



Universiteit Utrecht

Sociale, Gezondheids- en Organisatie
Psychologie
Faculteit Sociale Wetenschappen
Universiteit Utrecht

Met een andere bril:
Een nieuwe aanpak om
organisaties te motiveren en
ondersteunen in het
ontwikkelen van
wetenschappelijk onderbouwd
diversiteitsbeleid

Instituut Gak

Dr. Melissa Vink

Dr. Wiebren Jansen

Prof. dr. Jojanneke van der Toorn

Prof. dr. Naomi Ellemers

1. Met een andere bril: Een nieuwe aanpak om organisaties te motiveren en ondersteunen in het ontwikkelen van wetenschappelijk onderbouwd diversiteitsbeleid

In de periode september 2019 tot september 2022 stond in dit door Instituut Gak ondersteunde project de vraag centraal hoe organisaties hun diversiteits- en inclusiebeleid effectiever kunnen maken zodat er een inclusief werkklimaat ontstaat. In een dergelijk klimaat belemmeren zowel zichtbare als onzichtbare diversiteitskenmerken mensen zo min mogelijk in het vinden en behouden van werk.

Het blijkt echter lastig voor organisaties om hun beleid zo in te richten dat er ook daadwerkelijk een inclusief werkklimaat ontstaat. Een belangrijke oorzaak hiervan is het gebrek aan samenhang en systematiek in het diversiteits- en inclusiebeleid. Daarnaast zijn er verschillende sociaal psychologische barrières die een inclusief werkklimaat in de weg staan. Zo leidt *bias* op de werkvloer ertoe dat organisaties moeite hebben om mensen uit ondervertegenwoordigde groepen aan te trekken en te behouden. Maar hoe doorbreek je *bias* effectief? Ook kan ook de manier waarop een organisatie communiceert over hun diversiteits- en inclusiebeleid van invloed zijn op het inclusieve werkklimaat dat (potentiële) medewerkers ervaren binnen hun organisatie. Welke groepen zouden bijvoorbeeld aangesproken moeten worden om ervoor te zorgen dat iedereen zich geïnccludeerd voelt in het beleid? En is het belangrijk om positief te zijn in beleidscommunicatie? Tot slot, welke impact hebben de verschillende motieven om het belang van diversiteit en inclusie op de werkvloer aan te kaarten?

Om organisaties te ondersteunen in het effectiever maken van diversiteits- en inclusiebeleid, staan in dit project drie deelvragen centraal:

1. Hoe krijgt het diversiteits- en inclusiebeleid meer samenhang en impact?
2. Zijn anti-bias trainingsprogramma's een effectief middel om *bias* te elimineren?
3. Hoe ziet effectieve beleidscommunicatie eruit?

1.1. Hoe krijgt het diversiteits- en inclusiebeleid meer samenhang en impact?

Op basis van literatuuronderzoek hebben we in kaart gebracht hoe diversiteits- en inclusiebeleid het meest effectief ingericht kan worden. De conclusies presenteerden we in een review paper waarin we organisaties stimuleren om hun focus te verschuiven van *best practices* naar *best methods*. Bij het ontwikkelen en implementeren van beleid kijken veel organisaties namelijk naar wat andere organisaties doen (*best practices*-focus). Echter zijn maatregelen die in de ene organisatie goed werken lang niet altijd even succesvol in de andere organisatie. Een focus op *best methods* houdt in dat organisaties meer systematiek en samenhang aanbrengen in de maatregelen die zij ontwikkelen en implementeren. Dit houdt bijvoorbeeld in dat organisaties eerst een visie ontwikkelen waarbij zij ook concrete diversiteits- en inclusiedoelen opstellen voordat zij concrete acties ondernemen. Tevens is het belangrijk om het draagvlak voor beleid te monitoren en de effecten te evalueren. Door maatregelen te implementeren over de gehele HR-keten (instroom, doorstroom, inclusie en uitstroom) ontstaat samenhangend beleid. Tot slot is het belangrijk dat er wetenschappelijk bewijs is voor de effectiviteit van concrete maatregelen. Hiertoe kan een duurzame samenwerking met wetenschappers worden aangegaan.

Dit kan bijvoorbeeld door deelname aan de [Nederlandse InclusiviteitsMonitor](#) (NIM), waarbij organisaties inzicht krijgen in hoeverre hun diversiteitsbeleid systematisch, samenhangend en gefundeerd is op wetenschappelijk bewijs. Deze [handreiking](#) vat samen hoe de NIM-deelnemers uit 2019 het deden op dit vlak. We merkten echter dat organisaties het lastig vinden om de inzichten die zij verkrijgen door deelname aan de NIM toe te passen op hun eigen beleid. Daarom hebben we tijdens dit project een [masterclass](#) ontworpen waarbij HR-professionals en D&I officers ondersteuning krijgen in het toepassen van de *best methods*-aanpak op het beleid van hun eigen

organisatie. Teven ontwikkelden we een [animatie](#) waarin we de inzichten van het review paper op een aansprekende en praktische wijze onder de aandacht brengen van professionals die daadwerkelijk aan de slag willen met hun diversiteits- en inclusiebeleid.

1.2. Zijn anti-bias trainingsprogramma's een effectief middel om *bias* te elimineren?

Een tweede barrière die het creëren van een inclusief werkklimaat bemoeilijkt is het bestaan van *bias*. Als gevolg van bewuste en onbewuste *bias* jegens ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt blijkt het lastig voor organisaties om deze groepen aan te trekken en te behouden. Veel organisaties implementeren daarom anti-bias trainingsprogramma's waarbij ze *bias* onder hun personeel proberen te elimineren. Echter laat onderzoek zien dat interventies die zich richten op het bewustmaken of het tegengaan van deze *bias*es lang niet altijd effectief zijn. Een meer effectieve strategie is om de [impact](#) van *bias*es zoveel mogelijk te reduceren. Inzichten over hoe organisaties dit aan kunnen pakken, hebben we samengevat in onze handreiking en animatie over [anti-bias trainingsprogramma's](#).

1.3. Hoe ziet effectieve beleidscommunicatie eruit?

Tot slot kan effectieve beleidscommunicatie bijdragen aan een inclusief werkklimaat. Daarom bestond een groot deel van dit project uit onderzoek waarbij we in kaart brachten hoe beleidscommunicatie eruitziet in Nederland, en waar de kansen liggen om dit effectiever aan te pakken. Hiertoe codeerden we de diversiteitsstatements van 195 Nederlandse organisaties die het Charter Diversiteit¹ hebben ondertekend. We analyseerden welke groepen worden aangesproken in statements en welke motieven organisaties aandragen voor het belang dat zij hechten aan diversiteit en inclusie op de werkvloer.

Met betrekking tot de groepen die worden aangesproken, is het onderscheid van belang tussen zichtbare en onzichtbare diverse doelgroepen. Uit eerder onderzoek binnen onze onderzoeksgroep blijkt namelijk dat met name de mensen die zich onzichtbaar anders voelen op het werk (zoals medewerkers met minder zichtbare mentale beperkingen of homoseksuele medewerkers) zich minder geïnccludeerd voelen en daardoor minder positieve werk-uitkomsten ervaren (zoals minder baantevredenheid en meer werk gerelateerde stress).² Onzichtbaar diverse doelgroepen worden echter lang niet altijd genoemd in de diversiteitsstatements van Nederlandse organisaties. We vonden dat 41% van de organisaties geen of alleen zichtbaar diverse doelgroepen aanspreken in hun diversiteitsstatements. Door relatief onzichtbaar diverse doelgroepen aan te spreken (zoals medewerkers met minder zichtbare mentale beperkingen of homoseksuele medewerkers) verwachten we dat organisaties ervoor kunnen zorgen dat een bredere groep medewerkers die zich op bepaalde aspecten anders voelen op het werk zich gezien zullen voelen in de diversiteitsstatements.

Tevens onderzochten we welke motieven organisaties communiceren en wat de impact hiervan is op (potentiële) medewerkers. Zo schreven we een [wetenschappelijke artikel](#) en [factsheet](#) over zakelijke en maatschappelijke redenen voor diversiteit en inclusie op de werkvloer. Een zakelijke reden is bijvoorbeeld dat diversiteit op de werkvloer de innovatie en productiviteit verhoogt. Een maatschappelijke reden is bijvoorbeeld dat diversiteit sociale ongelijkheid vermindert. Uit ons onderzoek onder de Charterondertekenaars blijkt dat slechts de helft van de Nederlandse publieke organisaties maatschappelijke redenen communiceert voor het belang dat zij hechten aan diversiteit en inclusie op het werk. Ook geeft 29% van de publieke organisaties helemaal geen redenen op voor hun diversiteits- en inclusiebeleid. Hier liggen kansen, omdat ook uit ons onderzoek blijkt dat vooral de maatschappelijke redenen ertoe leiden dat publieke organisaties als moreler en daardoor aantrekkelijker worden bevonden door potentiële werknemers. Private organisaties communiceren overwegend zakelijke redenen. De redenen die zij op hun website

¹ <https://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>

² Şahin, O., van der Toorn, J., Jansen, W. S., Boezeman, E. J., & Ellemers, N. (2019). Looking beyond our similarities: How perceived (In)visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work. *Frontiers in Psychology, 10*, 1–13.

vermelden hebben echter geen aantoonbare impact op de aantrekkelijkheid van de organisatie voor potentiële medewerkers.

Naast de impact van zakelijke en maatschappelijke redenen onderzochten we ook de mate waarin organisaties positief over diversiteit en inclusie communiceren. Uit het Charteronderzoek blijkt dat een meerderheid van de organisaties (60%) voornamelijk de positieve aspecten van een diverse werkvloer benoemt in hun openbare communicatie. Ook geven deze organisaties aan dat zij al een diverse en inclusieve organisatie zijn. Deze patronen worden gerepliceerd in een onderzoek onder een representatieve steekproef van de Nederlandse beroepsbevolking. Uit dit onderzoek blijkt dat 60% van de participanten aangeeft dat hun organisatie niet eens over diversiteit en inclusie communiceert. Het creëren van een diverse en inclusieve organisatie kent de nodige hobbels en behoeft een lange adem. Het is belangrijk om dit te benadrukken in de communicatie. Uit ons onderzoek blijkt namelijk dat een meer realistische vorm van communicatie ertoe leidt dat (potentiële) medewerkers zich meer geïnccludeerd (verwachten te) voelen in de organisatie en meer steun ervaren voor het diversiteitsbeleid van hun organisatie. Ondanks dat organisaties zich wellicht wat ongemakkelijk kunnen voelen bij het benoemen van de uitdagingen die gepaard gaan met diversiteit en inclusie, leidt dit er uiteindelijk wel toe dat mensen zich betrokken voelen bij de organisatie en meer steun ervaren voor het D&I-beleid van hun organisatie.

Conclusie

Het ontwikkelen van effectief diversiteits- en inclusiebeleid is geen gemakkelijke opgave. Om deze reden kijken organisaties graag naar de maatregelen die andere organisaties implementeren om hun beleid vorm te geven. Echter wordt diversiteits- en inclusiebeleid effectiever wanneer organisaties meer aandacht besteden aan de systematiek en samenhang van de maatregelen in de eigen organisatie en wanneer er op een meer realistische manier gecommuniceerd wordt over diversiteit en inclusie op de werkvloer. Tevens is het belangrijker om beleid te ontwikkelen dat de impact van bias op de werkvloer reduceert in de plaats van beleid dat *bias* probeert te elimineren. Tot slot kunnen Nederlandse organisaties hun beleidscommunicatie effectiever maken wanneer zij een bredere doelgroep aanspreken en hun motieven afstemmen met de ervaringen van (potentiële) medewerkers.

2. Masterclass 'Kijken met een andere bril naar D&I-beleid

Hoe kun je als organisatie succesvol diversiteits- en inclusiebeleid voeren? Veel diversiteitsinitiatieven [bereiken niet de beoogde doelen](#) en zijn in sommige gevallen zelf contraproductief. Dit is zonde van de investeringen die organisaties doen in hun D&I-beleid. Tijdens de masterclass '[Kijken met een andere bril naar D&I-beleid](#)' leren HR-professionals en D&I officers op een [systematische en evidence-based manier](#) naar hun eigen beleid te kijken. In 2021 draaiden wij een eerste pilot versie van de masterclass waarin we de verschillende producten uit ons [Instituut Gak-project](#) aangeboden hebben als lesmateriaal. Deze materialen bleken erg nuttig voor de deelnemers en hebben we om deze reden ook in de tweede editie van de masterclass ingezet. Deze tweede editie ronden we in mei 2022 af. In dit document delen we graag de 'lessons learned' van de twee edities.

2.1. De wetenschap heeft zowel inhoudelijk als procesmatig veel te bieden

Het eerste inzicht dat we in beide edities vergaren, is dat de masterclass een mooie vorm is om de laatste wetenschappelijke inzichten omtrent effectief D&I-beleid de weg naar de HR-praktijk te laten vinden. Dit gaat niet alleen om inhoudelijke kennis waarbij we organisaties bijvoorbeeld inzicht geven wanneer [anti-bias trainingsprogramma's](#) zinvol zijn of wanneer je beter [maatschappelijke of zakelijke redenen](#) kunt communiceren voor D&I-beleid. Maar het gaat ook om procesmatige kennis waarbij we organisaties inzicht geven *hoe* zij beleid systematisch en evidence-based kunnen implementeren. Zo bieden we bijvoorbeeld tools om diversiteits- en inclusiedoelen

[SMART](#) (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden) te formuleren. Ook denken we mee welke meetinstrumenten effectief zijn om de impact van beleid te kunnen [evalueren](#). Deze kennis bundelen we nu in een [kennisbank](#), waar bijvoorbeeld artikelen te vinden zijn hoe organisaties effectief het succes van hun initiatieven kunnen meten. Zo hebben deelnemers en andere geïnteresseerden ook na de masterclass toegang tot alle besproken wetenschappelijke inzichten.

2.2. Ook de HR-praktijk biedt nieuwe inzichten voor wetenschappelijk onderzoek

De kennisuitwisseling is echter niet eenzijdig. De deelnemers aan de masterclass bieden ons ook veel inzicht in de weerbarstige HR-praktijk, waarin het lang niet altijd vanzelfsprekend is om de bovengenoemde inzichten uit de wetenschap klakkeloos toe te passen. Zo hebben deelnemers bijvoorbeeld verschillende rollen en hebben zij lang niet altijd genoeg tijd en middelen om een gedegen evaluatie op te zetten. Ook hebben zij te maken met externe factoren en daardoor veel minder controle over de te implementeren beleidsinitiatieven dan we van te voren dachten. Zo hebben veel bedrijven te maken met strenge privacy officers die alle initiatieven toetsen op de huidige AVG-wetgeving. Tijdens de cursus gaan deelnemers aan de slag met het maken van een plan van aanpak. Hierin komt naar voren dat het implementeren van de voorgestelde systematische aanpak om D&I-beleid te ontwikkelen een nog langere adem behoeft dan wij van te voren hadden ingeschat. Doordat we tijdens drie sessies intensief met deelnemers overleggen, biedt deze masterclass een unieke kans om wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden. Zo hebben we de eerdergenoemde handreikingen over SMART-doelen en evaluatie van D&I-beleid onder andere ontwikkeld naar aanleiding van de eerste editie van de masterclass. Ook zijn we nu met een nieuwe handreiking bezig waarin we het draagvlak voor D&I-beleid bespreken.

Het belang van wederkerigheid voor effectief D&I-beleid én D&I-onderzoek

Het ontwikkelen én onderzoeken van effectief diversiteits- en inclusiebeleid is geen gemakkelijke opgave. Om deze reden kijken organisaties graag naar de maatregelen die andere organisaties implementeren om hun beleid vorm te geven. Echter heeft de wetenschap veel inzichten in wat wel en niet werkt. Zo wordt diversiteits- en inclusiebeleid effectiever wanneer organisaties meer aandacht besteden aan de systematiek en samenhang van de maatregelen in de eigen organisatie. Door dit samen met de wetenschap op te pakken, leren HR-professionals op een nieuwe manier naar hun D&I-beleid te kijken en leren wij, wetenschappers, hoe we onze inzichten nog beter kunnen toetsen zodat ze daadwerkelijk impact hebben in de praktijk.