



WHITEPAPER

Diversiteit & Inclusie

Van woorden naar daden: [#BeBoldForChange](#) om D&I echt verder te brengen in jouw organisatie!



RELEVANCE
THE LEARNING COMPANY

“Mooi al die woorden over elkaars verschillen waarderen, maar ik vind het eigenlijk veel fijner om samen te werken met mensen die op mij lijken en dezelfde interesses hebben.” Herkenbaar? Ondanks dat we dit misschien niet altijd durven uit te spreken is het meer dan menselijk dat we zoeken naar gelijkgestemden en herkenbaarheid.

Vaak doen we dat niet eens bewust. Dit geeft ons namelijk een veilig gevoel, iets wat in de wetenschap ook wel psychologische veiligheid wordt genoemd. Tegelijk weten we dat er grote risico's gepaard gaan met het 'similiar to me effect'. Individuen en groepen worden (onbewust) buitengesloten, krijgen minder kansen en innovatie en creativiteit wordt vertraagd. En deze snel veranderende wereld vraagt juist om innovatie en creativiteit waarin diverse invalshoeken, diverse gedachten en diverse meningen worden gebruikt om als organisatie verder te komen.

De voordelen van Diversiteit en Inclusie

Het is daarom ook niet voor niks dat veel organisaties diversiteit en inclusie als thema zijn gaan omarmen. Terecht, want ieder mens heeft unieke talenten en kwaliteiten. En met een divers medewerkersbestand en inclusieve werkomgeving ben je ook succesvoller. Verschillende achtergronden, inzichten en invalshoeken

verbeteren je denkkraft en prestaties. De organisatie presteert beter, is innovatiever en de besluitvorming is effectiever. Om nog maar niet te spreken over betrokken en bevlogen medewerkers, minder verzuim en een lager verloop.

Op naar échte verandering!

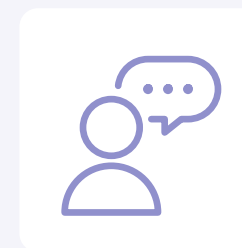
Onderzoeken laten zien waarom diversiteit en inclusie (D&I)-pogingen vaak falen: teveel gefocust op 'fixing the minority', het onderwerp is niet geïntegreerd in de organisatiestrategie, interventies zijn eenmalig en ad-hoc, er is te weinig draagvlak aan de top of in de lijn, of er zijn veel wisselingen in verantwoordelijk personeel. Hoe richt je het D&I-beleid zo in dat deze leidt tot daadwerkelijke verandering?

In dit whitepaper geven wij onze visie op wat goed diversiteitsbeleid omvat en geven wij jou de handvatten mee om aan de slag te gaan met diversiteit en inclusie in jouw organisatie.

Een aantal feiten op een rij



[Gender-diverse teams rapporteren](#) vaker dat ze nieuwe markten aanboren (The Bottom Line: Corporate Performance and Women's representation on boards, Catalyst, 2011).



Als alle stemmen evenveel gehoord worden, komen meer nieuwe waardevolle inzichten boven tafel. Medewerkers in een 'speak up culture' zijn 3,5 keer meer geneigd hun volledige innovatieve potentie te benutten ([Harvard Business Review, 2013](#)).



Een werkomgeving met een gebalanceerde man/vrouw verhouding trekt meer [millennials](#) aan. Zij zoeken werkgevers met een sterk beleid op gelijkheid en diversiteit (PWC, 2017).

Eerst inclusie, dan diversiteit. En vergeet je rolmodellen niet.

In onze ervaring bestaat een goede aanpak voor diversiteit en inclusie in je organisatie uit twee hoofdaandachtsgebieden: cultuurverandering en organisatieleren. Cultuur is de optelsom van alle collectieve waarden, normen, overtuigingen en gedragsnormen die in een organisatie worden nageleefd. Deze dragen ook vooroordelen en ongelijkheid in zich. Een cultuur ombuigen naar een inclusieve cultuur waarin diversiteit wordt gewaardeerd en een veilige omgeving bestaat is key voor succes!

Daarnaast zien we dat D&I bij uitstek een onderwerp is waarin leren centraal staat: leren over de eigen psychologische processen, over de impact daarvan op (onbewust) gedrag, over hoe machtsprocessen binnen organisaties gelijkheid kunnen tegengaan of juist ondersteunen.

Wij zien de volgende 5 pijlers als essentieel voor goed diversiteitsbeleid:

1. Van inzicht naar resultaat

Om een verandertraject in te zetten is het belangrijk eerst te weten waar je naartoe wilt. Een roadmap voor D&I beleid is daarom essentieel maar dit moet dan wel data-gedreven zijn, met streefcijfers op diversiteit en een regelmatige monitoring van de voortgang. Meten is niet alleen weten, maar ook: niet vergeten.

2. Bewustzijn en draagvlak zijn het startpunt van verandering

Verandering begint bij bewustzijn. Formele training over diversiteit en inclusie is goed voor de basiskennis en bewustzijn. En om een gevoel van urgentie te creëren. Dit geldt zowel voor management als leidinggevenden en medewerkers. Maar daarnaast kan

bewustwording ook plaatsvinden door kleine interventies te doen – zoals het delen van inspirerende filmpjes en feiten, kleine bewustwordingsoefeningen doen in teamontwikkeling of teamdagen en het delen van (herkenbare) persoonlijke verhalen van collega's. Draagvlak ontstaat namelijk vanuit bewustzijn en geraakt worden in je emotie (zien wat buitensluiting doet met jouw collega's).

3. Een inclusieve cultuur creëren kost tijd!

Inclusiever werken en een inclusieve cultuur creëren gaat niet van de ene op de andere dag. Herhaling van nut en noodzaak en blijvende aandacht voor bewustwordingsprocessen zijn daarom belangrijk. Diversiteit is geen one-stop-shop.

4. Eerst inclusie, dan diversiteit. Vergeet je rolmodellen niet.

Een inclusieve organisatie kan alleen ontstaan als inclusief gedrag ingebakken zit bij alle mensen binnen de organisatie. Werken aan psychologische veiligheid, eerlijke kansen op ontwikkeling en doorgroei en gelijkwaardigheid ontstaat in samenwerking tussen mensen. Beleid moet daarom gericht zijn op het zoveel mogelijk betrekken van interne stakeholders. Maar laten we hierin het belang van rolmodellen in het 'top'-leiderschap niet onderschatten. De top heeft niet alleen een belangrijk rol in het uitdragen van de boodschap, maar juist dit te laten zien in acties. Hierbij kan je denken aan: aanwijzen van divers leiderschap in topposities en proactief het gesprek aangaan over veiligheid en ongewenst gedrag dat inclusie tegenhoudt. Onderzoek laat namelijk zien dat "without diverse leadership, women are 20% less likely than straight white men to

win endorsement for their ideas; people of color are 24% less likely; and LGBTs are 21% less likely." (Harvard Business Review, 2013)

5. D&I moet verweven worden in processen en bestaande structuren

Ongelijkheid wordt in stand gehouden door menselijk gedrag, en door de routines

en vanzelfsprekende manieren van doen binnen organisaties. Het is daarom belangrijk de organisatie door te lichten op hoe (HR) processen en omgangsvormen (en -normen) biased (bevooroordeeld) zijn en die vervolgens veranderen. Weet dat (HR) processen vaak niet bewust bevooroordeeld zijn. Dit heeft bijvoorbeeld te maken met de (onbewuste) normen van wat 'kwaliteit'

van een kandidaat is. Bijvoorbeeld: bedrijf X heeft het altijd heel goed gedaan door hoogopgeleiden mannen van universiteit Y aan te nemen.

Dit onder de loep nemen en kijken of het bijdraagt aan het opzetten van een diverser medewerkersbestand, is belangrijk om echt een volgende stap te nemen in je D&I beleid.

OF

A group of business professionals are gathered in a meeting room. In the foreground, a Black man in a dark blue shirt is looking thoughtfully to the side, with his hand near his chin. Behind him, a woman with long dark hair is also looking in the same direction. To the right, a white man in a light blue shirt is partially visible, looking towards the group. The background shows a whiteboard covered with various colorful sticky notes. A large, semi-transparent blue and purple geometric shape is overlaid on the left side of the image, serving as a background for the text.

Om een verandertraject in te zetten, is het belangrijk eerst te weten waar je naartoe wilt.

Tips & een checklist

Naast de vorige 5 pijlers willen wij jou nog een paar tips en een checklist meegeven om te werken aan diversiteit en een inclusieve werkomgeving. En vergeet niet – D&I beleid vraagt van ieder:

#BeBoldForChange

Onze tips

- Pak cultuurverandering aan op verschillende niveaus: individueel, team/afdeling, top en organisatiebreed
- Richt je interventies op zowel formeel als informeel én sociaal leren (de 70-20-10 regel)
- Practice what you preach: wees bewust van je eigen biases, privileges en machtspositie en hoe die jouw gedrag beïnvloeden
- Creëer een enthousiast D&I netwerk – zorg dat jouw rol als aanjager uiteindelijk overbodig wordt

Checklist

- ✓ Heb je streefcijfers of KPI's geformuleerd?
- ✓ Bestaat er een 'coalition of the willing' of een groep ambassadeurs die dit onderwerp omarmen binnen de organisatie?
- ✓ Is het management en leiderschap overtuigd van de noodzaak voor diversiteitsbeleid?
- ✓ Zijn je interventies gericht op bewustzijn én gedragsverandering?
- ✓ Zijn je interventies niet alleen gericht op mensen van de minderheden, maar ook van de meerderheid?
- ✓ Is HR bereid en in staat om de eigen processen en protocollen inclusiever te maken?

Wil jij ook aan de slag met Diversiteit en Inclusie in jouw organisatie?

Relevance kan jou daarin bijstaan. Van onderzoek, adviseren over beleid, het opzetten van een effectief D&I programma tot het uitvoeren van trainingen, leiderschapsontwikkeling en coaching. Daarbij staat een inclusieve en lerende organisatie cultuur altijd centraal. En wij doen alles blended: een mix aan online, klassikale en sociale leerinterventies.

Training Diversiteit en Inclusie

In de [training Diversiteit en Inclusie](#) leer je de eerste stappen om het diversiteitsbeleid in jouw organisatie op te zetten.

Jouw ervaring

Laat ons weten waar jij tegen aanloopt in je D&I beleid. Of misschien heb je tips die je wil delen? Stuur ons een bericht via [LinkedIn](#) met **#BeBoldForChange**.

Voor meer gericht en specifiek advies over interventies en mogelijkheden binnen jouw organisatie, neem dan contact op met onze specialisten op dit onderwerp:



Relevance

Wij helpen mensen en organisaties relevant te blijven, brengen ze in beweging en helpen ambities te vervullen en doelen te halen.

Dat doen we met de beste leer programma's en trainingen en met uitmuntende maatwerktrajecten. Allemaal wetenschappelijk bewezen en gestoeld op innovatie, ervaring, plezier en persoonlijke aandacht.

Onze visie op leren en ontwikkelen

- Blended learning in de werkcontext
- Autonomie van de lerende voorop
- Potentieel en ambities centraal
- Bewust met obstakels omgaan
- Leren door reflectie en doén
- Sociaal leren
- Gebaseerd op meetbare resultaten

Unieke Effectscan.

Relevance is de enige die bij elke training meet in hoeverre het gedrag van deelnemers in de werkcontext daadwerkelijk is veranderd. Met de effectscan wordt het rendement van leren inzichtelijk gemaakt. Wij verbeteren met de input onze trainingen en de deelnemers hebben inzicht in hun leercurve.

Wat is relevant voor jou?

Samen vinden we de oplossing die bij jou en jouw organisatie past.