

Meer Kleur aan de Top

Diversiteit en inclusie echt laten werken

Wie we zijn en wat we beogen

Via instrumenten als diversiteitsnetwerken, anti-biastraining en empowermentprogramma's proberen Nederlandse organisaties in- en doorstroom van multicultureel talent te bevorderen. Vaak zonder veel succes. Steeds meer talent met een migratieachtergrond studeert af aan hogescholen en universiteiten. Toch zien we dat talent nog steeds onvoldoende terug op de werkvloer, zeker in hogere leidinggevende posities.

De afgelopen periode is door de Vrije Universiteit Amsterdam samen met zes grote Nederlandse organisaties (Rabobank, Randstad Groep Nederland, PostNL, KPMG, Ministerie van SZW en de Politie) een groot onderzoeks- en interventieprogramma 'Meer Kleur aan de Top' uitgevoerd. We hebben onderzoek gedaan naar wat nodig is om diversiteit echt te laten werken en interventies ontwikkeld die inhaken op de belangrijkste succesfactoren uit het onderzoek. Het programma bevindt zich nu in de fase dat we onze bevindingen en onze werkwijze willen delen met andere organisaties in binnen- en buitenland. Deze brochure geeft een overzicht van onze inzichten. Ze beschrijft hoe u met ons in contact komt en op welke manier uw organisatie kan profiteren van de uitkomsten van ons programma.

Onze bevindingen in het kort:

1. Diversiteitsbeleid is het meest effectief wanneer zij vertrekt vanuit een **leerbenadering**, dat wil zeggen verschillen tussen medewerkers ziet als vertrekpunt om van elkaar te leren en innovatief te zijn.
 2. Effectief diversiteitsbeleid vraagt om **culturele veerkracht** van medewerkers. Dit betekent niet bang zijn voor verschillen en deze met een open mind benaderen, om samen tot nieuwe oplossingen en werkwijzen te komen.
 3. Effectief diversiteitsbeleid rust op **inclusief leiderschap**. Een inclusief leider zorgt voor een gevoel van gezamenlijkheid door een stip aan de horizon te plaatsen en te investeren in goede persoonlijke relaties in het team. Tegelijkertijd zorgt dit type leiderschap voor kracht vanuit verschil door teamleden openlijk uit te nodigen om hun perspectief in te brengen en door unieke inbreng positief te waarderen.
 4. Effectief diversiteitsbeleid richt zich niet alleen op de **culturele minderheid**, maar ook op de **culturele meerderheid**
-

Achtergrond

Bij steeds meer Nederlandse organisaties staat het diversiteitsbeleid hoog op de agenda. Via instrumenten als diversiteitsnetwerken, anti-biastraining en empowermentprogramma's proberen zij in- en doorstroom van multicultureel talent te bevorderen. Zoals gezegd vaak zonder veel succes, Hoe komt dat? We weten dat diversiteit kan bijdragen aan betere besluitvorming en tegelijkertijd zorgt voor betere verbinding met de klant. Waarom lukt het dan zo moeizaam cultureel meer divers te worden?

De werkelijkheid rond diversiteit is weerbarstiger. Processen en procedures in organisaties zijn vooral ingericht op eenvormigheid in denken en doen. Het zijn vaak dezelfde profielen die de top bereiken en in overlegstructuren krijgen tegenstemmen weinig ruimte. Die eenvormigheid helpt bij het snel behalen van targets, maar laat weinig ruimte voor nieuwe perspectieven. Doordat de klassieke diversiteitsinterventies daar niets aan veranderen, zijn ze onvoldoende effectief. Als je je anders gedraagt roept dat al snel spanning op. Afwijzing van gedrag dat afwijkt of zelfs uitsluiting van degene die dat gedrag vertoont, staan omarming en benutting van verschillen in de weg.

Wat is nu nodig om diversiteitsbeleid wel te laten slagen? Met deze vraag als vertrekpunt is de Vrije Universiteit Amsterdam samen met zes grote Nederlandse organisaties (Rabobank, Randstad Groep Nederland, PostNL, KPMG, Ministerie van SZW en de Politie) een onderzoeks- en interventieprogramma gestart.

In een grootschalig onderzoek onder meer dan 4000 medewerkers onderzochten we wat nodig is om diversiteit echt te laten werken. Uit dit onderzoek hebben we vier succesfactoren afgeleid die we hieronder bespreken. Onze inzichten zijn vertaald naar een leergang '*Leren van verschil*' met modules die deelnemers handvatten aanreiken om de eenvormigheid in denken en doen te doorbreken en zo een inclusieve en productieve werkomgeving te creëren. Daarnaast heeft een analyse van de successen en uitdagingen in het diversiteitsbeleid van de deelnemende organisatie geleid tot een fasen model voor effectief diversiteitsmanagement. Dat fasen model dient als basis voor een strategisch gesprek met organisaties over de inrichting van hun diversiteitsbeleid.

Een viertal succesfactoren

Succesfactor 1: Leerbenadering van diversiteit

Uit het onderzoek blijkt dat diversiteitsbeleid het meest effectief is wanneer zij vertrekt vanuit een leerbenadering. Wat betekent dat? We zien over het algemeen drie invalshoeken van waaruit organisaties besluiten aan de slag te gaan met diversiteit.

Allereerst zien we organisaties die diversiteit aanvliege vanuit de invalshoek van *rechtvaardigheid*. Zij besteden aandacht aan diversiteit op de werkvloer vanuit de morele wens bij te dragen aan een rechtvaardige samenleving waarin mensen gelijke kansen krijgen, ongeacht hun achtergrond. Organisaties die kiezen voor dit eerste perspectief vinden het belangrijk te investeren in diversiteit en inclusie, maar kennen geen speciale waarde toe aan diversiteit.

Organisaties die inzetten op *toegang* kennen wel waarde toe aan diversiteit. Hun diversiteitsbeleid vertrekt vanuit de gedachte dat diversiteit in de organisatie helpt om toegang tot een diverse markt te krijgen of legitiem te kunnen opereren in een bepaalde context (Ely & Thomas, 2001)¹. Deze invalshoek heeft als voordeel dat het uitgaat van de waarde van diversiteit en medewerkers ook uitnodigt iets van hun achtergrond in te brengen op het werk. Bij een rechtvaardigheids perspectief zien we vaak dat collega's met een migratieachtergrond welkom zijn, maar dat datgene waarin zij anders zijn geduid wordt als deficiëntie en niet als aanvullend en dus van positieve waarde. Er kleeft echter ook een risico aan het toegangsperspectief, namelijk dat de taakverdeling plaatsvindt langs de grenzen van groepen waardoor gemakkelijk separatie optreedt.

De derde invalshoek is *leren*. Organisaties die hierop inzetten zien diversiteit als een strategische bron voor de organisatie, als een bron voor leren, verandering en vernieuwing. Uitwisseling van verschillende inzichten en gezichtspunten wordt in alle lagen van de organisatie actief gestimuleerd (Ely & Thomas, 2001). Ons onderzoek laat zien dat vooral de derde benadering die inzet op leren bijdraagt aan positieve opbrengsten van diversiteit. Dat is interessant omdat de typische diversiteitsinterventies een andere insteek kennen. Anti-bias training, anoniem solliciteren en empowermentactiviteiten zijn bijvoorbeeld allemaal interventies die vertrekken vanuit een rechtvaardigheidsgedachte en niet inzetten op leren. Alhoewel veel organisaties in hun beleidsstukken benadrukken dat de aanwezigheid van verschillende perspectieven verrijkend is, zijn er weinig voorbeelden van organisaties die interventies toepassen die ook echt inzetten op leren.

Succesfactor 2: Culturele veerkracht

Culturele veerkracht betekent niet bang zijn voor verschillen en deze met een open mind benaderen, om samen tot nieuwe oplossingen en werkwijzen te komen. Cultureel veerkrachtige personen verstarren niet door de onzekerheid die diversiteit oproept, blijven nieuwsgierig naar andere perspectieven en verbinden zich gemakkelijk met collega's die anders zijn.

Succesfactor 3: Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap zorgt voor voldoende verbinding in de werkeenheden door een stip aan de horizon te plaatsen en te investeren in goede persoonlijke relaties in het team. Tegelijkertijd zorgt dit type leiderschap voor kracht vanuit verschil door teamleden openlijk uit te nodigen om hun perspectief in te brengen en hun unieke inbreng positief te waarderen. Ook bij culturele veerkracht en inclusief leiderschap gaat het om het vermogen om open te staan voor afwijkende perspectieven en ervan te leren. Beide competenties versterken daardoor een leerbenadering van diversiteit.

Succesfactor 4: Focus op minderheid en meerderheid

Vaak richt diversiteitsbeleid zich op ondersteuning van de culturele minderheid. Uit ons onderzoek blijkt dat zowel de culturele meerderheid als de minderheid baat hebben bij deze succesfactoren. Vooral wanneer diversiteit toeneemt zien we dat de culturele meerderheid behoefte heeft aan een inclusief leider en een leerbenadering van diversiteit. Dat is niet zo gek, omdat de werkomgeving onzekerder en onvoorspelbaarder wordt en hun positie onder druk komt te staan. Ook de culturele meerderheid heeft waarde voor de organisatie en het is belangrijk die waarde te blijven onderkennen.

¹ Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46, 229–273.

Wat betekent dit concreet voor organisaties?

1. De eerste stap is dat organisaties een **heldere visie** ontwikkelen op diversiteit die aansluit op de strategie van de organisatie en waarin **leren centraal** staat. Het onderwijs leidt jonge mensen op voor een samenleving die steeds diverser wordt. In de vormgeving van onderwijsprogramma's kunnen de invalshoeken van bestuurders, onderwijskundigen en docenten met verschillende achtergronden helpen om het aanbod zo in te richten dat toekomstige professionals weten hoe zij in een diverse samenleving effectief kunnen zijn. Dat leidt tot beter onderwijs, maar zorgt er ook voor dat medewerkers zich gewaardeerd voelen door de organisatie, juist vanwege hun unieke inbreng. In praktijk zien we dat een heldere visie op diversiteit vaak ontbreekt en dat rechtvaardigheid, toegang en leren door elkaar gebruikt worden. Dat leidt tot verwarring bij leidinggevenden en medewerkers en regelmatig ook tot 'diversiteitsmoeheid'. In onze interventies helpen we Raden van Bestuur om een visie op diversiteit te ontwikkelen die aansluit op haar strategie.
2. Vervolgens is het nodig dat leidinggevenden in de organisatie aangehaakt zijn op de visie van de organisatie en deze **vertalen naar de eigen eenheid**. Wat betekent effectief zijn in een diverse samenleving voor afgestudeerden van de specifieke opleiding die onder jouw verantwoordelijkheid valt? Hoe kun je de verschillende invalshoeken benutten om daar een goed leerplan voor te ontwerpen? We zien dat het idee van 'leren en innovatie' door organisaties wel genoemd wordt als waarde van diversiteit, maar dat dit idee zelden vertaald wordt naar concrete doelen en acties.
3. Om de visie te vertalen naar het dagelijks handelen op de werkvloer is verder **inclusief leiderschap** nodig. Dat vraagt om bewustwording en competentieontwikkeling in de lijn. Meestal zien we dat diversiteit is ondergebracht in aparte organisatieonderdelen (D&I-units of HR), op afstand van de lijn.
4. Natuurlijk zijn ook bovengenoemde **stafdiensten** belangrijk voor het ondersteunen van diversiteitsbeleid. Zij kunnen zorgen dat de **systemen en procedures** in de organisatie (bijvoorbeeld gericht op beloning, bevordering en selectie) zo zijn ingericht dat verschillen voldoende ruimte krijgen en dat medewerkers en leidinggevenden getraind worden in culturele veerkracht en inclusief leiderschap.
5. Effectief diversiteitsbeleid vraagt om **reflectie en vertragen**. De meeste organisaties richten programma's in die gericht zijn op snelle actie en resultaat en daardoor hun doel voorbijschieten. Inclusief leiderschap betekent ruimte creëren voor reflectie en vertraging. Het is belangrijk dat stafdiensten methoden aanreiken die reflectie faciliteren. Dat kunnen zij bijvoorbeeld doen door diversiteit onderdeel te maken van programma's die gericht zijn op persoonlijke groei van medewerkers. In die programma's is vaak wel ruimte voor reflectie en leren.

6. Effectief diversiteitsbeleid betreft zoals gezegd **minderheid én meerderheid**. In veel organisaties richt diversiteitsbeleid zich op empowerment van de culturele minderheid of het tegengaan van vooroordelen in de manier waarop zij behandeld wordt. Inclusief leiders richten zich ook op meerderheidsleden, uiten actief waardering voor hun inbreng en hebben aandacht voor hun gevoelens van toebehoren. Hetzelfde geldt voor de inzet op interventies, procedures en systemen vanuit stafdiensten.
7. Het diversiteitsbeleid krijgt vorm in de **driehoeksverbinding tussen top, leidinggevenden en stafdiensten**. De top is verantwoordelijk voor de visie op diversiteit, de leidinggevenden voor de dagelijkse aansturing van een diverse werkvloer en de stafdiensten voor diversiteitsgerelateerde interventies, processen en procedures. Het is belangrijk dat de visie vanuit de top en de activiteiten zoals die in gang gezet worden vanuit staf en leidinggevenden met elkaar verbonden zijn en dat er een koppeling bestaat tussen de activiteiten van staf en leidinggevenden in de lijn. Dat klinkt logisch, maar in praktijk komt die verbinding toch vaak onvoldoende tot stand. Tijdens het programma hebben we in kaart gebracht wat er fout kan gaan in die verbinding in verschillende fasen van het diversiteitsbeleid en wat helpt om de verbinding weer te herstellen. Deze kennis die is vastgelegd in een fasen model delen we graag met andere organisaties.

Maak kennis met onze inzichten en ervaringen

Mocht u op basis van deze informatie de behoefte voelen samen met ons uw diversiteitsbeleid verder te verdiepen, dan kunnen we op verschillende manieren nader kennismaken:

- **Workshop**
Om onze inzichten te delen met andere organisaties, bieden wij allereerst een workshop aan, om vanuit de combinatie wetenschap-praktijk onze kennis en ervaringen met u te delen en samen met u te reflecteren op uw eigen dilemma's rond diversiteit.
- **Strategische reflectiesessie**
Mocht u op basis van deze informatie of de workshop de behoefte voelen samen met ons uw diversiteitsbeleid verder te verdiepen, dan kan dat via een strategische reflectiesessie. In een strategische reflectiesessie reflecteren we met de top van een organisatie op haar diversiteitsbeleid aan de hand van informatie over de diversiteitsvisie en strategie, de manier waarop diversiteit belegd is in de organisatie en concrete diversiteitsinterventies. De sessie wordt voorbereid door een uitgebreide documentanalyse en interviews met stakeholders in de organisatie op het thema diversiteit.
- **Deelname aan de leergang**
Tenslotte is het natuurlijk mogelijk om strategisch leidinggevenden uit uw organisatie aan te melden voor de leergang die bestaat uit verschillende modules. De volgende pagina geeft een overzicht van de modules.

Modules in de leergang Leren van verschil

Experience Lab

De leergang bestaat allereerst uit een Experience Lab. Deelnemers krijgen de kans om in een klein gezelschap te ervaren hoe het rond diversiteit kan schuren, hoe je effectief verbindingen aan kunt gaan met 'de ander' en hoe uit schuring uiteindelijk glans kan ontstaan. Tijdens de sessie gaan we in op de vraag wat diversiteit met je doet als persoon, hoe je als leider effectief verbindingen aan kunt gaan met je medewerkers en hoe je in de dagelijkse hectiek en onder tijdsdruk als team vanuit onderlinge verschillen effectief kunt zijn. Daarbij komen culturele veerkracht, inclusief leiderschap en de eigen drijfveer voor diversiteit aan de orde: waarom is diversiteit voor mij als leider belangrijk en wat betekent dat voor hoe ik met het onderwerp aan de slag wil en kan? Het Experience Lab vindt plaats op een bijzondere locatie die bijdraagt aan de beleving van diversiteit.

Online tool

Het tweede onderdeel van de leergang betreft een online tool om door middel van zelfdiagnose, reflectie op de eigen organisatie en kennis uit de wetenschap inzicht te krijgen in de kansen die culturele diversiteit biedt voor de eigen werkeenheden. Einddoel is om vanuit de online tool te komen tot een persoonlijk vormgegeven actieplan om in de eigen werkomgeving verder aan de slag te gaan met culturele diversiteit.

Digitale werksessies

Ter ondersteuning van de online tool bieden we tenslotte een drietal digitale werksessies aan. Tijdens deze werksessies wordt de theoretische kennis uit de tool vertaald naar de praktijk. Deelnemers werken stapsgewijs aan hun persoonlijke actieplan en is er ruimte voor intervisie. Tijdens de werksessies staat ook de vraag centraal hoe deelnemers hun eigen inzet op het thema kunnen verbinden met het bredere diversiteitsbeleid van de organisatie.

Heeft u interesse in een workshop, een strategische reflectiesessie of in onze leergang? Zoek dan contact via email: info@meerkleuraandetop.nl.

Meer lezen of luisteren?

- <https://vu.nl/nl/over-de-vu/meer-over/meer-keur-aan-de-top>
- <https://chro.nl/artikel/effectief-diversiteitsbeleid-gaat-verder-dan-empowerment-of-anti-biastraining>