



INCLUSIEVE ORGANISATIES

MANAGEN VAN LEVENSBESCHOUWELIJKE DIVERSITEIT
SAMENGEVAT IN TIEN PRINCIPES

maatschappelijk verantwoord ondernemen in kmo's



**“Een diverse werkplek is niet per se
een inclusieve werkomgeving.
Maar een divers personeelsbestand
ontwikkelen, is wel een eerste stap naar
een inclusievere organisatie.”**

Inhoud

Inleiding	3
1. Diversiteit en inclusie op de werkvloer	5
1.1 Diversiteit en inclusie: geen synoniemen	5
1.2 Bevorderen van inclusie op de werkvloer	5
1.3 Levensbeschouwelijke diversiteit	7
2. Tien managementprincipes voor het impactvol omgaan met levensbeschouwelijke diversiteit op de werkvloer	9
2.1 Creëer een inclusief klimaat (pijler I)	11
2.2 Hanteer een inclusieve leiderschapsstijl (pijler II)	21
2.3 Zet inclusieve praktijken op (pijler III)	29
3. Doe de check!	38

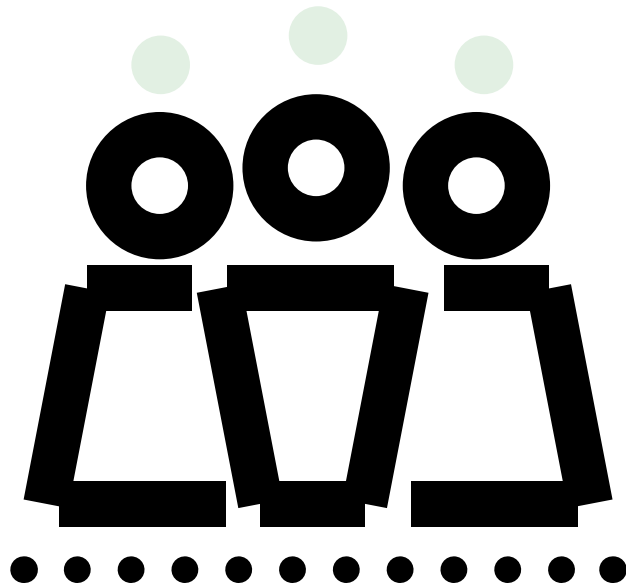
Inleiding

Steeds meer organisaties streven naar meer diversiteit op de werkvloer en een inclusievere werkomgeving. Waarom? Een **diverse groep van medewerkers efficiënt managen**, is van cruciaal belang voor elke succesvolle organisatie. Het vormt een inherent onderdeel van **maatschappelijk verantwoord ondernemen**, ook in kmo's. De creatie van een inclusieve werkomgeving waar ruimte is voor levensbeschouwelijke diversiteit is echter niet vanzelfsprekend. Dit vergt **concrete inspanningen en doelgerichte acties**.

Aan de hand van **tien managementprincipes** en bijhorende **concrete tips** wordt er een antwoord gegeven op de vraag hoe impactvol om te gaan met levensbeschouwelijke diversiteit op de werkvloer. Daarnaast worden ook verschillende **goede praktijkvoorbeelden** aangereikt en **experten aan het woord** gelaten.

Deze principes en tips kwamen tot stand na **praktijkgericht wetenschappelijk onderzoek** van het expertisecentrum Publieke Impact van Karel de Grote Hogeschool (KdG). Tijdens het onderzoek werd er sterk ingezet op het **kwalitatieve onderzoeksluik**. Er werden verschillende interviews afgenomen bij werkgevers, leidinggevenden, hr-verantwoordelijken en medewerkers, allen tewerkgesteld in Vlaamse kmo's. Bovendien vonden er **groepsgesprekken** plaats met kmo-werknemers met een verschillende levensbeschouwelijke overtuiging.

Resultaat: een reeks **concrete en werkbare handvaten** - om de diversiteit aan levensvisies bij werknemers succesvol te managen - die zowel kmo-werkgevers als leidinggevenden en hr-verantwoordelijken interessante inzichten zal opleveren.





Diversiteit en inclusie

1. DIVERSITEIT EN INCLUSIE OP DE WERKVLOER

Vooraleer over te gaan tot de bespreking van de tien managementprincipes en concrete tips die voortvloeien uit de kwalitatieve veldwerkstudie, nemen we eerst de begrippen diversiteit en inclusie onder de loep. De twee termen worden vaak door elkaar gebruikt, maar zijn geen synoniemen.

Verder komt ook de positieve impact van een inclusieve werkvloer aan bod: Welke voordelen brengt een inclusieve werkomgeving met zich mee? Welke criteria zijn cruciaal voor de bevordering van dergelijke werkomgeving? Tot slot wordt er ingezoomd op dé focus van het onderzoek: levensbeschouwelijke diversiteit in Vlaamse kmo's.

1.1 DIVERSITEIT EN INCLUSIE: GEEN SYNONIEMEN

Hoewel diversiteit en inclusie vaak in één adem worden genoemd, betekenen ze iets heel anders:

- > **DIVERSITEIT** verwijst naar alle **aspecten waarin mensen kunnen verschillen**. Zo kunnen medewerkers bijvoorbeeld verschillen in geslacht, leeftijd, etnische achtergrond, cultuur of levensbeschouwing maar ook in competenties, vaardigheden en ervaring.
- > **INCLUSIE** daarentegen gaat over **hoe met deze verschillen wordt omgegaan**. Een inclusieve werkomgeving betekent dat iedereen - ongeacht geslacht, leeftijd, etnische achtergrond, cultuur, levensbeschouwing, ... - zich gerespecteerd en gewaardeerd voelt. Een diverse werkplek is dus niet per se een inclusieve werkomgeving.

Inclusie staat natuurlijk lijnrecht tegenover uitsluiting en discriminatie: iemand niet gelijkwaardig of oneerlijk behandelen op basis van persoonlijke kenmerken. De Belgische antidiscriminatiewetgeving omvat 19 'beschermde criteria', waar geloof of levensbeschouwing er één van is. Discriminatie op grond van elk van deze criteria is verboden en strafbaar.¹ Een organisatie die discriminatie niet tolereert, zet dus alvast een eerste belangrijke stap in een actief beleid voor diversiteit en inclusie.

1.2 BEVORDEREN VAN INCLUSIE OP DE WERKVLOER

Inclusie op de werkvloer bevorderen is van cruciaal belang. Niet alleen omdat er een duidelijke vraag is vanuit de maatschappij om iedereen gelijke rechten, voldoende kansen en een passende behandeling te geven, ongeacht achtergrond of andere kenmerken. Ook omdat een divers samengesteld personeelsbestand én een inclusieve bedrijfscultuur een kmo mogelijk heel wat **economische en maatschappelijke meerwaarde** opleveren.

VOORDELEN VOOR KMO'S EN WERKNEMERS

Wat houdt die meerwaarde in? Wel, een diverse werkplek met een inclusieve organisatiecultuur slaagt er stevast in **meer talent aan te trekken en te behouden**². Door als organisatie in te zetten op diversiteit en inclusie, vis je feitelijk in een grotere vijver van talent én vergroot je ook de kans om dit talent aan te trekken en te behouden.

Daarnaast leidt meer diversiteit binnen een organisatie tot **betere financiële prestaties**³ en zelfs tot **meer innovatie**⁴. Werknemers met een verschillende achtergrond benaderen een probleem immers vaak anders. Dat brengt andere, creatievere oplossingen met zich mee.

Naast deze duidelijke economische meerwaarde, gaat een inclusieve werkomgeving bovendien ook gepaard met **trotse werknemers**⁵ en **betere prestaties van werknemers**⁶.

Net daarom zetten tal van organisaties - waaronder verschillende Vlaamse kmo's - concrete acties op om een personeelsbestand te vormen dat een realistische weerspiegeling is van de maatschappij.

1 Unia (z.d.). Discriminatie: enkele verduidelijkingen. <https://www.unia.be/nl/discriminatiegronden/discriminatie-enkele-verduidelijkingen>.

2 Frost, S., & Kalman, D. (2016). Inclusive Talent Management: How Business can Thrive in an Age of Diversity. Kogan Page.

3 Dixon-Fyle, S., Dolan, K., Hunt, V., & Prince, S. (2020, mei). Diversity wins: How inclusion matters. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>.

4 Lorenzo, R., Voigt, N., Tsusaka M., Krentz, M., & Abouzahr K. (2018, 23 januari). How Diverse Leadership Teams Boost Innovation. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/2018/how-diverse-leadership-teams-boost-innovation>.

5 Salesforce Research (2017). The impact of Equality and Values Driven Business. Salesforce. <https://www.salesforce.com/content/impact-of-equality/>

6 Sherbin, L. & Rashid, R. (2017, 1 februari). Diversity Doesn't Stick without Inclusion. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/02/diversity-doesnt-stick-without-inclusion>

Toch is een kanttekening hier op zijn plaats. Binnen heel wat organisaties richt men zich momenteel namelijk enkel op diversiteit. Maar **diversiteit zonder inclusiviteit leidt niet tot de eerdergenoemde voordelen**. Een inclusieve bedrijfscultuur realiseren is simpelweg een proces van lange adem. Het vraagt om voortdurende inspanningen en acties.

DRIE ESSENTIËLE CRITERIA

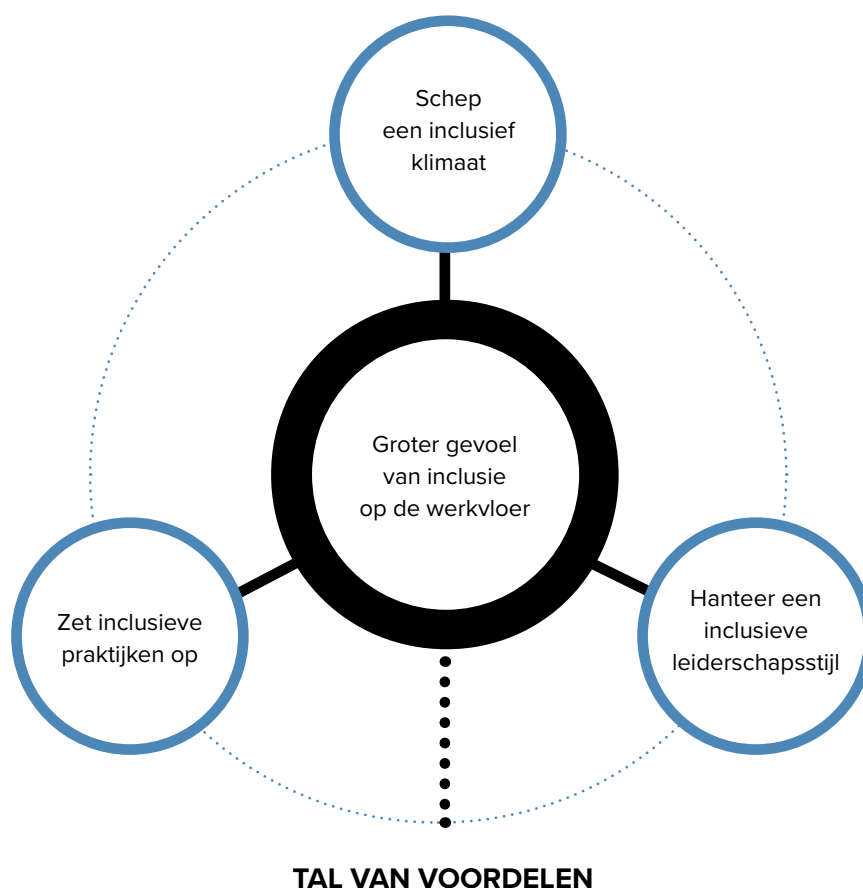
Maar hoe zorg je nu voor échte inclusie? Hoe draag je bij aan een veilig klimaat waarbij alle werknemers zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen? Hoe creëer je een werkplek waar iedereen helemaal zichzelf kan zijn?

Wetenschappelijk onderzoek van Shore et al. (2011)⁷ leert dat **drie criteria cruciaal** zijn als je inclusie op de werkvloer wil bevorderen:

- > Een inclusief **KLIMAAT** scheppen
- > Een inclusieve **LEIDERSCHAPSSTIJL** hanteren
- > Inclusieve **PRAKTIJKEN** opzetten

Figuur 1: Voorspellers en Uitkomsten van Inclusie⁷

Dit schema toont aan dat werknemers die actief zijn in een organisatie die aan deze drie criteria voldoet, een groter gevoel van inclusie op de werkvloer ervaren, met vaak de vermelde voordelen tot gevolg.



⁷ Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, 37(4), 1262-1289. doi: 10.1177/0149206310385943.

1.3 LEVENSBESCHOUWELIJKE DIVERSITEIT

Het is duidelijk: het gaat om een maatschappelijk relevant thema en tal van kmo's hebben nood aan een structureel kader hieromtrent. Daarom worden er in wat volgt niet enkel managementprincipes aangereikt maar worden er ook concrete tips voor kmo's geformuleerd om beter om te gaan met levensbeschouwelijke diversiteit op de werkvloer.

Wat er met levensbeschouwelijke diversiteit bedoeld wordt? Het betreft **variëties in levensvisies**. Denk dan niet enkel aan de traditionele godsdiensten maar ook aan niet-religieuze levensbeschouwelijke overtuigingen en minderheidsreligies.

VERSCHIL LEVENSBESCHOUWING EN RELIGIE

Hoewel de termen levensbeschouwing en religie in de praktijk vaak door elkaar worden gebruikt is levensbeschouwing eigenlijk ruimer dan religie. Het gaat dan om elke **“visie waar een zekere kracht van uitgaat, alsook ernst, samenhang en belang”**.⁸ Naast visie heeft het thema trouwens ook te maken met praktijken, meer bepaald de **variatie in handelingen en uiterlijke kenmerken** waarmee mensen hun overtuiging zichtbaar maken: kledingstukken zoals bijvoorbeeld een hoofddoek, kipa, tulband, kruis of davidsster maar ook rituelen als bidden, reiniging, specifieke voorschriften in de behandeling van voedsel, enzovoorts. In deze gids wordt er voor alle duidelijkheid gefocust op diversiteit op het vlak van levensbeschouwing en niet op het vlak van religie.

DEMOCRATISCH PRINCIPE

Wist je trouwens dat aan levensbeschouwelijke diversiteit in de Belgische samenleving ook een **juridisch kader** verbonden is? De vrijheid van gedachte, geweten en godsdienst is één van de pijlers van de democratische samenleving. Deze vrijheid wordt onder andere bekrachtigd door art. 9 van het Europees Verdrag voor de Rechten van de Mens (EVRM), art. 19 van de Grondwet en andere internationale en Europese wetteksten.⁸

TOENEMEND AANTAL PRAKTISERENDE INWONERS

Levensbeschouwelijke diversiteit is in de hedendaagse samenleving en dus ook op de arbeidsmarkt een feit. Hoewel recente, officiële cijfers over het aantal mensen dat een bepaalde levensbeschouwing aanhangt niet beschikbaar zijn in België, laat vergelijking van bestaand onderzoek een duidelijke trend zien: **het aantal praktiserende inwoners van België stijgt**.⁹ Voor een groeiend aantal mensen betekent dit dat levensbeschouwing een belangrijk onderdeel uitmaakt van hun identiteitsbeleving en dagelijkse praktijken.

IDENTITEIT, MOTIVATIE EN BETROKKENHEID

Ondertussen werd in internationaal onderzoek naar welzijn op de werkplek ook duidelijk dat werknemers die zich erkend en gewaardeerd voelen in hun gehele eigenheid, zich meer gemotiveerd en betrokken voelen. Zo tonen recente cijfers aan dat organisaties die werknemers de kans geven hun **gehele identiteit** te tonen op de werkvloer, **meer tevreden personeel** hebben.^{10,11} Wanneer werknemers echter delen van hun identiteit verborgen moeten houden op de werkvloer - wat men 'identity covering' noemt - leidt dit tot een lager gevoel van eigenwaarde en minder betrokkenheid.¹¹

8 Unia (z.d.) Religieuze diversiteit: wettelijk kader. <https://www.unia.be/nl/discriminatiegronden/geloof-of-levensbeschouwing/wettelijk-kader>

9 Lipka, M. (2017, 4 december). Europe's Muslim population will continue to grow – but how much depends on migration. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/fact-tank/2017/12/04/europes-muslim-population-will-continue-to-grow-but-how-much-depends-on-migration/>

10 Tanenbaum Center for Interreligious Understanding (2013). What American Workers Really Think About Religion: Tanenbaum's 2013 Survey of American Workers and Religion. Tanenbaum Center for Interreligious Understanding. <https://tanenbaum.org/wp-content/uploads/2014/02/Tanenbaums-2013-Survey-of-American-Workers-and-Religion.pdf>

11 Deloitte (2019). Uncovering talent. A new model of inclusion. Deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/about-deloitte/us-about-deloitte-uncovering-talent-a-new-model-of-inclusion.pdf>



Tien management- principes

2. TIEN MANAGEMENTPRINCIPES VOOR HET IMPACTVOL OMGAAN MET LEVENSBESCHOUWELIJKE DIVERSITEIT OP DE WERKVLOER

Zoals gezegd zijn drie pijlers cruciaal voor de bevordering van inclusie op de werkvloer: een inclusief klimaat scheppen, een inclusieve leiderschapsstijl hanteren en inclusieve praktijken opzetten.

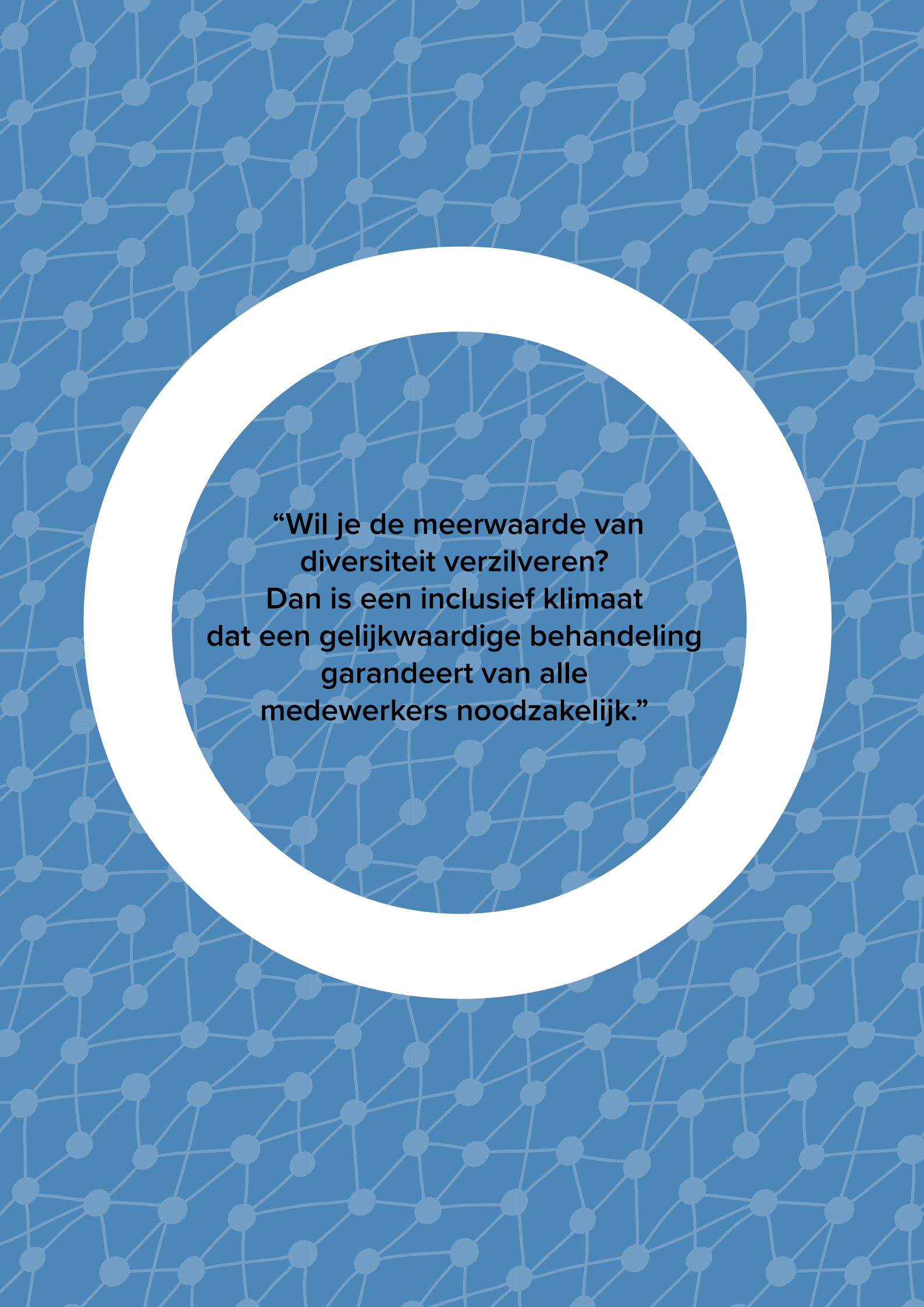
Elk van deze pijlers wordt nu verder uitgelegd aan de hand van een aantal **management-principes** waarmee je als kmo makkelijk aan de slag kan. Deze principes zijn gebaseerd op de resultaten van het praktijkgerichte wetenschappelijke onderzoek van het expertisecentrum Publieke Impact.

Vervolgens worden de principes onderbouwd dankzij een aantal **concrete tips** en een **praktijkvoorbeeld** of een **duiding van een expert**. Tot slot is elke pijler voorzien van een overzicht van **relevante tools en websites** die tijdens de onderzoeksperiode vrij beschikbaar en raadpleegbaar waren.

ENKELE AANDACHTSPUNTEN

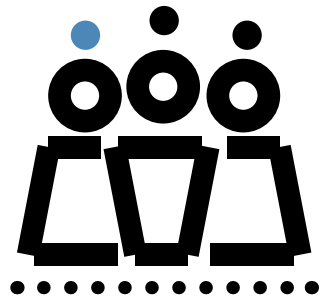
Het is belangrijk om als manager volgende aandachtspunten in het achterhoofd te houden bij het toepassen van de principes:

- > Houd rekening met de **aard van het werk** en de **werkplekomstandigheden** bij de implementatie van onderstaande managementprincipes.
- > Vergeet niet dat een inclusieve werkomgeving creëren, waar levensbeschouwelijke diversiteit op een succesvolle manier wordt gemanaged, een **proces van lange adem** is.
- > Weet dat de weg naar een inclusieve organisatie met aandacht voor levensbeschouwelijke diversiteit **voortdurende betrokkenheid en inzet** vraagt van de volledige organisatie. Het is ook een pad waarin heel wat bochten en hobbels kunnen opduiken. Onderweg tref je wellicht wat weerstand en moeite met veranderende omstandigheden van sommige personen. Maar door steeds met elkaar in dialoog te gaan, kan je dit samen erkennen én overwinnen.



**“Wil je de meerwaarde van
diversiteit verzilveren?
Dan is een inclusief klimaat
dat een gelijkwaardige behandeling
garandeert van alle
medewerkers noodzakelijk.”**

Inclusief klimaat



2.1 CREËER EEN INCLUSIEF KLIMAAT (PIJLER I)

Wil je de meerwaarde van diversiteit verzilveren? Dan is een inclusief klimaat dat een **gelijkwaardige behandeling** garandeert **van alle medewerkers** noodzakelijk. Iedere werknemer voelt zich erkend én gewaardeerd. Daarnaast wordt er gestreefd naar een goede balans tussen de persoonlijke en organisatorische normen en waarden. Bovendien hoeft in dit klimaat niemand aspecten van zijn of haar identiteit te verbergen.

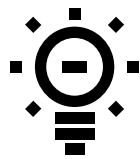
Om dat te bereiken is het aanbevolen om als manager de volgende **vier managementprincipes (MP)** te hanteren:

- > Maak inclusief werken meetbaar, en monitor
- > Rekruteer, selecteer en onthaal inclusief
- > Doe aan authentieke inclusieve communicatie
- > Versterk inclusieve competenties en verbreed kennis

MAAK INCLUSIEF WERKEN MEETBAAR, EN MONITOR

Houdt de organisatie écht rekening met verschillen tussen werknemers? Meet in welke mate je organisatie als inclusief wordt ervaren. Op die manier krijg je inzicht in **waar je als kmo staat en welke stappen er nog nodig zijn**. Belangrijk hierbij is om eerst te bepalen wat je precies wilt meten, om daarna te bepalen hoe je dit precies wilt meten.

Zodra je als organisatie bent nagegaan waar je staat in termen van inclusie, is het goed om die **inclusie voortdurend te monitoren**. De werkvloer is namelijk altijd in beweging en vereist dus geregeld aanpassingen. Door te blijven opvolgen in hoeverre medewerkers zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen, krijg je niet enkel een beter inzicht in wat werkt, maar ook in wat nog beter kan. Op basis van die info stuur je bij waar nodig: bestaande initiatieven verfijnen, gerichte acties opzetten die bijdragen aan een inclusievere werkomgeving, enzovoorts.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Breng in kaart hoe je als kmo scoort op het vlak van inclusie en hoe je de ruimte geeft aan levensbeschouwelijke diversiteit in het bijzonder. Voer bijvoorbeeld een **inclusiescan** uit.
- > Monitor je inclusie in het algemeen en de **ruimte voor levensbeschouwelijke diversiteit** in het bijzonder. Stuur bijvoorbeeld regelmatig (bv. jaarlijks) tevredenheidsenquêtes uit en/of ga dieper in op het thema tijdens functionerings- en exitgesprekken.
- > Monitor in eerste instantie **op het niveau van praktijken**. De registratie van diversiteitskenmerken is soms ook relevant en aangewezen (bv. verdeling m/v op bepaalde functieniveaus) maar roept tegelijk wat vragen op met betrekking tot privacy en verder gebruik van deze gegevens.



SANA SELLAMI

Expert strategie en inclusie bij Untitled Workers Club

Dr. Sana Sellami bouwde expertise op binnen het domein diversiteit en inclusie, waarbij inclusieve organisatiecultuur en communicatie belangrijke topics zijn. Ze is diversiteit- en inclusie-expert en maakt deel uit van de Untitled Workers Club, een bureau dat gespecialiseerd is in cultural branding.

Volgens deze expert is het belangrijk om na te gaan hoe je als organisatie scoort op het vlak van inclusie en de omgang met levensbeschouwelijke diversiteit op de werkvloer. Zo weet je als manager waar je nu al staat als kmo en welke stappen je in de toekomst dient te zetten.

BEVRAAG HOE MENSEN ZICH VOELEN

“Inclusie monitor je niet door het aantal medewerkers met een andere achtergrond te tellen, maar wel door **op regelmatige tijdstippen je medewerkers te bevragen**. Dit kan zowel face to face als via een enquête, afhankelijk van de samenstelling en wensen van je team. Laat in deze bevraging zeker volgende zaken aan bod komen: Hoe voel je je op de werkvloer? Kan je jezelf zijn tijdens de werkuren? Heb je het gevoel dat je erbij hoort? Dat je erkend wordt? Op die manier krijg je een duidelijk beeld van de perceptie van inclusie op de werkvloer en kan je gericht acties opzetten.”



VOLG OOK ENKELE HARDE CIJFERS OP

“Daarnaast is het zeker ook **nuttig om een aantal harde cijfers te meten en op te volgen**. Denk bijvoorbeeld aan cijfers omtrent het personeelsverloop. Hoewel je geen rechtstreeks verband kan leggen tussen deze cijfers en inclusie, kunnen ze onrechtstreeks wel een indicatie geven over hoe goed iemand zich op de werkvloer voelt. Daarnaast is de exitfase ook essentieel. Door systematisch bij te houden waarom mensen vertrekken, verkrijgt je veel informatie.”

BEHANDEL LEVENSBESCHOUWELIJKE VRAGEN OP DEZELFDE MANIER ALS ALLE ANDERE VRAGEN

“Tot slot is het van belang om komaf te maken met de vaak negatieve connotatie of het negatief beladen gevoel rond levensbeschouwelijke vraagstukken. “Mag ik gaan bidden?” of “Mag ik gaan roken?” Beide vragen peilen eenvoudigweg naar een korte onderbreking van het werk voor persoonlijke noden. Behandel ze dus op dezelfde manier. Onderzoek wat organisatorisch mogelijk is en ga met elkaar in dialoog tijdens je zoektocht naar een mogelijke oplossing.”

— www.untitledworkersclub.be

Inclusief rekruteren, selecteren en onthalen zijn cruciale onderdelen van een inclusieve werkomgeving. Helaas zijn **bestaande rekruterings- en selectieprocedures vaak niet erg inclusief**. Omwille van al dan niet bewuste vooroordelen van rekruteerders en werkgevers, leiden deze procedures vaak tot het aantrekken van nieuwe medewerkers waarvan de achtergrond en kenmerken overeenstemmen met het profiel van het huidige personeel.

Inclusief werven en selecteren houdt dus niet enkel een aanpassing in van de rekruterings- en selectieprocedure om een diverser personeel aan te trekken. Het gaat ook over zich bewust worden van persoonlijke vooroordelen, een breder referentiekader ontwikkelen en open communiceren over de procedure en de keuze voor een bepaald profiel.

De manier waarop nieuwe medewerkers worden onthaald, speelt vervolgens ook een rol. Voelen ze zich welkom? Vinden ze snel hun weg in de organisatie? De onboarding van nieuwe medewerkers is van cruciaal belang voor een goede integratie in het team en de organisatie. Een **inclusief onthaal** is open, warm en biedt de kans om elkaar te leren kennen. Het is een onthaal waar er expliciete aandacht uitgaat naar acties die kaderen binnen het diversiteits- en inclusiebeleid van de organisaties. Maar ook naar het zich snel thuis en wegwijs voelen in de organisatie.



CHARLOTTE POLLET

Gedelegeerd bestuurder Almasy

Charlotte Pollet is gedelegeerd bestuurder bij Almasy, een kmo gevestigd in Hoogstraten die oplossingen op maat uitwerkt om professionele ruimtes optimaal te benutten.

Bij Almasy zijn ze ten volle overtuigd van de **meerwaarde van een divers personeelsbestand**. Ze geven daarom van in het begin duidelijk aan waar ze als organisatie voor staan. “Veel mensen met een andere achtergrond zijn vaak snel ontmoedigd in hun zoektocht naar een nieuwe job omdat ze denken: “Dit is niks voor mij”. Bij Almasy vermelden we daarom in al onze vacatures dat we een diverse organisatie zijn. Dit verlaagt de drempel voor vele kandidaten om te solliciteren en vergroot de sollicitatiepool.”

DIVERSITEIT ALS COMPETENTIE

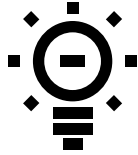
“Door onmiddellijk een open houding aan te nemen én diversiteit op te nemen in competentieprofielen, is het van in het begin voor iedereen heel duidelijk dat we **streven naar een inclusieve werkvloer**. Vanaf dag één staat onze deur open. Want **alles is bespreekbaar**. We maken ook duidelijk dat diversiteit een competentie is. Dit betekent dat er niet gediscrimineerd wordt binnen Almasy en dat er meteen wordt opgetreden als er zaken gebeuren die niet door de beugel kunnen.”

INCLUSIE IS NIET HET ÉÉN OF HET ANDER

“We merken dat door het verschil met anderen in de verf te zetten, het voor velen net moeilijker wordt om ermee om te gaan. Focus daarom niet op de verschillen, maar overtuig anderen door de **vele voordelen te benadrukken die de verschillen met zich meebrengen**. Want dat maakt het makkelijker voor iedereen om ze te accepteren.”

— www.almasy.eu





WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

REKRUTERING & SELECTIE

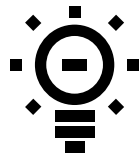
- > Formuleer op voorhand **gestandaardiseerde selectiecriteria** die taak- en functiegericht zijn.
- > Focus in vacatureteksten enkel op de **essentiële functievereisten** en spreek mensen rechtstreeks aan op hun talenten, competenties en ervaring.
- > Overweeg om aan vacatures een zogenaamde **diversiteitsclausule** toe te voegen: een zin die aangeeft dat in deze organisatie talent en competentie centraal staan, niet afkomst, gender, leeftijd, ...
- > Screen de eventuele **beelden** die je aan een vacaturebericht toevoegt. Als levenbeschouwelijke diversiteit in jouw organisatie al een feit is, waarom die dan ook niet zichtbaar maken?
- > Kijk verder dan de klassieke rekruteringskanalen en breid je **netwerken** uit. Zoekstrategieën kunnen sterk verschillen bij werkzoekenden én vacatures worden vaak ingevuld via een netwerk.
- > Selecteer een **diverse sollicitatiecommissie**. Bespreek met de leden van de commissie op voorhand hoe eventuele vragen over levensbeschouwing beantwoord worden en zorg dat alle commissieleden op dezelfde lijn zitten.
- > Voorzie een **heldere en snelle terugkoppeling**, ook naar de kandidaten die niet geselecteerd werden. Sollicitanten met een zichtbaar diversiteitskenmerk (bv. een hoofddoek) vragen zich gewoonlijk af of ze niet weerhouden zijn door dat bepaalde kenmerk.
- > Stel tijdens het sollicitatiegesprek **geen vragen over religie of religieuze symbolen**. Ga wél na of de kandidaat al dan niet geschikt is voor een bepaalde functie om zo tot een correcte vergelijking te komen van alle kandidaten.

ONTHAAL

- > Vermeld tijdens het onthaal van nieuwe medewerkers welke **acties** worden opgezet die bijdragen aan een inclusievere werkomgeving en tegemoetkomen aan levensbeschouwelijke noden. Geef een duidelijke **onthaalbrochure** mee zodat de nieuwe medewerker de informatie rustig kan nalezen.
- > Zorg dat nieuwe medewerkers met vragen over inclusie en levensbeschouwelijke noden terecht kunnen bij iemand uit de organisatie. Stel bijvoorbeeld een **peter of meter** aan waar de nieuwe medewerker de eerste dagen, weken of maanden vragen aan kan stellen.
- > Bereid je voldoende voor zodat je tijdens het onthaal meteen kan **antwoorden op vragen omtrent levensbeschouwing** op het werk zoals: Is het toegestaan om pauzes te nemen om te bidden? Wat met religieuze feestdagen?
- > Focus bij de voorstelling van nieuwe medewerkers aan de collega's op competenties en ervaring én vermeld ook hobby's en interesses. Zo zet je **gelijkenissen centraal** en vermijd je vooroordelen. Ingaan op iemands levensbeschouwelijke overtuiging is op dat moment niet relevant.

Inclusieve communicatie is communicatie die **toegankelijk én herkenbaar** is voor zo veel mogelijk mensen. Een organisatie die inclusief communiceert, stemt met andere woorden haar interne en externe communicatie af op de gelijkenissen die mensen met elkaar verbinden. Voorbeelden van communicatiekanalen zijn: interne mails, uitnodigingen voor het personeel, presentaties, speeches, nieuwsbrieven, folders, flyers, brochures, sociale media of ander promotie- of marketingmateriaal, ...

Belangrijk hierbij is dat de communicatie **altijd authentiek** is. Doe je dus als kmo niet diverser of inclusiever voor dan je daadwerkelijk bent, want dit kan de geloofwaardigheid net ondermijnen, ook van de andere activiteiten.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Ga voor 'insluitend' taalgebruik. **Taalgebruik dat het gedeelde benadrukt** en stereotypen gerelateerd aan levensbeschouwing vermijdt of geen mensen uitsluit op basis van hun levensbeschouwelijke overtuiging. Verwijs bijvoorbeeld naar 'onze' klanten in plaats van 'onze joodse' klanten.
- > Communiceer zoveel mogelijk **vanuit de gedeelde doelen** als medewerkers, collega's of teamgenoten. Waar wordt er op dit moment aan gewerkt? Welke successen werden samen behaald?
- > Kies voor **klare en heldere taal**, waarbij je onder meer metaforen zoveel mogelijk vermijdt. Metaforen zijn vaak sterk cultureel gekleurd en/of tijds- en plaatsgebonden.
- > Toon de **(levensbeschouwelijke) diversiteit** van je ploeg op de website, in nieuwsbrieven, in brochures, presentaties, en dergelijke. Plaats bijvoorbeeld een teamfoto op de website waarop zowel mannen als vrouwen, jonge als oudere medewerkers, met of zonder hoofddoek of kruisje zichtbaar zijn, Blijf hierbij wel authentiek en in lijn met hoe het er in de organisatie in werkelijkheid aan toe gaat.
- > Schenk op een fijne manier **aandacht aan de verschillen** door bijvoorbeeld wenskaarten met verschillende designs te voorzien op belangrijke momenten van alle collega's zodat ze een gevoel van (h)erkenning krijgen. Voorzie dus kaarten met dennen en hulst voor kerst, maar ook met lampions en halve manen erop voor ramadan of Eid al-Fitr (Suikerfeest).



MARIO VANHELLEMONT

Zaakvoerder Fruit Vanhellemont

Mario Vanhellemont is zaakvoerder bij Fruitbedrijf Vanhellemont, een familiebedrijf in Meensel-Kiezegem, waar zowel fruit wordt geteeld en gesorteerd als streekproducten worden verkocht. Bij Vanhellemont wordt er op een **authentieke, inclusieve manier gecommuniceerd**.

“We rekruteren en selecteren nieuwe mensen op hun talenten en wat ze waard zijn, ongeacht hun nationaliteit, afkomst, kleur, Dat vertaalt zich al meer dan 15 jaar in een divers personeelsbestand. Deze **diversiteit is duidelijk zichtbaar** op onze website. De foto's geven een correct beeld van wie Fruitbedrijf Vanhellemont echt is. We willen eerlijk communiceren over wie we zijn en waar we voor staan.”

“Ook intern proberen we onze communicatie af te stemmen op de noden van onze diverse groep aan medewerkers. Zo hebben we op een heel eenvoudige en toegankelijke manier onze onthaalbrochure opgebouwd. De brochure bevat grotendeels afbeeldingen met telkens een korte toelichting in een heldere bewoording, zodat al onze nieuwe medewerkers begrijpen wat hierin staat neergeschreven.”

— www.fruitvanhellemont.be



Om als werkgever, leidinggevende, hr-verantwoordelijke of medewerker inclusief te werken is het niet enkel van belang om voldoende kennis te hebben over bepaalde culturen, religies, ... maar ook om over een aantal inclusieve basiscompetenties te beschikken.

Het is dan ook noodzakelijk dat *iedereen* binnen de organisatie wordt gestimuleerd om de nodige **kennis te verwerven en vaardigheden te ontwikkelen**, toepasbaar in divers samengestelde teams. Hoe? Door als organisatie opleidingen aan te bieden die inzetten op het verbreden van kennis rond bepaalde culturen en levensbeschouwelijke praktijken maar ook door trainingen aan te bieden die focussen op de versterking van inclusieve competenties.



RIK VANDERMARLIERE

Hr-manager Deknudt Mirrors

Rik Vandermarliere is hr-manager bij Deknudt Mirrors, een familiebedrijf in Deerlijk gespecialiseerd in de productie van spiegels.

“Bij Deknudt Mirrors vinden we het belangrijk om **inclusieve competenties te versterken en kennis rond inclusie te verbreden**. Een eerste opleiding die we volgden, had als doel om meer inzicht te krijgen in een specifieke religie en cultuur, maar ook om hun gewoontes en gedragingen beter te leren kennen.”

“Een paar jaar later organiseerden we een tweede, meer algemene opleiding over hoe om te gaan met **verschillen op de werkvloer**. Als je kennis hebt over een bepaald geloof en als je weet hoe om te gaan met medewerkers met een bepaalde geloofsovertuiging, kan je makkelijker hierover in gesprek gaan. Want zodra anderen voelen dat je inspanningen doet, dat je interesse hebt en dat je wil luisteren, krijg je veel terug.”

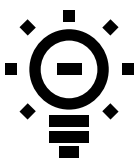
PROBEER KENNIS INFORMEEL DOOR TE GEVEN

“De via opleidingen verworven kennis verspreiden we graag op een **informele manier** onder een brede groep van leidinggevend en teamleiders. In de dagelijkse babbels en tijdens onze dagelijkse ondersteuning van leidinggevend en teamleiders geven we dus tips en tricks rond het omgaan met diversiteit mee. Met mondjesmaat wat kennis en ervaring rond het omgaan met divers personeel doorgeven, maar enkel als het ter zake doet ... Het helpt echt.”

BEWAAK JE GRENZEN

“Ik leerde uit deze opleidingen dat het belangrijk is om **respect** te tonen voor alle medewerkers, maar wel **binnen specifieke grenzen**, die voortdurend bewaakt moeten worden. Het is namelijk belangrijk dat de waarden van de organisatie nooit in het gedrang komen.”

— www.deknudtmirrors.com



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > **Bied opleidingen of trainingen aan voor medewerkers** om inclusief gedrag te ondersteunen. Organiseer bijvoorbeeld workshops om medewerkers meer inzicht te geven in hoe vooroordelen werken.
- > **Laat leidinggevend en teamleiders opleidingen of trainingen volgen** om inclusieve leiderschapsvaardigheden te optimaliseren. Bespreek daarbij verbindende communicatie, omgaan met conflicten en het herkennen van de levensbeschouwelijke diversiteit op de hedendaagse werkvloer.

TOOLS & WEBSITES

Hieronder wordt een overzicht gegeven van enkele handige tools en interessante websites die inzetten op het creëren van een inclusief klimaat op de werkvloer. Daarnaast worden ook enkele relevante diversiteits- en inclusiescans opgelijst die vrij raadpleegbaar zijn, evenals enkele vormingsinstellingen en opleidingscentra die trainingen en workshops rond de thema's diversiteit en inclusie aanbieden:

TOOLS & WEBSITES

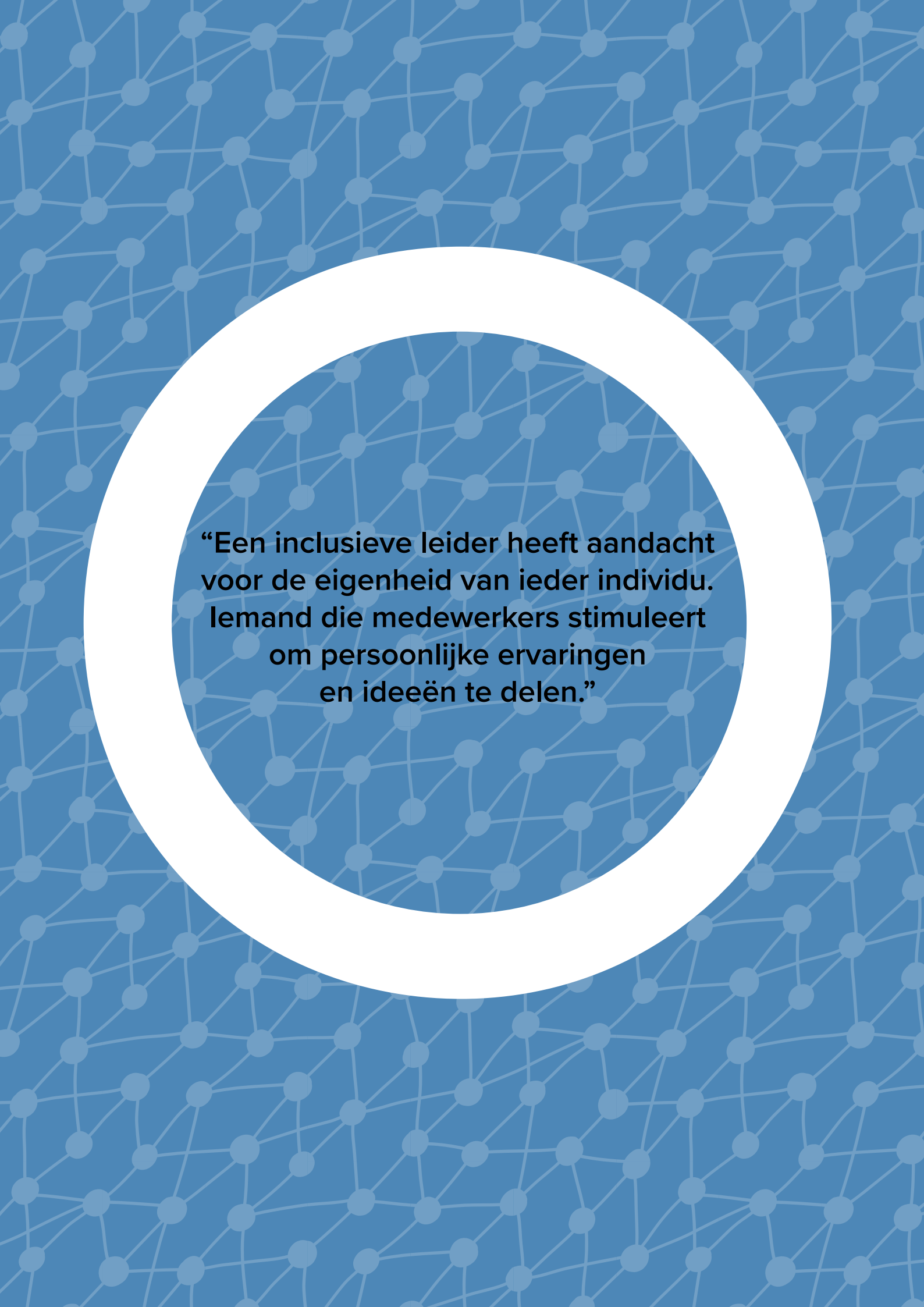
- > **Verso/HRwijs** heeft in samenwerking met de **VDAB** en **hr-expert Lisa Coppin** een checklist voor een leesbare vacature ontwikkeld, te bekijken op verso-net.be/themas/hrwijs/hrwijs-detail/2019/08/19/Checklist-voor-een-Leesbare-Vacature.
- > **De West-Vlaamse Projectontwikkelaars EAD** bundelen op diversityremix.be praktische infoches om je personeelsbeleid diverser te maken en in het bijzonder om de introductie van een nieuwe medewerker in goede banen te leiden.
- > **De Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC)** heeft samen met **Thomas More Hogeschool** een checklist ontwikkeld om te evalueren hoe inclusief je digitale en gedrukte communicatiemiddelen zijn. De methodiek is vrij beschikbaar via www.vgc.be/subsidies-en-dienstverlening/samenleven/toegankelijke-communicatie.
- > **Verenigingen diversiteit** hebben samen met **VRT-taaladviseur Ruud Hendrickx** een woordenlijst 'diversiteit' opgesteld. Deze is raadpleegbaar op diversewoordenlijst.vrt.wordpress.com.
- > **Wablieft** wil de wereld begrijpelijk maken voor iedereen. Met nieuws dat eenvoudig en duidelijk is en door organisaties te helpen om hun communicatie te vereenvoudigen. Surf naar www.wablieft.be.

SCANS

- > **Online Checklist Diversiteit van HRwijs**, een project van Verso (Vereniging voor Social Profit Ondernemingen) dat advies geeft over medewerkersbeleid aan werkgevers in de socialprofitsector: diversiteit.hrwijs.be
- > **Digitale HR-scan Inclusief Ondernemen van I-Diverso**, een samenwerkingsverband van WEB vzw en Groep INTRO vzw dat focust op inclusief ondernemen: i-diverso.be/hr-scan
- > **Welt Lightscan van Voka**, een Vlaams netwerk van ondernemingen dat de belangen van Vlaamse ondernemingen vertegenwoordigt: www.voka.be/welt-lightscan

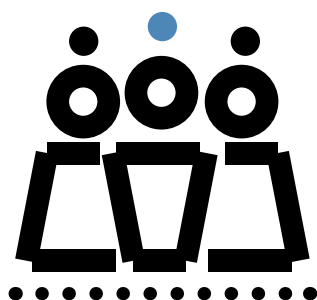
VORMINGSINSTELLINGEN EN OPLEIDINGSCENTRA

- > **SYNTRA** biedt de opleiding 'diversiteit op de werkvloer' aan: www.syntra-ab.be/opleidingen/diversiteit-op-de-werkvloer
- > **VIVO**, het Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding, organiseert doorlopend opleidingen over diversiteit: www.vivosocialprofit.org/diversiteit
- > **Unia** biedt via de onlinecursus eDiv gratis online leermodules aan. De opleiding ondersteunt een beter beheer van diversiteit op de werkvloer: www.ediv.be/index.php?lang=nl
- > **Orbit** ontwikkelt vormingen op maat en beschikt al over een vormingsaanbod rond levensbeschouwingen en religies: www.orbitvzw.be/vormingen-op-maat/
- > **I-diverso** biedt vanuit hun expertise op het vlak van diversiteit en inclusief ondernemen, een ruime waaier aan opleidingen en workshops aan: i-diverso.be/workshopsenopleidingen/
- > **Motief** is een vormingsinstelling gespecialiseerd in het thema levensbeschouwing in de samenleving: www.motief.org
- > **Hands-on Inclusion** is een project van Verso en Minderhedenforum dat organisaties de juiste ondersteuning aanbiedt om duurzame inclusie in hun werking mogelijk te maken en de afstand tussen werkzoekenden en werkgevers tracht te verkleinen. Ze organiseren zowel inspiratiesessies als bootcamps: www.handsoninclusion.be
- > **Studio Sesam** wil de diversiteit van Vlaanderen – rijk aan heel wat culturen, afkomsten, sociale posities, gewoonten, religies, talen en talenten – zichtbaar maken en via inclusieve communicatie mensen en organisaties met elkaar verbinden: www.studiosesam.be



**“Een inclusieve leider heeft aandacht
voor de eigenheid van ieder individu.
Iemand die medewerkers stimuleert
om persoonlijke ervaringen
en ideeën te delen.”**

Inclusieve leiderschapstijl



2.2 HANTEER EEN INCLUSIEVE LEIDERSCHAPSSTIJL (PIJLER II)

Naast een inclusief klimaat is ook inclusief leiderschap een belangrijke voorwaarde om als kmo de meerwaarde van diversiteit te activeren. Doordat er binnen kmo's meestal een informeler klimaat heerst, wordt er ook vaak op een eerder **informele manier leidinggegeven**. Dit leidt tot meer controle over de medewerkers maar ook tot snellere feedback.¹² Kmo-leiders staan met andere woorden vaak dicht bij hun personeel. Ze bekleden zo een sleutelpositie en dragen dus rechtstreeks – soms meer dan leidinggevend in grotere organisaties – bij aan een inclusief werkklimaat.

Een inclusieve leider is een leider die aandacht heeft voor **de eigenheid van ieder individu** en die medewerkers stimuleert om **persoonlijke ervaringen en ideeën te delen**. Daarnaast weten inclusieve leiders door hun eigen voorbeeldgedrag ook een omgeving te creëren waar medewerkers elkaar vertrouwen en zich verbonden voelen met elkaar, elk vanuit zijn of haar unieke talenten. Een inclusieve leider is daarmee ook verantwoordelijk voor het blootleggen en tegengaan van exclusie. Hij of zij herkent (al dan niet intentioneel) uitsluitend gedrag en weet op passende wijze te reageren.

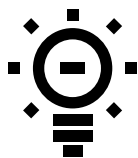
Hoe inclusiever leidinggeven? Managers passen best volgende **drie managementprincipes** toe:

- > Schep een veilige werkomgeving
- > Creëer draagvlak
- > Bevorder inclusief denken én doen

¹² Delmotte J. (2002). Hoe gaan KMO's om met hun personeel? De kenmerken van een effectief KMO-personeelsbeleid. In N. Schruers en K. Pierré, (Eds.), *Personeel & Organisatie. Ideeën voor een geïnspireerd HR-beleid*, Jaarboek 2002 (pp. 135-145). Mechelen: Ced.samson.

Een veilige werkomgeving is een omgeving waar alle medewerkers het gevoel hebben zichzelf te kunnen zijn. Waar iedereen zich **erkend en gewaardeerd** voelt, ongeacht leeftijd, geslacht, culturele achtergrond, geloof, fysieke toestand, Daarnaast is het ook een plek waar actief wordt ingezet op het terugdringen van bewuste en onbedoelde uitsluiting en drempels.

Als leidinggevende speel je hierin een cruciale rol.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Pols naar medewerkers hun **persoonlijke ervaringen en inzichten** en hun individuele noden en behoeften die ze ervaren, ook in het kader van hun levensbeschouwing wat bepaalde feestdagen, rituelen of ethische overwegingen betreft. Dit kan tijdens dagelijkse gesprekken, individuele contactmomenten of contactmomenten in teamverband.
- > Pik in op **zaken die opvallen en verband (kunnen) houden met levensbeschouwing**. Worden bepaalde taken ontweken? Zijn sommige personen steeds op dezelfde momenten afwezig? Bespreek het op formele of informele momenten. Zorg dat het correct gebeurt en niet wanneer het tijdstip of de plaats zich er niet toe leent. Focus daarbij ook op een functioneel doel zoals de taakverdeling of de planning.
- > Vermijd stereotypering: stel **niet steeds dezelfde vragen** aan dezelfde mensen. Natuurlijk is het oké om vragen te stellen over levensbeschouwing, maar overdrijf niet. Let ook op het effect van je vraag. Lijkt de persoon blij met je interesse? Of voelt hij of zij zich ongemakkelijk? Niet iedereen praat graag over dit thema en zeker niet op elk moment. Respecteer dat.
- > Wees alert voor **het fenomeen covering**: het verbergen van bepaalde aspecten om niet te verschillend of anders over te komen. Zo is het mogelijk dat een Joodse medewerker een dagje verlof vraagt om zagezegd voor zijn ziek kind te zorgen terwijl het eigenlijk voor Jom Kipoer is. Achterhaal wanneer er aan covering wordt gedaan en vooral waarom hij of zij de échte reden niet wilde of durfde zeggen. Openheid helpt.
- > Creëer **ruimte voor de stem van de minderheid**. Wanneer je een nieuwe maatregel of interventie voorbereidt zoals de inrichting van een stille ruimte voor gebed of meditatie, ga dan bewust op zoek naar verschillende standpunten hierover. Luister ook naar mensen die niet overtuigd lijken of weerstand tonen. Het is niet de bedoeling en zelfs niet haalbaar dat iederéén het met alles eens is. Toch is het nuttig om na te gaan wat mensen nodig hebben om een bepaalde beslissing minstens te aanvaarden. Misschien helpt het bijvoorbeeld om geen vaste tekens van één bepaalde religie aan te brengen in die stille ruimte.



FANNY MATHEUSEN

Expert deep democracy en oprichtster van Hummus

Fanny Matheusen is expert in deep democracy – een specifieke methode voor inclusieve besluitvorming en conflicthantering – en oprichter van Hummus. Hummus biedt trainingen en coaching en begeleidt processen en projecten op maat van organisaties of groepen.

Volgens deze expert hebben **leidinggevendenden een absolute voorbeeldfunctie** als het gaat om de realisatie van een veilige werkomgeving. Dat is volgens haar een werkomgeving waarin alle medewerkers spanningen durven benoemen en meningsverschillen aankaarten binnen de gekende structuren van de organisatie. Spanningen en meningsverschillen behoren nu eenmaal tot de realiteit, maar door de juiste aanpak bieden ze een kans om als organisatie te leren, te groeien en te innoveren.



OPBERGEN VAN EIGEN SCHAAMTESCHILD

“Veel managers en leidinggevendenden durven een bepaald gesprek niet aangaan omdat ze schrik hebben om te falen. Het opbergen van het eigen schaamteschild is echter van belang. **Laten zien waar je verschillend in bent**, maakt ook dat andere mensen zich durven laten zien. Wat dan weer bijdraagt tot een groter gevoel van veiligheid op de werkvloer.”

SPREIDEN VAN DE ROL

“Als er een verschil naar bovenkomt in gesprekken, parkeer dat verschil niet bij één iemand maar zie deze **verschillende stem als een deel van wat er collectief besproken moet worden**. Bijvoorbeeld, als één iemand in een vergadering heel duidelijk nee zegt, beschouw deze persoon niet als een lastig personeelslid, maar zie het gewoon als een ‘neen-stem’. En stel de vraag of er misschien nog andere mensen zijn die zich in die stem herkennen.”

NIET OORDELEN

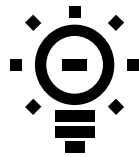
“Tot slot is het ook belangrijk om als leidinggevende **niet meteen te oordelen** tijdens gesprekken. Een leidinggevende die inclusie wil bevorderen, merkt zaken op zonder onmiddellijk te categoriseren als goed of fout, gewenst of ongewenst en gaat met het team samen onderzoeken hoe hier verder mee kan worden omgegaan.”

— www.deep-democracy.be

CREËER DRAAGVLAK

Het bewerkstelligen van inclusie ontstaat niet alleen van bovenaf in een organisatie, maar wordt **gezamenlijk gecreëerd**. Het is echter de taak van de leidinggevende om ervoor te zorgen dat er een breed draagvlak en dus een brede acceptatie en aanvaarding is op de werkvloer.

Draagvlak creëren? Dat betekent bij iedereen binnen de organisatie ondersteuning of bereidheid verwerven voor een bepaald plan of een bepaalde beslissing. Door dit te doen, verkrijg je als leidinggevende intrinsieke motivatie en betrokkenheid van al je medewerkers.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Betrek medewerkers bij zaken die verband (kunnen) houden met inclusie en het managen van levensbeschouwelijke diversiteit, bijvoorbeeld door **werkgroepen** op poten te zetten.
- > Informeer medewerkers via diverse kanalen, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief of een jaarlijkse infosessie. Vertel daarbij over de **concrete doelen en acties** met betrekking tot inclusie en het managen van levensbeschouwelijke diversiteit en geef aan bij wie ze terecht kunnen met vragen.
- > Werk een **communicatieplan** uit met betrekking tot je inclusieplannen. Denk eerst na over wie je allemaal wilt informeren en op de hoogte wilt houden, zowel de interne als externe stakeholders.



HAKIM BENICHOU

Consultant inclusieve arbeidsorganisatie en
CEO van Teamspeler

Hakim Benichou is consultant inclusieve arbeidsorganisatie en CEO van Teamspeler, een fullservice consultancybureau dat klanten begeleidt om slimmer, performanter en inclusiever samen te werken.

Volgens hem is het creëren van draagvlak voor eender welk vraagstuk belangrijk. Waarom? Een beslissing waar iedereen achter staat, waar er dus draagvlak voor is, zal leiden tot een **betere implementatie** van deze beslissing. Anderzijds mag draagvlak creëren **geen rem** zijn op de verandering waarvoor gekozen is. Het gedrag en de cultuur van organisaties veranderen immers pas door nieuwe dingen te doen en niet door er eindeloos over te praten.

VOORWAARDE

“Ik merk op dat veel leidinggevendenden hun eigen keuzes vaak onvoldoende doordenken, simpelweg omdat ze er zichzelf te weinig vragen over stellen. Bovendien dienen leidinggevendenden in kmo's niet enkel duidelijk te zijn in wat ze bedoelen, maar dienen ze deze keuzes ook goed te begrijpen. Ga dus eerst na of je een coherent verhaal kan vertellen, dat je kan uitdragen naar anderen toe, en waar je zelf 100 % achterstaat.”



COMMUNICEER OPEN OVER DE GRENZEN

“Bij het creëren van een draagvlak geef je dan ook aan **waar de grenzen liggen**. Als je bijvoorbeeld als organisatie beslist om geen levensbeschouwelijke kentekens toe te laten op de werkvloer moet je als werkgever dit verbod objectief en redelijk rechtvaardigen. Je kan dit niet baseren op het argument dat klanten en/of collega's erop aandringen. En dat moet je **goed en duidelijk communiceren**.”

“Let op, er zijn altijd wel wat grijze gebieden waar de grenzen minder duidelijk zijn en die dus **extra communicatie-inspanningen** vragen. Wat doe je met Kerstmis, Sinterklaas of de ramadan? En verhoudt zich dat dan met een beslissing om geen levensbeschouwelijke kentekens toe te laten? Of wat doe je dan met levensbeschouwelijke tekens tijdens teambuildingsactiviteiten die buiten de bedrijfsmuren plaatshebben?”

VERMIJD DISCREPANTIES

“Tot slot, zorg ervoor dat al de inspanningen die je doet rond het omgaan met levensbeschouwelijke diversiteit in je organisatie elkaar niet tegenspreken. Stem je hr-beleid, maar ook je missie, visie en waardetoevoegende activiteiten en ondersteunende processen af op al de levensbeschouwelijke zaken waar je draagvlak voor wenst te creëren, zodat er **geen discrepanties** zijn.”

— www.teamspeler.be

Een inclusieve leider **stimuleert inclusief denken én doen** bij alle teamleden. Inclusief denken en doen gaat uit van de erkenning van wat mensen met elkaar delen (= erkende gelijkheid), maar ook van de erkenning van waar groepen mensen en individuele personen van elkaar verschillen (= erkende verscheidenheid).¹³ Het is die balans die de leidinggevende dus voortdurend moet bewaken.

Medewerkers kunnen door hun denkwijze en gedrag ten opzichte van anderen bijdragen aan een inclusieve werkvloer. Het is aan de leidinggevendenden om een dergelijke inclusieve denkwijze en inclusief handelen te erkennen, te benoemen en te stimuleren.



KATHERINA SWINGS

Hr-strategist en oprichter van CO-WINGS

Katherina Swings is hr-strategist en oprichter van CO-WINGS. Ze heeft uitgebreide expertise rond het invullen van openstaande vacatures en het bereiken en aantrekken van het aanwezige talent op de arbeidsmarkt. Dit kan volgens haar enkel wanneer het beleid hieromtrent verankerd is in diversiteit en inclusie. Ze heeft in dat kader ruime kennis opgebouwd rond inclusief leiderschap.

Volgens deze hr-strategist is **het bevorderen van inclusief denken en doen de basis**, want een goede leider is per definitie inclusief. Net zoals een futureproof organisatie inclusief is omdat ze zich bewust is van de economische en maatschappelijke noden en realiteit.

VERMIJD DAT HET EEN WIJ-ZIJ VERHAAL WORDT

“Inclusieve maatregelen zijn er voor iedereen, niet enkel voor ‘wij’ of ‘zij’. Dit doe je door telkens heel concreet te maken dat **iedereen baat heeft bij inclusieve maatregelen**. Inclusie is een win-win voor iedereen, niet voor één bepaalde groep. Verhelder bijvoorbeeld dat een stille ruimte niet enkel nuttig is voor medewerkers die willen bidden maar ook voor een collega die even nood heeft aan een prikkelvrij moment of een moeder die borstvoeding geeft. Maak samen afspraken over het gebruik van die ruimte en stel ze voor iedereen ter beschikking. Dat is essentieel.”

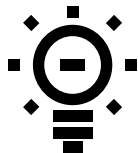


FOCUS OP DE GELIJKENISSEN

“Bevorder inclusief denken en doen door te **focussen op de gelijkenissen** binnen het team. Er wordt te vaak gefocust op de verschillen, terwijl elk individu, los van zijn of haar geslacht, leeftijd, huidskleur of religieuze overtuiging heel veel gemeenschappelijke waarden zoals solidariteit, respect, samenwerking, ... deelt met anderen. Laat deze gelijkenissen naar de oppervlakte komen door ervoor te zorgen dat collega's elkaar beter leren kennen, van mens tot mens.”

— www.talenttreasurehunt.com

¹³ Hoffman, E. (2009). Interculturele gespreksvoering. Theorie en praktijk van het TOPOI-model. Bohn Stafleu van Loghum.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Heb oog voor de **verschillen die elkaar aanvullen** (bv. talenkennis) en **overeenkomsten die elkaar versterken** (bv. dezelfde technische skills). Maak ook anderen bewust van deze kwaliteiten en de meerwaarde ervan voor hen (bv. in staat om extra technische info uit andere taalgebieden te betrekken).
- > Toon **zelf het goede voorbeeld in gedrag** door naar anderen belangstelling en betrokkenheid te tonen, door bereikbaar en beschikbaar te zijn, maar ook door zelfkritisch te zijn als het gaat over je eigen gedrag. Durf bijvoorbeeld te erkennen dat je als niet-gelovige niet goed begrijpt waarom het voor een gelovige zo belangrijk is om bepaalde religieuze regels nauwgezet op te volgen.
- > Reageer onmiddellijk op uitsluitend gedrag door medewerkers. **Wacht niet af** tot de zaken overwaaien. **Benoem wat misging** en bepaal de grens. Geef bijvoorbeeld aan dat een beledigende opmerking of een bepaald taalgebruik niet getolereerd wordt.

TOOLS & WEBSITES

Hieronder wordt een overzicht gegeven van enkele handige tools en interessante websites die inzetten op een inclusieve leiderschapsstijl.

TOOLS

- > **Kennisplatform Integratie & Samenleving** heeft een online instrument ontwikkeld waarmee bedrijven de voortgang van hun diversiteitsbeleid kunnen meten. Het instrument bestaat uit een vragenlijst met 23 items, onderverdeeld in vijf gebieden waarop je als kmo jouw diversiteitsbeleid kan formuleren. Leiderschap is één van deze vijf gebieden: www.kis.nl/publicatie/effectief-diversiteitsbeleid-tel-uit-je-winst
- > **De Aanstokerij** biedt een aantal tools aan om met anderen in gesprek te gaan over hoe situaties worden ervaren. Met behulp van deze tools leer je jezelf én de ander beter begrijpen: www.aanstokerij.be/nl/nieuws/8-tools-om-te-praten-over-je-gevoelens

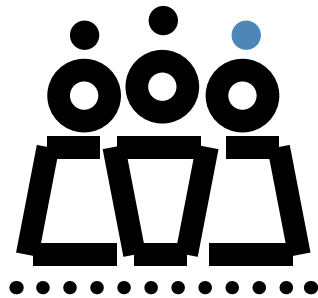
WEBSITES

- > **Unia** biedt een handig 10-stappenplan aan op hun website om ruimte voor overleg te creëren. Dit kan je helpen om vragen over religieuze praktijken te beantwoorden: www.unia.be/nl/discriminatiegronden/geloof-of-levensbeschouwing/aanbod-unia/10-stappen
- > **VDAB** ontwikkelde een campagne met concrete handvaten om een inclusieve bedrijfscultuur te creëren waar diversiteit een plaats heeft veroverd. Je leest op de website de inspirerende verhalen van inclusieve leiders die midden in de coronacrisis bewijzen dat inclusie meer is dan acties voor specifieke doelgroepen. Inclusie vraagt een andere manier van denken en een leiderschapsstijl die in economisch bloeiende tijden zorgen voor sterke ondernemingen en in crisistijden cruciaal zijn: www.werkgevers.vdab.be/zeroexclusion
- > **De Antwerp Management School** wil authentiek en gedeeld leiderschap en leiderschapontwikkeling op de agenda zetten van organisaties en de maatschappij. Koen Marichal en Jesse Segers publiceerden op de website van AMS een reeks van vijf podcastafleveringen genaamd 'Leiderschap is overal'. Hun metafoor over de leider van een jazzband is zeker relevant voor organisaties die willen werken aan inclusie. Neem een kijkje op www.offer.antwerpmanagementschool.be/leiderschap-is-overal-podcasts.



**“Een goede balans tussen
de waardering van de verschillen
en het gevoel van verbondenheid.
Dat is het doel.”**

Inclusieve praktijken



2.3 ZET INCLUSIEVE PRAKTIJKEN OP (PIJLER III)

Wanneer een organisatie inclusiever wil zijn, is het van belang dat zij haar idealen vertaalt naar concrete inclusieve praktijken of acties. Het doel? Een goede balans tussen de **waardering van de verschillen** en het **gevoel van verbondenheid**. Inclusieve praktijken zijn met andere woorden concrete acties die tegemoetkomen aan de nood om erbij te horen en tegelijk inspelen op de nood naar eigenheid en uniekheid.

Volgende **drie managementprincipes** maken inclusieve praktijken opzetten concreter:

- > Stem waar mogelijk voorzieningen af op persoonlijke noden en wensen
- > Maak taken, uurroosters en vakantieregelingen zo persoonsgericht mogelijk
- > Stimuleer verbondenheid op en naast de werkvloer

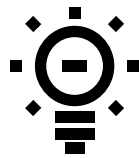
STEM WAAR MOGELIJK VOORZIENINGEN AF OP PERSOONLIJKE NODEN EN WENSEN

Sommige religieuze praktijken vallen samen met de werkuren. Werknemers kunnen dan bijvoorbeeld vragen om te bidden tijdens de werkuren al dan niet in een specifieke ruimte. Uiteraard volgt de vraag over een concrete ruimte en mogelijke aanpassingen daarvan. Een levensbeschouwelijke overtuiging kan echter niet enkel en alleen getoond worden door **praktijken of handelingen**. Ook **uiterlijke symbolen** zoals een kruisje, een keppeltje of hoofddoek geven daar uiting aan. Hierover is het evengoed mogelijk dat er vragen, noden of wensen zijn bij werkgevers en werknemers.

Hoewel je als werkgever niet verplicht bent om een uitzondering of aanpassing te voorzien omwille van iemands persoonlijke noden en wensen gerelateerd aan een bepaalde levensbeschouwelijke overtuiging, **maakt het je organisatie wel inclusiever**. Een werkgever die luistert naar de vragen, die erover in gesprek gaat, zorgt ervoor dat de persoon in kwestie zich erkend en gewaardeerd voelt, ongeacht de uiteindelijke beslissing.

Het is dan wel belangrijk om een dergelijke vraag te verbreden. Houd bij je zoektocht naar een oplossing rekening met **alle werknemers en hun behoeften**. Overleg daarom met verschillende medewerkers en zoek een oplossing die voordelig is voor de hele organisatie in plaats van enkel voor een specifieke groep.

Tot slot, wees ook **voorbereid op heel concrete vragen** én eventuele weerstand wanneer je de oplossing voorlegt aan de volledige groep. Bedenk vóór je de oplossing voorstelt hoe je deze in praktijk gaat implementeren. Zorg er ook voor dat de dialoog zich afspeelt op het niveau van de waarden bij eventuele weerstand.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Richt een **ruimte voor stille activiteiten** in op de werkplaats, met andere woorden: om een moment van stilte en rust te vinden. Dit kan bijvoorbeeld om te bidden zijn, maar evengoed om te mediteren of tot rust te komen. Creëer bij voorkeur een ruimte exclusief voor zulke activiteiten die vrij beschikbaar is. Indien dit niet mogelijk is, kan je ook toestaan dat een meetingruimte op vaste tijdstippen gereserveerd kan worden voor zulke stille activiteiten.
- > Voorzie een **mogelijkheid tot wassen en/of douchen** op de werkplaats. Dit komt van pas om zich ritueel te wassen voor het gebed én om te douchen na een fysieke inspanning.
- > Voorzie een **Ingrediëntenlijst** en/of bied verschillende gerechten en dranken aan wanneer er een drink, lunch of diner wordt georganiseerd of wanneer een cadeau wordt gegeven. Het kan een goed idee zijn om de personen met de specifieke voedingsvoorschriften te betrekken bij de voorbereiding of aankoop van de producten. Of vraag vooraf na welke gerechten, dranken en geschenken je medewerkers verkiezen via bijvoorbeeld Google Forms.
- > Geef in je **bedrijfsreglement** duidelijk aan of **levensbeschouwelijke kentekens al dan niet zijn toegelaten** op de werkvloer. Let op: enkel in specifieke gevallen mogen religieuze of filosofische symbolen op de werkvloer verboden of net geëist worden. Zo kan een verbod enkel worden toegepast als dit noodzakelijk én passend is om een legitieme doelstelling te bereiken. Meer info over wat hieronder wordt verstaan vind je op de website van Unia (www.unia.be). Bekijk deze voorwaarden grondig vooraleer een verbod in te voeren.



CHARLOTTE MAES

Hr-manager Roefs Group

Charlotte Maes is hr-manager bij Roefs Group, een bedrijf met verschillende vestigingen in België gespecialiseerd in riool- en industriële reinigingsdiensten, afvalbeheer, aanleg nutsvoorzieningen en grondopzuigingen.

“Bij Roefs Group zijn we heel bewust voortrekker van diversiteit, ook omwille van de arbeidskrachte. Zo stemmen we waar mogelijk ons **voeding- en drankenaanbod** af op de persoonlijke noden en wensen van onze medewerkers. Als er personeelsfeestjes worden georganiseerd, houden we rekening met de **voorkeuren en wensen van al de medewerkers**. Zo voorzien we dan ook een aparte bakplaat voor halavlees en een ruim aanbod aan zowel alcoholische als non-alcoholische dranken. In die kleine dingen proberen we iets terug te doen voor het vele dat wij van onze mensen verwachten.”

MINIMALE INSPANNING, GROTE IMPACT

“Rekening houden met voedingsvoorschriften is een heel makkelijke manier om tegemoet te komen aan de persoonlijke noden en wensen van medewerkers. Zo kan iedereen deelnemen en **voelt iedereen zich ook welkom**. Het maakt dat je met iedereen samen kan zijn op hetzelfde moment en dat het een écht personeelsfeest is. Het is enorm belangrijk, ongeacht geslacht, leeftijd, afkomst, of levensbeschouwelijke overtuiging, dat ze zich goed voelen op hun werk en dat ze een directe band voelen met de organisatie. En zulke kleine zaken dragen hier zeker toe bij.”

DOOR ZAKEN AF TE STEMMEN OP PERSOONLIJKE NODEN, VOELEN WERKNEMERS ZICH GERESPECTEERD

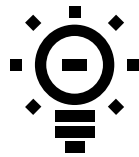
“Daarnaast zijn we ervan overtuigd dat dit ook een positieve impact heeft op de dagelijkse werking en de relatie met het management. We hebben namelijk echt het gevoel dat er een wederzijds respect is op de werkvloer zonder discriminatie. Werknemers durven ook te spreken over uiteenlopende zaken, gaande van hun geloof tot hun thuissituatie. Dat is een teken dat ze zich gewaardeerd en gerespecteerd voelen.”

— www.roefsnv.be

MAAK TAKEN, UURROOSTERS EN VAKANTIEREGELINGEN ZO PERSOONSGERICHT MOGELIJK

Sommige religieuze praktijken lijken in eerste instantie moeilijk inpasbaar in de werkomgeving. Denk bijvoorbeeld aan een vastenperiode of religieuze feestdagen met variabele datum. Ze geven aanleiding tot vragen rond **aanpassingen van werktaken, uurroosters of vakantie-regelingen**.

Ook dit soort vragen moet onderzocht worden. En ook hier weer is het zo dat voor een succesvolle implementatie van de oplossing best zoveel mogelijk medewerkers van de kmo er baat bij hebben.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Ga na of een aanpassing van het takenpakket **voor een bepaalde periode** mogelijk is, bijvoorbeeld een tijdelijke vrijstelling van zwaar fysiek werk. Start hierover een dialoog en onderzoek gericht **welke andere groepen** dan medewerkers met een bepaalde levensbeschouwing hier nog interesse in hebben: mensen met een functiebeperking, een topsporthobby, een pasgeboren baby, ...
- > Bekijk **onder welke voorwaarden** een aanpassing van het werkschema voor een bepaalde periode haalbaar is. Dit kan gaan om een tijdelijke verschuiving van pauzes of flexibele uurroosters. De ene werknemer start graag een uur later om eerst de kinderen naar school te brengen. De andere vertrekt graag op tijd om nog langs het gebedshuis te gaan.
- > Bespreek **verlofwensen** zo spoedig mogelijk. Geef mensen daarna de kans om hun keuzes nog eens te dubbelchecken en leg ze dan vast. Bespreek daarbij ook heel duidelijk onder welke voorwaarden en op welke manier latere afwijkingen nog aangevraagd kunnen worden. Het spreekt voor zich dat dit best zoveel mogelijk in team gebeurt. Vraagt iemand een aanpassing? Betrek hem of haar dan in de zoektocht naar een oplossing, door bijvoorbeeld te vragen een vervanger te zoeken.



HOUSSEIN BOUKHRISS

Trainer & Consultant diversiteitsmanagement en interculturele communicatie, leadership, omgaan met conflicten en verbale agressie.

Houssein Boukhriss is zelfstandig trainer en consultant op het vlak van diversiteitsmanagement en interculturele communicatie (Trace BV).

Als het gaat over aanpassingen van werkschema's, taken en vakantie-regelingen moet er volgens deze expert ook voldoende aandacht uitgaan naar **zowel de gevolgen voor anderen als de gevolgen op lange termijn**. "Let vooral op dat je uit respect voor een specifieke groep anderen niet (onbewust en onbedoeld) gaat discrimineren. Diversiteitsmanagement gaat over **grenzen verleggen**, maar ook over **grenzen duidelijk stellen**. Dit zijn relevante principes als het gaat over religieuze praktijken en de vraag naar aanpassingen in het kader van levensbeschouwing."

STA STIL BIJ DE GEVOLGEN

"Bij aanpassingen van werkschema's, takenpakketten of andere zaken ten gevolge van een vraag van een bepaald individu of groep is het ontzettend belangrijk om stil te staan bij de gevolgen voor de anderen. Goede bedoelingen voor de ene groep veroorzaken soms het tegenovergestelde voor anderen op de werkvloer. Denk dus goed na over de **invloed van je beslissing op lange termijn**. Want wat in een beginfase misschien goed werkbaar is, heeft mogelijk een impact op de goede verstandhouding en samenwerking."

VERLEG GRENZEN MAAR STEL OOK GRENZEN DUIDELIJK

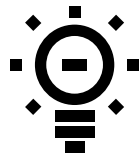
"Diversiteitsmanagement draait om grenzen verleggen én grenzen duidelijk stellen. Wanneer een organisatie diverser wordt qua samenstelling, moet de bedrijfscultuur aangepast worden aan dat nieuwe gegeven. Medewerkers die zich gerespecteerd voelen in hun verschil functioneren vaak beter op de werkvloer. Dat heeft op lange termijn dikwijls een positieve invloed op de samenwerking en de werking van de organisatie. Zo wordt het een **win-winsituatie voor beide partijen**."

"Daarnaast is het van belang om duidelijke grenzen te bepalen. Het is onmogelijk om puur uit respect voor verschil op elk moment op elke wens in te gaan. Komt het gemeenschappelijke belang in gedrang door persoonlijk belang? Dan mag er een grens gesteld worden. Wie deel uitmaakt van een bedrijf weet dat er een **intern reglement** is waar iedereen zich moet aan houden. Het respect moet wederzijds zijn."

— trace@telenet.be

Verbondenheid zorgt ervoor dat medewerkers zich **gezien, gehoord en gewaardeerd** voelen om wie ze zijn. Inclusie heeft alles te maken met verbondenheid. Een grote meerwaarde van inclusie is namelijk dat het bijhorende gevoel van onderlinge verbondenheid leidt tot meer werkvreugde en engagement. Tracht steeds een goede balans te vinden tussen verbondenheid en eigenheid. Inclusie gaat namelijk niet alleen over zich verbonden voelen met de organisatie. Het gaat ook over de erkenning van de eigen identiteit.

Verbondenheid op de werkvloer ontstaat niet vanzelf. Om een gevoel van verbondenheid op de werkvloer te creëren, zijn **ontmoetingen tussen medewerkers** van cruciaal belang. Door informele sociale interacties te stimuleren op de werkvloer, ontstaat er meer verbondenheid tussen medewerkers. Informele sociale interacties zorgen er namelijk voor dat medewerkers elkaar beter leren kennen en zo meer te weten komen over elkaars achtergrond, gewoontes, waarden en normen.



WAT KAN JE DOEN ALS KMO? ENKELE TIPS!

- > Zorg voor een moment waarop mensen **samen kunnen eten** en voorzie hiervoor een aangename plek. Installeer bijvoorbeeld een grote tafel waar collega's samen lunchen en praten. Een dergelijk dagelijks contact bevordert dikwijls de werksfeer.
- > Voorzie een **zithoekje op de werkvloer** waar collega's samen kunnen pauzeren of bijpraten.
- > Organiseer **activiteiten buiten het werk** die voor iedereen leuk zijn: een picknick, barbecue, wandeling, quiz, bowling, feestje, ...
- > Voorzie een **spelelement** op de werkvloer zoals een kicker-, pingpong- of pooltafel.
- > Richt een gedeelde **Strava-groep** op waarin medewerkers sporttips kunnen delen.



PETRA VELDMAN

Managing Director Stoffels Tomaten

Petra Veldman en haar man, Paul Stoffels, zijn beiden managing director bij Stoffels Tomaten, een tomatenkwekerij in Rijkvorsel. Bij Stoffels Tomaten vinden ze het belangrijk om verbondenheid op en naast de werkvloer te stimuleren.

“We organiseren elk jaar **verschillende personeelsfeestjes** waaronder ook een bowlinguitstap. We huren dan een bowlingzaak af en geven iedereen wat te eten en drinken. Ook organiseren we jaarlijks een feest voor het hele gezin, dus ook voor de partners en kinderen van al onze personeelsleden. Er wordt dan soep gemaakt met de overschotten van onze eigen tomaten en daar koppelen we een wedstrijd voor de lekkerste soep aan.”

STIMULEER VERBONDENHEID HET HELE JAAR DOOR

Volgens Petra Veldman wordt verbondenheid pas echt gestimuleerd als je er niet enkel occasioneel op inzet, maar er voldoende aandacht voor hebt doorheen het jaar. “We willen dat mensen weten dat ons bureau altijd en voor iedereen openstaat. Dat we toegankelijk zijn. Daarom proberen we **veel gespreksmomenten** in te lassen.”



“Ook wijzen we hen erop om **respectvol met elkaar om te gaan** en pakken we de momenten en situaties waarin dat niet gebeurt heel kortdaat aan. En daarnaast denken we ook aan kleine dingen zoals een persoonlijke felicitatie bij verjaardagen. Dit leidt ertoe dat mensen het werk niet alleen zien als werk, maar ook als een deel van hun leven.”

VERBONDENHEID LEIDT OOK TOT ECONOMISCH VOORDEEL.

“Meer verbondenheid op en naast de werkvloer heeft veel positieve gevolgen. Als mensen zich meer verbonden voelen met elkaar, zijn ze meer met elkaar begaan en komen ze ook meer voor elkaar op. Dat komt de werksfeer enkel ten goede. Daarnaast zijn we er ook van overtuigd dat je er als organisatie ook een **rechtstreeks economisch profijt** uit haalt. Je inzetten voor Stoffels is een gemeenschappelijk doel geworden hier. Dat heeft een gunstig effect op onze bedrijfsresultaten.”

— www.stoffels-tomaten.be

TOOLS & WEBSITES

Hieronder wordt een overzicht gegeven van enkele handige tools en interessante websites die relevant zijn in het kader van inclusieve praktijken.

TOOLS

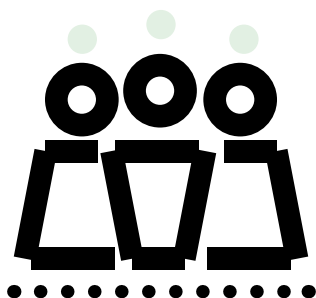
- > **Unia** ontwikkelde www.ediv.be, een gratis online tool om Belgische bedrijven, ondernemingen en overheden te ondersteunen bij de uitwerking en opvolging van een inclusief diversiteitsbeleid.
- > **Het Agentschap Integratie en Inburgering** biedt op zijn website het zogenaamde 7B-model voor toegankelijkheid aan. De zeven B's geven in de eerste plaats inzicht in de factoren die de toegankelijkheid van een dienst, project of evenement beïnvloeden. Maar ze komen ook perfect van pas om de toegankelijkheid van de werkplek of werkgerelateerde activiteiten te screenen. Je toetst op bruikbaarheid, begrijpbaarheid, bekendheid, bereikbaarheid, beschikbaarheid en betrouwbaarheid. Kijk op www.integratie-inburgering.be/nl/7-bs-van-toegankelijkheid.

WEBSITES

- > **De West-Vlaamse RESOC's, het Agentschap Integratie en Inburgering, de Provincie West-Vlaanderen en VDAB** bundelen op vreemdevragen.be concrete tips, handige tools en praktische voorbeelden voor hr-managers en leidinggevendenden om aan de slag te gaan met een eigen diversiteitsbeleid.
- > **Atlas, integratie & inburgering Antwerpen** bundelt op diversiteitspraktijk.be allerlei informatie en praktische tips rond diversiteitsbeleid en -communicatie.
- > Bij **sectorfondsen Alimento, Constructiv en Vorm DC** kan je terecht voor advies en ondersteuning over diversiteit en inclusie op de werkvloer. Met hun vormingsaanbod trachten ze verschillende sectoren – en de bedrijfsleiders – te ondersteunen op heel veel verschillende thema's gerelateerd aan diversiteit en inclusie.
- > **Alimento** (sectorfonds voedingsindustrie) ontwikkelde met verschillende sectorale organisaties een handleiding om organisaties op weg te helpen en te begeleiden bij de ontwikkeling van een non-discriminatiecode: www.alimento.be/sites/default/files/files/alimento_publication/field_file/IntersectoraleHandleidingNon-Discriminatie%20definitieve%20schermversie_1.pdf
- > **Vorm DC** (sectorfonds dienstenchequesector) ontwikkelde een gids met informatie over de wetten en richtlijnen omtrent discriminatie op de werkvloer, maar ook met concrete tips over hoe om te gaan met discriminerende situaties: vorm-dc.be/fileadmin/media/NL/3.PROJECTEN/DISCRIM_NL_web.pdf



Doe de check!



3. DOE DE CHECK!

Met behulp van onderstaande checklist kan je nagaan in welke mate in jouw organisatie vandaag al rekening wordt gehouden met de verschillende aspecten van levensbeschouwelijke diversiteit op de werkvloer.

PIJLER I – CREËER EEN INCLUSIEF KLIMAAT

MP 1 — INCLUSIE WORDT GEMETEN EN GEMONITORD.

- | | | |
|---|----|-----|
| · De organisatie brengt in kaart hoe er wordt gescoord op vlak van diversiteit en/of inclusie (bv. via een scan). | JA | NEE |
| · Inclusie wordt gemonitord op het niveau van praktijken (bv. via enquêtes of in functioneringsgesprekken of exitgesprekken). | JA | NEE |

MP 2 — ER WORDT INCLUSIEF GEREKRUTEERD, GESELECTEERD EN ONTHAALD.

- | | | |
|--|----|-----|
| · De rekrutering vindt plaats via diverse kanalen. | JA | NEE |
| · De vacatureteksten bevatten enkel de essentiële functievereisten. | JA | NEE |
| · De selectiecriteria zijn taak- en functiegericht. | JA | NEE |
| · De selectiecommissie is divers samengesteld. | JA | NEE |
| · Het onthaal van nieuwe medewerkers is goed voorbereid met aandacht voor voldoende persoonlijk contact. (bv. onthaalbrochure opgesteld en/of peter/ meter aangesteld) | JA | NEE |

MP 3 — ER WORDT INCLUSIEF GECOMMUNICEERD.

- | | | |
|---|----|-----|
| · De organisatie communiceert vanuit gedeelde doelen in klare, heldere taal. | JA | NEE |
| · De (levensbeschouwelijke) diversiteit in de organisatie wordt visueel geuit (bv. op de website, in nieuwsbrieven, brochures, presentaties ...). | JA | NEE |

MP 4 — INCLUSIEVE COMPETENTIES WORDEN VERSTERKT EN KENNIS WORDT VERBREED.

- | | | |
|---|----|-----|
| · De organisatie biedt competentieversterkende en kennisverbredende opleidingen en/of trainingen over inclusiegerelateerde topics aan (bv. workshops rond het verkrijgen van inzichten in vooroordelen of opleidingen rond het versterken van inclusieve leiderschapsvaardigheden). | JA | NEE |
|---|----|-----|

PIJLER II – HANTEER EEN INCLUSIEVE LEIDERSCHAPSSTIJL

MP 5 — ER IS EEN VEILIGE WERKOMGEVING.

- | | | |
|--|----|-----|
| · Leidinggevenden polsen regelmatig naar persoonlijke ervaringen en inzichten van medewerkers. | JA | NEE |
| · Leidinggevenden pikken hierbij in op zaken die opvallen en verband (kunnen) houden met levensbeschouwing. | JA | NEE |
| · Stereotypering wordt te allen tijde vermeden. | JA | NEE |
| · Er is aandacht voor het fenomeen 'covering', waarbij werknemers (menen) delen van hun identiteit verborgen (te moeten) houden op de werkvloer. | JA | NEE |
| · Er wordt ruimte gecreëerd voor de stem van de minderheid. | JA | NEE |

MP 6 — DRAAGVLAK WORDT GECREËERD.

- | | | |
|---|----|-----|
| · Leidinggevend en betrekken medewerkers bij beslissingen die verband (kunnen) houden met inclusie en levensbeschouwelijke diversiteit (bv. door werkgroepen op te zetten). | JA | NEE |
| · Leidinggevend en informeren medewerkers via diverse kanalen over acties die kaderen binnen inclusie en levensbeschouwelijke diversiteit. | JA | NEE |

MP 7 — INCLUSIEF DENKEN EN DOEN WORDT BEVORDERD.

- | | | |
|---|----|-----|
| · Leidinggevend en hebben oog voor verschillen én overeenkomsten tussen werknemers. | JA | NEE |
| · Leidinggevend en geven zelf het goede voorbeeld in gedrag. | JA | NEE |
| · Leidinggevend en reageren onmiddellijk op niet-inclusief gedrag. | JA | NEE |

PIJLER III - ZET INCLUSIEVE PRAKTIJKEN OP

MP 8 — VOORZIENINGEN WORDEN AFGESTEMD OP PERSOONLIJKE NODEN EN WENSEN.

- | | | |
|---|----|-----|
| · De organisatie voorziet een ruimte die kan gebruikt worden voor stille activiteiten. | JA | NEE |
| · Het is mogelijk om zich te wassen op de werkvloer. | JA | NEE |
| · Ook is er bij een drink, lunch of diner een ingrediëntenlijst en/of een ruim aanbod aan gerechten en dranken. | JA | NEE |

MP 9 — TAKEN, UURROOSTERS EN VERLOFREGELINGEN ZIJN ZO PERSOONSGERICHT MOGELIJK.

- | | | |
|--|----|-----|
| · Aanpassingen in het takenpakket en/of uurroosters zijn mogelijk voor een bepaalde periode of verlofwensen worden snel besproken zodat zoveel mogelijk aan ieders wensen kan voldoen. | JA | NEE |
|--|----|-----|

MP 10 — VERBONDENHEID OP EN NAAST DE WERKVLOER WORDT GESTIMULEERD.

- | | | |
|---|----|-----|
| · De organisatie voorziet in een aangename plek waar werknemers samen kunnen eten. | JA | NEE |
| · Er is eventueel een spelelement op kantoor en/of er worden activiteiten buiten de werkuren georganiseerd. | JA | NEE |

Merk je dat jouw organisatie op veel van deze vragen JA kan antwoorden? Dan ben je op de goede weg naar een succesvol management van levensbeschouwelijke diversiteit op de werkvloer.

Is dat niet het geval? Dan is er ruimte voor verbetering. Je kan een beroep doen op de expertise en ondersteuning van het expertisecentrum Publieke Impact en hun uitgebreid netwerk van experts.



MEER INFO

Expertisecentrum Publieke Impact
www.publiekeimpact.be
publiekeimpact@kdg.be

Karel de Grote Hogeschool
Campus Groenplaats
Nationalestraat 5
2000 Antwerpen
België