



## INLEIDING

### KAART VAN JE REIS

H 01 Het diversiteitsplan van A tot Z

### VOORBEREIDING VAN JE REIS

H 02 Ondernemingen prospecteren en overtuigen

H 03 Succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsplan

H 04 Het diversiteitsplan (helpen) opstellen

### HET HR-BELEID: CONCRETE ETAPPES TIJDENS JE REIS

H 05 Personeelsplanning

H 06 Werving

H 07 Sollicitatie

H 08 Selectie

H 09 Aanwerving

H 10 Onthaal

H 11 Leren en groeien in de organisatie

H 12 Uitstroom voorkomen

H 13 Een diversiteitsplan is een begin. Wat met de nazorg?

### HANDIGE RUGZAK VOOR JE REIS

H 14 Uitgewerkte methodieken

H 15 Werkvormen

H 16 Checklists

H 17 Voorbeelden

## INLEIDING

Een diversiteitsplan is een instrument om een diversiteitsbeleid binnen de onderneming op gang te trekken, te stimuleren en te ondersteunen.

Uit de praktijk is gebleken dat het hier om een veelzijdig en zeer bruikbaar instrument gaat. Het laat toe op maat van een onderneming te werken aan een HR-beleid dat verschillen bewust hanteert en inzet ten voordele van mens en onderneming. Diversiteitsmanagement komt immers iedereen ten goede. Kansengroepen worden daarbij niet benaderd als probleemgroepen maar als medewerkers met potentieel die kansen krijgen.

Deze handleiding is in de eerste plaats geschreven voor de externe begeleiders van diversiteitsplannen (projectontwikkelaars, diversiteitsconsulenten e.d.) en voor de interne 'trekkers' van het actieplan. Tegelijk kunnen zowel de HR-verantwoordelijke, de mensen van de lijn, de vakbondsafgevaardigden als het management hier veel bruikbaar materiaal vinden.

Kortom, dit boek is een instrument voor iedereen die actief betrokken is bij een diversiteitsplan in een organisatie. De concrete tips die in ieder hoofdstuk gegeven worden, zijn dan ook zo goed als altijd voor al deze betrokkenen waardevol. Waar een tip zich toch specifiek richt tot externe begeleiders, wordt dit steeds duidelijk aangegeven.

Om de handleiding bruikbaar te houden, werken we met korte hoofdstukken.

We hebben bovendien een zorgvuldige selectie gemaakt van meer gespecialiseerd materiaal waardoor je nog verder wegwijs wordt gemaakt.

Deze handleiding kun je lezen als een soort reisgids. Met deze reisgids krijg je inspiratie, een concrete houvast en tips om een eigen diversiteitsavontuur in de organisatie aan te gaan, maar de passie voor het reizen en voor diversiteit moet je zelf ook al wat in het bloed hebben.

We volgen hierbij de weg die een projectontwikkelaar aflegt.

We beginnen met een kort overzicht van wat het instrument 'diversiteitsplan' kan bieden.

We zoomen in op de argumenten om voor diversiteit als bestemming te kiezen.

We loodsen je vervolgens door de prospectie: de eerste verkennende gesprekken.

We vertellen iets over de succesfactoren en tonen je de knepen van het vak bij de opmaak van een diversiteitsplan.

Vervolgens bezoeken we de verschillende haltes binnen de personeelsstroom waar de uitvoering van het plan wordt gerealiseerd: personeelsplanning, werving, sollicitatie, selectie, aanwerving, onthaal, socialisatie, ontwikkeling en doorstroom en tenslotte ook maatregelen om voortijdige uitstroom te vermijden.

Bij elke etappe verwijzen we, waar nodig, naar een van de handige instrumenten uit de 'rugzak' in deel 4.

Veel rijke ervaringen onderweg!!



## ENKELE OPMERKINGEN VOORAF:

De maatregel van de diversiteitsplannen is slechts één instrument binnen het Vlaamse impulsbeleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit. Dit beleid wordt gedragen door zowel de Vlaamse regering, de Vlaamse sociale partners en de eigen organisaties van kansengroepen. De doelstelling van dit beleid is de evenredige arbeidsparticipatie van personen uit de kansengroepen te realiseren tegen 2010. Daarvoor zijn groeiscenario's uitgetekend (wat moeten we jaarlijks realiseren), waaraan concrete acties en projecten zijn gekoppeld op zowel het Vlaamse niveau, als binnen de regio's en de sectoren, als naar ondernemingen, instellingen en lokale besturen toe. Diversiteitsplannen vormen het sluitstuk van de aanpak: het verschil zal gemaakt worden in de organisaties, op de werkvloer. Wie meer wil te weten komen over het gehele beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit, en wat daarin de plaats is van de diversiteitsplannen, kan een kijkje nemen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk), onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.

Voor de begeleiding van de uitvoering van het beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit financiert de Vlaamse overheid verschillende netwerken van consultants, die elk een specifieke en complementaire rol moeten spelen bij de ondersteuning van diversiteitsplannen. De consultants van het VOKA-project Jobkanaal helpen een betere matching te realiseren tussen werkzoekenden uit de kansengroepen en openstaande vacatures. Het UNIZO-Servicepunt Diversiteit KMO sensibiliseert en ondersteunt kleinere organisaties bij de vormgeving van een diversiteitsbeleid op hun maat. De diversiteitsconsultanten van de vakbonden staan secretarissen en vakbondsafgevaardigden bij om optimaal hun specifieke rol en taken te kunnen opnemen binnen de diversiteitsplannen. Stafmedewerkers van eigen organisaties van kansengroepen kunnen een meerwaarde betekenen voor de toeleiding van werkzoekenden uit hun achterban en/of door hun specialistische kennis en ervaring. Jobcoaches van de VDAB zorgen voor extra begeleiding op de werkvloer bij de aanwerving van sommige minder kansrijke werkzoekenden. Sectorconsultanten diversiteit bieden – afhankelijk van de sector – een waaier van ondersteunende initiatieven aan, meestal met een sterke opleidingscomponent. Al deze consultants, met hun specifiek aanbod en werkterrein, kunnen bijdragen aan het succes van een diversiteitsplan. In de meeste diversiteitsplannen zal de organisatie vooral samenwerken met de projectontwikkelaars van het Subregionaal Tewerkstellingscomité (STC). Zij zijn voor bedrijven en organisaties de centrale procesbegeleiders binnen deze maatregel. Hun kennis en ervaring, hun regionale netwerken en terreinkennis, de checklists, brochures en methodieken die ze kunnen (laten) inzetten, de (gratis) consultancy rond verschillende aspecten van het HR-beleid voor kansengroepen – dit alles staat garant voor een belangrijke meerwaarde.

De adressenlijst van alle STC-teams vind je op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk). Op deze website tref je ook een korte voorstelling aan van al de andere vermelde netwerken en projecten, met telkens het centrale contactadres.

Het (sub)regionaal sociaal-economisch beleid is in volle ontwikkeling. In de loop van 2004 zullen de STC's samengebracht worden met de Streekplatformen, zodat de beleidsdomeinen economie en werkgelegenheid ook op het regionale niveau structureel worden geïntegreerd. In deze nieuwe structuren zullen de Erkende Regionale Samenwerkingsverbanden (ERSV's) het werknemerschap van de projectontwikkelaars opnemen. Deze ERSV's staan ten dienste van het RESOC (Regionaal Sociaal-economisch Overlegcomité), een tripartiet overlegforum voor sociaal-economische streekontwikkeling tussen de sociale partners, de gemeentebesturen en het provinciebestuur, en van de SERR (Sociaal-economische Raad van de Regio), het bipartiet advies- en overlegorgaan van de regionale sociale partners. De rol die de projectontwikkelaars spelen bij de ondersteuning van het diversiteitsbeleid in de regio, en in het bijzonder bij de diversiteitsplannen, wordt binnen de nieuwe structuren wel verder gewaarborgd.

Naamsverandering op komst dus, maar de ondersteuning blijft gewaarborgd. Wie meer wil weten over ERSV, RESOC en SERR kan regelmatig een bezoek brengen aan [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) om van de concrete voortgang van de hervorming van de regionale structuren op de hoogte te blijven.

N





## KAART VAN JE REIS

**H 01** Het diversiteitsplan van A tot Z

1

## VOORBEREIDING VAN JE REIS

**H 02** Ondernemingen prospecteren en overtuigen

**H 03** Succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsplan

**H 04** Het diversiteitsplan (helpen) opstellen

## HET HR-BELEID: CONCRETE ETAPPES TIJDENS JE REIS

**H 05** Personeelsplanning

**H 06** Werving

**H 07** Sollicitatie

**H 08** Selectie

**H 09** Aanwerving

**H 10** Onthaal

**H 11** Leren en groeien in de organisatie

**H 12** Uitstroom voorkomen

**H 13** Een diversiteitsplan is een begin. Wat met de nazorg?

## HANDIGE RUGZAK VOOR JE REIS

**H 14** Uitgewerkte methodieken

**H 15** Werkvormen

**H 16** Checklists

**H 17** Voorbeelden

## DEEL 1: KAART VAN JE REIS

### HOOFDSTUK 1. HET DIVERSITEITSPLAN VAN A TOT Z

#### 1.1. Diversiteit en diversiteitsmanagement

*Diversiteitsdenken leidde er in onze organisatie toe dat mensen bij selectie, indiensttreding en evaluatie enkel beoordeeld worden op jobrelevant gedrag en dat alle andere verschillen tussen mensen gezien worden als een extra rijkdom.*

*Paul Caes. Directeur De Witte Mol.*

*Bij Nike wordt het diversiteitsdenken geïmplementeerd omdat we sterk geloven dat het respecteren EN benutten van zichtbare en niet zichtbare verschillen tussen mensen zullen bijdragen tot een creatieve en productieve werkomgeving. Mensen voelen zich gewaardeerd om wie ze zijn, hun talenten worden optimaal benut en organisatiedoelen worden bereikt.*

*Rudi Veulemans. Human Resources Specialist, Nike.*

*Een versterkte groepsgeest door de (h)erkenning van diversiteit.*

*Een never ending story.*

*Frederik Pollet, Zaakvoerder Almasy*

*Rond de theorie van diversiteitsmanagement is veel geschreven. Aanvankelijk vooral in de Angelsaksische literatuur, maar de laatste tijd ook in Vlaanderen en Nederland. De pioniersgroep Diversiteit van 'TRIVISI, baanbrekend ondernemen voor mens, milieu en maatschappij' van de Vlaamse overheid heeft daar een belangrijke rol in gespeeld.*



Meer hierover vind je terug op: [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be)

Folke Glastra biedt een bruikbaar kader om de verschillende visies die er over diversiteitsmanagement bestaan, te situeren:

- Deficitbenadering : er is achterstand van bepaalde groepen die door specifieke maatregelen en kansen voor individuen ingelopen moet worden
- Differentiebenadering: er is structurele achterstelling en uitsluiting van bepaalde groepen en die moeten structureel op organisatie- en samenlevingsvlak weggewerkt worden
- Distantiebenadering: er zijn grote culturele verschillen tussen individuen of groepen en die kunnen via communicatie overbrugd worden.
- Diversiteitbenadering: verschillen tussen individuen bieden een meerwaarde en moeten dus optimaal benut worden.

In Vlaanderen zien we dat vaak een combinatie van invalshoeken wordt gehanteerd. Binnen de organisaties haalt men vaak inspiratie uit de laatste twee benaderingen. Het overheidsbeleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit legt meer nadruk op de eerste twee benaderingen, zonder daarom de laatste twee te verwaarlozen.

Alle partijen leggen echter steeds veel nadruk op het optimaliseren van het personeelsbeleid, het werken aan kwaliteitsverbetering en aan het creëren van een win-win situatie voor alle betrokkenen.

Een prima instrument hiervoor is een diversiteitsplan.

We willen in dit boek ingaan op de praktijk van dit instrument.



Wie zich wil verdiepen in diversiteitsmanagement, kan de volgende boeken lezen:

- Glastra F (1999). Organisaties en diversiteit. Naar een interculturele benadering van intercultureel management. Lemma, Utrecht.
- Janssen M en Steyaert C (2001). Meerstemmigheid. Organiseren met verschil. Universitaire Pers Leuven.
- Shadid WA. Grondslagen van interculturele communicatie. Studieveld en werkterrein. Bohn Stafleu Van Loghum

## 1.2. Wat is een diversiteitsplan?

Om ondernemingen, instellingen en lokale besturen een steuntje te geven bij het voeren van een divers en kleurrijk personeelsbeleid, heeft de Vlaamse overheid een aangepaste subsidieregeling uitgewerkt en een netwerk van consultants voor ondersteuning bij het opstellen en uitvoeren van het plan ter beschikking gesteld.

De kernelementen van een diversiteitsplan zijn:

- op een planmatige manier direct en indirect discriminerende drempels wegnemen,
- maatregelen treffen en /of voorzieningen scheppen die de verticale en horizontale mobiliteit van medewerkers uit de kansengroepen binnen de organisatie vergroten en
- hun voortijdige uitstroomkansen verminderen en
- streven naar een evenredige en volwaardige participatie van personen uit de kansengroepen in alle afdelingen en functies, zonder relevante functievereisten te verlagen.

Met een diversiteitsplan zet de onderneming deze bereidheid om in een actieplan, met streefcijfers, kwalitatieve doelstellingen en concrete acties.

We kunnen een diversiteitsplan als volgt omschrijven:

### *Doel*

Het optimaliseren van het HR-beleid binnen de organisatie. Vertrekkend vanuit het managen van het individu en zijn competenties, met weerslag op processen en bedrijfscultuur, met als gevolg volwaardige deelname aan het arbeidsproces. Drempels voor kansengroepen worden weggenomen. Verschillen worden gewaardeerd en benut.

### *Voor wie*

Een diversiteitsplan komt zowel de organisatie als alle medewerkers ten goede en staat specifiek in functie van een evenredige en volwaardige deelname van allochtone, arbeidsgehandicapte en ouder wordende werkzoekenden. Ook specifieke aandacht voor de afstemming van arbeid en gezin/vrije tijd, met oog voor genderaspecten en gelijke kansen voor mannen en vrouwen, kan binnen een diversiteitsplan aan bod komen.

Het gaat dus niet alleen over instroom van werkzoekenden maar ook over duurzame tewerkstelling van het zittende personeel.

### *Waarom*

Economische motieven:

Nieuw talent binnenhalen, een grotere creativiteit en flexibiliteit ontwikkelen, een betere dienstverlening naar klanten uitbouwen, een sterk imago ontwikkelen.

Emancipatorische en maatschappelijke redenen:

Duurzaam ondernemen met aandacht voor de verschillende stakeholders, verhogen van de sociale

inclusie, kansen bieden aan personen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt, de toepassing van antidiscriminatiewetgeving e.d.

### *Meerwaarde*

Een diversiteitsbeleid voeren aan de hand van een diversiteitsplan, biedt een toegevoegde waarde aan heel het personeels- of HR-beleid en aan de kwaliteitszorg. We denken daarbij aan een betere afstemming met de omliggende samenleving, een grotere waardering van de menselijke factor in de onderneming, vermijden en oplossen van knelpuntvacatures e.d.

### *Inhoud*

Een diversiteitsplan is steeds maatwerk. Het is een soepel instrument waarbij men creatief en flexibel kan inspelen op de realiteit van de organisatie. Maatregelen op het terrein van werving en selectie, onthaal in de organisatie, aanpassingen in het opleidingsbeleid, retentie van medewerkers, coaching van de leidinggevenden,... behoren tot de mogelijke acties.

## 1.3. Praktisch

De organisaties die beroep doen op de subsidie dienen aan een aantal voorwaarden te voldoen. De administratieve verplichtingen werden zo beperkt mogelijk gehouden. De essentie in een notendop:

### *Aanvraagformulier*

Een volledig ingevuld aanvraagformulier is de basis voor het diversiteitsplan. Dit garandeert een snelle afhandeling van de subsidieaanvraag.

### *Eén tussentijds en één eindrapport*

Een diversiteitsplan is maatwerk en mensenwerk. Planmatig werken mag daarbij geen keurslijf worden, wel de richting aangeven. Tussentijds evalueren en bijsturen is vaak nodig. De tussentijdse en eindrapportage gebeuren aan de hand van een rapportageformulier met toelichting. Een volledige en overzichtelijke eindrapportage betekent een snelle uitbetaling van het subsidiebedrag.

### *Streefcijfers*

Het diversiteitsplan bevat streefcijfers betreffende de instroom en/of doorstroom en/of opleiding van personen uit de kansengroepen. Dit impliceert ook dat er geteld wordt bij de opmaak en bij de afronding van het diversiteitsplan.

### *Cofinanciering*

De overheid betaalt niet de gehele kostprijs van het diversiteitsplan; de organisaties dienen in cofinanciering te voorzien. Wel kan de subsidie voor een diversiteitsplan gecombineerd worden met bepaalde andere maatregelen ter ondersteuning van het personeelsbeleid van een organisatie. Het plan is ook cumuleerbaar met aanbod vanuit de sector of het sectorfonds.

Aangezien de regelgeving jaarlijks enigszins aangepast kan worden, gaan we er hier niet dieper op in. Je kunt voor alle verdere informatie hierover terecht op onze website [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.

Vragen over de modaliteiten, de regelgeving, de formulieren, de procedure?

De aanvraag- en modelformulieren kun je downloaden via [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk). Daar kun je ook het besluit van de Vlaamse regering met de meest recente regelgeving raadplegen. Ook op een aantal





veelgestelde vragen vind je daar een antwoord.

Verdere inlichtingen zijn te verkrijgen bij het STC van de regio of bij de administratie Werkgelegenheid: [werkgelegenheid@vlaanderen.be](mailto:werkgelegenheid@vlaanderen.be).

#### 1.4. Hoe begin je eraan?

Om het met een boutade te zeggen: wie tot vijf kan tellen, kan een diversiteitsplan opstarten en uitvoeren. Het komt er immers op neer om in vijf tijden vier stappen te doorlopen op drie terreinen, met oog voor twee kritische factoren en één gulden regel.

##### *Vier stappen*

De volgende vier stappen zijn in elk diversiteitsplan terug te vinden en staan garant dat de acties op een planmatige wijze worden aangepakt:

- Stap 1: wat aanpakken/oplossen? (= probleemstelling)
- Stap 2: welke oorzaken aanpakken? (=probleemanalyse)
- Stap 3: welke instrumenten inzetten? (=oplossingsstrategie)
- Stap 4: vertaal de oplossingsstrategie in een concreet actieplan met een duidelijke timing, voer het plan uit (met waar nodig tussentijdse bijsturing) en evalueer met het oog op een continuering van het diversiteitsbeleid.

##### *Op drie terreinen*

- Openen van deuren: spoor (vaak onbedoelde) drempels voor kansengroepen op, neem ze weg en schep waar nodig aangepaste voorzieningen zodat personen uit de kansengroepen kunnen instromen of doorstromen in de organisatie, en zodat er geen 'draaideureffect' optreedt waardoor ze voortijdig uitstromen. Het openen van deuren kan acties vergen op het terrein van het selectie-, wervings-, onthaal- of opleidingsbeleid.
- Openen van ogen: alle medewerkers leren om verschillen te waarderen. Het openen van ogen kan acties vergen zoals trainingen rond (interculturele) communicatie, stijlen van leiding geven, conflicthantering, omgaan met stereotypen en vooroordelen. De nadruk ligt daarbij dus niet op medewerkers uit de kansengroepen, of op zij die 'anders' zijn. Hier werk je aan een basishouding bij iedere medewerker voor het omgaan met diversiteit.
- Openen van praktijken: zorg dragen voor de borging van de resultaten die met het diversiteitsplan behaald worden in het HR-beleid. Het komt er dan op aan om de resultaten te verankeren in regels en procedures, in de organisatiestructuren, en in de bedrijfsculturen. Het openen van praktijken kan acties impliceren zoals het aanpassen van het arbeidsreglement, het uitwerken van een vaste onthaalprocedure, het verder uitbouwen van een opleidingsbeleid met methodieken aangepast aan de kansengroepen e.d.

*Tip*

Bij het openen van ogen: werk aan een basishouding van respect voor verschillen en van zicht in eigen vanzelfsprekendheden. Enkel op deze wijze heb je de garantie dat concrete samenwerking tussen heel verschillende mensen goed kan verlopen.

Het openen van praktijken krijgt vaak wat minder aandacht, ook in diversiteitsplannen die een succesvol verloop kenden. De succesvolle acties of experimenten worden dan niet voldoende vastgelegd of uitgeschreven. Of er wordt niet onderzocht welke ervaringen (en onder welke condities) naar andere afdelingen kunnen overgedragen worden. Soms worden de takenpakketten van mensen niet aangepast aan nieuwe methodieken, enzovoort. Zeer vaak wordt tijdsgebrek als reden opgegeven. Het resultaat? De kennis blijft in de hoofden en handen van een paar mensen zitten; de organisatie als geheel leert er te weinig uit, en ook het draagvlak voor verdere verandering blijft beperkt. Wat als die medewerkers de organisatie verlaten? Of intern doorstromen naar een andere functie? Het geleerde verdwijnt dan vaak.

DAAROM: DENK GOED NA HOE JE VOOR DE BORGING ZULT ZORGEN. VOORZIE ACTIES OM HET GELEERDE (BEKNOPT) OP PAPIER TE ZETTEN.

*Met oog voor twee kritische factoren.*

- Bepaal uitdagende maar realistische doelstellingen.
- Schep van in het begin draagvlak in heel de organisatie. Hoe meer medewerkers, personeelsafgevaardigden, managers het diversiteitsplan echt beschouwen als 'ons' actieplan, hoe groter de kans op succes. In praktijk zal het creëren van draagvlak vaak een onderdeel zijn van het actieplan.



Om te kijken of je realistische doelstellingen en een realistische timing hebt vooropgesteld kan volgende aanpak goed werken: STEL JEZELF BIJ IEDERE GEPLANDE ACTIE DE VRAAG WAT ER KAN MISGAAN, EN WAT DAN NODIG ZOU ZIJN (aan acties, tijd, mensen en middelen) OM TOCH HET BEOOGDE RESULTAAT TE BEREIKEN. SCHAT IN HOE REALISTISCH DIT 'RAMPENSENARIO' IS, EN PAS DAN OVEREENKOMSTIG DE DOELSTELLINGEN OF DE TIMING AAN.

Om snel een groter en/of steviger draagvlak voor het diversiteitsplan te ontwikkelen is GOEDE COMMUNICATIE van groot belang. Daarnaast is het belangrijk IN EEN VROEGE FASE VAN DE UITVOERING VAN HET DIVERSITEITSPLAN EEN ACTIE TE VOORZIEN DIE EEN GROTE SLAAGKANS HEEFT EN ZICHTBARE MEERWAARDE OPLEVERT VOOR ZOVEEL MOGELIJK (en zo verscheiden mogelijke) MEDEWERKERS.

*En één gulden regel!*

Doen! Gewoon beginnen. Er zijn altijd argumenten om nog wat te wachten ... Een diversiteitsplan blijft echter altijd een beetje experimenteren, blijft altijd iets nieuws, stelt altijd uitdagingen, en is nooit helemaal voorspelbaar. Een diversiteitsplan is een 'work in progress', het is nooit echt helemaal af en - misschien het allerbelangrijkste - het is een proces van 'learning by doing'.



Om het laatste restje koudwatervrees te overwinnen, kun je bladeren in de 2 brochures 'Kansengroepen in uw bedrijf: diversiteit werkt'.

- In de brochure 'Cases' krijg je een aantal getuigenissen en voorbeelden van geslaagde diversiteitsplannen (ook in KMO's) gepresenteerd.



In de brochure 'Werkboek' krijg je direct een aantal concrete tips en voorbeelden aangereikt die je op weg zetten om een eerste ruwe versie van een diversiteitsplan voor te bereiden. Zeer kort komen de topics werving- en selectie, onthaalbeleid, opleiding en begeleiding aan bod. Inspirerend in elk geval!

Je kunt de brochures vinden op onze website [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.

### *En hoe zit het dan met die vijf tijden?*

Het werk is na het afronden van een diversiteitsplan niet af. Wanneer het plan succesvol wordt afgerond, zullen vele medewerkers op alle niveaus van de organisatie begrepen hebben dat het diversiteitsbeleid een reële meerwaarde oplevert – en dus dient gecontinueerd te worden. Na het vierstap- enplan (de kern van het diversiteitsplan) te hebben afgewerkt, bestaat de vijfde tijd eruit om de cyclus opnieuw op te starten.

### 1.5. Wat met beste praktijken?

Een 'beste praktijk' is eigenlijk nog het beste te omschrijven als een 'Diversiteitsplan +'. De kern van een 'beste praktijk' is en blijft immers .... een diversiteitsplan!

Een organisatie die reeds een eerste diversiteitsplan achter de rug heeft kan voor een beste praktijk voorgedragen worden door een STC, een sector of de administratie Werkgelegenheid.

De organisatie krijgt dan wel een paar bijkomende voorwaarden opgelegd. De besproken onderwerpen en aandachtspunten binnen deze handleiding zijn ook onmiddellijk toepasbaar op dit specifieke instrument.



DE KLEINE MAN OP ZOEK NAAR WERK

**VOORBEREIDING VAN JE REIS**

**.02**





## KAART VAN JE REIS

**H 01** Het diversiteitsplan van A tot Z

## VOORBEREIDING VAN JE REIS

**H 02** Ondernemingen prospecteren en overtuigen 1

**H 03** Succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsplan 11

**H 04** Het diversiteitsplan (helpen) opstellen 25

## HET HR-BELEID: CONCRETE ETAPPES TIJDENS JE REIS

**H 05** Personeelsplanning

**H 06** Werving

**H 07** Sollicitatie

**H 08** Selectie

**H 09** Aanwerving

**H 10** Onthaal

**H 11** Leren en groeien in de organisatie

**H 12** Uitstroom voorkomen

**H 13** Een diversiteitsplan is een begin. Wat met de nazorg?

## HANDIGE RUGZAK VOOR JE REIS

**H 14** Uitgewerkte methodieken

**H 15** Werkvormen

**H 16** Checklists

**H 17** Voorbeelden

## DEEL 2: VOORBEREIDING VAN JE REIS

### HOOFDSTUK 2. ONDERNEMINGEN PROSPECTEREN EN OVERTUIGEN

#### 2.1. Inleidend

*Waarom zou een organisatie eigenlijk werk maken van een beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit?*

*Waarom zou een diversiteitsplan een goed instrument zijn om zulk beleid op te starten?*

Iedere externe consultant zal een scherp antwoord op deze vragen moeten kunnen geven, en in korte tijd de leiding van een organisatie daarvan moeten kunnen overtuigen. Maar ook elke interne trekker van het diversiteitsbeleid zal (de rest van) het management hiervan moeten doordringen.

In dit hoofdstuk gaan we daarom heel concreet in op drie vragen:

- Wat is de meerwaarde van een diversiteitsbeleid voor een organisatie?
- Waarom is een diversiteitsplan een geknipt instrument om zulk beleid op te starten?
- Hoe benader je efficiënt en effectief een organisatie en hoe overtuig je het management?

#### 2.2. De meerwaarde van een diversiteitsbeleid

Er zijn tal van redenen voor het voeren van een beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit. Al de argumenten zijn eigenlijk onder te brengen onder drie grote categorieën van motieven: moreel-ethische, juridische en economische argumenten. Hoewel ze alle drie een rol spelen, zijn de economische drijfveren vaak doorslaggevend voor een privé-onderneming. We concentreren ons daarom op de economische meerwaarde van een diversiteitsbeleid.

Uiteindelijk draait het erom tot win-win situaties te komen en zowel duurzaam werk voor personen uit de kansengroepen te realiseren als de kwaliteit van het HR-beleid te optimaliseren:

- Wie nu **voorsprong** neemt, haalt straks het meeste talent in huis.

Mede ten gevolge van demografische evoluties, is de arbeidsmarkt in volle verandering, waarbij nieuwe categorieën van werknemers, waaronder allochtonen, personen met een handicap, ouder worden de werknemers e.d. een steeds belangrijker component van de beroepsbevolking uitmaken.

Organisaties kunnen straks niet meer om die groepen heen.

- Wie vooroordelen opzij zet en iedereen gelijke kansen biedt, ontdekt veel **verborgen talent**. In vele organisaties kijkt men nog raar op van een motorisch gehandicapte ingenieur, een allochtone directeur, een dove informaticus, een vrouwelijke lasser. Waarom eigenlijk? Omdat stereotypen nu eenmaal moeilijk uit te roeien zijn. En dan denkt men: Horen mensen met beperkingen niet eerder thuis in een beschutte werkomgeving? Zijn er niet voldoende andere jobs voor vrouwen, waar typisch vrouwelijke kwaliteiten meer en beter aan bod kunnen komen? Cultuurverschillen maken het toch uiterst twijfelachtig dat je als allochtoon even effectief en efficiënt een in hoofdzaak autochtoon team kan leiden als een ervaren Vlaamse manager?

Echter, wat eigenlijk telt zijn de persoonlijke kwaliteiten, motivatie, inzet en competenties van ieder individu. Wie zich laat leiden door stereotypen en vooroordelen ziet veel talent over het hoofd. Een



gemiste kans voor de organisatie...

- In een veelkleurige en globaliserende samenleving wordt het klantenbestand van ondernemingen ook veelkleuriger. Een divers personeelsbestand is dan een troef, want het staat borg voor een **betere klantenservice**. Immers, binnen een kleurrijke ploeg medewerkers met een mix van jongeren, ouderen, mannen en vrouwen, allochtonen en autochtonen, personen met en zonder beperkingen, tref je de meest verschillende marketingdoelgroepen aan. Zo heb je meteen ook marketingexpertise in huis, onder de vorm van kennis van de voorkeuren, de gevoeligheden en de consumptiepatronen van verschillende bevolkingsgroepen. Voor dienstverlenende organisaties een belangrijk pro, maar ook voor andere ondernemingen de moeite waard om de vinger aan de pols van de samenleving te houden.
- Medewerkers met verschillende achtergronden brengen verschillende ideeën aan; dat zorgt voor meer **creativiteit en flexibiliteit** binnen de onderneming. Binnen heterogeen samengestelde teams zijn nu eenmaal meer verschillen in visie en (persoonlijke) ervaringen voorhanden. De kans dat daardoor de bestaande, vanzelfsprekende ideeën en praktijken ter discussie gesteld worden is groot. De confrontatie van uiteenlopende visies en voorstellen houdt precies de organisatie alert en leidt, mits goed begeleid, tot innovatief gedrag. Daar kan de organisatie alleen maar bij winnen.
- Wie een niet-discriminerend beleid voert dat iedere medewerker echte kansen biedt, werkt aan een open sfeer waarin **trouwe en tevreden medewerkers** het beste van zichzelf kunnen geven. Organisaties die een diversiteitsbeleid voeren erkennen (veranderende) verschillen en willen die verschillen waarderen. Dat vertaalt zich (stap voor stap) in een managementstijl die steunt op respect en daardoor positieve energie uit de medewerkers haalt en hun welbevinden verhoogt. Een sterke motivatie en prestatieverbetering zijn daarvan een direct gevolg. Medewerkers voor wie 'kansen krijgen' op de arbeidsmarkt niet evident was, geven vaak het beste van zichzelf wanneer zij zich gewaardeerd voelen, met een grotere loyaliteit en inzet als gevolg.
- Een beleid van evenredige participatie en diversiteit is een essentieel onderdeel van duurzaam ondernemen, wat voor klanten, personeel, beleggers e.d. een steeds belangrijker argument wordt bij hun keuzen; met een divers/kleurrijk personeelsbeleid bouw je aan een **sterk imago**. De tijd is immers voorbij dat een onderneming alleen aandacht diende te besteden aan de aandeelhouders en alleen gestuurd werd door het maximaliseren van de winstverwachtingen op korte termijn. Succesvolle organisaties en ondernemingen zijn diegenen die een dynamisch evenwicht zoeken en vinden tussen de belangen van al hun stakeholders en meer bepaald op een inclusieve manier streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht.



In de brochure 'Kansengroepen in uw bedrijf: diversiteit werkt. Cases' vind je een aantal getuigenissen van organisaties die dank zij de invoering van een diversiteitsbeleid hun probleemoplossend vermogen verbeterd hebben (Af te halen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)). Ook de consultants van het STC uit jouw regio kennen een aantal succesverhalen; het voordeel daarvan: ze bevinden zich vlakbij, en ze zijn zeker bereid om hun ervaringen te delen.

De brochure van het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap: "Diversiteit op de arbeidsmarkt: duurzaam werk voor personen met een handicap." bevat een aantal inspirerende voorbeelden van succesvolle integratie van mensen met een arbeidshandicap op de arbeidsmarkt. De brochure is af te halen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).

Nog niet overtuigd? Een voorbeeldje.

Vluchtelingen zijn vaak bijzonder gemotiveerd, hebben in hun leven laten zien dat ze belangrijke beslissingen durven nemen, en ze hebben vaak net dat beetje andere vakopleiding dat een nieuwe kijk meebrengt. Laat je zo'n talent lopen omdat hun Nederlands misschien nog wat moet



bijgespijkerd worden? Nee toch!

Ben jij zelf overtuigd? Dan overtuig je ook anderen. Met een eigen aanpak, met eigen argumenten. Wat volgt kan daarbij helpen:

- Formuleer zo helder mogelijk welke de redenen zijn waarom jouw organisatie een diversiteitsbeleid zou moeten opstarten. Wat zijn de belangrijkste voordelen die de organisatie uit dit beleid kan halen? Zoek daarbij zeker ook naar voordelen op korte termijn.

- Wanneer je de belangrijkste voordelen voor de eigen organisatie op een rijtje hebt, zoek dan goede voorbeelden (uit eigen sector, eigen regio) waar dezelfde voordelen gerealiseerd zijn dankzij een diversiteitsbeleid. De projectontwikkelaars en/of sectorconsulenten hebben vast een aantal suggesties.

- Niet alle argumenten of voorbeelden werken in alle omstandigheden even goed. Leg daarom een eigen lijstje aan van voorbeelden en argumenten die 'pakken' of 'passen' binnen jouw organisatie.

### 2.3. Een diversiteitsplan als geknipte opstap naar een diversiteitsbeleid

Zonder nog maar volledig te zijn, hier alvast een tiental uitstekende redenen waarom een diversiteitsplan dé ideale opstap kan zijn voor de ontwikkeling van een beleid van evenredige arbeidsdeelname en diversiteitsmanagement:

- **Alle medewerkers in de focus.** Binnen een diversiteitsplan kunnen de kwaliteiten en competenties van alle medewerkers beter zichtbaar worden gemaakt, en het draagt daarmee bij tot een meer optimaal personeels- en HR-beleid. Elke organisatie wordt immers geconfronteerd met verschillen tussen mensen - en met overeenkomsten tussen mensen. Verschillen vallen het meeste op en zorgen vaak voor spanningen of conflicten. Managen van diversiteit is managen van mensen. Zelfs binnen een organisatie waar geen allochtonen, arbeidsgehandicapten of oudere medewerkers aan de slag zijn, zal er nog heel wat verscheidenheid zijn wat betreft sekse, klasse, opleiding, interesses, seksuele geaardheid e.d. Diversiteit is altijd en overal aanwezig, en zal altijd en overal moeten erkend en gewaardeerd worden om een meerwaarde op te leveren. Een diversiteitsplan leert daar aandacht aan besteden en op zoek te gaan naar de meerwaarde van verschillen. Er wordt dus aan de totaliteit van de organisatie gewerkt en aan het personeelsbeleid in het bijzonder.

- **Maatwerk.** Een diversiteitsplan is geen rigide dwangbuis, maar je kunt er precies die acties in plannen die nodig zijn in jouw organisatie. Je kunt je focussen op meerdere kansengroepen, of je in eerste instantie beperken tot acties gericht op één welbepaalde doelgroep van het beleid. De looptijd is variabel. Een allesomvattende aanpak met een meerjarenplanning is niet vereist. Wanneer onverwachte of onvoorziene situaties optreden bij de uitvoering, is een (gemotiveerde) aanpassing van de acties en een herschikking van de middelen steeds mogelijk.

- **Een planmatige aanpak.** Nog zo'n voordeel: doordat je verplicht wordt een vierstappenaanpak te doorlopen (probleemdefinitie; oorzaken vaststellen; remedie kiezen; vertalen naar concrete acties, die in een tijdspad gieten, uitvoeren en evalueren) benader je diversiteit vanaf de start op een planmatige manier. Dat verhoogt de interne samenhang tussen de acties, bevordert het realisme in de aanpak, zorgt voor structuur en een begin van draagvlak. De tijd die je in de voorbereiding hebt gestopt verdient je bij de uitvoering dubbel en dik terug.





- **Stap voor stap.** Planmatige aanpak, jawel, maar geen keurslijf of masterplan. Een diversiteitsplan is een eerste beredeneerde opstap, waarin ervaringen worden opgedaan, waarin realistische doelstellingen voorop staan, en waarbij een 'quick win' een belangrijk aandachtspunt moet zijn. Acties kunnen echter geheroriënteerd worden, kunnen aangevuld of vervangen worden, kunnen in de tijd gespreid worden. Fouten maken is toegestaan, zolang er maar uit geleerd wordt. Een diversiteitsplan is geen pakje papier, maar een 'work in progress', een proces waarbij de organisatie en haar medewerkers stilaan de meerwaarde van de aanpak ontdekken en al doende leren. Zo ontstaat draagvlak voor de continuering van het diversiteitsbeleid.

- **Experimenteerruimte om de meerwaarde van diversiteitsmanagement te ontdekken.** Binnen een diversiteitsplan is er ruimte om te experimenteren. Een diversiteitsplan bouwt een brug tussen theorie en praktijk, leert ons welke zaken werken (en welke niet), helpt bij het ontwikkelen van consistente en duidelijke uitgangspunten voor het waarderen en managen van verschillen - en legt zo een stevig fundament dat inspirerend werkt voor de verdere ontwikkeling van het HR-beleid. Omdat deze experimenten op beperkte schaal en met beperkte instrumenten worden vorm gegeven, hoeft niet de gehele organisatie overhoop gehaald te worden. Een diversiteitsplan blijft beheersbaar, en heeft toch directe uitwerking op het personeelsbeleid

- **Een soepel en eenvoudig instrument.** Een diversiteitsplan is administratief eenvoudig. Geen enorme papierwinkel, geen complex projectbeheer, geen ingewikkelde financiële richtlijnen. Een aanvraagformulier, één beknopt inhoudelijk tussentijds rapport en een inhoudelijk en financieel eindrapport.

- **Consultancy en begeleiding zonder extra kosten.** Zoals elke verandering die ingrijpt op structuren, processen en culturen binnen de organisatie, is de opstart van een diversiteitsbeleid geen werkje dat er even tussendoor wordt bijgenomen. Voor je de meerwaarde van het waarderen van veranderende verschillen kunt oogsten, heb je 'anders' leren kijken. Externe ondersteuning bij dat proces kan zeker welkom zijn. Net zoals bij andere veranderingsprocessen is de ondersteuning van buitenaf een meerwaarde. Wel, in het kader van het diversiteitsplan kun je beroep doen op consultancy en begeleiding, zonder extra kosten. De Vlaamse gemeenschap subsidieert een netwerk van projectontwikkelaars, sectorconsulenten en diversiteitsconsulenten die je in alle fasen van de ontwikkeling en uitvoering van het diversiteitsplan kunnen bijstaan. Meerwaarde gegarandeerd!

- **Gedeelde kosten: het diversiteitsplan kan gesubsidieerd worden.** Zoals vaak: ook bij de opstart van een diversiteitsbeleid verkrijgt je de baten pas op de langere termijn, terwijl de kosten vooral op korte termijn zeer voelbaar zijn. Dat kan voor aarzeling zorgen. Daarom komt de Vlaamse Gemeenschap éénmalig in de kosten tussen met een subsidie tot tweederde van de totale kostprijs (met – in 2004 – een maximum van 10.000 EUR).

- **Veel inspirerende voorbeelden.** In alle regio's en sectoren zijn er de voorbije jaren prachtige diversiteitsplannen opgestart of uitgevoerd. Creatieve oplossingen bij de vleet voor knelpunten die zich ook in jouw organisatie kunnen voordoen. Verrassende acties, gelukke oplossingsstrategieën, aandachtspunten bij de uitvoering: door ervaringsuitwisseling leer je zo bij en moet het wiel niet steeds opnieuw uitgevonden worden. Je start dus reeds met een voorsprong.

- **Ruime mogelijkheden voor ervaringsuitwisseling.** Niet alleen kun je je laten inspireren door goede voorbeelden uit jouw regio of sector, er zijn zelfs ondernemingen en instellingen met een diversiteitsplan of beste praktijk die in een peterschapsformule willen stappen en hun ervaringen actief willen delen. Zelfs wanneer je dat niet nodig meent te hebben kan je nog veel opsteken op de momenten van ervaringsuitwisseling die alle STC's en sommige sectoren op een of andere manier organiseren. Daar ontmoet je andere organisaties die bezig zijn met de ontwikkeling of uitvoering van een diversiteitsplan en door ervaringsuitwisseling willen leren.

- **Een ruime waaier aan methodieken en instrumenten.** De selectie- en wervingsprocedure van de organisatie doorlichten op onbedoeld discriminerende drempels; de onthaalprocedure voor nieuwkomers optimaliseren; opleidingen 'leerbaarder' maken voor medewerkers uit de kansengroepen: allemaal goed en wel, maar hoe begin je eraan? Je zult versteld staan van wat er reeds allemaal ontwikkeld is aan brochures en checklists, aan trainings- en vormingspakketten. Die in de praktijk zijn uitgetest. Die soepel en op maat inzetbaar zijn: je gebruikt alleen die onderdelen die voor jouw organisatie nuttig zijn. Daarvoor kun je niet alleen terecht bij de projectontwikkelaar (of sectorconsulent), maar je kunt ook bestaand materiaal laten ombouwen tot een pakket op maat door een (erkende) opleidingsverstreker - en die kosten inbrengen in het subsidiedossier van het diversiteitsplan.

*Tip*

Overtuigd dat een diversiteitsbeleid ook voor jouw organisatie een meerwaarde kan betekenen? Wil je een diversiteitsplan opstarten?

Dan vind je in deel 4 van deze handleiding een 'Reisplanner voor een goede voorbereiding bij het opstellen van een diversiteitsplan in 3 stappen'.





## 2.4. Hoe benader je effectief en efficiënt een organisatie en overtuig je het management?

### *Prospectieplanning*

Projectontwikkelaars of sectorconsulenten worden ingezet voor een hele regio. Voor hen is het opmaken van een prospectieplanning een noodzakelijke voorwaarde om binnen een bepaalde deelregio en/of sector tot een verankering te kunnen komen. Zij vertrekken vanuit een visie op knelpunten in de regionale arbeidsmarkt.

Wanneer er een reeks diversiteitsplannen en beste praktijken in een (sector binnen een) deelregio zijn ontwikkeld, kunnen deze inspirerend en stimulerend werken voor andere organisaties. Het opzetten van ervaringsuitwisseling kan dit proces nog versterken. Bewuste keuzes maken voor de prospecties, kan de inspanningen op lange termijn duurzamer maken. Wat niet betekent dat er geen inspanningen worden geleverd naar bedrijven die buiten die planning vallen, maar wel zelf vragende partij zijn.

### *Succesfactoren bij de prospectie*

#### **Een goede voorbereiding is het halve werk...**

Zorg er dus voor dat je de organisatie reeds (een beetje) kent op vlak van personeelsbestand, activiteiten, bedrijfscultuur e.d.

#### **Zorg voor een concrete aanleiding om het bedrijf te bezoeken**

Dat kan uiteraard van alles zijn: een advertentie (voor een vacature), een artikel in de (regionale) pers of andere media-aandacht, een gerichte introductie, een campagne vanuit de sector of de regio e.d. Idealiter krijg je een vraag van (een van de stakeholders van) de organisatie, maar dat zal niet altijd het geval zijn.

#### **Leer de noden en de behoeften van de organisatie kennen**

De concrete situatie, de mogelijke knelpunten en de concrete meerwaarde van een diversiteitsbeleid voor de organisatie leer je maar kennen door er naartoe te stappen, actief te luisteren en je ogen de kost te geven. De info die je vooraf bijeen hebt verzameld dient dan om beter te kunnen kijken en luisteren. Niet omgekeerd dus!

#### **Diversiteitsbeleid is steeds maatwerk**

Iedere organisatie heeft eigen noden die (een combinatie van) specifieke acties en ondersteuning vereisen. Diversiteitsbeleid komt soms tot stand vanuit heel andere vragen en noden van de organisatie. Knelpuntvacatures, de nood aan een beter kwaliteitsbeleid, een probleem van personeelsverloop of conflicten op de werkvloer, de uitbouw van een opleidings- of competentiebeleid kunnen bijvoorbeeld allemaal aanleiding geven tot het opstarten van een diversiteitsbeleid. Sta open voor de vragen en noden van de organisatie: wat kan jouw aanbod bijdragen aan de oplossing? Waarvoor moeten andere instanties of maatregelen worden aangesproken? Leg in ieder geval steeds een duidelijke band met diversiteitsbeleid en de meerwaarde ervan in de aanpak van de specifieke vraag die de organisatie nu heeft.

Bewijs de (potentiële) meerwaarde van jouw aanbod voor de organisatie: wijs op de voordelen van een diversiteitsbeleid en - concreet - van het instrument van de diversiteitsplannen.

Je bent geen verkoper maar je komt met (een deel van) de oplossing van een concreet knelpunt of met een concrete aanpak voor het aanboren van nieuwe mogelijkheden. Maar: er moet natuurlijk wel enige draagkracht zijn binnen de organisatie zelf en de bereidheid om er zelf middelen (tijd, energie, geld) in te stoppen.

### Hou rekening met de eigenheid van (kleine) KMO's en familiebedrijven

Goede contacten met het Servicepunt Diversiteit KMO van UNIZO betekenen hier zeker een hulp.

### Maak gebruik van business-to-business netwerken

Dat geldt zowel voor de mond aan mond reclame rond diversiteitsplannen als voor een aanbod rond ondersteuning, ervaringsuitwisseling en (eventueel) peterschap.

Indien je via een netwerk met het bedrijf in contact komt, ben je al niet nummer zoveel in de rij aanbieders van diensten.

### Zorg steeds dat je concrete voorbeelden en materiaal bij de hand hebt

Enkele goede praktijken, liefst uit dezelfde streek en/of sector, en met vergelijkbare problemen. Maar wees op je hoede voor overkill: één of twee goedgekozen voorbeelden of instrumenten waarvan je goed kunt aangeven hoe de organisatie er haar voordeel mee kan doen, zijn in die eerste fase veel overtuigender dan een lange lijst 'abstracte' goede praktijken.

Vermijd oppervlakkig knip- en plakwerk.

### Overdonder je contactpersoon niet

Vooraleer een zinnig voorstel te kunnen doen, zul je eerst moeten luisteren en kijken.

Wil niet te snel gaan. Neem de vragen die mensen hebben steeds ernstig. Dit vraagt vaak veel tijd.

Een grondige probleemanalyse doe je niet in één contact.

### Bouw constant aan 'naambekendheid'

Deelname aan activiteiten van anderen, eigen initiatieven en acties ontwikkelen, aandacht voor jouw werk in de (regionale) media, verspreiden van goede praktijken - het is dat blijvende werk dat vele deuren voor je zal openen.

### Werk aan je eigen geloofwaardigheid

Wees stipt, correct, respectvol, ken je dossiers, wees goed voorbereid ...



Je vindt een 'Checklist eerste gesprek' in deel 4.

### *Vuistregels voor het eerste gesprek.*

Neem enkel iemand mee als die een echte meerwaarde betekent voor het (eerste) gesprek.

Weeg dit af op basis van de specifieke situatie:

- Wanneer het eerste gesprek er komt na een **doorverwijzing**, is het voordelig dat de persoon (of organisatie) die daarvoor gezorgd heeft, je vergezelt.

- Ook in gevallen van '**koude prospectie**', kan het verstandig zijn om de sectorconsulent of een andere partner waarmee de organisatie reeds samenwerkt, mee te nemen. Voordeel is dat die de onderneming (beter) kent, en vanuit zijn of haar aanbod op de voordelen van diversiteitsmanagement kan wijzen. Val echter niet met een leger de organisatie binnen: drie is vaak teveel. Laat de organisatie op voorhand ook weten wie er meekomt.

- Alleen gaan kan ook voordelen hebben: je komt met één duidelijk verhaal, jij bent de enige contactpersoon, er is geen verwarring met andere organisaties of diensten... Wanneer je alleen gaat is het



toch nuttig om vooraf contact op te nemen met de betrokken sectorconsulent en/of de account van de VDAB. Zo kom je te weten van welke diensten de organisatie reeds gebruik maakt en welke contacten deze partners reeds hebben binnen de organisatie.

- Wanneer je met meerdere mensen naar een eerste contact stapt is het belangrijk om vooraf de vollen te stemmen: één boodschap meegeven en één visie hanteren.

*Tip*

**TIP VOOR DE EXTERNE BEGELEIDER**

*Probeer na het eerste gesprek een globaal zicht te hebben op rubriek 1 van het aanvraagformulier en op de thematiek waarrond het diversiteitsplan kan worden opgebouwd.*

*Wat dit laatste betreft: het helpt wanneer je naar analogieën zoekt.*

*Herken je problemen/vragen/knelpunten die vergelijkbaar zijn met wat je in andere diversiteitsplannen bent tegengekomen?*

*Tip*

**TIP VOOR DE EXTERNE BEGELEIDER**

*Leg een regionale 'knipselmap' met documentatiemateriaal aan die je regelmatig actualiseert; zo heb je alles paraat bij de hand.*

*Tip*

**TIP VOOR DE EXTERNE BEGELEIDER**

*Kies een voorbeeld met zorg. Kies een diversiteitsplan met een beknopt, helder en zeer concreet projectplan, dat op een aantal aspecten raakpunten heeft met de organisatie die je bezoekt.*

*Soms echter werk je beter niet met voorbeelden, maar probeer je op de gestelde vragen en knelpunten vanuit verschillende invalshoeken een aanzet tot oplossing te geven.*

*Heiligmakende voorbeelden zijn er immers niet, aangezien de cultuur van organisaties sterk kan verschillen. Slecht gekozen voorbeelden roepen vaak weerstand op: 'Dat lukt bij ons toch niet'.*

*Tip*

**TIP VOOR DE EXTERNE BEGELEIDER**

*Laat niet teveel materiaal achter wanneer de organisatie nog niet beslist heeft in welke richting het verder zal gaan. Een blanco aanvraagformulier en de brochure 'Kansengroepen in uw bedrijf. Diversiteit werkt - cases' zijn licht verteerbaar en wervend.*

Wat je zeker doet en niet doet...

***Probeer met de juiste persoon te praten.***

Natuurlijk kun je niet zomaar je gesprekspartner kiezen. Maar door een goede voorbereiding en/of 'warme' introductie kun je de kans daarop wel verhogen. Het gaat trouwens niet zozeer om dé juiste persoon, als om een juiste persoon. In grotere organisaties is dat iemand met impact op het personeels- of HRM-beleid; in kleinere organisaties de bedrijfsleider of de directie.

***Vergeet niet rond te kijken.***

Vaak zegt de bedrijfsruimte heel veel: een mission statement aan de muur bij het onthaal? Een trotse presentatie van hun producten? Foto's, affiches, symbolen of helden (bijvoorbeeld de stichter) aan de muren? Een formele of minder formele ontvangst? Een zeer open sfeer of een wat meer afwachtende houding? Dat en nog veel meer bevat veel informatie over hoe het management de organisatie ziet of wil laten zien. Goed rondkijken bezorgt je nuttige aanvullende informatie die je nergens op papier zult vinden; het kan je helpen een aantal vooronderstellingen of stereotypen te vermijden en het helpt je

zeker om de juiste toon te vinden. Maar verval daarbij niet in het andere uiterste: wat je ziet geeft slechts aanvullende informatie. Niets minder, maar ook niets meer. Het vervangt het 'huiswerk' niet.

### *Weet je gesprekspartner goed wie je bent?*

Organisaties komen met een breed aanbod van diensten in aanraking, en werken samen met allerlei organisaties: VDAB, lokale derden, de uitzendsector, sectorfondsen e.d. Dat kan voor verwarring zorgen. Een projectontwikkelaar van een STC zal voor vele organisaties een onbekende zijn, en kan dan ook gemakkelijk verward worden met een medewerker van de VDAB of van een sectorfonds. Daardoor blijft de unieke positie van de projectontwikkelaar buiten beeld: regionaal ingebed, aangestuurd door de sociale partners, geen commercieel aanbod of belangen, een breed netwerk.

Zorg er dan ook steeds voor dat je gesprekspartner een goed zicht heeft op je positie en op de meerwaarde die je kunt betekenen voor zijn of haar organisatie.

### *Streef geen volledigheid na. Zorg vooral dat het kan klikken...*

Een eerste gesprek dient om de deur te openen en open te houden. Je wilt een goed contact uitbouwen met de organisatie en vooral met je gesprekspartner. Dat is meer dan een vragenlijstje afwerken en doorbomen tot je alle antwoorden hebt. Toon aan dat je een deel van de oplossing voor een specifiek probleem van de organisatie bent. Besteed daar voldoende aandacht aan, ook al betekent dit dat je een aantal vragen moet overslaan. Je krijgt nog kansen genoeg in latere gesprekken wanneer het eerste gesprek klikt! Als je voelt dat er noodzaak is bij je gesprekspartner, dan weet je dat er beweging kan komen. Urgentiebesef is vaak de eerste belangrijke motor voor verandering!



Over de methodiek van 'Actief luisteren' vind je meer info in deel 4.

### *Ieder zijn eigen veranderingsstijl.*

Je hebt zelf een aantal overtuigingen van hoe zo'n veranderingsproces naar meer diversiteit in de organisatie zou kunnen verlopen. Je ervaringen van hoe het werkt bevestigen je daarin. Je bent daarvan overtuigd ... Wees nochtans alert voor de mogelijke 'eenzijdigheid' en 'versmalling' die je daardoor maakt. Een 'andere' aanpak die jou minder vertrouwd is, kan voor je gesprekspartner en voor de organisatie misschien veel meer aangewezen zijn.

Pols bij je gesprekspartner eens naar andere veranderingsprocessen in de organisatie, hoe die zijn verlopen, wat er daarbij werkte en wat niet...



Wil je alvast ontdekken wat je eigen veranderingsstijl is, doe dan de test op [www.managementsite.net/content/articles/331/331.asp](http://www.managementsite.net/content/articles/331/331.asp).

### *Een eerste gesprek is geen debat.*

Je komt in de eerste plaats als 'problem-solver' en dat betekent dat je in het eerste gesprek vooral goed actief moet luisteren. Je komt je gesprekspartner(s) dus geen les in diversiteitsmanagement geven, je komt geen theorie verkopen, je weet niet alles beter. Natuurlijk doe je wel een aantal concrete suggesties, natuurlijk geef je antwoord op vragen en verduidelijk je waar nodig het Vlaamse beleid en de regelgeving, maar de klemtoon ligt op luisteren, analyseren en begrijpen.

### *Ga niet te snel.*

Een eerste gesprek is een eerste stap op de (soms moeilijke) weg naar een diversiteitsplan. Je hebt nog allerlei gegevens nodig, je dient nog andere betrokkenen te horen, je moet sommige dingen nog controleren e.d. Het is met andere woorden nog veel te vroeg voor conclusies, voor een volledige analyse. Ook je gesprekspartner heeft tijd nodig om alles op een rij te zetten. Forceer dus niets in een eerste gesprek. En bedenk wat hierboven reeds gezegd is: een vraag of een probleem kan vaak een dieper



liggende vraag of probleem verbergen. Niets is wat het lijkt...

*Wees alert en gebruik je intuïtie.*

Wees alert voor de positie en het belang dat je gesprekspartner heeft bij het opstarten van een diversiteitsplan. Heb je het aanvoelen dat er veel niet gezegd wordt? Welke klachten en verzuchtingen drijven boven? Is diversiteit een 'paard van Troje'? Dit hoeft niet erg te zijn, als je daar open kaart over kunt spelen. Anders krijg je dat later toch als een boemerang terug.

*Houd steeds de deur open! Ga naar huis met een afspraak.*

Vaak nog het moeilijkste is de afronding van een eerste gesprek. Er is veel gezegd, beide partijen hebben een aantal verwachtingen, je gesprekspartner heeft tijd nodig om na te denken, je wilt niets forceren... Voor je het weet sta je opeens buiten zonder duidelijke en concrete afspraken. Vuistregel: zorg ervoor dat het gesprek steeds eindigt met klare en concrete afspraken. Afhankelijk van het gesprek kan dat van alles zijn: idealiter een datum voor een vervolgesprek, of een afspraak voor telefonisch contact (wie neemt het initiatief en wanneer?), het aanleveren van bijkomende informatie, een uitnodiging voor een activiteit (dan wel opvolgen!) e.d. Als de afspraak niet wordt nagekomen, neem dan zeker zelf opnieuw contact op na enige tijd. Herhaal het aanbod, en ga in op elke uitnodiging om het eerste gesprek over te doen wanneer de bijkomende/nieuwe gesprekspartner een hogere hiërarchische functie heeft.

*Hou je aan je woord.*

In de mate dat je beloftes doet om nog iets door te sturen of op papier te zetten over het gesprek e.d. doe je dat ook. Vertrouwen kan groeien door een correcte houding. Dit mondt dan vaak uit in een inhoudelijk vertrouwen om samen te werken.

## HOOFDSTUK 3. SUCCEFACTOREN VOOR EEN GESLAAGD DIVERSITEITSPLAN

### 3.1. Inleidend

Een diversiteitsbeleid invoeren in een organisatie is een ingrijpend proces dat veranderingen met zich meebrengt. Managen van diversiteit vraagt dus ook het managen van verandering. En elk veranderingsproces brengt onzekerheid met zich mee: het is het vertrouwde loslaten zonder dat het nieuwe er reeds in al zijn stevigheid is... Weerstanden, twijfels, boosheid... het zijn natuurlijke reacties bij het 'moeten loslaten'. Draagvlak en communicatie voorzien om die schokken op te vangen, emoties plaats te geven, weerstanden te erkennen, ... en iets nieuws uit te bouwen, zijn dan prioritair.

In dit hoofdstuk behandelen we de elementen die bijdragen tot een succesvol diversiteitsbeleid met duurzame effecten. Het creëren van een stevig draagvlak staat daarbij centraal.

We geven eerst een kort overzicht van negen aandachtspunten, nadien nemen we elk element apart onder de loep.

#### *1. Werk gefaseerd.*

Diversiteitsmanagement is veranderingsmanagement. Omdat veranderen een rationeel proces is dat emotioneel moet verwerkt worden; omdat mensen onvolmaakt zijn en er vaak een verschil is tussen wat ze denken, zeggen en doen; omdat er een verschil is tussen droom en werkelijkheid - daarom is het verstandig om te werken met een gefaseerde aanpak. Gedoseerd werken en goed stilstaan bij wie wat waar wanneer aankan.

#### *2. Schep draagvlak.*

Schep van in het begin draagvlak in gans de organisatie. Hoe meer medewerkers, personeelsafgevaardigden, managers het diversiteitsplan beschouwen als 'hun' actieplan, hoe groter de kans op succes. Als je de heersende cultuur binnen de organisatie kunt onderkennen en duiden ben je al een belangrijke stap vooruit.

#### *3. Een diversiteitsbeleid vergt een gedeeld eigenaarschap.*

Zoals elke organisatieverandering kan het opstarten van een diversiteitsbeleid pas in gang gezet worden na een beslissing van de directie/het management, maar de concrete invulling van de beleidsuitvoering zal in een wederkerig proces moeten gebeuren, waarbij ook bottom up ervaringen en suggesties kunnen gedaan worden. Alleen met de betrokken inbreng van het middenmanagement, de werknemers en de werknemersvertegenwoordigers zullen het werkplan en de gekozen acties op de meest passende wijze aansluiten bij de concrete noden en mogelijkheden, zowel van hen als van de afdeling.

#### *4. Zorg voor een open communicatie.*

Om weerstanden te voorkomen of te overwinnen is er, naast ondersteuning, maar één remedie: open communicatie. Niet alleen met de medewerkers, maar met alle stakeholders van de organisatie - ook klanten en (diensten)leveranciers bijvoorbeeld. Het is dan handig om aandacht te besteden aan de mogelijke 'quick wins' van een diversiteitsbeleid. Zij breken het gesprek vaak open.





Een paar voorbeeldjes: oudere werknemers kunnen prima mentors zijn, islamitische medewerkers kunnen inzetbaar zijn op christelijke feestdagen, enzovoort.

### *5. Leer omgaan met weerstanden.*

Dat kan op een positieve manier door steeds aandacht te hebben voor de verschillende stakeholders, hun mogelijkheden en zorgen.

Soms zijn sensibiliseringsacties noodzakelijk om weerstand om te buigen.

### *6. Leer omgaan met vooroordelen.*

Door inzicht te krijgen in de eigen vanzelfsprekendheden en referentiekaders die we voortdurend hanteren, ontstaat ook inzicht in de erbij horende vooroordelen. Door bewustwording te creëren over hoe deze ontstaan en hoe ze iedereen 'benadelen', kunnen ze ook omgebogen worden.

### *7. Zorg voor een pro-actieve aanpak.*

Je hoeft niet te wachten tot er zich problemen voordoen op vlak van communicatie en samenwerking. Voorzie van bij het opstellen van het diversiteitsplan acties op verschillende terreinen, zonder daarbij te vertrekken van een 'problematiserende' visie. Beschouw de acties dus als kansen die de meerwaarde van diversiteit ten volle tonen. Voorzie meteen de nodige structuur om de pro-actieve aanpak op te volgen en te verfijnen: een projectgroep kan hier een belangrijke bijdrage leveren.

### *8. Het openen van praktijken: hoe veranker je draagvlak en resultaten?*

Diversiteitsmanagement is meer dan het uitvoeren van een aantal geïsoleerde acties om een paar specifieke probleempjes op te lossen. Er zal op meerdere terreinen tegelijk actie moeten worden ondernomen, én de verschillende acties dienen elkaar te ondersteunen en te versterken. Om de meerwaarde van een diversiteitsbeleid volop te realiseren, volstaat het niet om deuren te openen (waardoor de in- en doorstroom van personen uit de kansengroepen mogelijk worden gemaakt) en ogen te openen (waardoor medewerkers elkaar beter leren begrijpen en veranderende verschillen leren waarderen). Het is ook nodig om praktijken te openen: het personeels- of HRM-beleid van de organisatie dient zich aan te passen aan de realiteit van een diverse, kleurrijke organisatie door elke stap voorwaarts te verankeren binnen haar structuren, processen en culturen.

### *9. Werk op maat.*

Een diversiteitsbeleid zal er altijd anders uitzien, steeds op maat van een welbepaalde organisatie die in een welbepaalde context werkt met een welbepaalde personeelssamenstelling, in een specifieke sector, met een eigen historiek, cultuur en omgangsvormen. Bij het opmaken van een plan moet je daar steeds rekening mee houden. Er bestaat immers geen blauwdruk of vastomlijnd repertorium van mogelijke handelingen die succes garanderen. Net 'op maat werken' is je beste garantie op succes.

### 3.2. Werk gefaseerd

Het managen van een verandering is het realiseren van een beoogd resultaat, binnen een bepaalde context door:

- een traject in stappen te doorlopen;
- actoren en processen te beïnvloeden;
- over het veranderingstraject te communiceren en het daardoor 'zinnig' en 'betekenisvol' te maken;
- heel bewuste interventies of acties te creëren.

Diversiteitsmanagement is echter nooit 'af'. Voortdurend dient er bijgestuurd en veranderd te worden. Daarbij is het belangrijk om van bij het begin te letten op de samenhang, de haalbaarheid, om valkuilen en missers zoveel mogelijk te beperken en er desgevallend uit te leren, om probleemoplossend te werken en stap voor stap verandering vorm te geven. Kortom, om gefaseerd te werk te gaan en te bezinnen vooraleer te beginnen - zonder te vergeten te beginnen, uiteraard.



*1. Besteed voldoende aandacht aan de organisatiecultuur:*

*Het overschatten van de mate van veranderingsbereidheid van en binnen de organisatie kan bij de opstart voor problemen zorgen. Dikwijls ligt dit aan een te beperkte aandacht voor de bedrijfscultuur. Diversiteit gaat immers over het omgaan met en het waarderen van verschillen in allerlei aspecten die de organisatie aangaan: verschillen in visie, opvattingen, methoden en gedrag, verschillen in de attitude tegenover het werk, de stijl van werken, de onderlinge omgang, de omgang met klanten e.d. Voor een succesvol diversiteitsbeleid moet de organisatiecultuur wederzijdse appreciatie actief mogelijk maken en promoten want (enkel) dan staan de organisatieleden open voor 'nieuw' en 'anders', zowel van binnenuit de organisatie als vanuit de omgeving. Een diversiteitstraining kan daarbij helpen.*

*2. Om beter zicht te krijgen op de cultuur van de organisatie kan je, vooraleer een concreet diversiteitsplan uit te werken, één onderdeel van de DIVA-audit uitvoeren, namelijk het luik 'Organisatiecultuur'. Je krijgt dan zicht op de organisatie relatief laag, gemiddeld of relatief hoog scoort op dit onderdeel, en je krijgt een aantal concrete verbetertips die je kunt meenemen in het ontwerp van diversiteitsplan. Het vergt slechts een (zeer) beperkte tijdsinvestering. De audit is beschikbaar bij de projectontwikkelaars van het STC van jouw regio. Een voorstellingsbrochure van de DIVA vind je op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.*

*3. Eigenlijk is werken aan meer diversiteit dus de onderliggende normen en waarden naar boven halen en bespreekbaar maken. Dat dit een langzaam proces is, dat niet van vandaag op morgen gerealiseerd is, laat zich raden.*

*Wil je naar een duurzame verandering toewerken, dan is het essentieel dat je in het plan ruimte en acties voorziet waarbij er op verschillende niveaus van de organisatie openlijk kan gesproken worden over de vooronderstellingen, de opvattingen, de normen en waarden die men hanteert over 'goed' werken en over 'passen' in de organisatie...*



### 3.3. Belang van draagvlak

'Ander' talent binnenhalen en waarderen zorgt vaak voor onzekerheid bij medewerkers: onzekerheid over de eigen functie of verworven rechten, onzekerheid over het eigen prestige, angst voor andere normen en waarden. En precies omwille van deze onzekerheid is het van cruciaal belang om voor het diversiteitsbeleid de betrokkenheid van de verschillende geledingen binnen de organisatie te verkrijgen. Zonder die betrokkenheid komt er geen waardering van verschillen. Zonder die betrokkenheid verandert er misschien wel iets aan bepaalde structuren of regels van de organisatie, maar zal de organisatiecultuur (of -culturen) en de houding van mensen niet mee evolueren. Zonder draagvlak haalt een organisatie nooit de meerwaarde die een diversiteitsbeleid kan bieden.

Het uitbouwen en voortdurend versterken en verbreden van het draagvlak voor het diversiteitsbeleid is dan ook een blijvend actiepoint. De regelgeving voorziet een diversiteitswerkgroep die een trekkersrol kan opnemen, zeker binnen grotere ondernemingen.

### 3.4. Een diversiteitsplan vergt een gedeeld eigenaarschap

#### Een duidelijk engagement van de top.

Het volstaat niet dat de bedrijfsleider of de directie de beslissing neemt om een diversiteitsplan op te starten, en dan de uitvoering overlaat aan de personeelsdienst of andere medewerkers. Zoals bij elke organisatieverandering dient de top niet alleen het proces in gang te zetten en de globale richting aan te geven, maar ook door een permanent engagement en voorbeeldgedrag het project echt (mee) te dragen. Volgende aandachtspunten kunnen daarbij het verschil maken.

#### *1. Koppel het diversiteitsbeleid rechtstreeks aan de doelstellingen van de organisatie.*

Voor sommige organisaties is het belang van een kleurrijk personeelsbestand overduidelijk: wanneer het klantenbestand zeer divers is, wanneer andere klantengroepen moeten gezocht worden, wanneer de organisatie moeilijk geschikte medewerkers vindt e.d. In andere gevallen kan vanuit een SWOT-analyse snel duidelijk worden wat de band tussen het diversiteitsbeleid en de organisatiedoelen kan zijn: meer creativiteit in de organisatie binnenhalen, verbeteren van de kwaliteitszorg e.d. Maak de band tussen de organisatiedoelstellingen en het diversiteitsbeleid duidelijk aan elke medewerker.



*Tip*

In deel 4 wordt de methodiek van de SWOT-analyse wat verder uitgewerkt.

#### *2. Ondersteun het diversiteitsbeleid door de missie en waarden van de organisatie.*

In de dagelijkse activiteiten van een organisatie, zie je de concretisering en weerspiegeling van de waarden die officieel ingebed zijn in de missie. Het expliciet opnemen en bewaken van de diversiteitsgedachte in de missie van de organisatie is dan ook een interessante manier om het diversiteitsbeleid te versterken. Tenminste wanneer rekening wordt gehouden met het volgende aandachtspunt.

### 3. Maak de keuze en het commitment van de top voor diversiteit zichtbaar in de organisatie.

Afhankelijk van de grootte van de organisatie kan hier gekozen worden tussen vele mogelijkheden: zichtbaar maken van het mission statement, een toespraak van de bedrijfsleiding, een brief aan alle medewerkers, affiches op de werkvloer, artikel(s) in het bedrijfsblad e.d. Uiteraard geniet een combinatie van acties de voorkeur, en het verdient aanbeveling om die op gezette tijden te herhalen of te vernieuwen.

### 4. Het allerbelangrijkste: 'Walk your talk'.

Zonder dat de bedrijfsleiding een voorbeeldfunctie opneemt, zelf de gewenste gedragingen stelt en krachtig optreedt tegen ongewenst gedrag blijft al het bovenstaande natuurlijk slechts papier. 'Walk your talk' is het krachtigste signaal dat het topmanagement naar de medewerkers kan uitzenden.



#### TIP VOOR DE EXTERNE BEGELEIDER

Wanneer de prospectie van een onderneming of instelling zo ver gevorderd is dat er kan begonnen worden aan het invullen van de inhoud van het diversiteitsplan, zorg er dan voor dat er zeker iemand met reële beslissingsbevoegdheid betrokken wordt bij de gesprekken. In KMO's is dit meestal een vanzelfsprekendheid: vaak praat je direct met de bedrijfsleider. In grotere ondernemingen zal het er op aan komen om iemand van het topmanagement te betrekken bij de besprekingen in deze fase. Die topmanager hoeft niet bij de uitwerking van iedere concrete actie betrokken te worden, maar hij/zij moet wel zicht hebben en houden op de grote lijnen en mee sturen rond alle belangrijke keuzes die moeten gemaakt worden. Het versterkt het draagvlak bij de ondernemingstop (minder kans op de onaangename verrassing dat een zo goed als uitgewerkt diversiteitsplan op een neen van de top stuit) en het signaal wordt uitgezonden naar alle medewerkers dat diversiteit een onderwerp is waar de top zelf echt werk wil van maken.

#### EEN MOGELIJKE VALKUIL

Technologie en managementsystemen kunnen diversiteit bemoeilijken! De steeds hogere technologiestandaarden en de daarmee samenhangende kennisvereisten brengen normen met zich mee waar niet iedereen zomaar aan kan voldoen.

Managementsystemen zoals ISO-normen brengen homogenisering en uniformisering met zich mee, waardoor diversiteit minder ruimte krijgt.

Dit is geen pleidooi om dan maar elke technologische vernieuwing of elk managementsysteem af te zweren, wel een oproep tot bezinning en tot overleg vooraleer keuzes op deze terreinen gemaakt worden. Een nauwere samenwerking tussen engineering, personeelsdienst en werknemersvertegenwoordigers is hier zeker gewenst.

Omgekeerd dient ook vermeld te worden dat technologie diversiteit kan bevorderen: ze kan bijvoorbeeld een ergonomische oplossing bieden door de aanpassing van arbeidsposten voor personen met beperkingen, of de tewerkstelling van vrouwen bevorderen in functies die vroeger als typisch mannelijk werden beschouwd omwille van zware fysieke belasting.



### Inulling van de beleidsuitvoering: ook bottom up!

Het spreekt voor zich dat het succes van een diversiteitsplan in hoge mate bepaald wordt door de actieve steun en participatie van alle geledingen van de organisatie. Alleen met de betrokken inbreng van het middenmanagement, de werknemers en de werknemersvertegenwoordigers zullen het werkplan en de gekozen acties op de meest passende wijze aansluiten bij de concrete noden en mogelijkheden, zowel van hen als van de afdeling. Cruciaal wordt de rol van de direct leidinggevenden en van de werknemersvertegenwoordigers.

Voor de **direct leidinggevenden** is het van bijzonder belang dat zij in staat zijn om relationeel leiding te geven.

Voor de **werknemersvertegenwoordigers** is het van belang dat zij hun eigen rol in het diversiteitsbeleid (h)erkennen, en over aangepaste ondersteuning daarbij beschikken.

De opdracht van **direct leidinggevenden** (ploegbazen, meestergasten, afdelingschefs e.d.) bij de implementatie van een diversiteitsbeleid is vaak complex. In kleinere organisaties vormen zij meestal de ruggengraat van de acties. In elke fase van de uitvoering wordt van hen veel verwacht. Vaak echter is hun rol bij de vormgeving van het diversiteitsbeleid niet even duidelijk omschreven. Soms gaat het om taken die 'erbij komen', zonder dat daar altijd expliciet tijd voor wordt voorzien. Bovendien wordt vaak vergeten dat ze ook over de nodige vaardigheden dienen te beschikken om hun rol goed te kunnen spelen.

Een belangrijk aspect bij leiding geven aan een diverse ploeg mensen is om taakgericht te werken en relatiegericht te coachen. De rol van een coachende leidinggevende bestaat erin om de onzekerheid en wrijvingen die er ontstaan bij een 'diverse' ploeg van medewerkers te 'ontmijnen' en ervoor te zorgen dat ieder de technische, persoonlijke en sociale vaardigheden onder de knie krijgt die nodig zijn voor de job en de veranderende werkomgeving.

Dat is lang niet altijd gemakkelijk.



*In het vierde deel van dit handboek gaan we hier dieper op in. Zie de fiche 'Een effectieve vorm van coachen: relationeel leidinggeven'.*

De **werknemersvertegenwoordigers** spelen een cruciale rol in het verbreden van draagvlak. Zij worden vaak als eersten geconfronteerd met vragen, opmerkingen en soms zelfs weerstanden van de werknemers. Wanneer zij dan niet goed geïnformeerd zijn en/of niet betrokken worden bij (de voorbereiding van) het diversiteitsplan wordt hun rol wel bijzonder moeilijk.

Bovendien zijn niet alle werknemersvertegenwoordigers zelf overtuigd van de meerwaarde van een divers en kleurrijk personeelsbestand. Sommigen bekijken het als een zaak waar zij niet bij betrokken moeten zijn: het is 'iets voor de directie'. Als er dan veel vragen en weerstanden bij hun achterban leven, dan wordt de kans zeer reëel dat ook zij een weinig positieve houding gaan aannemen. Hoe kunnen zij toch hun rol goed spelen?

Het plan moet een plan zijn dat iedereen ten goede komt. De werknemersvertegenwoordigers moeten voldoende en tijdige informatie krijgen, de mogelijkheid hebben om zelf mee te werken aan het opstellen en uitvoeren van het diversiteitsplan, aangepaste instrumenten ter beschikking hebben (brochures, affiches, checklists) om hun rol te kunnen vervullen, tijd en ruimte krijgen en over de nodige vaardigheden beschikken.

Een goede betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordigers - een cruciale succesfactor voor de uitvoering van een diversiteitsplan in grotere organisaties - vergt daarom actie rond deze aandachtspunten.



*In het vierde deel worden deze aandachtspunten uitvoerig uitgewerkt in de fiche 'Hoe werknemersvertegenwoordigers betrekken bij het diversiteitsplan?'.*

### 3.5. Een diversiteitsplan vergt open communicatie

Het draagvlak voor een diversiteitsplan hangt af van de wijze waarop er binnen de organisatie over het plan gecommuniceerd wordt.

Hoe meer het over de lippen gaat hoe beter. Een veranderingsproces kan immers maar gedragen worden door erover te spreken.

#### 1. Zorg dat iedereen weet heeft van de plannen.

Begrip voor wat er gaande is, kan er maar komen als mensen juist en tijdig geïnformeerd worden. Waarom een actieplan, wat zijn de voordelen, wie is erbij betrokken, wat impliceert het in ieders dagtaak,... Een zo duidelijk mogelijke communicatie verkleint de speelruimte om onzekerheidsgevoelens te laten escaleren. Laagdrempelige en ludieke communicatiemiddelen kunnen hierbij ondersteunend zijn, mits ze geen te vage boodschappen in zich dragen. Een nieuwsbrief, een brief bij de loonfiche, ...



*Onderzoek toont dat een groot deel van de weerstand vermeden kan worden door van bij het begin van het proces precies het 'waarom' en het 'wat' aan te geven.*

#### 2. Laat iedereen spreken over diversiteit.

Een projectgroep, een werkoverleg waar er op een informatieve en constructieve wijze over diversiteit kan gesproken én gediscussieerd worden, zorgen voor antigif tegen negativisme. Ondersteunende communicatie als affiches, foto's, een videoclip,... maken zeker de tongen los. Een wit/bruin paasei met verklaring, een 'andere' bedrijfsmaaltijd met commentaar,... kunnen mensen aan het denken zetten. Geef ze de gelegenheid om er met elkaar of met hun leidinggevenden over te spreken, ook in een formele context. Een planningsdag, een bedrijfsdag, een vormingsmoment, een trainingssessie, een gesprek tijdens de middagpauze... Of al eens gedacht aan een 'andere' klant of leverancier die zijn verhaal komt vertellen?



*Maak de bestaande diversiteit in de organisatie zichtbaar. We zijn immers allemaal 'anders' en voortdurend in verandering. Geef mensen de ruimte om over diversiteit te spreken. Een 'Ideeënbus Diversiteit' kan daar bij helpen.*

#### 3. Zorg voor begeleiding waar nodig.

Voor een organisatie waar veel onzekerheid is over 'hoe omgaan met diversiteit', kan een gesprek of



training met externe begeleiding een goede optie zijn. Vooral binnen een trainingscontext (bijvoorbeeld interculturele communicatie) komen vaak de twijfels of de negatieve ervaringen naar boven. Onpartijdige en ervaren begeleiding voor dergelijke gesprekken is noodzakelijk. Een trainer moet wat mensen vertellen ernstig nemen, maar er ook andere informatie en inzichten naast leggen. Zo kunnen er nuanceringen komen, nieuwe 'zekerheden' benoemd worden e.d. In zo'n begeleide context kan er dieper ingegaan worden op opvattingen, waarden en normen.

*Tip* Kies voor begeleiding op maat. De projectontwikkelaar ondersteunt je bij het volledige traject van het diversiteitsplan maar kan je ook adviseren bij de keuze van externe trainers, het aanbod vanuit het sectorfonds of de mogelijkheden die de diversiteitsconsulenten van de vakbonden kunnen bieden. Ook de eigen organisaties van kansengroepen kunnen een interessant aanbod leveren, onder andere bij het verbreden van rekruteringskanalen of bij aanpassingen van de werkplek voor personen met beperkingen. Kies verstandig: alleen wat je nodig hebt op het juiste moment en met oog voor mogelijke gevoeligheden. Hoe breder het draagvlak, hoe meer kans op een flinke meerwaarde.

#### 4. Maak een echte stuur-groep.

Om een open communicatie te verzekeren en de vinger aan de pols te houden, kan een interne werkgroep of stuurgroep worden samengesteld. In organisaties met meer dan 50 werknemers wordt dat door de subsidieregelgeving trouwens steeds voorzien.

De samenstelling ervan is niet onbelangrijk. In de mate dat het een echte stuur-groep mag zijn, is de keuze van de betrokkenen des te belangrijker. Het aantal leden is doorgaans afhankelijk van de grootte van de organisatie. Mogelijke partners zijn:

- HR-verantwoordelijke of directie.
- Vakbondsafgevaardigden.
- Productieverantwoordelijken, afdelingsverantwoordelijken, direct leidinggevend.
- Vormingsverantwoordelijken.
- Een aantal werknemers (en streef daarbij ook naar een zo groot mogelijke diversiteit).
- Projectontwikkelaar van het STC en eventueel andere externe betrokkenen.

Zo'n stuurgroep garandeert dat er voldoende medewerkers uit de verschillende afdelingen van de organisatie informatie kunnen doorgeven en inwinnen, knelpunten kunnen benoemen en ideeën kunnen ontwikkelen.

*Tip* Zorg voor een duidelijke gedragscode over hoe er met de informatie en ideeën wordt omgegaan, wanneer en door wie er naar buiten gecommuniceerd wordt, wat de verwachtingen zijn over deelname aan de stuurgroep, e.d.

*Tip* Als de stuurgroep te groot is, is hij niet of moeilijk werkbaar. Deelgroepen zoals een praktische werkgroep, een draagvlakwerkgroep, ... kunnen voorbereidend werk doen dat dan voorgelegd wordt aan de grote groep.

## 5. Vergeet de stakeholders niet.

Ga na hoe je ook andere stakeholders kunt informeren over het plan en eventueel kunt betrekken bij de uitvoering. Niet alleen met de medewerkers, maar ook met de andere stakeholders van de organisatie – zoals klanten, (diensten)leveranciers en (eventueel) de directe omgeving - is het handig om aandacht te besteden aan de 'quick wins' van een diversiteitsbeleid.

*Tip* Open communicatie eindigt niet aan de poort van de organisatie. Je mag gerust uitpakken met de resultaten die je al hebt behaald en met het diversiteitsplan. Je bouwt daarmee aan een stevig imago, een sterk merk – tenminste wanneer je ook rekening houdt met de vragen, suggesties en opmerkingen van die stakeholders.

*Tip* Als je zelf hebt geproefd van de meerwaarde die diversiteit biedt, kun je ook makkelijker anderen die twijfelen over de streep halen.

## 3.6. Binnen het plan moet men bewust omgaan met weerstanden

Weerstanden zullen er altijd zijn. Dat is heel normaal. Ze hoeven een veranderingsproces niet in de weg te staan. Kunst is om ze te herkennen, te erkennen en er gepast mee om te gaan.

### 1 Weerstanden herkennen: de knipperlichten.

Weten waar ze vandaan komen....

Hebben ze met het thema van diversiteit zelf te maken, zijn het reacties op 'alweer een beslissing van bovenaf', op 'alweer een verandering'? Het is vaak een kwestie van onbekend maakt onbemind.

Spelen er persoonlijke of interpersoonlijke zaken mee? Mensen willen het op het werk soms graag wat 'rustig' hebben. Niet teveel uitdagingen of onzekerheid.

Of gaat het om mensen die het lastig hebben met elkaar? Teams die in concurrentie staan? Een leidinggevende die negatief beoordeeld werd?

Of spelen de economische conjunctuur, de onzekerheid over de eigen job, de maatschappelijke actualiteit in het nadeel van diversiteit?

*Tip* Weerstanden om met diversiteit aan de slag te gaan binnen de organisatie kunnen dus ook voortkomen uit twijfels, frustraties of ongenoegens die helemaal niets met diversiteit te maken hebben. Besteed dus voldoende aandacht en tijd om de precieze oorzaken van de weerstanden nauwkeurig in beeld te krijgen.

### 2 Weerstanden erkennen.

Geef ze een plaats. Doe ze niet af als destructief. Probeer te luisteren naar het verhaal achter de weerstand. Dat zijn mensen vaak niet gewoon.

Je actieplan moet niet in functie staan van die weerstanden, maar er gericht naar kijken en er acties aan koppelen is wel zeer zinvol. Dat kun je doen door ze stuk voor stuk als een uitdaging te beschouwen en door een diversiteit van ideeën als basis te nemen voor mogelijke oplossingen.





**Tip**

Een bevraging van enkele personen per afdeling, alvorens over te gaan tot de uitvoering van een actie, kan weerstanden helpen wegwerken en openheid creëren. Mensen voelen zich gehoord en zelf krijg je beter zicht op wat er echt leeft.

### 3 Constructief omgaan met weerstanden.

Wat zeker werkt bij mensen die zeer emotioneel reageren of veel weerstand tonen, is een onderscheid te maken tussen feiten, opvattingen, gevoelens en onderliggende waarden.

Zeker bij negatieve ervaringen met diversiteit, kan deze kapstok een leidraad zijn om heftige discussies om te buigen naar iets constructief.

Weerstanden en emoties zijn immers energie die iets in beweging kunnen zetten. Eigenlijk zijn het krachten. De uitdaging ligt erin ze te richten op echt samenwerken.

Omgaan met weerstanden lijkt soms moeilijk maar is vooral een kwestie van geduldig volhouden.

**Tip**

In deel 4 wordt een eenvoudige stappenplan rond het erkennen van en het constructief omgaan met weerstanden voorgesteld in de fiche 'Methodieken voor de omgang met weerstanden tegen diversiteit'.

#### 3.7. Binnen een diversiteitsplan leert men omgaan met vooroordelen

Ieder mens construeert stereotypen: niet op (voldoende) feiten gebaseerde uitspraken over kenmerken van een bepaalde groep. Dit is haast onvermijdelijk. Als informatieverwerkende machine is de mens niet onbegrensd. Uit de veelheid van informatie die ons bereikt zijn we geneigd die beelden te zien en te bewaren die passen in ons kraam, ons sociaal-cultureel referentiekader. Stereotypen ontstaan vooral daar waar mensen elkaar niet echt kennen. De neiging is groot om van de anderen die niet tot jouw 'groep' behoren vooral de verschilpunten te zien, de negatieve dingen eerst te herkennen...

Wanneer er bij een stereotypering sterke negatieve gevoelens opduiken spreken we van **vooroordelen**. We gaan dan gemakkelijk denken in termen van 'wij' en 'zij'. Tegenover 'ons' gedrag dat we juist en logisch vinden, staat 'hun' gedrag dat afwijkend is. Zo ontstaan vooroordelen: negatieve stereotypen met een sterk emotionele lading. En precies die emotionele component maakt ze onwrikbaar: we praten er niet graag over, we herkennen ze liefst niet bij onszelf. Maar wat je verdringt, komt op een vervormde manier toch naar buiten en kleurt je handelen.

Vastgeroeste vooroordelen kunnen aanleiding zijn om zich anders te gaan gedragen tegenover diegenen aan wie we het gevormde beeld toeschrijven. Zo ontstaat **discriminatie**: een verschil in de behandeling van personen dat niet objectief en redelijk wordt gerechtvaardigd.

En vooroordelen houden zich zelf vaak in stand. Iemand die volgens jou geen technisch inzicht heeft, ga je toch geen technische informatie geven, laat staan opdrachten waar veel technisch inzicht mee gemoeid is. De persoon in kwestie kan dus jouw beeld op die manier ook niet corrigeren... Gevolg: het vooroordeel blijft bestaan!

Een manier om met vooroordelen om te gaan is zoeken naar de mechanismen die vooroordelen en stereotypen uitlokken, die bespreekbaar maken, en ze vervolgens op een niet bedreigende manier stap voor stap ombuigen.

*Tip* Diversiteitstrainingen zijn een goede plaats om deze mechanismen te ontdekken. Er kan een lijstje gemaakt worden van 'niet-aanvallende' vragen om deze mechanismen bloot te leggen.

*Iemand die vasthoudt aan een vooroordeel heeft hier 'belang' bij: het helpt hem of haar om de complexe realiteit overzichtelijk te houden, geen risico's te moeten nemen, angst te verbergen... Besef dat het niet altijd kwade wil is. Tijdens een training kun je leren nagaan wat het concrete 'voordeel' is dat iemand zou kunnen hebben bij het vasthouden aan zo'n vooroordeel. Het is ook een goed startpunt om de inhoud van dit vooroordeel stap voor stap aan te pakken.*

*Tip* In deel 4 vind je materiaal om hier op verder te werken in de fiche 'Mechanismen rond vooroordelen - en hoe ermee omgaan'.

Wanneer je eigen vanzelfsprekendheden zijn doorprikt, besef je dat niet alles van wat je tot nog toe deed en dacht, zo evident is. Tegelijk geeft het ook aanleiding om inzicht te krijgen in eigen frustraties of wrevels naar anderen. Tijd om er iets constructief mee te doen ...

Emoties kleuren ons gedrag. Als mensen zich au serieux genomen voelen, minder opgeladen met frustraties, wat meer greep krijgen op wat er gebeurt, wat meer inzicht krijgen in zichzelf en anderen, dan voelen ze zich beter in hun vel en zien ze het leven doorgaans op een positievere manier. Er komt ruimte en aandacht voor 'andere' en nieuwe ervaringen. Een goede basis om samen te werken.

*Tip* Stappen zetten om afstand te nemen van vroegere vooroordelen lijkt een immens werk... Dit is niet noodzakelijk zo. Het hoeft heus niet allemaal groot en moeilijk te zijn. Ook kleine stapjes kunnen wonderen doen: een goedmorgen zeggen, eens interesse tonen, een handje toesteken...

### 3.8. Zorg voor een pro-actieve aanpak

Het is onverstandig om te wachten tot er zich problemen voordoen, vooraleer tijd en energie te besteden aan communicatie, begeleiding of opleiding. Dan worden de zaken immers alleen maar bemoeilijkt. Voorzie van bij het opstellen van het diversiteitsplan dan ook acties op deze terreinen, zonder daarbij te vertrekken van een 'problematiserende' visie; beschouw mogelijke problemen integendeel als kansen om de meerwaarde van diversiteit ten volle te benutten. Voorzie meteen ook de nodige structuur om de pro-actieve aanpak op te volgen en te verfijnen: een projectgroep kan hier een belangrijke bijdrage leveren. Dienen zich pas problemen aan tijdens de uitvoering van de actie, dan is er nog steeds tijd om bij te sturen.



### 3.9. Openen van praktijken: de verankering

Diversiteitsmanagement is meer dan het uitvoeren van een aantal geïsoleerde acties om een paar specifieke problemen op te lossen. Er zal op meerdere terreinen tegelijk actie moeten worden ondernomen, én de verschillende acties dienen elkaar te ondersteunen en te versterken. Om de meerwaarde van een diversiteitsbeleid volop te realiseren, volstaat het dus niet om deuren te openen maar moet men ook denken op lange termijn.

Zo bouw je meteen aan duurzaam ondernemen: je werkt aan een kwaliteitsverbetering van de gehele HR-cyclus. En dat komt iedereen ten goede.



*Werk aan acties die een meerwaarde voor iedere werknemer kunnen inhouden, maar met bijzondere aandacht voor 'andere' medewerkers (zodat die niet 'ongewild' worden uitgesloten). Zo voorkom je weerstanden en werk je toch aan een echt kansen- en diversiteitsbeleid.*

*Een voorbeeld. Wanneer een procedure wordt uitgewerkt voor het uittreden uit de nachtploeg voor alle werknemers op basis van een aantal objectieve criteria, dan zal deze meer gedragen worden dan wanneer men enkel aan een procedure werkt gericht op oudere werknemers.*



*Stel bij iedere gelukte actie de vraag: hoe kan dit in de toekomst voor iedereen renderen? Wat is daarvoor nodig en wie moet dat doen?*

*Een voorbeeld uit een grote onderneming:*

*Je hebt extra aandacht besteed aan de onthaalperiode van een eerste medewerker met een handicap, of de eerste vrouwelijke lasser, of ...*

*Verankeren van de resultaten is dan:*

*- Welke maatregelen of acties die in dit specifieke geval genomen werden zijn nuttig gebleken? Kunnen die voor elke nieuwe medewerker gebruikt worden? Of moeten ze aangepast worden en zo ja, hoe?*

*- Wie van de personeelsdienst staat formeel in om dit vast te leggen in een onthaalprocedure en/of brochure?*

*- Hoe communiceren we dat naar alle betrokkenen en wie staat daar voor in?*

*- Is het nodig dat bepaalde sleutelfiguren hierover een korte training krijgen?*

*Wie zorgt daar dan voor?*

*- Wat wordt verwacht van de ondernemingsraad (of van de personeelsafgevaardigden)?*

Uit praktijkprojecten en onderzoek blijkt dat externe begeleiding, ondersteuning en rapportage meer garantie bieden dat het thema op de agenda blijft.

Aangezien ook trekkers van het diversiteitsbeleid binnen een organisatie van job of van werkgever kunnen veranderen, zal externe begeleiding ook deze 'afhankelijkheid' wat ondervangen. Diversiteit verdwijnt dan niet in de archieven op het moment dat de trekker promotie maakt of verdwijnt.



*Ga er bij je acties steeds vanuit dat er op verschillende echelons van de organisatie moet gewerkt worden. Het is niet altijd de werkvloer die 'beter' met diversiteit moet leren omgaan... vaak zit de sleutel bij de houding van de direct leidinggevendenden en het management.*

### 3.10. Maatwerk

Hoewel alle voorgaande factoren cruciaal zijn en de actiemaatregelen die in deel 3 worden voorgesteld concreet en elders succesvol zijn gebleken, bieden ze geen waterdichte garanties als ze niet 'op maat' van de organisatie worden ingekleurd.

Vandaar ook de belangrijke rol van externe begeleiders om met een zekere kritische afstand te luisteren en te kijken naar waar de organisatie staat, er andere ervaringen en mogelijke sporen naast te leggen, maar vooral de dynamiek en de antwoorden uit de organisatie zelf te laten ontstaan. Deze bieden de beste garantie voor een 'gepaste' aanpak die op maat van de organisatie het nodige in beweging kan brengen.





*Z*

**HET HR-BELEID**

**CONCRETE ETAPPES TIJDENS JE REIS .03**

## KAART VAN JE REIS

H 01 Het diversiteitsplan van A tot Z

## VOORBEREIDING VAN JE REIS

H 02 Ondernemingen prospecteren en overtuigen  
H 03 Succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsplan  
H 04 Het diversiteitsplan (helpen) opstellen



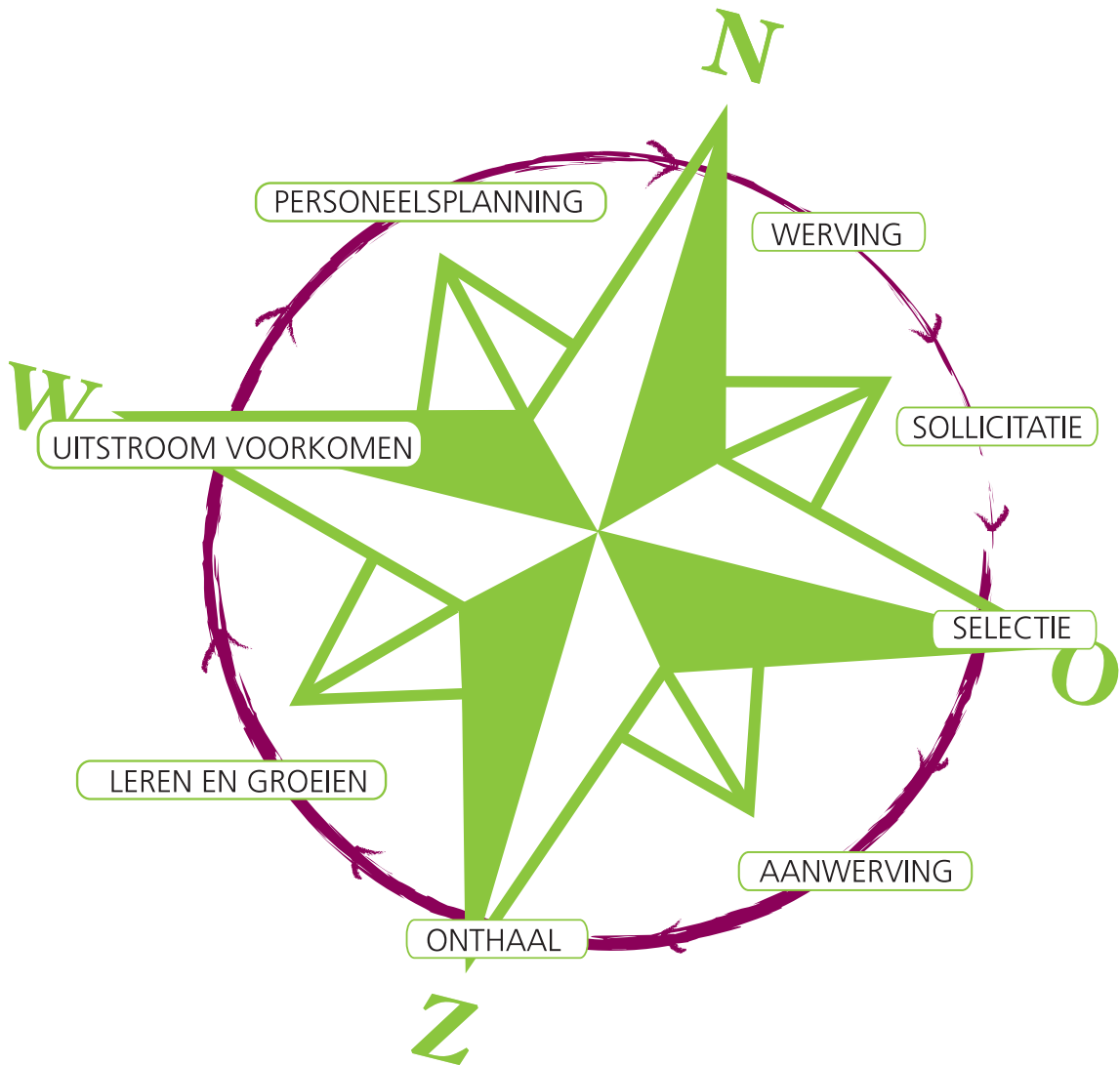
## HET HR-BELEID: CONCRETE ETAPPES TIJDENS JE REIS

H 05 Personeelsplanning	3
H 06 Werving	7
H 07 Sollicitatie	11
H 08 Selectie	13
H 09 Aanwerving	19
H 10 Onthaal	21
H 11 Leren en groeien in de organisatie	25
H 12 Uitstroom voorkomen	33
H 13 Een diversiteitsplan is een begin. Wat met de nazorg?	39

## HANDIGE RUGZAK VOOR JE REIS

H 14 Uitgewerkte methodieken  
H 15 Werkvormen  
H 16 Checklists  
H 17 Voorbeelden

## DEEL 3: HET HR-BELEID CONCRETE ETAPPES TIJDENS JE REIS



## HOOFDSTUK 5. PERSONEELSPLANNING

**Tip** Dit en de volgende hoofdstukken kun je hanteren als een soort 'ideeënbus'. Zowel voor grote als kleine organisaties zijn er concrete suggesties voor aanpak.

Personeelsplanning is het cruciale moment om te sleutelen aan kansen en opportuniteiten om het personeelsbestand diverser te maken.

### 5.1. Patronen in de huidige personeelsbezetting opsporen

De zichtbare trends en kengetallen omtrent in-, door- en uitstroom (personeelssamenstelling, vrijwillig vertrek, ontslag, tijdelijke contracten, leeftijdsopbouw,...) bieden inzicht in de 'klassieke' personeelsbezetting en de personele mobiliteit van de organisatie. Daar zitten vaak welbepaalde patronen in die historisch gegroeid zijn, maar precies door ze te benoemen en in vraag te stellen, kunnen ze vaak doorbroken worden.

**Tip** De vragen in het aanvraagformulier over het huidige personeelsbeleid en -samenstelling zijn dus geen 'lastige klus', maar maken veel zichtbaar van deze (vaak niet (h)erkende) patronen... Stof voor discussie dus.

### 5.2. De normwerknemer benoemen

Vaak hanteert men een soort onuitgesproken norm over de ideale werknemer. Die norm zal per organisatie wel wat verschillen, maar vertoont toch een constante: de norm kan door een meerderheid van kandidaat-werknemers niet gehaald worden. Zelfs voor poetshulp hebben we een beeld van wie daar wel of niet voor in aanmerking kan komen: vrouw, mobiel, niet te jong, laaggeschoold, blank, ... Hoewel de normwerknemer er in elke organisatie anders kan uitzien, hebben we natuurlijk ook een maatschappelijk dominante normwerknemer. Jong, man, hoog opgeleid, mobiel, blank, gezond. Het kan niet verbazen dat men vacatures niet ingevuld krijgt.

De normwerknemer in de organisatie herkennen en benoemen maakt zichtbaar hoe men (vaak ongewild) potentieel competente kandidaten weghoudt.

**Tip** *TIP VOOR DE EXTERNE BEGELEIDER*  
Stel eens het concrete profiel van de normwerknemer van deze organisatie op. Je kunt dit doen door de beschrijving uit gesprekken met je contactpersoon en de cijfergegevens uit het aanvraagformulier bijeen te leggen.

### 5.3. Competentiemanagement

#### **Competentieprofielen opmaken**

In heel wat diversiteitsplannen wordt werk maken van competentie management gezien als een goede opstap naar meer kansen voor 'andere' medewerkers.

Concreet betekent dit: de kerncompetenties of generieke competenties van de organisatie





benoemen. Wat heeft men in alle echelons van de organisatie nodig aan basishouding, kennis, vaardigheid e.d. Bijvoorbeeld: respect voor de stakeholders, kwalitatief werken, om kunnen gaan met werkdruk, zelfstandigheid, aandacht voor veiligheid ...

Vervolgens worden deze kerncompetenties vertaald naar individuele competenties, waardoor er een brug wordt geslagen tussen de missie en doelstellingen van de organisatie en de persoonlijke mogelijkheden en beperkingen van de individuele werknemer.

Zo komt men tot een formulering van specifieke competenties die voor iedere specifieke functie cruciaal zijn om kwalitatief te kunnen werken.

Een competentieprofiel is dan een bundeling van de noodzakelijke kennis, vaardigheden, houdingen en ervaringen. Competenties zijn dus meer dan de kwalificaties die mensen hebben opgedaan doorheen scholing en opleiding. Competentieprofielen zijn instrumenten die kunnen gehanteerd worden om tot een 'opener' functieprofiel te komen.

Het gevolg kan zijn dat men zich bij de aanwerving minder laat leiden door uiterlijke en vaststaande aspecten als leeftijd, sekse, etnie, diploma,... Hierdoor komen er kansen vrij voor tal van medewerkers zoals hoogopgeleide allochtonen zonder Europees diploma, arbeidsgehandicapten, herintreedsters...

Vaak krijgt men daardoor niet alleen kwaliteit in huis, maar een aantal extra (ongevraagde) competenties er bovenop, zoals meertaligheid, een sterk probleemoplossend vermogen, goede organisatoren die overal werk zien...

Competentiemanagement betekent dan: ervoor zorgen dat op het juiste moment op de juiste plaats de juiste competenties aanwezig zijn. Vanuit competentie management biedt de organisatie de medewerkers ook kansen om te groeien in de job. Dit kan o.a. door een doordachte vorm van opvolging en coaching, gebaseerd op het competentieprofiel dat men voor de specifieke functie heeft uitgewerkt.



*Er is heel wat ervaring in Vlaanderen met competentieprofielen en competentie management. Neem zeker even de tijd om je daarin te verdiepen. Interessante websites zijn bijvoorbeeld:*

*- [www.leerplek.be/leerplek/NL/competentiemanagement](http://www.leerplek.be/leerplek/NL/competentiemanagement)*

*- <http://users.castel.nl/~oschw>*

### **Competenties benoemen – zonder gekleurde bril**

Een kritische blik maakt duidelijk dat men bij de formulering van functies en competenties toch nog erg sociaalnormatief en cultureel gekleurd blijft denken.

De competenties kunnen al naargelang de organisatie een heel andere definiëring/invulling krijgen. Voor de ene organisatie betekent 'assertiviteit' misschien vooral veel communiceren, voor een andere organisatie zal het accent meer liggen op verantwoordelijkheid opnemen.

Als we helder blijven voor elkaar hoeft dat geen probleem te zijn. Moeilijker wordt het als je merkt dat de sociaal-economische en culturele achtergrond van mensen heel erg bepalend kan zijn voor de wijze waarop zij deze competenties ervaren en ernaar handelen. Bijvoorbeeld voor heel wat Aziaten getuigt het van elementaire beleefdheid je hiërarchische oversten te bevestigen in hun uitspraken. Voor sommigen is het 'tegenspreken' van iemand die ouder is dan jezelf, compleet ongepast. Wat assertiviteit is voor onze noorderburen, klinkt voor Vlamingen vaak als 'een grote mond opzetten'. 'Integer handelen' vanuit een cultuur waar je vooral verantwoordelijkheid moet opnemen voor een hele familie-groep, zal er anders uitzien dan voor een individualistisch opgegroeide westerling die vooral trouw wil blijven aan zichzelf.

Wanneer competenties dus het criterium worden waarop selectie, coaching en functioneringsgesprekken gebaseerd zijn, blijft ook hier de 'interculturele communicatie' noodzakelijk om elkaar te verstaan.

**Tip** Omschrijf elke competentie zo concreet mogelijk in gedragstermen. Kijk steeds kritisch of je geen gekleurde bril gebruikt. Ze laten nalezen door een 'andere' medewerker of externe kan zeker helpen.

**Tip** Wanneer men werkt met competentieprofielen veronderstelt dit dat men ook goede instrumenten heeft om de aanwezige competenties te screenen. Zeker voor het werken met laaggeschoolden is dit een aandachtspunt. Specifiek assessment met deze doelgroep is een mogelijke optie.



## HET DIVERSITEITSPLAN CREËERT NIEUWE KANSEN

### Competenties realistisch houden

Ervaringen hebben uitgewezen dat het werken met competentieprofielen, ondanks de positieve intentie, ook mensen heel erg kan afschrikken. Als men de competentievereisten in kennis, ervaring, vaardigheden en werkhouding beschrijft als ging het om de 'ideale werknemer', dan installeren we een nieuwe (weliswaar uitgesproken) norm, waar veel mensen opnieuw niet aan beantwoorden. De 'kleine lettertjes', dat er kansen geboden worden om in die competenties te groeien, stellen niet iedereen gerust... Het is niet voor iedereen weggelegd om (in de werkcontext) voortdurend de uitdaging tot leren en groeien aan te gaan. Sommige mensen hebben bovendien vooral behoefte aan houvast, structuur en herhaling om te kunnen functioneren.

Realisme over de benodigde competenties voor een bepaalde functie kan je verkrijgen door de competenties op te lijsten samen met de mensen die de functie nu reeds uitoefenen. De lat te hoog leggen is immers vaak een brug te ver zowel voor de potentiële medewerkers als voor de organisatie.



**Tip** Wanneer een functieprofiel een te hoge drempel krijgt omdat ook één heel specifieke competentie vereist is, die heel beperkt moet worden ingezet, kan taaksplitsing een oplossing zijn. Een voorbeeld. Omwille van 2 telefoontjes per week naar een Duitse klant perfecte Duitse taalbeheersing vragen voor een functie waarbinnen Duits verder niet dient gebruikt te worden... kan wellicht ook anders en beter worden opgelost?

**Tip** Men kan ook omgekeerd te werk gaan en vertrekken van de aanwezige competenties van werknemers en vervolgens de functies daarop laten aansluiten

### Kansen scheppen

Soms zullen pas echt kansen gecreëerd worden door werkprocessen te hertekenen, werktijden of ergonomie aan te passen, taaksplitsing of taakherstructurering door te voeren, door redelijke aanpassingen door te voeren.

Managers die deeltijds werken om niet burn-out te geraken. Een onthaalfunctie waarbij het visuele aspect niet noodzakelijk is. Dyslectische coaches met een groot inlevingsvermogen maar waarbij schriftelijke rapportages beperkt kunnen blijven. Computers met software voor slechtzienden. Vluchtelingen eens niet achter de afwas maar in de kookploeg van een cateringbedrijf met wereldkeuken. Verplegend personeel met kindvriendelijke uren. Een vaste parkeerplaats voor mindermobiele collega's. 45-plussers voor het aanboren van nieuwe doelgroepen in de uitzendsector. Het klinkt misschien 'lastig' maar als het wordt onderzocht levert het vaak heel wat op. Bovendien worden de extra kosten vaak gecompenseerd door overheidsinbreng. Vooral in het geval van personen met een arbeidshandicap zijn er heel wat mogelijkheden om via het Vlaams Fonds een tussenkomst te verkrijgen voor het doorvoeren van redelijke aanpassingen.

**Tip** Op de website [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) vind je in de tekst 'Redelijke aanpassingen voor personen met een arbeidshandicap' een reeks voorbeelden van mogelijke acties en aanpassingen. Er wordt ook wat dieper ingegaan op het concept zelf van redelijke aanpassingen. Voor concrete suggesties over de aanpak en over de mogelijke tussenkomsten daarbij, kan je terecht op de website van het Vlaams Fonds: [www.vlafo.be](http://www.vlafo.be)

## HOOFDSTUK 6. WERVING

Werving heeft als doel de meest competente kandidaten op te sporen en hen te motiveren om te solliciteren naar bepaalde functies en/of om een loopbaan te starten binnen de organisatie.

Het gaat om een vorm van communicatie waar de basisregels van elke vorm van communicatie gelden: er is een zender, een ontvanger, een boodschap en eventuele ruis of vervorming.

Deze aspecten grondig doorlichten kan zeer veel opleveren voor de optimalisering van de toekomstige personeelssamenstelling.

### 6.1. Voor wie is de boodschap?

Het benoemen en afbakenen van wie de eigenlijke ontvanger van de boodschap zou moeten zijn, is gekleurd door de patronen die men op dat gebied in de organisatie heeft opgebouwd.

Spontaan denkt men aan 'Ons kent ons': het is niet moeilijk te benoemen wie normaal de potentiële medewerkers zouden zijn en waar ze te vinden zijn. Men blijft dan gemakkelijk steken in eigen circuits, men heeft een sociaal netwerk, een klantenbestand, scholen e.d. waarvan men kan vermoeden dat er interesse voor de functie zou kunnen zijn.

Dat we daarmee de meest competente kandidaten kunnen motiveren, is niet gegarandeerd.

Stel je daarom steeds volgende vragen:

- Willen we ook echt 'andere' kandidaten uitnodigen?
- Hebben we daar al een keuze in gemaakt, een afbakening, een richting?
- Komen vrouwen echt in aanmerking?
- Zijn we bereid te investeren in een jonge, minder ervaren medewerker?
- Is een goede beheersing van het Nederlands echt noodzakelijk voor de job?
- Is een gepast diploma een absolute vereiste of kan ervaring doorslaggevend zijn?

Kortom: is de discussie voldoende gevoerd over welke doelgroep(en) de organisatie wil bereiken?



*De brochure 'Elkaar vinden. Bouwstenen voor het communiceren met kansarme doelgroepen.' is een interessante inspiratiebron om bij werving de verschillende kansengroepen beter te bereiken. De brochure kan afgehaald worden via [www.memori.be](http://www.memori.be) (aparte knop op de site).*



*Op basis van de cijfers in het aanvraagformulier kun je ondervertegenwoordiging van prioritaire kansengroepen opsporen en in functie daarvan eventuele vacatures en wervingskanalen herdenken. Zet daarbij de potentiële meerwaarde voor de organisatie van 'ander' talent eens op een rij. Dat motiveert om de 'moeilijke' weg te kiezen en af te stappen van de vroegere zekerheden.*

### 6.2. De wervingskanalen: waar is de ontvanger ?

Als men het daarover eens is, kunnen de vindplaatsen gedefinieerd worden. De wegen daar naartoe zijn dan de wervingskanalen.



De huidige wervingskanalen dienen kritisch doorgelicht, geoptimaliseerd en uitgebreid te worden. Een analyse maken van de huidige kanalen en de resultaten die dit geeft naar het profiel van kandidaten is daarbij de eerste stap.

Vervolgens kunnen de kanalen gericht uitgebreid worden.

Websites en tijdschriften van (plaatselijke) socio-culturele verenigingen die zich richten tot een specifieke doelgroep zijn daarbij interessante pistes: de klassieke standenorganisaties voor vrouwen van landbouwers, arbeiders, middenstanders, de culturele verenigingen van de allochtone gemeenschappen, gebruikersorganisaties van personen met een arbeidshandicap, de vrouwenbeweging, de derde wereldbeweging e.d.

Organisaties gaan zich soms uitdrukkelijk voorstellen aan een groep geïnteresseerden binnen een bepaalde doelgroep. Zo zijn de Turkse en Marokkaanse federaties al meerdere malen gevraagd om een infoavond mee op te zetten voor een specifiek bedrijf of rond vacatures voor een specifieke functie. Met succes.

Streekkranten, lokale bladen, regionale televisie, campagnes, affiches, ... zijn andere wegen.

De (formele) kanalen zoals VDAB, uitzendkantoren, selectiebureaus, derdenorganisaties die je reeds inschakelde, moeten nu op de hoogte zijn van de 'gewijzigde' koers die door de organisatie wordt gevaren. Zoniet zullen ook zij enkel het 'klassieke' spoor blijven volgen.

Vergeet de extra kanalen niet die specifiek de opdracht hebben om meer mensen uit de kansengroepen te laten instromen op onze arbeidsmarkt. Het zou een automatisme moeten zijn: bij elke vacature meteen ook Jobkanaal inschakelen.

*Tip* Op de website [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) wordt in de fiche 'Korte voorstelling van de projecten van de sociale partners en de eigen organisaties van kansengroepen' de aanpak van het VOKA-project Jobkanaal beschreven. Je bereikt hun projectconsulenten via de website [www.jobkanaal.be](http://www.jobkanaal.be)

Informeel kanalen kunnen lopen via sleutelfiguren in sociaal-culturele netwerken, via klanten of cliënten, via scholen en leerkrachten, via belangenorganisaties en sportclubs, via aankondigingen in supermarkten, dokterspraktijken e.d.

Er zijn ook heel wat organisaties specifiek gericht naar kansengroepen.

Van de projectontwikkelaar verkrijgt je een lijst van nuttige adressen en websites.

*Tip* Schakel niet lukraak organisaties in, maar bouw een netwerk uit van contactpersonen en schakel die in. Kies de 'andere' kanalen gericht maar toch breed genoeg.

*Tip* De instroom van specifieke kansengroepen kan worden gekoppeld aan andere acties of maatregelen zoals een IBO (individuele beroepsopleiding), leereilanden of stageplaatsen. De projectontwikkelaar kan je daar meer uitleg over geven.

*Tip* Projectontwikkelaars kunnen je helpen een INTERFACE-project op te starten waarbij (onderdelen van) de COMPAS-methodiek wordt gehanteerd om (onder andere) de instroom van kansengroepen in de organisatie te optimaliseren. Andere vormen van werving, preselectie, voorbereiding van sollicitatie, attitudetraining en training van leidinggevendenden, ... zijn onderdelen van deze methodiek.

In deel 4 vind je in de fiche 'COMPAS' meer informatie.

### 6.3. Een wervende boodschap

De boodschap moet duidelijk zijn: een voorstelling van de organisatie, informatie over de taken en competenties, over wat men als organisatie te bieden heeft, en het uitdrukkelijk openstaan voor diversiteit of kansengroepen. Dit alles in een verstaanbare taal, zonder jargon.

Een wervingsboodschap moet ook wervend zijn en dus aantrekkelijk en uitnodigend voor de potentiële medewerker die je zoekt.

Ze moet hem of haar positief opvallen, de aandacht trekken. Aangepast en genderbewust taalgebruik. Lay-out en illustraties zijn sekseneutraal en zo duidelijk en concreet mogelijk. Alle nodige informatie moet direct voorhanden zijn. Vakjargon is vaak een onnodige drempel. Humor en beeldspraak worden niet altijd begrepen in dit soort context.

Bekijk eens voorbeelden van vacatures in andere organisaties die er goed in slagen 'ander' talent binnen te halen. Wat valt er op in hun wervingsboodschap?



*Kies ervoor uitdrukkelijk te vermelden in je advertentie: 'Kwaliteiten zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, handicap, etnische afkomst of nationaliteit'. Vermeldt dit enkel als je het echt meent! Niet als imago stunt, want dat werkt toch als een boemerang.  
Of nog: 'In het kader van een gelijke kansenbeleid moedigen wij vrouwen en allochtonen aan zich kandidaat te stellen.' Vermeld daarbij zeker die kansengroepen waar je in eerste instantie op mikt.*

### 6.4. En de zender?

Ben je als organisatie of sector bewust van jouw imago in de regio?

Je draagt natuurlijk de naam mee van je organisatiegeschiedenis ...

Een organisatie met een positief imago t.a.v. personeelsbeleid, 'waar je nog als mens wordt gezien', wordt vaak door buitenstaanders waargenomen als allicht ook open voor diversiteit. Een organisatie waar veel verloop is, klachten over ziekteverzuim, pestgedrag, ... is snel gekend bij mensen. Ook bij de ontvangers zijn er 'indrukken' en vooroordelen over de zender van de boodschap. Sommige organisaties lijken voor bepaalde groepen 'onbereikbaar', 'dat is niet voor ons'. Als je daar uitdrukkelijk komaf mee wil maken en een andere weg wil inslaan, is er maar één remedie: anders gaan doen.

Aan je imago sleutelen doe je bijvoorbeeld door een 'open deur' te organiseren, een debatavond met allochtone jongeren e.d. De praktijk bewijst zichzelf.



*Vaak kleinigheden – een reden temeer om ze niet over het hoofd te zien:*

- Een telefoonnummer is een must in elke vacaturetekst. Je bent dan direct bereikbaar, en voor veel mensen uit de kansengroepen blijkt dat een laagdrempelige manier te zijn om te reageren.
- Neem veel informatie over de organisatie op in de personeelsadvertenties. Hoe concreter, hoe beter. Potentiële sollicitanten leren je beter kennen, en je scheidt een open sfeer.
- Hooggeschoolde allochtonen zijn nauwelijks te vinden? Probeer contacten uit te bouwen met allochtone studentenverenigingen, dan leer je vroeg 'ander' talent kennen.

### 6.3. Een wervende boodschap

De boodschap moet duidelijk zijn: een voorstelling van de organisatie, informatie over de taken en competenties, over wat men als organisatie te bieden heeft, en het uitdrukkelijk openstaan voor diversiteit of kansengroepen. Dit alles in een verstaanbare taal, zonder jargon.

Een wervingsboodschap moet ook wervend zijn en dus aantrekkelijk en uitnodigend voor de potentiële medewerker die je zoekt.

Ze moet hem of haar positief opvallen, de aandacht trekken. Aangepast en genderbewust taalgebruik. Lay-out en illustraties zijn sekseneutraal en zo duidelijk en concreet mogelijk. Alle nodige informatie moet direct voorhanden zijn. Vakjargon is vaak een onnodige drempel. Humor en beeldspraak worden niet altijd begrepen in dit soort context.

Bekijk eens voorbeelden van vacatures in andere organisaties die er goed in slagen 'ander' talent binnen te halen. Wat valt er op in hun wervingsboodschap?



*Kies ervoor uitdrukkelijk te vermelden in je advertentie: 'Kwaliteiten zijn belangrijker dan leeftijd, geslacht, handicap, etnische afkomst of nationaliteit'. Vermeldt dit enkel als je het echt meent! Niet als imago stunt, want dat werkt toch als een boemerang.  
Of nog: 'In het kader van een gelijke kansenbeleid moedigen wij vrouwen en allochtonen aan zich kandidaat te stellen.' Vermeld daarbij zeker die kansengroepen waar je in eerste instantie op mikt.*

### 6.4. En de zender?

Ben je als organisatie of sector bewust van jouw imago in de regio?

Je draagt natuurlijk de naam mee van je organisatiegeschiedenis ...

Een organisatie met een positief imago t.a.v. personeelsbeleid, 'waar je nog als mens wordt gezien', wordt vaak door buitenstaanders waargenomen als allicht ook open voor diversiteit. Een organisatie waar veel verloop is, klachten over ziekteverzuim, pestgedrag, ... is snel gekend bij mensen. Ook bij de ontvangers zijn er 'indrukken' en vooroordelen over de zender van de boodschap. Sommige organisaties lijken voor bepaalde groepen 'onbereikbaar', 'dat is niet voor ons'. Als je daar uitdrukkelijk komaf mee wil maken en een andere weg wil inslaan, is er maar één remedie: anders gaan doen.

Aan je imago sleutelen doe je bijvoorbeeld door een 'open deur' te organiseren, een debatavond met allochtone jongeren e.d. De praktijk bewijst zichzelf.



*Vaak kleinigheden – een reden temeer om ze niet over het hoofd te zien:*

- Een telefoonnummer is een must in elke vacaturetekst. Je bent dan direct bereikbaar, en voor veel mensen uit de kansengroepen blijkt dat een laagdrempelige manier te zijn om te reageren.
- Neem veel informatie over de organisatie op in de personeelsadvertenties. Hoe concreter, hoe beter. Potentiële sollicitanten leren je beter kennen, en je scheidt een open sfeer.
- Hooggeschoolde allochtonen zijn nauwelijks te vinden? Probeer contacten uit te bouwen met allochtone studentenverenigingen, dan leer je vroeg 'ander' talent kennen.

## HOOFDSTUK 7. SOLLICITATIE

Om de wederzijdse kennismaking te vergemakkelijken kunnen er een aantal aandachtspunten worden uitgewerkt, zodat er een ernstige uitwisseling kan ontstaan tussen de kandidaten en de werkgever.

### 7.1. Kandidaten correct informeren

Een correct en realistisch functieprofiel is een minimum. Indien er sprake is van competentiedenken in de organisatie zal dit een competentieprofiel zijn.

In de mate dat men ook bepaalde gedragseisen voor ogen heeft, worden die ook best benoemd. Bij een (gezamenlijk) bezoek van (een) sollicitant(en) aan de onderneming kan ook een informatiebrochure over de organisatie, de visie en missie, belangrijkste activiteiten, diensten of producten, de functies en werkomstandigheden, ploegensysteem, combinatie gezin/werk toegelicht worden, wat veel onnodige wrevels achteraf kan voorkomen.

Het zijn elementen die duidelijkheid kunnen verschaffen aan kandidaten. Ze kunnen zich een beter beeld vormen van hun potentiële functie en deze situeren in een breder geheel.

*Tip* Maak er geen reclamespotje van voor de organisatie, maar concentreer je op de harde informatie die nodig en nuttig is.

### 7.2. Het schrijven vereenvoudigen

Gestandaardiseerde, overzichtelijke, begrijpbare en relevante (op niveau van de functie) sollicitatieformulieren ter beschikking stellen, geeft kandidaten een idee van wat er precies op papier moet komen. Voor sommige functies kan een begeleiding bij het invullen van een formulier overwogen worden, of een gesprek ter vervanging van het schriftelijke gedeelte. Een vorm van interactief solliciteren.

*Tip* Hou in dat geval wel rekening met mogelijke ruis. Besef dat beleefdheidsregels, assertief gedrag, e.d. sterk cultureel bepaald kunnen zijn.

### 7.3. Peilen naar eerder verworven competenties (EVC)

Via een vragenlijst kan men bij kandidaten peilen naar eerder verworven competenties (EVC).

Door voor deze invalshoek te kiezen, kunnen kandidaten zich aangemoedigd voelen om toch te solliciteren voor een functie. Voor de organisatie en de verantwoordelijke selecteurs betekent het materiaal een goede voorbereiding bij het eventuele selectiegesprek. Bovendien kan men op die manier ook een eerste inschatting maken van de potentiële 'stretch' van een kandidaat.





#### 7.4. Een vrijblijvende uitnodiging

Een werkplaatsbezoek zegt soms meer dan woorden. Het is een zeer directe manier om de sfeer op te snuiven. Bovendien kunnen beide partijen elkaar vrijblijvend wat 'verkennen'. Ook een video of foto's over de werkprocessen geven een direct beeld van waar men zich kan aan verwachten.

Je kunt dan ook al de nodige informatie over de selectieprocedure meegeven: hoe die zal verlopen, welke testen eventueel gebruikt zullen worden, of gevraagde referenties nodig zijn e.d.

**Tip**

Als deze mogelijkheden niet voorhanden zijn in je organisatie, kun je wel extra alert zijn bij de selectie. Zorg ervoor dat mensen een correct beeld krijgen van wat hen te wachten staat indien ze aangeworven worden.



EEN VERTROUWELIJK SOLLICITATIEGESPREK

## HOOFDSTUK 8. SELECTIE

Selecteren is kiezen. Selectieprocedures en -activiteiten zijn erop gericht de meest geschikte kandidaat voor de invulling van de functie en /of uitoefening van de loopbaan te kiezen. In feite wordt de geschiktheid voor een bepaalde functie voorspeld. Juist omdat er sprake is van een voorspelling, is de uitkomst onzeker en kunnen dus voorspellingsfouten worden gemaakt.

Men tracht dus eigenlijk een zo juist mogelijke inschatting te maken of de kandidaat inzetbaar is in de organisatie, het team en de functie. Sollicitatiebrieven, assessment, testen, praktische proeven en selectiegesprekken, moeten materiaal aanleveren om de voorspellende waarde zo hoog mogelijk te maken en dus een zo correct mogelijke inschatting te kunnen maken.

Uit onderzoek weten we dat de 'foutmarge' bij de bestaande selectie-instrumenten relatief groot is. Het kijken naar schoolresultaten, persoonlijkheidsvragenlijsten en ongestructureerde interviews scoren erg laag in voorspelbaarheid. Het meten van cognitieve capaciteiten, arbeidsproeven en gestructureerde interviews, doen het een stukje beter.

Maar hoe betrouwbaar zijn deze instrumenten in functie van een diversiteitsbeleid?

Instrumenten kunnen ongewild discriminerend werken (bias). Acties moeten erop gericht zijn deze (ongewilde) discriminatie weg te werken.

### 8.1. De brieven 'anders' lezen

Selectie van brieven kan door verschillen in informatiewaarde, leesbaarheid en standaardisatie een lastige zaak zijn. Brieven kunnen soms onvergelijkbaar zijn. Het doornemen kan soms een zekere irritatie opwekken. Een spelfout, een verkeerde zinswending, een eigenaardige aanhef, kunnen stuk voor stuk reden zijn om kandidaten af te wijzen. Een brief in een eerder ambtelijke taal kan vanwege zijn stijl worden afgewezen. Misschien spreekt hier enkel een cultureel gekleurde beleefdheidsregel?

Dat kan men voorkomen. Door maatregelen die we in het vorige hoofdstuk al behandelden (standaardisatie, voorbeeldbrieven e.d.), maar ook tijdens de selectiefase zelf.

In vele organisaties worden brieven door twee of meerdere mensen onafhankelijk van elkaar beoordeeld, waardoor persoonlijke 'eigenaardigheden' en overtrokken reacties wat worden gecorrigeerd. Door criteria en minimale functievereisten gezamenlijk vast te leggen kan er een eerste 'drempelselectie' gebeuren en kan in het verdere verloop van de procedure een grotere objectiviteit gehandhaafd blijven.



Zorg voor zo divers mogelijke lezers!

### 8.2. Gender en culturele bias bij de tests onderzoeken

Bepaal vooraf duidelijk wat je wilt testen of meten. De testbatterij moet op basis daarvan samengesteld worden. Voor het meten van competenties kunnen verschillende methodieken ingeschakeld worden. Alleszins moeten de gekozen instrumenten afgestemd zijn op de doelgroep die men voor ogen heeft. De ruis moet zoveel mogelijk vermeden worden.

Cognitieve en persoonlijkheidstests bevatten vaak veel gender- en culturele ruis. Bovendien vooronderstellen ze vaak een rijke taalbeheersing.

Wanneer je een test invult samen met een collega, voor wie Nederlands niet de moedertaal is, zul je snel merken hoeveel vooronderstellingen, culturele evidenties en zegswijzen in onze taal vervat zitten. Om dan nog maar te zwijgen van het 'logisch denken' van waaruit deze tests zijn opgebouwd, voor-



onderstellingen bij het beantwoorden van de vragen, wat men bedoelt met 'eerlijk invullen' enz. Ook vanuit een vrouwelijke logica kunnen 'logische antwoorden' er plots heel anders uitzien. Kortom men is hier niet 'objectief' aan het werk.

Slecht scoren op zo'n test kan betekenen dat men andere referentiekaders hanteert, 'anders' denkt en handelt. Het geeft echter geen of slechts vervormde informatie of een kandidaat ook geschikt zou zijn voor de job.

De ruis in de verschillende testinstrumenten wegwerken is een omvangrijk en complex werk waar op Vlaams niveau dient aan gewerkt te worden. VDAB en overheid hebben momenteel slechts een beperkt aantal alternatieven ter beschikking. Daar is dus zeker nog werk aan de winkel.

Voorlopig kun je enkel (zeer) voorzichtig omgaan met testresultaten. Ze niet gebruiken als doorslaggevend en eliminerend criterium is dan ook een goede keuze.



*Nog niet overtuigd? Bekijk dan misschien eens volgende voorbeelden:*

*De schaduwzijde van het leven? Waar denk je daarbij zoal aan?*

*Maar in sommige landen is de schaduwzijde het zaligste plekje, waar je kunt schuilen voor de verzenkende hitte ...*

*In een oefening waar je een logische opbouw van een verhaal moet maken via het aanduiden van cijfers... vertrekken Chinezen achteraan!*

### 8.3. Het criteriumgericht interview introduceren

De meest gehanteerde vorm van interview tijdens sollicitatiegesprekken is het ongestructureerde interview, waarvan de voorspellende waarde relatief klein is. De redenen daarvoor zijn talrijk:

- Vaak zijn de sociaalnormatieve functie-eisen te vaag geformuleerd en dus voor zeer veel interpretatie vatbaar. Stressbestendigheid zal bij de ene selecteur betekenen 'het hoofd koel kunnen houden' en voor een ander 'onder tijdsdruk kunnen werken'.
- Vaak zal men praktijksituaties voorleggen, waarbij de sollicitant moet vertellen hoe hij in dergelijke situatie zou reageren. Sociaal wenselijke antwoorden zijn het gevolg.
- Wanneer men mensen bepaalde fictieve situaties voorlegt, kom je wel iets te weten over de creativiteit waarmee mensen oplossingen verzinnen, zich verbaal uit de slag trekken e.d., maar zijn dat de noodzakelijke functievereisten?
- Een ongestructureerde manier van beoordelen laat ruimte voor tal van fouten zoals halo-effect (waarbij een eigenschap zo overheerst dat alle andere kenmerken van een sollicitant op dezelfde positieve of negatieve wijze beoordeeld worden) en horn-effect (het toekennen van een verschillend gewicht aan negatief en positief getinte informatie) of zoals het nemen van beslissingen in de eerste minuten van het gesprek op basis van eerste indrukken (netheid, oogcontact,...).
- De vergelijkingsbasis is vaak klein.

Een goed alternatief is een gestructureerde en criteriumgerichte aanpak. Veel van bovengenoemde nadelen worden weggenomen en de voorspellende waarde blijkt ook groter te zijn:

- Sociaalnormatieve eisen worden omgezet in op gedrag gerichte criteria die objectiever te meten zijn. Hierdoor kunnen persoonlijke voorkeuren en eventuele vooroordelen minder invloed uitoefenen op het eindoordeel.

- Er wordt een structuur aangebracht in de vooraf uitgekozen toetsbare gedragscriteria. De vraagstelling loopt volgens een vast patroon. Door het aanbrenge van deze structuur zal de verkregen informatie makkelijker vergelijkbaar zijn.
- Men komt tot een minder subjectief oordeel, omdat men de vragen en gespreksonderwerpen vooraf vastlegt. Niet-relevante thema's voor de functie worden geweerd.
- Men vraagt naar relevante ervaringen in het verleden, die direct vergeleken kunnen worden met de vereiste manier van handelen in de toekomstige functie. Het ontbreken van een opleiding of diploma, zwakke schoolresultaten of andere 'struikelblokken' komen dan in een ander daglicht te staan.
- Men vraagt naar gedragsreacties vanuit (werk)ervaringen onder vergelijkbare omstandigheden. De sollicitant kan gewoon vertellen wat hij of zij heeft meegemaakt, hoe dingen zijn gelopen, wat de eigen rol erin was, ... Bij goed doorvragen kan men inzicht verkrijgen in de wijze waarop de kandidaat in vergelijkbare situaties heeft gehandeld. Wat een zekere voorspelbaarheidswaarde heeft.

Er bestaan goede trainingen voor selecteurs om zich de werkwijze van het criterium gericht interviewen eigen te maken.



*Wees je steeds bewust van je eigen referentiekaders en vanzelfsprekendheden. Welke gesprekstechnieken je ook hanteert: blijf alert voor eigen ingesleten stereotypen, vooroordelen, projecties, halo en horn-effecten... Door eens een tijdje met een collega-selecteur samen te werken en kritisch met elkaars werk om te gaan, kunnen deze beoordelingsfouten vaak weggewerkt worden.*





## 8.4. De selecteurs trainen

Zelfs wanneer men onpartijdige selectie-instrumenten hanteert, zijn het uiteindelijk de selecteurs die beslissen. Voorkeuren en vooroordelen kunnen selectiebeslissingen beïnvloeden. Uit onderzoek blijkt dat de voorkeur van werkgevers nog steeds voor 70% wordt bepaald door factoren waarop een sollicitant geen invloed kan uitoefenen: gezondheid, sekse, leeftijd en afkomst. Daarnaast zijn er kleinere elementen die bij de selecteur 'onbewust' kunnen meespelen:

- De persoonlijke 'werkbare' stijl of de stijl die binnen de organisatie het meest voorkomt, wordt vaak als referentiepunt genomen. Selecteurs zijn daarin niet anders dan andere mensen: het is een natuurlijke (eerste) reactie erkenning van gelijkenis positief te waarderen.
- Projectie kan ook op andere manieren uitpakken: de eigen positieve en negatieve geschiedenis met ouders, mannen, vrouwen, ... kan, voor je het beseft, kleuring geven aan de kandidaat die voor je zit, nog voor je ook maar iets van hem of haar gehoord hebt.
- Verbaal en non-verbaal 'ander' gedrag geven vaak ongemak. We denken daarbij aan oogcontact, handen geven, zithouding, spreektoon, stemvolume, afbakening van wat behoort tot de privacy, directheid van vraag en antwoord, formeel en informeel spreken, beleefdheidsregels, omgaan met stiltes,.... Wees je daar terdege van bewust.
- Een sollicitatiegesprek moet je de kans geven jezelf te verkopen. Dat is niet voor iedereen zo evident. De vraag: 'Wat heb ik te bieden?' kan mensen tot verlegenheid brengen. Een afgewende blik, een gebogen houding, zacht praten... doen soms onterecht negatief beoordelen.
- In sommige andere culturen is het gebruikelijk dat men, wanneer er gevoelige thema's worden aangesneden, een langere aanloop neemt, meer woorden gebruikt, beeldende taal kiest, veel context schetst. Men geeft ook allerlei hints aan de gesprekspartner waardoor die mee op het spoor wordt gezet en zich kan voorbereiden op wat er komt. Dit is een vorm van indirecte communicatie, het wordt gezien als een vorm van beleefdheid en respect. In het kader van selectiegesprekken, verwachten selecteurs 'to the point' antwoorden. Wie veel 'rond de pot draait' heeft iets te verbergen, denkt men dan. Door zelf te spreken op een meer indirecte wijze, met gebruik van beelden of door het vertellen van een verhaal, kan de selecteur toch ook gevoelige thema's aansnijden.
- Culturele, gender- en klassenverschillen over hoe je je best gedraagt, wat je wel en niet zegt en doet wanneer je in een machtsongelijke situatie zit (want dat is een sollicitatieproces zeker) maken het er niet gemakkelijker op. Sommige sollicitanten zullen in selectiegesprekken grote statusverschillen ervaren. Ze zullen de selecteurs met gepast respect benaderen en dus niet in de rede vallen, zeker niet tegen spreken... en daardoor misschien eerder passief en afwachtend overkomen. Anderen zullen het misschien zeer lastig hebben zich te 'gedragen' ten opzichte van een veel jongere of vrouwelijke selecteur.
- Minder vertrouwd zijn met het Nederlands kan soms een vertekening geven van wat iemand in zijn mars heeft. Als selecteur letten op je taalgebruik kan een vorm van respect zijn: eenvoudige zinsconstructies, korte zinnen, geen afkortingen, feitelijke informatie. Vermijd gezegden en uitdrukkingen.
- Solliciteren is vaak een stresserende onderneming voor mensen. Bij mensen onder stress wordt de waarneming sterk vervormd. Sommigen worden zeer gevoelig en nemen alles in zich op, anderen gaan net zeer doelgericht versmallen. Het zijn elementen om rekening mee te houden wanneer men mensen gaat selecteren. Mensen op hun gemak stellen en tijd nemen, zijn geen overbodige luxe.
- Zeker wanneer men al een hele reeks negatieve ervaringen achter de rug heeft, kan dat het sollicitatiegedrag sterk beïnvloeden: ogenschijnlijke onverschilligheid, weinig motivatie om teleurstelling te vermijden, wantrouwend, overdreven zelfzeker gedrag om zichzelf te verkopen, ... Sollicitanten hebben dan veel positieve stimulansen nodig om zich in het gesprek toch te tonen. Vragen naar de reden van negatieve ervaringen met opleiding of werk in het verleden, zal men al

snel begrijpen als een afwijzing; door voortdurende afwijzing gaat men op de duur ook steeds minder in zichzelf geloven. Positief labelen (negatieve ervaringen herbekijken en positief herbenoemen) kan hieraan verhelpen

*Tip* Een training voor selecteurs of samen enkele oefeningen doen die als eye-opener kunnen dienen, kan het bewustzijn rond ongewilde discriminaties, projecties en vooronderstellingen vergroten en biedt kansen om vaardigheden te ontwikkelen om intercultureel te communiceren in een selectiecontext.

*Tip* Ontwikkel een divers samengesteld selectieteam.

*Tip* Vaak bepalen kleine dingen het verloop van een sollicitatiegesprek:

- Geef aan wat je verwacht in het sollicitatiegesprek. Vertel duidelijk wat de gang van zaken is 'Ik ben gewend om...'
- Vat af en toe samen wat de kandidaat heeft verteld ('Dus u denkt dat uw vorige job wat onder uw niveau lag?'). Niet alleen geef je daarmee aan dat je het verhaal van de kandidaat aandachtig volgt, maar je geeft daardoor ook gelegenheid om te corrigeren of aan te vullen.
- Breek de spanning af en toe. Een grapje moet kunnen, en zorgt voor een lossere sfeer. Zonder daarbij te overdrijven uiteraard – het blijft een sollicitatiegesprek.

## HOOFDSTUK 9. AANWERVING

In het kader van een nieuwe aanwerving zijn er verschillende activiteiten nodig om de samenwerkingsrelatie te formaliseren. In de eerste plaats het opmaken en overlopen van een arbeidsovereenkomst. Ook wanneer alles vastligt in CAO's, is het nodig om de arbeidsvoorwaarden te bespreken en eventuele afspraken over proeftijd, verlofregelingen e.d. duidelijk te maken. Iedereen heeft er belang bij dat hier geen misverstanden ontstaan.

### 9.1. Non-discriminatieclausule in arbeidsreglement

De wet van 25/02/03 laat geen discriminatie toe. Toch is het zinvol om op niveau van de onderneming of de eigen organisatie deze wet te concretiseren en concrete afspraken te maken. Vooral over de te volgen procedure moet duidelijkheid geschapen worden voor iedereen. Deze kan dan als een specifieke clausule opgenomen worden in het arbeidsreglement. In het arbeidsreglement kunnen alle vormen van discriminatie als onaanvaardbaar worden benoemd en kunnen sancties worden voorzien. Ook een reeks afspraken rond pesten op het werk horen daar thuis. Om klachten van medewerkers over die materies op te vangen wordt er best een vertrouwenspersoon aangesteld.



*In deel 4 wordt in de fiche 'Enkele voorbeelden van non-discriminatieclausules in het arbeidsreglement' verwezen naar een aantal voorbeelden waarvan er zeker eentje is op maat van jouw organisatie.*

### 9.2. Functiewaarderingsdiscriminaties wegwerken

Bij het wege van een functie en de eraan gekoppelde verloning mag men zich zeker niet laten leiden door oneigenlijke redenen: of de functie door een vrouw of een man wordt ingevuld of uitgevoerd, door een jongere of een oudere, ...

Laat u bij die inschalingvragen ook niet 'misleiden' door een functietitel bij de functieweging. Die kan immers onbedoeld iets suggereren dat niveauverhogend of verlagend werkt. Zo zal 'secretaresse' minder gewaardeerd worden en minder status hebben dan 'secretaris'.

Vermijd vooroordelen of stereotypen bij interpretatie van functiecriteria.

### 9.3. Contractueel wegwijs maken

Wie maakt de nieuwe medewerkers contractueel wegwijs?

Wat zijn de wettelijke en administratieve verplichtingen?

Zijn er complexe juridische formuleringen die een woordje uitleg vergen?

Is er tijd voorzien om het contract volledig door te nemen?

Is alles duidelijk over het loon en eventuele extra vergoedingen?

Heb je de mechanismen (gezinssituatie e.d.) die meespelen bij de loonberekening uitgelegd?

Motiveer waarom je papieren laat ondertekenen, geef het nut van elk document aan.

Neem de tijd en geef mensen de kans om te zeggen dat ze het niet helemaal begrijpen. Werk met voorbeelden van een loonfiche of andere documenten.

Voorzie tijd in de eerste weken om dieper in te gaan op bepaalde onderdelen van de toelichting.

## HOOFDSTUK 10. ONTHAAL

Bij de aanwerving van een nieuwe medewerker zijn de eerste dagen en weken cruciaal. Vele organisaties hebben dan ook een onthaalprocedure uitgewerkt om de introductie van nieuwe medewerkers te bevorderen en optimaal te laten verlopen. Enerzijds is er de kennismaking met de collega's en de leidinggevenden, anderzijds moet er aandacht besteed worden aan informatie over de afdeling, de functie, de taken en de werkmethoden.

### 10.1. Basisprincipes van een goed onthaalbeleid

Een goed onthaal is ondersteunend, zorgt ervoor dat mensen zich snel thuis gaan voelen en daardoor sneller goed kunnen functioneren.

Een onthaalbeleid is een samenhangend geheel van stappen die erop gericht zijn de nieuwkomer op een optimale manier te integreren op de werkvloer en in het bedrijf. Op deze manier kan er een win-win situatie ontstaan. De CAO-verplichtingen worden daarom best aangevuld tot een zorgzaam onthaal voor iedereen. Daarbij is een zekere uniformiteit belangrijk. Dit kan aan de hand van duidelijke verantwoordelijkheden en taken, en conforme procedures in heel de organisatie.

Zo'n onthaalbeleid is echter niet de verantwoordelijkheid van één persoon en kan ook niet eindigen na dag één. Er hoort een stappenplan bij en een draaiboek waarbij alle actoren weten wat hun rol is en daar ook over gebrieft worden.

Ook bij een functiewijziging kan een nieuwe onthaalprocedure noodzakelijk zijn.

### 10.2. Hoe een nieuwe medewerker onthalen?

Hieronder volgen een aantal aandachtspunten om het onthaal goed te laten verlopen.

#### **Voorafgaand spreken met de zittende medewerkers**

Deze mensen moeten duidelijk geïnformeerd worden over de komst van de nieuwe medewerker, de taken die hij of zij zal opnemen, de aanvangsdatum, de verwachtingen die men heeft naar het team in functie van het onthaal, enzovoort.

Vooraleer een nieuweling op een afdeling aankomt, is het zinvol dat er vanuit de personeelsdienst wordt nagegaan in hoeverre er vooroordelen leven over 'andere' werknemers bij de betrokken leidinggevenden en bij het personeel.

Een ploeg of afdeling leren omgaan met diversiteit, op basis van een korte training, is vaak een goede voorbereiding of kan ingepland worden tijdens de eerste periode na een aantal nieuwe aanwervingen. Er zal zeker onder elkaar 'gesproken' worden. Je kunt als personeelsdienst de eventuele negatieve reacties vóór zijn door de weerstanden te (h)erkennen. In een open gesprek, waarbij het diversiteitsbeleid van de organisatie onder de aandacht wordt gebracht, kunnen ook de twijfels en vooroordelen besproken worden. Bij het zoeken naar oplossingen betrek je natuurlijk ook de vakbondsafgevaardigden.

#### **Onthaalbrochure vooraf bezorgen**

De nieuwkomer kan zich wat voorbereiden op de eerste werkdag aan de hand van een onthaalbrochure. Deze moet kort en bondig zijn. Daardoor kan hij zich wat oriënteren, op een rustige manier informatie verwerven en allicht met gerichte vragen naar de eerste werkdag komen.

Een aangepaste brochure voor laaggeschoolde of taalzwakkere medewerkers kan met hen de eerste dag eens worden overlopen als een specifieke stap van het onthaal.





### **De eerste indruk kleuren**

Een eerste indruk is blijvend. Er is maar één kans om die indruk te beïnvloeden. Je zou kunnen zeggen dat hier reeds in de kiem de kansen op doorstroming of uitstroom mee worden bepaald.

Stel de nieuweling voor op een positieve manier, door enkele van zijn of haar kwaliteiten of kwalificaties te benoemen. Je hebt hier de kans om belangrijke informatie te geven, die de eerste indruk mee positief kan kleuren en de nieuwsgierigheid kan wekken. Al naargelang aan wie je de nieuweling voorstelt, kun je andere aspecten benoemen, die voor die persoon relevant of interessant zijn. Zo sla je zelf een stukje van de brug tussen de nieuwkomer en de collega's. Ook de nieuweling moet gestimuleerd worden om dat te doen.

### **Informatie doseren**

Stel de nieuweling voor aan al zijn of haar directe collega's van de afdeling. Ook de verantwoordelijken van personeelsdienst, vakbondsafgevaardigden, vertrouwenspersonen, ... mogen de eerste dag niet ontbreken. Maar doseer. In grote organisaties heeft het geen zin de eerste dag overal langs te gaan. Er zijn voor de nieuwe medewerker zoveel indrukken te verwerken, namen en gezichten te onthouden, ...

De eerste dag vertrek je dus best vanaf de eigen werkplek, de directe collega's, de eigen taken, werk-instrumenten, veiligheids-, gezondheids- en milieu-instructies. Een bezoek aan de verschillende afdelingen, werkposten, gebouwen wordt dan gepland (en aangekondigd) voor één van de daaropvolgende dagen.

### **Later nog eens herhalen**

Onthaal stopt niet na de eerste dag. Zeker in complexere werkomgevingen en voor complexere taken mag je er niet vanuit gaan dat iemand alles onmiddellijk verstaan, begrepen en onthouden heeft. Laat staan alles meteen kan uitvoeren zoals het verwacht wordt.

De directe chef moet zorgen voor een persoonlijke opvolging en een persoonlijk inwerkplan.

Een meter of peter kan hier op een meer informele manier de nieuwe medewerker ondersteunen om wegwijs te raken in de nieuwe job, de werkplek te leren kennen en om te leren gaan met de collega's.

Een gezamenlijke onthaaldag met verschillende nieuwkomers biedt de kans om uitgebreider stil te staan bij belangrijke inhoudelijke, technische of kwaliteitsgerichte aspecten van de organisatie.

In sommige organisaties kan het passend zijn ook een overleg of - minder formeel- een ontbijtsessie met nieuwkomers en directie /management te organiseren enkele weken of maanden na aanwerving.

Het zal misschien wat onwennig zijn, maar blijkt in de praktijk toch positief onthaald te worden. Het biedt de gelegenheid om met vragen en bedenkingen te komen, die voor beide kanten relevant kunnen zijn.

### **Betrokkenen en hun rol benoemen**

Duidelijke afspraken over de verantwoordelijkheden en taken van de verschillende betrokkenen bij het onthaal van een nieuwe medewerker voorkomen wrevels en fouten later.

- De onthaalverantwoordelijke is de proceseigenaar en beheert het onthaaldraaiboek.
- De directie zorgt voor een persoonlijk contact en schetst het bredere kader van de organisatie, de visie en doelstellingen.
- De directe chef geeft basisinformatie over de functie en de afdeling, de objectieven tijdens de proefperiode, het inwerkplan en de opvolgingsafspraken, en introduceert de medewerker aan het team en op de werkplek.
- De peter of meter zorgt voor de dagelijkse opvolging en ondersteuning.
- De vertegenwoordigers van de vakbonden geven informatie over hun organisatie, functioneren, consultatiemogelijkheden.
- De preventieadviseur geeft een (verbale) toelichting en demonstratie van de veiligheidsvoorschriften en informatie op vlak van preventie.
- Vertrouwenspersonen zorgen voor een persoonlijke kennismaking en verwijzing naar de rol die ze spelen in de organisatie

### Zorgen voor ondersteunende elementen

Een uitgeschreven scenario, een draaiboek en checklists die bijgewerkt worden door de onthaalverantwoordelijke en ter beschikking staan van alle betrokkenen, zijn uitstekende hulpmiddelen.

Een onthaalbrochure met het arbeidsreglement, een voorstelling van de organisatie, een organogram, de belangrijkste veiligheidsvoorschriften e.d. helpen de nieuwkomers goed op weg. Tenminste, wanneer die onthaalbrochure voldoende up-to-date wordt gehouden.

**Tip** De werkmapp en handleiding 'Van "andere" nieuwkomer tot toffe collega' zijn een goede opstap voor zowel de nieuwkomer als voor de peters en de coaches. Je hoeft echt niet het gehele instrument te gebruiken. Kies er die onderdelen uit die voor jouw organisatie het meest geschikt zijn, of pas de brochure aan in functie van de eigen noden. Je kunt de brochure downloaden op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)

Een verklarende woordenlijst doet soms wonderen....

**Tip** Ook het inschakelen van een jobcoach voor sommige nieuwkomers uit de kansengroepen is een goede piste. De aanpak, de ervaringen hiermee en nuttige achtergrondinformatie kun je terugvinden in deel 4 onder de fiche 'Jobcoaching'. Je treft er ook het contactadres aan waar je terecht kunt voor meer informatie of concrete afspraken.

Ook in de Trivisi-brochure 'Goede praktijken van instroom van kansengroepen' zijn veel concrete voorbeelden te vinden van geslaagde ondersteunende maatregelen om de instroom van mensen uit de kansengroepen tot een succes te maken. Kijk hiervoor op de website: [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be). Je kunt de brochure daar ook afhalen.



DE EERSTE DAG IN EEN NIEUWE WERKOMGEVING



### 10.3. Beter met een peter

Een goede formule is het peterschap. Gedurende een afgebakende periode bekommert een personeelslid met voldoende anciënniteit in de organisatie zich over de nieuweling. Hij of zij geeft tips en raad over de manier van reageren op bepaalde zaken, vertelt over de ongeschreven regels en gewoonten, stelt vragen over hoe het loopt in de nieuwe functie, introduceert de nieuweling informeel bij andere collega's.

Een peterschap kun je niemand opleggen, mensen moeten daar vrijwillig willen instappen en er ruimte voor krijgen in hun takenpakket. Het profiel van een peter kan er als volgt uitzien: loyaal aan de organisatie, positief ingesteld, open houding, sociaal vaardig, gericht op groeien en leren, voldoende aanvoelen van spanningen en vooroordelen.

Een goede terreinafbakening met de directe chef (evaluatie, opvangen van spanningen, conflicten) is wel noodzakelijk.

Omkaderende voorwaarden zijn een opleiding voor peters en meters, een duidelijk afgebakende taakomschrijving (wat, wanneer en hoe vaak) en een goede begeleiding vanuit de personeelsdienst (onder andere door de peterschapsformule te hanteren als een vorm van functieverruiming).

*Tip* Ook aan een goede onthaalprocedure kan nog verder gesleuteld worden. Door een nieuwkomer en een peter die recent een nieuwkomer begeleid heeft, door iemand die selecteert en iemand met beslissingsbevoegdheid samen te brengen en hen het gehele draaiboek kritisch door te laten nemen, kunnen nieuwe aandachtspunten en acties worden opgenomen. Op deze manier bekijk je het ook vanuit verschillende invalshoeken, wat zeker een meerwaarde betekent voor de efficiëntie en haalbaarheid van het onthaalprogramma.

*Tip* Nog niet overtuigd?

*Kijk dan eens naar de kost van fouten en arbeidsongevallen.*

*De kost van spanningen en conflicten.*

*De kost van niet gekende procedures.*

*De kost van uitstroom.*

*Een goed onthaal leidt tot een win-win situatie en legt de basis voor een duurzame tewerkstelling.*

*Een goede onthaalprocedure verdient zichzelf snel terug!!*

## HOOFDSTUK 11. LEREN EN GROEIEN IN DE ORGANISATIE

Welke maatregelen kunnen ervoor zorgen dat ook 'andere' nieuwkomers in de organisatie goed kunnen functioneren, zich gestimuleerd kunnen voelen om bij te leren en (eventueel) door te groeien naar andere functies?

Een beleid waar retentie en doorstroommogelijkheden voor alle medewerkers belangrijke aandachtspunten zijn, wordt geschraagd door een stimulerende en krachtige leeromgeving. Dit is een omgeving waar kansen op leren in de werksituatie maximaal benut worden en op alle niveaus van de organisatie gestalte krijgen.



Voor een overzicht van verschillende opleidingsmogelijkheden, kan je surfen naar:

- [www.vov.be](http://www.vov.be)
- [www.trainingsinfo.be](http://www.trainingsinfo.be)
- [www.vorming.net](http://www.vorming.net)

We focussen daarbij op alle stakeholders:

- individuele medewerkers
- collega's
- direct leidinggevenden
- management
- organisatie
- opleiders.

We geven een niet-limitatief overzicht van stimulerende maatregelen die voor alle medewerkers zinvol zijn, maar die zeker in het kader van een diversiteitsbeleid sterk aan te bevelen zijn.

### 11.1. Individuele medewerker

Voor sommige medewerkers is een starttraject (alleen of gezamenlijk) noodzakelijk. Een arbeidsattitude-training voor mensen die langdurig werkloos waren, een specifieke beroepsopleiding om zich gericht te bekwamen, 'tools' voor de functie, een training Nederlands op de werkvloer, een training leren leren enzovoort. Het belang en de noodzaak hiervan doorpraten geeft meer kans op slagen.

Bijvoorbeeld: de voorschriften over veiligheid in heel wat sectoren vereisen een stevige basiskennis Nederlands. Ook om een ISO-norm te halen moeten alle collega's voldoende Nederlands beheersen.

Voor sommige medewerkers zijn de standaard arbeidsvoorwaarden omtrent verlofregelingen, werktijden, ergonomie niet altijd evident te combineren met de privé-situatie. Alleenstaande mannen of vrouwen met kinderlast, minder mobiele medewerkers, allochtonen met andere feestdagen, ...

Het kan wegen op hun arbeidsmotivatie en op de kwaliteit van hun functioneren. Deze arbeidsvoorwaarden in een open en realistische sfeer bespreekbaar maken en zoeken naar creatieve en eerlijke oplossingen, heeft een zeer motiverend effect op medewerkers en verhoogt vaak de loyaliteit tegenover de organisatie. Wanneer mensen begrip en respect ervaren, mag je dat ook van hen verwachten.



In het kader van het beter afstemmen van gezin en arbeid, werden een aantal projecten opgezet. De FBA- audit (Family and Business Audit) stelt je in staat om een grondige diagnose te verkrijgen over hoe ver jouw organisatie al staat in de afstemming van gezin en werk. Met de FBQ (de Family and Business Quickscan) kost een eerste verkenning je amper een uurtje.



Je kunt de quickscan vinden op [www.evenwichtmaaktsterk.be](http://www.evenwichtmaaktsterk.be).

Wil je van de FBA-diagnose vertrekken om stap voor stap de aanbevelingen in een actieplan om te zetten? Dan is de aanpak van de methodiek Vrouwen en ArbeidsMarktParticipatie (V&AMP-methodiek) geknipt voor jouw organisatie. Je kunt het instrument bekijken op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk). Voor de begeleiding bij de uitvoering van de aanpak kun je terecht bij de projectontwikkelaar in jouw regio. Onder bepaalde voorwaarden kan de V&AMP-methodiek het centrale instrument worden in een gesubsidieerd diversiteitsplan. Ook daar vertelt de projectontwikkelaar je alles over.

Al naargelang de functie en de thuissituatie kan het aanstellen van een **jobcoach** van binnen of buiten de organisatie een aanvullende ondersteuning zijn. Iemand die op het thuisfront in serieuze moeilijkheden zit, kan daardoor een extra duwtje krijgen om toch vol te houden. Hij of zij kan bijvoorbeeld ook tijdelijk hulp krijgen met administratieve dingen om het leven wat beter op orde te krijgen.

**Tip** Zie ook de fiche 'Jobcoaching' in deel 4.

Nieuwe medewerkers staan altijd wat in de kijker. Ze zijn misschien de eerste 'X' in een groep van 'O's. De eerste vrouwelijke lasser, de eerste mannelijke kinderverzorger, de eerste minder mobiele medewerker, de eerste allochtoon, de eerste jongere... Solo zijn betekent vaak dat je wat 'anders' bekeken en behandeld wordt door collega's.

De zogenaamde **tokenmechanismen** spelen daarbij steeds in het nadeel van de solo. Of men wordt de mascotte van het team, of de spreekbuis van de 'X'en, of de 'pispaal'. Voor de solo is de druk om het beter te doen dan de gemiddelde medewerker heel groot. Het lijkt wel of men zich moet bewijzen voor alle 'X'en. Het omgaan met vooroordelen brengt soms grote spanningen met zich mee. Het is niet evident om daarin gewoon jezelf te blijven. Voor sommigen kan dat zeer zwaar gaan wegen op het functioneren. Ondersteuning door een coach, een peter is dan echt noodzakelijk.

**Tip** Hoe help je de solo op een positieve wijze om te gaan met de druk? In het luik 'Werkmap' van de brochure 'Van "andere" nieuwkomer tot toffe collega' vind je een aantal tips. Je kunt de handleiding en de werkmap downloaden op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).

Op basis van het functie- of competentieprofiel bij de aanwerving, wordt een **persoonlijk ontwikkelingsplan (POP)** uitgewerkt in het kader van het VTO-beleid. Daarbij moet de medewerker samen met zijn/haar leidinggevende of mentor, een leertraject uitzetten. Daarbinnen kan plaats gemaakt worden voor specifieke of the job-trainingen, werkplekleren, on the job-training, coaching of intervisie. Zowel de verwachtingen van de organisatie als de persoonlijke inschatting van de medewerker zijn hierbij richtinggevend. Het is hier dat de mogelijkheden voor doorstroming en loopbaanplanning aan bod kunnen komen.

Voor sommige medewerkers is het heel 'ongewoon' te mogen denken aan groeien, aan doorstromen en meer verantwoordelijkheid krijgen. Al naargelang je voorgeschiedenis heb je het misschien al afgeleerd om daarvan te dromen. Maatschappelijk gezien is er immers voor veel groepen een glazen plafond. Ook binnen organisaties bestaat die haast onzichtbare grens. 'Dat is niet voor ons soort mensen' of 'Ik kan dat toch niet' zijn individuele belemmeringen die daar dan vaak uit voortvloeien. Goed functionerende medewerkers toch volop kansen geven én stimuleren om dit negatieve beeld bij te stellen, kan een zeer sterke positieve wending geven aan de praktijk van diversiteit in een organisatie. De bereidheid om de glazen plafonds af te breken is een niet geringe uitdaging die loont.

Het duidelijk uitspreken van **ongeschreven regels** en gewoonten bij elke functiewijziging kan ervoor zorgen dat medewerkers bij een eventuele doorstroom ondersteund worden om zich in die nieuwe setting een plaatsje te verwerven.

Een nieuwe bouwvakker, bijvoorbeeld, die op heel korte tijd tot werfleider wordt gepromoveerd, is vaak niet vertrouwd met de 'testfase' (lees: 'pestfase') door zijn collega's, voor hij geaccepteerd wordt in zijn nieuwe rol.

*Tip* Wees steeds alert voor de onzichtbare drempels, gesloten deuren en glazen plafonds in de organisatie. Het zijn de medewerkers zelf en ook zij die uitstromen, die met vallen en opstaan deze drempels hebben weten te ontdekken. Maak dan ook gebruik van die kennis.

*Tip* Sites waar je meer info kan vinden over de onderwerpen die hier aan bod komen zijn:  
[www.cocosnet.be](http://www.cocosnet.be)  
[www.vmc.be](http://www.vmc.be)  
[www.forum.nl](http://www.forum.nl)  
[www.rosadoc.be](http://www.rosadoc.be)  
[www.provincialematerialenbank.be](http://www.provincialematerialenbank.be)

## 11.2. Collega's

Collega's zijn een cruciale factor voor het welslagen van een nieuwe aanwerving. Hoe mensen met elkaar omgaan, is vaak meer doorslaggevend voor mensen om 'te blijven' dan de eigenlijke jobinhoud.

Een goede voorbereiding op de nieuwe koers naar meer diversiteit in het beleid van de onderneming is noodzakelijk, een *conditio sine qua non*.

Een **training omgaan met diversiteit**, waarbij ook de reeds aanwezige verschillen in de kijker komen, is een goed startpunt voor een houding naar meer respect voor het anders zijn van mensen. Zorg ervoor dat in zo'n training interculturele communicatie het begrip in zijn brede betekenis wordt aangebracht. Men kan en mag zich daarbij niet alleen toespitsen op enge cultuurverschillen. Diversiteit omvat ook gender, leeftijdsverschillen, klassenverschillen, subculturen ... Bovendien moet men aan een open en respectvolle houding werken die niet kan gevat worden in een aantal statische kenmerken van 'die anderen'. Vermijd om in een 'wij' en 'zij' denken terecht te komen, of in een herbedenken van stereotypen.

*Tip* We verschillen allemaal. Diversiteit is de regel, niet de uitzondering. Maar die verschillen zijn niet statisch: we veranderen ook voortdurend, allemaal. Pin je niet vast op vaste categorieën, maar werk aan respect voor veranderende verschillen.

*Vergeet ook niet dat achter alle verschillen ook veel overeenkomsten schuilen: we delen meer dan we soms denken.*

Zeker wanneer de taalbeheersing zwak is, loop je het risico dat de nieuwkomer zich wat gaat afzonderen van de collega's. Wanneer binnen de organisatie een opleiding Nederlands op de werkvloer wordt aangeboden, is het zinvol ook een korte **communicatietraining** op te zetten voor de Nederlandstalige collega's. Zij kunnen immers met hun talig gedrag een grote positieve of negatieve invloed hebben op het welslagen van deze investering. Zij worden zich bewust van hun faciliterende rol en



krijgen concrete aanwijzingen om met die 'moeilijk verstaanbare collega's' vlotter samen te werken. Regelmatig **werkoverleg**, briefings, toolboxmeetings e.d. waar collega's met elkaar moeten spreken over het werk en de eigen aanpak, zijn een goede bron van leren van elkaar. Hier kan respect groeien, mits de direct leidinggevende hier aandacht heeft voor de dominantie van sommigen en gericht kan bijsturen.

**Mobbing:** pestgedrag, roddels, agressie, negeren van collega's, het zijn problemen die veel voorkomen op de werkvloer. Problemen waar steeds een zwart schaap voor gevonden wordt. Maatregelen om aan dit gedrag paal en perk te stellen komen iedereen ten goede. Doordachte acties kunnen perfect passen in het kader van een diversiteitsbeleid.

*Tip* Soms zijn er 'natuurlijke' vertrouwenspersonen binnen de organisatie waar de klachten over ongewenste intimiteiten, pesten of racisme terecht komen. Deze persoon kan daar best formeel in erkend worden en ondersteuning krijgen via een aantal afspraken, procedures en een duidelijk beleid.

### 11.3. Direct leidinggevenden

*Tip* Voor bijkomende informatie rond dit thema kun je bijvoorbeeld terecht op [www.kdg.be/sociaal-agogischwerk/navorming](http://www.kdg.be/sociaal-agogischwerk/navorming) en [www.iteco.info.be](http://www.iteco.info.be)

Mensen verschillen en dus zullen ook de leiderschapstijl van de ploegbaas, teamverantwoordelijke en vergelijkbare functies aangepast moeten zijn aan die verschillen. Geen gemakkelijke opgave. Het is immers daar waar mensen met elkaar moeten samenwerken dat er ook de meeste kansen op conflicten, wrevels kunnen ontstaan. Van de direct leidinggevende wordt dan een krachtadig optreden verwacht en modelgedrag in het omgaan met conflicten. Hij moet vooroordelen en negatieve beeldvorming doorprikken en voortdurend de dialoog terug aangaan. Geen makkelijke opgave voor iemand die vaak vooral veel technisch kennen en kunnen in huis heeft.

Bovendien zal een team of ploeg ook anders en beter functioneren als verschillen als positief worden ervaren en de aanwezige competenties van iedereen optimaal worden ingezet en benut. Vandaar dat direct leidinggevenden veel baat hebben bij een **'training leidinggeven aan een diverse ploeg'**.

De direct leidinggevende heeft ook een sleutelpositie om nieuwe medewerkers te coachen bij de uitvoering van het werk. Zijn aanpak biedt kansen om de nieuwkomers te helpen bij het leren van de job, hen te motiveren en te stimuleren, oog te hebben voor specifieke problemen als discriminatie, pesten en tokenmechanismen. Dit vergt een zeker vertrouwen. Dat is er niet zomaar. Want ook hier spelen de verschillen. Voor sommige mensen is het heel moeilijk om op een gelijkwaardige manier met elkaar om te gaan. Welk cultureel bepaald beeld, welke verwachtingen en welke concrete ervaringen heeft men met 'de chef', 'de baas'? En wat als dat beeld niet klopt met de werkelijkheid? Een jonge vrouwelijke chef bijvoorbeeld?

Ook leerstijlen van mensen kunnen sterk verschillen. De leergeschiedenis van mensen kan soms erg blokkerend werken op het aandurven van nieuwe dingen, het kunnen omgaan met feedback, de directheid waarmee men wordt aangesproken. Het zijn allemaal dingen waar een leidinggevende maatwerk moet leveren. Mits duidelijke afspraken over te ontwikkelen competenties zou hij dan gericht mensen moeten kunnen opvolgen, kansen geven om de nieuwe aspecten te leren, feedback geven – kortom **coachen op competenties**.

Direct leidinggevendenden moeten voldoende betrokken worden bij de opleidingsstrategieën en -inhouden voor hun afdeling. Wanneer medewerkers training volgen, is het immers de direct leidinggevende die alert moet zijn om de nieuw verworven inzichten of vaardigheden in te zetten op de werkvloer. De **transfer** van het geleerde kan individueel gebeuren, maar is soms ook zinvol voor een heel team. Dan is het zinvol om tijdens het werkoverleg of in kleine werkgroepjes verslag te laten uitbrengen, iets nieuws te demonstreren.

Niets is zo frustrerend als eerst gemotiveerd worden om nieuwe dingen te leren en het dan niet mogen of kunnen gebruiken.

*Tip* Al eens aan jobrotatie gedacht als instrument binnen het opleidingsbeleid? Je werkt daarmee aan een goede transfer van leren en je kunt het instrument tegelijk inzetten binnen het diversiteitsplan (kansen voor allochtonen, voor mensen met een arbeidshandicap, ...). Moeilijk? Dat valt wel mee, want roteren kun je leren: zie de brochure 'Roteren doet je leren!' die je kunt afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).

Regelmatige feedback, functioneringsgesprekken, erkenning voor de geleverde inzet, maar vooral veel **aanmoediging** om het beste van zichzelf te geven, te vertrouwen in het eigen kunnen en verder te durven denken dan vandaag, kan alle medewerkers, ook zij uit de kansengroepen, stimuleren om door te stromen naar een functie die echt passend is.

*Tip* De TRIVISI-brochure 'Transfer van leren' doornemen kan je tal van ideeën geven om een effectieve transfer van het geleerde naar de werksituatie te optimaliseren. Kijk hiervoor op [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be) waar je de brochure kunt afhalen.







## 11.4. Management

In het leidinggevende kader van veel organisaties ontbreekt de directe dagelijkse ervaring met diversiteit vaak. Het glazen plafond en de glazen drempels en deuren zijn nog steeds mee verantwoordelijk voor zeer homogeen samengestelde managementteams. Een kritische reflectie op de soms onbedoelde uitsluitingsmechanismen, op de beeldvorming die men heeft over specifieke groepen, zet een bewustwordingsproces in beweging dat een zeer goede opstap kan zijn om te komen tot constructieve maatregelen op alle niveaus van de organisatie.

Good practices van organisaties die er in slagen personen met een handicap te integreren op de werkvloer, een brochure bekijken als 'Oud maar niet out', een genderworkshop, een training diversiteit... helpen om tot een duidelijke en genuanceerde visie te komen.



De brochure 'Oud maar niet out' kun je afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).

**Walk your talk**, wordt wel eens gezegd. De visie op diversiteit moet duidelijk en consequent gecommuniceerd worden en moet een vertaling krijgen in strategische keuzes, kerncompetenties en HR-tools. Communicatie die gericht is op wederkerigheid vormt een goede basis voor het dragen van veranderingsprocessen, zoals het evolueren naar meer diversiteit.

Aangezien bewust werken met diversiteit nieuw is, betekent dit dat er zal moeten geleerd worden, met vallen en opstaan. Niet alle antwoorden zijn vooraf gegeven, niet alle vragen te voorzien. Een **open klimaat en een bedrijfscultuur** waar door iedereen mag geleerd worden, vormen wellicht de beste garantie om dit veranderingsproces te laten slagen. Diversiteit bij de instroom, opleidings- en loopbaanplannen zijn daar duidelijke uitingen van.

Wanneer er zich problemen voordoen kan een reflex ingebouwd worden om geen standaard antwoorden en gestandaardiseerde oplossingen aan te bieden, maar te zoeken naar een win-win situatie voor iedereen.

## 11.5. Organisatie

In de organisatiecultuur zitten de voorwaarden ingebakken voor het al dan niet kunnen en willen omgaan met diversiteit, met verschillen, met anders zijn, met leren van elkaar en elkaar aanvullen. Een echte cultuurverandering tot stand brengen kan via de verschillende maatregelen die in deze handleiding worden besproken. Het gaat daarbij om een werk van lange adem.

Toch mag men daar niet pessimistisch in zijn. Ook in de samenleving ziet men dat cultuurveranderingen (bijvoorbeeld 'omgaan met afval') gedragen en op gang getrokken zijn door regelgevende maatregelen, voorbeeldgedrag van gedreven en 'representatieve' burgers.

## 11.6. Opleiders

Zowel interne als externe trainers dienen zich goed bewust te zijn van wat diversiteit kan betekenen in een trainingscontext. **Aangepaste inhoud, didactiek en taalgebruik** zijn voor de hand liggende elementen om mee rekening te houden.

Maar ook werken aan leren leren kan voor sommige medewerkers die minder vertrouwd zijn met een schoolcontext, of die negatieve schoolervaringen hebben gehad, noodzakelijk zijn. Het vermogen om te leren moet dan terug in gang worden gezet, leerblokkades moeten overwonnen



## 11.4. Management

In het leidinggevende kader van veel organisaties ontbreekt de directe dagelijkse ervaring met diversiteit vaak. Het glazen plafond en de glazen drempels en deuren zijn nog steeds mee verantwoordelijk voor zeer homogeen samengestelde managementteams. Een kritische reflectie op de soms onbedoelde uitsluitingsmechanismen, op de beeldvorming die men heeft over specifieke groepen, zet een bewustwordingsproces in beweging dat een zeer goede opstap kan zijn om te komen tot constructieve maatregelen op alle niveaus van de organisatie.

Good practices van organisaties die er in slagen personen met een handicap te integreren op de werkvloer, een brochure bekijken als 'Oud maar niet out', een genderworkshop, een training diversiteit... helpen om tot een duidelijke en genuanceerde visie te komen.



De brochure 'Oud maar niet out' kun je afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).

**Walk your talk**, wordt wel eens gezegd. De visie op diversiteit moet duidelijk en consequent gecommuniceerd worden en moet een vertaling krijgen in strategische keuzes, kerncompetenties en HR-tools. Communicatie die gericht is op wederkerigheid vormt een goede basis voor het dragen van veranderingsprocessen, zoals het evolueren naar meer diversiteit.

Aangezien bewust werken met diversiteit nieuw is, betekent dit dat er zal moeten geleerd worden, met vallen en opstaan. Niet alle antwoorden zijn vooraf gegeven, niet alle vragen te voorzien. Een **open klimaat en een bedrijfscultuur** waar door iedereen mag geleerd worden, vormen wellicht de beste garantie om dit veranderingsproces te laten slagen. Diversiteit bij de instroom, opleidings- en loopbaanplannen zijn daar duidelijke uitingen van.

Wanneer er zich problemen voordoen kan een reflex ingebouwd worden om geen standaard antwoorden en gestandaardiseerde oplossingen aan te bieden, maar te zoeken naar een win-win situatie voor iedereen.

## 11.5. Organisatie

In de organisatiecultuur zitten de voorwaarden ingebakken voor het al dan niet kunnen en willen omgaan met diversiteit, met verschillen, met anders zijn, met leren van elkaar en elkaar aanvullen. Een echte cultuurverandering tot stand brengen kan via de verschillende maatregelen die in deze handleiding worden besproken. Het gaat daarbij om een werk van lange adem.

Toch mag men daar niet pessimistisch in zijn. Ook in de samenleving ziet men dat cultuurveranderingen (bijvoorbeeld 'omgaan met afval') gedragen en op gang getrokken zijn door regelgevende maatregelen, voorbeeldgedrag van gedreven en 'representatieve' burgers.

## 11.6. Opleiders

Zowel interne als externe trainers dienen zich goed bewust te zijn van wat diversiteit kan betekenen in een trainingscontext. **Aangepaste inhoud, didactiek en taalgebruik** zijn voor de hand liggende elementen om mee rekening te houden.

Maar ook werken aan leren leren kan voor sommige medewerkers die minder vertrouwd zijn met een schoolcontext, of die negatieve schoolervaringen hebben gehad, noodzakelijk zijn. Het vermogen om te leren moet dan terug in gang worden gezet, leerblokkades moeten overwonnen

worden en vooral het bewustzijn over het eigen leren moet aangescherpt worden.



*De TRIVISI-brochure 'Leren leren' biedt heel wat inzichten en methodieken om medewerkers te ondersteunen bij het beter leren leren. Je kunt de brochure afhalen op [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be)*

## HOOFDSTUK 12. UITSTROOM VOORKOMEN

Ondanks een goed onthaal, peterschap, coaching en een bredere inbedding van het diversiteitsdenken in de organisatie, blijven er risico's op voortijdige uitstroom bestaan.

De job blijkt mee te vallen maar de collega's niet, de taal blijft een scheidingslijn trekken, het klikt niet met de chef, het arbeidsritme is te zwaar, de fysieke of mentale inspanningen zijn te hoog gegrepen, er ontstaat grote druk door wendingen in de privé-situatie, men moet altijd de vuilste jobs doen ...

Allemaal belastende factoren die de druk of stress op het werk soms te groot maken en die mensen ondermaats doen presteren. Ze kunnen leiden tot ziekteverzuim of doen beslissen om af te haken. Daarnaast is er ook de realiteit van de ouder wordende medewerkers en medewerkers die beperkingen krijgen bij de uitoefening van de job (arbeidsgehandicapten).

Hoe kun je pro-actief optreden en hierdoor de risico's op uitstroom reduceren?

Hoe kun je een leeftijdsbewust personeelsbeleid voeren?

### 12.1. Arbeidsverhoudingen met collega's

#### Taal en communicatie?

Mensen uit verschillende leefwerelden hebben verschillende interesses. Men spreekt op een andere manier en over andere dingen. Door het anders omgaan met taal en informatie kunnen gemakkelijk subgroepjes ontstaan. In clichés gezegd: de mannen over de voetbal en de politiek, de jongeren over het uitgaansleven, de vrouwen over de kinderen. Subgroepjes bieden een houvast en zijn heel natuurlijk, maar het mogen geen gesloten klikjes worden.

*Tip* Alert zijn voor de groepsdynamieken is de boodschap.

#### 'Cultuur'verschillen ?

Vershillende uitingen van wat binnen je eigen leefwereld of (sub)cultuur mooi is, goed is, status geeft of beleefd is, kunnen aanleiding zijn voor wrijvingen tussen mensen. Piercings, haartooi, kruisbeeldje, hoofddoek, ... Wanneer hier vanuit de organisatie niet of te weinig richtinggevend én toch tolerant wordt opgetreden, komen de botsingen zwaarder aan op de werkvloer.

*Tip* Het bespreekbaar maken en houden van (veranderende) verschillen, en daarbij vooral de gemeenschappelijkheid in de kijker zetten, kan hierbij helpen.

#### Onjuiste bejegening?

Sommige 'andere' collega's worden duidelijk gepest, uitgelachen, agressief benaderd, of er wordt geweigerd om met hen samen te werken. En gedrag lokt gedrag uit!

Zo'n vicieuze cirkel moet gestopt worden. Onjuiste bejegening, op om het even welk niveau en van wie ook, kan niet en moet aangepakt kunnen worden.

*Tip* Het aanstellen van een vertrouwenspersoon of ombudsman is al op vele plaatsen werkbaar gebleken. Wanneer het duidelijk om discriminatie gaat moet die krachtadig aangepakt worden, aan de hand van het wetgevende kader en de non-discriminatieclausule in het arbeidsreglement. Laat je inspireren door de voorbeelden van non-discriminatieclausules in het arbeidsreglement die je kunt vinden op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).



## 12.2. Arbeidsverhoudingen met de werkgever

### Taal en communicatie?

Respect hebben en tonen kan zeer verschillend ingevuld en verstaan worden. Voor de ene is dat zeer betrokken zijn, voor een ander een luisterend oor bieden, voor nog een ander oplossingen aandragen. Daar de juiste 'taal' voor vinden is niet altijd gemakkelijk. Nochtans zijn er altijd wel bruggen te slaan, als er van twee kanten moeite wordt gedaan. Wanneer mensen zich fundamenteel niet erkend en gerespecteerd voelen in wie ze echt zijn en dit ook niet kunnen uiten en uitspreken, zijn arbeidsvreugde en goede samenwerking ver te zoeken.



*Respectvol gedrag moet voorwerp van gezamenlijke discussie worden om zo een kerncompetentie te worden voor de hele organisatie. Dit moet in alle functioneringsgesprekken ter sprake kunnen komen.*

### 'Cultuur'verschillen?

Soms blijkt het minder goed functioneren van medewerkers een signaal te zijn, dat meer zegt over de organisatie dan over de medewerker. Eenzijdigheid in de bestaande procedures, regels en processen kunnen aan de basis liggen van het probleem. Ze worden soms pas zichtbaar op het moment dat er een 'andere' nieuwkomer in de organisatie binnenkomt. Bepaalde situaties en reactiepatronen zijn zo ingesleten en worden al lang niet meer in vraag gesteld, iedereen heeft zich eraan aangepast. Het is deel van de bedrijfscultuur geworden.



*De eigen uitgangspunten en vertrouwde werkwijzen in vraag durven stellen, is werken aan kwaliteitszorg.*

### Onjuiste bejegening?

Wanneer er op een 'andere' medewerker extra wordt gelet, er minder of geen waardering voor wordt geuit, of voortdurend negatieve kritiek wordt gegeven, kan die zich onheus behandeld voelen. Duidelijkheid over wie wie opvolgt, beoordeelt en evalueert en op basis van welke criteria, zijn in elke organisatie een houvast. Tegelijk zijn ook **duidelijke procedures** noodzakelijk wanneer dit niet blijkt te werken of wanneer er subjectiviteit of willekeur speelt.

Anderzijds moeten medewerkers vertrouwd worden gemaakt met wat beoordelen en evalueren concreet betekent. Het moet voor iedereen, zowel leidinggevend als uitvoerend personeel, duidelijk worden dat het daarbij in de eerste plaats gaat over **direct waarneembaar gedrag**, niet over de persoon. Medewerkers kunnen maar vertrouwen krijgen in zo'n aanpak als de beoordeling geen verdoken vorm van racisme of discriminatie blijkt te bevatten.

## 12.3. Arbeidsomstandigheden

### Veiligheid?

In welke omstandigheden moeten mensen werken?

Wordt er evenveel aandacht besteed aan de veiligheid van management, leidinggevend als van mensen op de werkvloer? Waar liggen de hoogste risico's? In hoeverre speelt leeftijd hier een rol? Zijn de veiligheidsvoorschriften duidelijk voor iedereen? Ook het waarom ervan?

**Gezondheid?**

Wat kan er gebeuren aan de gezondheidsrisico's zodat niet enkel de sterksten 'overleven'?

Naast de fysieke, moeten ook de psychische en mentale gezondheidsrisico's van de job bekeken worden. Waar zitten de grenzen van wat haalbaar en wenselijk is?

Hoe tot een realistische jobinvulling komen, ook voor oudere medewerkers?

**Psychische behoeften?**

Krijgen mensen ook op dat vlak het nodige comfort? Stilte? Even alleen kunnen zijn? Of net even

'onder de mensen' kunnen zijn? De nodige flexibiliteit om even prioriteit te kunnen geven aan een ziek familielid en zo gezin en arbeid te blijven combineren?

**Fysieke behoeften?**

Zijn er voldoende en toegankelijke hygiënische voorzieningen? Toiletten? Waterkraantjes?

Zijn het arbeidsritme en de arbeidstijden voldoende afgestemd op de fysieke mogelijkheden van medewerkers? Of is het eerder omgekeerd?



*Het mag duidelijk zijn dat ook op dit terrein de werknemersvertegenwoordigers en vooral het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan een breed diversiteitsbeleid.*

## 12.4. Arbeidsinhoud

**Soort werk**

Een jong beeldend kunstenaar en cinefiel werkt 'om den brode' in een logistiek bedrijf. Een opgeleide verpleegster die als alleenstaande voor drie jonge kinderen moet zorgen, kan geen ploegendienst meer doen. Een ervaren bouwvakker heeft rugklachten. Een topmanager in de banksector wenst in zijn tweede huwelijk niet meer hetzelfde werkritme aan te houden ...



*Wat zijn de mogelijkheden om (inhoudelijk) gepast werk te doen en toch ook het privé-leven ruimte te geven? Hoe groot is de interne mobiliteit? Wat zijn de mogelijkheden voor een betere afstemming tussen leeftijdsfase en jobinhoud? Kan leeftijd een toegevoegde waarde zijn? Zijn er win-win situaties te creëren?*

*Ochtend- en avondploegen, landingsbanen, duobanen, uitgroebanen, mentoren en senioren... vaak kan er op maat van concrete mensen een oplossing uit de bus komen. Voor meer inspiratie verwijzen we graag naar de V&AMP-methodiek en naar de Portfolio-aanpak. Beide instrumenten kunnen afgehaald worden op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk). Wanneer je ondersteuning wilt bij de implementatie van deze instrumenten, neem dan contact op met de projectontwikkelaars in jouw regio.*

**Werkdruk**

Een vrouwelijke manager heeft voortdurend het gevoel extra 'gewogen' te worden en draait dus dubbel. De verantwoordelijkheid van een afdelingschef, in wiens afdeling heel wat conflicten leven, weegt zwaar door op zijn gezondheid ...

Leer oog te hebben voor de **extra druk** die er (tijdelijk of permanent) op mensen rust. Coaching, ondersteuning en eventueel doorverwijzen naar een hulpverlener kan soms de druk op de ketel wat verminderen.



### Niveau van het werk

Uit een beoordelingsgesprek kan blijken dat de tevredenheid van medewerkers erg laag scoort. Ze presteren ondermaats, reageren lastig, de betrokkenheid is gering. Ontevredenheid kan zich op allerlei manieren manifesteren.

Voor sommigen is de functie die ze uitoefenen soms ver beneden hun capaciteiten:

- Hoogopgeleide allochtonen die door gezinshereniging, wegens politieke of economische motieven hun land hebben verlaten, staan hier soms helemaal onderaan de ladder. Een Afghaanse ingenieur die containers onderhoudt, een Iranese rechtsgeleerde die een jongerenproject leidt, een Marokkaanse biochemicus die zaaigoed verpakt...
- Een senior ploegbaas uit de metaalsector die na 25 jaar dienst ontslagen werd, blijft zich schamen om als gewone lasser aan de slag te zijn.
- Een administratieve bediende die na 10 jaar werkonderbreking omwille van 5 kinderen opnieuw van nul moet beginnen, ergert zich blauw naast piepjonge onervaren collega's.
- Een vroedvrouw die door een hersenbloeding jaren in revalidatie is geweest en niet meer de fysieke mogelijkheden had om haar job terug op te pakken, voelt zich niet thuis achter de onthaalbalie van de bibliotheek. Ondanks de goede bedoelingen bij de aanwerving.

Allemaal talenten die erg onderbenut blijven en natuurlijk de persoon in kwestie een 'omgekeerd carrièregevoel' bezorgen ...



*Kan er gezocht worden naar een taakverschuiving? Taaksplitsing? Andere bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Is er een vorm van inplacement mogelijk? Een andere afdeling binnen het bedrijf waar men organisatietalent, creativiteit, ervaring met leidinggeven, specialistische kennis e.d. kan gebruiken? Via een jobrotatieproject is één en ander wellicht wel te organiseren. En roteren kan je leren: zie de brochure 'Roteren doet je leren' op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).*

## 12.5. Arbeidsvoorwaarden

Mensen zijn geen 'lege doos' wanneer ze een nieuwe organisatie binnen stappen. Meestal hebben ze heel wat talenten op zak. Sommigen hebben alleen of met behulp van een arbeidsbemiddelaar een portfolio gemaakt waarin zowel formele als informele ervaringen, opleidingen, referentiepersonen ... opgelijst zijn met de erbij horende competenties. Een diploma is daar slechts één van de onderdelen van. Soms is dit een buitenlands, in Vlaanderen niet erkend diploma, soms is dat er helemaal niet.



*Hoe kunnen de eerder verworven competenties (EVC) mee in rekening worden genomen bij een eventuele doorstroming naar een meer passende functie? Zowel bij de opmaak van een portfolio als bij het opstellen van een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) kan men grondig trachten te benoemen wat mensen al in hun mars hebben. Dit vereist echter specifieke instrumenten, waardoor ook niet certificeerbare competenties in beeld kunnen worden gebracht. Zo werd er door STC-projectontwikkelaars een 'competentie-CV' ontwikkeld dat zeker voor laaggeschoolden een handig instrument kan zijn. Voor meer informatie over dit instrument kan je terecht bij de projectontwikkelaar van jouw regio. Voor een diepergaande aanpak kan de portfolio-methodiek (of onderdelen ervan) uitkomst bieden. Je kunt deze methodiek afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).*

De aard van het werk kan fysiek extreem zwaar zijn of mentaal erg belastend of psychisch een negatief effect hebben op je zelfbeeld. Zware, vuile jobs zijn vaak knelpuntberoepen, niet voor niets. Ook bij de verzorgende beroepen als palliatief verpleegkundige, opvoeder bijzondere jeugdzorg e.d. is een grote mentale sterkte vereist. De verloning ligt merkwaardig genoeg vaak lager dan in andere sectoren....



### Niveau van het werk

Uit een beoordelingsgesprek kan blijken dat de tevredenheid van medewerkers erg laag scoort. Ze presteren ondermaats, reageren lastig, de betrokkenheid is gering. Ontevredenheid kan zich op allerlei manieren manifesteren.

Voor sommigen is de functie die ze uitoefenen soms ver beneden hun capaciteiten:

- Hoogopgeleide alloctonen die door gezinshereniging, wegens politieke of economische motieven hun land hebben verlaten, staan hier soms helemaal onderaan de ladder. Een Afghaanse ingenieur die containers onderhoudt, een Iranese rechtsgeleerde die een jongerenproject leidt, een Marokkaanse biochemicus die zaaigoed verpakt...
- Een senior ploegbaas uit de metaalsector die na 25 jaar dienst ontslagen werd, blijft zich schamen om als gewone lasser aan de slag te zijn.
- Een administratieve bediende die na 10 jaar werkonderbreking omwille van 5 kinderen opnieuw van nul moet beginnen, ergert zich blauw naast piepjonge onervaren collega's.
- Een vroedvrouw die door een hersenbloeding jaren in revalidatie is geweest en niet meer de fysieke mogelijkheden had om haar job terug op te pakken, voelt zich niet thuis achter de onthaalbalie van de bibliotheek. Ondanks de goede bedoelingen bij de aanwerving.

Allemaal talenten die erg onderbenut blijven en natuurlijk de persoon in kwestie een 'omgekeerd carrièregevoel' bezorgen ...



*Kan er gezocht worden naar een taakverschuiving? Taaksplitsing? Andere bevoegdheden en verantwoordelijkheden? Is er een vorm van inplacement mogelijk? Een andere afdeling binnen het bedrijf waar men organisatietalent, creativiteit, ervaring met leidinggeven, specialistische kennis e.d. kan gebruiken? Via een jobrotatieproject is één en ander wellicht wel te organiseren. En roteren kan je leren: zie de brochure 'Roteren doet je leren' op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).*

## 12.5. Arbeidsvoorwaarden

Mensen zijn geen 'lege doos' wanneer ze een nieuwe organisatie binnen stappen. Meestal hebben ze heel wat talenten op zak. Sommigen hebben alleen of met behulp van een arbeidsbemiddelaar een portfolio gemaakt waarin zowel formele als informele ervaringen, opleidingen, referentiepersonen ... opgelijst zijn met de erbij horende competenties. Een diploma is daar slechts één van de onderdelen van. Soms is dit een buitenlands, in Vlaanderen niet erkend diploma, soms is dat er helemaal niet.



*Hoe kunnen de eerder verworven competenties (EVC) mee in rekening worden genomen bij een eventuele doorstroming naar een meer passende functie? Zowel bij de opmaak van een portfolio als bij het opstellen van een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) kan men grondig trachten te benoemen wat mensen al in hun mars hebben. Dit vereist echter specifieke instrumenten, waardoor ook niet certificeerbare competenties in beeld kunnen worden gebracht. Zo werd er door STC-projectontwikkelaars een 'competentie-CV' ontwikkeld dat zeker voor laaggeschoolden een handig instrument kan zijn. Voor meer informatie over dit instrument kan je terecht bij de projectontwikkelaar van jouw regio. Voor een diepergaande aanpak kan de portfolio-methodiek (of onderdelen ervan) uitkomst bieden. Je kunt deze methodiek afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).*

De aard van het werk kan fysiek extreem zwaar zijn of mentaal erg belastend of psychisch een negatief effect hebben op je zelfbeeld. Zware, vuile jobs zijn vaak knelpuntberoepen, niet voor niets. Ook bij de verzorgende beroepen als palliatief verpleegkundige, opvoeder bijzondere jeugdzorg e.d. is een grote mentale sterkte vereist. De verloning ligt merkwaardig genoeg vaak lager dan in andere sectoren....





*Hoe kan er dan toch gesleuteld worden aan betere of andere arbeidsvoorwaarden om deze maatschappelijk noodzakelijke jobs vol te houden?  
Kan er gezocht worden naar andere dan financiële voordelen?*

## 12.6. Levensomstandigheden

### Persoonlijke problematiek

Signalen van werkstress zoals ziekteverzuim en kwalitatief ondermaats presteren, worden in een aantal gevallen veroorzaakt door arbeidsgerelateerde psychische aandoeningen bij de medewerkers. Deze komen voort uit een aantal extra stressoren, bovenop wat al genoemd werd. Zo blijken vrouwen in de praktijk vaak extra belast door een dubbele dagtaak: zij leveren nog steeds de grootste bijdragen aan de zorg voor de kinderen, het huishouden, familiale aangelegenheden. Wanneer er onverwacht dingen gebeuren op het thuisfront of op het werk raakt het wankel evenwicht zoek. Sommigen blijven daarbij jaren over hun grenzen gaan en worden uiteindelijk chronisch vermoeid, depressief of burn-out. Arbeidsgehandicapten hebben vaak een heel lange weg afgelegd om voldoende zelfvertrouwen op te bouwen om zich waar te maken op de reguliere arbeidsmarkt. De doorzettingskracht die ze daarbij ontwikkelen kan ook zijn schaduwzijden hebben.



*Flexibiliteit inbouwen en tijdig ingrijpen waar nodig, is de boodschap.*

### Migratie

De ontworteling, je nergens meer echt thuis voelen, niet echt aarden, een soort nawee voelen van een al dan niet zelfgekozen migratie, speelt vele alloctonen in meer of mindere mate parten. Dit is vaak vermengd met de dagelijkse problemen die voortkomen uit het leven onder minder gunstige sociaal-economische omstandigheden. Sommigen plooiën zich terug op eigen tradities. Velen zijn ook verbit- terd over hun verblijfs geschiedenis in België. Soms is hun gedrag gekleurd door woede en frustratie. Emoties die ook op de werkvloer op een directe of indirecte manier naar boven kunnen komen.



*Op een ondersteunende manier ruimte geven aan emoties, zonder deze mensen te bevestigen in hun slachtofferrol, helpt vaak. Er zijn organisaties die een soort interne (zelfhulp)groep opstarten met professionele ondersteuning.*

Overbelasting en rolconflicten ontstaan daar waar men met één been hier leeft en met één been in het land van herkomst. Verantwoordelijkheid voor de achterblijvers, bezorgdheid over de politieke situatie, gemengde gevoelens bij de aanpassing aan een westerse levenswijze en levensstandaard.

Een jonge Kongolees werkt als opvoeder in een opvanghuis. Hij verdient liefst zo veel mogelijk voor zijn Vlaams gezin hier en zijn brede Kongolese familie ginder. Hij doet zoveel mogelijk overwerk, alle extra betaalde uren in weekends en vakanties. Als oudste zoon kan hij zich immers niet onttrekken aan die verantwoordelijkheid, zeker niet nu zijn vader gestorven is...

Ook hier is alertheid en begrip cruciaal.

### Omgeving

Het thuisfront is niet altijd even ondersteunend. De aard van de job kan haaks staan op het zelfbeeld van de persoon of op het beeld dat anderen zich van hem of haar vormen: een autoritaire vader is vuilnisophaler, een zorgzame moeder is belastingsinspecteur, een arbeidsgehandicapte die door zijn omgeving al jaren behandeld wordt als hulpbehoevend staat in voor een hectische onthaalbalie, een jonge Turkse vrouw wiens ouders vooral negatieve werkervaringen hebben in België voelt thuis veel



twijfels over haar succesvolle carrière. Ook mensen die ons zeer nabij staan kunnen aan negatieve beeldvorming doen. Het bevechten van deze beelden kan veel energie kosten. Er kunnen conflicten ontstaan rond wie de geldverdiener mag zijn en wat er dan met het geld gebeurt. Vrouwen die naast hun dubbele dagtaak een partner hebben die zelf werkloos is, hebben het vaak erg moeilijk om zich staande te houden. De fysieke of mentale belasting van een zware job weegt soms flink door op de omgeving (geen energie of aandacht of interesse meer over), waardoor alle steun uiteindelijk ook wegvalt.

In sommige omstandigheden kunnen ontspannende of informatieve activiteiten een hulpmiddel zijn. Over hoe je dat het beste aanpakt bestaan echter geen algemene regels. Moslims vieren geen sinterklaas of kerstmis. Zwarte Piet heeft voor veel zwart Afrikanen een erg negatieve connotatie. Goede bedoelingen alleen zijn meestal niet voldoende. Betrokkenheid bij het concept, de voorbereiding en de uitvoering van de acties door zeer diverse medewerkers biedt meer garantie.

**Tip** Exitgesprekken zijn een bron van informatie. Mensen hebben vaak niet veel meer te 'verliezen' en durven zich wat makkelijker uitspreken over hoe ze de organisatie ervaren hebben.

*Bij een zelf gekozen vertrek kun je heel wat aanwijzingen krijgen over waar de organisatie 'goed zit', maar ook waar het lijkt fout te lopen volgens die persoon. Soms is dat een signaal dat duidt op een structureel probleem.*

*Bij gedwongen ontslag moet je door de kwaadheid heen kijken, maar krijg je vaak een spiegel van waar de 'fout' zat...*

*Zeker bij een grote uitstroom moet je op zoek gaan naar de rode draad die in de verhalen van de uitstromers zit om er lessen uit te trekken.*



## HOOFDSTUK 13. EEN DIVERSITEITSPLAN IS EEN BEGIN. WAT MET DE NAZORG?

### 13.1. De rol van de projectontwikkelaar

Een diversiteitsplan heeft de organisatie de kans gegeven om, ondersteund door een projectontwikkelaar of sectorconsulent en met een financiële tussenkomst van de Vlaamse Gemeenschap, gerichte acties te ondernemen die een veranderingsproces binnen de organisatie op gang zetten. Een diversiteitsplan is de geknipte opstap naar een gedragen diversiteitsbeleid, een aanzet tot meer.

Binnen de organisatie zal een geslaagd plan als effect hebben dat men minstens een reflex opbouwt om te vertrekken vanuit het diversiteitsdenken. Wat start als een actieplan kan ook alleen verankerd worden als het effectief gekoppeld werd aan het HR-beleid.

De projectontwikkelaar heeft hierin een stuk weg gewezen, maar daarmee is zijn rol niet uitgespeeld. Na het afronden van een diversiteitsplan worden organisaties verder systematisch uitgenodigd op activiteiten in de regio: vormingssessies, studiedagen, ervaringsuitwisseling e.d. Nieuwe regelgeving wordt doorgegeven. Ervaringsuitwisseling per sector kan ondersteunend zijn, en tegelijk ook nieuwe bedrijven stimuleren om de stap te zetten. Sommige organisaties worden gestimuleerd om hun diversiteitsbeleid verder te verdiepen door een beste praktijk op te starten. In al die gevallen kan de projectontwikkelaar meehelpen aan vervolgcacties die mee zorg dragen voor de verankering van de resultaten van het diversiteitsplan.

### 13.2. Evalueren

Samen met de betrokkenen stilstaan bij wat er is gebeurd, wat men heeft geleerd, wat er werkt en niet werkt, is één van de belangrijkste momenten uit het diversiteitsplan.

Immers, er is maar echt sprake van leren wanneer men zich bewust wordt van het hoe en het wat, en daarbij expliciteert wat men denkt, ziet, voelt. In die zin zijn regelmatig evalueren en kijken naar de effecten, drempels en weerstanden die zich onderweg voordeden, essentieel om het proces bij te sturen.



*Ook de open vragen in het rapportageformulier moeten ernstig worden genomen. Zij leveren waardevolle informatie voor de aanpak van de vervolgcacties.*

### 13.3. Oplijsten en rapporteren

Wanneer men een overzicht maakt van wat er veranderd is in de organisatie krijgt men op een heel concrete manier in beeld hoe ver men staat met het managen van diversiteit.

Wanneer men bij het begin een bepaald analyse-instrument heeft gebruikt zou dat ook in deze fase nog eens opnieuw kunnen gehanteerd worden om te kijken waar de verschillen zitten. Een tweede meting, als het ware.

Natuurlijk is niet alles te meten, het gaat hier immers om een groeiproces en daarvan weten we dat dit ook gepaard gaat met groeipijnen, vreugdemomenten en vertwijfeling.



#### Tip

*De DIVA-audit is een zeer bruikbaar instrument om de verdere evolutie en groei van het diversiteitsbeleid binnen de organisatie op te volgen. Wanneer je (twee)jaarlijks de DIVA doorloopt, krijg je een goed beeld van de kwalitatieve evolutie die de organisatie doormaakt. Aangezien de score en de aanbevelingen per deelterrain worden gegeven, heb je meteen een goed beeld over de sterktes en de resterende zwaktes. Dat laat heel gerichte interventie toe. Voor meer informatie over de inhoud en werking van de DIVA, kun je de voorstellingsbrochure afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)*

### 13.4. Opvolging

Naar aanleiding van de afname van de DIVA-audit en de eruit voortvloeiende aanbevelingen, zal de projectontwikkelaar of sectorconsulent ongeveer zes maanden na afronding van het diversiteitsplan contact opnemen om zijn expertise aan te bieden bij mogelijke vervolgacties. Het is intussen belangrijk dat er binnen de organisatie iemand of een groepje mensen verantwoordelijk blijft voor de opvolging van wat er werd opgestart, geïmplementeerd, om het vuur brandend te houden, de aandacht en het bewustzijn wakker te houden, om te wijzen op het verglijden naar de oude patronen.

Daarnaast hangt de kwaliteit van de continuering in grote mate af van het (regionale en/of sectorale) aanbod en van de externe uitvoerende partners die ingeschakeld werden om de organisatie te begeleiden. Zijn de partners in staat om bepaalde acties te laten verankeren in het structurele beleid? Hebben ze een kwalitatief product geleverd, dat voldoende op maat was en waar procesbegeleiding aan te pas kwam? Kunnen deze partners een aangepast vervolgaanbod leveren?

#### Tip

*Ook in de Ondernemingsraad moet een meer formele opvolging van het diversiteitsplan en de daarbij horende nazorg voldoende aandacht krijgen. Het is een garantie opdat in alle geledingen van de organisatie de aandacht niet verslapt.*

### 13.5. Plannen van vervolgacties

Meestal dienen zich gaandeweg nieuwe terreinen aan waarop er acties of maatregelen zouden kunnen genomen worden. Ook hier is het natuurlijk weer de uitdaging om na te denken wat een goede insteek zou kunnen zijn, hoe er best rond gecommuniceerd kan worden, wie erbij betrokken kan worden, welke externe partners aangewezen zouden zijn.

Ook de projectontwikkelaar blijft een partner. Misschien kan er wel gekeken worden of de organisatie voor een beste praktijk in aanmerking kan komen.

Door het helpen opstarten en het ondersteunen van het diversiteitsplan, groeit er vaak een goede werkrelatie tussen de organisatie en de projectontwikkelaars of sectorconsulenten, waardoor ook vervolgacties mogelijk worden op terreinen zoals strategisch opleidingsbeleid, clustering van bedrijven rond specifieke knelpunten of thema's, HR-leercirkels, ...

#### Tip

*De basis daarbij blijft het coachen en managen van individuele medewerkers, inspeland op hun competenties en inspeland op de verschillen.*

*Er zijn dus zeker linken te leggen met lerende organisatie, kwaliteit van de arbeid, loopbaanbeleid...*

**Tip**

*Na deze stappen ondernomen te hebben, ben je klaar voor de vijfde tijd (herinner je hoofdstuk 1) die eruit bestaat de cyclus te herhalen. Je hebt het werken met een diversiteitsplan nu al goed in de vingers. De beste garantie dat de vervolgacties in het kader van het diversiteitsbeleid op een vergelijkbare, planmatige manier worden verder gezet bestaat er dan ook in...om een nieuw plan op te starten. Weliswaar zonder subsidie, maar op verdere ondersteuning door de projectontwikkelaar en/of sectorconsulent kun je blijven rekenen!*

**W**



**HANDIGE RUGZAK VOOR JE REIS**

**.04**

## KAART VAN JE REIS

**H 01** Het diversiteitsplan van A tot Z

## VOORBEREIDING VAN JE REIS

**H 02** Ondernemingen prospecteren en overtuigen

**H 03** Succesfactoren voor een geslaagd diversiteitsplan

**H 04** Het diversiteitsplan (helpen) opstellen

## HET HR-BELEID: CONCRETE ETAPPES TIJDENS JE REIS

**H 05** Personeelsplanning

**H 06** Werving

**H 07** Sollicitatie

**H 08** Selectie

**H 09** Aanwerving

**H 10** Onthaal

**H 11** Leren en groeien in de organisatie

**H 12** Uitstroom voorkomen

**H 13** Een diversiteitsplan is een begin. Wat met de nazorg?



## HANDIGE RUGZAK VOOR JE REIS

**H 14** Uitgewerkte methodieken 1

**H 15** Werkvormen 11

**H 16** Checklists 25

**H 17** Voorbeelden 29

## DEEL 4: HANDIGE RUGZAK VOOR JE REIS

### HOOFDSTUK 14. UITGEWERKTE METHODIEKEN

#### 14.1 Kompas

De *Compas-methodiek* is geënt op de *Interface-methodiek*, waaraan een aantal innovatieve elementen werden toegevoegd die een bijkomende meerwaarde voor een bedrijf of organisatie opleveren. De Compas-methodiek werd ontwikkeld in het kader van TRIVISI door projectontwikkelaars uit een vijftal STC's, onder de begeleiding van de Karel de Grote Hogeschool en het promotorschap van de Kamer van Handel en Nijverheid van West-Vlaanderen. De methodiek werd experimenteel ontwikkeld, uitgetest en bijgesteld in vier bedrijven in verschillende regio's.

De Compas-methodiek is een volwaardige methodiek voor het introduceren van een HR-denken voor kansengroepen, en heeft naast de concrete instroomresultaten en de begeleiding en opleiding van zowel de cursist-werknemers, de personeelsmedewerkers en direct leidinggevenden ook op langere termijn impact op het HR-beleid en het diversiteitsdenken binnen de organisatie. Maar de Compas-aanpak kan ook *als methodiek binnen het kader van een diversiteitsplan een meerwaarde* betekenen, zoals uit volgende beknopte beschrijving blijkt.

Om de Compas-methodiek te duiden, wordt vertrokken vanuit de *Interface-methodiek* waaraan een aantal elementen zijn toegevoegd. Interface vertrekt vanuit openstaande vacatures (vaak knelpuntvacatures), en richt zich specifiek tot die groep werkzoekenden die als laaggeschoolden en langdurig werklozen een duwtje in de rug kunnen gebruiken. Het samenbrengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is dus het vertrekpunt voor Interface-projecten. Doel is bedrijven te begeleiden in alle onderdelen/fasen van het selectie- en wervingsproces en het flankerende HR-beleid, met het oog op het scheppen van duurzame kansen voor de diverse kansengroepen.

Om de kloof tussen vraag (vacature van een bedrijf) en aanbod (inzetbaarheid van de mensen uit de kansengroepen) te dichten, wordt op maat van de onderneming en in functie van de jobinhoud en het profiel van de geselecteerde kandidaten, een opleidingsprogramma ontwikkeld en uitgevoerd op de werkvloer van het bedrijf. Dit opleidingsprogramma omvat naast een technische opleiding, ingevuld door het bedrijf zelf, een attitudetraining en begeleiding op de werkvloer, begeleid door een externe trainer. Via deze methodiek worden de slaagkansen op een vlotte integratie van de kansengroepen geoptimaliseerd.

Binnen de Compas-methodiek wordt, met het oog op de implementatie van het diversiteitsdenken, extra aandacht besteed aan *competentiemanagement en de introductie van een strategisch opleidingsbeleid*. Daartoe werden volgende innovatieve elementen toegevoegd aan de basiscomponenten van de Interface-methodiek:

*Behoeftedetectie binnen het bedrijf in termen van competenties (opmaak van functie- en competentieprofielen).*

Om een duidelijk zicht te krijgen op het functieprofiel en de gewenste competenties ver-





bonden aan de vacature(s), dient aan het opstellen van de vacature(s) – met specifieke aandacht voor kansgroepen – een behoefte-detectie vooraf te gaan. Hierbij wordt in alle geledingen van het bedrijf of de organisatie gepeild naar de context waarin het bedrijf opereert (de historiek, de competitieve meerwaarde), het personeelsbestand, de aandachtspunten binnen het personeelsbeleid, een aantal financiële componenten, de missie, de visie, de strategie van het bedrijf op korte en op lange termijn, de communicatiekanalen, de structuur van het bedrijf, enz. Hierin zit ook een SWOT-analyse vervat waardoor het bedrijf een duidelijker zicht krijgt op de sterke en zwakke punten en eventuele werkpunten. Vanuit dit algemene beeld leert men binnen een werkgroep – met zowel personeelsmedewerkers als leidinggevendenden en functiehouders – competentieprofielen opstellen. Dit resulteert in eerste instantie in competentieprofielen voor dié functies waarvoor er vacatures zijn. Binnen de werkgroep komt men tot een onderscheid tussen competenties die van bij de start van de cursus aanwezig moeten zijn (de startcompetenties) en competenties die het voorwerp zullen uitmaken van de opleiding van de cursist/toekomstige werknemer.

#### Scoring van de werkzoekenden/werknemers op deze competentieprofielen: overzicht van competenties bij de start van de opleiding.

Gezien het belang van een betrouwbare en objectiveerbare wervings- en selectietechniek die kandidaten uit de kansgroepen volwaardige kansen biedt, wordt binnen de Compas-aanpak gewerkt met het criteriumgericht interview. Om de principes van deze techniek onder de knie te krijgen en over de achterliggende filosofie van gedachten te kunnen wisselen, wordt zowel voor HR-medewerkers als voor direct leidinggevendenden (die ook betrokken worden bij de werving en selectie van nieuwe kandidaat-werknemers) een opleiding voorzien. Wanneer men kandidaat-werknemers wenst te selecteren voor een opleiding en tewerkstelling in een vooraf bepaalde functie, komt het er immers op aan die individuen te selecteren die over de juiste competenties beschikken om die opleiding en functie aan te kunnen. Om een juiste inschatting te maken van de slaagkansen van potentiële cursisten/kandidaat-werknemers kan men zich baseren op resultaatsgebieden en op competenties. Een kandidaat-werknemer moet immers én bereid én bekwaam zijn om zijn kwaliteiten en vaardigheden in te zetten op een succesvolle manier. Indien men competentie-management wil implementeren in de organisatie om elk individu de kans te geven om zich ten volle te ontplooiën, dient ook bij de aanwerving reeds voldoende aandacht besteed te worden aan het beoordelen van ieders competenties. Via een criteriumgericht interview tracht men te voorspellen welk gedrag de kandidaat-werknemer zal vertonen in een soortgelijke situatie in de toekomst, op basis van zijn/haar gedrag in een vroegere situatie. Een overzicht van de startcompetenties en de beoogde competenties laat vervolgens toe zowel de technische opleiding als de attitudetraining en begeleiding optimaal af te stemmen op de behoeften van zowel het bedrijf als de toekomstige werknemer.

#### Aanvulling en aanpassing van de attitudetraining en begeleiding, op basis van de behoefte-detectie en scoring, m.a.w. vertrekkend vanuit een visie op competentieontwikkeling.

Binnen het Compas-project wordt afgezien van de deficiëntie-benadering van lerenden en wordt de competentievisie gehanteerd: men vertrekt vanuit een houding waarbij de deelnemers aangesproken worden vanuit wat ze al wél kunnen en wie ze zijn, met het oog op het aanvullen, verdiepen of verbreden van deze competenties. Tijdens de technische opleiding in het bedrijf wordt ter plaatse een opleiding arbeidsattitudes voorzien, die deskundig voorbereid en gegeven wordt door een attitudecoach. Een aantal thema's wordt hier

uitgediept en onmiddellijk gelinkt aan praktijksituaties op de werkvloer. De attitudes die voorwerp uitmaken van deze attitudetraining zijn gebaseerd op het competentieprofiel. Deze zijn samen met de kennis en vaardigheden geclusterd rond een aantal competenties, waarop een aantal gedragsindicatoren zijn geënt. In de praktijk wordt in de attitudetraining vertrokken van de attitudes die al aanwezig zijn, maar worden ook die attitudes besproken, geanalyseerd en getraind die nog te weinig ontwikkeld zijn (n.a.v. de meting van de startcompetenties) en/of die nodig zijn in functie van het individuele opleidingsplan van de ingestroomde cursist/werknemer. Aangezien de cursisten vaak gerekruteerd worden uit de kansengroepen is het daarenboven aangewezen te werken aan een aantal randvoorwaarden om (weer) vertrouwd te raken met de arbeidsmarkt, en om de integratie in hun concrete werksituatie zo vlot mogelijk te laten verlopen. In deze attitudetraining wordt ook gewezen op het arbeidsreglement en wordt bijvoorbeeld nadruk gelegd op aanwezigheid/afwezigheid en aspecten van mobiliteit. Er wordt tevens veel aandacht besteed aan communicatie, zowel aan de algemene communicatie als de interculturele communicatie, én aan flexibiliteit, omgaan met stress, assertiviteit en omgaan met kritiek. Tijdens de attitudetraining wordt er steeds een terugkoppeling gemaakt naar de reële situatie op de werkvloer aan de hand van de gedragsindicatoren uit het competentieprofiel. Hierdoor tracht de externe begeleider zowel ontwikkelend, als ondersteunend en remediërend te werken naar de aspirant-werknemer. Deze attitudes zijn bijgevolg in combinatie met de verworven en nog te verwerven kennis en vaardigheden het onderwerp van de vele besprekings- (groei- of functioneringsgesprekken en evaluatiegesprekken) en begeleidingsmomenten.

*Opleiding voor ploegbazen en direct leidinggevenden met het oog op het ondersteunend werken t.a.v. instroom en retentie/behoud van de nieuwe medewerkers (interculturele communicatie, motiveren van medewerkers, verhogen van leerbereidheid, coaching en begeleiding).*

Voor ploegbazen/direct leidinggevenden - die verondersteld worden, naast hun vaak uitstekende technische kennis, over voldoende communicatieve vaardigheden te beschikken om (nieuwe) medewerkers (uit de kansengroepen) te begeleiden of te coachen in hun competentie-ontwikkeling – wordt een bijkomende opleiding voorzien, gebaseerd op de opgestelde competentieprofielen. Binnen de Compas-aanpak wordt immers het belang erkend van coaching, ook na de instroom, met bijzondere aandacht voor individuen uit de kansengroepen. In het verder doelgericht ontwikkelen van competenties heeft de coach immers een cruciale rol; de coaching door de direct leidinggevende bleek in het kader van Interface-projecten reeds vaak doorslaggevend. Vandaar werd dit vernieuwend onderdeel (opleiding direct leidinggevenden) opgenomen in de Compas-methodiek: ploegbazen worden als het ware vanuit een diversiteitsbril gecoacht in hun competenties. Afhankelijk van de concrete vraag van het bedrijf kunnen ondermeer volgende componenten deel uitmaken van deze opleidingscyclus voor ploegbazen en direct leidinggevenden: onthaal van nieuwe medewerkers, het begrip competentie, het competentieprofiel en de weging van competenties, omgaan met cultuurverschillen, competentiecoaching binnen verschillende culturen, diversiteit binnen een team, het ontwikkelen van competenties, de verschillende leerstijlen, het blijvend motiveren van medewerkers, leiderschapsstijlen, voeren van groeigesprekken, enz.

Het project waarbinnen de Compas-methodiek werd ontwikkeld, wordt eind november 2004 afgerond. Naast *de methodiek zelf* – die zijn neerslag zal vinden in het *projectboek* – werd ook een *toolbox voor bedrijven* ontwikkeld om de instroom, opleiding, begeleiding en doorstroom van personen uit de kansengroepen in de organisatie te begeleiden, vertrekkende vanuit de principes van diversiteits- en competentie management. Daarnaast



wordt ook een handleiding voor intermediairs ontwikkeld waarin aanbevelingen worden geformuleerd om de toegang van kansengroepen op de arbeidsmarkt te bevorderen.

Om optimaal gebruik te maken van de Compas-methodiek is het aangewezen deze producten te raadplegen. Vanaf december 2004 kun je die afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).

## 14.2. Jobcoaching

### 1. De uitgangspunten.

Het concept *Jobcoaching* houdt in dat, om tot een duurzame tewerkstelling van minder kansrijke personen uit de kansengroepen te komen, er een bijkomende, intensieve begeleiding vereist is voor *alle actoren* die betrokken zijn bij het tewerkstellingsproces, m.n. de werkzoekende, de werkgever en de collega-werknemers. Hierbij wordt steeds vertrokken vanuit een diversiteitsvisie.

Het succesvol toepassen van jobcoaching kan bijgevolg gemeten worden aan de hand van een aantal specifieke kenmerken:

- Bij jobcoaching moet er sprake zijn van een integrale benadering van het arbeidsbemiddelingsproces, d.w.z. de jobcoach begeleidt niet één actor op zich (bijvoorbeeld de werkzoekende), maar hij benadert elke actor vanuit de vraag hoe deze zich verhoudt tot de andere actoren van het tewerkstellingsproces. Dit staat tegenover een fragmentarische benadering, waarbij de begeleiders enkel oog zouden hebben voor hun onderdeel van het klassieke stappenplan.
- Jobcoaching impliceert een *meer intensieve begeleiding* van de werkzoekende dan deze die bij de klassieke trajectbegeleiding gebruikelijk is. Dit betekent dat er extra doelgroepspecifieke acties moeten worden voorzien (bijv. attitudetraining, diversiteitstraining, interculturele communicatie) en dat de begeleiding actiever en arbeidsintensiever is.
- Jobcoaching beoogt met name het behoud van een *duurzame en kwalitatieve* job na aanwerving van een persoon uit de kansengroepen. Vandaar dat actie bij en begeleiding van de werkgever en van de collega-werknemers essentieel zijn.
- Jobcoaching vereist dat alle participerende intermediairen en begeleiders zich *bewust* zijn van enerzijds de nood aan extra en speciale begeleiding en anderzijds van de diversiteitsgedachte, welke ruimte laat voor onderlinge verschillen tussen mensen en deze verschillen probeert in te zetten als een meerwaarde voor het bedrijf en die competenties van mensen centraal stelt en naar waarde weet te schatten
- Jobcoaching speelt zich af in *teamverband*: de jobcoach werkt nooit alleen, maar staat steeds in nauwe communicatie met trajectbegeleiders en consultants uit zijn eigen organisatie (setting) en deze van andere organisaties uit het netwerk.
- De jobcoach concentreert zich op *3 actoren*, m.n. de werkzoekende werknemer uit de kansengroepen (of nieuwe werknemer), de werkgever en de collega-werknemers en *2 omgevingsfactoren*, m.n. de setting waar hij werkt en het netwerk waarmee wordt samengewerkt.
- De jobcoach moet de nodige *bewegingsruimte* (tijd en flexibiliteit) krijgen.



- Kwaliteit primeert boven kwantiteit. De workload voor de jobcoach dient te worden afgemeten aan de duurzaamheid van de tewerkstelling.
- De jobcoach moet bij alle partijen vertrouwen opwekken, o. a. door zijn onafhankelijke positie.
- De jobcoach gaat op een evenwichtige manier om met de rechten en plichten van alle betrokkenen: zonder dat er sprake is van dwingende contracten, zijn er engagementen die worden nagekomen.
- Jobcoaching is een totaalproces waarbij continuïteit belangrijk is, d.w.z. de jobcoach moet flexibel kunnen ingezet worden. Jobcoaching overschrijdt dus vaak één trajectonderdeel (bijvoorbeeld enkel begeleiding op de werkvloer) omdat de behoeften die de drie klanten tijdens het proces ervaren, centraal staan.
- Het bindmiddel om dit proces tot een goed einde te brengen, is het idee van diversiteit: wanneer eenieders competenties erkend worden, beschouwt iedereen elkaar als evenwaardig en is men bereid inspanningen te leveren om tot een goede samenwerking te komen.
- Het is dan ook essentieel dat alle partners die meewerken aan de jobcoaching investeren in netwerkvorming, waarbij gestreefd wordt naar corporate thinking: vakgenoten (trajectbegeleiders, consultants, vacaturebegeleiders, instructeurs, projectontwikkelaars e.d.) over organisatiegrenzen heen voortdurend bewust maken van hun gemeenschappelijke doelstellingen, namelijk duurzame tewerkstelling van alle kansengroepen.

## 2. De praktijk: de jobcoaches van de VDAB.

### A) Situering

VDAB-jobcoaching situeert zich binnen het decreet op de evenredige arbeidsmarktparticipatie en diversiteit van 8 mei 2002.

### B) Omschrijving

Jobcoaching =

- Begeleiding op de werkvloer
- Door bedrijfsexterne coach
- Startend bij de aanwerving
- Tot ongeveer 6 maanden na de aanwerving

### C) Doelstelling

- Optimale inschakeling van de werknemer
- Streven naar waardering van de kwaliteiten van de werknemer
- Maximaal benutten van het potentieel
- Binnen bestaande bedrijfscultuur
- Arbeidsmarktparticipatie doelgroep verhogen

## D) Meerwaarde

Voor de werknemer:

- Inzicht krijgen in zijn competenties, interesses, vaardigheden
- Ontwikkelen van grotere werktevredenheid en zelfvertrouwen
- Integratie in het bedrijf
- Externe 'coach' waar werknemer met vragen en problemen terecht kan

Voor de werkgever:

De jobcoach biedt gratis:

- Begeleiding tijdens het onthaal van de nieuwe werknemer
- Ondersteuning bij het inwerken van de werknemer
- Ondersteuning bij verwerven en uitbouwen van vaardigheden kennis en attitudes
- Aanspreekpunt voor de verschillende betrokkenen
- De werkgever kan zich concentreren op de bedrijfsspecifieke technische kennis

## E) Inschakeling jobcoach

Op vraag van bedrijf en van werknemer

Bedrijf:

wordt via allerlei (andere) netwerken gesensibiliseerd en ondersteund om rond diversiteit te werken; deze netwerken bevelen – waar nuttig of nodig – de inschakeling van een jobcoach aan.

Werknemer: nood aan coaching vanuit:

- eerdere sollicitatie-ervaringen
- motivatie
- attitudes
- gebrekkig zicht op eigen competenties

## F) Overeenkomst

Vertrekpunt: jobcoachingscontract

Doelstelling contract:

- Omschrijving service jobcoaching
- Vastleggen van afspraken over begeleiding op de werkvloer => actieplan

Inhoud van de begeleiding op de werkvloer

- Instaan voor een goed onthaal van de werknemer
- Regelmatige afspraken met werknemer op de werkvloer
- Regelmatige feedback naar directe chef/werkgever
- Werken rond
  - competenties
  - communicatie en vooroordelen
  - inwerkingsproces op de werkvloer
  - taalvaardigheid (beperkt)
  - motivatie en attitudes



- met aandacht voor de bestaande bedrijfsstructuur en -culturen, voor interculturele aspecten (bijvoorbeeld de houding t.a.v. vooroordelen) en met regelmatige feedback naar alle partijen.

#### G) Geografisch

- De jobcoaches zijn gevestigd in 14 werkwinkels (verspreid over alle Vlaamse provincies), maar zij werken voor een ruimer geografisch gebied.)
- Voor een contactpersoon in je buurt: zie [www.vdab.be](http://www.vdab.be), doorklikken naar: werk aanbieden\_ extra diensten \_jobcoaching



BEDLEGERIGE OP SOLLICITATIEGESPREK...

### 14.3. V&AMP

V&AMP staat voor Vrouwen en ArbeidsMarktParticipatie en is een methodiek voor het creatief omspringen met arbeidstijden en het bevorderen van de synergie tussen arbeid en gezin/vrije tijd. Het proces start met de afname van (onderdelen van) de vragenlijsten van de Family and Business Audit (de FBA). De FBA is een diagnose-instrument waarmee een nulmeting wordt doorgevoerd: wat zijn al sterktes en wat zijn nog uitdagingen binnen uw organisatie rond een genderbewust personeelsbeleid? Met behulp van de V&AMP-aanpak wordt deze diagnose omgezet in een concreet stappenplan:

- Een engagement van de top
- Informeren van alle niveaus
- Opstart interne werkgroep
- Uitvoering en permanente bijsturing
- Evaluatie en verankering van de acties

Bij dit proces naar een gezinsvriendelijk en mensvriendelijk personeelsbeleid vormen vijf kernwoorden de rode draad:

- Maatwerk op het niveau van de organisatie
- Mogelijkheden van ervaringsuitwisseling
- Coaching en begeleiding van het hele proces
- Interne communicatie als katalysator
- Win-win situatie voor organisatie en werknemers

Omwille van het maatwerk, kunnen de uitkomsten en resultaten van de V&AMP-aanpak zich dan ook op vele terreinen bevinden:

- Arbeidstijd (gecomprimeerde werkweek, thuiswerk, 10/12 contracten, verschuiving van shifturen, cafetariaplan, oproeppool e.d.)
- Kinderopvang (opvang zieke kinderen, vakantiecheques, bedrijfsoverschrijdende vakantieopvang e.d.)
- Mobiliteit (carpoolplan, bedrijfsbus, bedrijfsfietsen, gereserveerde parkeerplaatsen voor carpoolers e.d.)
- Gezinsondersteunende diensten (loketfaciliteiten, broodautomaat, strijkdienst, carwash e.d.)



*Wil je meer weten over de aanpak en de mogelijkheden, lees dan 'V&AMP op papier', af te halen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk).*



## HOOFDSTUK 15. WERKVORMEN

### 15.1. Algemene werkvormen

#### 1. Methodiek van actief luisteren.

Vaak horen we wel, maar luisteren we niet echt. We beginnen al na te denken over een antwoord, zoeken naar voorbeelden of (tegen)argumenten, interpreteren wat gezegd wordt... We vormen daardoor oordelen, voor we echt begrijpen. Toch kan het gemakkelijk anders. Door echt te luisteren leren we begrijpen. En echt luisteren – actief luisteren, zeg maar – kunnen we leren.

Vier stappen zijn hierin van belang:

- Heb je de boodschap van je gesprekspartner(s) echt begrepen?
- Heb je ontvangen wat je gesprekspartners uitzenden?  
Een vraag of een opmerking kan een dieper liggende vraag of opmerking verbergen...
- Corrigeer mogelijke 'mis-verstanden' vooraleer het gesprek verder te zetten.  
Een hulp daarbij: vat zelf het standpunt van je gesprekspartner(s) nauwkeurig samen - en controleer of dat klopt.
- Maak je gesprekspartner(s) duidelijk dat hij/zij gehoord en begrepen is/zijn.





## 2. Een effectieve vorm van coachen: relationeel leidinggeven.

- Taal.

Om te kunnen communiceren, moeten we elkaar in de eerste plaats kunnen verstaan.

Daar zijn twee aspecten aan verbonden. We moeten elkaar taaltechnisch kunnen verstaan; dat betekent dat we een gemeenschappelijke taal spreken en dat we dezelfde betekenis aan woorden geven. Zegswijzen en woorden die diverse betekenissen kunnen hebben, geven gemakkelijk aanleiding tot misverstanden in communicatie met medewerkers voor wie het Nederlands niet de moedertaal is. Wat betekent het woord 'tof' niet allemaal? Wat te denken van een uitdrukking als 'we willen met jou wel in zee gaan'?

Een tweede aspect: we moeten elkaar ook gevoelsmatig kunnen verstaan. We dienen elkaars gedrag, houding en lichaamstaal te verstaan. Geven we wel dezelfde gevoelswaarde aan woorden? ...

- Inlevingsvermogen of door de ogen van de ander leren kijken.

Zich inleven in de ander doet men door te luisteren, door te leren om door de ogen van de ander te kijken. Met andere woorden: door de techniek van actief luisteren toe te passen. Zo komen we te weten waar problemen, gevoeligheden en knelpunten liggen. Daartoe is de opbouw van een vertrouwensband een belangrijke voorwaarde.

- Geef positieve feedback.

Bij het waarderen van de prestaties van de medewerker is het van groot belang om opbouwende kritiek en feedback te geven. Relationeel coachen betekent hier blijk geven van betrokkenheid, ondersteuning bieden en investeren in de groei en ontwikkeling van medewerkers. Deze positieve feedback versterkt de eigenwaarde van medewerkers en paveit de weg naar een vertrouwensband.

- Een grondhouding van respect en erkenning.

Natuurlijk zal een leidinggevende ook corrigerende commentaar moeten geven. Daar is ook niets mis mee: het helpt ons om fouten bij te sturen en te verbeteren. Tenminste, wanneer die commentaar concreet, duidelijk en herkenbaar is, op het juiste moment gegeven wordt, gericht is op de fout of het gedrag zelf en niet op de persoon, en met een toelichting over het waarom. Corrigerende commentaar die aan deze voorwaarden voldoet kan alleen ontstaan vanuit een houding van respect en erkenning, vanuit het geloof in de kwaliteiten van iemand. Onnodig te zeggen dat zulke houding de vertrouwensband met de medewerker versterkt.

- Tweezijdige communicatie.

Leidinggevende en werknemer hebben niet dezelfde functie, maar gelijkwaardigheid in hun gesprekken is wel belangrijk. Dit vereist een tweezijdige communicatie waar beide partijen hun wederzijdse verwachtingen en vooronderstellingen op elkaar kunnen afstemmen. Relationeel leidinggeven veronderstelt gesprekken voeren, in vertrouwen en overleg problemen aanpakken, keuzes verkennen en conflicten bespreken. Hiervoor is tweezijdige communicatie onmisbaar.

- Gepast omgaan met macht.

Wanneer moet de leidinggevende optreden als 'chef' en wanneer als 'coach'?

Het is gemakkelijk gezegd dat hier inzicht van de leidinggevende wordt gevraagd en voldoende

flexibiliteit om zijn of haar stijl aan te passen aan de situatie, maar het is moeilijker gedaan.

Eenvoudige recepten bestaan hier niet, maar volgende aandachtspunten kunnen de weg effenen:

- Maak werk van de vier andere aandachtspunten (tweezijdige communicatie; inlevingsvermogen; positieve feedback geven; een grondhouding aannemen van respect en erkenning).
- Praat veel met de medewerkers.
- Stel open vragen, gebruik de ik-vorm en luister actief.
- Zoek zoveel mogelijk naar consensus en geef de voordelen ervan aan.
- Vraag medewerkers naar hun eigen voorstellen.
- Durf experimenteren.

• Tijd en ruimte krijgen.

Relationeel leidinggeven veronderstelt gesprekken voeren, in vertrouwen en overleg problemen aanpakken, keuzes verkennen en conflicten bespreken. Vrijmaken van tijd en ruimte hiervoor is dan ook noodzakelijk; het geeft tegelijk aan dat de directie deze opdracht serieus neemt en de inzet van de direct leidinggevende hierbij waardeert. Ook een financiële waardering kan nodig zijn (taakverbreding, grotere verantwoordelijkheid), maar dit kan een gebrek aan de nodige tijd en ruimte niet compenseren!

Wie meer wil lezen over coachend leidinggeven, kan de brochure 'Van "andere" nieuwkomer tot toffe collega. Werkmap voor coaches' raadplegen. De daar beschreven methodiek is perfect inzetbaar bij de coaching van alle medewerkers. Deze brochure kan je afhalen op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.



### 3. Brainstormen.

Bij brainstormen komen een aantal mensen samen om ideeën te ontwikkelen en te zoeken naar oplossingen voor eventuele problemen. Het is een oefening waarbij de creativiteit van mensen volop wordt gestimuleerd.

Brainstorming is gebaseerd op **twee principes**:

- Er wordt geen directe beoordeling van de voorstellen gegeven. De bedoeling van de brainstorming is om zoveel mogelijk ideeën te laten bovendien, ook die welke misschien op het eerste zicht niet haalbaar zijn. Pas wanneer alle ideeën verzameld zijn, zal in een volgende fase gezocht worden naar de best mogelijke aanpak.
- Kwaliteit door kwantiteit. Hoe meer ideeën er op tafel worden gegooid, hoe groter de kans dat de beste oplossing naar boven komt. De eerste suggesties zullen meestal vrij 'traditioneel' en voor de hand liggend zijn. Pas nadat deze ideeën laag is uitgeput, komen de meer vernieuwende en verfrissende voorstellen boven drijven.

Let daarom bij het brainstormen op vier hoofdregels:

1. Kritiek op of beoordeling van ideeën is verboden.
2. Freewheelen is toegestaan: vrij en ongedwongen denken.
3. Hoe meer ideeën er zijn, hoe beter.
4. Voortborduren op of combineren van al gedane voorstellen om te komen tot andere ideeën is een uitstekende aanpak.

#### 4. SWOT-analyse.

De SWOT-analyse is een goed instrument om te achterhalen wat de kansen en de bedreigingen en de sterkten en de zwakten zijn bij het voeren van een diversiteitsbeleid in je eigen organisatie.

##### Strenghts (sterkten):

Wat zijn de sterke kanten van de organisatie en haar personeel voor het opstarten of verdiepen van een diversiteitsbeleid?

##### Threats (bedreigingen):

Wat zijn de negatieve invloeden op een diversiteitsbeleid?  
Zowel intern als extern aan de organisatie.

##### Weaknesses (zwakten):

Wat zijn de zwakke kanten van de organisatie en haar personeel voor het opstarten of verdiepen van een diversiteitsbeleid?

##### Opportunities (kansen):

Wat zijn de positieve invloeden op een diversiteitsbeleid? Zowel intern als extern aan de organisatie.



## 5. 'Milestone planning' of het opstellen van een mijlpalenplan.


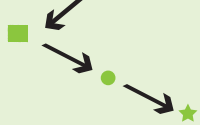

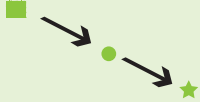

Het opstellen van een mijlpalenplan is niets anders dan het vastleggen van een basisstrategie voor het bereiken van een welbepaalde (centrale) doelstelling. De methode legt de nadruk op de ruggengraat van jouw strategie. Ze gaat niet in op de details, maar beperkt zich tot een eenvoudig, kort, controleerbaar en logisch overzicht van de belangrijkste 'mijlpalen' op weg naar de centrale doelstelling.

De werkwijze bestaat uit zes stappen:

1. Bepaal de doelstelling. Die wordt de laatste mijlpaal. Beschouw deze doelstelling als een 'contract' met jezelf: daaraan raak je niet. Wel kan de weg om er te geraken nog alle kanten op. Je gaat immers alleen de belangrijkste 'tussenstations' vastleggen, de belangrijkste mijlpalen.
2. Werk vanuit de laatste mijlpaal (de centrale doelstelling) naar boven toe, naar de huidige situatie. Bepaal de opeenvolgende kritische succesfactoren: dat zijn de respectieve mijlpalen op weg naar de centrale doelstelling.
3. Werk van grof naar fijn. Eenmaal de belangrijkste mijlpalen vastliggen, zal het nodig zijn om sommige van de 'trajecten' tussen twee mijlpalen wat verder uit te werken.
4. Onderzoek alternatieven: meestal leiden meerdere wegen naar Rome.
5. Bepaal voor iedere mijlpaal termijnen en verantwoordelijkheden: wie zorgt voor wat tegen wanneer?
6. Leg de samenhang vast in een stroomdiagram of stappenplan (zie volgend schema).

### Tip

Wanneer je het mijlpalenplan hebt opgesteld en er een realistische timing op hebt gekleefd, is het nuttig om na te denken wat er nog zou kunnen mislopen, waar er vertragingen kunnen optreden, waar er misschien een omweg moet genomen worden. Daarmee kun je een 'crisisvariante' op het mijlpalenplan opstellen, een noodscenario. Merk op: de doelstelling, de laatste mijlpaal, die blijft onveranderd. Alleen de weg erheen zal anders zijn: langer, minder efficiënt, duurder... Maar je bent dan wel op alles voorbereid, en je hebt mogelijke alternatieven achter de hand.

Datum	Mijlpaal	Beschrijving	Verantwoordelijk
Startdatum          Einddatum		1. 1.1	
		2. 2.1 2.2	
		3.	
		4. 4.1 4.2	
		5.	



## 15.2. Specifieke werkvormen

### 1. Methodieken voor de omgang met weerstanden tegen diversiteit.

Zoals elke organisatieverandering kan de introductie van een diversiteitsbeleid weerstanden oproepen. In hoofdstuk 3 hebben we aangegeven dat weerstanden erkennen de basis is om ze een plaats te geven, om er mee om te leren gaan als uitdagingen: weerstanden kunnen omgebogen worden tot krachten voor verandering. Tien aandachtspunten zijn daarbij belangrijk. Je kunt ze hanteren als een stappenplan:

#### 1. Ben je zelf overtuigd van de meerwaarde van diversiteit?

Wanneer je zelf overtuigd bent, dan overtuig je ook anderen. Zorg er voor dat je steeds een aantal argumenten paraat hebt waarmee je de meerwaarde van een diversiteitsplan en een diversiteitsbeleid kunt illustreren. In hoofdstuk 2 (paragraaf 2.2 en 2.3) vind je reeds heel wat inspiratie. Kies je argumenten met zorg: wat 'werkt' bij wie? Kun je de argumenten ook illustreren met een concreet voorbeeld (een geslaagd actieplan in een andere organisatie uit de regio en/of de sector, bijvoorbeeld)?

#### 2. Interpreteer knipperlichten correct.

De eerste kritische opmerkingen, schampere uitlatingen, ongepaste grapjes.... Schiet niet met een kanon op een mug. Is er misschien sprake van onbekendheid? Twijfel? Onduidelijkheid? Dat zal zeer vaak het geval zijn in de eerste fasen van een veranderingsproces – ook bij de introductie van een diversiteitsbeleid. Reageer correct: vraag door, laat verduidelijken, informeer en betrek de medewerkers. Vergeet stap 1 daarbij niet!

#### 3. Maak onzichtbare diversiteit zichtbaar.

Doe eens volgende oefening in groep: Beschrijf jezelf in (maximaal) een tiental woorden, zonder je naam daarbij te gebruiken.

Wat merken we? We bestaan uit vele stukjes, die allemaal samen die ene unieke puzzel vormen: ik. We zijn allemaal 'anders', en toch zijn er ook heel veel puzzelstukjes die we delen met zeer vele anderen. En: we veranderen voortdurend. De puzzel is nooit af. We blijven passen en meten, voegen nieuwe stukjes toe, blijven schuiven en bouwen. Kortom: veranderende verschillen zijn de norm, homogeniteit is de grote uitzondering. Diversiteit is normaal en is de regel. En daar leven en werken we zonder al te veel problemen mee. Ook die 'andere' en 'nieuwe' verschillen waarmee we geconfronteerd worden mogen en moeten geen problemen zijn.

#### 4. Blijf voortdurend werken aan een steviger draagvlak.

Blijf de meerwaarde van diversiteit beklemtonen.

Zoek voortdurend nieuwe medestanders.

Wijs op gedeelde identiteiten en loyaliteiten, op zaken die ons – hoe verschillend ook – verbinden. Rolomkering kan daarbij helpen.

Rolomkering: in de huid van een ander kruipen

In de huid van een ander kruipen door zo nauwkeurig mogelijk het standpunt en de belangen van de ander te formuleren, scherpt wederzijds begrip aan. De aanpak verloopt als volgt:

- Leer actief luisteren. De aanpak vind je beschreven in deze rugzak onder 15.1.
- Formuleer zelf het standpunt van de ander (zo nauwkeurig en waarachtig mogelijk)
- Speel afwisselend jezelf en de ander: stel vragen om het standpunt en de belangen van de ander tot in de finesses te begrijpen.



5. Echte knelpunten of problemen? Het begin van een oplossing bestaat erin een gezamenlijke probleemdefinitie te vinden.

Soms is een voorafgaandelijke stap nodig: reduceer, wanneer dat nodig is, de spanning tussen de partijen. De GRIT-benadering is daar een goede methode voor.

GRIT-benadering

Deze aanpak (Graduated and Reciprocative Initiatives for Tension Reduction) werd oorspronkelijk ontworpen voor spanningsreductie op macroniveau (tussen staten, bijvoorbeeld), maar blijkt ook goed te werken op microniveau. Er worden vijf stappen doorlopen:

1. Kondig het initiatief of de initiatieven aan die je eenzijdig gaat nemen om de spanning te verlagen. Zorg er voor dat de initiatieven gedurfd maar hanteerbaar zijn.
2. Voer je initiatieven uit volgens schema.
3. Laat controleren en vraag tegenprestatie, een spanningsverminderende stap van de andere partij.
4. Geen reactie? Zet je initiatieven toch een zekere tijd door.
5. Reageer gepast op elke (escalerende of spanningsverminderende) reactie.

Zo wordt stap voor stap het terrein voorbereid om te komen tot een gezamenlijke probleemdefinitie.

- Laat geen onuitgesproken problemen voortbestaan. Zorg voor ruimte om gevoelens aan bod te laten komen, zonder dat vervallen wordt in verwijten of beschuldigingen, en zonder persoonlijk te worden.
- Zorg dat alle vragen, opmerkingen en tegenwerpingen op tafel komen. Vraag alle partijen naar hun prioriteiten en de knelpunten die ze daarbij verwachten.
- Stel een gezamenlijke lijst van al deze prioriteiten op. Bepaal in overleg waar eerst zal aan gewerkt worden.

6. Zorg voor een diversiteit van ideeën als basis voor mogelijke oplossingen voor de gezamenlijke probleemdefinitie.

Daarvoor kun je, afhankelijk van de situatie, één of meer van de volgende methodieken gebruiken, die in deze rugzak al beschreven werden:

- Brainstorming (zie punt 3 bij 15.1).
- Actief luisteren (zie punt 1 bij 15.1).
- Rolomkering (zie hoger in deze paragraaf onder punt 4).

7. Kies uit de mogelijke oplossingen de meest wenselijke. Zoek daarbij naar een win-win oplossing die voor alle partijen voordelen biedt.

Weet wat je zelf wilt – en neem je belangen ernstig. Je zoekt geen slap compromis, maar een integratieve oplossing. Om daarbij de belangen en aspiraties van alle partijen te verzoenen, kunnen volgende mogelijkheden bekeken worden:

- Kunnen de beschikbare middelen uitgebreid worden?  
Soms zit een conflict vast omdat er een tekort is aan middelen om de wensen van alle partijen te realiseren. In dat geval kan een integratieve oplossing bereikt worden door meer middelen beschikbaar te krijgen.
- Kan gecompenseerd worden?  
De ene partij krijgt wat ze wil, de andere(n) wordt/worden 'terugbetaald' met een tegenprestatie op een geheel ander terrein. Andere mogelijkheid: elke partij doet concessies op punten met een lage prioriteit in ruil voor concessies van de ander die voor hem wel een hoge prioriteit hebben.
- Moet naar een overbrugging gezocht worden?  
Wanneer bij geen van de partijen al de oorspronkelijke verwachtingen ingelost kunnen worden, moet gedacht worden aan een nieuwe keuzemogelijkheid die tegemoet komt aan de belangrijkste behoeften/belangen die aan die verwachtingen ten grondslag liggen.



8. Zet bezwaren om in voorwaarden.

Een aanpak die in alle fasen van het omgaan met weerstanden met succes kan toegepast worden, en zeker wanneer er over de keuze voor een integratieve oplossing voor een knelpunt of probleem moet beslist worden. 'Onmogelijk, want daar krijgen wij onvoldoende ondersteuning voor' wordt dan 'Je gaat dus akkoord, op voorwaarde dat er voldoende ondersteuning komt?' Bezwaren omzetten in voorwaarden schept een positiever klimaat en nodigt uit tot samenwerking. Uiteraard dien je te onderzoeken of en hoe de voorwaarde kan vervuld worden. De vorige stap geeft je een paar ideeën in welke richting kan gezocht worden.

9. Niets helpt? Sanctioneer of laat sanctioneren.

Geduld is een mooie zaak. Maar niet onuitputtelijk. Wanneer iemand blijft dwarsliggen zonder daarvoor (nieuwe) argumenten aan te dragen, zonder actief te willen luisteren of mee te helpen zoeken naar een oplossing, komt er een moment waarop (gepast en afgewogen) moet gereageerd worden. Doe dit in overleg met de andere betrokkenen. En denk daarbij aan de GRIT-aanpak: het is nooit te laat om de spanning te verminderen, zelfs niet na een confrontatie.

10. Moeilijk? Vooral een kwestie van doen- - en volhouden!

## 2. Mechanismen rond vooroordelen – en hoe er mee omgaan.

**Selectie** is onvermijdelijk: we kunnen niet alles overzien, niet alles bevatten. Onze eigen interesse kleurt heel sterk onze 'selectieve bril' waarmee we de complexe wereld bekijken.

Een eenvoudig voorbeeld: als we op zoek zijn naar een huis, zien we overal bordjes 'te koop' of 'te huur' hangen, alsof die er de week voordien niet waren.

Maar wat niet in onze selectie zit, betrekken we natuurlijk ook niet in ons 'oordeel'. We hebben er zelfs geen weet van dat het bestaat. Omgekeerd, wat we in onze selectie stoppen, zullen we ook vinden.

Als wij bijvoorbeeld geen weet hebben dat het begrip 'broer' of 'zus' voor Afrikanen heel wat ruimer is dan de biologisch band, dan kunnen we ook bepaalde verantwoordelijkheden die zij ten aanzien van elkaar opnemen onmogelijk begrijpen.

Of neem het vooroordeel dat Afrikanen systematisch overal te laat komen. Een werkgever zal ongetwijfeld dit vooroordeel bevestigd zien wanneer een Afrikaanse medewerker eens te laat komt, gemakshalve 'vergetend' (niet in zijn selectie) dat enkele van zijn Vlaamse werknemers ook wel eens te laat komen.

**Veralgemening** werkt perfect samen met selectie: eens we een bepaald gegeven geselecteerd hebben en het in onze ogen al een feit is, passen we het toe op heel de categorie, dan zijn 'alle Afrikanen lui'.

Het gekke van dit mechanisme is dat we het niet eens zelf moeten geconstateerd hebben: we nemen zonder moeite een oordeel van horen zeggen over van anderen om onze eigen veralgemeningen te maken, zeker als het om negatieve (voor)oordelen over 'de anderen' gaat.

Zelfs als we een neutrale mening hebben (of een positief stereotype) is één negatief voorval soms al voldoende om onze mening over 'die anderen' in een negatief stereotype of vooroordeel om te zetten. Een bestaand vooroordeel wordt echter zelden beïnvloed door een eenmalig positief element. We redeneren het positieve element weg. Door het te kwalificeren als de uitzondering die de regel bevestigt of door het toe te schrijven aan externe factoren en niet aan de kwaliteiten van de betrokkenen.

Selectie en veralgemeningen zijn nog redelijk snel te detecteren en bespreekbaar te maken, maar het derde mechanisme speelt ons in combinatie met de vorige twee serieus parten:

### Vervorming

Als we door selectie en veralgemening een stereotiep beeld hebben opgebouwd, zijn we 'op ons gemak', bij manier van spreken: we 'kennen' nu de werkelijkheid, we kunnen voorspellen wat er gaat gebeuren en dus hoe wij ons moeten positioneren en gedragen. Met deze beeldvorming kunnen we de werkelijkheid aan, ons vooroordeel begint functioneel haar vruchten af te werpen. Vinden we nu echter een voorbeeld dat ons concept doet wankelen, dan moet dit onevenwicht snel hersteld worden: nog liever dan onze beeldvorming in vraag te stellen, gaan we de feiten 'vervormen', en ze zo aanpassen dat onze theorie toch overeind blijft. Een voorbeeld:

'Alle vreemdelingen zijn onaangepast voor de Belgische samenleving'. Een kanjer van een vooroordeel!

Mijn Tunesische buurman lijkt zich echter vrij goed aan te passen.

Mogelijke vervormingen:

'Wacht maar af, hij heeft zijn ware aard nog niet getoond'

'Je weet niet wat er zich binnenin zijn huis afspeelt, hij zal zijn vrouw wel slaan, net zoals alle andere islamieten'

'Ja, het is een goeie, maar ja het is al een halve Belg'

In combinatie met elkaar zijn deze mechanismen ontzettend krachtig. Als we beseffen dat de gebruiker



ervan eigenlijk niet zonder kan om zijn wereld een beetje geordend te houden (hoe erg sommige vooroordelen ook zijn), dan kunnen we ze toch blootleggen en bestrijden, door gerichte vragen te stellen, zowel aan onszelf als aan anderen. Het helpt zeker als iemand ontdekt dat zijn selectie toch wel beperkt was of als we met feiten kunnen bewijzen dat er 'heel veel uitzonderingen' zijn op een bepaald vooroordeel, of als we de vervorming in vraag durven stellen.

### Hoe kunnen we concreet omgaan met vooroordelen?

1. Vooroordelen zijn niet op feiten gebaseerde uitspraken. Willen we ze opsporen, dan trachten we de feiten te achterhalen door ze te scheiden van interpretaties. Een geschikte manier hiervoor is de '**cameracontrole**'.

De regel hierbij is dat **alles wat niet met een videocamera kan geregistreerd en gereproduceerd worden, niet tot feiten behoort maar berust op (eigen) interpretaties.**

Het onderstaande voorbeeld licht de methode toe.

Wanneer we kijken als een (video)camera, dan stellen we vast dat er in een bepaald ziekenhuis zes allochtonen werken. De uitspraak: 'In ziekenhuis X werken zes allochtonen' is een weergave van een **feit**. Uitspraken zoals 'In ziekenhuis X werken wel ó allochtonen' of 'In ziekenhuis X werken maar ó allochtonen' geven een **interpretatie** weer.

In het eerste geval vinden we ó veel, in het tweede geval vinden we ó (te) weinig. 'Wel' of 'maar' kunnen we niet registreren met onze camera.

Maar de methode van de cameracontrole moet **met zorg** worden uitgevoerd. We kunnen een **situatie scherp of minder scherp weergeven**. Soms is het ook nodig om 'in te zoomen', door bijvoorbeeld statistieken en onderzoek in het beeld te betrekken. Bovendien moeten we weten wat we filmen: woorden en begrippen kunnen voor verschillende mensen verschillende betekenissen hebben.

2. Wanneer je met behulp van de cameracontrole (eigen) vooroordelen op het spoor bent gekomen, **kun je gefaseerd de inhoud van vooroordelen aanpakken**.
  - Eerst formuleer je het vooroordeel als een '**zij zijn**' – bewering.
  - Nadien herschrijf je de zinnen op een manier dat je meer verantwoordelijkheid opneemt voor wat je beweert: maak er '**Ik vind (dat) ze...**' zinnen van.
  - **Ga nu na of je het daarmee eens bent**: is dit altijd zo? Soms? Heb je het van horen zeggen?...Toets de idee(ën) aan de realiteit.
3. In een volgende stap kunnen we de **gevoelsmatige kant van vooroordelen aanpakken**. Nemen we als voorbeeld de uitspraak 'Veel vreemdelingen zijn criminelen'. Achter die bewering zit misschien het gevoel 'Ik ben bang van hen' en/of 'Ik wil ze liever op een afstand houden'. Leren omgaan met die gevoelens kan in vier stappen gebeuren:
  - **Blijf stilstaan bij die gevoelens**. Ben ik bang? Wil ik ze op een afstand houden? Waarom?
  - **Ga na waar die gevoelens vandaan komen**. Welke ervaringen heb je meegemaakt? In welke situatie was dat? Hoe heb je gereageerd? Hoe staan familie, vrienden, kennissen hier tegenover?

- **Analyseer zo rationeel mogelijk je huidige gevoelens.** Zijn die – gelet op de situatie, jouw ervaringen vroeger en nu, je eigen gedrag e.d. – redelijk? Of misschien gebaseerd op (te) weinig feiten? Op ‘van horen zeggen’?.....
- **Stel uitdagende maar haalbare objectieven.** Wie tot hier de oefening doorloopt, wordt meestal geconfronteerd met zijn of haar eigen ‘onredelijkheid’. Dat is een vervelend gevoel dat we liefst zo snel mogelijk weer wegduwen. Reden genoeg om er snel iets aan te doen. Probeer daarom aan elk negatief idee of gevoel dat je eigenlijk als onredelijk hebt bestempeld een **bepaalde concrete gedragsverandering te koppelen.**  
Dat hoeft echt niet wereldschokkend te zijn.  
Zeg bijvoorbeeld eens als eerste ‘Goedemorgen. Frisjes vandaag’ tegen de nieuwe Turkse collega. Of steek ongevraagd eens een handje toe. Vraag eens het recept voor pastilla aan je buurvrouw.... Elk succesvol stapje kan uitmonden in een nieuwe stap.  
Maar bedenk daarbij dat je houding in het verleden misschien wel voor wat wantrouwen heeft gezorgd bij de collega of de buurvrouw. Houd het initiatief dus een tijdje vol en zeg niet na de eerste ‘mislukking’: ‘Zie je wel!’. Het is ook handig wanneer je bij je ‘nieuwe’ gedrag op ondersteuning kunt rekenen. Van een collega, een vriend, een familielid. Dat zorgt zeker voor een extra stimulans.

## HOOFDSTUK 16. CHECKLISTS

### 16.1. Checklist eerste gesprek

- **Naamkaartje**
- **Basisinformatie** over de eigen organisatie (en de specifieke rol binnen het kader van de diversiteitsplannen), over het STC en de rol van de projectontwikkelaars, op papier met korte toelichting.
- **Goede praktijkvoorbeelden** uit de eigen regio, en liefst uit dezelfde sector. Die kun je mondeling aankaarten, maar een krantenartikel, een interview, een bedrijfsblad, een folder of affiche e.d. ter illustratie, versterken je verhaal.
- Enkele **brochures** over kansengroepen en de meerwaarde van een diversiteitsbeleid.
- Neem steeds een **blanco aanvraagformulier** mee. Dat kan je samen met de contactpersoon overlopen, zodat die een duidelijk beeld krijgt van wat van de organisatie verwacht zal worden.
- Zorg dat je de **regelgeving** bij je hebt. Niet met de bedoeling om die uitputtend te bespreken (zo spannend leest het besluit van de Vlaamse regering nu ook weer niet), maar om bij vragen een correct antwoord te kunnen geven.
- Vergeet je **gezond verstand** niet mee te nemen! Om een open deur in te trappen: zo dien je tijdens een eerste gesprek vooral actief te luisteren en je ogen te gebruiken. Jouw contactpersoon dient minstens zoveel aan het woord te zijn als jijzelf.
- Zorg er ook voor dat je te weten komt wat je te weten wilt komen: stel een schriftelijk **aftoetslijstje** op en spiek gerust.
- **FAQ-lijstje**
- Eindig steeds met een **concrete afspraak**



## 16.2. Hoe werknemersvertegenwoordigers betrekken bij het diversiteitsbeleid?

De werknemersvertegenwoordigers spelen een cruciale rol in het verbreden van draagvlak. Een goede betrokkenheid van de werknemersvertegenwoordigers - een cruciale succesfactor voor de uitvoering van een diversiteitsplan in grotere organisaties - vergt daarom actie rond onderstaande zes aandachtspunten.

### 1. Het diversiteitsplan betekent een meerwaarde voor alle medewerkers.

#### *Stap 1: Voordelen voor iedereen benoemen.*

Geef van elke actie die in het diversiteitsplan is voorzien, zo nauwkeurig mogelijk aan hoe die ten goede kan komen aan elke medewerker. Dat lukt niet voor elke actie: het optimaliseren van het wervings- en selectiebeleid zal uiteraard alleen de nieuwe medewerkers ten goede komen. Maar wanneer het gaat om het opleidingsbeleid, om het verbeteren van de interne communicatie, om het verduidelijken van veiligheidsrichtlijnen, om een beter competentie management e.d. dan kunnen de (potentiële) voordelen voor iedere medewerker wel duidelijk aangegeven worden. Dat is een eerste en belangrijke stap.

#### *Stap 2: Daden zeggen meer dan woorden.*

Plan reeds in de eerste fase van het project een concrete actie waaruit duidelijk blijkt dat het diversiteitsbeleid iedere medewerker ten goede kan komen. Daden zeggen altijd meer dan woorden, en wanneer de actie goed gecommuniceerd wordt, ben je niet alleen bezig met het versterken van het draagvlak voor het beleid bij de medewerkers, maar maak je ook betere bondgenoten bij de werknemersvertegenwoordigers. Neem vragen en opmerkingen van werknemersvertegenwoordigers ernstig en probeer er een duidelijk antwoord op te geven.

#### *Stap 3: Blijf herhalen.*

Draag er zorg voor dat je bij de opstart van elke actie binnen het diversiteitsplan nog eens duidelijk de (mogelijke) meerwaarde ervan voor alle medewerkers communiceert.

### 2. Voldoende en tijdige informatie vergroot de betrokkenheid.

Weerstand, twijfels, ... het zijn heel natuurlijke reacties wanneer je met verandering geconfronteerd wordt. Vaak denkt men vooral vanuit de vakbonden een 'nee' te zullen krijgen. Alle vakbonden beschouwen diversiteitsplannen echter als één van hun kernopdrachten. Uit de praktijk blijkt dat daar waar werknemersvertegenwoordigers tijdig geïnformeerd worden over de keuze voor meer diversiteit, er sneller een fundamentele en constructieve discussie op gang komt. De standpunten en ervaringen kunnen soms erg ver uit elkaar liggen. Een interne werkgroep waarin de verschillende partners, waaronder de werknemersvertegenwoordigers, zijn vertegenwoordigd, is dan het forum om op een kwalitatieve manier de discussie aan te gaan. Probeer dit al vanaf de opmaak van het plan te realiseren: het plan zal realistischer en meer gedragen zijn, al van bij de start van de acties.

### 3. Mogelijkheid om eigen ideeën en acties aan te brengen.

Wanneer je zelf kunt meebouwen aan iets, ben je nadien vaak de beste pleitbezorger. Dat geldt ook voor diversiteitsplannen. Zelfs wanneer je vooral veel weerstand ervaart, bestaat de kunst erin te zoeken naar de gemeenschappelijke belangen, de gemeenschappelijke noemer waaronder een aantal acties positief ervaren worden door iedereen.

Als ieder zich verantwoordelijk voelt voor hoe het er in de organisatie aan toe gaat, heb je reeds een gemeenschappelijk belang...

Zorg ervoor dat je plan niet te strak is en ruimte laat om tussentijds bij te sturen en aan te vullen, al naargelang het proces binnen de organisatie sneller of trager gaat dan verwacht. Ook inbreng van nieuwe partners en betrokkenen moet mogelijk zijn en blijven.

#### 4. Over aangepaste instrumenten beschikken.

Er werd de voorbije jaren veel basismateriaal ontwikkeld, dat mits een vertaalslag zeer bruikbaar kan zijn binnen de werknemersorganisaties. Een map van goede voorbeelden waarbij de rol van de werknemersorganisaties constructief, duidelijk en zichtbaar was, is een handig instrument om werknemersvertegenwoordigers te overtuigen.

#### 5. De tijd en de ruimte krijgen.

Veranderingen worden vaak opgestart, getrokken en gedragen door pioniers in de onderneming. Vaak komt hun inzet bovenop hun dagelijkse job. Zeker voor een deelname aan de interne werkgroep en wanneer er verantwoordelijkheid wordt opgenomen voor acties, is een vorm van appreciatie en erkenning, maar ook het geven van tijd en ruimte, hard nodig. De werknemersafgevaardigden moeten de nodige faciliteiten krijgen om hun opdrachten en hun rol bij de uitvoering van het diversiteitsplan te kunnen realiseren.

Samenwerking tussen de werknemersvertegenwoordigers, inschakelen van diversiteitsconsulenten, het diversiteitsplan op de agenda zetten van de overlegorganen waar de verschillende verantwoordelijkheden voor de uitvoering worden vastgelegd, vergroten het succes.

#### 6. Over de nodige vaardigheden beschikken.

Werknemersvertegenwoordigers kunnen vaak wel wat ondersteuning gebruiken voor hun 'werken aan diversiteit op de werkvloer'. Dit kan met een gepaste vorming of training om de nodige kennis en vaardigheden in de vingers te krijgen op vlak van diversiteit, vooroordelen, racisme ...

Diversiteitsconsulenten kunnen een coachende rol opnemen.





### 16.3. Reisplanner: een goede voorbereiding van het opstellen van een diversiteitsplan in drie stappen.

Wil je een diversiteitsplan opstarten, neem dan de 3 onderstaande checklists of brochures even door. Ze zorgen ervoor dat je goed voorbereid bent.

#### *Stap 1:*

De checklist 'Diversiteitsplannen: een controlelijst voor actie', die als bijlage is bijgevoegd bij het aanvraagformulier diversiteitsplannen, geeft je een eerste beeld over het probleem dat je wilt aanpakken, voorbeelden van veel voorkomende oorzaken ervan, en een paar rudimentaire suggesties voor mogelijke acties. Stel jezelf de vraag: 'Zouden de gesuggereerde remedies een antwoord kunnen bieden op het knelpunt dat ik wil opgelost zien?' Neen? Bekijk de controlelijst nog eens en/of overleg met een collega of met de externe consultant. Ja? Dan volgt stap 2.

#### *Stap 2:*

In de brochure 'Kansengroepen in uw bedrijf: diversiteit werkt. Werkboek' (en meer bepaald in het vragenlijstje 'Bent u er klaar voor?' op pagina 4) vind je verschillende actietips terug. Kies daarin de vragen waarvan je denkt dat er in het diversiteitsplan binnen je organisatie zal moeten rond gewerkt worden, en bekijk dan op de volgende pagina's de actietips die daarover kort gepresenteerd worden. Als je nog vragen hebt, overloop die dan met de externe consultant. Eventueel kunnen jullie samen reeds enkele van de instrumenten bekijken die naderhand kunnen gebruikt worden binnen het diversiteitsplan.

Je bent nu in staat om de 'ruwbouw' van het aanvraagformulier in te vullen. Je hebt immers:

- een duidelijk zicht op de problemen en knelpunten die je met het diversiteitsplan in eerste instantie wil aanpakken;
- enkele voorlopige ideeën over de aard van de acties die in het diversiteitsplan dienen opgenomen te worden;
- een aantal argumenten om (de rest van) het management te overtuigen van de aanpak.

#### *Stap 3:*

Vooraleer het aanvraagformulier verder in te vullen zal het nodig zijn om sommige zaken wat verder uit te diepen. Het hulpmiddel daartoe is checklist 3 ('Een succesvol diversiteitsbeleid: 10 fasen in het personeelsbeleid en hun concrete invulling') van de TRIVISI-brochure 'Checklists en goede praktijkvoorbeelden'. De brochure kan worden afgehaald op [www.trivisi.be](http://www.trivisi.be). Voor iedere fase in de HRM-cyclus worden een aantal aandachtspunten en tips meegegeven, waarvan sommige worden geïllustreerd met voorbeelden van goede praktijken. Wanneer je die fasen bekijkt waar je aandacht aan wilt besteden binnen jouw organisatie en de aandachtspunten wat uitwerkt die op jouw situatie van toepassing zijn, dan ben je goed voorbereid om daarmee de overeenstemmende hoofdstukken van deze handleiding aan te vatten om de 'ruwbouw' van het plan verder aan te vullen. Uiteraard zullen de voorziene acties nog verder uitgewerkt moeten worden, en er zal een indicatieve timing en begroting moeten aan gekoppeld worden. Deze verdere verfijning kan steeds in overleg met de externe consultant gebeuren.

## HOOFDSTUK 17. VOORBEELDEN

### 17.1. Voorbeelden van diversiteitsplannen

Je kunt de inhoud van een aantal diversiteitsplannen bekijken op [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'.

### 17.2. Enkele voorbeelden van non-discriminatieclausules in het arbeidsreglement

Vele organisaties hebben al een non-discriminatieclausule opgenomen in hun arbeidsreglement. Soms beperkt zich dat tot een kort en krachtig statement. Soms wordt de clausule gekoppeld aan mogelijke sancties. Sommige organisaties hebben aan de clausule een concrete procedure gekoppeld voor de opvolging van klachten rond discriminatie, pesten op het werk, ongewenst seksueel gedrag e.d., en hebben daarvoor een vertrouwenspersoon aangesteld. Aangezien organisaties verschillen, zullen ook de non-discriminatieclausules verschillen. We hebben een kleine selectie van clausules op onze website [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk) gezet onder de knop 'Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit'. Je vindt er zeker de nodige inspiratie voor een non-discriminatieclausule op maat van je organisatie.

## COLOFON

### **Samenstelling**

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Departement Economie, Werkgelegenheid,  
Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw  
Administratie Werkgelegenheid

Michiel Van de Voorde

In samenwerking met:  
Karel de Grote-Hogeschool  
Departement Sociaal-Agogisch Werk

Leen Hellinckx

### **Verantwoordelijke uitgever**

Mieke Stappaerts  
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2004/2341/164

Grafische vormgeving en druk: Drukkerij Van Wassenhove

Uitgave: augustus 2004

### **Meer informatie**

Administratie Werkgelegenheid  
STC-coördinatieteam  
Markiesstraat 1  
1000 Brussel  
Tel. 02-553 43 33  
Fax 02-553 40 10  
Internet: [www.vlaanderen.be/werk](http://www.vlaanderen.be/werk)  
E-mail: [werkgelegenheid@vlaanderen.be](mailto:werkgelegenheid@vlaanderen.be)