



Inclusie en saamhorigheid

zijn belangrijke factoren voor
het welzijn op de werkplek

Terwijl **diversiteit** de demografische samenstelling van een groep beschrijft, is inclusie de mate waarin alle verschillende groepen worden gehoord en betrokken bij bedrijfsprocessen en -beslissingen en de mate waarin er rekening met hen wordt gehouden. Er is sprake van **saamhorigheid** wanneer mensen zich geaccepteerd, veilig en ondersteund voelen terwijl ze hun echte authentieke zelf zijn. Hoewel deze begrippen elk een eigen aparte definitie hebben, zijn ze met elkaar verbonden. Alleen als er van beide sprake is, kunnen organisaties de volledige voordelen plukken van een divers team met een inclusieve cultuur waarin elk individu een gevoel van saamhorigheid ervaart.



Inclusie en saamhorigheid

Interventies

Inclusie verbetert de bedrijfsresultaten

Diverse teams met een inclusieve cultuur bevorderen niet alleen het welzijn van werknemers, maar kunnen ook de bedrijfsprestaties verbeteren door innovatie en leiderschap.

- Uit recent onderzoek bleek dat organisaties met een diverser management meer rendement behalen uit innovatie en sterkere financiële prestaties neerzetten.¹
- Bedrijven in de top 25% voor genderdiversiteit hebben tot 25% meer kans op een bovengemiddelde winstgevendheid.²
- Een veldexperiment onder bedrijfskundestudenten liet sterkere prestaties zien voor verkoop en winst bij teams met evenveel mannen als vrouwen vergeleken met teams die overwegend uit mannen bestonden.³
- Gemengde teams zorgen voor gezonde houdingen, zelfs in het leger.⁴



Bronnen:

1. [Boston Consulting Group](#)

2. [McKinsey](#)

3. Hoogendoorn et al. (2013)

4. Dahl et al. (2021)



Inclusie en saamhorigheid

Interventies

Verminder systematisch vooroordelen bij werving en promotie

Onbewuste vooroordelen onder managers kunnen tot discriminerende wervingsbeslissingen leiden. Hoewel dit een complexe uitdaging is waarvoor geen eenduidige oplossing voorhanden is, zijn er verschillende door onderzoeken bewezen interventies die de gevolgen van onbewuste vooroordelen kunnen beperken:

- Verwijder woorden die worden geassocieerd met genderstereotypen uit vacatures.¹
- Anonimiseer sollicitanten om stereotypering te voorkomen.^{2, 3, 4}
- Bied training op het gebied van diversiteit voor hiring managers.⁵
- Test sollicitanten (bijv. door een portfolio te beoordelen of een cognitieve test te doen) in latere fasen van het recruitmentproces.^{6, 7}



Bronnen:

1. Gaucher et al. (2011)
2. Goldin and Rouse (2000)
3. Oreopoulos (2011)
4. Bertrand and Duflo (2016)
5. Smith et al. (2015)
6. Bohnet (2016)
7. Schmidt et al. (1998)



Inclusie en saamhorigheid

Interventies

Bied flexwerkopties voor verschillende behoeften

Door alle werknemers de flexibiliteit te bieden om op verschillende locaties te werken en persoonsgebonden werkgerelateerde stressfactoren weg te nemen, kun je inclusie en saamhorigheid verhogen onder ondervertegenwoordigde groepen, mantelzorgers en personen met beperkingen of neurodiverse verschillen.^{1,2,3}

Managers moeten maatregelen treffen om ervoor te zorgen dat ook werknemers die thuis of op afstand werken in aanmerking komen voor promotie,⁴ voldoende feedback krijgen,⁵ en op passende tijden werken om overmatig overwerk te voorkomen.⁶



Bronnen:

1. [Economic Innovation Group](#)
2. Lyttelton et al. (2022)
3. Murphy and Thomas (2023)
4. Harrington and Emanuel (2021)

5. Emanuel et al. (2022)
6. Noonan and Glass (2022)



Inclusie en saamhorigheid

Interventies

Betrek werknemers bij besluitvorming

Inclusieve organisaties geven werknemers een stem door ze te laten deelnemen aan het besluitvormingsproces over kwesties die invloed hebben op hun werk en leven. Door rekening te houden met de mening van werknemers wordt de werkplek democratischer. Dit kan leiden tot aanzienlijke verbeteringen in welzijn en prestaties op zowel korte als lange termijn.^{1,2,3}

- Een onderzoek naar de effecten van werknemersbetrokkenheid bij teambeslissingen over hoe het werk zou moeten worden uitgevoerd, verbeterde het gevoel van autonomie en welzijn onder werknemers.⁴
- Managers die hun team betrekken bij belangrijke beslissingen scheppen een inclusief werkklimaat dat innovatie stimuleert en de werktevredenheid verhoogt.⁵



Bronnen:

1. Battilina et al. (2022)
2. Fox et al. (2022)
3. Mowbray et al. (2022)

4. Nielsen and Randall (2012)
5. Brimhall (2019)



Inclusie en saamhorigheid

Interventies

Verbeter vertegenwoordiging op senior-niveau met mentorschap en sponsoring

Mentorprogramma's worden meestal geleid door senior managers en creëren een ondersteunende band tussen werknemers. Onderzoek laat zien dat vooral ondervertegenwoordigde groepen hiervan profiteren.^{1,2}

- Een analyse van 829 Amerikaanse bedrijven wees uit dat mentorprogramma's de vertegenwoordiging van zwarte, Latijns-Amerikaanse en Aziatisch-Amerikaanse vrouwen, en Latijns-Amerikaanse en Aziatisch-Amerikaanse mannen verhoogde van 9% tot 24%.³

Een recente enquête meldt dat minder dan de helft (40%) van de werknemers een mentor heeft op het werk en minder dan een kwart (23%) een sponsor heeft.⁴



Bronnen:

1. [Harvard Business Review](#)
2. Lewis et al. (2016)
3. [Harvard Business Review](#)
4. [Gallup](#)



Inclusie en saamhorigheid

Referenties (1/2)

Battilana, J, Yen, J, Ferreras, I, & Ramarajan, L. (2022). Democratizing Work: Redistributing power in organizations for a democratic and sustainable future. *Organization Theory*, 3(1), 263178772210847.

Bertrand, M., & Duflo, E. (2016). *Field Experiments on Discrimination* (Working paper series (National Bureau of Economic Research : Online) ; working paper no.22014). Cambridge, Mass: National Bureau of Economic Research.

Bohnet, I. (2016). *What Works : Gender Equality by Design*. Cambridge, MA.

Brimhall, KC. (2019). Inclusion Is Important . . . But How Do I Include? Examining the Effects of Leader Engagement on Inclusion, Innovation, Job Satisfaction, and Perceived Quality of Care in a Diverse Nonprofit Health Care Organization. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 48(4), 716-737.

Dahl, GB, Kotsadam, A, & Rooth, D-O. (2021). Does Integration Change Gender Attitudes? The Effect of Randomly Assigning Women to Traditionally Male Teams. *The Quarterly Journal of Economics*, 136(2), 987-1030.

Emanuel N, Harrington E, Pallais A. The Power of Proximity: Office Interactions Affect Online Feedback and Quits, Especially for Women and Young Workers. Working Paper.

Fox, KE, Johnson, ST, Berkman, LF, Sianoja, M, Soh, Y, Kubzansky, LD, & Kelly, EL (2022). organizational- and group-level workplace interventions and their effect on multiple domains of worker well-being: A systematic review. *Work & Stress*, 36(1), 30–59.

Goldin, C, & Rouse, C (2000). Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. *The American Economic Review*, 90(4), 715-741.

Gaucher, D, Friesen, J, & Kay, AC (2011). Evidence That Gendered Wording in Job Advertisements Exists and Sustains Gender Inequality. *Journal of Personality and Social Psychology*, 101(1), 109-128.

Harrington, M, & Emanuel, N. (2021) Working' Remotely? Selection, Treatment, and Market Provision of Remote Work. Working Paper.

Lewis, V, Martina, CA, McDermott, MP, Trief, PM, Goodman, SR, Morse, GD, . . . Ryan, RM. (2016). A Randomized Controlled Trial of Mentoring Interventions for Underrepresented Minorities. *Academic Medicine*, 91(7), 994-1001.

Lyttelton, T, Zang, E, & Musick, K. (2022). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during the COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*, 84(1), 230-249.



Inclusie en saamhorigheid

Referenties (2/2)

Mowbray, PK, Wilkinson, A, & Tse, HHM (2022). Strategic or Silencing? Line Managers' Repurposing of Employee Voice Mechanisms for High Performance. *British Journal of Management*, 33(2), 1054-1070.

Murphy, C, & Thomas, FP (2023). Historic highs in employment for people with disabilities: An unexpected pandemic outcome. *The Journal of Spinal Cord Medicine*, 46(2), 165-166.

Nielsen, K, & Randall, R (2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work and Stress*, 26(2), 91-111.

Noonan, MC., & Glass, JL (2012). The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135(6), 38-45.

Oreopoulos, P (2011). Why Do Skilled Immigrants Struggle in the Labor Market? A Field Experiment with Thirteen Thousand Resumes. *American Economic Journal. Economic Policy*, 3(4), 148-171.

Schmidt, FL, & Hunter, JE (1998). The Validity and Utility of Selection Methods in Personnel Psychology. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.

Smith, JL, Handley, IM., Zale, AV, Rushing, S, & Potvin, MA (2015). Now Hiring! Empirically Testing a Three-Step Intervention to Increase Faculty Gender Diversity in STEM. *Bioscience*, 65(11), 1084-1087.

Stone, J (2022). *Employee resource groups and employment outcomes in LGBT employees* (Order No. 29065771). Available from ProQuest Dissertations & Theses Global. (2656162717).

Werk Welzijn Interventies



The Work Wellbeing Playbook is een beknopte gids die inzichten samenvat uit een grootschalige ⁹ systematische literatuurstudie naar interventies op het gebied van welzijn op het werk. Het handboek presenteert de belangrijkste inzichten op een toegankelijke en begrijpelijke manier, en is eenvoudig in gebruik.

Met steun van Indeedy, en in samenwerking met onze academische partner bij het [Wellbeing Research Centre van de Universiteit van Oxford](#), heeft de World Wellbeing Movement dit handboek samengesteld. Het bestaat uit met bewijs onderbouwde interventies, ingedeeld in 12 belangrijke factoren die van invloed zijn op welzijn op de werkplek.

De onderzoekers hebben meer dan 3.000 academische studies over welzijnsinterventies op de werkplek beoordeeld. Het doel was om strategieën te identificeren waarvan bewezen is dat ze het welzijn van medewerkers in diverse werkomgevingen vergroten. In de wetenschap dat zakelijke leiders vaak met tijdgebrek kampen, hebben we de belangrijkste inzichten kort en overzichtelijk samengevat in dit vrij toegankelijke hulpmiddel, om zo drukbezette professionals te ondersteunen.

Dit handboek borduurt verder op de wetenschappelijke onderbouwde aanbevelingen van de World Wellbeing Movement's om te meten [hoe medewerkers zich voelen op het werk](#), en [waarom ze zich zo voelen](#). Dit werkt net als de [Indeedy Work Wellbeing Score](#), die ook in samenwerking met experts van het Wellbeing Research Centre is ontwikkeld. Als je eenmaal de gegevens hebt verzameld, kun je met dit handboek die gebieden te identificeren en aanpakken die binnen jouw organisatie verbeterd kunnen worden.

We raden bedrijfsleiders aan om diversiteit in gedachten te houden bij het gebruik van dit handboek, om een **holistische** welzijnsstrategie voor hun medewerkers op te zetten. Bij het kiezen van interventies moeten werkgevers rekening houden met factoren zoals de werkomgeving, de industrie, de geografische locatie, en de unieke behoeften van hun werknemers.

Hoewel er geen toverformule is en alle interventies beperkingen hebben, beginnen veel bedrijven positieve veranderingen te realiseren als ze meerdere interventies combineren, *zoals interventies op organisatie-, groeps- en individueel niveau*, die verschillende factoren behelzen die het welzijn van werknemers beïnvloeden.

Deel dit hulpmiddel



Citeer dit hulpmiddel

Cunningham, S., Fleming, W., Regier, C., Kaats, M., & De Neve, J. (2024). *Work Wellbeing Playbook: A Systematic Review of Evidence-Based Interventions to Improve Employee Wellbeing*. World Wellbeing Movement.

The Work Wellbeing Playbook © 2024 van het World Wellbeing Movement is gelicenseerd onder CC BY-NC-ND 4.0 