




Inclusief hr-beleid: een kwestie van 'fit'

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2023). Inclusief hr-beleid: een kwestie van 'fit'. *HRMConnect*, 2023(5)

Het creëren van een inclusieve organisatie is teamsport. Elke medewerker, van top tot vloer, heeft hierin een eigen verantwoordelijkheid. In *'Een inclusieve organisatie? Dat begint bij de top!'* hebben we gekeken naar de rol van managers op het hoogste niveau. Evolueren naar een meer inclusieve organisatie – ik val in herhaling, maar het kan niet genoeg gezegd worden – vraagt om een organisatie- en cultuurverandering, en is daarmee de facto een managementvraagstuk. Commitment en een actieve bijdrage van de top zijn bijgevolg dé kritische succesfactoren bij uitstek om deze verandering te initiëren en te implementeren. In dit artikel zoomen we in op een andere belangrijke belanghebbende: de hr-afdeling of de hr-manager.

Commitment van hr

Net zoals bij top is draagvlak en commitment voor diversiteit en inclusie bij hr essentieel. Een Australisch onderzoek onderzocht wat hr- en middle managers denken en voelen over diversiteit en inclusie. Hieruit blijkt dat hr-managers kennis hebben over diversiteit en inclusie en het belang en/of de meerwaarde ervan, maar ook dat zij het belang en/of de meerwaarde ervan niet onderschrijven. Ook in ons land lijkt diversiteit en inclusie geen prioriteit voor hr: in de HR Barometer van Hudson en Vlerick bungelt het thema 'diversiteit' elk jaar ergens onderaan de prioriteitenlijst. Dit is zorgwekkend. Als hr geen prioriteit geeft aan diversiteit en inclusie, is de kans klein dat het elders in de organisatie wel serieus wordt genomen. Ook hier zien we de belangrijke rol van de top: hr-managers zijn meer geneigd zijn diversiteit en inclusie als strategische prioriteit te beschouwen, alsook actie te ondernemen om het in beleid en praktijken om te zetten wanneer managers op het hoogste niveau daartoe positieve signalen geven.

Inclusief hr-beleid en bijhorende hr-praktijken

Een inclusieve onderneming vraagt om een inclusief hr-beleid. Dat wil zeggen een hr-beleid dat zowel gericht is op het bevorderen van meer diversiteit in de organisatie als om het creëren van een *sense of belonging* bij medewerkers. De uitwerking en implementatie van een hr-beleid is niet uitsluitend de verantwoordelijkheid van de hr-afdeling of een hr-manager. In tegendeel, het is vooral de verantwoordelijkheid van leidinggevenden op verschillende niveaus. Managers op het hoogste niveau spelen een belangrijke rol bij het ontwikkelen van de organisatiestrategie, waarvan hrm een essentieel onderdeel uitmaakt. Met hun organisatiestrategie bepalen zij de *richting* en tekenen het kader uit. Vervolgen is het aan hr om dat kader *in te richten*. Dat wil zeggen dat zij de strategische keuzes van de top vertaalt naar een hr-beleid met daartoe ontwikkelde hr-praktijken. Middle managers tenslotte spelen een belangrijke rol bij het *uitrichten* van deze hr-praktijken.

Uit de eerdergenoemde HR Barometer blijkt dat hr-managers zich vaak onvoldoende in staat en zelfzeker voelen om een inclusief hr-beleid uit te tekenen. Dat maakt dat sommige hr-managers blijven aarzelen om er daadwerkelijk mee te starten, terwijl andere wel actie ondernemen maar niet tot de verhoopte resultaten komen. De volgende drie veel gemaakte fouten bieden een verklaring voor de uitblijvende resultaten:

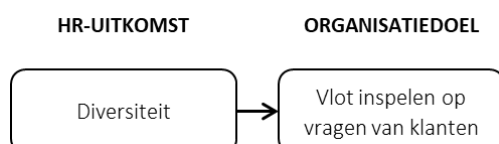
- hr richt zich te veel op de meer populaire hr-praktijken en staat onvoldoende stil bij de vraag welke praktijken daadwerkelijk helpen om de organisatiedoelen te realiseren (externe fit);
- hr heeft onvoldoende aandacht voor de interactie en afstemming tussen de nieuw te implementeren en de reeds bestaande hr-praktijken (interne fit);
- hr heeft te weinig oog voor de belangrijkste hr-figuur in de organisatie, met name de leidinggevenden die de praktijken dienen te implementeren op de werkvloer.

Onder gaan we dieper in op hoe de eerste twee veel gemaakte fouten kunnen worden vermeden. De derde fout komt in een volgend artikel aan bod.

Strategische fit: passende hr-praktijken kiezen met behulp van een strategische kaart

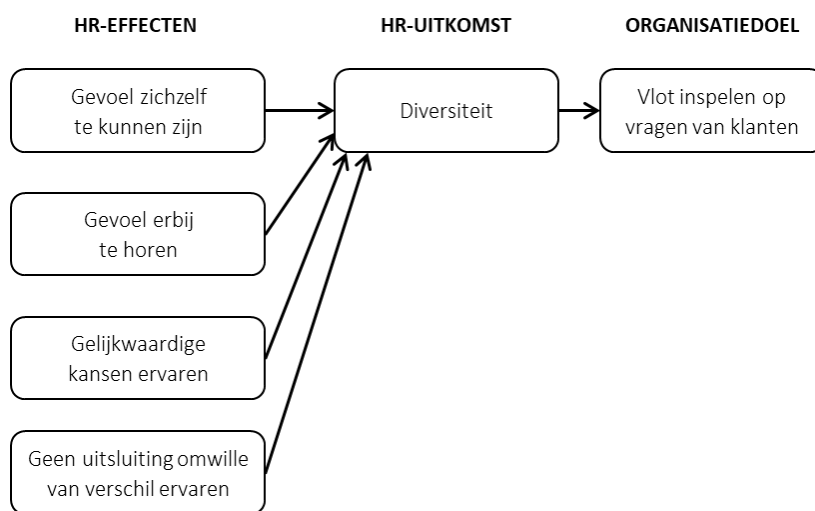
Een strategische hr kaart tracht de kritische succesfactoren in een organisatie te identificeren op het domein van hr. Het identificeren hiervan start met het bepalen van de hr-uitkomsten. Dit zijn de uitkomsten waarop hr zal sturen met het oog op het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Het bepalen van deze uitkomsten is een verantwoordelijkheid van de beslissingsnemers van de organisatie (het managementteam, de directie, de raad van bestuur). Meer hierover lees je in mijn eerder artikel *'Een inclusieve organisatie? Dat begint bij de top!'*.

Stel: de top kiest ervoor om werk te maken van meer diversiteit in de organisatie. De beslissing komt enerzijds voort uit morele overwegingen, ze vindt het belangrijk dat haar personeelsbestand een afspiegeling van de samenleving is. Anderzijds uit bedrijfseconomische motieven, ze hoopt zo haar vacatures beter ingevuld te krijgen en zodoende vlot te kunnen inspelen op vragen van klanten. Onderstaande figuur heeft de hr-uitkomst en de bijdrage ervan aan het organisatiedoel schematisch weer.



Van hr-uitkomst naar hr-effecten

Nu is het aan hr om de nodige hr-praktijken uit te werken om de door de top gewenste hr-uitkomst – een meer divers personeelsbestand – te realiseren. In plaats van meteen na te denken over concrete hr-praktijken en/of te kiezen voor hr-praktijken die populair zijn in het werkveld, is het belangrijk dat hr zich eerst afvraagt welke hr-effecten bijdragen tot het realiseren van de vooropgestelde hr-uitkomst. De bijdrage van hr-praktijken aan de hr-uitkomsten en zodoende aan de organisatiedoelen komt tot stand via het effect van deze hr-praktijken op de houding en ervaring van medewerkers (= hr-effecten). Werkgevers die de diversiteit in hun organisatie willen bevorderen en de vruchten ervan willen plukken, zullen ervoor moeten zorgen dat (kandidaat-)medewerkers zich niet uitgesloten of gediscrimineerd voelen omwille van hun verschil, het gevoel hebben dat zij gelijkwaardige kansen hebben, zich fair en correct behandeld voelen, niet het gevoel hebben dat ze delen van zichzelf hoeven te verbergen, zich veilig voelen om zichzelf te kunnen zijn, het gevoel hebben dat ze er werkelijk bij horen, etc. Hieronder volgt een schematische voorstelling van de hr-effecten en de wijze waarop deze bijdragen aan het realiseren van de gewenste hr-uitkomst.

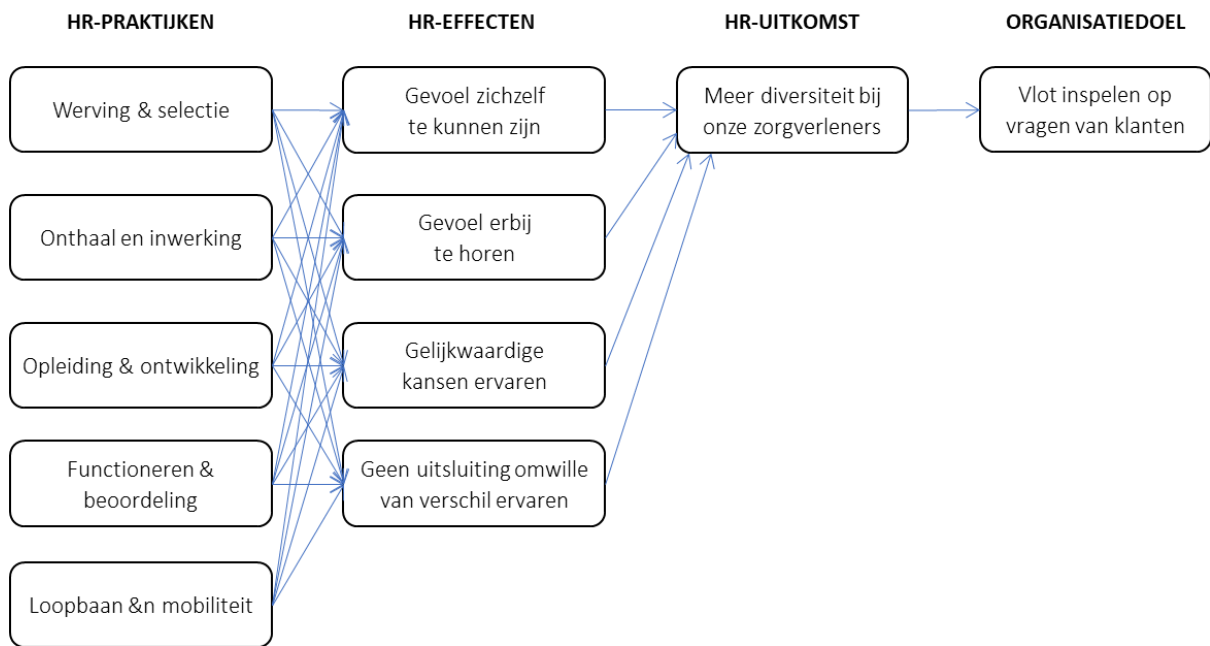


Van hr-effecten naar concrete gedragingen

Vervolgens dient hr zich af te vragen welke gedragingen in de organisatie nodig zijn om de gewenste hr-effecten te realiseren. Wie moet wat doen opdat (kandidaat-)werknemers bijvoorbeeld geen uitsluiting ervaren en het gevoel hebben er werkelijk bij te horen? Naast het bepalen van de verschillende gedragingen is het ook belangrijk dat hr zich buigt over de volgende drie vragen: 'Welke *abilities* ofwel vaardigheden hebben medewerkers, hr-medewerkers en leidinggevendenden nodig voor het vereiste gedrag? Zijn zij gemotiveerd om dat gedrag te stellen? Hebben zij de *opportunitiy* ofwel de ruimte, de tijd en de middelen om dat gedrag succesvol te stellen? Samen vormen deze drie factoren – *Ability*, *Motivation* en *Opportunity* – het AMO-model, wat een van de meest gebruikte modellen is in het onderzoek naar de manier waarop hrm bijdraagt aan het realiseren van de organisatiedoelen.

Van concrete gedragingen naar hr-praktijken en-systemen

De laatste stap is om naar specifieke HR-praktijken en-systemen te kijken die de gewenste gedragingen mogelijk maken. Met andere woorden: welke HRM-praktijken en-systemen zijn nodig om te voorzien in de vaardigheden, de motivatie en de opportunity die medewerkers en leidinggevendenden nodig hebben om het gedrag te tonen dat nodig is om de gewenste hr-effecten te realiseren, en zodoende bij te dragen aan de gewenste hr-uitkomsten en de uiteindelijke organisatiedoelen?



Concreet gaat enerzijds om hr-praktijken die bedoeld zijn om de instroom en doorstroom van diverse, in de organisatie ondervertegenwoordigde groepen te verhogen door het verminderen van discriminatie, het bevorderen van gelijke kansen, het voorkomen en/of verhelpen van diversiteitsgerelateerde issues op de werkvloer, en het formuleren en monitoren van diversiteitsdoelen. Denk aan praktijken als objectieve aanwervings- en promotieprocedures, uitbreiding vacaturekanalen, anonieme sollicitaties, targets/quota, *unconscious bias*-trainingen, werk-privé praktijken, mentoring, diversiteitswerkgroepen en *employee resource groups* (dit zijn vrijwillige, door medewerkers geleide groepen met als doel een diverse en inclusieve werkplek te bevorderen). Anderzijds om hr-praktijken gericht op het creëren van een *sense of belonging* bij medewerkers, zoals het verlenen van toegang tot informatie, het mogelijk maken van deelname aan besluitvorming, het opzetten van inclusieve mentorprogramma's, het organiseren van dialoogbijeenkomsten, het instellen van een klankbordgroep, het benoemen van ambassadeurs, het stimuleren van positieve en gelijkwaardige informele en formele contacten tussen medewerkers, en het stimuleren van de betrokkenheid van werknemers.

Interne fit: bundels van hr-praktijken

Werken met een strategiekaart helpt om het hr-beleid en de bijhorende hr-praktijken af te stemmen op de organisatiedoelen. Naast deze strategische fit is er nog een belangrijke vorm van afstemming: de interne fit.

Interne fit staat voor de noodzakelijke afstemming van individuele HRM-activiteiten op elkaar. Denk bijvoorbeeld worden aan de bewuste afstemming van personeelsplanning, werving en selectie, en socialisatie van medewerkers. In de praktijk loopt het nog vaak mis wat interne fit. Enkele voorbeelden ter illustratie:

- Investeren in een employer brand dat diversiteit en inclusie uitstraalt zonder aandacht te hebben voor het wegwerken van drempels in het selectieproces, waardoor talent wel aangetrokken wordt maar niet door de voordeur geraakt.
- Inzetten op het vergroten van de diversiteit in een team, maar niets doen aan het bevorderen van belonging met als gevolg dat teams enkel de nadelen van diversiteit ervaart zoals frustratie, misverstanden en conflicten.

- Divers talent aan boord halen zonder te investeren in een inclusieve organisatiecultuur, waardoor het divers talent zich niet thuis voelt en de organisatie weer verlaat.
- Mensen met een beperking laten instromen in een al dan niet nieuw gecreëerde laagdrempelige job en hen vervolgens geen ontwikkelkansen bieden.

Het idee achter interne fit is dat een het verstandiger is te kiezen voor een combinatie van hr-praktijken die elkaar versterken, in plaats van losse hr-praktijken (die elkaar mogelijk tegenwerken). Een dergelijke combinatie en onderlinge afstemming van hr-praktijken wordt in de hrm-literatuur aangeduid als een hrm-bundel. Zo'n hr-bundel wordt verondersteld grotere bijdragen te kunnen leveren aan het realiseren van de organisatiedoelen dan afzonderlijke hr-praktijken.

Tot slot

Zoals gezegd is er nog een derde verklaring waarom een inclusief hr-beleid niet altijd de gewenste resultaten oplevert. Kort gezegd: *organizations fail to walk the talk*. Dat komt voornamelijk doordat leidinggevenden – die een belangrijke rol opnemen in het handen en voeten geven aan het hr-beleid – de door hr uitgetekende hr-praktijken niet of minder succesvol in de praktijk weten te implementeren. Hoe dat komt en wat er anders kan/moet, komt aan bod in een volgend artikel.