07-143

Voelt u zich ook zo inclusief?

In de humanresourcesafdelingen van Amerikaanse bedrijven komt een nieuw buzzword opzetten: inclusie. Is het afgelopen met de zoektocht naar een evenwicht tussen mannen en vrouwen? 'Als iedereen maar het gevoel krijgt dat hij of zij erbij hoort.'

DOOR VEERLE DRAULANS / FOTO'S: REPORTERS

'Aandacht voor vrouwen in de organisatie? Hoe heerlijk ouderwets!' hoorden we laatst. Je hoort de vraag wel vaker: is het streven naar gelijke kansen voor mannen en vrouwen in arbeidssituaties vandaag nog relevant? Op veel plaatsen waait een schijnbaar nieuw toverconcept binnen: 'inclusie'. Maar wat betekent dat eigenlijk? En raakt de zorg voor meer evenwicht tussen mannen en vrouwen op het werk daar niet door ondergesneeuwd?

Knack verzamelde vijf leidinggevende professionals die elk in hun sector de genderlijnen uitzetten.

MONICA ROELING (Fortis): In onze organisatie is aandacht voor gender een vrij recent gegeven. Pas twee jaar geleden werden actieplannen uitgetekend die zijn gericht op aanwerving, opleiding en *mentoring*. Maar in het begin lag het accent vooral op bewustmaking. Intussen heb ik ons genderplan al meer dan 100 keer gepresenteerd voor allerhande groepen in ons bedrijf.

We zijn dus laat begonnen, maar toch niet zonder resultaat. In de cijfers zie je dat het meest op het niveau net onder het hoogste management: in 2004 hadden we in dat segment 16 procent vrouwen, vandaag is dat 23 procent. Maar vooral in de hoofden van mensen is verandering merkbaar: men gaat nu bijvoorbeeld actief op zoek naar vrouwen bij vacatures voor hogere posities. Sinds een half jaar verhoogt de druk om ons meer op 'diversiteit' te richten — mede onder invloed van de internationale groeistrategie in het bedrijf — maar gender blijft zeker op de agenda staan. Alles wordt ingezet op een *inclusieve werkomgeving*, waarin iedereen zich gerespecteerd voelt en kansen krijgt om verschillend te zijn.

Dat klinkt mooi, maar het is ook erg vaag. Welk beleid kan garanderen dat mensen zichzelf kunnen zijn?

ROELING: Het is inderdaad minder tastbaar dan genderdiversiteit, en we zitten met de uitwerking ervan nog in de onderzoeksfase. Voorbeelden van elders kunnen helpen. Ons bedrijf in het Verenigd Koninkrijk heeft veel ervaring met diversiteitstrainingen, waarin mensen in groep leren omgaan met elkaars verschillen. We ontwikkelen een *levensfasebewust* personeelsbeleid. Soms gaat het om heel concrete, kleine dingen, zoals in de bedrijfskantine in verschillende talen aankondigen hoe maaltijden zijn samengesteld, of het voedsel halal is enzovoort.

MIEKE SMET (Janssen Pharmaceutica): Wij zijn zes jaar geleden begonnen met een actief genderbeleid. Het moederbedrijf in de Verenigde Staten stimuleerde al die tijd sterk dat we zouden verruimen richting *diversiteit*, waarmee vooral etnische diversiteit bedoeld is. In Europa hebben we daar onze eigen invulling aan gegeven, door te beginnen met genderdiversiteit — met als sterk argument dat vrouwen geen maatschappelijke minderheid zijn en dat je dus beter begint met de meest relevante groepen.

Onze genderwerking steunt onder andere op twee mensen per departement, liefst een duo van een man en een vrouw, die verantwoordelijk zijn om het thema ter sprake te brengen. Ook bij ons is de term 'inclusie' binnengewaaid. We willen die term graag concreet maken, bijvoorbeeld door aandacht voor leeftijdsdiversiteit. Maar tegelijkertijd willen we de zorg voor gender ook vasthouden, met als streefdoel een evenwichtiger man-vrouwverdeling in kaderfuncties. En zowel bij gender als bij leeftijd gaat het om complementaire eigenschappen, capaciteiten en competenties. Zo gaan jongeren heel vlot om met technologie en het internet. Misschien durven en kunnen leidinggevenden onvoldoende buiten de hun vertrouwde referentiekaders denken, waardoor bijvoorbeeld creativiteit van jonge mensen minder kansen krijgt. Bovendien moeten we afstappen van vooronderstellingen in de stijl van 'voor vrouwelijke medewerkers is de combinatie arbeid-gezin dé prioriteit' of 'oudere medewerkers verlangen een (tijds)-flexibiliteitsbeleid'. Of nog zo'n hardnekkige suggestie: dat je niet te veel moet investeren in vorming of leertrajecten van 45-plussers.

Hoe gaat een computergigant als IBM daarmee om?

PETRA VAN HOORDE (IBM): IBM verwacht soms wél dat 45+-medewerkers een heel andere taak opnemen en zich compleet heroriënteren. Het bedrijf is bereid om daarin te investeren. Wie bijvoorbeeld de technische vernieuwingen niet meer kan volgen, moet soms een overstap maken naar een administratieve functie. Natuurlijk is zo'n beslissing niet evident voor de persoon in kwestie.

Ook bij ons zijn sinds een jaar of twee diversiteit en inclusie sleutelbegrippen. Er werden werkgroepen opgericht met specifieke aandachtsvelden: gender, mensen met een functiebeperking, culturele diversiteit, GLBT — wat staat voor *gay, lesbian, bisexual, transgender*. Culturele diversiteit heeft een specifieke invulling: als wereldwijde organisatie moeten wij grensoverschrijdend leren omgaan met verschillen, die je al op Beneluxvlak ziet.

Maar ondanks de verbreding naar andere aandachtsvelden vind ik niet dat gender ondergesneeuwd raakt. Alle inzet voor diversiteit is vrijwilligerswerk, en de genderwerkgroep blijft over de jaren heen sterk en gemotiveerd. Alleen zijn de beschikbare middelen niet uitgebreid. Gender moet tijd en geld delen met andere werkgroepen, waardoor het genderbudget kleiner werd.

We proberen creatief met die beperking om te springen. Een van onze aandachtspunten is meisjes in het middelbaar onderwijs weerbaar te maken, zodat ze durven te kiezen voor een studiekeuze als ingenieur of als informaticus. Op langere termijn plukken we daar als IBM hopelijk de voordelen van door een verhoogde instroom van jonge vrouwen in ons bedrijf.



Mieke Smet (Janssen Pharmaceutica)

'Dat voor vrouwelijke medewerkers de combinatie arbeid-gezin dé prioriteit is, is een vooronderstelling waar we van af moeten.'

Ingrid Pelssers (Vlaamse Overheid)

'In de toekomst zullen we bepaalde functies aantrekkelijker moeten maken voor mannen.'

Petra Van Hoorde (IBM)

'We willen meisjes in het middelbaar onderwijs weerbaar maken, zodat ze durven te kiezen voor een studiekeuze als ingenieur of als informaticus.'

Sabine Van Huffel (K.U. Leuven)

'Als je écht weerstand wilt oproepen, moet je het woord quota maar eens laten vallen.'

Monica Roeling (Fortis)

'Als we het accent leggen op de doorstromingskansen voor vrouwen, dan denken veel mannen dat zij daar niets mee te maken hebben.'

Ook de Vlaamse overheid gaat intussen breder dan de genderaanpak, niet?

INGRID PELSSERS (Vlaamse Overheid): Bij de start in 1990, onder impuls van Rita Mulier, waren alle acties bij de Vlaamse overheid gericht op vrouwen. Sinds 2000 is dat verbreed, en vandaag is er aandacht voor vijf kansengroepen.

In onze genderwerking organiseren we zowel acties gericht op mannen én vrouwen, als acties die gericht zijn op vrouwen alleen. Zo nodigen we doelbewust één derde mannen uit op netwerkbijeenkomsten voor medewerkers die willen doorgroeien naar managementfuncties, vanuit de overtuiging dat vrouwen een cultuurverandering altijd samen met mannen zullen moeten bewerkstelligen. Maar toen er eind 2006 30 topmanagementfuncties vacant waren, hebben we vooral vrouwen gestimuleerd om zich kandidaat te stellen. Noem het dus een én-én-benadering: én positieve actie, én *gendermainstreaming* als aanpak.

Waarbij 'gendermainstreaming' synoniem is voor 'inclusief beleid'. Bedoelt u dan hetzelfde als 'de inclusieve werkomgeving' waar Monica Roeling naar verwijst?

PELSSERS: Ik interpreteer inclusie als het streven om een genderdimensie mee te nemen in alle processen, in alle culturele en structurele elementen van de organisatie. En dat is inderdaad de invulling van de notie 'gendermainstreaming'. In alle beheersovereenkomsten waarin de minister met zijn of haar topambtenaar de doelstellingen en middelen vastlegt, moeten streefcijfers over het percentage vrouwen in managementfuncties opgenomen worden. Maar het kan ook heel concreet en praktisch: De Lijn wil meer vrouwelijke buschauffeurs. Oké, dan moeten de sanitaire voorzieningen daarop afgestemd worden.

In de academische wereld beweegt er heel wat.

SABINE VAN HUFFEL (K.U. Leuven): Vrouwen waren heel sterk ondervertegenwoordigd in het academisch personeel. Die vaststelling leidde in 1999 tot een specifiek genderbeleid. Na de nodige analyses werd per faculteit een man-vrouwduo aangesteld als 'genderaanspreekpunt'. Tegelijk werd in een aantal vakken de genderaandacht verhoogd en werd een interfacultaire cursus genderstudies uitgewerkt, opdat ook studenten meer gendergevoelig zouden worden. Wij moeten dus altijd voor twee groepen, voor het personeel én voor studenten, actieplannen uitwerken. De pijnpunten in het personeelsbeleid zijn inmiddels goed bekend, en een aantal duidelijke maatregelen ging van kracht. De onderzoeksraad, bijvoorbeeld, telt meer dan een derde vrouwen.

Sinds twee jaar is de beleidsoptie verbreed naar 'gender én diversiteit'. Mensen lijken spontaan te denken: 'Oké, gender: dat is personeelsbeleid, en diversiteit, dat gaat over studenten.' De politieke wereld verwacht ook dat de universiteit zich engageert in de richting van meer toegankelijkheid voor studenten met functiebeperkingen en studenten van allochtone afkomst. Maar de gevolgen van dominant vrouwelijke of mannelijke studierichtingen durven doortrekken, daar ligt kennelijk niemand wakker van. Terwijl de onderwijswereld toch de basis vormt van wat nadien in bedrijven en organisaties mogelijk is?

Onderzoekers als Milliken en Martins kwamen na een uitvoerige analyse tot de slotsom dat zorg voor genderdiversiteit in organisaties een kwetsbaar en gevoelig thema blijft, net zoals etnische verschillen. Leeftijdsverschil geeft kennelijk minder aanleiding tot wrevel of aarzeling. Ervaren jullie ook die blijvende gevoeligheid?

PELSSERS: Zeker wel, en bij de Vlaamse overheid is de nood om dwarsverbindingen te maken heel groot: we moeten leren denken in termen van 'gender én...'. Voor mij blijft gender de primaire invalshoek. Drie op de vier ▸