



## VIER DE VERSCHILLEN

### OVER OMGAAN MET DIVERSITEIT EN INCLUSIE ALS HR-PROFESSIONAL

*Door Agnes Brinkhof en Frank van der Mijn*

**“Het zijn niet onze verschillen die ons verdelen, maar ons onvermogen deze verschillen te herkennen, te accepteren en te vieren” Audre Lorde Sister Outsider (1984)**

**Meer dan enig ander onderwerp met relevantie voor HR, vormen de begrippen diversiteit en inclusie (D&I) een belangrijk agendapunt voor vele politieke en bestuurstafels, organisaties, beroepsverenigingen en dus ook voor HR. Met het bespreken van dit thema hopen we een genuanceerd gesprek te stimuleren dat het denken in termen van inclusie – waar diversiteit feitelijk een onderdeel van zou moeten uitmaken – behoort tot de professionele basisattitude van iedere HR-professional.**

Na een korte historische schets over de ontwikkelingen rond D & I onderzoeken we in dit artikel hoe de HR-professional van toegevoegde waarde kan zijn in het stimuleren en optimaliseren van het D&I beleid.

#### **Waar gaat diversiteit en inclusie over?**

Diversiteit en Inclusie bevordert de evenredige vertegenwoordiging van mensen van verschillende identiteiten, zoals gender, seksuele geaardheid, klasse, kleur, leeftijd, religie en (in)validiteit. Het doel van D&I-beleid is het creëren van een meer diverse, gelijkwaardige en inclusieve werkplek voor alle medewerkers. HR is doorgaans verantwoordelijk voor D&I-beleid.

Diversiteit en inclusiviteit zijn er altijd; de mate waarin jij je als HR professional daarvan bewust bent, bepaalt grotendeels of dit onder tafel blijft of expliciet óp tafel komt. We nodigen je graag uit om de in- en uitsluitingspatronen waar D&I mee gepaard gaan te leren herkennen en te benoemen.



Een paar voorbeelden die je in de praktijk tegen kunt komen:

- Een medewerkster heeft zich ziek gemeld en wil weg uit haar baan vanwege ongewenste intimiteiten op haar werk.
- Een medewerker met een migrantenachtergrond is zijn collega's dankbaar voor de support toen hij jong en onervaren begon, maar voelt zich langzamerhand gekleineerd door hun bevoogdende toon. Collega's die hem nog steeds corrigeren op zijn taalgebruik of vragen waar hij 'echt' vandaan komt. Hij twijfelt of hij mee wil doen aan een interne sollicitatieprocedure, omdat hij zich in de cultuur van de organisatie niet thuis voelt.
- Een medewerker vraagt om overplaatsing naar een ander team: "Er is sprake van racisme in het team, maar als ik er iets over zeg, wordt het ontkend en doe ik moeilijk."

In voorbeeld 1 wordt vaak al snel gedacht aan het inschakelen van een vertrouwenspersoon, in voorbeeld 2 mogelijk aan een verwijzing naar een loopbaancoach. En in voorbeeld 3 denk je mogelijk aan een overplaatsing, of misschien aan de inzet van een teamcoach of een mediator.

### **Ontwikkelingen in het denken over diversiteit en inclusie**

Diversiteit en inclusie kreeg in Nederland in de jaren 80/90 van de vorige eeuw langs verschillende wegen meer aandacht:

- Vanuit de vrouwenbeweging kwam sterke kritiek op de traditionele man/vrouw verhoudingen.
- Vanuit groeperingen en individuele mensen met kleur kwam kritiek op de dominante cultuur van witte mensen en de wijze waarop zij discriminatie en racisme in stand houden. Zie bijvoorbeeld het boek 'Alledaags Racisme' van Philomena Essed (1984).
- Vanuit de migrantenbeweging kwam er stevige kritiek op de dominante westers-culturele kijk op normen, waarden en communicatie. Hieruit ontstond meer aandacht voor interculturele communicatie binnen organisaties, met daarbinnen grote verschillen in visie en toepassing.
- Vanuit de homobeweging – later de LGBTQ+ beweging – ontstond in toenemende mate kritiek op de beperkte stereotypering en tweedeling van hetero man/vrouw.

Aan het containerbegrip diversiteit zijn ook 'leeftijd' (en leeftijdsdiscriminatie) en 'discriminatie van mindervaliden' toegevoegd.



Uit onderzoek van onder andere Ross Kanter (1980) blijkt dat er binnen een organisatie pas een 'kantelende' groep ontstaat, die zich iets minder vanzelfsprekend naar de dominante cultuur richt, wanneer het aandeel werkenden met een diverse achtergrond tussen de 20% en 40% ligt. Pas dán kunnen degenen met een 'andere achtergrond' meer zichzelf zijn. Veerle Draulans van de KU Leuven deed veel onderzoek naar 'tokenisme'. "In groepen waar meer dan 65 à 70% procent van de leden gelijke persoonskenmerken heeft, ontwikkelt zich een dominante stijl (en omgangsvorm) waarbinnen mensen van minderheidsgroeperingen dienen te functioneren. De meerderheidsgroep is de groep die de standaarden bepaalt; de leden van de minderheidsgroepering worden gezien als symboolfiguren of 'tokens'. Hun individuele persoonskenmerken worden veel minder opgemerkt en bovenal beknot. Pas als het afwijken van de norm de norm wordt, is er ruimte voor authentiek gedrag." (Draulans, 2011).

### **Het huidige denken over diversiteit en inclusie**

Op landelijk en politiek niveau is er al langere tijd een groeiend bewustzijn over de toegevoegde waarde van diversiteit en inclusie voor organisaties. Maatschappelijke bewegingen als The Black Lives Matter-beweging, de Me Too-beweging en de kritiek op het koloniale verleden van Nederland hebben een sterke impuls gegeven om ons actief te verhouden tot diversiteit en inclusie.

In organisaties heeft in de loop der jaren de kritiek vanuit maatschappelijk achtergestelde groepen geleid tot nieuw beleid, samengevat als D&I: diversiteit en inclusie of kortweg inclusiviteit. Diversiteit gaat over aantallen en percentages, over 'de mix', de verschillen bijvoorbeeld bij het werving en selectiebeleid, ook over quoterings in de samenstelling van het personeel in alle lagen van de organisatie en samenleving. Inclusie gaat over hoe we met 'de mix', de verschillen dus, omgaan. Het gaat daarbij over gedrag, waarden, spelregels en noodzakelijke veranderingen in de organisatiecultuur. "Alleen ga je sneller, samen kom je verder" is een oud bekend Afrikaans spreekwoord, dat kort maar krachtig verwoordt wat de impact van D&I kan zijn.

Een diverse teamsamenstelling betekent een goede afspiegeling van de maatschappij, waardoor bijvoorbeeld klanten zich beter herkennen en begrepen voelen. En ook wordt er in teams met een diverse samenstelling vaak beter gepresteerd, doordat er meer waardering is voor verschillen en andere oplossingsrichtingen meer ruimte krijgen dan bekende en gebaande paden.



Diversiteit en inclusie krijgen momenteel dus veel aandacht binnen organisaties bij zowel instroom als doorstroom in het personeelsbeleid. 'Meer vrouwen aan de top in besturen' is daar een goed voorbeeld van. Sommigen willen geen quotum voor het aannamebeleid. Want is iemand dan aangenomen omdat ze vrouw, gehandicapt of migrant is of omdat deze persoon capabel is? En zijn anderen bereid een stap opzij te doen om het streven naar meer diversiteit in een organisatie te realiseren? Deze discussie over pro's en contra's inzake diversiteitsbeleid is nog steeds een actueel en vaak gevoelig onderwerp van gesprek in organisaties en in het politieke debat. De SER pleit daarom voor een integrale aanpak met steviger maatregelen. "Er zijn nog steeds te weinig vrouwen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond in de top van het Nederlandse bedrijfsleven. Dat aantal groeit wel, maar het gaat te langzaam." <sup>1</sup>

Sinds 1 januari 2022 is er de wet 'Evenwichtiger verhouding tussen mannen en vrouwen in bestuur en raad van commissarissen', met als doel om een evenwichtiger man-vrouwverhouding in de (sub)top van het Nederlandse bedrijfsleven te realiseren. Tegelijkertijd is er kritiek op de aanpak van diversiteitsbeleid door beleidsmakers en managers. Saniye Çelik, lector Diversiteit bij de Hogeschool Leiden zegt hierover in haar onderzoek naar diversiteit en inclusie bij de Rijksoverheid: "Waar het beleid zou moeten zorgen voor een inclusieve omgeving met waardering voor elkaars verschillen, wordt dit in de praktijk vaak opgevat als de inbedding van minderheden in de meerderheid. Dit komt doordat men teveel kijkt naar zichtbare verschillen, waardoor beleid nu te veel gericht is op diversiteit in de instroom. Hoewel diversiteitsbeleid zich richt op een werkomgeving waar alle medewerkers gewaardeerd worden, leidt het vaak tot scepsis, weerstand en wrevel bij de meerderheid, terwijl juist die meerderheid cruciaal is voor succesvol beleid." <sup>2</sup>

Gelukkig liggen de tijden achter ons dat mensen bijvoorbeeld uitstappen als er een vrouwelijke buschauffeur achter het stuur zit. Er is een trage maar gestage verschuiving gaande in de cijfers, meer vrouwen aan de top via quoterings, meer diversiteit in personeelssamenstelling en meer erkenning ook voor de noodzaak daartoe, ook al loopt de praktijk nog ver achter bij de diversiteit in de bevolkingssamenstelling.

"Het draagvlak voor diversiteits- en inclusiebeleid (D&I) onder medewerkers is lager dan onder hun leidinggevenden en de bestuurslaag. Bij het rechte trekken van dat verschil kunnen HR-medewerkers een grote rol spelen, blijkt uit nieuw onderzoek van de Universiteit Utrecht,

---

<sup>1</sup> <https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitsportaal/voortgang-diversiteitsportaal>

<sup>2</sup> <https://www.scienceguide.nl/2021/09/diversiteit-zonder-inclusie-levert-juistproblemen-op/>



Nederlandse Inclusiviteitsmonitor (NIM), SER Diversiteit in Bedrijf, mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation.” <sup>3</sup>

### **Diversiteit, inclusie en het brein**

Daniel Kahneman toonde in zijn boek ‘Ons feilbare brein’ (2011) aan dat we veel irrationeler zijn dan we denken. We zijn bijvoorbeeld bij de aanname van nieuw personeel geneigd voorkeur te geven aan mensen uit onze eigen groep, aan mensen dus met dezelfde waarden en normen als die van onze eigen cultuur.

Ook al denken we dat we de meest capabele persoon hebben gekozen voor de functie. En waarom denken veel mensen bijvoorbeeld dat knappe mensen competentere zijn dan anderen?

Hij legt aan de hand van twee denksystemen uit hoe onze vaste denkpatronen impact hebben op het kijken naar nieuwe sociale en maatschappelijke ontwikkelingen en ook naar onze eigen loopbanen:

- Systeem 1: een snelle, intuïtieve manier, waarmee we automatisch en snel op basis van indrukken, ingevingen, intenties en gevoelens werken. Het gebruik van systeem 1 kost weinig inspanning en kan moeilijk onder controle gehouden worden. Onze biografie, de normen en waarden van de groep waartoe we behoren zijn (onbewust) de basis waarop we doorbouwen.
- Systeem 2: een langzame, weloverwogen manier. Dit zorgt voor bewuste aandacht voor mentale inspanning. Systeem 2 wordt gebruikt om indrukken van systeem 1 te onderdrukken en tot zelfbeheersing te komen. Concentratie is nodig om systeem 2 in gang te zetten. Wanneer de concentratie weer weg is worden de activiteiten van systeem 2 ook meteen onderbroken.

Systeem 2 werkt trager; het is een gecontroleerd denkproces dat moeite kost. Rationeel denken, vertragen, je oordeel uitstellen en je aannames heroverwegen, versterken het zelfbewustzijn en vergroten de kans dat we nieuwe/missende informatie integreren in de keuzes die we maken. We laten ons in onze samenwerking met anderen dan minder leiden door onze culturele bias.

---

<sup>3</sup> <https://www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/handreiking-iedereen-aan-boord>



Kahneman benoemt een aantal psychologische aspecten waarmee systeem 1 ons kan misleiden. We nemen als voorbeeld het sollicitatiegesprek om uit te leggen hoe deze aspecten kunnen leiden tot 'cognitieve biases', denkfouten en vooroordelen:

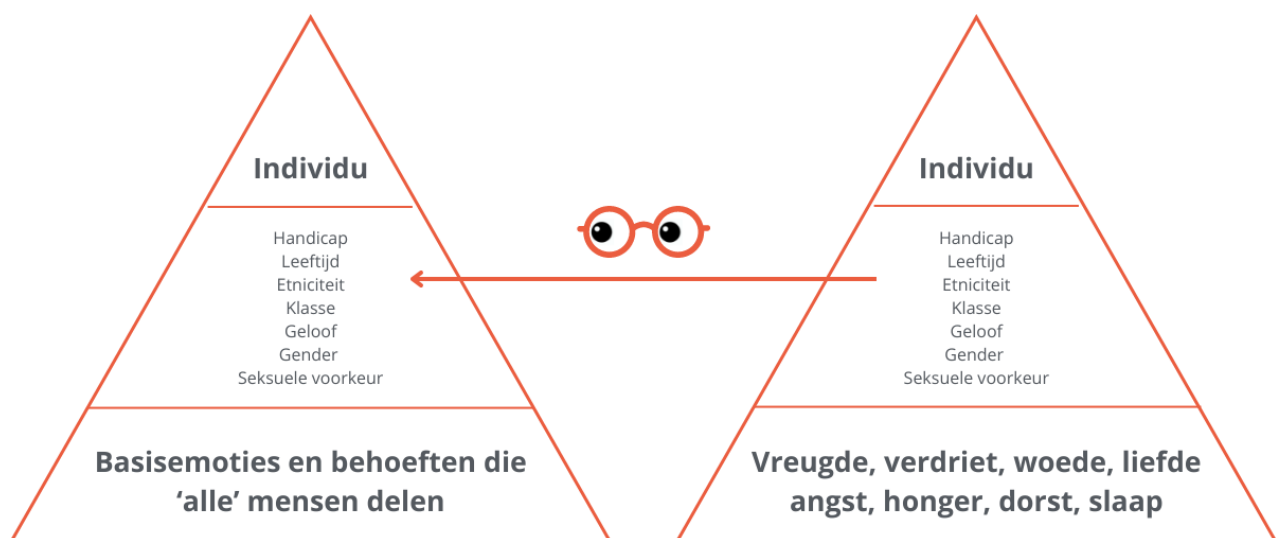
- Het Mere exposure effect: systeem 1 zorgt voor herkenning van een woord of gezicht, zonder context. Daardoor gebeurt het nogal eens in een sollicitatiegesprek dat mensen zich direct vertrouwd voelen met een kandidaat, de spreekwoordelijke klik, zonder deze te kunnen onderbouwen.
- Positieve toets strategie (of bevestigingsbias): ons associatieve geheugen zal onbewust zoeken naar bevestiging van het eigen verhaal over de (eerste) indruk die we hebben over een kandidaat.
- Het Halo-Effect: de neiging om alles van iemand te waarderen (of te verafschuwen), inclusief aspecten die je nog niet hebt ervaren (1e indrukken worden opgeslagen in Systeem 1). Zo blijkt bijvoorbeeld dat één positieve ervaring gegeneraliseerd wordt naar de aanname dat iemand ook in andere opzichten een capabele of sterke kandidaat is. Hoe meer we herkennen in de ander, hoe positiever we vaak over die ander denken. Omgekeerd blijkt dat als we negatieve oordelen hebben over iemand, deze vaak ook worden veralgemeniseerd.
- Het Referentie-effect: wanneer mensen moeten oordelen over een waarde wordt deze beïnvloed door een eventueel genoemde referentiewaarde, ook al heeft deze absoluut niets met de vraag te maken. Onze gedachten en gedragingen worden meer dan we willen beïnvloed door de huidige omgeving. Bijvoorbeeld bij de vraagprijs van een huis heeft dat sterke impact op ons bod, ook als die vraagprijs feitelijk veel te hoog is.
- Beschikbaarheidsbias: hoe gemakkelijker systeem 1 voorbeelden uit het geheugen ophaalt, des te meer een bewering 'waar' lijkt. "What You See Is All There Is" ((WYSIATI). Veel mensen gaan om met mensen die op hen lijken. Daarmee ligt het uitsluitingsmechanisme voor sollicitanten waar we minder mee delen op de loer.

Beide denksystemen (1 en 2) zijn noodzakelijk, maar het gaat vaak fout omdat we – zonder dat we het doorhebben – de 'verkeerde' (want automatische) manier van denken gebruiken en daardoor onjuiste of ongewenste inschattingen maken. Dat heeft alles te maken met culturele bias en ingesleten maatschappelijke patronen. Zowel het gebruik van systeem 2 als het schakelen tussen taken binnen systeem 2 kost energie. Als systeem 2 overwerkt is, vallen we terug op systeem 1. Daar zijn we vertrouwd mee, het zijn de bekende paden die we bewandelen, ook in neurologisch opzicht.

Te weinig oog hebben voor verschillen, kan ook problemen geven in de doorstroom of leiden tot versnelde uitstroom, als het gesprek met medewerkers over hun doorstroommogelijkheden teveel in algemene termen wordt gevoerd en verouderd beleid niet wordt bijgesteld.

### Inclusief denken

Dat het niet alleen gaat om de diversiteit in de personeelssamenstelling, maar evenzeer over inclusie in omgangsvormen is vaak een veel lastiger te bespreken issue, met veel voetangels en klemmen.



Figuur 1. Schema van Nancy Adler

Nancy Adler ontwikkelde al in de jaren 70 van de vorige eeuw een helder schema ter ondersteuning voor het bespreekbaar maken van thema's rondom D&I. Op het onderste niveau gaat het over universele wetten, zoals behoeftes en gevoelens die alle mensen delen. Ook al uiten mensen uit verschillende culturen gevoelens anders, dát ze zich blij, boos, bedroefd of bang kunnen voelen kent ieder mens.

Op het tweede level bevinden zich de aspecten die te maken hebben met de verschillen tussen mensen in gender, seksuele voorkeur, klasse, leeftijd, kleur, religie, invaliditeit en dergelijke, dus die aspecten waarin groepen onderling kunnen verschillen.

Op het derde niveau gaat het over individuele kenmerken.



In het denken en de uitwisseling over verschillen neigen we vaak terug te vallen naar niveau 1 (hoezo verschillen, we zijn toch allemaal hetzelfde?) of naar niveau 3 (tja, we zijn nu eenmaal allemaal individuen, allemaal anders). Beide werken polariserend. Daardoor vermijden we het om het over niveau 2 te hebben, waar we juist de verbinding kunnen creëren en het gesprek kan gaan over 'de norm' en 'de afwijking' daarvan.

Een begrip dat in dit verband sinds enkele jaren opkomt, is Intersectionaliteit. Bij Intersectionaliteit ben je je ervan bewust dat mensen op meerdere assen kunnen afwijken van 'de norm'.

Nancy Jouwe (onderzoeker, curator en projectleider op het gebied van culturele en sociale bewegingen in postkoloniaal Nederland) definieert het als volgt: "Onze verschillende identiteiten en categorieën van verschil (etniciteit, klasse, gender, seksuele voorkeur etc.) beïnvloeden elkaar op materieel, institutioneel en symbolisch niveau, met als resultaat dat we op een verschillende manier met discriminatie of machtsposities te maken krijgen. Iemand kan vrouw zijn en zwart. En lesbisch. En alleenstaand moeder. En ook nog slechtziend. Heb je het plaatje? Voeg er dan nog even aan toe dat ze rijk is, erg rijk zelfs. Opeens is het plaatje anders. Want iemand die rijk is, neemt een geheel andere positie in de maatschappij in dan iemand die arm is, ook al zijn ze verder exact hetzelfde. Dat is, in een notendop, intersectionaliteit." (Jouwe 2019)

Een andere dynamiek die meer expliciete aandacht behoeft, is het concept micro-agressie, dat laat zien hoe discriminatie zich op een subtiele manier uit. Bijvoorbeeld in bedekte vormen van discriminatie. Maar ook: ogenschijnlijk alledaagse opmerkingen, (bedekte) seksueel getinte opmerkingen en negatieve stereotypen, die de vooroordelen in stand houden, mensen vastzetten in één identiteit en geen recht doen aan de individualiteit van ieder mens. Erkenning van discriminatie is nodig om het te leren voorkomen.

Voorbeelden van micro-agressie zijn:

- Jij bent zwart, dus je houdt vast en zeker van soulmuziek of reggae
- Ik houd erg van donkere mensen; ze hebben veel meer swing en sexappeal
- Tja, in Nederland regent het nu eenmaal vaak (opmerking tegen een in Nederland geboren man met een migratieachtergrond)
- Je bent nu eenmaal secretaresse, dus weinig kans dat je richting een MT-positie kunt groeien





- Waar rook is, is vuur (tegen een medewerkster die een gesprek wil over ongewenste intimiteiten op het werk)
- Wij hebben hier nu eenmaal drempels (tegen een medewerker in rolstoel)

Internalisering speelt een cruciale rol bij identiteitsvorming. Daardoor leren mensen over hun rollen, op het gebied van gender, klasse, culturele achtergrond et cetera. Het kan ook leiden tot conformiteit aan de dominante cultuur, waardoor verschillen verhuld worden en mensen zich gaan gedragen naar de dominante cultuur in een organisatie en in bredere zin de samenleving. Ook deze dynamiek maakt het soms lastig om mechanismes van uitsluiting te bespreken.

### **Sociale veiligheid bevorderen**

Als HR-professional kom je vraagstukken bij je medewerkers tegen als “Ik voel me hier niet op mijn plek, dus ik wil een andere baan.” Of: “Ik hou niet van die ‘Hollandse’ assertieve, botte stijl’, maar mijn collega’s vinden dat ik meer van me moet laten horen in teamvergaderingen. Ik pas niet in deze organisatie.” Hoe coach je iemand die te maken krijgt met uitsluiting en bedekte microagressie? Kijk je mee naar de vraag hoe iemand een sensitief onderwerp boven tafel kan krijgen in het team? En wiens verantwoordelijkheid is dit? Maak je het thema aanhangig in het managementteam?

In de afgelopen jaren is meer en meer kennis en ervaring opgedaan in het omgaan met verschillen, langs allerlei lijnen.

Yvonne Agazarian pakt dat op via een systemische blik via de SCT System Centered Training, waarbij aan de erkenning van verschil én verbondenheid door verbindende communicatie recht wordt gedaan. SCT is gebaseerd op het idee dat de manier waarop mensen functioneren meer te maken heeft met het systeem waarvan ze deel uitmaken dan met individuele karakteristieken.

Centraal in deze methode staat ervaringsgericht leren: door te onderzoeken in plaats van te verklaren, leren deelnemers het verschil tussen verstandelijk begrijpen (woorden eerst, dan ervaring) en emotioneel bevatten (ervaring eerst, dan woorden). De integratie van beide leidt tot de ontwikkeling van emotionele intelligentie. Deze vaardigheid helpt om de energie in frustratie en conflicten functioneel in te zetten. Zo verandert ‘afreageren of opkroppen’ naar ‘werken aan individuele en gezamenlijke doelen’. Persoonlijke ontwikkeling en groepsontwikkeling gaan hierbij hand in hand. **4**

---

<sup>4</sup> <https://www.sct-nl.nl/wat-is-sct-2/31-1-2022>



Deze meer groepsgerichte benadering is ook heel goed in te zetten in individuele gesprekken. Als je uitgaat van verbondenheid in plaats van afgescheidenheid, kun je bijvoorbeeld eerst checken wat je begrepen hebt van de ander, voordat je komt met je eigen standpunt/verschil in inzicht. De verbondenheid (social engagement) geeft veiligheid om het over de verschillen te hebben en die te onderzoeken en te erkennen. Het terugbrengen van verleden en toekomst naar hier en nu en van fantasie naar realiteit versterkt het ervaringsgericht leren en het werken aan gezamenlijke doelen.

Je kunt pas 'geen onderscheid maken' als je je bewust bent geworden van je eigen culturele bias, inclusief machtsongelijkheid en mechanismes van in- en uitsluiting. Dat vraagt om je oordeel uit te stellen, in de spiegel kijken, je bewust worden van je eigen normen en waarden, je mechanismes van in- en uitsluiting herkennen en bereid zijn de verschillen te zien - naast wat mensen verbindt - en daarvan te willen leren. Verbindende communicatie biedt daar veel handvaten voor.

### Aan de knoppen draaien

Hans van der Loo, expert op het gebied van psychologische en sociale veiligheid deed veel onderzoek naar het bevorderen van sociale (on)veiligheid in teams en organisaties en schreef daar het boek 'Giftig gedoe op de werkvloer' (2023) over. Ook hij stelt dat inclusiviteit cruciaal is. "Als mensen niet gezien worden en het niet inclusief is, zullen ze ook niet gehoord en gewaardeerd worden. Dit dringt soms diep door in de hiërarchie van organisaties." **5**

Hij beschrijft drie knoppen om aan te draaien om sociale veiligheid te bevorderen:

1. **Vertrouwen:** werken vanuit positieve intenties, betrouwbaar zijn, duidelijke afspraken maken en transparant zijn. Anders gezegd: een organisatiecultuur die uitgaat van positieve werkrelaties en verschillen erkent, kalmeert - in breintermen geformuleerd - het reptielen- en emotiebrein, zodat systeem 2 (de neocortex) aan het werk kan en we creatiever worden om oplossingen te vinden voor lastige vraagstukken.
2. **Vrijmoedigheid:** nieuwsgierig zijn, je kwetsbaar durven opstellen en respectvol zijn. Het vraagt moed om te zeggen wat voor jou belangrijke waarden zijn en daarover in gesprek te gaan. Als de veiligheid in een team/organisatie groot genoeg is, wordt het mogelijk om boven tafel te bespreken wat anders onder tafel blijft. Te schakelen tussen systeem 1 en 2.

---

<sup>5</sup> *Loopbaanvisie (nummer 2 2024) Sociale Veiligheid Uitgeverij Kloosterhof*



3. Verschil maken: erkenning van verschil dient ook geconcretiseerd te worden in oplossingsgericht, slagvaardig en verantwoordelijk keuzes maken, die inclusiviteit ook daadwerkelijk bevorderen.

Hij gebruikt de metafoor van het krukje als driepoot om duidelijk te maken, dat als een van deze drie poten wegvalt, de sociale veiligheid omvalt.

### Stappen op weg naar meer diversiteit en inclusie

In algemene termen verwoord heeft het bevorderen van D&I impact op alle niveaus in een organisatie: van visievorming, leiderschap, draagvlak, talentontwikkeling, voorzieningen en communicatie tot monitoring en evaluatie. Vanuit je positie als HR-professional draai je mee aan de knoppen, met name in de spilfunctie tussen personeel en management.

“Eén van de conclusies van het onderzoek is dat HR-afdelingen een voortrekkersrol zouden kunnen spelen in het creëren van draagvlak in elke laag van de organisatie om het beleid te laten slagen. Nu ligt de focus vooral op het organiseren van workshops, trainingen of lezingen over het onderwerp.” **6**

Zij definiëren de volgende strategieën:

- Verantwoordelijk stellen
- Inzage bieden in het belang, de doelen en gevolgen van D&I
- Inspraak bieden in opzet en uitvoering van D&I-maatregelen
- Aanleren van D&I-bewustzijn
- Uitnodigen om deel te nemen aan D&I-maatregelen

Het NIM heeft een heldere handreiking geschreven wat HR kan doen om draagvlak te creëren. **7**

Onze aanbevelingen om draagvlak te creëren voor D&I zijn mede gebaseerd op de Handreiking Iedereen aan boord, Bokern Jansen 2022 **8**, die daartoe gebruik heeft gemaakt van de data van de SER Diversiteit in bedrijf en de Nederlandse Inclusiviteitsmonitor.

---

<sup>6</sup> <https://www.hrpraktijk.nl/topics/nieuws/di-beleid-9-interventies-die-hr-kan-zetten-om-efficienter-draagvlak-te-creeren>

<sup>7</sup> [https://static1.squarespace.com/static/61f950abce7da8698c111d18/t/655b61716a8b4b432d4a35bb/1700487538007/Bokern%2C+Jansen%2C+et+al.%2C+2022\\_Handreiking+Iedereen+aan+boord.pdf](https://static1.squarespace.com/static/61f950abce7da8698c111d18/t/655b61716a8b4b432d4a35bb/1700487538007/Bokern%2C+Jansen%2C+et+al.%2C+2022_Handreiking+Iedereen+aan+boord.pdf)

<sup>8</sup> <https://www.uu.nl/sites/default/files/Handreiking-ledereen-aan-boord-Bokern-Jansen-et-al-2022.pdf>



We maken in onze aanbevelingen onderscheid tussen het operationele, tactische en strategische niveau.

### **Op operationeel niveau**

1. Neem als HR-professional regie op het kritisch kijken naar het werving- en selectiebeleid, zoals advertentieteksten, sollicitatieprocedures, samenstelling van de commissie en het zo inclusief mogelijk beoordelen van kandidaten.
2. Definieer en toon de opbrengst van diversiteit in teams aan.
3. Leer de organisatie om te gaan met opmerkingen, signalen, zorgen en klachten. Dus zet de deur daartoe open en train op het geven en ontvangen van feedback.
4. Faciliteer medewerkersnetwerken en/of dialoogsessie over D&I
5. Bied trainingen aan voor medewerkers, gericht op het bewust worden van en leren omgaan met eigen (onbewuste) vooroordelen.

### **Op tactisch niveau**

6. Focus op de voordelen van een diverse populatie. Meet resultaten, deel succesverhalen, toon de kwaliteitsslag die D&I brengt aan. Kies voor conventionele en innovatieve middelen (bijvoorbeeld indicatoren én storytelling).
7. Draag zorg voor training van zowel management als teams, zodat het omgaan met verschil én erkenning van maatschappelijke ongelijkheid op tafel komen in plaats van onder tafel blijven. Sociale veiligheid is daartoe een belangrijke voorwaarde.
8. Agendeer D&I. Hoe herkennen we onze in- en uitsluitingsmechanismes? Hoe gaan we bij doorstroming om met mechanismes van in- en uitsluiting zoals Kahneman deze benoemt? Juist HR kan in deze belangrijke voorwaarde een scheppende rol spelen om dit gesprek constructief te voeren en te leren over D&I.
9. Integreer D&I in beoordeling van leidinggevenden op D&I-doelen.
10. Faciliteer D&I-meedenksessies voor leidinggevenden.

### **Op strategisch niveau**

11. Agendeer dat het bestuur en management een krachtig diversiteits- en inclusiviteitsbeleid ontwikkelen en uitvoeren.
12. Werf D&I-ambassadeurs in het bestuur.
13. Geef presentaties aan het bestuur over de voortgang met uitleg van redenen, gevolgen, meerwaarde en randvoorwaarden van de interventies.
14. Integreer D&I als logisch deel van de waarden en cultuur. Expliciet meer ook impliciet. Laat dat zien in documenten en communicatie



## Literatuur

Adler, Nancy J. (2002). International Dimensions of Organizational Behavior. South Western, Thomson Learning

Cankaya, S. (2021). Mijn ontelbare identiteiten (een bespiegeling op de veranderende omgang met de Ander in Nederland. De bezige Bij

Choudhury, S. (2021) Deep diversity: A Compassionate, Scientific Approach to Achieving Racial Justice

Draulans, V. (2011). De theorie van tokenisme. Zie: [www.managementboek.nl/magazine/column/2423/de-theorie-vantokenisme](http://www.managementboek.nl/magazine/column/2423/de-theorie-vantokenisme)

Essed Philomena (2018). Alledaags racisme. Uitgeverij van Genneep B.V.

Hofmann, E. (2018). Interculturele gespreksvoering, theorie en praktijk van het topoi-model. Bohn Stafleu van Loghum

Hofstede, G.J. et al. (2010). Werken met cultuurverschillen. Business Contact

Jouwe, N. (2019). Intersectionaliteit, wat moeten we ermee? Zie: [www.movisie.nl/artikel/intersectionaliteit-wat-moeten-we-ermee](http://www.movisie.nl/artikel/intersectionaliteit-wat-moeten-we-ermee) Kahneman, D. (2011). Ons Feilbare Denken. Business

Loo Hans van der, Koetsenruijter, Caroline (2023). Giftig gedoe op de werkplek. Bohm Management

Papaikonomou, Z. & K. Bouchallikht (2021). De inclusiemarathon: Over diversiteit en gelijkwaardigheid op de werkvloer. Amsterdam University Press

Ross Kanter (2020). Op zoek naar nieuwe oplossingen. Scriptum.

NMI Handreiking Iedereen aan boord <https://www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/handreiking-iedereen-aan-boord>



Noloc (2021). Beroepsprofiel loopbaancoach. Zie [www.noloc.nl](http://www.noloc.nl)  
Webinars

### **Youtube**

Vista Nova: Loopbanen en diversiteit. Zie: [www.youtube.com/watch?v=4NxaR4oFkIY](http://www.youtube.com/watch?v=4NxaR4oFkIY)

Judith Glaser. The Definition of Conversational Intelligence. Zie: Over brein, omgaan met verschil in communicatie en transformationeel werken Restoring <https://www.youtube.com/watch?v=vos2HyWn0XI>

Organizational Trust through Conversational Intelligence. Zie: [www.youtube.com/watch?v=o\\_u5GJBXv1U](http://www.youtube.com/watch?v=o_u5GJBXv1U)

Over co-creatie Gates Foundation on Conversational Intelligence (C-IQ).  
Zie: [www.youtube.com/watch?v=6Nb\\_6DFjIAE&t=52s](http://www.youtube.com/watch?v=6Nb_6DFjIAE&t=52s)

Youtube over Daniel Kahneman, zie: <https://youtu.be/uqXVAo7dVRU>