



WAARDE  
VAN WERK

De  
Kamer

Samen verder kijken

## VAN DIVERSITEIT NAAR INCLUSIE

Hierover schreven wij vorig jaar een artikel voor ons boek: 'de waarde van werk.' Diversiteit is een breed gedragen prioriteit. Maar hoe implementeer je dat in de praktijk? Koppel het aan inclusiviteit. Zorg ervoor dat mensen zich belangrijk en gewaardeerd voelen. Diversiteit is uitgenodigd worden aan de tafel, inclusiviteit is kunnen en mogen meedoen aan het gesprek.

Hans van Dijk, universitair docent aan de universiteit van Tilburg, doet onderzoek naar diversiteit en inclusie. Hij stelde dat "een basisvoorwaarde voor werknemers om zich goed te kunnen onderscheiden en excelleren is dat werknemers zich onderdeel voelen van de organisatie. Zij moeten zich echt geaccepteerd en gewaardeerd voelen." De realisatie hiervan is echter nog niet zo makkelijk. Eén ding staat vast: het gaat niet vanzelf.

Lees hieronder het hele artikel uit ons boek over hoe zorg je ervoor dat diversiteit tot haar recht komt?



# Hoe zorg je ervoor dat diversiteit tot haar recht komt?

HOE GA JE VAN DIVERSITEIT NAAR INCLUSIVITEIT?

De meeste bedrijven weten het nu wel: ze moeten meer vrouwen aannemen op hoge posities, meer werknemers met een niet-Nederlandse achtergrond en liefst ook nog collega's met een fysieke beperking. Bedrijven met een beursnotering moeten zich daarover verantwoorden in hun jaarverslagen. Diversiteit is pure noodzaak, daarover zijn overheid, wetenschap en maatschappij het wel eens. Maar als je het echt goed wilt doen, moet je het koppelen aan inclusiviteit. Zodat iedereen zich belangrijk en gewaardeerd voelt.

Diversiteit en inclusiviteit hebben alles met elkaar te maken. Al komt dat lang niet altijd tot uiting op de gemiddelde werkvloer. In de discussie over diversiteit gaat het gesprek vooral over het nastreven van allerlei percentages. We willen zoveel procent

vrouwen, allochtonen en gehandicapten. Maatregelen gaan dan met name over de aanname- en selectieprocessen. Vanuit een divers samengesteld team een echt inclusief werkklimaat creëren, is wat anders. De belangrijkste vraag is of alle verschillende perspectieven die je binnenhaalt, vervolgens ook tot hun recht komen. Kortom, voelt degene die bij een bedrijf binnen is gekomen ook dat hij zijn toegevoegde waarde kan uiten en voelt hij of zij zich letterlijk opgenomen in het team?

**“Diversiteit is uitgenodigd worden voor het feest.  
Inclusiviteit is ten dans gevraagd worden.”**

Over het creëren van een inclusief werkklimaat is relatief weinig bekend. Wat doe je bijvoorbeeld als je genoeg diversiteit binnen je team of bedrijf hebt? Hoe geef je het dan vorm zodat het werkt? "Bedrijven denken zelden na over de volgende stap: hoe houd je het divers? Wie zijn organisatie niet wezenlijk verandert, dweilt in feite met de kraan open", zegt hoogleraar gender en diversiteit Marieke van den Brink in een artikel in NRC 'Hoe houd je een bedrijf divers?'. Onderzoek heeft uitgewezen dat het verloop onder minderheidsgroepen het grootst is. Oftewel: bij een onveranderd beleid is de kans groot dat die vrouwelijke manager, die projectadviseur met een Marokkaanse achtergrond of homo-seksuele IT'er na een halfjaar doodongelukkig naar een andere werkgever vertrekt.

---

## “Als het management zich niet committeert, houdt het meteen op.”

Bijvoorbeeld omdat ze, elke keer als ze tijdens een vergadering iets in twijfel trekken, worden afgekapt met: 'Zo doen we dat hier nou eenmaal.' Of omdat ze in hun eentje hun boterham eten, terwijl de rest samen luncht. Of door seksistische grappen, collega's die constant 'homo' roepen. "Het gaat fout als mensen het gevoel hebben dat ze er niet bij horen", zegt de Tilburgse diversiteitsonderzoeker Hans van Dijk in hetzelfde artikel. "Pas als je je onderdeel voelt van een organisatie, écht geaccepteerd en gewaardeerd wordt, kun je je goed onderscheiden en excelleren. Dat is een basisvoorwaarde." Het goed managen van diversiteit zorgt voor meer tevredenheid en welzijn onder medewerkers en uiteindelijk ook tot meer binding met de organisatie. Het voorkomt een hoge uitstroom en ziekteverzuim onder personeel.

De eerste stap is het realiseren dat het samenwerken op een cultureel diverse werkvloer niet vanzelf gaat. Dat heeft tijd en ruimte nodig. Tijd voor identificatie met de ander. Tijd om de overeenkomsten en de verschillen te zien. In een bedrijf met een inclusieve organisatiecultuur is er ruimte voor de relevante verschillen en denkbeelden. Waar verschil in beleid en praktijk wordt toegestaan, kan geleerd worden wat de meerwaarde ervan is. In bedrijven die uniform beleid en routines als uitgangspunt nemen en geen tijd nemen om te leren, zal inclusiviteit weinig kans maken. De cultuur van een bedrijf of organisatie heeft vaak ook

diepere wortels dan we denken. Zo kan de focus op gelijke kansen en behandeling in de praktijk betekenen dat iedereen zich dient aan te passen aan de dominante cultuur, zonder dat dat bewust zo beleefd wordt door het management.

Volgens Van Dijk speelt het management een cruciale rol. Dat is grotendeels verantwoordelijk voor diversiteitsbeleid en daarmee voor inclusiviteit. "Het houdt al meteen op als zij zich niet écht committeren, er niet écht het belang van inzien, maar bijvoorbeeld alleen aan de wettelijke richtlijnen willen voldoen", zegt hij. "Als managers mooie verhalen voor de bühne vertellen, maar met een groepje leidinggevenden laatdunkend doen over vrouwen, is dat destructief. Ik denk dat dat nog veel vaker gebeurt dan ze zelf verwachten, hopen of willen." Ook Van den Brink vindt dat bedrijven tijd en ruimte moeten geven aan verschillende identiteiten. "Denk aan kolfkamers, gebedsruimtes, niet raar doen over hoofddoekjes. En ook: kritisch kijken naar wie je promotie geeft en wie niet. Spelen daar geen vooroordelen in mee?"

Ontbreekt het aan goed management, dan kan etnisch-culturele diversiteit ook negatieve effecten hebben. Het kan leiden tot miscommunicatie, wrijving en conflicten in relaties tussen medewerkers en gebrek aan cohesie. Diversiteitsbeleid gericht op het vergroten van het aandeel etnische minderheden in het personeelsbestand heeft vaak te maken met weerstand onder zittend personeel en met onverschilligheid, ook van het management. Dit komt voort uit vooroordelen die diep in een organisatiecultuur en meer of minder onbewust in individuele medewerkers kunnen zijn

ingesleten. Het werken aan een inclusieve bedrijfscultuur wordt vaak belemmerd door sterke sociale normen (de ongeschreven regels) en door gebrek aan steun vanuit de dominante groep(sleden).

De werknemer die het gevoel heeft anders beoordeeld te worden door een leidinggevende vanwege bijvoorbeeld zijn of haar sekse of etnische afkomst, moet dat volgens Van Dijk nóóit individueel proberen op te lossen. Want dan word je weggezet als die verongelijkte persoon. Aan zijn studenten legt hij dat zo uit: "Het beeld dat ik van jou heb, beïnvloedt mijn gedrag. Als ik denk dat jij niet competent bent en je maakt een fout, dan zie ik dat als een bevestiging van wat ik al dacht. Maar als ik denk dat je heel goed bent en je maakt een fout, dan wuif ik dat weg. Iedereen maakt tenslotte weleens een fout."

Dus wie denkt dat hij ten onrechte niet op waarde wordt geschat, zal het gevecht daarover nooit winnen. Je moet het als groep doen, aldus Van Dijk. "Een zwangere vrouw die zich niet goed behandeld voelt, kan het beste eerst polsen bij andere vrouwen die ooit zwanger zijn geweest of zij het herkennen. Zo creëer je vanzelf een groep, een belangenvereniging. Vervolgens kan de groep beslissen of het moet worden aangekaart bij personeelszaken, bij de manager zelf, bij een andere leidinggevende of bij de ondernemingsraad." Voor een deel helpt het als de magische dertig procent is bereikt. De theorie van Kanter stelt dat wanneer dertig procent van het personeel uit bijvoorbeeld vrouwen bestaat, zij vanaf dat moment geen individu meer zijn, maar representant

van een groep. Dan is er meer ruimte om in opstand te komen tegen, bijvoorbeeld, een foute opmerking.



**“Bij dertig procent ben je geen individu meer, maar representant van een groep.”**

Als je je afvraagt hoe inclusief jouw bedrijf of organisatie is, kun je jezelf langs de meetlat van Lisa Nishii leggen. Zij ontwikkelde een meetschaal om te kijken in hoeverre een werkklimaat inclusief is. Dat betekent: een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd, gerespecteerd en onderdeel van de organisatie voelt. Die schaal bestaat uit drie onderdelen. Het eerste geeft een antwoord op de vraag hoe eerlijk het eraan toegaat op de werkvloer. Bijvoorbeeld: maakt iedereen evenveel kans op promotie? Wordt er geïnvesteerd in de ontwikkeling van alle werknemers? Wordt iedereen gelijk betaald voor hetzelfde werk?

Het tweede kijkt hoe er wordt omgegaan met verschillen. Bijvoorbeeld: vindt het bedrijf de werk-privébalans belangrijk? Kan iedereen zichzelf zijn? Heerst er een cultuur op de werkvloer waarin werknemers elkaars verschillen waarderen?

Het laatste onderdeel gaat over inclusie bij besluitvorming. Bijvoorbeeld: wordt er actief gezocht naar input van de werknemers? Worden ieders ideeën over hoe het beter kan serieus genomen? Gelooft het topmanagement er écht in dat problemen beter worden opgelost als er input is uit verschillende lagen, rollen en functies uit de organisatie?

**Bron:**

*Dit artikel is gebaseerd op een artikel uit NRC (Hoe houd je een bedrijf divers?) van Anne Dohmen en op een publicatie op [diversiteitinbedrijf.nl](http://diversiteitinbedrijf.nl) (Van diversiteit naar inclusie).*



## Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.

## Waarde van werk

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. **Meer lezen? Download het boek Waarde van Werk op [achmea.nl/boekww](https://achmea.nl/boekww).**

De  
Kamer

Samen verder kijken