

Diversiteit en inclusie in hybride werken: een kans of een uitdaging?

Het thuiswerken tijdens de COVID-19-pandemie zorgt ervoor dat veel werknemers (en werkgevers) niet meer voltijds terug willen keren naar de traditionele werkplek (bijvoorbeeld Oude Hengel e.a., 2021). Daarom staat organisaties een nieuwe uitdaging te wachten: een permanente vorm van hybride werken implementeren waarbij werknemers een deel van hun werkuren niet op de traditionele werkplek, maar thuis volbrengen. Deze uitdaging biedt echter ook een kans: wanneer hybride werken op een verantwoorde manier wordt ingebed in organisaties, kan het bijdragen aan meer diversiteit en inclusie. Dit is van belang omdat diversiteits- en inclusie-initiatieven zorgen voor een competitief voordeel. Het helpt bij het aantrekken en behouden van talent, en verhoogt innovatie, creativiteit en productiviteit (bijvoorbeeld Chaudhry e.a., 2021; Luanglath e.a., 2019). In dit artikel beschrijven we hoe de implementatie van hybride werken gepaard kan gaan met het bevorderen van diversiteit en inclusie in organisaties.

Ellen Houben, Debby Beckers, Madelon van Hooff, Yannick Griep en Sabine Geurts

Hybride werken: een kans voor diversiteit

Hybride werken is een werkvorm waarbij werknemers een deel van hun contractuele uren niet op de traditionele werkplek, maar elders (meestal thuis), volbrengen (Allen e.a., 2015). Vaak zorgt hybride werken ervoor dat medewerkers meer flexibiliteit krijgen om hun werkuren en werkplek zelf te organiseren. Deze flexibiliteit kan voordelen bieden voor zowel werknemers als voor organisaties: voor werknemers kan bijvoorbeeld de mogelijkheid ontstaan om werk en zorgtaken beter te combineren, terwijl voor organisaties de mogelijkheid tot thuiswerken een voordeel kan bieden bij het werven van getalenteerd personeel. In dit artikel betogen we dat hybride werken kan bijdragen aan diversiteit van het personeelsbestand, mits organisaties erin slagen om de flexibiliteit van hybride werken voldoende te laten aansluiten bij de behoeften van hun medewerkers.

Diversiteit op de werkvloer betreft de overeenkomsten en verschillen die werknemers uit verschillende identiteitsgroepen met zich meebrengen (Thomas & Ely, 1996). Een divers personeelsbestand gaat gepaard met een grotere verscheidenheid in perspectieven en benaderingen, hetgeen het succes van de organisatie ten goede kan komen (Luanglath & Mohannak, 2019). Hoewel diversiteit meestal wordt benaderd in termen van zichtbare kenmerken (onder andere geslacht, etniciteit, handicap en leeftijd), omvat het ook onzichtbare dimensies (onder andere opleiding, afkomst, genderidentiteit, levenservaringen, levensstijl, religie, geaardheid) (Offerman & Basford, 2014). Een hybride werkomgeving kan bepaalde zichtbare en onzichtbare vormen van diversiteit verder bevorderen

door arbeidsparticipatie te faciliteren voor bepaalde groepen werknemers, waaronder werknemers met zorgtaken, werknemers met een beperking, verzuimende werknemers en werknemers die verder weg wonen.

Werknemers met zorgtaken

Voor mensen die voorafgaand aan de pandemie geen betaald werk konden verrichten, omdat zorgtaken (zoals mantelzorg of zorg voor kinderen) dit niet toelieten, biedt een hybride werkcontext meer zeggenschap over de eigen werktijden. Deze 'werktijdcontrole', in combinatie met minder reistijd, kan ertoe leiden dat werknemers werk- en zorgtaken beter kunnen combineren.

Werknemers met een beperking

Ook voor mensen met een fysieke of mentale beperking kan een hybride werkomgeving de ruimte bieden om werktijden en -locatie flexibel aan te passen aan de persoonlijke behoeften en belastbaarheid. De belastbaarheid van deze groep is vaak lager, en de herstelbehoefte hoger, ten opzichte van de gemiddelde werknemer. Door meer zeggenschap over de werktijden, pauzes en locatie, kan betaald werk voor deze groep minder belastend worden.

Verzuimende werknemers

Voor mensen die (langdurig) uit het arbeidsproces zijn gevallen (bijvoorbeeld door ziekteverzuim), kan een hybride werkomgeving de passende structuur bieden om zich op eigen tempo weer aan te passen aan het hebben van een baan. De mogelijkheid tot thuiswerken kan voor

Dossier: Hybride werken

deze werknemers de drempel om voorzichtig en gedomineerd werktaken op zich te nemen aanzienlijk verlagen (bijvoorbeeld zelfregie in werk- en rusttijden). Het zou kunnen bijdragen aan een snellere, en tegelijkertijd meer geleidelijke, terugkeer richting volledige werkhervatting.

Werknemers die verder weg wonen

Een hybride werkstructuur vergemakkelijkt ook het accepteren van een baan bij een organisatie buiten de eigen woonregio. Het kan zelfs bijdragen aan internationalisering van werk: werknemers die grotendeels beeldschermwerk verrichten, kunnen vanuit een ander land hun werk uitvoeren. Mensen die grotendeels (of volledig) kunnen thuiswerken, hoeven immers minder (of geen) rekening te houden met de locatie en bereikbaarheid van de traditionele werkplek.

Hybride werken: een uitdaging voor inclusie?

Hybride werken kan de diversiteit binnen organisaties dus stimuleren en faciliteren. Om diversiteit in talent te behouden en te benutten, moet de organisatie wel inclusief zijn (Shore e.a., 2018). Inclusie houdt in dat medewerkers volledig deel uitmaken van het team, de afdeling en de organisatie, met behoud van authenticiteit en uniciteit (Ferdman, 2010). De voordelen die diversiteit biedt voor de organisatie (bijvoorbeeld door verhoogde innovatie, creativiteit en productiviteit) kunnen enkel tot hun recht komen in een organisatie met een inclusieve organisatiecultuur (Chaudhry e.a., 2021; Luanglath e.a., 2019). Een inclusieve organisatiecultuur behelst de gedeelde aannames, waarden en overtuigingen van organisatieleden dat medewerkers met alle achtergronden en karakteristieken welkom zijn en gewaardeerd worden (Flamholtz & Randle, 2012).

Het bereiken van een inclusieve organisatiecultuur kan in een hybride werkcontext een uitdaging vormen, aangezien in een organisatiecultuur veranderen, bestendigen en uitdragen moeilijker zou kunnen verlopen wanneer werknemers en leidinggevenden elkaar minder fysiek treffen (Ferdman e.a., 2010). Dit is aldus de paradox van hybride werken: enerzijds kan het in een inclusieve werkcontext zorgen voor meer diversiteit op de (virtuele) werkvloer en de positieve gevolgen daarvan (zoals eerder genoemd bijvoorbeeld creativiteit en innovatie); anderzijds bemoeilijkt de hybride werkcontext het bereiken van die inclusieve organisatiecultuur. Zonder het directe collegiale contact is het lastiger één groep te vormen en elkaars perspectieven, inzichten, ervaringen en kennis te observeren, ervan te leren en er (collectief) naar te handelen. Daarom is het belangrijk om tijdens de implementatie van hybride werken expliciet aandacht te hebben voor inclusie (Howard-Grenville, 2020). Hieronder geven we een aantal adviezen hiertoe.

Reflecteer op het bestaande diversiteits- en inclusiebeleid

Wanneer er een grote verandering plaatsvindt in de wijze waarop een organisatie werkt (in dit geval het invoeren van beleid omtrent hybride werken), is het belangrijk om kritisch na te denken over de reeds bestaande aannames

omtrent diversiteit en inclusie (Alvesson & Spicer, 2012; Elsbach & Stigliani, 2018). Bestuurders van de organisatie zouden zich vragen moeten stellen als:

- Zijn er bepaalde waarden en normen in de organisatie die zich moeilijk laten verenigen met flexibel werken in een hybride werkcontext (bijvoorbeeld vaste werkuren ten opzichte van flexibele uren, aanwezigheidscultuur)?
- Leidt het vasthouden aan bepaalde waarden en normen mogelijk tot exclusie van bepaalde (groepen) medewerkers in een hybride context? Een aanwezigheidscultuur kan bijvoorbeeld resulteren in exclusie van groepen die thuiswerken nodig hebben om te participeren op de arbeidsmarkt, of het kan ertoe leiden dat thuiswerkers minder carrièrekansen krijgen omdat aanwezigheid een beoordelingscriterium is.
- Kan het vasthouden aan, of benadrukken van, bepaalde waarden en normen diversiteit en inclusie faciliteren (bijvoorbeeld begrip voor individuele behoeften en verschillen, belang van de werk-privébalans)? Het gaat bij een inclusieve cultuur dus niet enkel om het beleid dat op papier staat, maar ook om de mate waarin dit beleid omarmd wordt door leidinggevenden en werknemers. Alleen dan kan hybride werken bijdragen aan meer inclusie en diversiteit.

Betrek alle medewerkers

In een hybride werkcontext zal het personeel steeds verspreid zijn over verschillende locaties, waardoor het lastiger is om alle perspectieven samen te krijgen in discussies en beleidsvorming (Spicer, 2020). De kans bestaat dat de perspectieven van mensen die vaker op de fysieke werkplek aanwezig zijn, meer gehoord worden en aldus onbewust zwaarder wegen in besluitvorming en beleid. Het is daarom van belang om steeds een diverse groep organisatieleden te betrekken bij discussies en dat deze consequent hybride verlopen. Zo worden de perspectieven van werknemers die meer thuiswerken evenredig meegewogen. Onderzoek suggereert dat een eerste afspraak met een groep diverse organisatieleden het best volledig online verloopt: in een online omgeving kunnen oppervlakkige verschillen tussen teamleden minder opvallen, waardoor minder vooroordelen gevormd worden en leden uit minderheidsgroepen zich meer geaccepteerd voelen (Bhappu e.a., 1997; Bordia, 1997; Triana e.a., 2012).

Best practices

De COVID-19-pandemie heeft de werkwereld in een razend tempo veranderd, waardoor de beleidsvorming voor hybride werken (inclusief substantieel thuiswerken) in de meeste organisaties nog in de kinderschoenen staat. Door onderling ervaringen omtrent 'best en worst practices' uit te wisselen, kunnen organisaties in een sneller tempo van elkaar leren. Deze 'best practices' dienen echter wel aangepast te worden aan de eigen organisatie, medewerkers en de specifieke (hybride) werkcontext (Offerman & Basford, 2014). Daarnaast kan kruisbestuiving tussen wetenschap en praktijk bijdragen aan goede beleidsvorming: wetenschappers doen in samenwerking met stake-

holdergroepen uit de praktijk veel onderzoek naar hybride werken. De praktische inzichten, leidraden en richtlijnen die volgen uit dergelijk onderzoek zijn nuttig voor organisaties die beleid over hybride werken willen opstellen (onder andere Houben e.a., 2021a, 2021b, 2021c, 2021d).

One-size-fits-none

Ten behoeve van diversiteit en inclusie, alsook van welzijn en productiviteit, is het belangrijk om werknemers tot op zekere hoogte de keuze te laten om al dan niet thuis te werken. Ongunstige thuisituaties (bijvoorbeeld woningen zonder concentratiewerkplek) kunnen ervoor zorgen dat thuiswerken niet de beste optie is (Kniffin e.a., 2021). Bovendien is voor sommige beroepen en takenpakketten het implementeren van hybride werken moeilijker en niet iedere werknemer heeft er evenveel behoefte aan (Allen e.a., 2021). Organisaties moeten zich er dus van bewust zijn dat een verplichte thuiswerkregeling ('one-size-fits-all'-beleid) kan leiden tot problemen die diversiteit en inclusie in de weg staan (Hoolihan & Quinn, 2021). Men moet afstappen van het idee dat iedereen dezelfde middelen, mogelijkheden en verplichtingen hoort te krijgen om rechtvaardigheid te creëren. Organisaties streven immers naar gelijkheid in uitkomsten (bijvoorbeeld gezond, gelukkig en productief werken), maar gelijkheid in middelen en plichten (bijvoorbeeld dezelfde arbeidsregelingen) gaat hier niet per definitie voor zorgen (Van Der Klink, 2017). Het in kaart brengen van persoonlijke behoeften op individueel en teamniveau is dus van belang om een inclusief thuiswerkbeleid te voeren (Kelly e.a., 2010). Indien een zekere mate van thuiswerken nodig is (bijvoorbeeld door een gereduceerd kantooroppervlak), kan een 'in-principe-beleid' worden toegepast ("in principe werken we minimaal twee dagen per week thuis"), waarbij er ruimte voorzien is om op individueel niveau af te wijken. Bijvoorbeeld, de ene collega preferereert om slechts één dag per week thuis te werken, terwijl de andere collega liever drie dagen thuiswerkt.

Pak vooroordelen tijdig aan

Uit onderzoek van Munsch (2016) blijkt dat er vooroordelen bestaan over het aanvragen van thuiswerkmogelijkheden: de acceptatie van thuiswerken bij ouders van jonge kinderen was groter dan bij werknemers die om andere redenen wilden thuiswerken. Verder bleek het minder geaccepteerd te worden wanneer mannen, in vergelijking met vrouwen, flexibel wilden werken om voor een kind te zorgen (Munsch, 2016). Om vooroordelen en ongelijkheid rondom thuiswerken te reduceren, horen deze besproken te worden in diversiteits- en inclusietrainingen (Kalinowski e.a., 2013). Op die manier kan niet alleen het beleid gelijkwaardig zijn voor iedere werknemer, maar voelen werknemers ook evenveel steun om gebruik te maken van de aangeboden flexibiliteit.

Breng teamleden af en toe fysiek samen

Vooroordelen kunnen gereduceerd worden wanneer mensen elkaar beter leren kennen (Wagner e.a., 2006). Door elkaar beter te leren kennen, zullen collega's meer

begrip kunnen opbrengen voor elkaars (thuiswerk) behoeften, hetgeen een flexibel, gepersonaliseerd en inclusief beleid omtrent hybride werken bevordert (Itzchakov e.a., 2017; Kalla & Broockman, 2020). Elkaar fysiek ontmoeten helpt hierbij, omdat gesprekken en contact tijdens formele vergaderingen (die ook online kunnen) toch anders verlopen dan informele contactmomenten (bijvoorbeeld bij de koffiehoek).

Conclusie

Het is duidelijk dat een hybride werkomgeving de diversiteit binnen organisaties kan vergroten (met betrekking tot onder meer werknemers met zorgtaken, met een beperking, verzuimende werknemers en werknemers met een grotere woon-werkafstand). Deze diversiteit kan zorgen voor een succesvollere organisatie. Door de verschillende perspectieven, denkwijzen, ervaringen en kennis kan een divers personeelsbestand leiden tot meer creativiteit, innovatie en productiviteit. Echter, om deze voordelen van diversiteit ten volle te benutten, moet een organisatie inclusief zijn. Werknemers moeten voelen dat ze geaccepteerd worden als volwaardige en gelijkwaardige organisatieleden. Het bereiken van inclusie is belangrijk, maar kan tegelijkertijd een uitdaging vormen in een hybride werkcontext. Inclusie is gelinkt aan organisatiecultuur, wat moeilijker uitgedragen wordt in een hybride werkcontext waarbij niet iedereen steeds op de traditionele werkplek aanwezig is. In dit artikel geven wij tal van tips om diversiteit en inclusie te bevorderen in een hybride werkcontext, bijvoorbeeld door te reflecteren over het huidige beleid en te luisteren naar individuele behoeften van medewerkers, door een flexibel beleid te implementeren, en door vooroordelen tijdig aan te pakken. Meer uitgebreide tips kunt u vinden in ons visiedocument over dit onderwerp op de kennisbank van Instituut Gak (www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisbank/).

Referenties

- Allen, T.D., Golden, T.D., & Shockley, K.M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Allen, T.D., Merlo, K., Lawrence, R.C., Slutsky, J., & Gray, C.E. (2021). Boundary management and work-nonwork balance while working from home. *Applied Psychology*, 70(1), 60-84. <https://doi.org/10.1111/apps.12300>.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). A stupidity-based theory of organizations. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194-1220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x>.
- Bhappu, A.D., Griffith, T.L., & Northcraft, G.B. (1997). Media effects and communication bias in diverse groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 70(3), 199-205. <https://doi.org/10.1006/obhd.1997.2704>.
- Bordia, P. (1997). Face-to-face versus computer-mediated communication: a synthesis of the experimental literature. *The Journal of Business Communication*, 34(1), 99-118. <https://doi.org/10.1177/002194369703400106>.
- Chaudhry, I.S., Paquibut, R.Y., & Tunio, M.N. (2021). Do workforce diversity, inclusion practices & organizational characteristics contribute to organizational innovation? Evidence from the U.A.E. *Cogent Business & Management*, 8(1), 1947549. <https://doi.org/10.1080/23311975.2021.1947549>.

Elsbach, K.D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: a review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. <https://doi.org/10.1177/0149206317744252>.

Ferdman, B.M. (2010). Teaching inclusion by example and experience: Creating an inclusive learning environment. In B. McFeeters, K. Hannum, & L. Booysen (Eds.), *Leading across differences: Cases and perspectives: Facilitator's guide*, 37-49. CA: Pfeiffer.

Ferdman, B.M., Avigdor, A., Braun, D., Konkin, J., & Kuzmycz, D. (2010). Collective experience of inclusion, diversity, and performance in work groups. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(3), 6-26. <https://doi.org/10.1590/S1678-69712010000300003>.

Flamholtz, E.G., & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16(2), 76-94. <https://doi.org/10.1108/14013381211284227>.

Hoolihan, M., & Quinn, J. (2021). *COVID-19 and the implications for diversity, equality and inclusion*. King & Spalding - JDSupra. <https://www.jdsupra.com/legalnews/covid-19-and-the-implications-for-9171648/>.

Houben, E., Beckers, D.G.J., Griep, Y., van Hooff, M., & Geurts, S.A.E. (2021a). *Hybride werken: Onboarding van nieuwe medewerkers*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2021/10/onboarding_kennisdossier.pdf.

Houben, E., Beckers, D.G.J., van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S.A.E. (2021b). *Hybride werken in de zorgsector*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2022/01/zorgsector_final4.pdf.

Houben, E., Beckers, D.G.J., van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S.A.E. (2021c). *Hybride werken in het onderwijs*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2022/01/onderwijs_final7.pdf.

Houben, E., Beckers, D.G.J., van Hooff, M., Griep, Y., & Geurts, S.A.E. (2021d). *Hybride werken van kenniswerkers*. Instituut Gak. https://www.instituutgak.nl/wp-content/uploads/2022/01/Kenniswerkers_final6.pdf.

Howard-Grenville, J. (2020). How to sustain your organization's culture when everyone is remote. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-12.

Itzchakov, G., Kluger, A.N., & Castro, D.R. (2017). I am aware of my inconsistencies but can tolerate them. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 43(1), 105-120. <https://doi.org/10.1177/0146167216675339>.

Kalinoski, Z.T., Steele-Johnson, D., Peyton, E.J., Leas, K.A., Steinke, J., & Bowling, N.A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 34(8), 1076-1104. <https://doi.org/10.1002/job.1839>.

Kalla, J., & Broockman, D. (2020). Reducing exclusionary attitudes through interpersonal conversation: evidence from three field experiments. *American Political Science Review*, 114(2), 410-425. <https://doi.org/10.1017/S0003055419000923>.

Kelly, E.L., Ammons, S.K., Chermack, K., & Moen, P. (2010). Gendered challenge, gendered response. *Gender & Society*, 24(3), 281-303. <https://doi.org/10.1177/0891243210372073>.

Kniffin, K.M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S.P., Bakker, A.B., Bamberger, P., Bapuji, H., Bhave, D.P., Choi, V.K., Creary, S. J., Demerouti, E., Flynn, F.J., Gelfand, M.J., Greer, L.L., Johns, G., Keesbir, S., Klein, P.G., Lee, S.Y., ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76(1), 63-77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.

Luanglath, N., Ali, M., & Mohannak, K. (2019). Top management team gender diversity and productivity: the role of board gender diversity. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 38(1), 71-86. <https://doi.org/10.1108/EDI-04-2018-0067>.

Munsch, C.L. (2016). Flexible work, flexible penalties: the effect of gender, childcare, and type of request on the flexibility bias. *Social Forces*, 94(4), 1567-1591. <https://doi.org/10.1093/sf/sov122>.

Offerman, L.R., & Basford, T.E. (2014). Inclusive Human Resource Management. In B.N. Ferdman & B.R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (pp. 229-259). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781118764282>.

Oude Hengel, K., Bouwens, L., Zoomer, T., de Vroome, E., & Hooftman, W. (2021). *De impact van de Covid-19 pandemie op werknemers*. <http://publications.tno.nl/publication/34637689/wHBm6d/TNO-2021-NEA-COVID19.pdf>.

Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>.

Spicer, A. (2020). Organizational culture and COVID-19. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1737-1740. <https://doi.org/10.1111/joms.12625>.

Thomas, D., & Ely, R. (1996). Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, 1-13.

Triana, M. del C., Kirkman, B.L., & Wagstaff, M.F. (2012). Does the order of face-to-face and computer-mediated communication matter in diverse project teams? An investigation of communication order effects on minority inclusion and participation. *Journal of Business and Psychology*, 27(1), 57-70. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9232-7>.

Van Der Klink, J.J.L. (2017). Werken aan duurzame inzetbaarheid met het Capability model. *InVorm*, 4-7. Stichting Transvorm, Tilburg, The Netherlands. http://cases.zorgaanzet.org/files/Transvorm%20InVorm%20december%202017-1%20Capability_.pdf.

Wagner, U., Christ, O., Pettigrew, T.F., Stellmacher, J., & Wolf, C. (2006). Prejudice and minority proportion: contact instead of threat effects. *Social Psychology Quarterly*, 69(4), 380-390. <https://doi.org/10.1177/019027250606900406>.

Over de auteurs



Dr. E. Houben
Post-doctoral researcher
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen
a.ellen.houben@ru.nl



Dr. D. Beckers
Associate Director Behavioural Science
Institute
Associate Professor Work, Health &
Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen



Dr. M. van Hooff
Assistant Professor Work, Health &
Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen



Dr. Y. Griep
Assistant Professor Work, Health &
Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen



Prof. Dr. S. Geurts
Professor Work, Health & Performance
Behavioural Science Institute, Radboud
Universiteit, Nijmegen