

Onderzoek: effectief diversiteitsbeleid gaat verder dan empowerment of anti-bias training

Om te onderzoeken wat nodig is om diversiteit echt te laten werken is de Vrije Universiteit Amsterdam samen met zes grote Nederlandse organisaties het onderzoeksprogramma Meer Kleur aan de Top (MKAT) gestart. Het afgelopen jaar doorliepen 100 strategisch leidinggevenden een eerste interventieprogramma dat bestaat uit een Experience Lab, een online tool en een aantal werksessies waarin deelnemers oefenen met het in praktijk brengen van interventies in hun eigen werkomgeving. "Het 'aanzetten' van een lerend perspectief om zo je culturele veerkracht en het inclusief leiderschap te versterken vind ik het belangrijkste"

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. Via instrumenten als diversiteitsnetwerken, anti-biastraining en empowermentprogramma's proberen Nederlandse organisaties in- en doorstroom van multicultureel talent te bevorderen. 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 [2;5]. Alleen maar winst zou je denken.

De werkelijkheid 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 variatie en reflectie. Doordat de klassieke diversiteitsinterventies daar niets aan veranderen, zijn ze onvoldoende effectief. Als je anders bent, roept dat spanning op. De tegenkracht die dan optreedt, staat omarming en benutting van verschillen in de weg.

Om dit te doorbreken is de Vrije Universiteit samen met zes grote Nederlandse organisaties (Rabobank, Randstad Groep Nederland, PostNL, KPMG, Ministerie van SZW en de Politie) het onderzoeksprogramma Meer Kleur aan de Top (MKAT) gestart. In dit programma onderzoeken we wat nodig is om diversiteit echt te laten werken en vertalen we onze inzichten naar interventies die - in tegenstelling tot de klassieke instrumenten - wel iets doen om de eenvormigheid in denken en doen te doorbreken. Het afgelopen jaar doorliepen 100 strategisch leidinggevenden een eerste interventieprogramma dat bestaat uit een Experience Lab, een online tool en een aantal werksessies waarin deelnemers oefenen met het in praktijk brengen van interventies in hun eigen werkomgeving. In het interventieprogramma staan een aantal

succesfactoren centraal die ervoor zorgen dat diversiteit leidt tot een inclusieve en productieve werkomgeving (zie kader onderaan artikel). Deze factoren zijn naar voren gekomen uit een vragenlijstonderzoek onder meer dan 4000 medewerkers met verschillende functieniveaus uit de deelnemende organisaties.

Het MKAT-interventieprogramma

Experience Lab - Het interventieprogramma begint met een Experience Lab waarin reflectie en leren centraal staan. Tijdens het Experience Lab krijgen deelnemers 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 en digitale werksessies - Na het Experience Lab doorlopen deelnemers een online tool en ontmoeten ze elkaar in drie online werksessies. Het doel van de online tool is om door zelfdiagnose, gegevens uit 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. Tijdens drie digitale werksessies wordt daartoe theoretische kennis vertaald naar de praktijk, werken deelnemers stapsgewijs aan hun persoonlijke actieplan en is er ruimte voor intervisie. Tijdens de laatste werksessie staat ook de vraag centraal hoe deelnemers de impact van hun eigen plan kunnen vergroten, bijvoorbeeld door samen op te trekken met andere deelnemers of hun inbreng te verbinden met het bredere diversiteitsbeleid van de organisatie.

We bieden deelnemers een programma dat hen toerust om eigen actieplannen te kunnen ontwerpen. Kenmerkend voor de persoonlijk vormgegeven actieplannen is dat zij geïntegreerd zijn in normale werkprocessen en structuren. Hoe organiseer je een vergadering zo dat ieders inbreng, dus ook die van de minderheid, op tafel komt? Hoe richt je selectieprocedures in zodat meer dynamisch naar talent gekeken wordt, in plaats van via standaardprofielen die vooral gelijkheid reproduceren?

Impact - Om de impact van wat we doen zo groot mogelijk te laten zijn vindt voorafgaand aan het interventieprogramma een strategische sessie plaats met de Raad van Bestuur van de organisatie van de deelnemers. Daarin participeren ook hun sleutelfiguren op het diversiteitsbeleid. Tijdens deze strategische sessie wordt het gedachtengoed achter de interventies toegelicht en adviseren we hoe organisaties dit kunnen inzetten om de effectiviteit van hun diversiteitsbeleid te versterken. Daarbij gaat het niet alleen om de succesfactoren (zie kader onderaan artikel), maar spiegelen we ook vanuit een fasenmodel dat aangeeft welke uitdagingen organisaties tegenkomen in hun diversiteitsbeleid en hoe je in elke fase kunt interveniëren om de overgang te kunnen maken naar een volgende fase. We zien bijvoorbeeld dat diversiteitsmanagers en HR-medewerkers moeite hebben om lijnbetrokkenheid op het thema diversiteit van de grond te krijgen. Een veilige context van leren wordt bemoeilijkt wanneer

sprake is van reorganisaties of competitie. Ook kan de aandacht voor diversiteit verslappen wanneer andere prioriteiten zich opdringen of er wisselingen in de top plaatsvinden. Het fasenmodel is ontwikkeld op basis van de ervaringen in de deelnemende organisaties tijdens het programma. Ten slotte verkennen we hoe de individuele leerervaringen van deelnemers maximaal ten goede kunnen komen van de organisatie.

Eerste ervaringen met het programma

De ervaringen van de eerste groep deelnemers zijn over het geheel genomen positief. In de woorden van Sandra Kompier, programmamanager leiderschapsontwikkeling bij de politie: "Uit het onderzoek van de VU blijkt dat de ervaren inclusie en reflectie bij de politie voor verbetering vatbaar is. Dat wisten we eigenlijk ook wel. In dit programma krijgen leidinggevendenden concrete handvatten en oefenruimte om het beter te doen. Dat is voor ons heel waardevol."

Kompier zegt dat de meeste deelnemende teamchefs de aangereikte handvatten in Meer Kleur aan de Top hebben gebruikt in hun reguliere verbeterplannen. "Maar ik zie vooral een verrijking van kennis en van het handelingsrepertoire van de deelnemers. Het wordt minder spannend als je meer ervaring krijgt om het thema en de dilemma's bespreekbaar te maken. Het 'aanzetten' van een lerend perspectief om zo je culturele veerkracht en het inclusief leiderschap te versterken vind ik het belangrijkste. Die grondhouding gaat ons op de lange termijn het meeste brengen. Teamchefs hebben overigens verschillend gereageerd op het interventieprogramma. De een heeft het als bagage voor zichzelf meegenomen, de ander is echt met het team aan de slag gegaan."

'Het besef dat ik kan bijdragen aan meer kleur aan de top door praktische acties in mijn dagelijkse praktijk was voor mij een eye-opener'

Voor Gulhan Yilmaz, Directeur Payroll solutions bij Randstad Groep Nederland heeft het programma haar visie op het toepassen van diversiteit veranderd: "Het besef dat ik kan bijdragen aan meer kleur aan de top door praktische acties in mijn dagelijkse praktijk was voor mij een eye-opener. Ik zorg nu dat ik mijn vergaderingen anders organiseer, zodat ieders inbreng gehoord en gewaardeerd wordt. Ik bel niet meer de mensen die ik standaard bel als ik wil sparren, maar rouleer daarin. Ik ben me meer bewust van mijn eigen valkuilen en hou mezelf daarin scherp, en vraag mijn collega's daar ook bij te helpen".

In een paneldiscussie over meer kleur aan de top zegt Wiebe Draijer, Voorzitter groepsdirectie Rabobank: "Wat ik geleerd heb in het programma is dat inclusiviteit niet gaat over je inspannen zodat minderheden zich welkom voelen in de bestaande organisatie, maar om je organisatie in te richten op verschil".

Tweede experimentele ronde

Op basis van eigen ervaringen van het trainersteam en feedback van deelnemers zijn zowel de sessies als de online tool verbeterd. Zo is bijvoorbeeld de online tool aantrekkelijker en minder abstract gemaakt door multimediale elementen toe te voegen en deelnemers meer bij de hand te nemen bij de ontwikkeling van hun actieplan. De werksessies blijven ook na de coronacrisis

online aangeboden worden. In het najaar 2021 is een tweede experimentele ronde gestart onder 125 strategisch leidinggevendenden. In deze fase wordt ook een effectmeting uitgevoerd. Na de experimentele fase wordt het programma breed aangeboden aan organisaties die interesse hebben om deel te nemen.

Succesfactoren die centraal staan in de interventies

1. Leerbenadering van diversiteit

We zien drie invalshoeken van waaruit organisaties besluiten aan de slag te gaan met diversiteit.

Allereerst zien we organisaties die diversiteit aanvielen 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 [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 rechtvaardigheidspectief 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 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 [4].

Ons onderzoek laat zien dat vooral een leerbenadering bijdraagt aan positieve opbrengsten van diversiteit. Dat is interessant omdat de typische diversiteitsinterventies een andere insteek kennen. Anti-bias training, anoniem solliciteren, empowermentactiviteiten zijn bijvoorbeeld allemaal interventies die vertrekken vanuit een rechtvaardigheidsgedachte en niet inzetten op leren.

'Interventies waarin afwijkende invalshoeken ook echt de ruimte krijgen, zijn van grote waarde voor diversiteit'

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. Bij diversiteitsinterventies die inzetten op leren moet je denken aan het bewust samenstellen van diverse teams en het gebruik maken van brainstormtechnieken en andere ideeënvorming- en besluitvormingsmethoden die ervoor zorgen dat afwijkende invalshoeken er niet alleen zijn, maar ook voldoende ruimte krijgen. Deze interventies gaan over veranderingen in de dagelijkse werkwijze van afdelingen en teams. Deze interventies worden niet echt beschouwd als diversiteitsinterventies. Dat is een gemiste kans, want ze zijn van grote waarde voor diversiteit.[3]

Een standaard recept is niet te geven en dat vinden veel organisaties lastig. Het helpt daarbij om als organisatie of als team heel concreet te maken waar je leren wilt inzetten om meerwaarde te bereiken uit verschillende perspectieven en daar concreet acties op te formuleren. Alleen de visie uitstralen dat diversiteit leidt tot leren en daarmee tot veerkracht en innovatie is niet genoeg, want het gaat niet vanzelf. Maak voor jezelf concreet: waar willen we innoveren, waar willen we producten of diensten ontwikkelen voor nieuwe groepen afnemers en richt daar je processen in op het benutten van verschillende invalshoeken. Juist op die plekken kun je dan bovengenoemde interventies heel gericht inzetten.

Voor aanhangers van het rechtvaardigheidsperspectief zal de kritische vraag zijn wat er mis is met de overtuiging dat het moreel belangrijk is als organisatie een plek te bieden aan groepen die traditioneel meer op afstand staan van de arbeidsmarkt. Inderdaad, daar is niets verkeerd aan, integendeel. Maar realiseer je dat ook wanneer je vertrekpunt rechtvaardigheid is, de interventies die je kiest om een eerlijke situatie te bereiken alleen effectief zijn, wanneer zij inzetten op leren. Rechtvaardige selectie betekent vaak dat een organisatie probeert te voorkomen dat commissieleden bevooroordeeld zijn in hun oordeel over kandidaten. Dat betekent dat je dezelfde meetlat gebruikt om kandidaten te beoordelen en probeert dat zo objectief mogelijk te doen. Selecteren vanuit een leerperspectief gaat er vanuit dat wil je de waarde die diversiteit toevoegt kunnen verzilveren, het nodig is kritisch te kijken naar je meetlat. Als je iets wilt leren van nieuwkomers in de organisatie, vereist dat dat je op zoek gaat naar competenties die nog ondervertegenwoordigd zijn in de organisatie. Een medewerker bij de politie had dertig jaar geleden niet te maken met Black Lives Matter-demonstraties, onrust rond de Zwarte Piet-discussie of rellen in de Schilderswijk. De vaardigheid om in hun handelingsperspectief verschillende perspectieven te kunnen wegen, wordt steeds belangrijker in het competentieprofiel van politieleiders. Wanneer selectie op die competentie gericht is verhoog je de kans dat je kandidaten benoemt met een andere culturele achtergrond, simpelweg omdat veel van hen die competentie sterk ontwikkeld hebben.

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.

3. Inclusief leiderschap

Inclusief leiderschap zorgt voor voldoende verbinding in hun werkeenheid 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 de competenties culturele veerkracht en inclusief leiderschap gaat het in feite om het vermogen om open te staan voor afwijkende perspectieven en ervan te leren. Beide competenties versterken daardoor een leerbenadering van diversiteit.

4. Focus op minderheid en meerderheid

Vaak richt diversiteitsbeleid zich op ondersteuning van de culturele minderheid. Uitgangspunt van de MKAT-interventies is dat zowel de culturele meerderheid als de minderheid baat heeft 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.



De auteur Karen van der Zee is Hoogleraar Interculturele Competentie bij de Vrije Universiteit Amsterdam

Referenties

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.
2. Knippenberg, D.van & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515–541.
3. Otten, S., Zee, K.I van der., & Brewer, M.B. (Red.). *Towards inclusive organizations: Successful diversity management at work* (pp. 29-48). London: Taylor & Francis, Psychology Press.
4. Thomas, D.A., & Ely R.J. (1996). Making differences matter. *Harvard Business Review*, 1–12
5. Zee, K.I. van der, & Otten, S. (2015). Organizational perspectives on diversity. In Otten, S., van der Zee, K.I., & Brewer, M.B.(Red.). *Towards inclusive organizations: Successful diversity management at work* (pp. 29-48). London: Taylor & Francis, Psychology Press.