteit mogen ons dus niet beletten om aandacht te hebben voor de mogelijke loonkloof tussen diverse medewerkers en ze aan te pakken als en waar ze bestaat.

Een gezonde werkomgeving en een goede balans tussen leven en werk

zijn belangrijke aspecten van het concept totale beloning en kunnen beslissende factoren zijn om een medewerker te behouden.

Een goed diversiteitsbeleid kan al even motiverend werken.

Vrouwen willen werken in bedrijven die kunnen bewijzen dat ze hun vooruitgang steunen, in plaats van er gewoon over te praten.

4.1. Erkenning van de loonkloof

Dit aspect is vooral van belang voor de doelgroep vrouwen.

Onderzoek van (semi-) officiële instanties naar gendergelijkheid op de werkvloer wijst uit dat er een loonkloof is tussen mannen en vrouwen die een hardnekkig obstakel lijkt te zijn voor de gelijke behandeling van mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt. Gemiddeld verdienen vrouwen in Europa ongeveer 80 % van het brutosalair van hun mannelijke collega's. Uiteraard is dat cijfer een vereenvoudiging. Het houdt geen rekening met de verschillen tussen industriële sectoren, het verband tussen deeltijds en voltijds werk voor mannen en vrouwen, verschillen in loopbaanpaden of het organisatieniveau waarop de medewerkers zich bevinden. Maar zelfs als we al die verschillen in rekening brengen, lijkt er nog altijd een duidelijke loonkloof tussen mannen en vrouwen te bestaan.

Het is vaak moeilijk om individuele gevallen te vergelijken.

Als de loonverschillen voor vergelijkbare functies echter onverantwoord groot zijn, is dat niet alleen oneerlijk maar meestal ook erg demotiverend.

De volgende principes zijn suggesties waarmee bedrijven kunnen maken dat die situatie niet voorkomt.

Gelijkheid.

- Houd u aan het principe van een eerlijke behandeling en gendergelijkheid.
- Verklaar uitdrukkelijk dat verloning eerlijk en aangepast moet zijn en dat bekwaame medewerkers gelijke kansen moeten krijgen op tewerkstelling, ontwikkeling en promotie.
- Incorporeer een genderneutrale filosofie in alle HR-beleid en alle HR-programma's, zodat loopbaanontwikkeling en beloning gebaseerd zijn op eerlijkheid, bekwaamheid en prestaties, en niet op gender.
- Leg vast hoe u diversiteit zult meten. Definieer jaardoelstellingen (bijvoorbeeld een groeiend aantal vrouwen in leidinggevende posities) en volg de parameters nauwgezet op, tot op het hoogste managementniveau in de organisatie.
- Stel duidelijke richtlijnen op over het beginsalaris van afgestudeerden zonder werkervaring, zodat vrouwen en mannen hun carrière tenminste op dezelfde basis kunnen starten.
- Houd uw systemen genderneutraal en transparant. Ontwerp ze zo dat ze niet refereren aan gender. Analyseer de factoren die bepalend

zijn voor de salarissen en controleer of ze genderneutraal zijn.

- Bij salarisbesprekingen met de medewerkers moet u:
 - benchmarks gebruiken uit het bedrijf zelf,
 - als u externe benchmarks gebruikt, het marktgemiddelde (voor mannen en vrouwen samen) voor dezelfde soort functie en dezelfde anciënniteit gebruiken,
 - die benchmarks gebruiken om het salaris te corrigeren als het benedengemiddeld is.
- Verbind loonsverhoging met performantiescores (die op een genderneutrale manier moeten worden verkregen, zie 5.3). Hoge scores kunnen over het algemeen niet overeenkomen met kleine loonsverhogingen.
- Zorg ervoor dat het comité dat promoties of loonsverhogingen toekent, divers is samengesteld.

Transparantie. Besteed genoeg tijd aan de bespreking van het salaris en het concept van volledige beloning.

Maak de consequenties duidelijk, zoals bijvoorbeeld het effect van deeltijds te gaan werken op de verder opbouw van het pensioen(kapitaal). Organiseer workshops en events om werkgevers en werknemers bewust te maken van dergelijke zaken.

Salaris/werktevredenheid

In een enquête over loopbaanontwikkeling bij Janssen Pharmaceutica België in 2003, rangschikten mannen het salaris als het belangrijkste aspect van werktevredenheid. Voor vrouwen kwam het salaris pas op de vijfde plaats. Zij hechtten vooral belang aan de waardering van collega's en leidinggevenden over hun werk.

De grotere waardering voor emotionele beloning is niet alleen een kwestie van gender. Ook oudere medewerkers hechten er meer waarde aan dan aan het salaris op zichzelf. Hoewel het verschil in opvattingen interessant is, blijft een genderneutrale verloning van het grootste belang.

Genderloonkloof pas over 150 jaar gedicht

De genderloonkloof bedraagt voor vrouwen rond de dertig jaar zowat 20 procent. En als de vrouwelijke en mannelijke lonen tegen de huidige snelheid naar elkaar toe evolueren, duurt het 150 jaar voor het verschil verdwijnt, zo berekende het Centre for Economic Performance van de London School of Economics.

Iedere generatie vrouwen doet het financieel beter dan de vorige maar nu vertraagt het tempo waarin de lonen van vrouwen en mannen naar elkaar toe neigen. De generatie die werd geboren tussen 1975 en 1984 heeft een genderloonkloof die slechts 2 procent lager ligt dan de vorige generatie die tussen 1965 en 1974 werd geboren. Terwijl de loonkloof van die laatste generatie nog 8 procent lager lag dan die waarmee vrouwen met een geboortjaar tussen 1955 en 1964 hadden af te rekenen.

Meestal wordt de 'foute' vooropleiding die naar een minder betalende

sector leidt als verklarende factor geduid, naast het feit dat heel wat vrouwen nog steeds de loopbaan onderbreken en deeltijds werken.

Volgens de auteur van het rapport, Allan Manning, is vooral dat laatste het geval. Dat leidt hij af uit het feit dat de loonkloof aan het begin van de loopbaan klein is en verwijdt als vrouwen gezinsbezigheden krijgen. Wat niet belet dat zelfs vrouwen die fulltime werken en een volledige carrière neerzetten toch nog een 12 procent minder dan hun mannelijke collega's in dezelfde jobs verdienen.

'Er hangt nog steeds een mysterieuze waas rond de vrouwenlonen', zegt Manning. Hij is dan ook voorstander van een publicatie door ondernemingen van hun verloningspolitiek. Ze zouden zelf verbaasd zijn over hun eigen cijfers en het publiek zou de bedrijven die vrouwen rechtvaardig behandelen van verherkennen, zo meent hij.

Ref. Centrepiece – Magazine of Economic Performance

4.2. Naar een goede balans tussen werk en leven

Veel medewerkers met een succesvolle en goedbetaalde loopbaan slagen erin om hun werk en gezinsleven te combineren, hoe moeilijk dat soms ook is. Een organisatie moet haar medewerkers helpen om een correct evenwicht te vinden tussen de uitdagingen van een job en iemands verantwoordelijkheid binnen het gezin. Een goede balans tussen leven en werk is voor medewerkers een cruciale voorwaarde om zich op het werk te kunnen ontplooiën. De juiste balans varieert van medewerker tot medewerker.

Een organisatie kan ze bereiken door:

- veel verschillende ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden te bieden en waar mogelijk potentiële barrières op het werk te elimineren (bijvoorbeeld voor vrouwen),
- open te staan voor individuele vragen (bijvoorbeeld voor deeltijds werk, tijdskrediet) en een coachende leiderschapsstijl te stimuleren,
- medewerkers te helpen om een optimale balans te vinden en tegelijk genderdiversiteit te stimuleren door flexibiliteit te creëren,
- initiatieven te promoten die erop gericht zijn om de omgeving te scheppen waarin vrouwen het best presteren of die gericht zijn op bewustmaking en een betere verstandhouding.

Bedrijfscultuur. In veel bedrijven bestaan er flexibele systemen, maar het komt soms voor dat de leidinggevende er niet volledig achterstaat. Een stap vooruit is alleen maar mogelijk als de leidinggevende meer voeling krijgt met de behoeften van de medewerkers en zijn vooroordelen opzijzet.

- Durf na te denken over uw eigen balans tussen leven en werk en probeer uit te maken in welke mate uw eigen mening (impliciet of expliciet) meespeelt in uw beoordeling van medewerkersvragen rond de balans leven-werk. Denk na over uw definitie van engagement. Betekent dat uitsluitend lange werkuren, permanente beschikbaarheid, enzovoort?
- Geef iedereen de gelegenheid om het onderwerp werk/leven ter

sprake te brengen, ook in groepsbesprekingen. Til het onderwerp boven het individuele niveau.

Dagelijkse mogelijkheden voor een betere balans tussen werk en leven:

- Let op de timing van vergaderingen.
- Overweeg video- of teleconferenties om het aantal verplaatsingen te verminderen.
- Overweeg meetings in het midden van de week om verplaatsingen tijdens het weekend te vermijden.
- Toon uw erkenning voor onvermijdbare prestaties van overuren.
- Maak uit of ICT thuis (zoals een internetverbinding die door het bedrijf wordt betaald, of door de medewerkers te voorzien van laptops in plaats van desktops) een vloek of een zegen is.

DEELTIJDS WERK' RUIMT DE BAAN VOOR 'FLEXIBEL WERK'

Veel bedrijven beginnen de term 'deeltijds' te vermijden omdat ze hem als gedateerd en negatief beschouwen.

Progressievere werkgevers gebruiken meer en meer de benaming 'flexibel werk'. Onder meer IBM vermijdt 'deeltijds' omdat de term al te vaak de misvatting meebrengt dat deeltijds werk ook deeltijds engagement betekent, wat niet het geval is. De term 'flexibel werk' past veel beter bij de progressieve benadering die IBM voorstaat.

Structurele flexibiliteit. Flexibel werk kan een belangrijk middel zijn om medewerkers te behouden en ze te helpen om werk en leven in balans te brengen.

- Sta open voor deeltijds werk, zelfs voor leidinggevend. Een leidinggevende die voltijds werkt, is ook niet voltijds beschikbaar, gezien het aantal vergaderingen en internationale verplaatsingen. Soms kan een efficiëntere werkorganisatie de 'verloren' tijd compenseren van een leidinggevende die één dag thuiswerkt of vier vijfdens werkt.
- Maak altijd duidelijke afspraken als u flexibele werkuren of deeltijds werk introduceert.
- Telewerken kan medewerkers productiever en efficiënter maken, bespaart kostbare kantoorruimte en kan motiverend werken. Zorg altijd voor heldere afspraken en zorg ervoor dat het teamwerk er niet onder lijdt.
- Overweeg om een bonus in te voeren als compensatie voor de eventuele kosten die vele of langdurige internationale verplaatsingen meebrengen (zoals meer kinderopvang of de partner die een dag vrij moet nemen).

FLEXIBELE UREN VOOR MOEDERS, NIET VOOR VADERS

30 maart 2006 – Mannen zijn minder snel dan vrouwen geneigd om hun baas flexibele werkuren te vragen. Dat is niet onlogisch als u bedenkt dat de chef hun vraag ook sneller afwijst dan die van de vrouwelijke collega's. Brits onderzoek klaagt het probleem aan en pleit voor het recht op flexibele werktijden voor alle personeelsleden. Man of vrouw, ouder of geen ouder.

De titel van het academisch rapport van de vakbondskoepel Trades Union Congress (TUC) liegt niet. 'Out of time: Why Britain needs a new approach to flexible working' klaagt de Britse arbeidscultuur aan waarin 3,6 miljoen werknemers meer dan 48 uren per week kloppen en bijna 5 miljoen werknemers onbetaald een extra werkdag (7 uur 24 minuten) per week presteren. Het rapport stelt ook dat het werk gelijker moet verdeeld worden onder mannen en vrouwen.

Sinds enige tijd hebben in het Verenigd Koninkrijk ouders met kinderen onder 6 jaar het recht flexibele werkuren aan te vragen. De TUC berekende dat tijdens de eerste twee jaar dat dit recht in voege is amper 10 % van de mannelijke werknemers die kans grijpt, tegenover 19 % van de vrouwen. Zijn mannen er niet toe geneigd om minder of andere uren te presteren of zijn flexibele werkuren voor mannen maatschappelijk nog niet aanvaard? Zij lijken volgens het rapport in elk geval vaker (14 %) dan vrouwen (10 %) op een njet van hun baas te botsen.

Die weigerachtigheid versterkt weer de oude veronderstelling dat het de vrouw is die voor de kinderen en het huishouden moet zorgen en dat de man de boterhammen moet verdienen. Als mannen geen toelating krijgen tot flexibele werktijden of als ze (bijgevolg?) de vraag niet stellen, dan ligt de druk weer bij de partner, bij moeder de vrouw. Zij zal ertoe verplicht worden uren in te leveren en haar man zal dat loonverlies moeten compenseren door juist meer in plaats van minder uren te kloppen. De Out of timestudie roept op om dit patroon te doorbreken. Ze breekt een lans voor een gelijk recht op flexibiliteit voor alle werknemers. Ze acht het onrechtvaardig dat kinderloos personeel van dit recht ontzegd wordt.

Ref. HRUpdate, March 2006

FLEXIBELE UREN MOETEN VROUWEN NAAR KADERPOSITIES HALEN

Om meer vrouwen in het senior management te krijgen, hebben Europese topmanagers het systeem van flexibele werkuren ingevoerd. Dat zegt onderzoek van UPS Europe Business Monitor bij een kleine 1500 topmanagers in Europa. In Groot-Brittannië greep 74 procent van de respondenten naar deze maatregel, in Frankrijk is dat 54 procent. De andere landen zitten hier tussen; België bengelt mee onderaan met 57 procent. Tweede populairste maatregel om vrouwen aan de top te krijgen is een beleid voeren dat vrouwelijke aanwezigheid op alle niveaus promoot (33 procent in Europa), nummer drie is herscholing van vrouwen nadat ze kinderen hebben gekregen (32 procent). De landen verschillen onderling: België, Frankrijk en Italië gaan, op de tweede plaats, voor maatregelen om de vrouwelijke deelname aan het bestuur te promoten; in het Verenigd Koninkrijk en Spanje hield de balans over naar herscholing van moeders. Financiële steun voor kinderopvang of voor de opvoeding van de kinderen is slechts een bekommernis van een vijfde van de bedrijven. Nederland springt een flink stuk boven het Europese gemiddelde uit. Daar ziet bijna de helft van de topmanagers heil in deze maatregel. Daarnaast beweert 16 procent de overplaatsing naar andere vestigingen te beperken. Tot slot neemt 16 procent van de ondervraagde topmanagers helemaal geen maatregelen naar vrouwen toe. In Frankrijk, België en Spanje is men hier sterker in: één op vijf kent geen specifiek beleid. Ref. HRUupdate, March 2006

4.3. Gemaksdiensten als hulpmiddel

Diensten. Afhankelijk van de bedrijfssituatie en de wettelijke context van het land, kunt u overwegen om gemaksdiensten op het werk in te voeren, of een korting te geven op dienstverlening van externen, zoals:

- kinderopvang,
- diensten als een strijkdienst, kapper, carwash, droogkuis, een broodautomaat, een afhaalpunt van de supermarkt op het bedrijfsterrein, de bank of de mutualiteit die geregeld langskomen, een online winkeldienst, enzovoort.

Overweeg zorgvuldig pro en contra. Dergelijke diensten zijn bedoeld om het leven van uw medewerkers te vergemakkelijken en zo de personeelstevredenheid te doen stijgen, maar ze mogen geen cultuur van overwerk stimuleren.

Consulent. Een alternatief is de functie van dienstenconsulent: iemand die de medewerker de juiste dienstverleningsorganisatie helpt vinden. Ook een intranetsite met de adressen van nuttige diensten die het bedrijf niet zelf aanbiedt, wordt vaak sterk geapprecieerd.

4.4. Voorbereiding op terugkeer

Op korte termijn kan een loopbaanonderbreking een rem lijken op de werking van de afdeling. Maar in totaal maakt een dergelijke onderbreking maar een klein deel uit van iemands volledige loopbaan. En aangezien de vergrijzing in Europa mensen zal dwingen om langer te werken, wordt verwacht dat loopbaanonderbrekingen sowieso vaker zullen voorkomen dan nu het geval is.

Op de langere termijn is het nadeel voor het bedrijf relatief klein – zolang de medewerker maar terugkeert na de onderbreking.

- Ontwikkel een terugkeerplan. Voer een exitgesprek met de medewerker en werk een mogelijk terugkeerpad uit.
- Maak duidelijk dat een loopbaanonderbreking geen negatieve invloed heeft op iemands carrière mogelijkheden.
- Houd contact. In sommige bedrijven worden medewerkers met loopbaanonderbreking een keer in de maand uitgenodigd op een vergadering.
- Onderzoek in welke mate het aangewezen is om het loonverlies te compenseren bij vader- of moederschapsverlof, of als iemand voor een familielid zorgt.

Terugkeer erg laag. Als een loopbaanonderbreking niet wordt beheerd en grondig voorbereid door de verwachtingen van het bedrijf en de medewerker te expliciteren, is er een duidelijk risico dat de medewerker niet terugkeert en dat alle ontwikkelingsinspanningen van het bedrijf verloren gaan

- Ongeveer 37 % van de vrouwen neemt ergens in de carrière een loopbaanonderbreking, meestal om familiale redenen. Gemiddeld zijn vrouwen 2,2 jaar in loopbaanonderbreking.
- Meer dan 90 % wil weer werken na de loopbaanonderbreking, maar slechts 74 % slaagt daar ook in.
- 95 % wil niet terug naar de vorige werkgever.

De moederschapsmuur. Onderzoek heeft uitgewezen dat veel bedrijven vooroordelen hebben over zwangerschap: de ‘moederschapsmuur’.

- Vrouwen met kinderen krijgen gemiddeld een lager loon.
- Op de werkvloer bestaat het idee dat moeders op de een of andere manier minder competent, capabel en betrouwbaar zijn.
- Dergelijke stereotypen kunnen leidinggevenden ervan weerhouden om belangrijke taken aan moeders te geven omdat ze ervan uitgaan dat moeders geen projecten aanvaarden waarbij je lange uren moet maken of naar het buitenland moet reizen.

DE VLOEK OP HET M-WOORD: MOEDERSCHAP

Baseball, moederschap en appeltaart: Amerikaanser kan niet. Maar het M-woord wordt steeds meer als een vloek gezien op de Amerikaanse werkvloer. Verschillende experts zeggen dat in de VS-bedrijven op alle organisatieniveaus en over gendergrenzen heen een vooroordeel bestaat tegenover zwangerschap en moederschap. Naar analogie van het glazen plafond wordt wel eens gesproken van de moederschapsmuur. Joan Williams (2004), directeur van het American University Washington College of Law's WorkLife Law program, merkt op dat moeders op de werkvloer op de een of andere manier worden gezien als minder competent, capabel en betrouwbaar dan vrouwen zonder kinderen of mannen. Dergelijke stereotiepen kunnen leidinggevendenden ervan weerhouden om belangrijke taken aan moeders te geven omdat ze ervan uitgaan dat moeders geen projecten aanvaarden waarbij je lange uren moet maken of naar het buitenland moet reizen. Collega's kunnen moederschap associëren met warmte en zachtheid - wat niet meteen strookt met het idee van daadkracht in zaken.

Bij vaders gaat het omgekeerd. Onderzoekers Shelley Correll en Stephen

Benard van Cornell University hebben ontdekt dat vaders een hoger startsalaris kregen dan welke andere groep dan ook, en dat ze bovendien ook meer kans maken op promotie (Fatherhood Helps, 2005).

Correll en Benard creëerden een sollicitatiescenario dat de kandidaten onderverdeelde op basis van gender en ouderschap. Hoewel de deelnemers aan de studie studenten waren, kwamen hun conclusies overeen met eerder onderzoek door Williams et al. De deelnemers waren minder geneigd om moeders in dienst te nemen en, als ze dat toch deden, met een startsalaris van gemiddeld \$11,000 minder dan voor kinderloze vrouwen (Mothers Offered, 2005). In het algemeen heeft onderzoek uitgewezen dat moeders ongeveer 60 % verdienen van het loon dat vaders krijgen (Crosby, Williams & Biernat, 2004).

ONDERZOEK: DE INVLOED VAN OUDERSCHAP OP AANWERVING

De bevindingen van Correll en Benard ondersteunen het onderzoek van Kathleen Fuegen en haar collega's aan de Ohio State University, die bestudeerden welke invloed ouderschap had op de beslissing tot indienstneming.

Fuegen werkte een sollicitatiescenario uit met twee groepen studenten uit verschillende streken van de VS. De onderzoekers ontdekten dat moeders strenger werden beoordeeld en minder kans hadden op een job, terwijl vaders juist milder werden beoordeeld (Fuegen et al., 2004). Fuegens studie bevat een literatuuroverzicht dat de notie ondersteunt dat moeders op de werkvloer worden gediscrimineerd.

De stereotypering van moeders kan bedrijven kwetsbaar maken op wettelijk gebied. Het WorkLife Law Program van de American University telde meer dan 40 rechtszaken rond discriminatie met medewerkers met zorgtaken (meestal moeders). Veel van de rechtszaken leidden tot omvangrijke schadevergoedingen. Waarschijnlijk zullen er nog meer dergelijke zaken komen sinds de zaak Back vs. het Hastings-on-Hudson Union Free school District in april 2005. In die zaak nam een New Yorkse school een moeder niet aan met de reden dat ze te veel familieverplichtingen had. Een beroepshof oordeelde dat stereotypering rond moederschap gelijkstaat met genderdiscriminatie (Euben, 2005; Greenwald, 2004). Aangezien ongeveer 59 % van de vrouwen een job heeft (For Fifth Year, 2005) en steeds meer vrouwen hoger onderwijs volgen (Wirt et al., 2004), kunnen bedrijven ervan uitgaan dat er steeds meer moeders bij hen zullen komen werken.

Werkgevers kunnen discriminatie echt wel vermijden

Het goede nieuws voor de werkgevers is dat het risico op aanklachten wegens discriminatie van moeders vermijdbaar is. Zoals het geval is met veel discriminatie op de werkplek, kan de stereotypering van moeders worden aangepakt via opleiding. HR-mensen kunnen stappen ondernemen om in hun opleidingsprogramma's rond discriminatie informatie te voorzien over de juiste manier om met moeders (en alle mensen met zorgtaken) om te gaan op de werkplek (Williams, 2005). Speciale workshops voor leidinggevenden (Euben, 2005) kunnen een nuttige strategie zijn tegen onbewuste vooroordelen.

Bedrijven kunnen ook hun beleidslijnen controleren om te maken dat de processen geformaliseerd en fair zijn voor ouders of medewerkers met zorgtaken. Die controle moet verder gaan dan louter ouderschapsverlof maar moet ook de indienstnemingspolitiek en -procedures, en de regels voor afwezigheden omvatten. Bedrijven kunnen voorts hun promotiebeslissingen uit het verleden bekijken. Op het gebied van ontwikkeling kunnen ze uitmaken hoe ze voor moeders en andere medewerkers met familiale zorgtaken valabele manieren kunnen vinden om loopbaanonderbrekingen te nemen en weer aan het werk te gaan in verschillende fases van hun loopbaan.

Organisaties moeten ook hun eigen structuren onder de loep nemen. 'Als de top stereotiepen handhaaft, kan dat de organisatie- en maatschappijstructuren beïnvloeden die op hun beurt het leven van veel

individuele mensen beïnvloeden', aldus Williams en haar collega's in een artikel in het Journal of Social Issues (2004). Door meer flexibiliteit te creëren in de manier waarop jobs worden ingevuld, kunnen bedrijven rechtszaken vermijden wegens de discriminatie van moeders en tegelijk de rekrutering, retentie en de balans tussen leven en werk verbeteren. Sommige organisaties zien flexibel werk, met bijvoorbeeld telewerk en flexibele werkuren, inderdaad als valabele planningstrategieën voor alle medewerkers (Hansen, 2005). Door maximaal voordeel te halen uit de bijdrage van alle medewerkers, kunnen organisaties tegelijk evenwichtiger en efficiënter worden.

4.5. Voorbereiding op herindienstneming

Als competente medewerkers het bedrijf verlaten, wordt er vaak van uitgegaan dat ze zijn weggelokt door andere bedrijven of dat ze een betere functie hebben gevonden die meer verdient. Onderzoek heeft uitgewezen dat dat slechts zelden het geval is. De echte reden is vaak dat hun werkomgeving diversiteit niet genoeg waardeerde of stimuleerde, of dat er te weinig ontwikkelingsmogelijkheden waren.

Voer een exitgesprek met de vertrekkende medewerkers dat focust op hun wensen en voorkeuren. Op die manier:

- krijgt u zicht op de redenen voor het ontslag en kunt u maatregelen nemen om gelijkaardige situaties in de toekomst te voorkomen,
- plaveit u de weg voor een eventuele herindienstneming in de toekomst. In dat geval zal de medewerker waarschijnlijk veel ervaring meebrengen vanuit andere bedrijven.

Houd een herindienstnemingsdatabank bij van uw ex-medewerkers, en gebruik ze prioritair als er een vacature is.

Houd uw ex-medewerkers op de hoogte van nieuwe vacatures, bijvoorbeeld door ze uw vacaturemagazine op te sturen.

VOORBEELD VAN EEN EXITFORMULIER

Het kan nuttig zijn om ontslagnemende medewerkers te vragen om een exitformulier in te vullen. Hieronder vindt u een voorbeeld van Johnson & Johnson.

Johnson & Johnson – J&J	Score	Commentaar
Communicatie – Ik ontvang de nodige en voldoende informatie binnen J&J.		
Kwaliteit van het arbeidsleven – Tewerkgesteld zijn bij J&J biedt mij een kans op een stabiele, langetermijn job.		
Kwaliteit van het arbeidsleven – Bij J&J wordt het evenwicht tussen werk en gezin belangrijk gevonden.		
Kwaliteit van het arbeidsleven – De werkomgeving zorgt voor het noodzakelijk comfort in mijn dagelijks werk.		
Trots – Ik was er trots op te kunnen werken voor J&J.		
Verloning – Ik werd op een billijke manier vergoed voor de bijdrage die ik leverde.		
Verloning – Ik was tevreden van het totale voordelenpakket dat J&J mij gaf.		

Functie	Score	Commentaar
Rollen en verantwoordelijkheden – Ik heb een duidelijk beeld van mijn rol en mijn verantwoordelijkheden in mijn huidige job.		
Rollen en verantwoordelijkheden – Ik zie een verband tussen mijn dagelijks werk en de doelstellingen van mijn afdeling.		
Persoonlijke groei – Ik was tevreden met de opleiding en ontwikkeling die me aangeboden werd.		
Persoonlijke groei – Er werden mij voldoende doorgroei mogelijkheden geboden.		
Job – Mijn mogelijkheden werden ten volle benut.		

Management /leidinggevende collega's	Score	Commentaar
Communicatie – In mijn afdeling is er een open communicatie tussen management en medewerkers.		
Relaties – Ik word eerlijk behandeld los van leeftijd, sekse, familie, status of afkomst.		
Waarden en cultuur – Het management van mijn afdeling respecteert de waarden en cultuur binnen J&J.		
Relaties – Mijn relaties met collega's en andere afdelingen was gebaseerd op wederzijds respect.		
Communicatie – Ik ontvang de nodige en voldoende informatie en duiding van mijn leidinggevende.		

Score: 1- volledig niet mee eens; 2 – niet mee eens; 3 – neutraal; 4 – mee eens; 5 – volledig mee eens.

4.6. Tips voor genderneutraliteit in telewerk

Basis vormt een checklist voor genderneutraal telewerk van de Vlaamse overheid. Voor de start zijn de volgende vragen niet overbodig:

- Waarom en op welke basis wordt er beslist om over te gaan tot telewerken? Worden zowel mannen als vrouwen bij het beslissingsproces betrokken?
- Komt telewerken de kwaliteit van zowel de organisatie als de werknemer ten goede?
- Hoe gaan we onze medewerkers op de hoogte stellen van de mogelijkheid tot telewerken? Worden alle werknemers bij de communicatie betrokken?
- Komt iedereen binnen de organisatie in aanmerking voor telewerk?
- Telewerken vereist een investering voor het bedrijf. Hebben die kosten invloed op het loon, de productiviteit en het aantal arbeidsuren van de medewerkers?
- Zullen we de startende telewerkers ondersteunen?

Belangrijke zaken:

- Telewerken mag geen negatieve gevolgen hebben op de evaluatie en loopbaanontwikkeling van de medewerkers.
- Telewerken mag de mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling van de medewerkers niet beïnvloeden.

- Het is belangrijk dat iedereen binnen de organisatie bij het project betrokken blijft. Zo kunnen overlegmomenten best plaatshebben wanneer alle personeelsleden aanwezig zijn.

En tot slot:

- Telewerken kan zijn invloed hebben op de verdeling van de huishoudelijke taken tussen partners. Duidelijke afspraken met verantwoordelijken en partner zijn belangrijk. Heeft de telewerker thuis een plek waar ongestoord kan worden gewerkt? U kunt een aangepaste vorming voorzien voor telewerkers en leidinggevenden. Het is ook belangrijk om het proces regelmatig te evalueren. Naast de evaluatie van de productiviteit moet ook de perceptie van de medewerker worden geëvalueerd.

4.7. Een voorbeeldproject: Better Balance, Better Business

Het project Better Balance, Better Business is gericht tot alle medewerkers van Janssen Pharmaceutica België. De Credobevraging heeft uitgewezen dat veel van onze medewerkers - zeker in kaderfuncties - worstelen met de steeds hogere vereisten van hun functie. Het project zoekt oplossingen om effectiever om te gaan met toenemende werkdruk, zowel op individueel als organisatorisch niveau. Het doel is om de werkomgeving en de bedrijfscultuur te veranderen met pragmatische oplossingen om met de steeds hogere jobvereisten om te gaan.

Better Balance, Better Business is er voor medewerkers en door medewerkers. We geloven er sterk in dat veel medewerkers al creatieve ideeën en oplossingen in hun hoofd hebben. Het project wil die ideeën verzamelen, synthetiseren, evalueren en implementeren.

Het project bestaat uit 6 centrale thema's:

1. Focus

Als bedrijf en als individu prioriteiten stellen, ze wederzijds communiceren en ze consequent toepassen in onze beslissingen en ons handelen.

2. Veerkracht

Het (h)erkennen en respecteren van eigen draagkracht en die van anderen.

3. Verandering

Als bedrijf en als individu doelgericht leren omgaan met verandering.

4. Flexibiliteit

Bestaande werkvormen bespreekbaar en concreet maken en beter afstemmen op de verschillende levensfasen.

5. Erkenning

Het bevorderen van appreciatie, met oog voor de individuele behoeften van iedere medewerker.

6. Groei

Een omgeving creëren waar iedere medewerker de opportuniteit voor groei durft te verkennen en actief wordt ondersteund om deze opportuniteit om te zetten in concrete realisaties.

Bibliografie

Een aantal boeken, websites en documenten heeft deze set van tools geïnspireerd en kan een dieper inzicht geven in de onderwerpen die hierboven aan bod komen. Er komen er meerdere van de Johnson & Johnson-groep of specifiek van Janssen Pharmaceutica België omdat dit bedrijf ook de oorspronkelijke auteur van de toolset is. De belangrijkste bronnen zijn:

- * CRS B2B Working Group, Women in Leadership Positions. Practitioners Report.
- * Colours of diversity – people managers workshop, Janssen Pharmaceutica.
- * Janssen Pharmaceutica, WLI calendar, 2004, p12.
- * Process excellence exercise, Janssen Pharmaceutica, 2003.
- * Survey on Career Development – WLI: Janssen-Cilag- EMEA, 2003.
- * Johnson & Johnson, Diversity University
- * Janssen Pharmaceutica, WLI calendar, 2004; Janssen Pharmaceutica, A Practical Guide: Mentoring.
- * Draulans, Veerle: Survey on Career Development – WLI: Janssen Cilag- EMEA, 2003.
- * Catalyst Making Change: Women take care, Men Take Charge. Stereotyping of U.S. business leaders exposed, 2005.
- * Catalyst Making change: Creating a business aligned diversity scorecard, 2005.
- * Catalyst Making change: Tackling resistance to diversity efforts, 2002.
- * David Schneider, The Psychology of Stereotyping, New York: Guilford Press, 2005, as quoted in Catalyst Making Change: Women take care, Men Take Charge. Stereotyping of U.S. business leaders exposed, 2005
- * Vlaamse overheid: Checklist Genderneutraal Communicatiebeleid.
- * Avivah Wittenberg-Cox & Margaret Milan: Women@Work No. 1, Women, Careers and competitive Advantage in the New Millennium. European Professional Women's Network, 2004.
- * Centrum voor Gelijke Kansenbeleid K.U.Leuven, Manual on Gender Mainstreaming at Universities.
- * Diversity Officer Profile Description, Fortis
- * Merckx, G. & Hellemans, M, Rijkdom aan verscheidenheid, diversiteit op de werkvloer, 2004.
- * Luxen, as quoted in Shore, T, The role of gender in a developmental assessment center, 1997.
- * Maddy Janssens – Trivisi-Diversiteit, Kritische succesfactoren van een diversiteitbeleid, 2002.
- * Marleen Limbourg, Raad voor gelijke kansen voor mannen en vrouwen, Checklist goede praktijkvoorbeelden voor Gelijke Kansen, p. 20-22; Catalyst Making Change: Tapping women for global assignments, 2002.
- * ABW, London school of economics, etc.
- * Center for work life Policy, The Hidden Brain Drain: Off-Ramps and On-Ramps in Women's Careers, Sylvia Ann Hewlett, Carolyn Buck Luce, Peggy Shiller, and Sandra Southwell.
- * Joan Williams, 2004.
- * Fatherhood Helps, 2005.