

# OMDAT HET KAN!

HRM-handvatten voor een inclusieve arbeidsmarkt



# OMDAT HET KAN!

**HRM-HANDVATTEN VOOR EEN  
INCLUSIEVE ARBEIDSMARKT**

vakmedianet

# 7

## Werken aan een inclusieve organisatie: handvatten voor HRM





# Werken aan een inclusieve organisatie: handvatten voor HRM

Sjiera de Vries, Leni Beukema, Rob Gründemann en Annet de Lange

## 7.1 Leeswijzer

In dit hoofdstuk bespreken we inzichten over inclusief Human Resource Management (HRM), afkomstig uit praktijkgericht onderzoek. We bespreken wat we verstaan onder een inclusieve organisatie en inclusief HRM en presenteren onderzoeksresultaten over het verbeteren van de HR-processen en het komen tot een inclusieve organisatiecultuur. Ten slotte trekken we conclusies over wat inclusief HRM betekent voor de rol en werkzaamheden van HRM.

## 7.2 Het begrip inclusie

Een inclusieve organisatie wordt in het huidige discours vaak gedefinieerd als een organisatie die openstaat voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, die als gevolg van een fysieke of psychische beperking niet in staat zijn zelfstandig het minimumloon te verdienen (zie bijv. Borghouts-Van de Pas & Freese, 2016; Beukeveld & Oden, 2017). Dit heeft alles te maken met het beleid van overheid en sociale partners die met het Sociaal Akkoord van 2013 en de inwerkingtreding van de Participatiewet in 2015 veel aandacht hebben gevraagd voor juist deze groep. De werkgevers accepteerden een Banenafpraak met een taakstelling van 100.000 nieuwe arbeidsplaatsen voor mensen uit het doelgroepenregister (waarin mensen met een arbeidsbeperking formeel worden opgenomen) in het reguliere bedrijfsleven.

Inmiddels is er, drie jaar na afsluiting van het Sociaal Akkoord, bij de werkgevers behoefte aan verbreding van de doelgroep van de Banenafspraken. Werkgeversvereniging AWWN<sup>1</sup> pleit bijvoorbeeld voor een verbreding van het begrip inclusiviteit. Immers, niet alleen mensen met een beperking hebben een afstand tot de arbeidsmarkt, dat geldt bijvoorbeeld ook voor migranten, alleenstaande ouders en ouderen (AWVN, 2016, p.19; zie ook hoofdstuk 5). Ook anderen zien inclusiviteit graag breder ingevuld, al was het maar om de plaatsing van mensen uit de doelgroep ook daadwerkelijk succesvol te maken (bijv. Hanstede & Duijker, 2016). In de toolbox voor de Rijksoverheid (Kuijpers & Van Lierop, 2016, p. 3) wordt Nijhuis aangehaald, die onderstaande bredere definitie van een inclusieve arbeidsorganisatie geeft:

*“Een inclusieve arbeidsorganisatie is een organisatie die optimaal gebruik maakt van de diversiteit van talenten en vermogens op de arbeidsmarkt. Het is een organisatie waarin iedereen in staat wordt gesteld om naar vermogen bij te dragen aan het bedrijfsresultaat. Een inclusieve arbeidsorganisatie is daarom ook in staat om mensen met een arbeidsbeperking op te nemen en duurzaam in dienst te houden en te voorkomen dat medewerkers voortijdig uitvallen met beperkingen door ziekte of veroudering.”*

Bij deze definitie sluiten we graag aan, omdat hiermee HRM-beleid voor mensen met een beperking is opgenomen in een breder HRM-beleid dat uitgaat van diversiteit en het benutten van de talenten van alle medewerkers (zie box 7.1).

### Box 7.1 Succesfactoren voor duurzame plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking

In de regio Haaglanden is onderzoek gedaan naar succesfactoren voor duurzame plaatsing van mensen met een arbeidsbeperking. Hiervoor zijn 22 kwetsbare medewerkers op hun werk bezocht. Middels participerende observatie, documentanalyse en interviews is van elke situatie een casusbeschrijving gemaakt. Vervolgens zijn de casussen vergeleken. Bij deze vergelijking blijkt dat een brede hantering van het begrip inclusiviteit van belang is. Alle respondenten geven aan dat acceptatie en waardering op hun werk een centraal thema is. Leidinggevenden vervullen daarin een doorslaggevende rol. Kwetsbare medewerkers kunnen goed met de leidinggevende opschieten en kunnen daar terecht als er iets speelt.

Ook leidinggevenden zelf kwamen aan het woord in dit onderzoek. Een teamleider verwoordt haar inclusieve benadering kernachtig. Ze gaat ervan uit dat iedereen anders is en een eigen aanpak nodig heeft. Dat geldt ook voor medewerker R. De teamleider gaat uit van wat R. zegt en doet, heeft zich niet theoretisch verdiept in zijn beperking maar reageert op zaken die zich voordoen. *“R. wil niet anders behan-*

1 De AWWN is de grootste werkgeversvereniging van Nederland. Zij adviseert werkgevers bij het ontwikkelen van de HR-strategie, de organisatie en de medewerkers en het vormgeven van de arbeidsvoorwaarden.

*deld worden dan anderen en dat is precies wat we doen, want R. behandelt ons ook niet anders.” (Beukema, Doherty & Kuijpers, 2017).*

Eigenlijk is goed HRM-beleid per definitie gebaseerd op een inclusieve benadering. In de praktijk is dit niet altijd het geval of wordt die benadering niet adequaat in praktijk gebracht. Het is niet voor niets dat zowel visie en ontwerp alsook de implementatie van inclusief HRM onderwerpen van praktijkonderzoek zijn. Opvallend is dat daarbij langere tijd een scheiding was: een deel van de onderzoekers richtte zich onder de noemer van arbeidsparticipatie of re-integratie op de toeleiding van kwetsbare mensen *naar arbeid*. Belangrijke onderwerpen daarbij zijn vakmanschap van werkcoaches, samenwerking tussen verschillende partijen op gemeentelijk en regionaal niveau etc. Andere onderzoekers richtten zich onder de noemer van HRM op diversiteitsbeleid en omgang met verschillende doelgroepen *binnen organisaties* (zoals ouderen, vrouwen, mensen met een migratie-achtergrond etc.). Zij richtten zich op kwesties als vitaliteit van oudere medewerkers, omgang met culturele verschillen etc. In het Tijdschrift voor HRM is in het dossier over diversiteit veel aandacht voor het werken in divers samengestelde teams.

Met de toenemende aandacht voor de arbeidspositie van mensen met een beperking van de laatste jaren komen de beide benaderingen meer bij elkaar. Zo koppelt Peggy de Prins haar pleidooi voor meer inclusief HRM op individueel niveau aan aandacht voor diversiteit tussen groepen (De Prins, 2015, p.105 e.v.) en onderzoeken Smit, Verhoeven en Van Vuuren (2017) wat de rol van HRM kan zijn bij stigmatisering van mensen met een psychische beperking. Daarmee versterken beide terreinen elkaar: zowel voor de arbeidsre-integratie als voor HRM zijn er vele instrumenten en tools ontwikkeld die breder bruikbaar kunnen zijn (zie ook hoofdstuk 7). Maar ook worden de beide onderzoekdoelmeinen zelf inclusiever. Enerzijds door de scheidingslijn tussen ‘regulier werkenden’ en ‘mensen met een beperking’ te slechten onder het motto dat iedereen gedurende het arbeidzaam leven in meer of mindere mate chronisch of tijdelijk kwetsbaar is: de kwetsbare mens (zie ook hoofdstuk 5). Anderzijds, door het accepteren van verschil tussen individuele mensen als een verrijking te zien in het onderzoek naar de positie van verschillende doelgroepen. In deze bijdrage willen we verder onderzoeken wat praktijkonderzoek op deze punten tot nu toe heeft opgeleverd.

### 7.3 Een basis voor een inclusieve organisatie

Een inclusieve organisatie begint bij de keuze van een werkgever om zich op andere doelgroepen te gaan richten dan in het bedrijf op dat

moment gebruikelijk is. Daar kunnen verschillende motieven voor zijn, bijvoorbeeld omdat de arbeidsmarkt diverser wordt als gevolg van demografische en maatschappelijke ontwikkelingen of door ontwikkelingen in de afzetmarkt (De Vries et al., 2005). Wettelijke ontwikkelingen kunnen ook een rol spelen, zoals bijvoorbeeld de invoering van de Participatiewet en de Wet banenafpraak en de daaraan gekoppelde quotumregeling. Deze regelingen moeten werkgevers stimuleren om meer kandidaten met een arbeidsbeperking aan te nemen. Een werkgever kan ook om andere redenen kiezen voor een meer divers personeelsbestand, bijvoorbeeld omdat de werkgever affiniteit heeft met de doelgroep en zich verantwoordelijk voelt om ook leden van kwetsbare groepen aan te nemen. Het kan ook zijn dat een bedrijf deze keuze maakt omdat het een beleid heeft gericht op maatschappelijk ondernemen of diversiteit (Van Horssen, 2010). Ten slotte kan een werkgever kiezen om een inclusieve organisatie te worden omdat dit voordelen op kan leveren voor de organisatie. Bijvoorbeeld omdat men op deze wijze een bredere groep klanten kan benaderen en meer omzet kan realiseren, omdat een meer divers personeelsbestand bijdraagt aan de creativiteit van de organisatie en/of omdat inclusiviteit goed is voor het imago van de organisatie (De Vries et al., 2005).

*“Je hebt verschillende kwaliteiten nodig voor verschillende visies. Er is namelijk nooit één beste oplossing, dus je hebt verschillende visies nodig. We hebben een mix van vaardigheden nodig. Man, vrouw, allochtoon, autochtoon, zij-instromers etc.”*

[De Vries, Van der Wal, Keijzer & Kop, 2011, p. 82]

Om een inclusieve organisatie tot een succes te maken, is aandacht nodig voor een aantal zaken. Zo is een langetermijnvisie van belang en is het noodzakelijk dat binnen de organisatie een breed draagvlak bestaat voor dit beleid. Ook een eenduidig begrip van de betekenis van dit beleid draagt bij aan het succes van een inclusieve organisatie. Inclusiviteit moet onderdeel zijn van de missie en de strategische doeleinden van de organisatie (Hendrikse, Van Doorne-Huiskes & Schippers, 2007) en managers en leidinggevendenden moeten verantwoordelijk worden gemaakt voor de voortgang van inclusiviteit in de organisatie. Door concrete streefcijfers in de planning- en controlcyclus op te nemen, wordt inclusiviteit een managementverantwoordelijkheid (Ashikali, Erradouani & Groeneveld, 2013). Voor de integratie op de werkvloer is het daarnaast nodig dat ook de medewerkers het inclusiviteitsbeleid ondersteunen. Zij gaan immers met de nieuwe medewerkers samenwerken en moeten hen ondersteunen in het integratieproces (Van Horssen, 2010).

*“We willen als bank de maatschappij reflecteren waarin we opereren, zowel in leidinggevende functies als bij medewerkers, want dan sluit je als*



*organisatie aan bij de vraag van de maatschappij, de gemeenschap waarin je opereert en je doelgroep. Door deze aansluiting werk je effectiever en is er minder kans op fouten.”*

(De Vries et al., 2005, p. 111)

Ten slotte heeft de HR-afdeling een cruciale rol bij de ontwikkeling en uitvoering van een inclusiviteitsbeleid in de organisatie, en in het bijzonder bij de werving en selectie van een meer divers personeelsbestand. Ashikali et al. (2013) onderscheiden in aansluiting op het model van Ulrich (1997) vier verschillende rollen voor HRM. Als ‘strategische partner’ kan HRM het management ondersteunen bij het opstellen van een HRM- en organisatiestrategie. Als ‘administratieve expert’ kan HRM ter ondersteuning van de organisatiestrategie inclusiviteit in de planning en controlcyclus integreren. In de rol van ‘employee champion’ kan HRM aandacht geven aan de individuele medewerkers en de bevordering van commitment en motivatie. Als ‘change agent’ ten slotte kan HRM het management ondersteunen bij coaching en training van leidinggevenden en medewerkers.

Een belangrijk aandachtspunt bij het kijken naar de rol van HRM in een inclusieve organisatie is dat de kwetsbare medewerkers niet altijd formeel in dienst zijn van de organisatie. Regelmatig wordt gekozen voor een constructie waarbij deze medewerkers op uitzendbasis of op basis van een detachering werken, omdat de organisatie de verantwoordelijkheid voor een vast dienstverband niet wil of kan nemen. Inclusief HRM strekt zich ook uit naar deze medewerkers, al maken zij formeel geen onderdeel uit van de organisatie. Aan het eind van dit hoofdstuk komen we terug op de gevolgen van deze constructie voor HRM.

## 7.4 Werving en selectie

Als een werkgever er voor gekozen heeft om een inclusieve organisatie te zijn, kan het nodig blijken om het beleid en de procedures van het wervings- en selectietraject aan te passen (Van Horssen, 2010). Men moet bijvoorbeeld vaak op een andere wijze nieuwe medewerkers gaan zoeken. Daarbij kan men van gespecialiseerde bureaus gebruikmaken. Als de organisatie al mensen uit de gewenste doelgroep in dienst heeft, kan men ook via deze personen nieuwe kandidaten zoeken. Het is belangrijk goed na te denken over hoe men kandidaten kan vinden. Zo blijken werkgevers vaak moeite te hebben om geschikte kandidaten met een chronische ziekte te vinden. De reguliere wegen om personeel te werven zijn voor deze doelgroep vaak minder geschikt (SER, 2016).

Voor het werven van kandidaten met een chronische beperking kan het gunstig zijn als er geen HR-functieprofielen worden gehanteerd die

gebaseerd zijn op een ideale medewerker. Medewerkers met een functiebeperking zullen vaak niet aan alle functie-eisen voldoen. Zij maken meer kans als goed naar de functie gekeken wordt en alleen minimale eisen gehanteerd worden en niet meer gevraagd wordt dan strikt noodzakelijk is voor het uitvoeren van de functie. Bijvoorbeeld door te vragen naar het werk- en denkniveau en niet naar een opleiding (Crane & Matten, 2010; aangehaald in Van Brummelen et al., 2016). Het is in ieder geval belangrijk om in de vacaturetekst aan te geven dat men streeft naar een divers personeelsbeleid en bereid is om functies en/of werkplekken aan de kandidaat aan te passen.

Sommige werkgevers zijn terughoudend om mensen met een chronische ziekte aan te nemen omdat zij terugschrikken voor het hoge risico op langdurig ziekteverzuim (SER, 2016). In zulke situaties kunnen proefplaatsingen en first-place-then-train-programma's een alternatief zijn. Bij proefplaatsingen is de werkgever niet direct financieel verantwoordelijk. Bij first-place-then-trainprogramma's start men met training en coaching op de werkplek, waardoor de medewerker al snel productief kan zijn. Beide methoden maken het voor werkgevers en medewerkers makkelijker om werken met een chronische ziekte mogelijk te maken (SER, 2016).

Opgemerkt moet worden dat de bovengenoemde aspecten niet alleen van belang zijn bij de werving en selectie van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt, maar dat dezelfde aspecten ook een rol spelen bij de doorstroom van deze medewerkers in de organisatie. Ook daar is immers sprake van werving en selectie, en als er dan geen specifieke aandacht is voor diversiteit en inclusiviteit, worden (kwetsbare) medewerkers beperkt in hun ontwikkelingsmogelijkheden.

## 7.5 Functiecreatie voor (kwetsbare) medewerkers

Om meer mogelijkheden te creëren voor kwetsbare medewerkers kan het helpen om het werk of de werkplek aan te passen. Vaak is maatwerk daarbij een vereiste. In sommige gevallen kan het nodig zijn om een geheel nieuwe functie voor een kandidaat te creëren. Dit kan bijvoorbeeld door functiecreatie, waarbij bedrijfsprocessen worden geanalyseerd en efficiënter georganiseerd door de werkzaamheden opnieuw te verdelen en relatief eenvoudige taken uit een functie af te splitsen en samen te voegen tot nieuwe zogenoemde duurzame banen (Zijlstra, Mulders & Nijhuis, 2012). Er is inmiddels zelfs een naam voor de professionals die werkgevers hierin adviseren: jobcreator (SCBM, 2017; Tournier, 2014). Ook kan het nodig zijn om een vacaturetekst of functieomschrijving beter toegankelijk te maken voor mensen met een visuele of auditieve beperking.

Onderzoek heeft uitgewezen dat het voor een succesvolle duurzame plaatsing van een (kwetsbare) medewerker belangrijk is dat er een goede aansluiting is tussen de belastbaarheid en talenten van een medewerker enerzijds, en de belasting die gevraagd wordt in een functie of taak anderzijds (De Lange & Van der Heijden, 2016; zie ook hoofdstuk 15 en box 7.2). Om te zorgen voor een blijvende fit is een continue dialoog tussen medewerker, leidinggevende, jobcoach (zie ook Harrie in hoofdstuk 9) en HR-medewerker essentieel. Een praktisch dialooginstrument als de Balanskaart kan hierin van grote toegevoegde waarde zijn (zie over de Balanskaart ook hoofdstuk 9, 16 en 17; Enspiratie, [www.participatiehulp.nl](http://www.participatiehulp.nl) en [www.youtube.com/watch?v=59lDcvx4pjk](http://www.youtube.com/watch?v=59lDcvx4pjk)).

### Box 7.2 Functiecreatie binnen Hogeschool Arnhem en Nijmegen

*Aan het woord: Leonie Kersten (service-unit HR in de functie adviseur Participatiewet)*

#### **Wat is volgens jou de waarde van functiecreatie voor instroom?**

Door specifieke banen te creëren voor de doelgroep, kun je functies creëren die ook echt van toegevoegde waarde zijn voor het bedrijfsproces. Je creëert een functie en daar zoek je dan de juiste kandidaat bij. Het voordeel hiervan is dat je aansluit bij bestaande processen rondom werving en selectie. De organisatie is hier al bekend mee en door een paar kleine (maar belangrijke) aanpassingen in dit proces toe te passen, zorg je ook dat er een zorgvuldige selectie kan plaatsvinden. Binnen de HAN hebben we regelmatig een functie gecreëerd. Dit blijkt ook de meest effectieve methode om te komen tot een functie voor mensen die vallen onder de Participatiewet.

Een voorbeeld: Bij de opleiding Bedrijfskunde wilde de manager de werkdruk verlichten van zijn docenten. Door onderzoek te verrichten naar de werkzaamheden van deze docenten, bleek dat naast de primaire lesgevende taken er behoorlijk wat werkzaamheden zijn, die nu door docenten gedaan worden, maar eigenlijk best wel door iemand anders gedaan zouden kunnen worden. Door deze werkzaamheden te bundelen, is er een mooie functie 'administratief medewerker' gecreëerd. Hiermee heeft de manager naast het creëren van een mooie functie voor de doelgroep, tevens de werkdruk kunnen verlichten van zijn team. Kortom, een win-win situatie.

#### **Wat is een belangrijk inzicht vanuit jouw functie dat je wilt delen?**





De grootste drempel is in het begin met name de onbekendheid met de doelgroep. De mensen die onder de doelgroep vallen zijn net zo divers als de groep die niet onder de doelgroep valt. Vanuit de overheid wordt met name de laagopgeleide groep belicht. Dit vind ik een gemiste kans, want juist voor de mensen die mbo/hbo/universitair geschoold zijn, is het moeilijk om aan een baan te komen die aansluit bij de genoten opleiding. Ik wil daarmee niet zeggen dat wij ons alleen richten op de groep die een opleiding heeft genoten, maar wel dat deze groep niet vergeten mag worden.

## 7.6 Balans belasting en belastbaarheid

Naast het zorgen voor functiecreatie en duurzame plaatsing van kwetsbare medewerkers, is het belangrijk dat HR-professionals, lijnmanagers en leidinggevendenden ervoor zorgen dat ook kwetsbare medewerkers de kans krijgen om zich te blijven ontwikkelen. (Kwetsbare) medewerkers ervaren vaak meer uitdagingen (bijvoorbeeld na een periode van uitval) bij het managen van hun loopbaan (zie ook hoofdstuk 1 en 5), maar kunnen gelukkig ook extra ondersteund en versterkt worden door HRM, jobcoaches en leidinggevendenden met geschikte, op maat gemaakte HR-interventies. Er zijn inmiddels vier typen HR-instrumenten en interventies onderzocht en gevalideerd die kunnen worden ingezet bij het creëren van een duurzame fit tussen de belasting en belastbaarheid van diverse groepen van (kwetsbare) medewerkers (De Lange, Kooij & Van der Heijden, 2015; Veth, Emans, Van der Heijden, Korzilius & De Lange, 2015) (zie ook tabel 7.1):

1. HR-instrumenten gericht op de persoonlijke *ontwikkeling* (ofwel loopbaanbeleid), zoals training en doorstroom naar andere of vaste functies om (kwetsbare) werkenden te helpen groeien (zelfmanagementdoel: *groei en verbeteren Persoon-omgeving Fit-situatie*).
2. HR-praktijken gericht op *behoud van functioneren in huidige functie*, zoals baanveiligheid, inzet van een Harrie of jobcoach (zie hoofdstuk 9) en *flexibele werktijden* (arbeidsomstandighedenbeleid), waardoor (kwetsbare) werkenden in staat gesteld worden hun huidig niveau van functioneren te behouden (zelfmanagementdoel: *stabiliseren van een Fit-situatie*).
3. HR-beleid gericht op het *benutten* van de bestaande bredere ervaring, kennis en kunde van kwetsbare werkenden, zoals horizontale baanverandering of taakverrijking, en het gebruiken van nog niet eerder gebruikte kennis en vaardigheden van de kwetsbare medewerker via het starten van een tweede loopbaan (zelfmanagementdoel: *verbeteren Persoon-omgeving Fit-situatie*).
4. HR-instrumenten gericht op *ontzien van werkenden* via het beschermen of sparen van kwetsbare werkenden (door demotie of taakverlichting). Deze HRM-instrumenten helpen werkenden om goed te functioneren op lagere niveaus wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is (zelfmanagementdoel: *reguleren van verlies of herstellen van een Misfit-situatie*).

**Tabel 7.1 HR-bundels met concrete voorbeelden van HR-instrumenten en onderliggende zelfmanagementdoelen (gebaseerd op De Lange, 2014)**

Bundel HRM instrument	Ontwikkel	Behoud	Benut	Ontzie
Specifieke voorbeeldinstrumenten	Training Continue ontwikkeling in de functie Promotie/ doorgroeien in functies	Ergonomische aanpassingen Harrie of job-coach Flexibele arbeidsvoorwaarden Prestatiebeloning Werkweek van 4x9	Taakverrijking Participatie in besluitvorming Horizontale baanverandering Tweede loopbaan	Extra verlof Sabbatical pensioen Prepensioen Demotie Vrijstelling van overwerk Deeltijdpensioen
Onderliggende zelfmanagementdoelen van werkenden	Stabiliseren of verbeteren Persoon-Werk Fit  Preventie en Amplitie 	Stabiliseren Persoon-Werk Fit  Preventie 	Verbeteren Persoon-Werk Fit  Amplitie 	Herstellen van een Misfit-situatie  Curatie 

Een inclusief HRM-beleid kent niet alleen HR-instrumenten die een curatieve (herstellende) of een preventieve (voorkomen van uitval) functie hebben, maar ook HR-instrumenten die een amplitie functie hebben. Amplitie verwijst in deze context naar het versterken of door laten ontwikkelen van kwetsbare medewerkers in termen van de gezondheid, maar kan ook gericht zijn op het verbeteren van het kennisniveau en competenties voor toekomstige functies (De Lange, Kooij & Van der Heijden, 2015). Het is belangrijk dat de HR-manager, (kwetsbare) medewerker, jobcoach en leidinggevende regelmatig met elkaar in gesprek gaan over het functioneren van de medewerker en stilstaan bij kansen of uitdagingen op het werk. Door een dergelijk gesprek kunnen de HR-manager en leidinggevende ook op tijd functiecreatie of andere HR-instrumenten inzetten om (kwetsbare) medewerkers te behouden of door te laten stromen naar ander betekenisvol werk.

## 7.7 Een inclusieve organisatiecultuur, voorwaarde voor het benutten van divers talent

Organisaties die streven naar inclusie zijn niet klaar als ze hun werving, selectie en functiecreatie op orde hebben. Sterker nog, als zij

zich alleen daartoe beperken, lopen ze het risico op een zogenoemd draaideureffect: de (soms met veel moeite) binnengehaalde nieuwe medewerkers stromen binnen korte tijd weer uit (Hofhuis, Van Oudenhoven-Van der Zee & Otten, 2008). Er zijn veelal meer aanpassingen nodig om te zorgen dat ook mensen die niet passen in het traditionele plaatje van de ideale medewerker, productief en prettig kunnen werken. Heel belangrijk daarbij is een inclusieve organisatiecultuur: een cultuur die enerzijds medewerkers de ruimte biedt om zichzelf te zijn, maar tegelijk ook zorgt voor verbondenheid met de overige medewerkers en met de organisatie (Jansen, Otten, Van der Zee & Jans, 2014). Een organisatiecultuur waarin aandacht is voor verschillen tussen mensen, maar ook voor wat hen bindt. Belangrijke aandachtspunten daarbij zijn de onderlinge omgangsvormen en de manier van samenwerken. Daarnaast vraagt een inclusieve organisatiecultuur aandacht voor praktische zaken die geregeld moeten worden om goed te kunnen functioneren. In een van onze onderzoeken werd dit mooi verwoord. Daar had men het motto *'bij ons is iedereen gelijk'* ingewisseld voor *'bij ons is iedereen ongelijk'*. Zo kan het bedrijf vanaf dag één rekening houden met ieders individuele wensen en behoeften (De Vries, Van de Ven & Winthagen, 2007).

Elke organisatie heeft zijn eigen organisatiecultuur, die historisch gevormd is. Voor nieuwe medewerkers met een profiel dat afwijkt van de zittende medewerkers past de bestaande cultuur niet vanzelfsprekend. Denk bijvoorbeeld aan een twintiger die komt werken in een door vijftigers gedomineerde omgeving. Maar ook als er iets verandert in het profiel van een zittende medewerker kan de cultuur die eerder paste een belemmering worden: iemand die door ziekte minder energie heeft, past ineens niet meer als er een cultuur is van veel overwerken en stug doorgaan. In een inclusieve organisatie moet de cultuur dus meeveranderen met de veranderingen in personeelssamenstelling.

Het ontwikkelen van een nieuwe cultuur waarin zowel de zittende medewerkers als de nieuwkomers (of de personen in een nieuwe situatie) zich prettig voelen, gaat niet altijd zonder slag of stoot. De zittende groep moet gewoontes en privileges opgeven, hun 'gewoonterecht' staat ter discussie en dat allemaal voor een (meestal) kleine groep nieuwelingen. Er is dan ook vaak grote druk op nieuwelingen om zich aan te passen. *'Iedereen is welkom hier, of ze nu zwart, paars of geel zijn. Als ze zich maar aanpassen.'*

Het komen tot een inclusieve organisatiecultuur vraagt tijd en aandacht, het gaat niet vanzelf (zie ook box 7.3). Maar de inspanning loont: in organisaties met een inclusieve cultuur wordt diversiteit een meerwaarde, die leidt tot meer creativiteit, minder blinde vlekken, meer innovatiekracht en betere resultaten (Van Knippenberg &

Schippers, 2007). Voorwaarden om tot die meerwaarde te komen, is dat men daadwerkelijk open staat voor nieuwe ideeën en het aandurft om daarover in gesprek te gaan. Dat is soms confronterend en kan tot spanningen leiden, maar als het lukt om daarmee om te gaan, leidt dat tot een creatief proces waarin nieuwe ideeën en oplossingen ontstaan.

### Box 7.3 Dilemma's bij het omgaan met verschillen

In een onderzoek op een hogeschool bleek dat veel van de leidinggevenden best wilden werken aan een inclusieve organisatiecultuur, maar geen idee hadden hoe ze dat moesten doen. Een aanbod voor training werd enthousiast ontvangen. Ze wilden graag meer leren over hoe je beter gebruik kunt maken van de verscheidenheid in hun team. Belangrijk punt van aandacht daarbij was het dilemma dat je enerzijds verschil wilt erkennen en benadrukken om er gebruik van te kunnen maken, terwijl je tegelijk ook de gezamenlijkheid niet uit het oog wilt verliezen omdat mensen wel samen één team vormen (De Vries, Vos & Çelik, 2013).

## 7.8 Omgangsvormen

Het lijkt misschien een open deur om te stellen dat er binnen een inclusieve organisatiecultuur aandacht moet zijn voor omgangsvormen. Toch vragen we er hier speciale aandacht voor, omdat ongewenste omgangsvormen zoals discriminatie, pesten en seksuele intimidatie veel schade kunnen aanrichten. Soms wordt die schade bewust toegebracht, maar vaak zijn daders zich nauwelijks bewust van de impact van hun gedrag. Of ze zijn zich er niet van bewust dat hun gedrag ongewenst is. Waar die grens ligt, is immers niet voor iedereen hetzelfde en ook niet op elk moment. Een arm om je schouder als er iets is misgelopen kan fijn zijn als het gaat om een collega waarmee je een goede band hebt, terwijl hetzelfde gebaar door een andere collega, of op een ander moment (met zijn tweeën in de lift), heel intimiderend voelt.

*“Het lastige is dat ik tijdens de koffiepraatjes nooit eens gewoon kan vertellen wat ik in het weekeind heb gedaan. Dan komen ze erachter dat ik homo ben, nou, dan kan ik het hier verder wel vergeten.”*

(De Vries, Van de Ven & Winthage, 2007, p. 48)

De confrontatie met ongewenste omgangsvormen heeft een negatief effect op de gezondheid van mensen (Haesevoets, Dehue & Pouwelse, 2012). Niet alleen overigens op dat van de mensen die het doel zijn van het ongewenste gedrag maar ook op omstanders. Het is dus zaak dat dergelijk gedrag wordt voorkomen en dat wordt opgetreden als de normen overschreden worden. De leidinggevende speelt daarbij een belangrijke rol, maar ook collega's.

## 7.9 Samenwerken

Wie werkt in een organisatie is altijd afhankelijk van anderen. Zoals al eerder aangegeven, kan de samenwerking in een divers team een meerwaarde hebben, maar gaat dat niet vanzelf. In dergelijke teams hebben mensen meer tijd nodig om aan elkaar te wennen, ze verschillen immers meer van elkaar. Maar tijd is niet de enige factor die een rol speelt, men moet ook willen samenwerken en bereid zijn daar energie in te steken. Niet iedereen wil dat, bijvoorbeeld omdat men verwacht dat het niets zal opleveren of omdat men het ongemakkelijk of eng vindt om samen te werken met mensen die anders zijn. De leidinggevende kan hier een belangrijke rol spelen door de samenwerking te faciliteren en door te zorgen dat medewerkers de ruimte krijgen om hun capaciteiten in te zetten en zichtbaar te maken. Dat kost tijd en inzet, maar het werkt.

*“Een tijdje geleden had ik een uitgebreid gesprek met een directeur over diversiteitsbeleid. Hij wilde ermee aan de slag en was echt overtuigd van het belang ervan. Toen ik twee weken later bij hem terugkwam vertelde hij mij dat er vlak na ons gesprek een nieuwe medewerker aan hem werd voorgesteld. Zijn eerste gedachte was: die willen we hier niet, vrouwen met hoofddoekjes passen niet in onze organisatie. Daarna realiseerde hij zich dat dit wel een erg snelle conclusie was. Dat er eigenlijk geen goede reden was om geen vrouwen met hoofddoekjes te accepteren, en dat hij misschien wel een heel goede collega wilde afwijzen. Kijk, deze man heeft begrepen waar het om gaat: hij herkent zijn denken in stereotypen, zijn afwijzen van het vreemde, en is bereid om er nog eens goed over na te denken. Dat is waar we heen willen.”*

(Van Gerven, Ramcharan, Hamaker & De Vries, 2010, p. 16)

Vaak blijkt vervolgens dat het nog niet eenvoudig is de meerwaarde van diversiteit daadwerkelijk te verzilveren. Zo merken bijvoorbeeld politiemensen met een migratieachtergrond die hun kennis over cultuurverschillen inzetten en een andere aanpak voorstellen, dat ze daarvoor vaak geen ruimte krijgen (De Vries, Van der Wal, Keijzer & Kop, 2011). *‘Zo doen we dat niet’*. Ook het spreken van hun moedertaal met een burger wordt regelmatig niet op prijs gesteld, ook al is dat behulpzaam voor het werkproces. Het past niet in wat men gewend is en er is wantrouwen: waar hebben ze het over? Het echt benutten van de meerwaarde van iedere medewerker vraagt inzet: inzet om elkaar te leren kennen en waarderen en om de waarde van andere manieren van werken te onderzoeken en uit te proberen.



## 7.10 Praktische aanpassingen

Inclusief werken vraagt niet alleen om een inclusieve cultuur en omgangsvormen, maar ook om praktische aanpassingen om te voorkomen dat mensen worden uitgesloten of achtergesteld. Het kan daarbij letterlijk gaan om het wegnemen van drempels, als er iemand komt werken die afhankelijk is van een rolstoel. Maar er kunnen ook andere drempels zijn die geslecht moeten worden. Denk aan een aangepast aanbod in de kantine voor mensen met een dieet, aangepaste werktijden voor mensen met beperkte energie, of een ander beeldscherm voor iemand met een visuele beperking. Dergelijke aanpassingen zijn vaak maatwerk, maar verrassend vaak blijkt dat ze ook breder kunnen worden ingezet. Immers, meer variatie in het menu van de kantine wordt vaak breed gewaardeerd, en er zijn steeds meer mensen die graag meer flexibiliteit willen in hun werktijden.

*“Eindelijk, ik heb werk! Een leuke baan en speciaal voor mij hebben ze een werkkamer en de wc op de begane grond rolstoel-toegankelijk gemaakt. Wel jammer dat ik nooit zonder hulp van een ander, de kamer van een collega kan binnenrijden. Maar ja, je kunt niet alles hebben natuurlijk.”*

(De Vries, Van de Ven & Winthagen, 2007, p. 41)

## 7.11 Inclusief HRM

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat werken aan een inclusieve organisatie vraagt om een inspanning en om een bepaalde manier van kijken naar werk en werkgeverschap. Wie medewerkers ziet als noodzakelijk kwaad, als ‘instrumenten’ die zo efficiënt mogelijk tegen zo laag mogelijke kosten moeten worden ingezet, zal er niet aan beginnen (zie ook de HR-configuraties van Lepak & Snell, 2002; en hoofdstuk 17). Wie echter oog heeft voor de intrinsieke waarde van werk voor mensen en beseft hoe belangrijk ‘meedoen en productief zijn’ is voor mensen, zal eerder geneigd zijn om verantwoordelijkheid te nemen om hiertoe mogelijkheden te bieden. We hebben al verschillende zaken beschreven die daarbij van belang zijn en die bijdragen aan het vormgeven van een inclusieve organisatie. We hebben ook aangegeven dat HRM daarbij een belangrijke rol speelt. Inclusief HRM gaat nog een stapje verder. Zo zoekt inclusief HRM niet alleen naar oplossingen als er problemen zijn met het functioneren van een medewerker, maar gaat ook actief op zoek naar mogelijkheden om alle medewerkers, met al hun verschillende achtergronden, optimaal te laten presteren en floreren en op een optimale manier waarde toe te laten voegen aan de organisatie.

Inclusief HRM richt zich dus niet apart op kwetsbare medewerkers, deze medewerkers maken integraal onderdeel uit van het HRM-beleid.

Inclusief HRM zoekt gericht naar ruimte om aan te sluiten bij individuele kwaliteiten en behoeften van alle medewerkers. Het uitgangspunt bij inclusief HRM is dat ieder mens uniek is, met unieke mogelijkheden en beperkingen. De uitdaging voor HRM, en voor de organisatie als geheel, is om te zorgen voor omstandigheden waarin die mogelijkheden optimaal benut kunnen worden en de beperkingen zo min mogelijk een belemmering vormen. Dit uitgaan van verschillende kwaliteiten gebeurt vaak al voor toptalenten, die worden gekoesterd en met zorg omringd. Inclusief HRM doet dit niet alleen voor toptalent, maar ondersteunt iedereen bij het bereiken van zijn of haar (persoonlijke) top.

Uitgaan van diversiteit en uniciteit betekent overigens niet dat er geen beleid meer gevoerd kan worden, dat alleen ad hoc en per individu wordt gekeken wat er gedaan kan en moet worden om iemands talenten te benutten. Inclusief HRM vormt namelijk *het geheel van geplande of opkomende HR-strategieën en -praktijken, die als doel hebben bij te dragen aan organisatiedoelen en tegelijkertijd de HR-cyclus en -praktijken binnen en buiten de organisatie voor (potentiële) kwetsbare werknemers op niveau houden (zie ook hoofdstuk 1 definitie inclusief HRM)*. Ook blijft bij inclusief HRM kijken naar doelgroepen van belang. Niet als uitgangspunt van beleid, wel om te kijken naar effecten van beleid. Door bijvoorbeeld gegevens over in-, door- en uitstroom, verzuim en tevredenheid uit te splitsen naar zaken als leeftijd, sekse, functie- of opleidingsniveau etc., worden immers soms patronen zichtbaar die wijzen op problemen. Bij het zoeken naar oplossingen wordt dan weer breed gekeken: wat is het achterliggende mechanisme van het probleem en hoe zorgen we voor een oplossing die breed toepasbaar ('mainstream') is (zie ook box 7.4)? Is het probleem zoals het zich aandient het echte probleem, of is er wat anders aan de hand? Wordt een probleem in het functioneren bijvoorbeeld inderdaad veroorzaakt door de fysieke beperking van de medewerker, of doordat collega's niet weten hoe ze hiermee om kunnen gaan waardoor de samenwerking hapert?

#### Box 7.4 Van doelgroep naar 'mainstream'

Als bijvoorbeeld blijkt dat veel vrouwen uitvallen in de 'vruchtbare leeftijd', kun je onderzoeken hoe dat komt. Heeft het te maken met het lastig kunnen combineren van zorg en werk? Dan kun je kiezen voor een regeling om vrouwen in die leeftijdsgroep meer verlofmogelijkheden te bieden. Je kunt het ook breder trekken en verlofmogelijkheden bieden aan iedereen die zorg en werk combineert. Dat kan dan bijvoorbeeld ook een man zijn die voor zijn kinderen zorgt, of die veel tijd steekt in mantelzorg voor zijn ouders. Uitgangspunt is dan niet de groep (vrouwen, of vrouwen met kinderen), maar het probleem dat moet worden opgelost (combineren van zorg en werk).

Eerder in dit hoofdstuk gaven we al aan dat (kwetsbare) medewerkers die werken *in* een organisatie niet altijd medewerkers *van* die organisatie zijn. Immers, veel medewerkers zijn niet in dienst bij de organisatie waar ze werken, maar worden bijvoorbeeld gedetacheerd of werken als zzp'er. Dat roept de vraag op wie verantwoordelijk is voor hun ontwikkeling, hun loopbaan etc. Een vraag die overigens niet uniek is voor de groep kwetsbare medewerkers, maar ook voor de (steeds grotere) groep mensen die onderdeel uitmaakt van een flexibele schil. Bij inclusief HRM wordt ook deze groep niet-eigen medewerkers zoveel mogelijk meegenomen in het reguliere HR-beleid, om er zo voor te zorgen dat ze volwaardig en duurzaam hun taken kunnen vervullen.

## 7.12 Conclusies

In dit hoofdstuk hebben we een aantal zaken besproken die van belang zijn bij het komen tot een inclusieve organisatie en het voeren van een inclusief HRM-beleid. In deze paragraaf trekken we daaruit een aantal conclusies.

1. De belangrijkste conclusie is dat inclusief HRM niet zozeer gaat om het compenseren van beperkingen bij een specifieke groep medewerkers, maar om het versterken van kwaliteiten bij iedereen.
2. Het uitgangspunt bij inclusief HRM is dan ook dat ieder mens uniek is, met unieke mogelijkheden en beperkingen. De uitdaging voor HRM en voor de organisatie als geheel, is om te zorgen voor omstandigheden waarin die mogelijkheden optimaal benut kunnen worden en de beperkingen zo min mogelijk een belemmering vormen.
3. Uitgaan van diversiteit en uniciteit betekent niet dat er geen beleid meer gevoerd kan worden. Visie, doelstellingen, methodieken en vaste routines blijven van belang, maar moeten wel ruimte bieden voor verschil.
4. Echt inclusief werken vraagt aandacht, inzet, een langetermijnvisie en een integrale aanpak. 'Quick fixes', zoals bijvoorbeeld zorgen voor instroom van kwetsbare medewerkers zonder tegelijk ook op andere terreinen aanpassingen te doen, kunnen op korte termijn succesvol lijken omdat zo bijvoorbeeld aan quota wordt voldaan. Echter, op lange termijn leidt dit vaak niet zozeer tot inclusie, maar tot uitval van kwetsbare medewerkers.

### Leestip

- Bal, P.M., De Lange, A.H. (2015). From flexibility human resource management to employee engagement and perceived job performance across the lifespan: A multisample study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 88(1): 126-154.