Diversit – sessie 3: Uitstroom, Inclusieve cultuur en psychologische veiligheid

Zo bouw je een inclusieve cultuur



INTRO

RETENTIE VERSUS UITSTROOM

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

MICROAGRESSIES

CHECK-OUT

artevelde hogeschool

INTRO & TERUGBLIK

Is er iets veranderd?

Inhouden Training 2 : Doorstroom

artevelde hogeschool

RETENTIE VS UITSTROOM BETER BEGRIJPEN

artevelde hogeschool

Lage kwaliteit feedback geassocieerd met verloop



Onderzoek van Textio in 2023

Wat hoor jij tijdens het exit gesprek?



Inclusieve exitgesprek: voorbeelden

- Wat zijn de belangrijkste redenen voor je vertrek, en welke factoren hebben daarin het grootste gewicht gehad?
- Hoe zou je de samenwerking en communicatie binnen je team omschrijven?
- Wat had de organisatie kunnen doen om jouw werkervaring positiever te maken of jouw vertrek te voorkomen?
- In welke mate voelde je je gesteund en erkend door je leidinggevende en de organisatie?
- Heb je kansen gekregen om jezelf professioneel te ontwikkelen? Wat kon er beter?
- In hoeverre voelde je dat je jezelf kon zijn op de werkvloer?
- Heb je ooit situaties meegemaakt waarin je je niet inclusief behandeld voelde, of waarin je getuige was van gedrag dat niet overeenstemde met de waarden van diversiteit en inclusie?
- Welke aanbevelingen heb je om de werkcultuur inclusiever, rechtvaardiger en aantrekkelijker te maken voor alle medewerkers?

Uitstroom KPI's

Omschrijving kpi	Wat meet het?	Waarom is het relevant?	Frequentie
Totale uitstroomratio	Percentage medewerkers dat het bedrijf verlaat per jaar, uitgesplitst naar gender/diversiteit	Toont of bepaalde groepen disproportioneel vaak vertrekken	Jaarlijks (hogere frequentie vaak niet zinvol)
Vrijwillige vs. onvrijwillige uitstroom	Verhouding tussen vrijwillig vertrek (resignatie) en beëindiging door werkgever, per subgroep	Helpt inschatten of bepaalde groepen vaker ‘weggeduwd worden’ of zelf vertrekken	Jaarlijks (hogere frequentie vaak niet zinvol)
Early-turnover (< 12 maanden)	Percentage medewerkers dat binnen het eerste jaar vertrekt, uitgesplitst naar gender/diversiteit	Signaalfunctie voor hoger vertrek bij bepaalde subdoelgroepen	Jaarlijks (hogere frequentie vaak niet zinvol)
Exitgesprek-deelnamegraad	Percentage vertrekkers dat deelneemt aan een exitgesprek of -survey	Meet betrokkenheid bij open feedbackcultuur	Jaarlijks (hogere frequentie vaak niet zinvol)

Psychologische veiligheid

artevelde hogeschool

OEFENING

Ik ben de enige die…

artevelde hogeschool

Psychologische veiligheid

Schep een veilige werkomgeving

In a research on medical mistakes in hospitals, the goal was to find out which teams make more mistakes than others. The researchers assumed that well-functioning teams would make less mistakes. But the results showed the opposite: well-functioning teams make more mistakes. How was this possible?

Psychologische veiligheid = het geloof dat de context veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's – uitspreken van ideeën, vragen en verwelkomen en waarderen van bedenkingen of fouten.

	1	2	3	4	5	6	7
Wanneer je in dit team een fout maakt, wordt dit vaak tegen je gebruikt.*	O	O	O	O	O	O	O
In dit team kunnen teamleden problemen en lastige kwesties veilig aankaarten.	O	O	O	O	O	O	O
Mensen in dit team wijzen anderen soms af omdat ze anders zijn.*	O	O	O	O	O	O	O
Het is veilig om een risico te nemen in dit team.	O	O	O	O	O	O	O
Het is moeilijk om andere leden van dit team om hulp te vragen.*	O	O	O	O	O	O	O
Niemand in dit team zou met opzet mijn inspanningen proberen ondermijnen.	O	O	O	O	O	O	O
Wanneer ik samenwerk met andere leden van mijn team, worden mijn unieke vaardigheden en talenten gewaardeerd en benut.	O	O	O	O	O	O	O

De vertaling van de schaal naar het Nederlands werd niet gevalideerd

Bron: Edmondson, 1999

artevelde hogeschool

Inclusie

- Erbij horen
- Nieuwsgierig zijn
- Positieve appreciatie van diversiteit

Delen

- Opinie delen
- Fouten toegeven
- Leerklimaat

Opleveren

- Iedereen doet mee
- Input wordt gewaardeerd
- Hoog engagement

Uitdagen

- Tegen-argumenten zijn welkom
- Nieuwe ideeën worden gedeeld

Positiviteit

- In relaties en in communicatie
- Negativiteit wordt geconfronteerd





artevelde hogeschool

Bekijk checklist 'psychologische veiligheid'

Hebben jullie voorbeelden rond hoe jullie aspecten van de checklist aanpakken?

Hoe zet je aspecten van de checklist in bij consultants?



Microagressies

artevelde hogeschool

TEASER

SIMON SAYS

artevelde hogeschool

Microagressie aka Microkwetsing

Subtiele, alledaagse gedragingen of opmerkingen die vaak onbedoeld kwetsend of discriminerend kunnen zijn tegenover mensen uit ondervertegenwoordigde groepen.



'anders' zijn

zich **buitengesloten** voelen (Sólorzano et al. (2000))

zich **onzeker** voelen (Brondolo et at., 2008)

zich **gereduceerd voelen tot een stereotiep beeld**

stress ervaren (Franklin, 1999)

"Ik herinner mezelf eraan om mijn hoofd naar beneden te houden en mijn mond te houden - geen aandacht op mezelf te vestigen."

(Berberena& Wirzberger (2021))

artevelde hogeschool

Werd jij al eens geconfronteerd met microagressies?
Bij jezelf of in je omgeving?




Unconscious bias

Meten van unconscious bias

Twee tests:

- Test Rijksuniversiteit
  - Vooroordelentest
  - Expliciet wat juist is
- Test project implicit – Harvard University & Washington University

Let op!

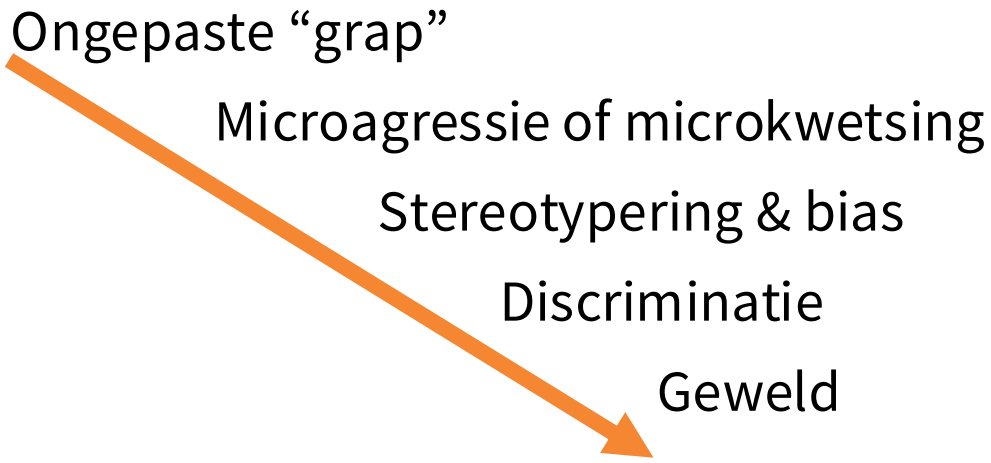
Het is niet omdat je een bias ontdekt, dat je ook werkelijk discriminerend gedrag vertoont.

Omgaan met microagressies

Heel belangrijk om dit niet te laten passeren!

Intentie ≠ impact

Escalatieladder



artevelde hogeschool

Omgaan met microagressies

Heel belangrijk om dit niet te laten passeren!

⇒ Creëert een cultuur waarin dit aanvaardbaar is



artevelde hogeschool

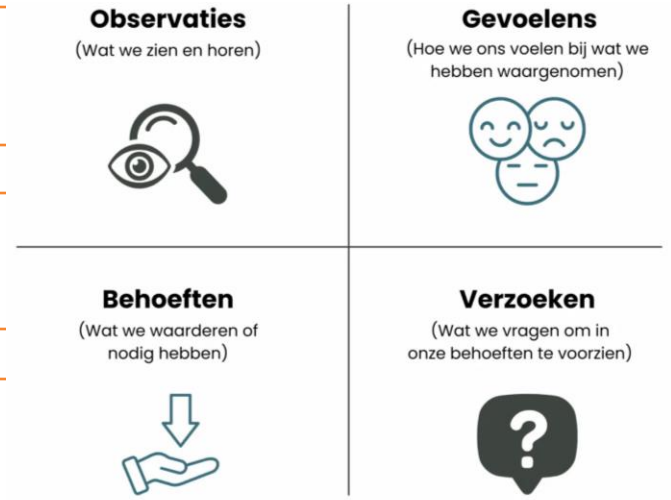
Wat is onaanvaardbaar gedrag in jullie organisatie?
En weet iedereen wat dit is?



Omgaan met microagressies

Algemeen belangrijk wanneer ingrijpen:

- Belang (psychologische) **veiligheid** van alle partijen
- **Combinatie** van strategieën gebruiken
- Wat past bij **jou**?
- **Geweldloze communicatie** hanteren
- **Niet spreken voor iemand anders**



artevelde hogeschool

Omgaan met microagressies

3 mogelijke betrokken partijen

Mikpunt



Boodschapper



Omstaander(s)



artevelde hogeschool

Omgaan met microagressies

Als <u>omstaander</u>



- De-escaleren
- Focus verleggen
- Mikpunt uit de situatie halen
- Gedrag onderbreken



- Achteraf melden aan een instantie in de organisatie
- Achteraf melden aan een officiële instantie



- Achteraf bespreken met boodschapper, mikpunt of andere omstaanders
- Het is nooit te laat!
- Achteraf met anderen bespreken



- Gedrag benoemen en aangeven waarom het niet ok is
- Open vragen stellen
- Andere omstaander betrekken

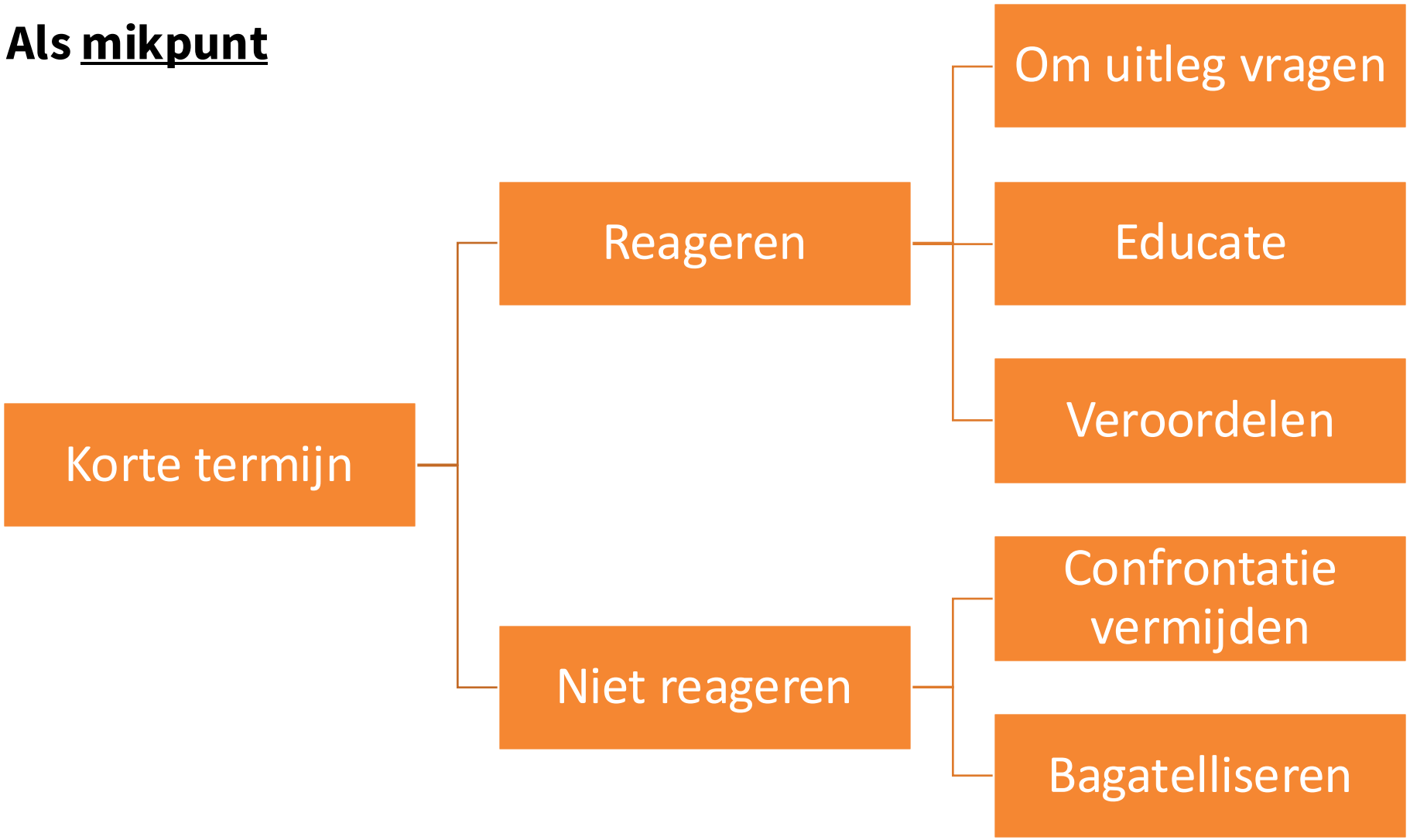


- “Documenteren” van gedrag
- Eventueel combinatie met delegate

artevelde hogeschool

Omgaan met microagressies

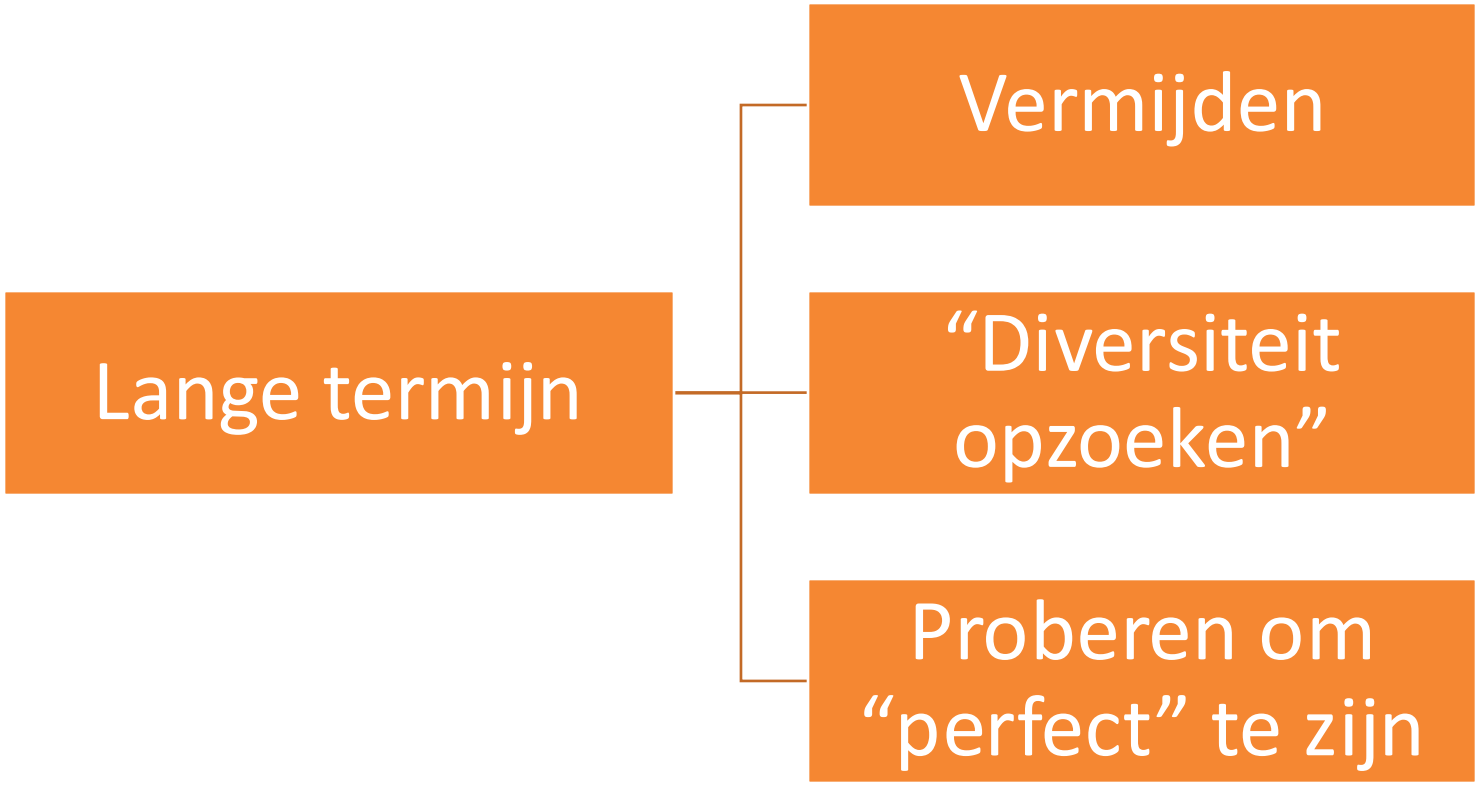
Als <u>mikpunt</u>



artevelde hogeschool

Omgaan met microagressies

Als <u>mikpunt</u>



artevelde hogeschool

Omgaan met microagressies

Als <u>boodschapper</u>

1. Sta open voor feedback (>< cognitieve dissonantie)

- Probeer niet defensief te zijn (“Ik ben geen racist!”)
- Wees je bewust van je gevoelens
- Maak het gesprek niet over jou

2. Neem verantwoordelijkheid (>< stroman-effect)

- Focus op het eigenlijke issue (“We hebben nood aan een meer inclusief wervingsbeleid” >< “Ah dus je wil niemand meer aanwerven o.b.v. competenties.”)
- Zorg dat de andere persoon zich gehoord voelt en volg hun lead
- Verontschuldig je
- Denk na over hoe de microagressie kon ontstaan en hoe je dit kan voorkomen (wees je bewust van je privileges en biases)

artevelde hogeschool

Omgaan met microagressies

Blijf kalm (tel tot 10)

Geef context (Set up the situation)
“Weet je nog toen we tijdens de lunch aan het praten waren …”

Beschrijf objectief het gedrag + vraag om verduidelijking
“Toen je dit vroeg / zei aan mij … Waarom vroeg je dat aan mij? Waarom zei je dat tegen mij?”

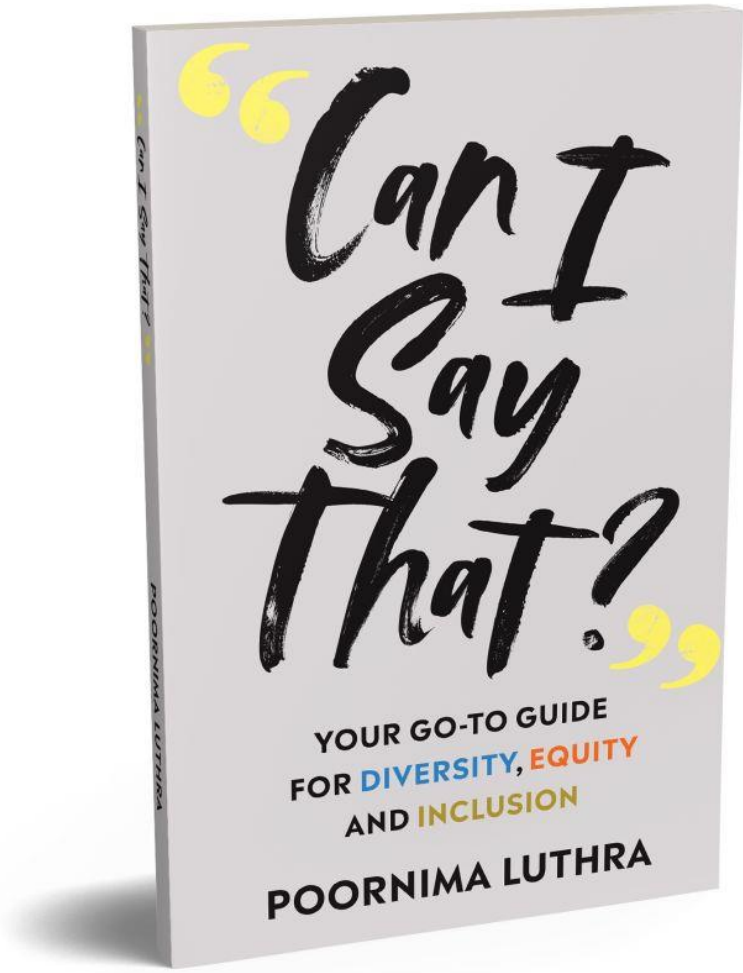
Leg de impact uit
“Wanneer je dit zegt aan mij, doet me dit zo voelen …”
“Ik heb nog niet gehoord dat je dit aan anderen zegt / vraagt …”
“Hierdoor durf ik mijn mening niet te delen …”

Denk na over oplossingen om het gedrag aan te passen
“Zou je dit in de toekomst anders kunnen aanpakken?”

artevelde hogeschool

Tips





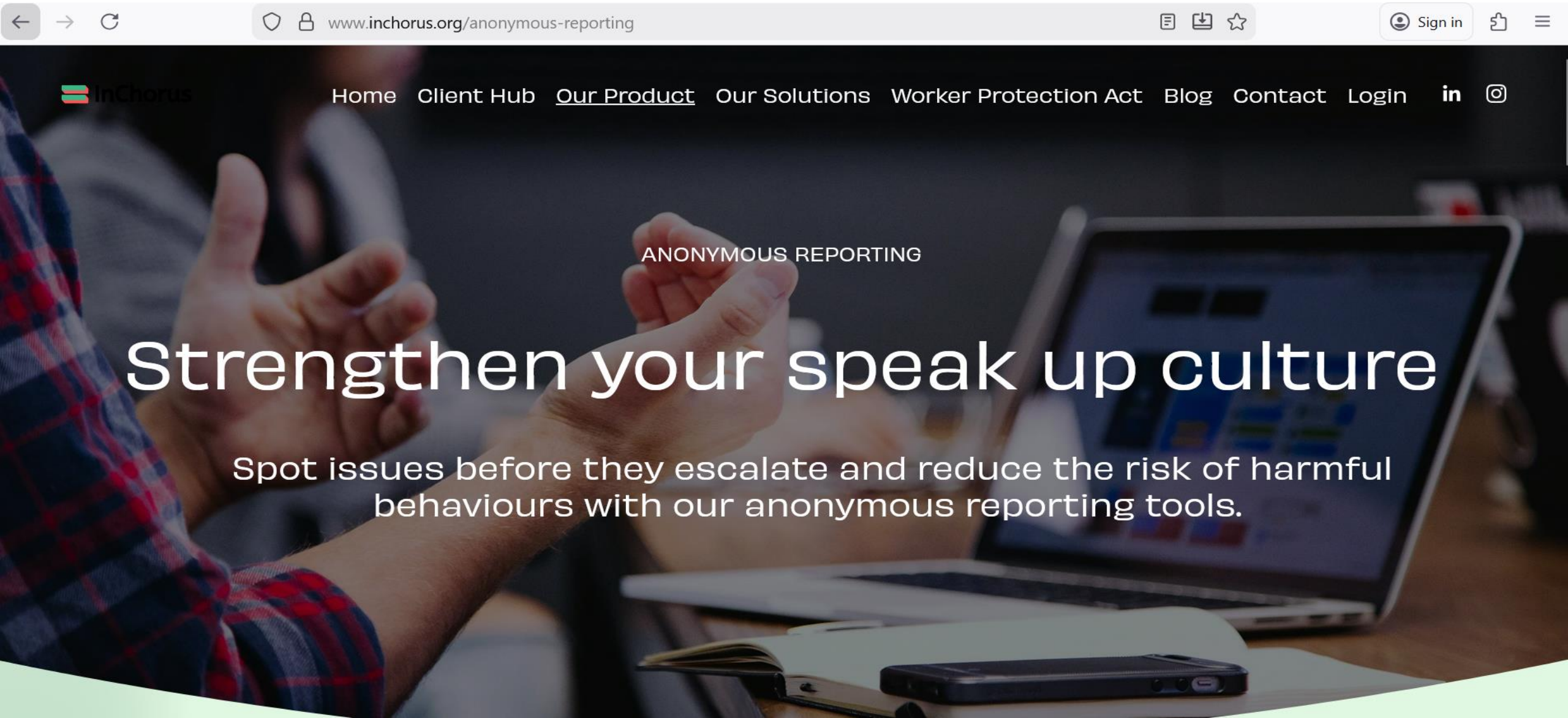
Of luister naar de podcast

artevelde hogeschool

Inclusieve cultuur/Inclusieve werkplek:

voorbeelden van vragen in engagement-survey

Voorbeeld software om ongewenst gedrag te melden



Voorbeelden van vragenlijsten engagement

- **Gallup vragenlijst**

  → Internationale standaard voor engagement.
  → Maar deze vragen zijn auteursrechtelijk beschermd. Dus niet zomaar gebruiken!

- **Utrecht Work Engagement Scale (UWES)**

  → academischer qua karakter. Schaufeli (één van de auteurs) is een toonaangevende expert in domein van burn-out en engagement

- **Vragenlijsten vanuit enquêtetools**

  → dit is een illustratief voorbeeld van de enquêtetool Checkmarket.
  Maar ook eerder ter inspiratie gebruiken en niet woordelijk.

  → Bekijk in welke mate jouw enquêtetool hiervoor een voorbeeld voorziet.

CHECK OUT

Wat blijft voor jezelf hangen?

Wat neem je mee naar jouw organisatie?

Welke (kleine) eerste stap ga je zetten naar een meer inclusieve cultuur?

artevelde hogeschool