

# Meer werkge- lukk door diversiteit en inclusie



*Prof. dr. Jojanneke van der Toorn*

Uit verschillende wetenschappelijke onderzoeken blijkt dat mensen die zich om welke reden dan ook anders voelen dan collega's minder happy zijn op de werkvloer. Een inclusieve organisatiecultuur draagt eraan bij dat iedereen meer werkgeluk ervaart binnen een bedrijf. Hoe je effectief een diversiteits- en inclusiebeleid vormgeeft, weet prof. dr. Jojanneke van der Toorn, die hierover ook vertelde tijdens het NVP Voorjaarscongres.

Diversiteit op het gebied van geslacht, etniciteit, seksuele oriëntatie en handicap is een hot topic. Samenlevingen worden steeds diverser. Ook organisaties worden zich meer en meer bewust van het feit dat het belangrijk is om een diverse en inclusieve organisatie te creëren waarin alle medewerkers erbij horen en zichzelf kunnen zijn, ongeacht hun verschillen of overeenkomsten. Toch blijft de heersende norm op de werkvloer: man, wit, heteroseksueel, zonder beperking, cisgender (iemand van wie de genderidentiteit overeenkomt met het bij geboorte toegewezen geslacht, red.). “Je ziet dat de meeste organisaties in hun beleid nog gericht zijn op die norm. Door je beleid beter in te richten schep je voorwaarden voor een inclusieve organisatiecultuur, waarbij iedereen erbij hoort en zichzelf kan zijn. Daarin is nog veel winst te behalen.” Aan het woord is Jojanneke van der Toorn, bijzonder hoogleraar LHBT+ Inclusie op het Werk aan de Universiteit Leiden en universitair hoofddocent aan de Universiteit Utrecht. Zij doet al geruime tijd onderzoek naar diversiteit en inclusiviteit op het werk, in het bijzonder met betrekking tot lesbische, homoseksuele, biseksuele en transgender (LHBT) werknemers.

■

**‘De heersende norm op de werkvloer blijft: man, wit, heteroseksueel’**

■

### Waardevolle investering

In vergelijking met heteroseksuele mensen geven LHBT+-mensen aan dat zij minder zichzelf kunnen zijn op de werkvloer, vertelt Jojanneke. Zij ervaren bijvoorbeeld meer problemen met het open zijn over hun seksuele oriëntatie en de acceptatie ervan door collega's. Ook krijgen ze te maken met on gepaste nieuwsgierigheid, vooroordelen en vervelende grappen en seksualisering. “Je ziet dan ook dat deze groep een lagere werktevredenheid kent, meer pestervaringen en meer burn-outsymptomen heeft en zich vaker ziekmeldt. Ook loopt deze groep tegen het ‘roze plafond’ aan.” Uit onderzoek van de Nederlandse InclusiviteitsMonitor blijkt dat 44 procent van de werknemers zich anders voelt op basis van hun persoonlijkheid, 26 procent op basis van etniciteit en culturele achtergrond en 19 procent op basis van religie, leeftijd en werkervaring. “Anders zijn of voelen an sich is geen probleem”, benadrukt Jojanneke. “Wel het feit dat het vaak samenhangt met verminderde inclusie. Mensen die afwijken van de norm, kunnen dus niet volledig zichzelf zijn op de werkvloer. Als organisatie is het jouw taak ervoor te zorgen dat anders zijn niet leidt tot uitsluiting en discriminatie. We zien dat organisaties wel diversiteits- en inclusie maatregelen (D&I) willen nemen, maar dit te weinig samenhangend, systematisch en wetenschappelijk onderbouwd aanpakken. Het wordt voornamelijk projectmatig aangevlogen en nog te weinig structureel ingebed in de werving- en selectie, doorstroom en uitstroom.”

### Genoeg voordelen

Diversiteit moet je serieus aanpakken, meent zij. Je doet het er niet even bij. Waarom wil je als organisatie investeren in diversiteit en inclusie? Wat is je motivatie? Je visie op dit onderwerp? “Het maakt niet uit of je

morele of zakelijke motieven hebt, als je er maar naar handelt. Breng medewerkersdoelgroepen in kaart, inventariseer hun ervaringen en behoeften en stel je doelstellingen SMART op. Een succesvol D&I-beleid kan de sleutel zijn tot meer werktevredenheid, toewijding en doorgroeimotivatie en minder werkstress en vertrekintenties van medewerkers. Ook kan inclusiviteit leiden tot meer innovatie en betere financiële prestaties. Reden genoeg dus om erin te investeren.”

## ‘Staat je D&I-beleid stevig, dan blijft het balletje rollen’

### Inventariseer en faciliteer

Dat is echter geen gemakkelijke opgave, waarschuwt Jojanneke op voorhand. Onderzoek wijst uit dat D&I-maatregelen niet altijd leiden tot het gewenste resultaat, toch is het belangrijk ermee te starten, adviseert zij. “Begin desnoods met één beleidsinitiatief, zoals het faciliteren van genderinclusieve toiletten of aandacht voor religieuze feestdagen uit verschillende culturen. Maar werk vanuit je visie en doelstellingen naar de concrete activiteit toe, en evalueer het effect ervan om zo nodig bij te kunnen sturen.” Het kan helpen in kaart te brengen waar je als organisatie nu staat op dat vlak. Een handig hulpmiddel daarbij is het medewerkers-tevredenheidsonderzoek. Ook kun je de Nederlandse InclusiviteitsMonitor (NIM) inzetten om te kijken of je op de goede weg bent. Een medewerkersscan maakt bijvoorbeeld duidelijk waar algemene verschillen in beleving zitten bij medewerkers door antwoord te krijgen op vragen als: hoe ervaren medewerkers het inclusiviteitsklimaat op dit moment? Hoe wordt er omgegaan met medewerkers die anders zijn dan de meesten? Dat betreft niet alleen sekse of etniciteit, het gaat ook om zaken als persoonlijkheid, seksuele oriëntatie, leeftijd, opleidingsniveau en werkervaring. “Ook is het belangrijk de dialoog aan te gaan met medewerkers, de OR en/of klankbordgroepen”, raadt Jojanneke aan. “Op die manier kun je achterhalen wat er speelt in een organisatie en maak je zichtbare en onzichtbare

verschillen tussen medewerkers – zoals normen en waarden – bespreekbaar. Het kan zijn dat in een 9-tot-5-cultuur een collega zich bezwaard voelt later te beginnen vanwege mantelzorg van een naaste. Door dit soort gevoelens boven water te halen, kun je daarop inhaken.”

### Draagvlak en bewustwording

Na die eerste inventarisatie kun je aan de slag met het opstellen van een kernvisie en doelen, geeft Jojanneke aan. “Uiteraard is het ook belangrijk om draagvlak creëren in alle lagen van de organisatie; van medewerkers, leidinggevenden tot aan het bestuur. Leg uit waarom je D&I-maatregelen neemt en wat het belang ervan is voor de organisatie. Bied bijvoorbeeld trainingen aan voor medewerkers en leidinggevenden. Zo kun je bewustwording creëren en medewerkers leren omgaan met eigen (onbewuste) vooroordelen. Het kan zijn dat een leidinggevende denkt dat hij/zij open staat voor alles, maar dat dit in werkelijkheid eigenlijk niet zo is. Dat kan bijvoorbeeld liggen in de manier van vraagstelling: misschien zit er (onbedoeld) een vooroordeel in?”

## ‘Diversiteit moet je serieus aanpakken’

Het uitzetten van een D&I-beleid behoeft een lange adem, bevestigt Jojanneke nogmaals, maar zet absoluut zoden aan de dijk als je het serieus aanpakt. “Blijf realistisch communiceren. Mensen waarderen het meer als je eerlijk aangeeft dat nog niet alles goed gaat maar je er wel aan werkt, dan als je doet alsof het allemaal al goed loopt terwijl ze het tegendeel ervaren. Als je je beleid eenmaal stevig opgezet hebt, zal je merken dat het steeds meer gaat leven en het balletje blijft rollen.”

Lees meer over dit onderwerp op [www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl](http://www.nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl) of [www.goldschmeding.foundation/project/het-moet-wel-werken](http://www.goldschmeding.foundation/project/het-moet-wel-werken). Of volg een **Masterclass Diversiteit en Inclusie**.