

- **Waarom aandacht voor diversiteit?**
- **Diversiteitsbeleid is meer dan doelgroepenbeleid**
- **Duurzame inzetbaarheid van kansengroepen**
- **Conclusies**

Verschil maken met diversiteit

VKW Ondernemersplatform onderzocht in een aantal ronde tafels met verantwoordelijken uit het bedrijfsleven welke factoren de tewerkstelling van oudere werknemers, allochtonen en personen met een arbeidshandicap positief beïnvloeden.

Hoewel we ons bewust zijn van de enorme impact van de structurele maatregelen binnen het arbeidsmarktbeleid, hebben we in deze studie onze aandacht gericht op de interne bedrijfsorganisatie.

De invalshoek daarbij was dus niet zozeer welke elementen de instroom (aantrekken en tewerkstellen) bevorderen, maar wel wat bijdraagt tot het optimaliseren van de doorstroom en het voorkomen van uitstroom.

In de volgende hoofdstukken brengen we een synthese van de aanbevelingen op dit mesoniveau.

We sluiten deze beleidsnota af met enkele algemene conclusies. Maar eerst stellen we de vraag naar de wenselijkheid van een doelgroepenbeleid. Wordt het geen tijd dat de kansengroepen-benadering stilaan plaats maakt voor een meer integraal diversiteitsbeleid?

1. Waarom aandacht voor diversiteit?

Omggaan met diversiteit betekent inspelen op verschillen tussen mensen. Het gaat daarbij om rechtstreeks waarneembare eigenschappen zoals geslacht, leeftijd, cultuur, ziekte of handicap maar ook om indirect zichtbare verschillen in behoeften, competenties, belastbaarheid, werkstijlen, karaktereigenschappen... Iedere medewerker heeft een unieke eigen combinatie van dergelijke kenmerken. Een deel van die kenmerken heeft een directe invloed op hoe mensen in hun werk staan: hoe ze leren en samenwerken, wat hen motiveert, wat ze aankunnen en nodig hebben om gezond te blijven enz...

Het benutten van die verschillen levert economisch en sociaal voordeel op voor mens, organisatie en samenleving.

1.1. Winst voor de medewerker

Het beste in mensen naar boven halen kan niet als je iedereen over dezelfde kam scheert. Dit lukt pas als je zoekt naar afstemming van doelen en taken op de persoonlijke talenten en draagkracht van de medewerker. Wie het geluk heeft die balans in het werk te vinden, houdt er niet alleen een inkomen aan over, maar ook een gevoel van eigenwaarde en sociale betekenis.



Auteur:

Rik De Wulf

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkW.metena@vkW.be
www.vkWmetena.be

Verantwoordelijke uitgever:

VKW Denktank

Illustratie cover: istockphoto/pgiam



1.2. Winst voor de organisatie

De enorme aandacht voor diversiteit is natuurlijk ook een gevolg van de feitelijke verscheidenheid die nu al in heel veel organisaties bestaat. Met een diversiteitsbeleid probeert het bedrijf recht te doen aan die verschillen en het welbevinden van alle medewerkers centraal te stellen.

Organisaties worden door de arbeidsmarkt ook gedwongen om diversiteit serieus te nemen. Het negeren van een deel van de arbeidsmarkt, in een periode van schaarste, zou gelijk staan aan het negeren van een groot aantal potentiële talenten. Wie de best beschikbare mensen wil aantrekken, vist best in de ganse vijver. Een goed diversiteitsbeleid draagt bovendien bij tot een positief imago. Men wordt een 'employer of choice'.

Het kan voor een onderneming ook een expliciete doelstelling zijn om zo goed mogelijk de samenleving te weerspiegelen in haar medewerkers-equipe. Want niet alleen de arbeidsmarkt, maar ook de afzetmarkt wordt diverser. Klanten vragen meer aandacht voor hun specifieke wensen. Om in figuurlijke zin de "taal van de klant te kunnen spreken", is diversiteit een troef.

Voor wie op een consistente en consequente manier aandacht besteedt aan diversiteit is dit ook een keuze op grond van maatschappelijke verantwoordelijkheid en waarden-beleving.

1.3. Winst voor de samenleving

Op bredere schaal brengt de maatschappelijke kost, verbonden aan de inactiviteit van een aantal groepen, diversiteit onder de aandacht. De activeringspolitiek van

de overheid heeft tot doel de instroom van kwetsbare groepen te bevorderen, of de vroegtijdige uitstroom te ontmoedigen. Het motief is van economische aard, maar de winst heeft ook een sociale betekenis. Het sociaal kapitaal van een gemeenschap - dit is het vertrouwen dat burgers hebben in hun instellingen en instituties - wordt mee bepaald door de manier waarop die samenleving met haar meest kwetsbare groepen omgaat.

2. Diversiteitsbeleid is meer dan doelgroepenbeleid

Beleidsmaatregelen, zoals trajectbegeleiding en financiële tegemoetkoming, zijn gericht op het bevorderen van de deelname aan het arbeidsgebeuren van kwetsbare groepen. De aandacht is in het bijzonder gericht op personen met een arbeidshandicap, allochtonen, oudere werknemers... Dit heeft ertoe geleid dat diversiteitsbeleid voor velen synoniem is van doelgroepenbeleid.

Wie voor een bredere benadering van diversiteit kiest, neemt niet meer die verschillen als uitgangspunt, maar maakt werk van een organisatie waar iedereen zich thuis voelt. Aandacht voor diversiteit wordt in die ruimere visie een aandachtsveld binnen het reguliere beleid. In de literatuur staat deze benadering bekend onder de term 'mainstreaming'. Organisaties die een meer integraal diversiteitsbeleid ontwikkelden, startten meestal wel met initiatieven naar specifieke doelgroepen, maar verbreedden geleidelijk hun oriëntatie.

Organisaties die de weg volgen van een integraal diversiteitsbeleid, gaan niet langer uit van de doelgroep, maar van een concreet, achterliggend probleem dat om een oplossing vraagt.

We zijn deze benadering erg genegen. De doelgroepenbenadering kan immers een aantal ongewenste neveneffecten met zich mee brengen:

- Het categoriseren van mensen in groepen werkt stigmatiserend en bevordert het hokjes-denken.
- Het is niet altijd duidelijk tot welke doelgroep iemand behoort.

- Het is niet altijd vanzelfsprekend wie het meest baat heeft bij extra steun.
- Het hele gamma aan doelgroepen bestrijkt zo langzamerhand meer dan de helft van de medewerkerspopulatie.

Toch schuilt er ook een gevaar in de inschakeling van doelgroepenbeleid in een integraal, regulier diversiteitsbeleid. De kans bestaat dat de aandacht verslapt voor de specifieke problemen van bepaalde groepen, die om een bijzondere interventie vragen.

De 'speciale behandeling' van doelgroepen om hun kansen op volwaardige deelname aan het arbeidsgebeuren op langere termijn te verhogen, roept dus vragen op. Tegelijk is die bijzondere aandacht ook nodig. Uit onze bevindingen blijkt dat niet een of-of maar een én-én-aanpak wenselijk is, waarbij een goede balans gevonden wordt tussen differentiatie en integratie. De aanbevelingen in deze beleidsnota spelen in op deze evenwichtsoefening.

3. Duurzame inzetbaarheid van kansengroepen

In 2011 zette Jobkanaal drie ronde tafels op met bedrijfsverantwoordelijken die in hun bedrijf een diversiteitsbeleid ontwikkelden, om zo hun ervaringen bij elkaar te brengen. Ze formuleerden aanbevelingen voor een duurzame tewerkstelling van oudere werknemers, allochtonen en personen met een arbeidshandicap. De suggesties die volgen, zijn ontleend aan de praktijkervaring van de deelnemende bedrijfsverantwoordelijken. Ze kunnen een bron van inspiratie zijn, hoewel we benadrukken dat ze ook context gebonden zijn. Dat wil niet zeggen dat elke positieve ervaring meteen ook overdraagbaar is naar andere realiteiten. Zoals elke medewerker uniek is, is elke bedrijfscontext dat ook.

3.1. Oudere werknemers

3.1.1. Werkgoesting

De perceptie dat werknemers, eens de vijftig voorbij, gefocust zijn op een zo

snel mogelijke beëindiging van hun loopbaan, vraagt volgens de aanwezige bedrijfsverantwoordelijken om een ernstige nuancering.

Tevredenheid op het werk hangt samen met een aantal intrinsieke motivatoren. We denken aan evenwicht tussen draaglast en draagkracht, duidelijke verwachtingen, uitdagende en betekenisvolle opdrachten, benutten van talenten, kans op opleiding en ontwikkeling, ontvangen van waardering, positieve samenwerking, vertrouwen in de leidinggevende, een afgesproken regelruimte, work-life-balance... Deze elementen versterken de betrokkenheid, werkgoesting en trots van medewerkers. Ze leiden tot engagement en loyaliteit.

Dat geldt voor alle medewerkers, ongeacht hun leeftijd. Maak dat mensen gelukkig zijn in je bedrijf, is het advies. Hoe je dit doet varieert, naargelang de context en de persoon.

Een verschil tussen oudere en jongere werknemers ligt in de uitweg die ze zoeken, wanneer deze jobmotivatoren blijvend ontbreken. Voor jongeren is dit de exit naar een andere werkgever. Voor ouderen ligt het perspectief in het zo spoedig als mogelijk beëindigen van hun loopbaan.

3.1.2. Ergonomische aanpassingen

Bij werknemers die het lichamenlijk op een gegeven ogenblik niet meer aankunnen omwille van zware ploegenarbeid, is de wens tot snellere uittrekking meer aanwezig. Wat met deze groep, voor wie weinig alternatieve taken voor handen zijn? Duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers is daarom onder meer in bouw- en productie-omgevingen een grotere bezorgdheid. Het evenwicht tussen draaglast en draagkracht is er een kritiek punt.

Ergonomische aanpassingen van de werkposten kunnen helpen. Enkele suggesties uit de praktijk.

- Focus minder op leeftijd en meer op de duurtijd dat iemand gewerkt heeft. Arbeiders beginnen vaak al op zeer jonge leeftijd. Van wie veer-

tig jaar gewerkt heeft, mag je zeggen dat die een maatschappelijke bijdrage heeft geleverd, en recht heeft om het wat rustiger aan te doen.

- De fysieke job-belasting evolueert. Wie vandaag in een productie-omgeving start, komt terecht in een omgeving waar reeds veel geautomatiseerd is. Door een oordeelkundige arbeidsorganisatie zijn veel 'fysieke' jobs niet langer significant zwaarder dan kantoorjobs.
- Start tijdig met ergonomische aanpassingen. Werk pro-actief. Veel bedrijven voeren ergonomische aanpassingen door naar aanleiding van een acute klacht. Ze werken reactief. Dan is het soms al te laat. Wie een kapotte rug heeft, is met een ergonomische ondersteuning op langere termijn vaak niet meer geholpen.
- Elke interventie om de werkbelasting draaglijk te houden is een uitdrukking van zorg en erkenning voor de medewerker, en heeft in die zin een boodschap-waarde. Dit is twee maal winst: behoud van fysiek vermogen én uitdrukking van waardering.
- Doeltreffende aanpassingen vragen niet altijd grote investeringen. Soms ligt het succes in een kleine vondst, en is vaak een kwestie van creativiteit en vindingrijkheid. Er zijn bedrijven die door de aard van hun activiteit een expertise ontwikkeld hebben op dit terrein: Beschuttende Werkplaatsen, die terzake waardevol advies kunnen verstrekken.

3.1.3. Alle medewerkers zijn gelijkwaardig

Oudere en jongere werknemers willen op een gelijke grond behandeld worden, liever dan geselecteerd te worden voor een speciale behandeling.

Tegelijk brengt deze ronde tafel naar voor dat er sterke argumenten zijn voor een gedifferentieerde aanpak. Elk verhaal is immers en individueel verhaal.

In loopbaanperspectief kan dit verhaal gaan over kantelmomenten in iemands leven: een nieuwe chef, een nieuwe werkmethode, een nieuwe locatie...

Wanneer die kantelmomenten niet op een goede manier verzorgd worden, grijpt de betrokken medewerker naar de noodrem en probeert een interessante formule te vinden om er op een betaalbare manier uit te stappen. Succesverhalen zijn die waarbij men er alsnog in slaagt een nieuwe start te maken in de nieuwe taak of omgeving, opnieuw plezier te vinden in het werk om uiteindelijk te beslissen toch langer te blijven. Het zijn individuele geschiedenissen.

Ook bij het aanbieden van opleiding is differentiatie wenselijk. Het is een misvatting dat oudere werknemers geen interesse meer hebben in opleiding. Maar ze leren anders dan hun jongere collega's. Het is een verschil dat niet mag onderschat worden. Het verschil ligt niet alleen in de technologische component van het leren: de IT-tools, e-learning enz. Oudere werknemers blijken vooral geïnteresseerd in topics waar ze op korte termijn concreet mee aan de slag kunnen. De nieuw verworven kennis en vaardigheden moeten snel inzetbaar zijn in concrete projecten. Dit heeft natuurlijk alles te maken met het kortere tijdsperspectief waarin ze werken, zo rapporteert men.

Ook recrutering en selectie vraagt om differentiatie. Oudere kandidaten hebben het soms moeilijk met de manier waarop aan de andere kant van de tafel naar hen toe gereageerd wordt. Vaak zijn het vrij jonge HR-krachten die de selectie organiseren. Oudere werknemers voelen aan dat deze jonge HR-medewerkers niet altijd de inhoud van de functie juist kunnen bevatten. Hun ervaring is dat ze niet altijd de kans krijgen hun expertise en ervaring echt naar voor te brengen. Dit kan leiden tot frustratie en gemiste kansen. In een contact met senior recruteerders of met de directe chef blijkt het beter te lukken om door die eerste filters te komen. Dit is op te lossen door het selectiegesprek met oudere medewerkers in duo te doen: iemand die zich richt op de technische vaardigheden en een tweede interviewer die vooral kijkt naar de generieke competenties.

Het inspelen op de eigenheid van leeftijdsgroepen is één ding. Aanvullend mogen we echter niet vergeten dat er binnen de leeftijdsgroepen ook zeer grote individuele verschillen bestaan.

De ene vijftiger of zestiger is de andere niet!

3.1.4. Vaardigheden zijn belangrijker dan kennis

Wat weinigen betwisten is dat oudere medewerkers over belangrijke kennis en ervaring beschikken, die voor het bedrijf een hoge toegevoegde waarde betekenen. Toch een kanttekening hierbij. We mogen dit niet overdrijven. De tijdswaarde van kennis en ervaring wordt steeds korter. Oudere medewerkers zullen het dus steeds minder van hun verworven ervaring moeten hebben, maar steeds meer van hun sterktes.

Door op zoek te gaan naar datgene waar iemand sterk in is, en vervolgens als bedrijf de vertaalslag te maken naar een concrete opdracht of uitdaging, verhoogt men de inzetbaarheid van de medewerker. Ook hier dubbele winst: een nieuw, tastbaar resultaat én een verhoogd zelfwaarde-gevoel.

Twee factoren die op hun beurt de connectie tussen medewerker en organisatie versterken.

De kennis en ervaring van oudere werknemers kan op verschillende manieren benut worden in het bedrijf. Een flexibele manier om hier mee om te gaan is hierover te denken in termen van 'rollen' die iemand naast zijn functie kan opnemen. Mogelijkheden zijn: mentoring en coaching van jongere werknemers, inschakeling van oudere werknemers bij consulting-posities binnen de organisatie, oudere werknemers als ervaringsdeskundige en woordvoerder... Het inzetten van oudere werknemers in rollen die aansluiten op hun opgebouwde ervaring is een uitdrukking van respect en waardering voor de expertise die ze hebben opgebouwd. Uit bevragingen van oudere werknemers komt naar voor dat erkenning een van de belangrijkste energie-gevers is voor oudere werknemers, maar het gemis eraan ook een van de meest voorkomende bronnen van frustratie.

Hoe hou je de waardevolle expertise, die door oudere medewerkers is opgebouwd, in de organisatie? Deelnemers aan de ronde tafel benadrukken dat ook hier rekening moet gehouden worden

met de manier waarop mensen leren en kennis opnemen. Waar de oudere generatie vooral gericht is op het verwerken van kennis, is de jongere generatie vooral geïnteresseerd in waar ze de nodige input kunnen vinden, om er vervolgens, vaak volgens een 'trial and error'-methode, zelf mee aan de slag te gaan. 'Manuals' die met veel zorg door oudere medewerkers zijn uitgeschreven, worden door jongeren niet ten volle benut. Een ander aandachtspunt is de ervaring dat een vraag aan een oudere werknemer om er stilaan werk van te maken zijn kennis over te dragen, begrepen kan worden als een verwachting, zelfs een wens, om spoedig te vertrekken. Dit heeft te maken met het ogenblik waarop men deze vraag stelt. Kennisborging hoort een continu proces te zijn, dat niet gekoppeld mag zijn aan leeftijd, mensen of periodes. Het is een voortdurende uitdaging. Mensen hierover aanspreken, eenmaal ze een magische leeftijd gepasseerd zijn, werkt stigmatiserend en bedreigend. Bovendien: de waarschijnlijkheid dat iemand van 55 plots gaat wegvallen is vandaag kleiner, dan bij iemand van pakweg 30. Ook hier dus een pleidooi voor een proactieve aanpak.

3.1.5. Verbreed de inzetbaarheid van medewerkers

Een deelnemer aan de ronde tafel vertelt: "Bij iedere gelegenheid die zich aandient proberen we mensen hun job of een deel ervan te veranderen. Als er bijvoorbeeld een job vrij komt, gaan we die niet automatisch open stellen. We kijken eerst of er geen interessante stukken in zitten, die iemand anders ook kan doen." Elke functie is een korf, die kan bestaan uit verschillende onderdelen. Wanneer minstens een deel daarvan aansluit bij wat iemand goed kan of graag doet, verhoogt dat de betrokkenheid en tevredenheid. Medewerkers geven hierop een positieve respons. Ook dit is niet leeftijd-gerelateerd. Belangstelling voor iemands persoonlijke drijfveren en talenten is op elke leeftijd relevant. Wanneer je geïnformeerd bent over waar mensen goed in zijn, dan kun je mensen ook op het gepaste moment voor iets aanspreken. Trots, zo zegt men, is een factor die de bereidheid van mensen om langer aan de slag te blijven, in sterke mate positief beïnvloedt.

Verbreden van de inzetbaarheid van medewerkers is een gedeelde verantwoordelijkheid. Het is de verantwoordelijkheid van de werkgever mensen te stretchen om scherp te blijven en er tegelijk voor te zorgen dat die inzetbaarheid ook benut wordt. Snel genoeg verandering inbouwen is de boodschap. Elk bedrijf maakt op een gegeven ogenblik een shift in de toegepaste technieken of procédés. Wanneer mensen te lang verdiept zijn gebleven in een zelfde domein, kan een shift ineens te groot geworden zijn. Dan zie je mensen naar adem happen. En nu? Ingaan op een nieuwe opportuniteit mag men niet zien als een bedreiging ("Als ik hier niet op in ga kom ik waarschijnlijk op een zijspoor"), maar als een kans, een opportuniteit. Het is een belangrijke opdracht van de leidinggevende dit proces te faciliteren. Het is goed zich het grote effect van kleine dingen te realiseren: belangstelling tonen, waardering geven, kansen creëren, ... Een coachende stijl, waarvoor lijnmanagers op hun beurt ondersteuning mogen krijgen. Want zij vervullen een sleutelrol.

3.1.6. Focus niet op leeftijd

50-plussers zijn geen groep en willen zich als zodanig ook niet laten etiketteren. Een aanpak, exclusief gericht op de inzetbaarheid van oudere werknemers, wordt in deze ronde tafel afgeraden. De oriëntatie dient breder te zijn, vanuit een ruimer gekaderde intergenerationele samenwerking.

Een deelnemer getuigt dat ze in haar opleidingsindicatoren een gestage afname ziet van deelname aan ontwikkelingsinitiatieven door medewerkers boven de 45. Dit blijkt onderdeel van een golfbeweging te zijn: vooral jongeren zijn heel gretig om te leren, eens de 30 voorbij neemt af, voorbij de 40 ziet men terug een toename omdat mensen zoeken hun carrière een nieuwe push te geven, om vervolgens na 45 weer wat weg te zakken. In dit bedrijf koos men niet voor doelgroepgerichte acties op basis van leeftijd. Men startte er met de oprichting van competentie-georiënteerde groepen. Die werden samengesteld uit mensen van verschillende leeftijden, diensten en disciplines. Op een ervaringsgerichte manier deed men er aan intervisie en uitwisseling rond bepaalde

competenties. Het leren van elkaar stond hier voorop. Op deze wijze bevorderde men de cohesie, en versterkte men de inschakeling van oudere werknemers op een niet geforceerde manier.

Dit loopt als een rode draad doorheen deze ronde tafel: speel in op de specifieke noden, aspiraties en contexten van medewerkers, zonder de leeftijd als uitgangspunt te gebruiken.

3.1.7. En toch: het risico op gezondheidsproblemen neemt toe

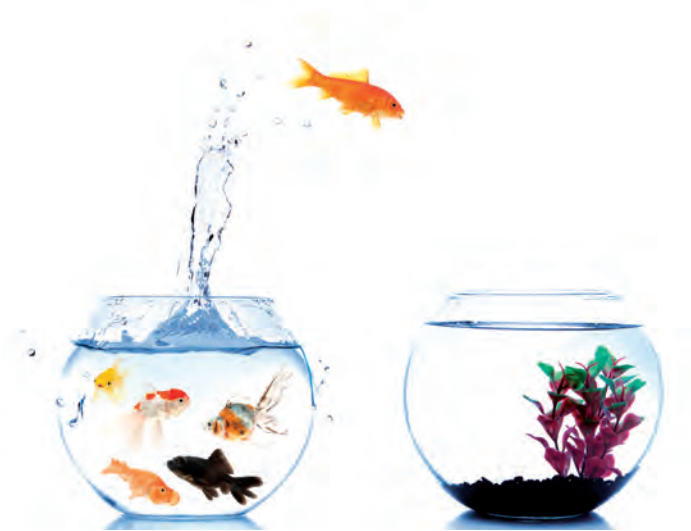
Dit gegeven is wel leeftijdsgebonden. We leven weliswaar langer, maar dat kan niet verhinderen dat de onzekerheid over de toekomst, vooral met betrekking tot gezondheid, toeneemt. Ieder kent wel verhalen van mensen die een leven lang hebben gewerkt, met pensioen gaan en kort nadien tegen een ongeneeslijke ziekte aanlopen, bij zichzelf of bij de partner.

Uit getuigenissen blijkt dat die onzekerheid oudere werknemers soms voor vervroegde uittreding via brugpensioen doet kiezen, enkel omdat ze er de gelegenheid toe hebben, maar niet omdat ze per se willen stoppen. Er zijn organisaties die dit oplossen door de medewerker in opzeg te plaatsen en verder gebruik te maken van de mogelijkheid om de opzegtermijn in onderling akkoord systematisch langer te maken. Zo creëert men op kunstmatige manier een flexibele uitstapmogelijkheid.

3.2. Personen met een arbeidshandicap

3.2.1. Ken je mensen

De populatie arbeidsgehandicapten is een zeer omvangrijke populatie. In de eerste plaats denken we daarbij aan de honderdduizenden personen met een erkende beperking. De niet-werkende groep personen met een arbeidshandicap valt uiteen in twee groepen: de werkzoekenden (ongeveer 30.000 personen in 2011) en de inactieven, waarvan het grootste deel invaliden zijn in de ziekteverzekering (135.000 loontrekkenden en 11.000 zelfstandigen in 2011). Daarnaast is er de werkende groep, die aan de slag is in het reguliere of beschermde arbeidscircuit.



Opmerkelijk is dat de persoon met een arbeidshandicap niet altijd duidelijk als zodanig identificeerbaar is. Dat is ook niet altijd noodzakelijk. Aan deze ronde tafel zetelden enkele bedrijven die heel wat ervaring hebben in de tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap. Zij rapporteren dat zij bij aanwerving geen bewuste selectie deden op 'arbeidshandicap'. De persoon die men aanwierf, omdat die aan de vereiste competenties voldeed, bleek bij nader toezien een beperking te hebben. Vaker blijken in het bedrijf meer mensen te werken met een arbeidshandicap, dan vermoed.

Een andere realiteit is dat medewerkers te kampen kunnen hebben met een beperking, die niet erkend is als handicap, vaak zelfs niet eens zichtbaar is, maar hen wel in mindere of meerdere mate hindert bij de uitvoering van hun taak. We spreken hier over een zeer grote groep. Een overheidsbedrijf deed een gelijke kansenbevraging onder haar medewerkers, en peilde daarbij ook naar deze niet erkende handicaps. Door hieraan aandacht te besteden kon men gerichte aanpassingen doorvoeren, die het werkcomfort verhoogden en een quick-win bleken voor betrokkene én organisatie.

3.2.2. Communiceer met team en klanten

Het succes bij de inschakeling van een nieuwe medewerker met een arbeidshandicap, kan enorm bevorderd worden door de houding van de directe collega in het kantoor of op de werkvloer. Lukt de samenwerking? Geen ingewikkelde begeleidingsvormen, maar een-

voudige waardering, ondersteuning, directe feedback en onderling vertrouwen maken het verschil. Enig inzicht in de problematiek versterkt het begrip en doet wonderen. Ook het ruimere team wordt best goed geïnformeerd. Al was het maar om de nieuwe medewerker de nodige tijd te geven om zich te ontwikkelen en de job te leren.

Niet iedereen toont dezelfde mildheid. Het is goed te weten wie je de kar kan laten trekken. De start is niet altijd evident. De steun van het management is in deze fase van grote betekenis.

Rechtstreekse, persoonlijke feedback, kort op de bal, blijkt verkieslijk boven formele begeleidingsgesprekken, al zijn die laatste ook van betekenis. En ook de inschakeling in een systeem van werkoverleg, waarbij men – eventueel in kleine groepen – bij kan dragen tot de oplossing van werk-vraagstukken, werkt gunstig.

Waar het uiteindelijk om gaat is dat de medewerker zich gewaardeerd voelt als een volwaardig persoon in het bedrijf.

Komt de medewerker in direct contact met klanten, dan kan het zinvol zijn de klant de nodige duiding te geven. Wie dit doet en op welke wijze valt uit te maken in elke situatie. De betrokkene hier zelf het voortouw laten in nemen is de meest emancipatorische aanpak.

3.2.3. Haal medewerkers uit hun comfortzone

Eenmaal de inschakeling geslaagd is, en de nieuwe medewerker zijn plek



heeft gevonden, is vaak nadien nog weinig mobiliteit te zien. Medewerkers met een arbeidshandicap blijken sterk vast te houden aan de plaats die ze hebben verworven. Ze nestelen zich in een comfortzone. De bereidheid tot verandering is laag.

GTB-Vlaanderen is een organisatie die, beleidsmatig ingebed in de VDAB, gespecialiseerde projectbegeleiding biedt aan werkzoekenden met een arbeidshandicap. Ze onderzocht dit fenomeen en stelde vast dat werkgevers deze tendens tot vasthouden aan de functie zelf mee in stand houden. Vanuit een goed bedoelde zorg treedt soms overbescherming op. Eens aan de slag, blijkt de kans tot opleiding en loopbaangesprekken af te nemen. Maar deze mensen groeien ook, zo blijkt, en soms meer dan men verwacht. Bedrijven kunnen hier niet altijd weg mee. Ze zouden, in het kader van duurzame tewerkstelling, meer nadruk moeten kunnen leggen op doorgroei en ontwikkeling, aldus de ronde tafel.

De mogelijkheden tot ondersteuning voor opleiding en begeleiding van werkenden met een arbeidshandicap blijken ook weinig benut te worden. Hun deelname aan opleidingsinitiatieven van o.m. VDAB blijkt significant lager te liggen.

3.2.4. Durf creatief zijn

Het hoeft niet zo te zijn, maar meestal starten personen met een arbeidshandicap in laagdrempelige functies. Opmerkelijk is dat de meeste bedrijven zeggen voor deze mensen de lat niet lager te leggen dan voor andere personen in vergelijkbare functies. De rendementsverwachtingen liggen op hetzelfde niveau. De ervaring is dat ze zich meestal, en vaak sneller dan verwacht, inwerken in deze opdracht, en zelf oplossingen vinden voor de moeilijkheden die ze ingevolge hun beperking ondervinden.

De kunst bestaat erin net die ondersteuning en aandacht te geven die nodig is, ook niet meer. Men stelt ook vast dat de bereidheid tot extra inzet, bijvoorbeeld bij speciale evenementen of in piekperiodes, bij deze groep werknemers meestal erg hoog is.

Een goede match tussen de persoon en de taak is essentieel. Om de juiste persoon op de juiste plaats te kunnen hebben, biedt de mogelijkheid tot een veertiendaagse stage, voorafgaand aan een aanwerving, zinvolle mogelijkheden. Niet alle kandidaten zijn hiertoe bereid. Dat is hun keuze. Deze stage is onbezoldigd. Maar het biedt kans tot optimale afstemming en een eerste basisopleiding als voorbereiding op de nieuwe taak.

Verskillende bedrijven hebben goede ervaringen met het bundelen van taken die door personen uit deze kansengroep kunnen overgenomen worden van collega's met meer gespecialiseerde know how. Dit werkt efficiëntie-verhogend en levert een besparingseffect op. Vooral bij knelpuntberoepen kan een herschikking van taken tot een optimalere benutting van de beschikbare mankracht leiden.

Het komt voor dat de arbeidshandicap een bepaalde competentie oplevert, die voor bepaalde opdrachten juist een meerwaarde is. Een medewerker met AST (autisme spectrum stoornis) scoorde zeer hoog in nauwkeurigheid en snelheid, wat hem voor een job in de boekhouding een extra voordeel opleverde. Een lasser werkte door een bepaalde spierdysfunctie wel trager, maar veel precieser dan zijn collega's, waardoor hij kon ingezet worden voor het extra fijne werk.

Laagdrempelige jobs bestaan vaak uit routinetaken. Om de 'drive' erin te houden kan het goed zijn die basistaken aan te vullen met opdrachten die meer variatie en voldoening bieden. Men stelt vast dat de inzetbaarheid van deze medewerkers kan groeien, zeker als men hier kansen voor creëert.

Het is een uitdrukking van het geloof in de mogelijkheden van iemand, wat waarderend werkt. En ook voor deze mensen geldt: appreciatie is een van de krachtigste motivatoren.

Deze visie op jobvariatie en differentiatie geldt overigens niet alleen voor personen met een beperking, maar voor alle medewerkers.

3.2.5. Benut ondersteuningsmaatregelen

Alle bedrijven rond de tafel benadrukken, voor een duurzame tewerkstelling van personen met een arbeidshandicap, het belang van een blijvende beschikbaarheid van externe ondersteuning.

De rol van de externe begeleidingsdiensten is vandaag sterk toegespitst op de toeleiding naar een tewerkstelling in een reguliere werkomgeving én naar de eerste introductie in deze nieuwe arbeidsplaats. Te weinig, zo blijkt, maken bedrijven ook gebruik van de beschikbaarheid van GTB en andere diensten, voor de ondersteuning van werkenden met een arbeidshandicap in de verdere looptijd van de tewerkstelling. Ook het lijnmanagement en de werkteams daar rond kunnen, indien nodig, specialisten terzake inschakelen.

De VOP (Vlaamse Ondersteuningspremie) wordt vandaag ook te veel gezien als een compensatie voor rendementsverlies. Om van deze tegemoetkoming gebruik te kunnen maken is overigens geen rendementsverlies nodig. Men moet enkel kunnen aantonen dat er een ondersteuningsbehoefte bestaat. Deze middelen kan men dus ook breder inzetten als ondersteuning voor duurzame tewerkstelling.

De praktijk leert overigens dat werknemers er niet altijd van op de hoogte zijn dat hun werkgever een dergelijke tegemoetkoming krijgt, of kan krijgen, of niet weten op welke wijze deze middelen ter ondersteuning van hun tewerkstelling worden aangewend. De ronde tafel pleit voor transparantie in deze kwestie, omdat dat wederzijds vertrouwen ten goede komt en loyaliteit versterkt.

3.3. Allochtone medewerkers

3.3.1. Aandacht voor opleiding

Het is genoegzaam bekend dat allochtonen achterop lopen in ons onderwijsstelsel. Het percentage van jongeren die zonder enig diploma afstuderen, ligt

beduidend hoger bij allochtonen. Gemiddeld genomen hebben ze ook een veel lager onderwijsniveau.

Al heel vroeg vindt er een soort segregatie plaats, waarbij allochtonen in “zwakkere richtingen” belanden en geen hogere studies aanvatten. Al van in de kleuterklas wordt er soms een achterstand opgebouwd, die verder wordt uitvergroot doorheen de schoolse carrière. Dit heeft te maken met een taalachterstand, de sociale achtergrond van een familie die te weinig vertrouwd is met of belang hecht aan scholing of culturele verschillen.

De situatie wordt er niet beter op. Hoe dan ook lijkt de situatie niet te verbeteren. België staat bekend om zijn kwalitatief onderwijssysteem, maar eveneens om een systeem dat er heel slecht inslaat om sociale verschillen weg te werken. Andere landen presteren beter op dit vlak.

Ook het Belgische migratiebeleid heeft zijn aandeel in de problematiek.

De voortdurende toestroom van laaggeschoolde migranten, zij het via gezinshereniging, huwelijksmigratie of andere stromen, die niet vertrouwd zijn met de westerse manier van leven of werken, de taal niet kennen en te kampen hebben met generatiearmoede, zorgt ervoor dat veel inspanningen inzake integratie telkens weer worden teniet gedaan. Het integreren van Belgen van vreemde origine zou waarschijnlijk makkelijker zijn, mocht de instroom niet zo groot zijn of mocht men buitenlanders met een ander profiel kunnen aantrekken.

Deze problemen vallen grotendeels buiten de verantwoordelijkheid van werkgevers. Toch kunnen bedrijven hier een verschil maken. Opleidingen “on the job” zijn een belangrijke succesfactor bij de aanwerving van allochtonen. Het tekort aan scholing en basisvaardigheden kan hierdoor gecompenseerd worden. Het aanbieden van lessen Nederlands, bijvoorbeeld, is duur en tijdrovend, maar creëert wel loyaliteit en kan soelaas bieden voor werkgevers van knelpuntberoepen. Vooral nu er, gezien de demografische ontwikkelingen, een tekort dreigt aan arbeidskrachten, zowel

geschoold als niet-geschoold, zullen meer en meer werkgevers dit voorbeeld volgen.

3.3.2. Moeilijke periode na aanwerving

Het valt op dat er heel wat wrijvingen plaatsvinden in de eerste maanden tot enkele jaren na de aanwerving. Vaak verloopt de samenwerking niet zoals verwacht en zijn het de allochtone werknemers zelf die aangeven dat ze niet aarden bij hun huidige werkgever. Aanvaarding door autochtone collega's is al eens de oorzaak hiervan. Bij de politie van Antwerpen, bijvoorbeeld, heeft men forse inspanningen geleverd om meer agenten van vreemde origine aan te werven. Dit heeft voor een instroom van nieuwe agenten gezorgd, maar opvallend genoeg hebben velen onder hen al snel afgehaakt. Idealiter komt er aldus meer aandacht voor de periode na de aanwerving, terwijl de meeste inspanningen zich momenteel exclusief focussen op de aanwerving op zich. De eerste maanden na de aanwerving zijn vaak cruciaal; indien men dan afhaakt, bestaat de kans dat men in de werkloosheid belandt of enkel werk van lager niveau aanneemt

3.3.3. Geen problemen op verdere carrièrepad

Op het gebied van doorstromingsmogelijkheden of het verdere carrièrepad zagen de deelnemers aan deze ronde tafel geen grote problemen. Allochtonen die werk vinden (op hun niveau) en dit kunnen behouden, krijgen over het algemeen ook in hun verdere carrière de nodige kansen van hun werkgever. Het verdere carrièrepad op lange termijn lijkt aldus niet het grootste pijnpunt. De periode van het onderwijs, de eerste tewerkstelling en de eerste maanden na de eerste aanwerving blijken de sleutelmomenten.

3.3.4. Allochtonen mikken soms te laag

Tot slot kan de vraag gesteld worden of (een deel van) de allochtone bevolking de tewerkstellingsmogelijkheden niet zelf kan verbeteren. Vooral voor vrouwen van vreemde origine stelt zich hier soms een probleem. Voor hen is het vaak een evidentie om te stoppen met werken na een huwelijk of de geboorte van een eerste kind, waardoor hun tewerkstellingsgraad zeer laag ligt. Net

zoals voor autochtonen uit een kansarm milieu wordt er niet altijd dezelfde waarde toegekend aan onderwijs en heeft men niet altijd hoge verwachtingen als het op tewerkstelling aankomt. Daarnaast wordt er ook soms gesproken van een attitudeprobleem. Hoewel dit zeker niet veralgemeend mag worden en diverse werkgevers er op wijzen dat ook autochtonen soms in hetzelfde bedje ziek zijn, zijn er soms problemen met stiptheid, elementaire beleefdheid, communicatie en dergelijke meer.

Deze problemen moeten onderkend worden. Toch is het belangrijk om op te merken dat mogelijke attitudeproblemen geen algemeen pijnpunt zijn. De groep van allochtonen is zeer groot en in toenemende mate divers en men kan eigenlijk geen algemene conclusies trekken omtrent bijvoorbeeld arbeidsmotivatie. Bovendien moet opgemerkt worden dat zich een soort zelf-selectie voordoet, waarbij personen met geringe arbeidsmotivatie zichzelf in de arbeidspopulatie infiltreren. Heel wat ondernemers bevestigen dan ook dat werknemers van vreemde origine in vele gevallen (soms mits extra begeleiding) even en soms zelfs meer geëngageerd zijn.

4. Conclusies

4.1. Van doelgroepenbeleid naar diversiteitsbeleid

Veel organisaties realiseren zich op een bepaald ogenblik dat doelgroepenbeleid stigmatiserend kan werken. De verschillen tussen groepen worden uitvergroot, de verschillen binnen groepen genegeerd. Toch is in veel organisaties doelgroepenbeleid de aanzet om tot een meer integraal diversiteitsbeleid te komen. Men komt immers tot het besef dat de essentie van goede zorg voor medewerkers in een kwetsbare positie, eigenlijk opgaat voor alle medewerkers. Het gaat er uiteindelijk om dat elke medewerker zich thuis kan voelen in de organisatie en een opdracht kan uitoefenen die aansluit op zijn of haar drijfveren en mogelijkheden. Hoe breed men dit diversiteitsbeleid trekt kan verschillen van organisatie tot organisatie. Het plei-

doel voor een meer geïntegreerd diversiteitsbeleid sluit niet uit dat bijzondere aandacht moet gaan naar de specifieke knelpunten die gepaard kunnen gaan met de inzet van bijzondere groepen.

4.2. Draagvlak van diversiteitsbeleid

Om diversiteitsbeleid tot een succes te maken is het van belang dat er in de lijn een draagvlak is voor dit beleid. Het lijnmanagement zal het beleid immers moeten uitvoeren. Kunnen omgaan met diversiteit vraagt van leidinggevendenden een aantal vaardigheden, die verband houden met emotionele intelligentie: belangstelling, inleving, open geest, niet oordelend communiceren, discriminerend gedrag erkennen en begrenzen, maar ook: zelfbewustzijn, zelfaanvaarding en kunnen hanteren van eigen emoties. Organisaties die een actief diversiteitsbeleid willen voeren, doen er goed aan deze competenties mee in hun selectiebeleid en ontwikkelingsprogramma's voor leidinggevendenden op te nemen.

Bij veel organisaties is een HR-medewerker of diversiteitscoördinator betrokken bij de ontwikkeling van diversiteitsbeleid. Hun belangrijkste taak is ervoor zorgen dat het onderwerp op de agenda blijft, ondersteuning bieden aan leidinggevendenden en ervoor zorgen dat de organisatie de opgedane leerervaringen weet te borgen.

Naast steun van de lijn is ook een draagvlak in de top van essentieel belang. Door systematisch 'bewijzen' te verzamelen van de voordelen van een heterogeen werknemersbestand en van een 'inclusieve' cultuur, en deze naar boven en in de breedte te communiceren, kan men dit draagvlak sterker maken.

Soms is er nog geen voldoende draagvlak voor een geïntegreerd diversiteitsbeleid, maar is er wel al ruimte om losse initiatieven te nemen. Hiermee kan een begin gemaakt worden van een veranderingsproces, waarbij meteen ook aan een draagvlak gewerkt wordt.

4.3. Motieven voor diversiteitsbeleid

Organisaties maken vanuit verschillende visies werk van een diversiteitscultuur. De motieven variëren van goed werkgeverschap en maatschappelijke verantwoordelijkheid tot zakelijk voordeel en economisch succes. De combinatie ervan vormt de krachtigste basisvisie.

Het ontwikkelen van een diversiteitsbeleid is per definitie maatwerk. Men kan zich hierbij laten inspireren door succeservaringen in andere bedrijven, maar kopiëren is riskant. De ontwikkeling van een diversiteitsbeleid laat men best aanknopen bij concreet gevoelde problemen. Dat kan de ongewenste uitstroom van een bepaalde groep zijn, de lage beschikbaarheid van nieuwe krachten,

de feitelijke diversiteit van het medewerkersteam of het zoeken van aansluiting bij de verwachtingen van bepaalde klantengroepen.

De aanpak kan vorm krijgen vanuit een formeel diversiteitsplan, met voorafgaande probleemanalyse, kwantitatieve metingen, formulering van operationele doelen en plannen van aanpak, of men kan eerder organisch te werk gaan. Best volgt men de gangbare manier waarop ook ander beleid in de eigen organisatie tot stand komt. Al is een zekere planning van de te nemen stappen, de gevoerde communicatie en de evaluatie van de effecten altijd aanbevolen. We pleiten daarbij ook voor een heldere communicatie van de motieven om werk te maken van diversiteit.

Jobkanaal

De toenemende vergrijzing, de economie die verder globaliseert, knelpuntberoepen die alsmaar moeilijker ingevuld geraken ... het zijn factoren die de arbeidsmarkt sterk beïnvloeden.

Jobkanaal is opgericht door de ondernemingsorganisaties Verso, VKW, Voka en UNIZO om een brug te slaan tussen bedrijven en arbeidsbemiddelaars en u zo in contact te brengen met onaangeboord potentieel binnen de werkzoekenden.

Een initiatief dat de volle steun krijgt van de Vlaamse overheid met als partners VDAB, SLN (Steunpunt Lokale Netwerken), VVSG (Vereniging van Vlaamse Steden en Gemeenten) en GTB (Gespecialiseerde Trajectbegeleiding).

Jobkanaal bevat ook het Ondernemersnetwerk Jobkanaal. Dit netwerk informeert en sensibiliseert bedrijven rond de meerwaarde van een diversiteitsbeleid in de onderneming. Door intensieve contacten met en tussen werkgevers, met Jobkanaalconsulenten en externe partijen zoals experts, academici en vertegenwoordigers van kansengroepen, biedt Ondernemersnetwerk Jobkanaal een klankbord voor de bedrijfswereld.

Deze beleidsnota is gebaseerd op een reeks ronde tafels, die in de schoot van Jobkanaal plaats vonden.