



INCLUSIEVE ORGANISATIES

INCLUSIEF REKRUTEREN EN SELECTEREN
AAN DE HAND VAN 10 BOUWSTENEN


een D&I-kit met bouwstenen,
challenges and tools

KdG
Expert

Karel de Grote Hogeschool

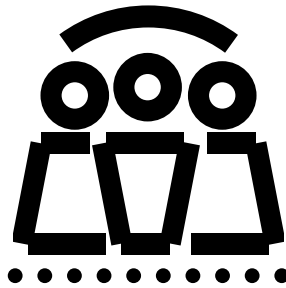
Expertisecentrum Publieke Impact

Onderzoeksperiode 2021 - 2022



**“De kans op een uitnodiging
voor een sollicitatiegesprek
is 30% lager voor mensen met
een migratieachtergrond.”**

— Stijn Baert, professor arbeidseconomie (UGent)



INCLUSIEVE ORGANISATIES

INCLUSIEF REKRUTEREN EN SELECTEREN
AAN DE HAND VAN 10 BOUWSTENEN

een D&I-kit met hefboomen, challenges and tools

Inhoud

INLEIDING	5
BOUWSTENEN	7
1. Creëer draagvlak voor inclusie	8
1.1 Diversiteit en inclusie zijn geen synoniemen	9
1.2 Draagvlak bij management en bestuur	9
1.3 Draagvlak bij medewerkers	10
2. Versterk jouw employer branding	12
2.1 Wat is employer branding?	13
2.2 Waarom focussen op employer branding?	13
2.3 Hoe inzetten op een inclusief employer brand?	13
2.4 Externe communicatie	13
3. Focus op inclusieve vacatureberichten	14
3.1 Aandachtspunten voor een inclusieve vacaturetekst	15
3.2 Acht tips voor een inclusiever vacaturebericht	15
3.3 Wat met beeldgebruik?	17
3.4 Ga voor een vacaturevideo	17
4. Verruim jouw wervingskanalen	18
4.1 Benut meer zoekkanalen	19
4.2 Zet in op sociale media	19
4.3 Organiseer persoonlijke ontmoetingsmomenten	19
4.4 Maak gebruik van Open Hiring	20
5. Geef (on)bewuste vooroordelen geen kans	21
5.1 Soorten biases	22
5.2 Kruispuntdenken	24
5.3 Zes tips om de invloed van biases te beperken	24
5.4 Over de (on)zin van anti-bias-trainingsprogramma's	25
5.5 Van cultural fit naar cultural add	25
6. Inspireer met verbindende communicatie	26
6.1 Verbindende communicatie	27
6.2 Verbindend communiceren in 4 stappen	27
6.3 Empathie: focus op wat verbindt	27
6.4 De beginners-mindset	28
6.5 Komaf maken met microagressie	28

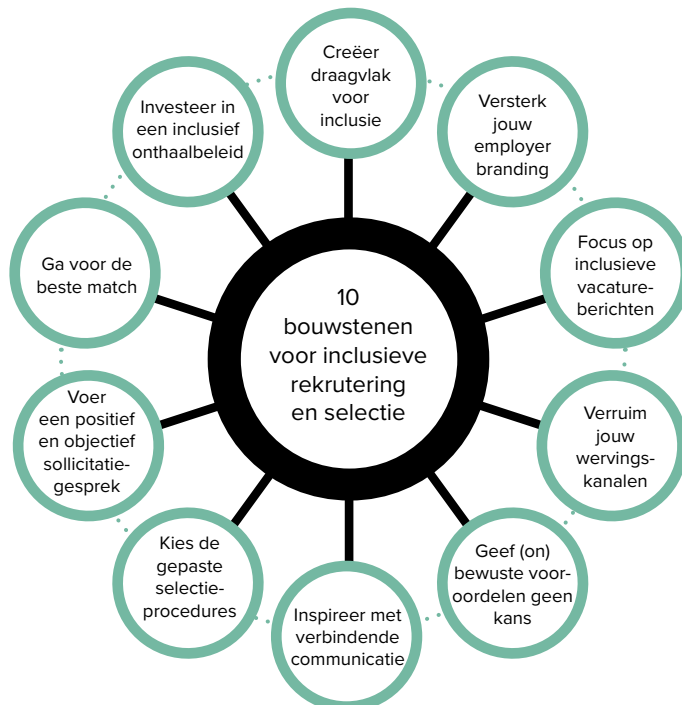
7. Kies de gepaste selectieprocedures	29
7.1 Selectieprocedures	30
7.2 Gestructureerde screening	31
7.3 Competentiebib	31
8. Voer een positief en objectief sollicitatiegesprek	32
8.1 Zet in op inclusief taalgebruik tijdens het selectiegesprek	33
8.2 Ga voor een gestructureerd interview	33
8.3 De zes stappen naar een gestructureerd interview	34
8.4 Kies de juiste gesprekspartners	35
9. Ga voor de beste match	36
9.1 Neem verantwoordelijkheid over het selectieproces	37
9.2 Blijf bij de kernvereisten	37
9.3 Cultural add	37
9.4 Installeer positieve acties	37
9.5 Communiceer zorgvuldig over je genomen beslissing	38
9.6 Evalueer elk selectieproces en rapporteer	38
10. Investeer in een inclusief onthaalbeleid	39
10.1 Wat kenmerkt een inclusief onthaalbeleid?	40
10.2 De drie fasen van een goed onthaal	40
10.3 Zes tips om te starten met een inclusief onthaalbeleid	41
AAN DE SLAG	43
Bronnen	44

Inleiding

Inclusieve rekrutering en selectie biedt een antwoord op al je vragen. Een diverse werkplek met een inclusieve organisatiecultuur slaagt erin meer talent aan te trekken en te behouden. Je vist niet alleen in een grotere vijver. Inzetten op diversiteit en inclusie leidt binnen een organisatie vaak ook tot betere (financiële) prestaties en zelfs tot meer innovatie. Werknemers met een verschillende achtergrond benaderen een uitdaging vaak anders. Dat zorgt dan weer voor creatieve oplossingen.

De diversiteits- en inclusiekit (D&I-kit) werd in samenwerking met Event Confederation, Sociaal Fonds Podiumkunsten, Untitled Workers Club, De Aanstokerij, Society in Motion (Nederland) en 3C Lab (Italië) ontwikkeld met funding van het Europees Sociaal Fonds. Samen met deze partners werd stilgestaan bij de identificatie van de gebruiker, de noden van de gebruiker, de leerdoelen, de leerinhoud en de uiteindelijke vorm van de D&I-kit.

RESULTAAT: tien bouwstenen met concrete tools en challenges om een diversere werknemerspool aan te trekken en te behouden. Een one size fits all-aanpak werkt namelijk niet: een succesvolle rekruteringsstrategie is op verschillende wervingsaspecten tegelijkertijd gericht.



De tien bouwstenen hebben een circulaire en continue dynamiek. Uit elke bouwsteen haal je interessante inzichten die je processen nog inclusiever maken. Ze zijn er voor iedereen die bezig is met rekrutering en selectie in kleine, middelgrote of grote organisaties. Zet je je eerste stappen in de richting van een inclusief rekruterings- en selectiebeleid? Of ben je bezig om bepaalde aspecten verder uit te werken? Je bouwt gaandeweg een stevig verankerd inclusief rekruterings- en selectiebeleid uit en verzekert de toekomst van je team en je organisatie.

Hoewel de D&I-kit initieel werd ontwikkeld voor de brede evenementen- en cultuursector, zijn de bouwstenen, challenges en tools zeker relevant voor andere sectoren.

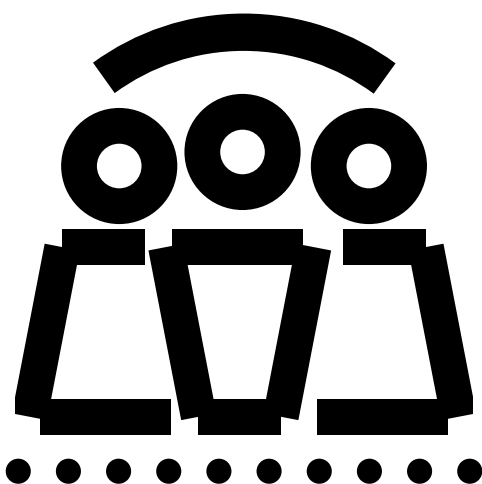
In deze downloadbare versie van de D&I-kit staat enkel de inhoud van de tien bouwstenen. De tools en challenges worden hierin niet opgenomen, maar zijn uiteraard beschikbaar in de [online kit](#)¹.

Naast de D&I-kit werd binnen dit ESF-project Team(inclusie(f)) ontwikkeld. De D&I-workshops zijn gebaseerd op de piramide van Lencioni met resultaatgerichtheid, verantwoordelijkheid, sterke betrokkenheid, constructieve conflicten en onderling vertrouwen als de vijf belangrijkste bouwstenen voor een succesvol en effectief team. Door in te zetten op de verschillende lagen, draag je bij tot een effectieve samenwerking en versterk je de retentie van je medewerkers.



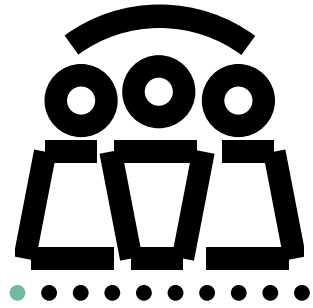
— Partners van de diversiteits- en inclusiekit (D&I-kit)

Bouwstenen



De tien bouwstenen ondersteunen je bij het uitwerken van een inclusief rekruterings- en selectiebeleid. De bouwstenen hebben een circulaire en continue dynamiek. De nummering is enkel toegevoegd om de structuur duidelijk te maken en de leesbaarheid te verhogen.

1



Creëer draagvlak voor inclusie

Je hebt draagvlak nodig voor duurzame en structurele veranderingen. Een grote valkuil in het streven naar een inclusieve organisatie is daaraan te beginnen zonder draagvlak. D&I is geen trend, maar een mindset (in ontwikkeling). Integreer D&I in de missie, visie en doelstellingen van jouw organisatie. Lees hier hoe draagvlak gecreëerd wordt zowel bij de persoon die de organisatie aanstuurt als bij de medewerkers.



1.1 DIVERSITEIT EN INCLUSIE ZIJN GEEN SYNONIEMEN

Met je organisatie wil je een divers publiek aanspreken. Toch merk je dat heel wat mensen minder snel hun weg vinden, ook al klinkt je boodschap: 'Maar iedereen is hier welkom!'. Doordat je er niet in slaagt om inclusief te communiceren, mis je heel wat geïnteresseerden. Of elk jaar opnieuw ga je met een diverse vrijwilligersgroep aan de slag. Maar je organiseert de taakverdeling zodanig dat de vrijwilligers zich niet erkend of gewaardeerd voelen. Gevolg is dat ze het jaar daarop afhaken.

Hoewel diversiteit en inclusie vaak in één adem worden genoemd, zijn het twee verschillende dingen:

- **Diversiteit** verwijst naar het erkennen van 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** gaat over hoe met deze diversiteit wordt omgegaan. Een inclusieve werkomgeving betekent dat iedereen - ongeacht geslacht, leeftijd, etnische achtergrond, cultuur, levensbeschouwing, vooropleiding, ... - zich gerespecteerd en gewaardeerd voelt en op gelijke voet deelneemt aan de organisatie. Er is dus niet enkel aandacht nodig voor verschil, maar ook voor wat mensen verbindt.

Diversiteit is geen voorwaarde voor inclusie. Wanneer je als organisatie inclusief werkt, trek je automatisch een diverse sollicitantenpool aan.

Inclusie staat natuurlijk lijnrecht tegenover uitsluiting en discriminatie: iemand niet gelijkwaardig of oneerlijk behandelen op basis van persoonlijke kenmerken. De Belgische anti-discriminatiewetgeving omvat 19 'beschermde criteria'². Discriminatie op grond van elk van deze criteria is verboden en strafbaar. Een organisatie die discriminatie niet tolereert, zet dus alvast een eerste belangrijke stap in een actief beleid voor diversiteit en inclusie.

1.2 DRAAGVLAK BIJ MANAGEMENT EN BESTUUR

Leidinggevend, management en bestuur spelen een cruciale rol in het D&I-verhaal. Zij zetten de toon en markeren de doelen. Kortom, zij betrekken de hele organisatie bij de reflectie, de visie, het plan van aanpak en het veranderproces. Soms bestaat er 'bij de top' al een intrinsieke motivatie voor diversiteit en inclusie. In andere organisaties kunnen volgende twee sporen voor extra argumenten zorgen:

Ontwikkel een businesscase voor diversiteit en inclusie

De businesscase van diversiteit gaat over het verbinden van diversiteit en diversiteitsbeleid aan de kerndoelen van de organisatie. Afhankelijk van de doelen, zijn dus ook verschillende businesscases mogelijk:

- aansluiting bij verschillende groepen in de samenleving
- diversiteit als waardevolle bron voor nieuwe inzichten
- aanpassen aan veranderingen op de arbeids- en afzetmarkt
- de positieve effecten van diversiteit en inclusie voor de winstgevendheid van de organisatie

Vaak wordt de laatste, de meer economisch georiënteerde case, over het hoofd gezien, terwijl die voor het management van een organisatie ook een belangrijke prioriteit is.

Bart Moens bouwt in het boek *‘Koers naar talent in overvloed’*³ een businesscase voor inclusief werkgeven rond deze baten: “Je kan breder werven en je geeft je organisatie ademruimte. Je bedrijfsimago vaart ook wel bij inclusief werken; je laat zien aan je (potentiële) medewerkers dat je een goede werkgever bent. Hoe diverser je team, hoe beter je kunt afstemmen op je diverse klanten en je product op maat ontwikkelen of je dienstverlening hertekenen.”

Verzamel en deel inspirerende verhalen

Leidinggevenden en bestuurders in contact brengen met de positieve ervaringen van gelijkaardige organisaties is een goed idee. Het helpt om een beter beeld te krijgen van de uitdaging die voorligt en om alvast een paar vragen te beantwoorden.

Denk eraan dat inclusie een proces is dat nooit af is en ook heel erg aan de context van een organisatie aangepast wordt. Onderstaande verhalen zijn dus niet bedoeld als kant-en-klare templates om te kopiëren en te plakken, wel als aanzetten tot verder gesprek binnen de eigen organisatie.

Seppie Nobels startte met Chris Bryssinckx, Arne Cremers en de stad Antwerpen een nieuw project op in de Antwerpse haven. In restaurant *Instream*⁴ serveert hij samen met anders-talige nieuwkomers een fusion kitchen 2.0. Seppes nieuwe souschefs hebben twee zaken gemeen: ze kunnen allen goed koken én ze zijn allemaal hun thuisland ontvlucht, op zoek naar een betere toekomst.

Sidi Larbi Cherkaoui was jarenlang artistiek leider dans van Opera Ballet Vlaanderen. In 2022 gaat de internationaal gerenommeerde choreograaf aan de slag in Genève. In deze *TED-talk*⁵ vertelt hij waar voor hem de meerwaarde en winst van inzetten op diversiteit ligt.

1.3 DRAAGVLAK BIJ MEDEWERKERS

Een inclusieve werkvloer realiseren is geen top-downproces, maar wordt bereikt in samenwerking met de medewerkers van jouw organisatie. Zet dus in op het ontwikkelen van een intrinsieke motivatie om de werkvloer zo inclusief mogelijk te maken. Zodra de grote meerderheid van je medewerkers de noodzaak van diversiteit en inclusie begrijpt, ontstaat er een dynamiek om de zaken anders aan te pakken. Enkele waardevolle tips:

Creëer bewustzijn rond diversiteit en inclusie op de werkvloer

Het is belangrijk het D&I-thema onder de aandacht te brengen en het belang ervan te benadrukken. Er is nog altijd veel onwetendheid over enerzijds de voordelen van een inclusieve organisatie en anderzijds de nadelen die mensen met een migratieachtergrond ondervinden op de werkvloer.

Breng de buitenwereld binnen in jouw organisatie. Nodig bijvoorbeeld een spreker uit die met harde cijfers en *pakkende getuigenissen* voor meer urgentiebesef zorgt.

Stijn Baert, professor arbeidseconomie (UGent): “De kans op een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek is 30% lager voor mensen met een migratieachtergrond.”

Ga in dialoog met je medewerkers

Sijpelt het belang van diversiteit en inclusie voldoende door op de werkvloer? In welke mate zijn de medewerkers met deze concepten bezig? Wat vinden ze van de huidige aanpak van de organisatie? Waar lopen zij tegenaan?

Als startpunt neem je een tevredenheidsenquête af bij de medewerkers. Met de resultaten trek je vervolgens een dialoog op gang rond D&I en bespreek je waar je naartoe wilt met de organisatie.



Bewustzijn omzetten in actie

Uit tevredenheidsenquêtes en gesprekken met medewerkers weet je waar de pijnpunten liggen. Enkele tips om actie te ondernemen:

- Er bestaan allerhande workshops en trainingen die een inclusieve werksfeer bevorderen en trajecten op maat aanbieden, bijvoorbeeld rond het topic 'unconscious bias' (onbewuste vooringenomenheid).
- Start werkgroepen op of benoem ambassadeurs die inclusie monitoren en initiatieven nemen om de urgentie levend te houden binnen de organisatie. Zorg dat ze faciliteiten en tijd krijgen binnen hun takenpakket.
- Stel vertrouwenspersonen aan die op een laagdrempelige manier de vinger aan de pols houden rond discriminatie en racisme.
- Organiseer kennisdeling met andere organisaties om medewerkers van elkaar te laten leren over het creëren van inclusie.

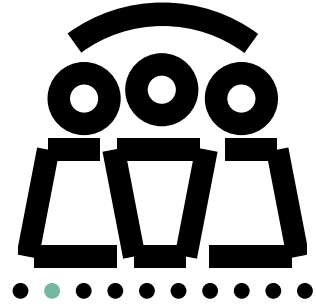
Belangrijk is dat werknemers de mogelijkheid krijgen om invloed uit te oefenen op het inclusiebeleid van de organisatie. Dat kan door in te zetten op *collaborative hiring*, een effectieve manier om medewerkers te betrekken in inclusief rekruteren en selecteren. De toekomstige collega's worden dus betrokken bij de screenings, sollicitatiegesprekken en besluitvorming.

WAT ZIJN DE VOORDELEN VAN COLLABORATIVE HIRING?

- De kandidaten krijgen een veelzijdiger beeld over de organisatie en het team waarin ze eventueel terechtkomen. Ze kunnen dus beter bepalen of de functie bij hen past. Dat bevordert de retentie van het personeel op langere termijn.
- Organisaties krijgen een beter beeld van de kandidaat en op welke vlakken die al dan niet binnen de organisatie past. Meerdere mensen kijken met verschillende meningen en prioriteiten. Zo verkrijgt je veelzijdige inzichten over de kandidaat.

Collaborative hiring werkt enkel als het team begrijpt welke doelstellingen de organisatie wil bereiken op vlak van diversiteit en inclusie.

2



Versterk jouw employer branding

Alle organisaties en bedrijven hebben een employer brand, ook al beseffen ze dat niet altijd of zijn ze er zelfs niet bewust mee bezig. Werknemers zijn buiten de werkuren nog bezig met hun job. Ze praten over hun werk, dus ook over hun werkgever; niet enkel met collega's, maar ook met externen. Zo wordt het imago binnen een groot netwerk verspreid en ontstaat er een beeld van jouw organisatie.



2.1 WAT IS EMPLOYER BRANDING?

Employer branding is een manier om je organisatiecultuur over te brengen aan huidige en potentiële werknemers. Een sterk en aantrekkelijk werkgeversmerk draagt bij aan de exponentiële groei van een organisatie. Diversiteitsbeleid wordt ingezet om het employer brand te versterken. Een meerderheid van de organisaties zegt dat ze dankzij hun diversiteitsbeleid ook daadwerkelijk een aantrekkelijker werkgever voor kandidaten zijn geworden.

In elke organisatie is er diversiteit, denk maar aan de aanwezige diversiteit op basis van geslacht, leeftijd, economische achtergrond en opleidingsniveau. Ga je als organisatie daar bewust mee om en bevorder je een veilig klimaat waarbij alle werknemers zich gerespecteerd en gewaardeerd voelen? Dan zorgt deze inclusieve houding ervoor dat je als organisatie aandacht hebt om de diversiteit open te trekken naar bv. etnische diversiteit en creëer je zo een werkplek waar iedereen zichzelf kan zijn.

2.2 WAAROM FOCUSSEN OP EMPLOYER BRANDING?

De volgende cijfers tonen aan hoe belangrijk het is om aandacht te schenken aan je employer brand. Kandidaten geven aan dat ze bewust op zoek gaan naar informatie over de organisatie of het bedrijf voor ze effectief solliciteren. In 2020 hield Glassdoor een [Diversity Hiring Survey](#)⁶:

- 76 % van werkzoekenden geeft aan dat diversiteit in het personeel een belangrijk criterium is wanneer ze vacatures bekijken.
- 1 op 3 werkzoekenden solliciteert niet bij organisaties waar ze een tekort aan diversiteit opmerken in het personeel.
- Meer dan de helft van de medewerkers vindt dat hun organisatie meer actie moet ondernemen om diversiteit in het personeelsbestand te vergroten.

2.3 HOE INZETTEN OP EEN INCLUSIEF EMPLOYER BRAND?

Voor Randstad heeft Youssef Kobo, initiatiefnemer van [A Seat At The Table](#)⁷, vijf manieren opgesteld om in te zetten op een inclusief employer brand:

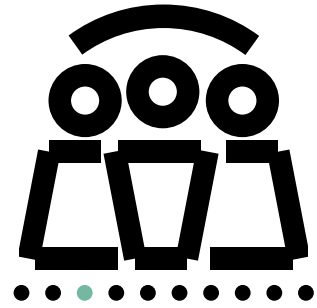
- Vis in andere vijvers: breng je rekruteringskanalen in kaart en breid uit indien nodig.
- Kleur buiten de lijntjes: stel je rekruteringsprocessen en selectie-instrumenten in vraag. Attitude en ondernemerschap zijn minstens even belangrijk als formele kwalificaties.
- Betrek het management en de leidinggevende van de organisatie: hoe hoger de diversiteit in het organigram zit, hoe meer diversiteit aangetrokken wordt.
- Onderneem actie: vertaal je beleidsplannen naar laagdrempelige stappen. Maak werk van die eerste werknemers met een migratieachtergrond.
- Wees eerlijk en authentiek: practice what you preach en zorg dat je interne werking overeenstemt met je externe communicatie.

2.4 EXTERNE COMMUNICATIE

Herkennen mensen zich wel in de gehanteerde communicatie? Of missen de campagnes een groot deel van de doelgroep omdat er gefocust wordt op de gedachten en gewoontes van de meerderheid? Stop met aan communicatie te doen vanuit jouw persoonlijke beleveringswereld en houd rekening met inzichten in de diversiteit van de doelgroep.

In het boek [Diversiteitscommunicatie. Verbindende communicatie & marketing](#)⁸ vind je naast tips om verbindend en geloofwaardig te communiceren ook doorverwijsinformatie naar databanken, boeken, websites, artikelen, cijfers, rapporten en boeiende organisaties en 102 voetnoten om verder op zoek te gaan. Met een zelfscan van 103 vragen krijg je meer inzicht in welke mate je zelf of jouw collega's rekening houden met de aanwezige superdiversiteit in de huidige samenleving.

3



Focus op inclusieve vacatureberichten

Het is belangrijk om stil te staan bij de taal die je gebruikt in de externe communicatie van je organisatie zoals in je vacatureteksten. Door aanpassingen in je taalgebruik kunnen problemen rond inclusie niet volledig worden opgelost. Deze bewustwording biedt wel een kader voor communicatie en interactie. Taal speelt een cruciale rol in inclusieve rekruterings- en selectiestrategieën.



3.1 AANDACHTSPUNTEN VOOR EEN INCLUSIEVE VACATURETEKST

“Hij is in staat om vanuit de toezichtsrol nieuwe perspectieven in te brengen met oog voor de praktische toepasbaarheid en het maatschappelijk rendement.”

Je kan je veel vragen stellen bij deze zin uit een vacaturetekst. Zijn ze op zoek naar een man? Wat verwachten ze juist van deze persoon?

Bij een inclusieve rekrutering zorg je voor een vacaturetekst die iedereen aanspreekt en niemand uitsluit. Enkele tips:

- vermeld de organisatiecultuur, ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden
- verduidelijk criteria in de vacaturetekst
- vermijd stereotyperingen
- neem relevante functievereisten op
- benoem de meerwaarde van diversiteit
- neem foto's in de vacaturetekst op

3.2 ACHT TIPS VOOR EEN INCLUSIEVER VACATUREBERICHT

Met volgende acht tips kan je aan de slag om een inclusiever vacaturebericht op te stellen:

De diversiteitsclausule

Met een diversiteitsclausule spreek je je uit en maak je duidelijk dat iedereen welkom is.

Bijvoorbeeld: “Wij selecteren kandidaten op basis van hun talenten en competenties ongeacht leeftijd, geloof, geslacht, herkomst, seksuele voorkeur of handicap.”

Voeg dit statement toe als inclusie werkelijk wordt gedragen door jouw organisatie. Zo'n stellingname versterk je gegarandeerd door te koppelen aan je organisatiedoelen of missie/visie. Zet de clausule bovenaan je vacaturetekst.

Beperk het aantal functievereisten

Over welke kwaliteiten beschikt de kandidaat om de functie uit te voeren?

Bij het uitschrijven van een vacaturetekst neem je de functievereisten onder de loep. Zet eerst alle vereisten in een lijstje en schrap de eisen die dubbel voorkomen maar anders worden verwoord. Selecteer vier tot vijf essentiële eisen voor de functie.

Hou rekening met je eigen vooroordelen

Hoe schrijf jij een vacaturetekst? Gebeurt dat niet vaak aan de hand van een beeld van iemand die op jou lijkt of iemand die jij kent?

Wanneer je een vacaturetekst schrijft, moet je je dus bewust zijn van je eigen vooroordelen. Probeer jezelf niet als de norm te zien, maar bekijk de tekst eens vanuit een ander perspectief. Wil je weten welke vooroordelen je hebt als recruiter? De bouwsteen [Geef \(on\) bewuste vooroordelen geen kans¹](#) gaat hier dieper op in.

Spreek je lezer aan

Probeer in de vacaturetekst de lezer aan te spreken. Gebruik hiervoor 'Jij bent' eerder dan 'Wij zoeken'. Vaak reageren kandidaten niet omdat ze vrezen er toch niet bij te horen. Er is dan geen herkenbaarheid. Neem bijvoorbeeld een quote op van een medewerker uit de doelgroep die je wilt aantrekken zodat de drempels worden verlaagd en de potentiële kandidaat effectief reageert.



Hoe verwoord je arbeidsvoorwaarden?

Benoem die arbeidsvoorwaarden die bijdragen aan een inclusieve organisatie. Je vermeldt bijvoorbeeld de mogelijkheid om feestdagen vrij te kiezen naargelang de eigen geloofsovertuiging.

Waar zit je doelpubliek?

Merk je dat je je doelpubliek onvoldoende aanspreekt? Onderzoek op welke manier je hen wel kan bereiken en bewandel eens die ongebaande paden voor het werven van medewerkers. Weet je niet waar te beginnen? Bekijk [Verruim jouw wervingskanalen](#)¹ in deze D&I-kit en krijg een aantal praktische tips en tricks.

Verskil tussen mannen en vrouwen in taal

Woorden in een taal hebben een genderconnotatie. Wil je ook voldoende vrouwen aantrekken met je vacature? Gebruik dan woorden met een vrouwelijke genderconnotatie. Dat vinden vrouwen aantrekkelijker. Mannen hebben hier niet echt een voorkeur.

Enkele tips uit de schrijfwijzer [STEMsters](#)⁹: de taal voor meer vrouwen in wetenschap en techniek van KdG:

- zet functietitels in paarvorm: bijvoorbeeld wetenschapper/wetenschapster in plaats van wetenschapper m/v
- gebruik adjectieven met de juiste connotatie: vrouwelijk en neutraal genormeerde woorden spreken vrouwen meer aan dan mannelijke
- beschrijf competenties als gedrag; beschrijf persoonskenmerken als gedrag (doen) in plaats van als eigenschap (zijn)

Ontwikkel je gevoeligheid voor inclusieve taal

Zinnen zoals “Elke vrijdagavond sluiten we de week met een drankje/cocktail.” en “We organiseren leuke activiteiten met Sinterklaas en Pasen.” zijn op zich helemaal niet erg. Ze schetsen de sfeer waar de kandidaat terechtkomt en spreken ook heel wat mensen aan.

Wil je echter een diverser publiek aantrekken, dan is het goed om je gevoeligheid voor inclusieve taal te ontwikkelen en daar kritisch naar te kijken. Want wat als je potentiële kandidaat geen alcohol drinkt of andere feestdagen viert? De kans is groot dat de werkzoekende zich niet aangesproken voelt en vervolgens ook niet reageert op je vacaturetekst. Overweeg dus goed welke punten je wel en niet opneemt in je vacaturetekst. Vermeld eerder zaken die inclusiever zijn zoals flexibele uurroosters, een gezonde work-lifebalance en uitgebreide verlofmogelijkheden.

3.3 WAT MET BEELDGEBRUIK?

Zoals je aandacht schenkt aan het taalgebruik, sta je ook stil bij de keuze van de foto's en afbeeldingen op je vacaturebericht. Stralen jouw geselecteerde beelden inclusie uit? Zijn je taal- en beeldgebruik op mekaar afgestemd?

Zorg voor herkenbare en realistische beelden zodat mensen zich aangesproken voelen. Gebruik ze ook alleen als die effectief overeenkomen met de realiteit op de werkvloer.

Enkele tips voor een inclusief beeldgebruik:

- Breng diversiteit letterlijk in beeld:
 - 1 op 3 Belgen van beroepsactieve leeftijd heeft een migratieachtergrond.
 - 51% van de Belgische bevolking identificeert zich als vrouw.
 - 19% van de Belgen ouder dan 15 jaar heeft een gezondheidsgerelateerde beperking.
- Werk met zogenaamde “counterstereotypen”. Toon mensen die de standaardrollen weerleggen. Breng bijvoorbeeld niet alleen mannelijke technici in beeld, maar ook vrouwen. Of zijn de werknemers op de foto's grotendeels wit, jong en zonder (arbeids) beperking?
- Beelden zijn subjectief. Test daarom bij de doelgroep of jouw bericht en beeld goed overkomen. Probeer mensen uit minderheidsgroepen ook te betrekken in de communicatie van verschillende thema's, niet enkel bij thema's rond diversiteit.
- Gebruik ondertiteling of transcriptie voor videomateriaal zodat deze toegankelijk zijn voor een breed publiek.
- Je beelden moeten naast realistisch ook authentiek zijn. Probeer bijvoorbeeld niet alle diversiteit in één beeld te verwerken of te vervallen in stereotypen. Binnen de diversiteit is er ook diversiteit. Er is absoluut nood aan positieve beeldvorming.

WAAR VIND JE BEELDEN?

Er bestaan talloze databanken met beeldmateriaal dat diversiteit in al haar facetten weer geeft zoals [pexels](#)¹⁰, [unsplash](#)¹¹ en [nappy](#)¹².

3.4 GA VOOR EEN VACATUREVIDEO

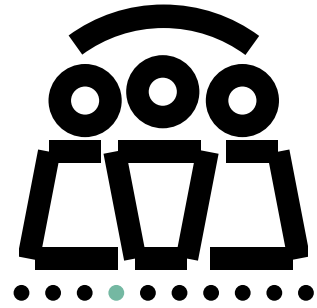
Vacatureteksten zijn vaak weinig origineel en niet authentiek. Ze geven geen echte inkijk in de organisatie en kunnen eenvoudig worden gekopieerd tussen platformen én bedrijven. Een meer authentieke manier om kandidaten te werven is aan de hand van een vacaturevideo.

Aan de hand van een korte video wordt de vacature gepromoot en krijgen toekomstige medewerkers inkijk in de onderneming. De kandidaten krijgen de “echte” mensen achter de advertenties te zien en voelen zich meer verbonden met de organisatie. Dit is ook het moment om diversiteit in de organisatie op een authentieke manier in de kijker te zetten.

Een video biedt de mogelijkheid om zonder lange omschrijvingen een nieuwe job van uitleg te voorzien. De wereld van recruitment en hr is in de afgelopen jaren sterk veranderd en bijna volledig gedigitaliseerd. Een vacaturevideo vergemakkelijkt het rekruteringsproces en zorgt voor een snellere en betere match.

Is het niet altijd mogelijk om voor elke vacature een aparte video te voorzien? Aan de hand van een filmpje over de werking, geef je de sollicitant een algemene indruk van jouw organisatie. Verspreid de video dan samen met jouw nieuwe vacature.

4



Verruim jouw wervingskanalen

Rekruteer niet alleen via je eigen, informele netwerken en kanalen. Dat leidt er meestal toe dat er wordt geput uit een potentieel van kandidaten die lijken op de werknemers van de organisatie. Werkzoekenden die verder van de organisatie staan, worden zo niet bereikt. Spreek dus een ruimere, diversere kandidatenpool aan.



4.1 BENUT MEER ZOEKKANALEN

Een van de eerste stappen in het rekruteringsproces is de zoektocht naar de juiste platformen om de vacature te plaatsen. De keuze valt snel op de meest populaire en bekende jobkanalen zoals VDAB, Indeed, LinkedIn en Stepstone. Die kanalen beloven een grote pool van kandidaten, toch zijn er een aantal valkuilen:

- De pool van kandidaten is soms te groot waardoor de geschikte kandidaat niet wordt gevonden.
- Niet alle kandidaten zijn actief op deze kanalen.

Om inclusief te rekruteren moet je actief je bereik vergroten en zo de mismatch tussen werkzoekenden en werkgevers vermijden. Enkele tips:

- Post je vacature niet enkel op de gekende jobsites van je eigen sector. Check ook de mogelijkheden om vacatures te delen op de websites en socialemediapagina's van netwerken met oog voor inclusie of via vakfederaties.
- Bezorg je bericht ook aan gemeenten die op lokaal niveau samenwerken met vluchtelingenorganisaties.
- Neem contact met lokale grassroots initiatieven.
- Belangrijk is dat je een divers en geëngageerd netwerk uitbouwt en dat je daar aandacht aan blijft schenken. Zo bereik je makkelijker een brede doelgroep.

4.2 ZET IN OP SOCIALE MEDIA

Facebook, Instagram en YouTube kunnen als katalysator fungeren om een groter netwerk te bereiken. Leuke illustraties of sprekende citaten op socialemediakanalen kunnen inspirerend zijn en verschillende groepen kandidaten aantrekken die je anders niet zou bereiken.

Sociale media hebben het vermogen om het proces van delen en opnieuw plaatsen te versnellen en – indien slim gebruikt – openen nieuwe deuren. Uiteraard hou je er wel rekening mee dat niet alle potentiële kandidaten actief zijn op sociale media en daarom mag het niet je enige rekruteringsplatform zijn.

SAMENWERKEN MET INFLUENCERS?

Een eerste belangrijke stap is een grotere diversiteit brengen in de kanalen en mensen die jij volgt. Zo leer je nieuwe leefwerelden en andere stemmen kennen. Daarna bekijk je of er tussen jouw organisatie en bepaalde kanalen of influencers een match is en of er een samenwerking mogelijk is.

- Zoek mensen die invloed hebben op je doelgroep. Dat zijn niet per se beroemde vloggers of artiesten, maar de juiste mensen die in een gericht netwerk zitten. Deel je vacatures gericht met deze mensen door ze persoonlijk te benaderen met de vraag of zij een vacature willen delen via hun social media.
- Gebruik ook je eigen medewerkers als influencer. Laat ze op hun eigen social media bedrijfsinformatie delen zoals vacatures. Stel daarvoor kant-en-klare posts in de vorm van beeld, tekst en links ter beschikking.

4.3 ORGANISEER PERSOONLIJKE ONTMOETINGSMOMENTEN

Het organiseren van ontmoetingsbijeenkomsten waar werkgevers en werkzoekenden elkaar op informele wijze ontmoeten, is meestal een succes. Organisaties leggen tijdens zo'n ontmoetingsmoment op gemoedelijke wijze contact met potentiële kandidaten. Persoonlijk contact kan stereotypen en vooroordelen aanzienlijk afzwakken.

Creëer kansen door je potentiële kandidaten persoonlijk te ontmoeten via online en offline evenementen. Toegankelijkheid staat daarbij centraal. Kies ook voor een parallel online evenement zodat mensen die niet fysiek aanwezig kunnen zijn, dezelfde kans krijgen om het initiatief bij te wonen. Adverteer je evenement en deel het waar een divers publiek je aankondiging kan zien.

CAPITAL ALS VOORBEELD

Capital¹³ van Hassan Al Hilou is een goed voorbeeld van het organiseren van persoonlijke ontmoetingsmomenten. Capital is een ecosysteem van organisaties en bedrijven die jongeren kunnen helpen in hun zoektocht naar een job, een carrière, een doel. In het centrum van Brussel bracht hij zijn vzw onder in een gebouw van 2.000 m². “We wisten dat jongeren moeite hadden om te achterhalen wat hun doelen konden zijn. Ze kenden het aanbod niet altijd, of hadden geen enkele manier om te weten te komen of een bepaalde carrière iets voor hen zou zijn.”



4.4 MAAK GEBRUIK VAN OPEN HIRING

Open Hiring¹⁴ is een innovatieve rekruteringsmethode waarbij geen sollicitatiegesprek, cv, referentiecheck of interview wordt gebruikt. Iedereen die zin heeft om de job uit te oefenen kan zich als kandidaat aanmelden. Het uitoefenen van de job wordt gebruikt als test om te evalueren of een kandidaat geschikt is. Op die manier neemt Open Hiring de drempels van een traditionele sollicitatie weg.

Deze techniek werd tot voor kort voornamelijk gebruikt voor het aanwerven van kort-gevoerde, uitvoerende medewerkers zoals schoonmaakpersoneel, huishoudhulp, logistieke medewerkers, medewerkers in groendienst of productie. Open Hiring geeft geen garantie op succes, maar heeft wel tal van interessante voordelen:

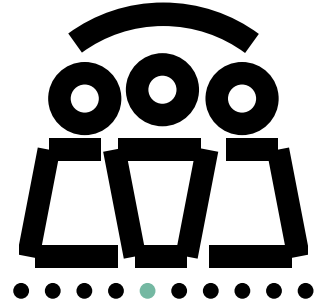
- Het is een extra instroomkanaal.
- Het creëert kansen en sluit vooroordelen uit.
- Werknemers zijn meer gemotiveerd.
- Werknemers krijgen een eerlijke kans en eerlijke sollicitatie.
- Het heeft een positief effect op werkgever en werknemer.

HOE BEGIN JE AAN OPEN HIRING?

Om van start te gaan met Open Hiring hou je je aan de 8 spelregels:

- Iedereen kan zich inschrijven zonder enige voorwaarde.
- Je stelt geen vragen aan mogelijke kandidaten.
- Je ontvangt de nieuwe medewerker met open armen.
- Je houdt de volgorde van de wachtlijst strikt aan.
- Je biedt de nieuwe medewerker perspectief op een vast contract.
- Je biedt als werkgever jobcoaching aan.
- Je biedt kansen tot persoonlijke ontwikkeling en groei aan.
- De nieuwe medewerker wordt gelijkwaardig behandeld.

5



Geef (on)bewuste vooroordelen geen kans

Onbewuste vooroordelen op de werkvloer, ze komen nog altijd veel voor. De vooringenomenheid of bias zorgt er bijvoorbeeld voor dat je meer geneigd bent om iemand aan te werven met dezelfde achtergrond als jij, iemand die op jou lijkt. Bias heeft degelijk een invloed op de rekruterings- en selectieprocessen van jouw organisatie.

Je kan leren om je bewuster te worden van je eigen bias en er zo iets aan te doen. Medewerkers bloeien open wanneer onbewuste vooroordelen op de werkvloer plaatsmaken voor wederzijds begrip en oprechte belangstelling.



5.1 SOORTEN BIASES

Er bestaan verschillende vormen van biases op maatschappelijk niveau en op het niveau van de recruiter.

Biases op maatschappelijk niveau

Iedereen is in zekere mate vatbaar voor biases op maatschappelijk niveau. Die biases zorgen (on)bewust voor uitsluiting van mensen met een migratieachtergrond in het rekruterings- en selectieproces. Zo kan een slechte ervaring tijdens eerdere aanwervingen of de vrees om klanten te verliezen wanneer een werknemer uit een minderheidsgroep de werkgever moet vertegenwoordigen mogelijk leiden tot discriminatoir gedrag bij [werkgevers](#)¹⁵.

TASTE FOR DISCRIMINATION

Mensen met een migratieachtergrond krijgen - vaak bewust - geen kans in het rekruterings- en selectieproces. Op dat moment geef je als recruiter namelijk duidelijk aan dat je liever geen personen met migratieroots aanneemt en dat je voorkeur uitgaat naar mensen zonder migratieachtergrond.

STATISTISCHE DISCRIMINATIE

Bij statistische discriminatie speelt de groep waartoe iemand behoort of waartoe iemand wordt verondersteld te behoren een rol. Groepen worden (on)bewust gekenmerkt door bepaalde stereotypen. Die stereotypen worden al dan niet onbewust meegenomen in de selectiebeslissing. Daardoor worden de kandidaten niet beoordeeld op de individuele kwaliteiten, maar op de stereotypen van de groep waartoe ze behoren.

SOCIALE CATEGORISATIE

Bij sociale categorisatie worden mensen onderverdeeld in leden van de *in-group* en *out-group*. Mensen die behoren tot de *in-group* worden beschouwd als “één van ons” en worden ook positiever beoordeeld. Mensen die behoren tot de *out-group* worden beschouwd als anders en worden vaak negatiever beoordeeld. De verschillen die bestaan tussen de *in-group* en *out-group* worden onbewust uitvergroot en zijn vaak negatief geladen. Ze spelen uiteindelijk ook een rol in het selectieproces.

IMPLICIETE ATTITUDES

Impliciete attitudes zijn onbewuste, verborgen voorkeuren en opvattingen die je hebt over bepaalde groepen. Het gaat over stereotypen die onbewust worden geassocieerd met bepaalde groepen van mensen. Je vindt online verschillende impliciete attitude-testen. Nadat een beeld wordt getoond, meet men de reactiesnelheid waarmee je positieve en negatieve associaties maakt met dat beeld.

Biases als recruiter

De literatuur vermeldt tien beoordelingsfouten die vaak voorkomen in het rekruterings- en selectieproces. Het is belangrijk om je bewust te worden van deze (on)bewuste vooroordelen en na te gaan of je eigen manier van oordelen onderhevig is aan één van deze vooroordelen.

HET HALO-EFFECT

Het halo-effect treedt op wanneer de beoordelaar één positief aspect van iemands prestatie (bijvoorbeeld samenwerking) veralgemeent naar andere aspecten (bv. verantwoordelijkheidszin). Eén positief aspect straalt dus uit naar alle andere aspecten.

HET HORN-EFFECT

Het horn-effect treedt op wanneer de beoordelaar één negatief kenmerk van de “beoordeelde” (bv. kledingsstijl) veralgemeent naar alle andere aspecten en eigenschappen (bv. samenwerking). Eén negatief aspect straalt dus uit naar alle andere kenmerken.

HET CONTRAST-EFFECT

Het contrast-effect treedt op wanneer beoordelaars worden beïnvloed door eerdere indrukken. Wanneer ze bijvoorbeeld net twee slechte medewerkers evalueerden, beoordelen ze vervolgens een gemiddelde medewerker positiever omdat de evaluatie contrasteert met de twee eerdere ervaringen. Omgekeerd is ook mogelijk: een medewerker die gemiddeld presteert en na twee goede presteerders geëvalueerd wordt, krijgt plots een slechte beoordeling.

DE STEREOTYPERING

Stereotypering treedt op wanneer de beoordelaar persoonlijkheidseigenschappen toeschrijft aan een kandidaat op grond van uiterlijk waarneembare kenmerken. De beoordelaar oordeelt over karaktereigenschappen en persoonlijkheidskenmerken in plaats van over arbeidsgedrag en prestaties. Of ze gaan af op hun vooroordelen over een medewerker in plaats van op feitelijk arbeidsgedrag en prestaties.

HET EERSTE INDRUK-EFFECT

Beoordelaars hebben de neiging om systematisch hun globale indruk van een persoon binnen enkele minuten te vormen. Soms kan die eerste (on)gunstige indruk blijven doorspelen zodat zelfs nieuwe informatie nauwelijks nog in de beoordeling betrokken wordt.

DE MILDHEIDSTENDENS

Sommige beoordelaars hebben de tendens om systematisch te hoge beoordelingen te geven. De beoordelaar moet de volgende dag ook nog met de beoordeelde werken. Of ze willen niet dat de afdeling een slechte naam krijgt en kiezen er daarom voor om positiever te beoordelen dan gerechtvaardigd is.

DE STRENGHEIDSTENDENS

Sommige beoordelaars hebben de tendens om systematisch te lage beoordelingen te geven. Ze hebben hoge verwachtingen waaraan het moeilijk is om te voldoen.

DE CENTRALE TENDENTIE

Sommige beoordelaars kiezen systematisch voor het centrale punt op de waarderingsschaal en vermijden zo extreem positieve/negatieve oordelen. Dat zorgt ervoor dat er geen onderscheid wordt gemaakt tussen goede en minder goede werknemers/kandidaten.

HET KLOONEFFECT

Sommige beoordelaars hebben de neiging om medewerkers systematisch beter te beoordelen naarmate deze medewerkers in gedrag en persoonlijkheid meer overeenkomsten vertonen met de beoordelaar. Bijvoorbeeld: een jonge assessor geeft een betere score aan jongere kandidaten.

DE BLINDE VLEK

Dit effect treedt op wanneer de beoordelaar zichzelf percipieert als minder bevooroordeeld dan anderen.

5.2 KRUISPUNTDENKEN

Naast het bewust zijn van vooroordelen die spelen in het rekruterings- en selectieproces, is het belangrijk om als recruiter inzicht te hebben in het kruispuntdenken of zogenaamde intersectionaliteit. De kandidaat die voor je zit is namelijk meer dan een entiteit m/v/x, maar kan ook moeder of vader zijn, broer of zus, ...

Het kruispuntdenken heeft meer te bieden. Omdat het vertrekt vanuit uitsluitingsmechanismen en machtsongelijkheid doet het ons beseffen dat sommige groepen over heel wat privileges beschikken. Ze combineren bepaalde maatschappelijk gewaardeerde identiteiten, terwijl andere groepen het veel moeilijker hebben omdat ze afwijken van de 'norm'.

5.3 ZES TIPS OM DE INVLOED VAN BIASES TE BEPERKEN

Met volgende zes tips kan je de invloed van biases beperken:

AANVAARD DAT JE BIAS HEBT

Onbewust spelen zich mechanismen af in het brein waardoor je een voorkeur hebt voor mensen die op jezelf lijken. Je bewust zijn van het feit dat je biases hebt, is dus de eerste stap om er komaf mee te maken. Vooral de affinity bias is hardnekkig: de voorkeur voor mensen die op jou lijken leidt tot kloonedrag.

LEES EN LEER

Investeer in het begrijpen van de ervaringen van minderheidsgroepen door je te verdiepen in boeken, podcasts, artikels, blogs. Kennis leidt tot meer begrip en zo word je opmerkzamer voor andere plaatsen waar biases insluipen, zoals bijvoorbeeld in vacatureteksten.

WAAR SITUEERT DE BIAS ZICH?

Door in gesprek te gaan met andere hr-verantwoordelijken en luidop na te denken over waar biases zich situeren, kan je proberen vooroordelen te elimineren. Dat kan ook door op te merken waar subtiele biases geuit worden, bijvoorbeeld op momenten wanneer je hoort "De kandidaat is wel voldoende gekwalificeerd, maar mijn buikgevoel zegt "nee". Beslissingen moeten rechtvaardig, onbevooroordeeld en op feiten gebaseerd zijn.

LAAT COLLEGA'S JOU NIET BEÏNVLOEDEN

Pas nadat de interviews afgerond zijn, wordt er uitgewisseld over de kandidaten. Als je op voorhand weet wat jouw collega's denken over een bepaalde kandidaat, kan je niet meer objectief aan een gesprek beginnen. Belangrijke tip: een gestructureerd interview zorgt ervoor dat biases minder kans hebben om jouw oordeel te beïnvloeden.

DRAAI HET OM

Hoe zou je gereageerd hebben als de minderheid zich gedroeg als de meerderheid? Als je bijvoorbeeld vindt dat een vrouw zich arrogant gedroeg, zou je die indruk ook gegeven hebben aan een man?

FOCUS OP DE VOORDELEN VAN DIVERSITEIT

Er is geen twijfel meer over de vele voordelen van een divers personeelsbestand: meer creativiteit en innovatie, betere financiële prestaties, minder arbeidsverzuim, ... De diverse keuze moet daarom altijd voorrang hebben op het kiezen voor "de klik".

5.4 OVER DE (ON)ZIN VAN ANTI-BIAS-TRAININGSPROGRAMMA'S

Hoewel veel organisaties anti-bias-trainingsprogramma's aanbieden, is de effectiviteit ervan nog niet echt bewezen. Melissa Vink, universitair docent Sociale Gezondheids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Utrecht, analyseerde de wetenschappelijke literatuur over anti-bias-trainingen en kwam tot zes belangrijke inzichten:

- Anti-bias-trainingen zijn geen wondermiddel. Een training wordt effectiever als die onderdeel is van een breder D&I-beleid en werknemers aanvoelen dat inclusie een skill is waarop ze geëvalueerd worden.
- De langetermijneffecten van anti-bias-trainingen zijn onduidelijk. Gedragsverandering wordt meer bereikt als de training voorziet in handelingsperspectieven en er follow-up-sessies volgen.
- Actieve trainingen werken beter dan passieve trainingen. Trainingen met rollenspellen of andere interactieve werkvormen zijn effectiever dan enkel lezingen of video's.
- Anti-bias-trainingen kunnen averechtse effecten hebben. Ze kunnen bijvoorbeeld medewerkers het idee geven dat de organisatie al genoeg aan diversiteit en inclusie doet.
- Een training gericht op bias tegenover één groep kan het verkeerde signaal afgeven. Het kan bijvoorbeeld signaleren dat er met een bepaalde groep medewerkers iets mis is.
- Je maakt anti-bias-trainingen best niet verplicht, maar verduidelijk waarom deelname aanbevolen is. De verplichting om deel te nemen kan weerstand oproepen, terwijl vrijwillige deelname enkel de medewerkers aantrekt die al positief ten opzichte van diversiteit en inclusie staan.

Volgens Melissa Vink hebben anti-bias-trainingsprogramma's volgende randvoorwaarden:

- Ze sluiten aan bij de visie en doelen van de organisatie.
- Ze maken deel uit van een breder D&I-beleid.
- Ze zijn verbonden aan andere diversiteitsmaatregelen.
- Ze worden voorbereid door op voorhand draagvlak, weerstand en eventuele averechtse effecten in beeld te brengen.

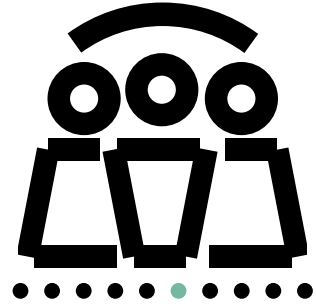
5.5 VAN CULTURAL FIT NAAR CULTURAL ADD

Veel organisaties screenen kandidaten voor de zogenaamde *cultural fit*: past de nieuwe medewerker bij de waarden van onze organisatie? Hebben we "een klik"? Dat argument leidt vaak tot bias in het beoordelen van kandidaten op buikgevoel. Je gaat namelijk op zoek naar kandidaten die op jou en de meerderheid van de andere werknemers lijken. Op die manier worden kandidaten met een migratieachtergrond vaak gediscrimineerd.

Cultural add kan worden beschouwd als een opstapje naar een gericht diversiteitsbeleid. Voegt de kandidaat nieuwe ideeën en ervaringen toe aan het team? Je gaat dan meer op zoek naar vernieuwing en diversiteit in het team.

Tijdens het kiezen van de juiste kandidaat ben je best op je hoede voor het *cultural fit*-argument. Niet iedereen is het gewoon om eigen talenten en positieve eigenschappen in de verf te zetten. Houd daar steeds rekening mee. Door het argument onder woorden te brengen, wordt vaak duidelijk dat het gaat om subtiele vormen van bias.

6

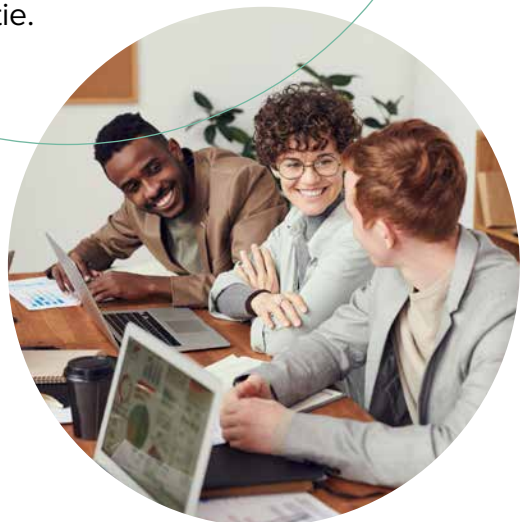


Inspireer met verbindende communicatie

Organisaties in grootsteden met enkel witte teams?

Ja, ze bestaan degelijk. Heel vaak erkennen ze dat hun rekruteringsprocedures lacunes bevatten. Een mentaliteitswijziging dringt zich op door in eerste instantie bij het eigen handelen stil te staan en ten tweede door aanbevelingen rond diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie ter harte te nemen.

Vaak is het dan ook interessant om te kijken hoe de interne communicatie plaatsvindt? Hoe verlopen de contacten met potentiële kandidaten? Hoog tijd dus om je te verdiepen in verbindende communicatie.



6.1 VERBINDENDE COMMUNICATIE

Verbindende communicatie is gebaseerd op de theorie van geweldloze communicatie, ontwikkeld door de Amerikaanse psycholoog Marshall Rosenberg. Het is een effectieve en respectvolle manier om te communiceren gebaseerd op gelijkwaardigheid en empathie. De bedoeling is om een verbinding te creëren met de ander waarbij je rekening houdt met jouw behoeften en die van de ander. Verder is het ook een attitude: het anders willen aanpakken, kiezen voor begrip en de nieuwsgierigheid om tot een win-win te komen. Sollicitanten weten duidelijk wat van hen verwacht wordt en putten motivatie en inspiratie uit de feedback van de recruiter of contactpersoon bij de organisatie.

Wat betekent dat nu concreet voor jou als hr-professional? Iedereen heeft zijn opgedane ervaringen, persoonlijke oordelen, en ook heel snel een eigen mening klaarstaan. Verbindende communicatie zorgt dat je in je communicatie stilstaat bij je eigen negatieve denkpatronen en die ombuigt naar positieve focuspunten, vooral dan in het proces van aantrekken, identificeren en selecteren van de best gekwalificeerde en beschikbare kandidaat.

6.2 VERBINDEND COMMUNICEREN IN 4 STAPPEN

Er zijn vier belangrijke stappen in verbindend communiceren:

Waarneming: wat gebeurde er?

Je beschrijft enkel de feiten, zonder oordeel. Je zegt wat je waarneemt en niet wat je denkt of hoe je erover oordeelt.

Gevoel: hoe voelde je je?

Welk gevoel roept die waarneming bij jou op? Mensen ervaren meer verbondenheid als ze over hun emoties kunnen praten.

Nood: wat heb jij nodig?

Welke behoeften spelen een rol in de specifieke situatie? Welke verantwoordelijkheid neem je op? Het formuleren van die behoeften is soms moeilijk en kan sterk variëren per situatie.

Verzoek: wat kan jou helpen?

Welk concreet verzoek geef je je gesprekspartner mee? Hoe zie jij het graag in de toekomst? Formuleer dit verzoek op een positieve manier.

Het voordeel van deze vier stappen is dat het gesprek zonder oordelen blijft omdat je het bij feiten houdt. Door bovendien de gevoelens en behoeften van je gesprekspartner te bevragen, ga je in verbinding.

6.3 EMPATHIE: FOCUS OP WAT VERBINDT

Empathie of het vermogen om je in de gevoelens van een ander in te leven kan tot meer verbinding leiden. Empathie vormt dus de rode draad om in verbinding te blijven met jezelf en de ander. Je kan maar tot een inclusieve werkcultuur komen als iedereen zich comfortabel voelt om zijn mening te uiten en emotie te tonen. Door middel van empathie toon je een diepe interesse in het denken en welzijn van de andere, en dat brengt die *sense of belonging* tot stand. Het is dus niet verrassend dat empathie ook wordt gezien als een kernkwaliteit van goed leiderschap.

Organisaties genieten van heel wat voordelen als ze op verbindende communicatie als interactie inzetten tussen al hun mensen onderling. Collega's komen elkaar dan tegen op verschillende assen waarop hun gevoelens en gedachtegangen elkaar kunnen raken, denk maar aan een gedeelde gezinssituatie, leeftijd, vooropleiding, woonplaats, ... Door deze interne aanpak gaan organisaties en bedrijven oprechte relaties aan met hun medewerkers waarbij ze steeds de focus houden op betrokkenheid, werving, ontwikkeling en retentie.

6.4 DE BEGINNERS-MINDSET

Een belangrijke troef om niet te snel te oordelen is het cultiveren van een zogenaamde 'beginners-mindset'. Deze mindset impliceert dat je een situatie benadert als een beginner, ongeacht hoeveel ervaring je op zak hebt. De beginners-mindset wordt getypeerd door een passie voor nieuwsgierigheid en leergierigheid. Denk niet te snel dat je alles weet en dat je wel kan inschatten waarom mensen bepaalde zaken zeggen of doen. Het dwingt je om actief te luisteren: luister, vraag door, en vat samen wat je begrepen hebt. Verbinden gaat beter wanneer de ander zich begrepen voelt.

Vier tips voor een inclusieve beginners-mindset:

- Stel je vragen om bij te leren. Formuleer je vragen op gepaste wijze, op een gepast moment. Accepteer het ook als iemand liever niet wil antwoorden. Let erop dat je niet steeds dezelfde vragen aan dezelfde mensen stelt.
- Luister écht. Door goed te luisteren zorg je voor verbinding, voorkom je misverstanden en geef je je gesprekspartner de mogelijkheid zijn/haar verhaal te vertellen.
- Wees nieuwsgierig. Verken meerdere perspectieven en luister naar verschillende stemmen. De mens in zijn context is steeds het vertrekpunt van je denken en handelen.
- Oordeel niet. Pas op om geen overhaaste conclusies te trekken. Leer waarnemen zonder oordelen.

Nieuwe medewerkers krijgen vaak een mentor of buddy die hen begeleidt in het onthaal-traject. Jij als hr-professional kan ook veel leren van nieuwe medewerkers want zij kijken met een frisse blik naar jouw organisatie. Ze bieden een nieuw perspectief om uitdagingen aan te gaan.

Vraag hen hoe ze de verschillende stappen van het rekruteringsproces hebben ervaren om te weten te komen wat anders kan. Stel open en eerlijke vragen en luister zonder oordeel.

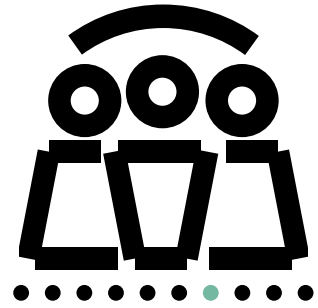
6.5 KOMAF MAKEN MET MICROAGRESSIE

Kies je als organisatie of bedrijf resoluut voor verbindende of geweldloze communicatie maar je krijgt melding van ongewenst gedrag dat zich geuit heeft in microagressie of misschien zelfs venijnig racisme?

Microagressies zijn stille, vaak onbedoelde racistische of seksistische opmerkingen die maken dat iemand zich minderwaardig voelt op basis van een groepskenmerk (bijvoorbeeld kleur of gender). Belangrijk daarbij is dat de microagressor veelal een 'goedaardige' persoon is, iemand van wie we een racistische of seksistische belediging niet zouden verwachten.

Niet reageren is geen optie. Microagressie op de werkvloer is destructief, neem je rol op microagressie te voorkomen en om te streven naar inclusieve en productieve werkomgevingen.

7



Kies de gepaste selectieprocedures

Nadat alle mogelijke kandidaten voor een vacature zich gemeld hebben, kan de echte selectie beginnen. Afhankelijk van de functie, maar ook afhankelijk van de organisatie, kan die redelijk eenvoudig of met veel tussenstappen georganiseerd worden. De opbouw van het selectietraject bepaalt voor een groot stuk het inclusieve gehalte ervan. Denk dus goed na over elke stap die je zet. Is elke stap echt nodig? Of leg je extra onnodige drempels?



7.1 SELECTIEPROCEDURES

Hieronder vind je zes tips om je selectieproces inclusiever te maken:

Cv en/of motivatiebrief

Een cv en motivatiebrief blijven de meest gebruikte tools in de eerste selectieronde. Heel wat organisaties geven aan dat een motivatiebrief vandaag niet meer relevant is, het cv blijft daarentegen wel overeind. Als recruiter kijk je vooral naar de opgedane werkervaringen en bijkomende vaardigheden, en dan is die motivatiebrief vaak overbodig.

Schriftelijke proef

Wanneer schriftelijke vaardigheid geen criterium is voor de functie, is deze vorm van assessment overbodig. Nog te vaak worden onnodige schriftelijke proeven ingezet. Daarom is het aangewezen om vooraf een taalprofiel op te stellen voor de vacante functie. Maak heel helder welke talige competenties iemand nodig heeft om een functie uit te oefenen op vlak van spreken, luisteren, schrijven en lezen.

Wil je toch inzicht krijgen in de taalvaardigheid van een kandidaat, laat dan een taal-screening of taalassessment afnemen.

Praktische proef

Om na te gaan of een kandidaat beschikt over de praktische vaardigheden om het werk uit te voeren, plan je een praktische proef in. Een inclusiever alternatief dat ook een duidelijker beeld geeft van de praktische vaardigheden is 'Open Hiring'. Dat is een innovatieve rekruteringsstechniek waarbij een cv, motivatiebrief, sollicitatiegesprek of andere selectiestappen overbodig zijn. De eerste kandidaat die zich aandient, krijgt de job.

Psychosociale testen

Psychosociale testen zoals intelligentietesten of persoonlijkheidstesten zijn vaak cultuur-gekleurd. Het is interessanter om voor **non-verbale intelligentietesten**¹⁶ te kiezen om snel een beeld van de algemene intelligentie te krijgen. De Raven's Progressive Matrices (RPM) is een selectietest ontworpen om het cognitief functioneren, non-verbaal en abstract redeneren te meten. De vaardigheid om helder te denken en problemen op te lossen wordt gemeten door middel van het invullen van progressieve matrixen. De Raven's 2 meet dan ook meer cognitieve vaardigheden op basis van aanleg dan op basis van ervaring, wat bij de meeste intelligentietests ook meegewogen wordt.

Interview

Tijdens een interview wil je de nodige competenties voor de functie bevragen en in kaart brengen in welke mate de kandidaat voldoet aan die vereisten. Als voorbereiding op het interview kan je een competentiemodel ontwikkelen. Dat model vermeldt de nodige competenties, de mate van beheersing en de relevante gedragsindicatoren.

Gamification

Als organisatie kan je ook kiezen om tijdens de rekrutering je focus te wijzigen. Heel wat bedrijven kiezen al voor online games en artificiële intelligentie i.p.v. cv's om zo kandidaten aan te trekken bij wie potentie aanwezig is. Op die manier schakelen ze onbewuste vooringenomenheid of bias uit.

7.2 GESTRUCTUREERDE SCREENING

Een gestructureerde of geobjectiveerde eerste screening zorgt ervoor dat minderheidskandidaten 50% meer kans hebben om op gesprek uitgenodigd te worden.

Voorzie een standaardsollicitatieformulier

Wil je vooral inzicht krijgen in het beroeps- en opleidingsverleden van de sollicitant? Overweeg dan een standaardsollicitatieformulier. Zo verlaag je niet alleen de drempel om te solliciteren, maar krijg je de nodige informatie op een gestructureerde manier. Bij het verwerken van de formulieren kan je er in eerste instantie ook voor kiezen om persoonlijke gegevens van de kandidaat (bv. naam) onzichtbaar te houden. Zo spelen deze gegevens geen rol in de keuze welke kandidaat al dan niet wordt uitgenodigd.

Selecteer sollicitatiebrieven nooit alleen

Laat de selectie van de brieven en cv's door minimaal twee onafhankelijk van elkaar beoordelaars uitvoeren.

Registreer wat je leest

Zorg dat je tijdens het lezen van de brieven een score- en notitieformulier bij de hand hebt waarop je op een gestructureerde manier de verzamelde informatie verwerkt. Welke benodigde competenties of certificering vind je terug? Welke functiecriteriën worden behaald?

Wees je bewust van je biases

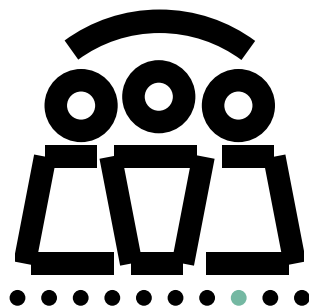
Bepaalde namen, vooropleidingen, eerdere werkervaringen of zelfs geboorteplaatsen kunnen positieve of negatieve associaties oproepen. Wees je dus tijdens het lezen bewust van je vooroordelen of biases.

7.3 COMPETENTIEBIB

De **TMA-methode**¹⁷ (Talenten Motivatie Analyse) heeft een compleet competentiemodel met 53 competenties op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Via het competentiemodel maak je als organisatie profielen aan die je als meetlat voor functies en rollen gebruikt.

De competentiebib brengt verschillende competenties in kaart. De tool voorziet per competentie ook gedragsvoorbeelden, de indicatie van ontwikkelbaarheid, een aantal interviewvragen, ontwikkelactiviteiten en coachingsadviezen.

8



Voer een positief en objectief sollicitatiegesprek

Ga je als werkgever op zoek naar adviezen voor het voeren van een goed sollicitatiegesprek? Dan vind je al snel lijstjes met tips als 'bereid je goed voor' en 'stel de kandidaat op zijn/haar gemak'. Hoewel dit belangrijke randvoorwaarden zijn, bereik je het meest met het stellen van de juiste vragen. Ook helpt het om je voldoende bewust te zijn van je eigen valkuilen. Je vindt hier een belangrijk aandachtspunt en twee concrete methodieken die je helpen om je sollicitatiegesprek positief en objectief uit te voeren.



8.1 ZET IN OP INCLUSIEF TAALGEBRUIK TIJDENS HET SELECTIEGESPREK

In de bouwsteen [Focus op inclusieve vacatureberichten](#)¹ las je al over het belang van inclusieve taal in je externe communicatie. Ook tijdens een sollicitatiegesprek is het belangrijk om daar aandacht aan te schenken. 5 tips:

- Wees je bewust van verschillen in woordassociaties. Niet iedereen verstaat bijvoorbeeld hetzelfde onder het woord 'initiatief'. Een Nederlandstalige toehoorder denkt bij 'initiatief' aan een actie, een handeling. Een Franstalige zal 'initiatief' eerder invullen in de zin van een idee, een concept.
- Vermijd uitsluitend taalgebruik: bv. '(jouw) gemeenschap', 'migratieproblematiek', 'handicap', ...
- Check hoe de kandidaat graag wordt aangesproken: is er bijvoorbeeld een voorkeur voor bepaalde voornaamwoorden?
- Vermijd het gebruik van afkortingen: bv. van de naam van een bepaalde afdeling of team, en vermijd ook 'jargon', bv. bepaalde Engelstalige termen die vaak worden ingezet (crowd management, outsourcing, ...).
- Let op je eigen non-verbale taalgebruik.
- Wees je bewust van de impact die bepaalde non-verbale signalen op jou hebben zoals oogcontact, non-verbaal spiegelen, de kleding die de kandidaat draagt. Hoe ervaar jij bv. als recruiter het al dan niet maken van oogcontact door de kandidaat? Hoe interpreteer jij de lichaamshouding van de kandidaat?

8.2 GA VOOR EEN GESTRUCTUREERD INTERVIEW

Naast peilen naar eerdere ervaringen en de verworven competenties stel je tijdens een sollicitatiegesprek vaak nog een reeks andere vragen. Die hebben bijvoorbeeld te maken met verwachtingen naar werkritme, bereidheid tot verplaatsingen, kennis van de sector waarin de kandidaat terechtkomt. Het probleem is dat deze vragen nogal te veel 'vanuit de losse pols' gesteld worden. Het sollicitatiegesprek is nog te vaak ongestructureerd en wordt intuïtief gevoerd. Een meer gestructureerd interview zorgt ervoor dat vooroordelen of biases het sollicitatiegesprek niet beïnvloeden.

Vaak wegen irrelevante zaken zoals hobby's mee in de beslissing om de kandidaat al dan niet aan te nemen. Uit onderzoek blijkt ook dat kandidaten met een migratieachtergrond in een sollicitatiegesprek dikwijls vragen over hun etnische achtergrond en minder over hun competenties krijgen.

WAT MAG JE WEL/NIET VRAGEN?

Er bestaat een wettelijk kader over welke vragen je als recruiter mag stellen aan je sollicitant. Ken jij de wettelijke regels? De website [eDiv](#)¹⁸ van Unia biedt gratis online leermodules aan. De module Wet legt de anti-discriminatiewetgeving stap voor stap uit. Aan de hand van filmpjes, oefeningen en interactieve uitleg bij je antwoorden word je wegwijs in dit thema gemaakt.

8.2.1 Doel?

Het doel is bij alle kandidaten zoveel mogelijk dezelfde informatie inwinnen.

- Je lijst op voorhand op welke informatie nodig is.
- Je zorgt voor een logische structuur in het gesprek.
- Je maakt een duidelijke verdeling van de vragen onder de leden van de selectiecommissie.

Dat kan op verschillende manieren:

- Je werkt met een eenvoudige checklist op topicniveau en je stemt de verdeling van de topics af met de andere recruiters.
- Je gaat aan de slag met een uitgewerkt vraag- en antwoordformulier waarop je tijdens een tweede moment eventueel ook scores aan bepaalde antwoorden toekent.

Wat zijn de voordelen van gestructureerd interviewen?

- Beter onderbouwde keuzes en feedback;
- meetbare verschuiving naar kleiner belang van de 'klik';
- meer bewustwording in de organisatie ten aanzien van diversiteit;
- kandidaten voelen zich serieus genomen.

8.3 DE ZES STAPPEN NAAR EEN GESTRUCTUREERD INTERVIEW

De zes stappen naar een gestructureerd interview zijn:

Formuleer competentiegerichte vragen

Stel je competentiegerichte vragen door middel van de STARR-methode. Het overlopen van situatie, taak, actie, resultaat en reflectie maakt het eenvoudiger om te focussen op concreet gedrag en houdt je weg bij het stellen van vragen op basis van je (onbewuste) associaties bij een kandidaat.

Beoordeel de functie-eisen

Beoordeling op basis van normeringstabellen leidt tot minder bias omdat je de functie-eisen evalueert. Niet iedereen is het gewoon om de eigen talenten en positieve eigenschappen in de verf te zetten. Houd daar steeds rekening mee.

Blijf van begin tot einde objectief

Om te voorkomen dat je onbewust een voorkeur krijgt voor kandidaten met wie je zelf meer gemeen hebt, genieten neutrale 'koetjes en kalfjes' de voorkeur. Laat vragen over iemands culturele achtergrond achterwege.

Volg het gestructureerde interview

Om te zorgen dat je alle kandidaten op dezelfde manier beoordeelt op hun kwaliteiten en competenties, maak je gebruik van een gestructureerd interview. Daarin stel je iedereen dezelfde vragen in dezelfde volgorde.

Zorg voor een onafhankelijke beoordeling

Noteer op basis van je aantekeningen voor jezelf je scores in het individuele scoreformulier. Op deze manier wordt jouw oordeel niet beïnvloed door de meningen van de andere selectieleden.

Evalueer en kalibreer

In hoeverre is het gelukt om de kandidaat objectief te beoordelen? Welke tips, adviezen en aanbevelingen heb je voor een volgende sollicitatieronde?

8.4 KIES DE JUISTE GESPREKSPARTNERS

Inclusief selecteren vereist een diverse selectiecommissie. Daarmee verklein je de kans dat 'blinde vlekken' en onbewuste vooroordelen een rol spelen in de fasen van het rekruterings- en selectieproces en vergroot je de kans dat de beste persoon voor de functie wordt geselecteerd.

Denk bij het samenstellen van de commissie onder meer aan de volgende aspecten:

- Zichtbare diversiteit: personen van kleur/met een migratieachtergrond, leeftijdsspreiding met een verschil van minimaal tien jaar tussen het jongste en het oudste lid; geslacht (minimaal 30/70-verhouding in genderdiversiteit).
- Onzichtbare diversiteit: specialisatie/functie en anciënniteit, variërend aantal jaren werkervaring.

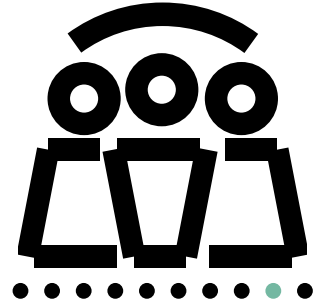
Zorg dat er binnen de commissie sprake is van open communicatie en een open sfeer.

De leden van de selectiecommissie:

- controleren of zij geen favoriete kandidaat hebben;
- staan open voor de suggesties en inbreng van andere leden van de selectiecommissie en/of de hr-partner;
- beseffen dat iedereen onbewust bevooroordeeld is en communiceren daar ook openlijk over.



9



Ga voor de beste match

De cv's werden gescreend, de interviews en proeven zijn afgelopen, de selectiecommissie heeft haar bevindingen op tafel gelegd. Nu is het tijd om de knoop door te hakken en effectief te kiezen voor een nieuwe collega.

Hoe zorg je ervoor dat dit ultieme beslissingsmoment even inclusief verloopt als alle voorgaande interventies? Hoe maak je een écht inclusieve keuze? We zetten enkele aandachtspunten op een rij.



9.1 NEEM VERANTWOORDELIJKHEID OVER HET SELECTIEPROCES

Wijs in elke selectieronde één van de leden van de selectiecommissie aan om de gezamenlijke verantwoordelijkheid voor diversiteit te bewaken en te voorkomen dat (onbedoelde) vooroordelen invloed hebben op het gesprek.

Maak als commissie afspraken over welke informatie wordt meegenomen in de weging/beoordeling. Voor de informatie gewonnen op basis van vooraf afgesproken interviewvragen lijkt dat helder. Tijdens een selectieproces en sollicitatiegesprek komt ook veel onverwachte informatie mee, via de kandidaat of de leden van de selectiecommissie zelf. Maak afspraken over transparantie (bv. delen van bekendheid met een kandidaat) en over het ‘verrekenen’ ervan (bv. kandidaat vertelt uit zichzelf over gezinssituatie).

Ook nog dit: wik en weeg het belang van het diploma versus het belang van de ervaring. Hecht je aan het één of het ander meer belang? Benoem in je scoringskaart – en ook tijdens de deliberatie – wat je allemaal als relevante ervaring beschouwt.

9.2 BLIJF BIJ DE KERNVEREISTEN

Wijk ook in het finale beslissingsgesprek niet af van de focus op wat er echt toe doet. Check en bespreek enkel die eigenschappen, vaardigheden en kennis die ook daadwerkelijk voor de functie van belang zijn. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor de voorzitter van de selectiecommissie. Stuur steeds terug naar de essentiële taken, competenties en vaardigheden. Dat zal later ook de communicatie over de uiteindelijke keuze vergemakkelijken.

TIP: je kan de beoordeling objectiever maken door i.p.v. kandidaat per kandidaat te delibereren, telkens één sollicitatievraag voor alle kandidaten te bespreken. Zo wordt elke sollicitatie objectiever bekeken en worden keuzes minder op buikgevoel gebaseerd.

9.3 CULTURAL ADD

Wanneer je gelijkwaardige kandidaten in je pool hebt, dan verdient diversiteit de voorkeur. Heel veel recruiters krijgen op dat moment te kampen met koudwatervrees en trekken toch weer nieuwe medewerkers aan van wie de achtergrond en kenmerken overeenstemmen met het profiel van het huidige personeel. Ze grijpen dus terug naar profielen die ze kennen, ook wel *affinity bias* genoemd. Hoe kan je dat vermijden? Bijvoorbeeld door op dit punt nog eens het toekomstige team van de nieuwe collega te consulteren.

Collega's geven aan welke complementaire vaardigheden relevant zijn en hoe de nieuwe kandidaat het team kan versterken. In plaats van te focussen op de kandidaat van wie je in eerste instantie zou zeggen dat die beter in je bedrijfscultuur past (*cultural fit*), is het interessanter om eens te kijken wat een nieuwe medewerker kan bijdragen aan de organisatiecultuur (*cultural add*).

9.4 INSTALLEER POSITIEVE ACTIES

Pas de *two in the pool*-regel toe: voor elke vacante functie moet minstens de helft van de kandidaten in de laatste sollicitatieronde uit een minderheidsgroep komen. Zo heb je daarvoor oog in elke fase van de sollicitatieronde.

Maak ook concrete afspraken over wat je gaat doen als de regel van *two in the pool* niet gehaald wordt. Stel je dan je vacature opnieuw open? Start je de selectieronde opnieuw

op? Het is van belang dat je dit op voorhand incalculeert: te vaak worden selecties in een te kort tijdsbestek opgezet. Vervolgens wordt er onder tijdsdruk beslist, en niet zozeer op basis van competenties of organisatiedoelen. Reken dus tijd in voor een heropening van de vacature en bespreek ook met de leden van de selectiecommissie of zij in dat geval opnieuw inzetbaar zijn.

9.5 COMMUNICEER ZORGVULDIG OVER JE GENOMEN BESLISSING

Als je de keuze eenmaal hebt gemaakt, dan wil je natuurlijk eerst de toekomstige nieuwe medewerker het goede nieuws melden. Maar koppel daar meteen ook een paar andere belangrijke gesprekken aan.

- Spreek af wie de niet-geselecteerde kandidaten zo snel mogelijk contacteert en welke feedback zij krijgen. Ze willen uiteraard graag weten waarom ze niet weerhouden zijn. Tijdens het selectieproces heb je alle feedback zorgvuldig genoteerd. Zorg ook dat je communicatie naar de niet-geselecteerde kandidaten voldoet aan de kenmerken van verbindende communicatie.
- Plan hoe je de direct leidinggevende en de naaste collega's van de nieuwe medewerker inlicht. Spreek met de leden van de commissie af welke informatie je meegeeft. Let erop dat je communicatie in de eerste plaats de competenties van de kandidaat en de match met het team en de organisatie centraal stelt.
- Ga in dialoog als je vermoedt dat de direct leidinggevende en/of teamleden zich zorgen maken over de integratie van de nieuwe medewerker, of dat er bepaalde vooroordelen zijn. Luister naar de zorgen van het team, maar geef ook duidelijk aan welke verwachtingen jij hebt rond het onthaal en de inwerking van de nieuwe collega. Zet vervolgspraken hierrond op papier.
- Heeft de nieuwe collega een functie met een hoge zichtbaarheid (bijvoorbeeld directeur)? Werk dan ook een extern communicatieplan rond de selectie uit en betrek de nieuwe collega daarbij. Wanneer, hoe, en wat gaan jullie communiceren?

9.6 EVALUEER ELK SELECTIEPROCES EN RAPPORTEER

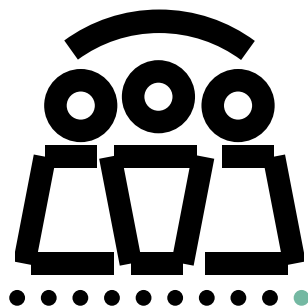
De leden van de rekruterings- en selectiecommissie evalueren het gehele selectieproces en trekken daar lessen uit die ze vervolgens rapporteren aan de hr-verantwoordelijke. De commissieleden bespreken met elkaar de mate waarin de objectiviteit tijdens het proces in acht is genomen. Controleer ook of de uiteindelijk geselecteerde kandidaat beantwoordt aan de zichtbare/onzichtbare diversiteitskenmerken van degene naar wie je op zoek was om het team te versterken.

STEL JEZELF DEZE VRAGEN:

- Wat verandert er echt?
- Wie wordt aangeworven?
- Wie blijft? Slagen we erin het draaideureffect te vermijden?

Ook na aanwerving moet de aandacht voor inclusie scherp blijven. We zien een groter verloop en vaak een voortijdige exit van mensen in minderheidsgroepen en/of minderheidsposities. De meerderheid zegt dan: de diversiteit komt niet op gang omdat “ze niet willen”. Werknemers uit minderheden wijzen veel vaker naar de uitstroom: ik vertrek omdat ik mij hier ongelukkig voel. Inclusief leiderschap is hier opnieuw de boodschap d.w.z. je duidelijk uitspreken voor diversiteit, de bestaande situatie ter discussie stellen en van inclusie een prioriteit blijven maken.

10



Investeer in een inclusief onthaalbeleid

Het onthaal van nieuwe medewerkers is van cruciaal belang voor een goede integratie in het team. Vinden ze snel hun weg in de organisatie? Voelen ze zich welkom? Een inclusief onthaal is open, warm en biedt de kans om elkaar te leren kennen. Je besteedt expliciete aandacht aan acties die kaderen binnen het diversiteits- en inclusiebeleid. Daarbij zorg je ervoor dat nieuwe collega's zich snel thuis voelen in de organisatie.



10.1 WAT KENMERKT EEN INCLUSIEF ONTHAALBELEID?

Een inclusief onthaalbeleid is:

- ondersteunend en zorgt ervoor dat mensen zich snel thuis voelen en daardoor sneller goed functioneren;
- een samenhangend geheel van stappen die erop gericht zijn de nieuwe medewerker op een optimale manier te integreren op de werkvloer en in de organisatie;
- een gedeelde verantwoordelijkheid van alle medewerkers in de organisatie;
- doordacht opgesteld in een stappenplan en een draaiboek zodat alle actoren weten wat hun rol is en daarover gebriefd worden;
- breed want ook bij een interne functiewijziging is een onthaalprocedure noodzakelijk;

10.2 DE DRIE FASEN VAN EEN GOED ONTHAAL

De drie belangrijkste fasen van een goed onthaal zijn:

Bereid de komst van de nieuwe collega voor

- Stuur op voorhand praktische informatie door.
- Regel een laptop, benodigde paswoorden en ander materiaal dat nodig is voor de job.
- Duid een contactpersoon (meter of peter) aan.

Verwelkom de nieuwe collega

- Stel de nieuwe collega voor aan (in)directe collega's en directie.
- Leg het personeelsbeleid uit (flexibele werktijden, redelijke aanpassingen, opleidingsmogelijkheden...).
- Licht het preventiebeleid en bestaande maatregelen toe (vertrouwenspersonen, bestaande procedures...).
- Bespreek de waarden van de organisatie en benadruk het respect voor diversiteit en inclusie.
- Overloop de projecten en taken van de nieuwe medewerker.
- Bespreek de verwachtingen of nood aan opleidingen om bepaalde vaardigheden te verwerven of uit te breiden.

Voorzie opvolging

- Creëer voldoende informele momenten waarop de nieuwe medewerker de kans krijgt om een band met de andere collega's te scheppen.
- Plan regelmatig opvolgings- en evaluatiemomenten in om feedback uit te wisselen. Opvolgmomenten starten best na enkele weken al. Je bespreekt er zowel professionele als interpersoonlijke thema's. Zo waak je over het proces waarbij de nieuwe medewerker in het team wordt opgenomen. Het helpt je de vinger aan de pols te houden en draagt positief bij tot het behouden van je personeel.
- Hou voeling met wat er leeft, zowel bij je nieuwe medewerker als binnen het team.

10.3 ZES TIPS OM TE STARTEN MET EEN INCLUSIEF ONTHAALBELEID

Ga met volgende zes tips aan de slag om te starten met een inclusief onthaalbeleid:

Voorzie tijd en ruimte

Geef tijd en ruimte aan nieuwe collega's en medewerkers om contact te leggen met elkaar en nieuwe relaties aan te knopen. Het zorgt ervoor dat de nieuwe medewerkers zich meteen betrokken voelen bij de organisatie. Dit komt hun motivatie en engagement tegenover de organisatie alleen maar ten goede.

Collegialiteit

Verbinding op de werkvloer of goede relaties met collega's zijn voor veel werknemers heel belangrijk. Door te investeren in die collegialiteit, stijgen de betrokkenheid en het werkgeluk. Dat werkgeluk wordt bepaald door de collega's en de zingeving die je vindt in je werk.

Betrek de nieuwe collega

Nodig nieuwe medewerkers uit voor belangrijke vergaderingen. Deze overlegmomenten vertellen veel over de groepsdynamiek, de sfeer en de besluitvorming.

Kortom: de organisatiecultuur.

Kennismakingsmomenten

Om de nieuwe medewerker een goed beeld te geven van de organisatie en de werking van de verschillende teams, plan je best kennismakingsmomenten in.

Persoonlijke contacten

Overlaad de nieuwe medewerker niet met stapels brochures en documenten. Alle informatie wordt best toegelicht via persoonlijke contacten met collega's, de peter, de meter.

Collega's inlichten

Zorg dat iedereen op de hoogte is over de komst van de nieuwe medewerker. Laat weten wanneer de nieuwe collega start, in welke functie, en wie de peter of meter is.

Zo voorkom je verwarring bij de collega's.



Aan de slag



In de D&I-kit worden de bouwstenen aangevuld met concrete tools en challenges. De tools ondersteunen je een inclusief rekruterings- en selectiebeleid uit te bouwen. De challenges dagen je uit om te reflecteren over je eigen organisatie. Wil je hiermee aan de slag?

Neem een kijkje op www.publiekeimpact.be/inclusieve-organisaties.

Bronnen

1. Karel de Grote Hogeschool (2022). *Inclusieve organisaties*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://inclusieveorganisaties.be/>
2. Unia – Interfederaal Gelijkekansencentrum (z.d.). *Discriminatiegronden*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://www.unia.be/nl/discriminatiegronden>
3. Moens, B. Roskam, P., & Van den Bosche, V. (2021). *Koers naar talent in overvloed*. Brugge, België: Die Keure.
4. Nobels, S. (2022). *Instroom*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://www.seppenobels.be/instroom/>
5. Cherkaoui S. L. (12 mei 2012). *Diversiteit, de kracht van het verschil*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://www.youtube.com/watch?v=1PiwJt3I28>
6. Glasdoor Team (12 juli 2021). *What job seekers really think about your diversity and inclusion stats*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via https://www.glassdoor.com/employers/blog/diversity/?source=post_page
7. ASATT (2022). *A seat at the table: Over ASSAT*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://www.asatt.eu/wie-zijn-we/>
8. Tiggelovend, S. (2019). *Diversiteitscommunicatie: Verbindende communicatie & marketing*. Antwerpen, België: Studio Sesam.
9. Vervecken, D., Verswijfel, K., Gijbels, D., van den Bosche, P., Blijleven, G., & Billiet, M. (z.j.) *STEMsters: De taal voor meer vrouwen in wetenschap en techniek*. Geraadpleegd op 19 augustus via https://www.kdg.be/sites/kdg.be/files/2021-01/Schrijfwijzer_apartepags_groen.pdf
10. Pexels (z.j.). *De beste gratis stockfoto's en -video's gedeeld door getalenteerde makers*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://www.pexels.com/>
11. Unsplash (z.j.). *The internet's sources of freely-usable images. Powered by creators everywhere*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://unsplash.com/>
12. Nappy (z.j.). *Beautiful photos of Black and Brown people, for free*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://nappy.co/>
13. Capital (z.j.). *Jij bent capital*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://www.capitalbelgium.be/>
14. Divergent (2020). *Open Hiring*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://divergent.be/innovatie/open-hiring/>
15. Baert, S. Dalle, A., Lippens, L., Malfait, L., & Sharipova A. (2021). *Nulmeting discriminatie op de Antwerpse arbeidsmarkt: Rapportering*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via https://users.ugent.be/~sbaert/nulmeting_discriminatie_op_Antwerpse_arbeidsmarkt_Rapport.pdf
16. Pearson (z.j.). *Raven's 2 progressieve matrijzen diagnostische versie: Wereldwijd de meest gebruikte non-verbale intelligentietest*. Geraadpleegd op 29 augustus 2022 via https://www.pearsonclinical.nl/pub/media/productfile/b/r/brochure_ravens2_digitaal.pdf
17. TMA (2022). *Vind, behoud en ontwikkel talent met TMA*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 via <https://www.tma.nl/tma-talent-assessment/>
18. eDiv (z.j.). *Online tool voor een diverse en inclusieve werkomgeving*. Geraadpleegd op 19 augustus 2022 <https://www.ediv.be/>

MEER INFO

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

Karel de Grote Hogeschool
Campus Groenplaats
Nationalestraat 5
2000 Antwerpen
België