




Eindrapport

PILOT BEHOUD & DOORSTROOM

TNO innovation
for life

1 april 2022 

Eindrapport

PILOT BEHOUD & DOORSTROOM

Rapport voor:	Ministerie van SZW
Datum	1 april 2022
Auteurs	L.N.R. Hummel H.F.C. Verhoef J.J.J.M. Huijs S.B. Emmert
M.m.v.:	M. in der Maur M. Schoone-Harmsen H.M. Wortelboer S. Deuten L. van der Meer L. van der Zwaan
Projectnummer	060.42654
Rapportnummer	TNO 2022 R10504
Contact TNO	Sophie Emmert
Telefoon	088 866 83 16
E-mail	sophie.emmert@tno.nl

Gezond Leven
Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2022 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

1	Achtergrond en inleiding	5
1.1	Aanleiding en doel.....	5
2	Opzet van het onderzoek.....	8
2.1	Werving en aanhaken van organisaties.....	8
2.2	Systeem Dynamisch Inclusie model	9
2.3	Vooronderzoek bij elke deelnemende organisatie.....	11
2.4	Implementatie.....	12
2.5	Evaluatie.....	12
2.5.1	Vragenlijsten	12
2.5.2	Interviews	13
2.5.3	Logboeken	14
2.5.4	Focusgroepen	14
3	Vooronderzoek.....	15
3.1	Uitkomsten nulmeting en interviews	15
3.2	Gekozen maatregelen.....	18
3.3	Veronderstelde mechanismen achter werking maatregelen.....	21
4	Procesevaluatie.....	22
4.1	Procesevaluatie organisatie 1	22
4.2	Procesevaluatie organisatie 2	24
4.3	Procesevaluatie organisatie 3.....	25
4.4	Procesevaluatie organisatie 4.....	26
4.5	Procesevaluatie organisatie 5.....	27
4.6	Algemene procesevaluatie.....	29
5	Effectevaluatie.....	34
5.1	Organisatie 1	34
5.2	Organisatie 2.....	36
5.3	Organisatie 3.....	37
5.4	Organisatie 4.....	39
5.5	Organisatie 5.....	40
6	Conclusie en aanbevelingen	42
6.1	Beantwoording onderzoeksvraag	42
6.2	Handreiking	43
6.3	Geleerde lessen & praktische aanbevelingen.....	43
6.4	Vervolgonderzoek en beleidsaanbevelingen	47
	Literatuurlijst	49
A	Bijlage Zoektermen literatuuronderzoek	51

Samenvatting

De uitstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond is groter en hun doorgroeimogelijkheden beperkter dan die van medewerkers zonder migratieachtergrond. Daarom heeft TNO binnen het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid onderzocht welke maatregelen mogelijk bijdragen aan een inclusief werkklimaat en hoe goede implementatie, monitoring en evaluatie van deze maatregelen eruitziet. De Pilot Behoud en Doorstroom had als doel om medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond duurzaam aan de organisatie te binden en hun doorstroomkansen te verbeteren.

Het onderzoek is uitgevoerd bij vijf grote organisaties (100+ medewerkers) in Nederland, variërend van commerciële tot publieke organisaties. De organisaties zijn koplopers op het gebied van diversiteit en inclusie, al verschilde het vertrekpunt per organisatie. Op basis van vooronderzoek heeft iedere organisatie binnen een doorlooptijd van ongeveer een half jaar tot een jaar een eigen interventieplan ontwikkeld en geïmplementeerd. De gekozen maatregelen liepen uiteen van het invoeren van een mentorprogramma, tot carrièreprogramma's, tot bewustwordingstrainingen en open dialoogsessies met leiders uit de organisatie.

Wat heeft de pilot opgeleverd?

De pilot heeft erin geresulteerd dat vijf grote werkgevers in Nederland naast een focus op werving en selectie ter bevordering van diversiteit ook meer oog hebben gekregen voor behoud en doorstroom van werkenden met een migratieachtergrond, door bevordering van inclusie. De werkgevers hebben in de pilot op basis van de aanknopingspunten uit het vooronderzoek een keuze gemaakt voor welke maatregelen ze toepasten in hun organisatie. Ieder plan van aanpak is daarmee uniek en toegespitst op de verbeterpunten van de organisatie. Ook hebben de organisaties probleemgestuurd gewerkt aan veranderprocessen in de organisatie. Het systeem dynamisch model maakt voor werkgevers inzichtelijk hoe de complexiteit van cultuurverandering eruitziet, maar geeft tegelijkertijd ook aan op welke plekken en niveaus (organisatie, HR, leidinggevende, team) werkgevers verandering in gang kunnen zetten. Daarnaast is ervaring opgedaan met concrete en specifieke maatregelen in een praktijksetting wat leerervaringen heeft opgeleverd voor het proces. De vertaalslag naar generieke lessen biedt andere werkgevers inzichten in hoe het proces en de effecten van cultuur veranderende maatregelen geoptimaliseerd kunnen worden. Het opgerichte lerende netwerk in de pilot droeg bij aan de uitwisseling van ideeën en ervaringen tussen werkgevers. Een dergelijk onderzoek heeft nog niet vaak plaatsgevonden in de Nederlandse context en geeft daarmee nieuwe perspectieven. Er is een handreiking voor werkgevers gemaakt met een overzicht van maatregelen op verschillende niveaus (organisatie-, HR-, leidinggevende- en teamniveau) en tips over het implementatieproces.

Effect pilot: bewustzijn binnen de organisaties vergroot

Meerdere organisaties beschrijven een vergroot bewustzijn met betrekking tot inclusie op verschillende niveaus in de organisatie als gevolg van deelname aan de pilot. Inclusie is binnen de organisaties (vaker) onderwerp van gesprek geworden, dat bovendien in toenemende mate plaatsvindt tussen verschillende functies en functieniveaus. Bij sommige organisaties zijn er voorzichtige tekenen van veranderingen in factoren die uiteindelijk zullen bijdragen aan verandering van de organisatiecultuur. Zo is de betrokkenheid en het gevoel van inclusie van medewerkers bij enkele organisaties verbeterd, lijkt de sociale steun verbeterd door uitwisseling met gelijkgestemden.

Ook worden de zichtbaarheid van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en doorstroomkansen als groter ervaren bij een aantal organisaties. Deze voorzichtige tekenen dragen bij aan bewustwording en mogelijk aan positieve cultuurverandering, maar uiten zich niet meteen in verandering van harde cijfers. Op basis van het huidige onderzoek vinden we dan ook geen direct effect van de maatregelen op behoud en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Hiervoor was de opvolgtijd te kort, de pilot te klein, waren er teveel praktische belemmeringen en was er met name sprake van implementatie van losse maatregelen in plaats van een groter interventieplan.

Leerervaringen over goede implementatie, monitoring en evaluatie van maatregelen

Draagvlak en mandaat

Diversiteit en inclusie kan in organisaties een gevoelig thema zijn, met als gevolg dat er allerlei drempels in de organisatie kunnen ontstaan. Om te voorkomen dat zich een langzaam proces van afstemming voordoet, is het belangrijk om een geëngageerde trekker aan te wijzen die over voldoende mandaat beschikt. Bij de organisaties waar zich medewerkers met mandaat in de projectgroep bevonden, werden besluiten sneller genomen en zijn de interventieplannen eerder geïmplementeerd dan bij organisaties waar goedkeuring van hogerhand verkregen moest worden. Bij organisaties waar zich een team bezighield met het onderwerp behoud en doorstroom verliep het proces gemakkelijker dan bij organisaties waar één trekker vooral zelf verantwoordelijk was. Een belangrijke randvoorwaarde hiervoor is dat er voldoende tijd en middelen beschikbaar gesteld worden door de organisatie.

Doelmatigheid maatregelen

Het kiezen van maatregelen en het opstellen van een interventieplan vonden de organisaties lastig ondanks dat de knelpunten uit het vooronderzoek herkenbaar waren. Bij de meeste organisaties is uiteindelijk geen interventieplan, maar een losse interventie geïmplementeerd. Bij sommige organisaties werd bovendien soms gekozen voor oppervlakkige maatregelen of laaghangend fruit. Daarnaast stond in het keuzeprocess de doelmatigheid van maatregelen niet altijd voorop omdat maatregelen ook moesten passen bij de organisatie en er draagvlak voor moest zijn. Ook was te zien hoe sommige geïmplementeerde maatregelen niet zijn uitgevoerd zoals bedacht, omdat medewerkers nog niet in staat waren hun rol te vervullen door het ontbreken van voorbereidende maatregelen. De samenstelling en volgorde van maatregelen is van invloed op het uiteindelijke effect van de maatregelen. Als maatregelen niet het gewenste effect bewerkstelligen door gebreken in hun ontwerp, kan dit een bedreiging vormen voor de continuïteit van de aandacht voor het onderwerp inclusie. Onvoldoende resultaat kan het opgebouwde draagvlak namelijk weer te niet doen.

Participatie doelgroep en anderen

Bij de meeste organisaties bestond de projectgroep wel uit een diverse groep medewerkers, maar waren andere medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond minder intensief betrokken. Bij de focusgroepen bleek dat de maatregelen niet altijd bij de behoeften van de doelgroep aansloten. Door medewerkers zelf te laten meedenken en opvolging te geven aan hun inbreng, zorg je er als organisatie voor dat medewerkers zich serieus genomen, gehoord en gezien voelen. Dit betekent echter niet dat de verantwoordelijkheid alleen bij de doelgroep ligt. De verandervraag ligt niet alleen bij de minderheidsgroep in de organisatie, maar juist ook bij de meerderheidsgroep. Door per doelgroep te identificeren wat de veranderingen zijn die je van hen nodig hebt en die zij nodig achten, draag je bij aan het een gedeelde verantwoordelijkheid voor cultuurverandering.

Passende communicatie

Bij de keuze voor passende maatregelen, is het vervolgens belangrijk om het waarom en het hoe-vraagstuk met de medewerkers in de organisatie te communiceren. Dit zorgt voor betrokkenheid, erkenning, ruimte voor inspraak en bekendheid met de maatregelen. Daarnaast draagt dit bij aan overeenstemming tussen de uitstraling van de organisatie naar de buitenwereld en het interne gevoel van medewerkers. Communiceer via meerdere communicatiekanalen, om ervoor te zorgen dat alle medewerkers op de hoogte raken.

Conclusie & aanbevelingen

Werken aan een inclusief werkklimaat is een doorlopend en complex proces. Zelfs organisaties die als koploper bekend staan lopen tegen uitdagingen aan in het ontwerp en de implementatie van maatregelen die grote cultuurverandering veroorzaken. Maatwerk is vereist, omdat organisaties hun eigen context hebben. Probleemgestuurd werken aan knelpunten en deze in een interventieplan adresseren, draagt bij aan de effectiviteit van maatregelen. Dit vergt dat er tijd genomen wordt om echte verandering teweeg te brengen. Cyclisch werken waarbij het interventieplan en de maatregelen gemonitord worden en waar nodig bijgestuurd is hierbij essentieel.

Voor vervolgonderzoek doen we de volgende aanbevelingen:

- › Doordat er nog geen consensus is over wat maatregelen concreet inhouden, adviseren we om aanpakken of programma's met een wetenschappelijke basis te ontwikkelen en deze binnen de context van meerdere organisaties op hun werking te toetsen. Hierbij is ook de combinatie van meerdere maatregelen en doelgroepen tegelijk een interessant onderwerp van onderzoek. Voor werkgevers is de drempel lager om te investeren in aanpakken wanneer beter bekend is wat hier de werking van is.
- › Op basis van de huidige ervaringen adviseren we om in vervolgonderzoek meer ruimte te creëren voor opvolgtijd van maatregelen.
- › Om heel werkgevend Nederland mee te nemen richting een inclusieve werkvloer, is het noodzakelijk om in beleid en onderzoek niet alleen oog te hebben voor koplopers en vroege volgers, maar ook voor organisaties die minder mankracht en middelen tot hun beschikking hebben.

1 Achtergrond en inleiding

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zet in op het vergroten van kennis op diversiteitsbeleid en integratie van alle Nederlanders op de arbeidsmarkt (zie o.a. VanDoorneHuiskes en partners, 2015). Dit omdat de verschillen in arbeidsparticipatie tussen personen met en zonder migratieachtergrond groot zijn (Jongen, Muns & Thijs, 2020).

Binnen het huidige onderzoeksprogramma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) zijn meerdere programma's ondergebracht die onderzoeken welke initiatieven en maatregelen in de Nederlandse praktijk effectief zijn om de arbeidsmarktpositie van personen met een (niet-westerse) migratieachtergrond¹ te verbeteren (zie de Ruig & Walz, 2020). Hieronder valt ook de Pilot Behoud en Doorstroom, een project dat door TNO wordt vormgegeven binnen het Kennisontwikkelingsprogramma Werkgeversinterventies Arbeidsmarktintegratie (KWA). Andere onderdelen van het VIA- en KWA-programma richten zich o.a. op effectieve maatregelen om de *instroom* van werkzoekenden met een migratieachtergrond te verbeteren. Zo onderzoekt TNO binnen de pilot Nudging (Huijs, van der Klauw, van den Tooren, In der Maur, & Steinhoff, 2021) naar effectieve manieren om Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond een goede (of gelijke) kans op een passende baan te geven en is ook gekeken naar de effectiviteit van Anoniem solliciteren (Hulsegge, Hummel & Emmert., 2021). De Pilot Behoud & Doorstroom sluit hierop aan en legt de focus op het *behouden* en *doorstromen* van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond die al in dienst zijn of onlangs zijn gekomen. De Pilot Behoud & Doorstroom beoogt hierdoor bij te dragen aan de duurzaamheid van de dienstbetrekkingen, de versterking van de arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond en het optimaal functioneren van de arbeidsmarkt.

1.1 Aanleiding en doel

De arbeidsparticipatie van werkenden met een migratieachtergrond is structureel lager dan die van werkenden zonder migratieachtergrond, met name onder groepen met een niet-westerse migratieachtergrond (Jongen et al., 2020). Vergelijkend onderzoek laat bovendien zien dat doorgroeimogelijkheden van medewerkers met een migratieachtergrond in Nederland kleiner zijn dan in landen als Canada, de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Zweden (Midtbøen, 2015). De uitstroom van medewerkers met een migratieachtergrond blijkt in Nederland ook hoger te zijn in vergelijking met mensen zonder een migratieachtergrond (Ponds et al., 2018). Daarnaast heeft deze groep een 12% kleinere kans om door te stromen naar een beter betaalde functie (Ponds et al., 2018; VIA Brochure, 2020). Eén van de verklaringen voor achterblijvende vertegenwoordiging en doorstroom zijn (on)bewuste vooroordelen onder werkgevers, teamleiders en collega's met verschillende culturele achtergronden ten opzichte van medewerkers met een migratieachtergrond, en daarmee samenhangend het ontbreken van een inclusief werkklimaat (Jongen et al., 2020). Met als gevolg dat deze groep een achtergestelde arbeidsmarktpositie heeft ten opzichte van Nederlanders zonder (niet-westerse) migratieachtergrond.

¹ Het doen van onderzoek waarin culturele of etnische achtergrond een rol speelt, stuit op keuzes voor het gebruik van begrippen die geladen kunnen zijn met positieve of negatieve connotaties. We hanteren in dit rapport overwegend de term 'medewerker met een niet-westerse migratieachtergrond', zoals deze bij de start van het project ook gebruikt werd door het CBS. Sinds 2022 gebruikt het CBS een andere indeling en andere terminologie.

Om behoud en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond binnen de organisatie te bevorderen streven steeds meer organisaties naar een inclusief werkklimaat en zetten zij maatregelen in om dit te bevorderen. Onder een inclusief werkklimaat verstaan we de situatie waarin iedereen zich thuis voelt en zichzelf kan zijn zonder hierbij in te hoeven boeten op authenticiteit (Verhoef et al., 2021). Minderheidsgroepen – zoals medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond - zijn in een inclusieve organisatie tevredener over hun werk, ervaren minder stress en verzuimen minder (Hofhuis et al., 2012; Jansen et al., 2014).

Steeds meer werkgevers stellen een functionaris aan om diversiteit in de organisatie te vergroten en inclusie en doorstroom te bevorderen, maar het is onbekend wat nu precies werkt en voor wie. Het dilemma hierbij is dat het om een complex probleem gaat waarbij het succes van een aanpak in een organisatie bepaald wordt door vele factoren. Op dit moment is er voor een complex probleem als behoud en doorstroom van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond nog geen goed onderbouwde aanpak. Organisaties worstelen vaak met de keuze tussen generieke maatregelen voor diversiteit en inclusie of specifieke maatregelen voor culturele diversiteit en inclusie. Ook putten organisaties vaak inspiratie uit de aanpakken van andere organisaties, waarbij echter onvoldoende wordt gekeken of de aanpak overdraagbaar is naar de eigen organisatie. Om die reden zijn de aanpakken in de organisaties vaak willekeurig, en bereiken ze niet altijd het gewenste effect. Steeds meer onderzoekers geven aan dat een complex vraagstuk vraagt om een integrale en meer gepersonaliseerde aanpak, een zogenaamde systeem aanpak met daarbij systeemoplossingen ter ondersteuning (Rutter et al., 2018; van Wietmarschen et al., 2018; Lambe et al., 2020).

Het doel van de pilot Behoud en Doorstroom is dan ook het identificeren van maatregelen die bijdragen aan een inclusief werkklimaat om ervoor te zorgen dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond niet binnen afzienbare tijd de organisatie weer verlaten, maar juist behouden blijven in het arbeidsproces en gelijke kansen hebben om door te stromen naar een hogere positie. We veronderstellen dat de mate waarin iemand zich identificeert met de organisatie en zichzelf kan zijn binnen een organisatie samenhangt met de intentie om te vertrekken. We onderzoeken welke maatregelen mogelijk bijdragen aan een inclusief werkklimaat en hoe goede implementatie, monitoring en evaluatie van deze maatregelen eruitziet. Het onderzoek wordt gedaan in samenwerking met een diverse groep organisaties in Nederland, variërend van een grote financiële instelling, tot publieke organisaties, culturele instellingen en overheden. De pilot richt zich tevens op de vraag hoe goede implementatie, monitoring en evaluatie van het effect van deze maatregelen eruitziet.

Oorspronkelijk was het onderzoek vooral gericht op het in kaart brengen van effecten van maatregelen. In overleg met het ministerie van SZW is dit in de loop van de pilot omgezet naar een meer kwalitatieve benadering. Door de coronapandemie startten de organisaties later met implementatie van de maatregelen wat maakte dat de volgtijd van de maatregelen te kort was om effecten te kunnen meten. De centrale onderzoeksvraag in de pilot Behoud en Doorstroom is daarom als volgt geformuleerd:

- › Welke maatregelen kunnen mogelijk bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond en een inclusief werkklimaat en hoe ziet goede implementatie, monitoring en evaluatie van deze maatregelen eruit?

In dit rapport beschrijven we de onderzoeksresultaten van de pilot Behoud & Doorstroom. Naast dit onderzoeksrapport, is ook een beknopte handreiking opgeleverd (Hummel, Verhoef, Huijs & Emmert, 2022). Deze handreiking bevat tips en aanbevelingen die behulpzaam voor werkgevers die aan de slag willen met behoud en doorstroom in hun organisatie.

2 Opzet van het onderzoek

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een systeem dynamisch model opgesteld. Dit vormt de basis om – hypothetisch - vast te stellen welke maatregelen het meest bijdragen aan het oplossen van knelpunten in een organisatie. Op basis van het systeem model is vervolgens een nulmeting ontworpen, die onderdeel uitmaakt van het vooronderzoek. Het doel hiervan is om voor elke deelnemende organisatie op maat inzichtelijk te maken wat nodig is om een inclusief werkklimaat te bewerkstelligen en gelijke kansen op doorstroom te creëren voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond, en hen zo te ondersteunen bij het kiezen maatregelen die dit kunnen bevorderen. Na een weloverwogen keuze voor de best passende maatregelen is de organisatie begeleid bij de implementatie, en volgde zowel een proces- als effectevaluatie. Het doel van de procesevaluatie is om conclusies te trekken over de gekozen, integrale aanpak op maat, de implementatie van maatregel(en), de bewerkstelligde verandering in behoud en doorstroom als gevolg van deze maatregelen en de duurzaamheid van deze maatregelen. In de effectevaluatie staat de vraag centraal of de geïmplementeerde maatregelen tot meer behoud en betere doorstroom van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond binnen de organisatie leiden. De effectevaluatie laat zien of de gekozen maatregelen het beoogde effect hebben.

Hieronder beschrijven we de verschillende stappen van de aanpak van de pilot Behoud & Doorstroom gedetailleerder:

Stap 1: Werven en aanhaken organisaties;

Stap 2: Systeem- en interventie-analyse als wetenschappelijke basis;

Stap 3: Vooronderzoek bij elke deelnemende organisatie;

Stap 4: Implementatie en begeleiding van de integrale op maat aanpak;

Stap 5: Evaluatie.

2.1 Werving en aanhaken van organisaties

De organisaties zijn geworven via een flyer over de pilot die gedeeld werd op LinkedIn binnen het netwerk van TNO en SZW en tijdens de SZW Conferentie Weten wat Werkt (november 2019). De criteria voor organisaties om deel te kunnen nemen waren als volgt: grote organisatie (100+ medewerkers) gevestigd in Nederland, geen multinationals, meer dan 15 medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond werkzaam binnen de deelnemende afdeling van de organisatie, in HBO+ functies en in de top. Er is gekozen voor HBO+ functies omdat het verschil in kansen op de arbeidsmarkt zich namelijk niet beperkt tot de laagste onderwijsniveaus. Ook op HBO-niveau is er een hogere werkloosheid onder werkzoekenden met een niet-westerse migratieachtergrond ten opzichte van mensen zonder migratieachtergrond (Meng, van Broekhoven, Sijbers, & Huijgen, 2016).

Totaal hebben vijf organisaties deelgenomen aan de volledige pilot. Onder de deelnemers bevinden zich een organisatie in de financiële sector, een organisatie in de culturele sector, een gemeente, een ministerie en een organisatie in de energievoorziening. Met de deelnemende organisaties is een samenwerkingsovereenkomst afgesloten voor de duur van de pilot. Een zesde organisatie is na stap 2 met het onderzoek gestopt. De reden hiervoor was de werkdruk van de docenten in deze onderwijsinstelling als gevolg van corona-gerelateerde maatregelen, waardoor alle niet-onderwijsgerelateerde activiteiten zijn stopgezet.

De uitkomsten van het vooronderzoek bij de onderwijsinstelling zijn wel meegenomen bij de beschrijving van de resultaten, maar niet in de effectstudie.

Aan de start van het onderzoek is elke deelnemende organisatie gevraagd een keuze te maken voor een aanpak op organisatieniveau of een aanpak bij een specifiek organisatieonderdeel. In de onderzoeksgroep dienden zich minstens 15 Nederlanders zonder migratieachtergrond en 15 Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond te bevinden. Na de keuze voor de aanpak is de organisaties gevraagd een projectgroep samen te stellen met ten minste een leidinggevende, een HR-professional, een OR-lid, en een medewerker uit de onderzoeksgroep zodat alle lagen uit de organisatie waren vertegenwoordigd. De projectgroep was verantwoordelijk voor het creëren van draagvlak, het maken van een interventieplan en het implementeren van de maatregel(en). Om dit proces te bevorderen was het belangrijk dat verschillende functieniveaus van de organisatie in de projectgroep werden vertegenwoordigd.

2.2 **Systeem Dynamisch Inclusie model**

In de voorbereidingsfase is een systeem dynamisch inclusie model opgesteld, een zogenoemd Causaal Loop Diagram (CLD). De onderliggende methodiek hiervoor is Systeem Dynamica (SD) (Schaffernicht, 2010; Sterman, 2000; Veldhuis et al. 2015; Vennix, 1996). Een Causaal Loop Diagram brengt een complex sociaal systeem in kaart, door determinanten en hun onderlinge samenhang te relateren aan een uitkomstmaat waarop duurzaam gestuurd kan worden, in dit geval een inclusief werkklimaat. Kenmerkend voor SD-modellering is de systeembenadering: er wordt gestreefd naar een integraal beeld in plaats van een analyse van deelproblemen. Door causale relaties, feedback loops, en accumulaties in kaart te brengen, maakt SD-modellering het mogelijk om complexe problemen aan te pakken waarbij tijdsafhankelijke veranderingen een rol spelen. Deze veranderingen kunnen elkaar door de tijd heen versterken of verzwakken, waardoor de interactie de uitkomst bepaald van het systeem. Het model levert inzicht in de sleutelvariabelen, de causale relaties, de minimale aspecten voor diagnostiek, en de aanwezige set aan maatregelen waar organisaties uit kunnen putten om zo behoud en doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond te bevorderen.

Om te komen tot dit systeem dynamisch inclusie model vonden een aantal onderzoeksactiviteiten plaats:

- › Literatuuronderzoek.
- › Interviews met ervaringsdeskundigen.
- › Modelsessies met experts.

Literatuuronderzoek

Om ervoor te zorgen dat het systeem dynamisch inclusie model een wetenschappelijke basis heeft, is er gestart met een verkennend literatuuronderzoek. Doel van het literatuuronderzoek was het in kaart brengen van de factoren die van invloed zijn op een inclusief werkklimaat, om deze in de modelsessies in het systeem dynamisch inclusie model te kunnen opnemen. Bij het literatuuronderzoek zijn zowel Nederlandstalige als Engelstalige wetenschappelijke publicaties van de afgelopen 50 jaar (1978-2019) verzameld. Er is gezocht in de Worldcat database. In deze database staat documentatie van alle universiteitsbibliotheken van Nederland.

Aan de hand van combinaties van verschillende Engelstalige en Nederlandstalige zoektermen zoals behoud van personeel, maatregelen en migranten zijn publicaties gezocht (zie bijlage A voor de volledige lijst van zoektermen). Daarnaast is er gezocht in de grijze literatuur met de zoektermen 'behoud van werk' en 'culturele diversiteit op de werkvloer'.

Het literatuuronderzoek is gebruikt om factoren te identificeren die inclusie bevorderen of juist tegenhouden. De factoren zijn tijdens de modelsessies verwerkt in het systeem dynamisch inclusie model.

Interviews met ervaringsdeskundigen

Om meer zicht te krijgen op de factoren die inclusie belemmeren of bevorderen hebben er zeven interviews plaatsgevonden met medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Deze ervaringsdeskundigen zijn geworven in het netwerk van TNO en in de netwerken van samenwerkingspartners van TNO. Met behulp van een topiclijst is gevraagd naar de achtergrond van de geïnterviewden, en naar hun ervaren inclusie op het niveau van de organisatie, de leidinggevende en collega's. De exemplarische interviews zijn gebruikt om factoren te identificeren die inclusie bevorderen of juist tegenhouden. De factoren zijn tijdens de modelsessies waar nodig aangevuld in het systeem dynamisch inclusie model.

Modelsessies met experts

Er hebben twee modelsessies plaatsgevonden waar de onderzoekers van TNO en externe experts bij aanwezig waren. De onderzoekers van TNO brachten kennis in op basis van inzichten uit het literatuuronderzoek en de interviews met ervaringsdeskundigen. De experts van buitenaf waren erkende wetenschappers op het gebied van diversiteit en inclusie of experts met veel ervaring in het implementeren van maatregelen op het gebied van diversiteit en inclusie. De sessies duurden ieder 2,5 uur en verliepen volgens vast protocol.

De vooraf afgebakende vraagstukken waren '*Welke factoren zijn van invloed op een inclusief werkklimaat en hoe verhouden deze zich tot elkaar?*' en '*Welke factoren zijn van invloed op behoud en doorstroom?*' Beantwoording van deze vragen biedt handvatten voor maatregelen die geïmplementeerd kunnen worden om de mate van inclusie te bevorderen. Meer specifiek het realiseren van betere kansen op behoud en doorstroom voor mensen met een niet-westerse migratieachtergrond.

In de sessies zijn de volgende vijf stappen doorlopen:

1. Benoem welke variabelen een inclusief werkklimaat kunnen beïnvloeden.
2. Herken verhaallijnen, vind cirkels en voeg missende variabelen toe.
3. Leg verbanden (oorzaak en gevolg).
4. Loop door het model en herteken indien nodig.
5. Deduceer wat hefboomen en indicatoren zijn voor verandering.

Het resultaat van het literatuuronderzoek, de interviews met ervaringsdeskundigen en de modelsessies is het onderstaande systeem dynamisch inclusie model (Causale Loop Diagram) (figuur 1).

Samen met de werkgroep van iedere pilotorganisatie, de projectgroep van TNO en The Inclusion Studio is gewerkt aan een interventieplan waarin is gekozen voor maatregelen die ingrijpen op de aanknopingspunten. The Inclusion Studio is een adviesbureau op het gebied van diversiteit en inclusie, dat werd ingeschakeld door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om organisaties desgewenst extra ondersteuning te kunnen bieden bij het maken van een interventieplan en het implementeren hiervan (zie de paragraaf hierna).

2.4 Implementatie

In deze stap zijn per deelnemende organisatie de gekozen maatregelen, beschreven in hoofdstuk 3.2, geïmplementeerd in de organisaties. Deze stap bestond uit het creëren van draagvlak in de organisatie voor de gekozen maatregelen, het informeren van de betrokken onderzoeksgroep over de gekozen maatregelen en de uitrol van de maatregelen.

TNO bood van begin tot eind van het onderzoek ondersteuning en begeleiding van de organisaties in de keuze voor maatregelen, de implementatie van de maatregelen en de monitoring hiervan op proces en effect. De ondersteuning vond plaats door regelmatig contact met de projectleider van de projectgroep van de betreffende organisatie, en contact met de projectgroep als geheel op gezette momenten. De gezette momenten waren bijvoorbeeld de kick-off van het project, de terugkoppeling van de nulmeting en de interviews, het maken van het interventieplan voor implementatie van de maatregelen. Naast het regelmatige contact met de gehele projectgroep was er ook frequent contact met de projectleiders van de organisaties. Met hen werd naast afstemming over het interventieplan ook afgestemd over praktische zaken als het plannen van de focusgroepen en uitnodigen van de deelnemers hiervoor en het uitsturen van de vervolgvragenlijst.

Bovenop de ondersteuning van TNO, ontvingen de organisaties die hier behoefte aan hadden zoals beschreven in paragraaf 2.3 ondersteuning van een adviseur van The Inclusion Studio.

2.5 Evaluatie

Deze stap bestaat uit het evalueren van het proces en het effect van de maatregelen. De proces- en effectevaluatie bestond uit de volgende onderdelen:

- › Vragenlijsten.
- › Interviews.
- › Logboeken.
- › Focusgroepen.

2.5.1 Vragenlijsten

Op basis van het literatuuronderzoek en het systeem dynamisch inclusie model is een vragenlijst opgesteld. Deze vragenlijst is bij de start van het project verstuurd naar alle medewerkers van de deelnemende afdelingen of teams. TNO verstuurde bij de start van het onderzoek een link naar de vragenlijst naar alle medewerkers.

In deze vragenlijst (nulmeting) werden vragen gesteld over:

1. Demografische gegevens.
2. Kansen en doorgroeimogelijkheden.
3. Leiderschap.
4. Werktevredenheid.
5. Beleid en structuren.
6. Houdingen t.a.v. diversiteit en inclusie.
7. Organisatiecultuur.

Bij alle vijf deelnemende organisaties is de nulmeting uitgezet in de periode van december 2020 tot en met mei 2021. In totaal werden er 563 vragenlijsten ingevuld. De respons van de deelnemende organisaties varieerde sterk, zo zijn er in één organisatie 276 vragenlijsten ingevuld en in een andere 52. Dit was vooral afhankelijk van de grootte van de onderzoeksgroep.

Aan het einde van het onderzoek, december 2021, is opnieuw een vragenlijst verstuurd om zo de effecten van de maatregelen in kaart te kunnen brengen. Deze vragenlijst was een verkorte versie van de nulmeting. Alle bovengenoemde onderwerpen kwamen terug in de vragenlijst, maar enkele stabiele sub-concepten zijn niet opnieuw uitgevraagd omdat hier geen verandering op te verwachten was. Daarnaast zijn enkele evaluatievragen over de specifieke maatregelen en de pilot in het algemeen toegevoegd. Deze vervolgvragenlijst is bij één organisatie niet uitgezet. Bij de andere organisaties zijn in totaal 442 vragenlijsten ingevuld (range: 16 tot 233 deelnemers per organisatie).

In de effectevaluatie worden voor elke uitkomst percentages vergeleken door middel van een chi-kwadraat toets en gemiddelden door middel van een t-toets. Hierbij werden steeds twee groepen vergeleken: de groep medewerkers zonder een migratieachtergrond of met een westerse migratieachtergrond versus de groep medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

2.5.2 Interviews

Er is een protocol ontworpen voor interviews met medewerkers, met leidinggevenden en met beleidsmakers of besluitbevoegden (HR, MT, D&I Officer). Met de interviews is inzicht verkregen in de mate van inclusie in de deelnemende organisaties. De interviews hebben plaatsgevonden met leden van de projectgroep van de deelnemende organisatie, omdat zij een afspiegeling vormen van de totale onderzoeksgroep.

Het interviewprotocol is geïnspireerd door het McKinsey's 7S-model (Channon & Caldart, 2015). Het 7S-model bevat 7 factoren die bepalend zijn voor een holistische en effectieve organisatie: significante waarden, strategie, structuur, systemen, staf, stijl van management en sleutelvaardigheden. Naar het voorbeeld van deze structuur zijn de interview thema's op basis van de inzichten uit het literatuuronderzoek en het CLD teruggebracht tot 5 categorieën: omgangsvormen op het niveau van het team/de individu, stijl van de leidinggevende, beleid, systemen en HR. De meerwaarde van deze aanpak schuilt erin dat het protocol voor de beleidsmaker en de besluitbevoegde zich vooral richten op de manier waarop beleid tot stand komt, waar in het protocol van de medewerker wordt gefocust op de ervaring van het beleid.

In totaal zijn er in de periode van juni 2020 tot en met januari 2021 38 interviews afgenomen.

Tot slot is op het einde van het onderzoek (februari 2022) een interview afgenomen met een adviseur van The Inclusion Studio. In dit interview zijn de ervaringen van de adviseur opgehaald wat betreft het implementatieproces, de maatregelen en de geleerde lessen.

2.5.3 *Logboeken*

Vanaf het moment van terugkoppeling van de resultaten van de nulmeting en de interviews zijn logboeken bijgehouden door de projectleiders van de deelnemende organisaties, The Inclusion Studio en TNO. Het doel van de logboeken is het inzichtelijk maken van alle stappen die in het proces van dit onderzoek gezet zijn. Hierbij gaat het om de afwegingen in de keuze voor maatregelen en de ervaringen bij het implementeren van de maatregelen en de terugblik op dit proces (evaluatie). De logboeken zijn gebruikt om het verloop van het proces beter te begrijpen en lessen te leren over de uitdagingen die hierin overwonnen dienden te worden, alsmede te leren van succesvolle strategieën/aanpakken.

2.5.4 *Focusgroepen*

Om meer zicht te krijgen op zowel het verloop van het proces als de effecten van de uitgevoerde maatregelen zijn met elke organisatie twee focusgroepen gehouden: één focusgroep met de projectgroep en één focusgroep met medewerkers die hadden deelgenomen aan de desbetreffende maatregel(en).

In de focusgroep met de projectgroep is gesproken over wat goed ging en minder goed rondom het keuzeproces van de maatregel en het implementatieproces; over wat de maatregel heeft opgeleverd; tips of verbeteringen voor de maatregel, het proces of voor andere organisaties; en de borging van de maatregelen.

In de focusgroep met de medewerkers is gesproken over hun mening over de communicatie rondom het project en de maatregel; hun mening over de maatregel en de opbrengsten ervan; tips en verbeterpunten voor de maatregel; en borging/vervolg van de maatregel.

Alle focusgroepen vonden vanwege corona-gerelateerde maatregelen online plaats via MS Teams en duurden één tot anderhalf uur. In totaal vonden er 13 focusgroepen plaats in de periode november t/m februari 2022.

3 Vooronderzoek

Door middel van een vragenlijstonderzoek en interviews is de situatie voorafgaand aan de pilot bij de deelnemende organisaties in kaart gebracht. Dit vormde de basis voor een 'diagnose' die inzichtelijk maakte in welke mate er sprake is van een inclusief werkklimaat bij de deelnemende organisaties en waar eventuele verbeterpunten liggen. In dit hoofdstuk geven we een beschrijving van het beeld dat over de organisaties heen is ontstaan met betrekking tot verschillende aspecten van inclusie.

3.1 Uitkomsten nulmeting en interviews

Vertrekpunt D&I

De organisaties die deelnemen aan de pilot zijn koplopers op het gebied van diversiteit en inclusie, omdat zij voltijdse aanstellingen toewijzen aan een portefeuillehouder voor dit thema. Deze zogenoemde D&I-officer is verantwoordelijk voor het ophogen van instroom-, behoud- en doorstroomcijfers van mensen met een niet-westerse migratieachtergrond. Wel is er verschil in waar de organisaties hierin staan. De ene organisatie heeft een heel team dat zich met diversiteit en inclusie bezig houdt. De andere organisatie heeft één D&I functionaris die zich met het thema bezig houdt en waar nog weinig concrete maatregelen zijn geïmplementeerd in de organisatie.

Diversiteit

Tijdens de interviews geven leden van de projectgroep aan dat zij denken dat het personeelsbestand in toenemende mate een vertegenwoordiging van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond kent. De geïnterviewden geven aan dat deze medewerkers zich vooral in de lagere functieschalen van de organisatie bevinden en dat hun representatie afneemt in de hogere functielagen. Dit beeld wordt bevestigd in de nulmeting doordat ondervraagde medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond minder vaak aangeven dat mensen op hogere posities op hen lijken. Naast dat het vooral de onderste functielagen zijn waar medewerkers zich met een migratieachtergrond bevinden, betreft het ook vaak specifieke soorten functies of afdelingen waarin deze vertegenwoordiging zich concentreert. Geïnterviewden geven aan dat er sprake is van zogenaamde 'eilandjes' in de organisatie, waarbij medewerkers met en zonder migratieachtergrond niet vaak met elkaar in aanraking komen.

Behoud

Hoewel een groot deel van de ondervraagde medewerkers er wel eens over nadenkt om ander werk te zoeken, geeft een ruime meerderheid aan dat zij, als het aan hen ligt, over vijf jaar nog bij de organisatie werken. Hierin is geen verschil te zien tussen medewerkers met en zonder (niet-westerse) migratieachtergrond. Wel is in de vragenlijst te zien dat medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond zich vaker dan hun collega's zonder migratieachtergrond zorgen maken om baanbehoud. Daarnaast is te zien dat medewerkers zonder migratieachtergrond in enkele organisaties vaker een vaste aanstelling hebben.

Doorstroom

Uit de interviews met de projectgroepleden komt naar voren dat het krijgen van kansen samenhangt met wie je tegenover je hebt als leidinggevende. Zij geven aan dat doorstroom vaak een organisch verloop kent en dat criteria niet altijd vastliggen.

Waar criteria wel vastliggen is het aan de medewerker om aan te tonen dat aan de criteria voldaan wordt. Geïnterviewden geven aan dat deze route richting promotie heel Nederlands is en schuurt met de normen en waarden van Nederlanders met een niet-westerse migratieachtergrond. Het vereist namelijk een zekere pro-activiteit en zelfpromotie, terwijl niet-westerse medewerkers in hun opvoeding eerder waarden als bescheidenheid en respect voor hiërarchie hebben meegekregen. Dit vereist dat een leidinggevende oog heeft voor deze verschillen, en capaciteiten van medewerkers niet beoordeelt op basis van de mate waarin zij in staat zijn hun capaciteiten te 'verkopen'. De mate waarin individuele leidinggevendenden hiertoe in staat zijn varieert, zo geven geïnterviewden aan.

Een factor die een rol speelt in het proces van doorgroeien binnen de organisatie is de informatievoorziening over vrijgekomen posities. Ten eerste geven geïnterviewden aan dat het hebben van een juist netwerk hierin een belangrijke rol kan spelen, omdat dit ervoor zorgt dat je eerder over informatie beschikt dan een ander of dat je bij leiders al in beeld bent als mogelijke geschikte kandidaat. Dit vereist van medewerkers dat zij naast de uitvoering van hun taken ook betrokken raken bij niet-inhoudelijke werkactiviteiten om een netwerk binnen de organisatie op te bouwen. Deze activiteiten hebben vaak een informeel karakter. Als een organisatie nog niet inclusief is, kan dit de kans van slagen voor een medewerker met een niet-westerse migratieachtergrond in de weg staan. Dit omdat beide elementen van inclusie, jezelf zijn en erbij horen, op gespannen voet kunnen staan met voor Nederlandse organisaties gebruikelijke informele activiteiten zoals borrels. Ten tweede zien we dat slechts een minderheid van de ondervraagde medewerkers aangeeft tijdig informatie te ontvangen over nieuwe vacatures. In sommige organisaties is dit voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond vaker het geval dan voor medewerkers zonder migratieachtergrond.

Inclusieve organisatiecultuur

In een meerderheid van de organisaties geven leden van de projectgroep aan dat er al stappen zijn gezet op het vlak van beleid, communicatie, voorzieningen en de activiteiten rondom diversiteit en inclusie. Zo heeft een deel van de organisaties concrete doelstellingen geformuleerd en plan geschreven om die te behalen. Ook is er in de kantines van de organisaties een aanbod dat aansluit bij verschillende dieetwensen, is er de mogelijkheid om gebruik te maken van een gebedsruimte, en hebben medewerkers vrijheid in de keuze voor kleding. Voor minderheidsgroepen in de organisaties is vaak een speciaal netwerk opgericht en gaat er aandacht uit naar dagen waarin diversiteit centraal staat.

Wat uitdagender is, zo geven de geïnterviewden aan, is om de echte cultuurverandering teweeg te brengen en ander gedrag van medewerkers te bewerkstelligen. De ondervraagde medewerkers geven in de vragenlijst dan ook regelmatig aan dat zij aandacht voor diversiteit en inclusie nodig vinden, maar dat hen nog niet geheel duidelijk is op welke wijze de organisatie dit aanpakt. Daarnaast wordt in de interviews aangegeven dat de diverse en inclusieve uitstraling die de organisatie naar de buitenwereld heeft, soms anders gevoeld wordt door medewerkers. Juist het verschil tussen die uitstraling en de eigen beleving kan een gevoel van wantrouwen onder medewerkers met een migratieachtergrond creëren. De expliciete toewijding aan het onderwerp diversiteit en inclusie schept namelijk ook de verwachting dat medewerkers met een migratieachtergrond hier een direct effect van bemerken, en dit blijft soms nog achter op de uitstraling. Medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond geven in meerdere organisaties minder vaak dan hun collega's zonder migratieachtergrond aan dat diversiteit en inclusie serieus genomen wordt door hun collega's, leidinggevende, directie en management.

Leiderschap

In een meerderheid van de deelnemende organisaties krijgen leidinggevenden gemiddeld een goede beoordeling. De leidinggevende is bepalend voor de sociale norm en het bijpassende gedrag van leden uit het team, en heeft daarmee een voorbeeldfunctie. Medewerkers werd gevraagd om een beoordeling te geven over de stijl van leiding geven en over de mate waarin leidinggevenden ruimte geven om te participeren. De mate waarin individuele leidinggevenden in de organisatie in staat zijn inclusief leiding te geven varieert sterk, zo geven geïnterviewde projectgroepleden aan. De geïnterviewden merken op dat er tussen teams en afdelingen veel variatie kan bestaan in het inclusieve werkklimaat, afhankelijk van de manier waarop leidinggevenden dit thema benaderen. Ondanks het signaal van vertrouwen in de leidinggevende, een beoordeling van consistent uitdragen van normen, waarden en ethiek, en het scheppen van een prettig werkklimaat geeft de helft of minder van de ondervraagden aan dat de juiste mensen op leidinggevende posities zitten. In de interviews verwijzen projectgroepleden naar een samenhang tussen gelijkenissen met de leidinggevende en doorstroom naar hogere posities. Daarnaast wijzen de geïnterviewden (mis)communicatie aan als veroorzaker van deze wantrouwende sentimenten.

Omdat kansen en doorstroommogelijkheden vaak gefaciliteerd worden vanuit de leidinggevende speelt deze persoon een belangrijke rol bij de ontwikkeling van medewerkers. Het gemiddelde beeld is dat een minderheid van de medewerkers stimulatie en goede begeleiding ervaart in de loopbaanontwikkeling, dat medewerkers aangeven dat er niet altijd iets gebeurt met de uitkomsten van functioneringsgesprekken en dat de leidinggevende zich bij ongeveer de helft van de medewerkers opwerpt als coach. Hierin zijn geen grote verschillen te zien tussen medewerkers met of zonder migratieachtergrond. De invulling van leidinggevende functies krijgt om die reden in veel organisaties aandacht in de interventieplannen van de organisaties (zie paragraaf 3.2).

Omgangsvormen

In de interviews geven de projectgroepleden aan dat er urgentie gevoeld wordt om met inclusie aan de slag te gaan. De resultaten uit de vragenlijsten bevestigen dit beeld. Zo geven medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond in de helft van de organisaties vaker dan hun collega's zonder migratieachtergrond aan dat zij te maken hebben met discriminatie. De redenen hiervoor zijn variabel: geslacht, leeftijd, huidskleur en geloofsovertuiging zijn de meest voorkomende discriminatiegronden. Daarnaast ervaren medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond minder vaak sociale steun dan hun collega's. Medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond ervaren minder vaak psychologische veiligheid. Zij geven minder vaak aan dat het veilig is om binnen hun team risico's te nemen, om hulp te vragen en geven vaker aan dat afwijzing 'op anders zijn' plaatsvindt.

Alle organisaties hebben een klachtenregeling, maar bij meerdere organisaties geven deelnemers aan hier weinig vertrouwen in te hebben of niet bekend mee te zijn. Het is echter belangrijk dat de klachtenregeling bekend is bij medewerkers zodat zij bij het ervaren van psychologische onveiligheid, zoals discriminatie, melding maken en dit op passende wijze wordt aangepakt. Door onbekendheid met de klachtenprocedure wordt ongewenst gedrag minder vaak gerapporteerd en kan hierdoor niet worden aangepakt.

Draagvlak

Uit de antwoorden van de vragenlijsten valt af te leiden dat de beleidsdoelen op het gebied van diversiteit en inclusie en hoe de organisatie deze wil bereiken niet altijd landen bij de medewerkers. Zo geven zij aan dat niet altijd duidelijk is op welke wijze de organisatie inclusie wil verbeteren. Wel is de bereidheid tot verandering groot. In alle organisaties geeft een meerderheid van de ondervraagde ondernemers aan dat zij bereid zijn om te veranderen als dit ervoor zorgt dat iedereen zich thuis voelt binnen de organisatie.

3.2 Gekozen maatregelen

Op basis van de terugkoppeling ('diagnose') van het vooronderzoek kiezen de organisaties ieder hun eigen maatregelen die opgenomen worden in hun interventieplan. Ieder interventieplan is daarmee uniek en toegespitst op de probleemgebieden van de organisatie. Onderstaand beschrijft het op hoofdlijnen beschreven interventieplan per organisatie.

Organisatie 1:

Deze organisatie de nadruk op het vergroten van bewustzijn, het creëren van draagvlak, het bevorderen van contact tussen subgroepen in de organisatie en de oriëntatie op ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie om zo het behoud en de doorstroom van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond te bevorderen. De organisatie focust op de laatste drie punten en kiest voor het implementeren van één maatregel, namelijk een mentorprogramma. Door het programma wordt het netwerk van de mentees vergroot en worden zij geholpen in hun ontwikkeling en doorstroom binnen de organisatie. Maar daarnaast is het doel ook dat mentoren leren van mentees en hun ervaringen zodat het begrip van en kennis over medewerkers met een migratieachtergrond vergroot wordt. Het doel is een gezamenlijke en wederkerige leerervaring. Voorafgaand aan het mentorprogramma focust de organisatie eerst op het creëren van bewustzijn en draagvlak. De creatie van draagvlak voor een dergelijk mentorprogramma en het omgaan met weerstanden staat expliciet beschreven in het interventieplan. Dit zijn de onderdelen van het programma die gedurende de loop van de pilot uitgevoerd zijn. Het mentorprogramma start per november 2021 en loopt door na afloop van de observatieperiode van dit onderzoek. Doelen en acties:

- › Werven en selecteren mentoren en mentees:
 - Opstellen communicatie en toelichting op de rollen.
 - Opstellen criteria voor selectiecommissie.
 - Opstellen en beoordelen deelnameformulier.
 - Matching.
- › Implementatie mentorprogramma:
 - Verkenning op de onderdelen waaruit de training moet bestaan.
 - Kick-off.
 - Training voor de mentoren en de mentees.
 - Eerste gesprekken mentoren en mentees.
- › Tussentijdse evaluatie en inspiratiesessie.
- › Eindevaluatie.

- › Draagvlak creëren:
 - In kaart brengen welke interne stakeholders er zijn.
 - Onderscheid maken in stakeholders: bij welke stakeholder dient formeel goedkeuring gevraagd te worden voor het interventieplan en welke niet.
 - Belangen van stakeholders scherpstellen en inschatting maken van de vragen die ze zullen hebben.
 - Tijdsplanning maken die voldoende tijd en gelegenheid biedt tot het beantwoorden van mogelijke vragen m.b.t. het interventieplan en het wegnemen van weerstand.
- › Werven en selecteren mentoren en mentees:
 - Opstellen communicatie.
 - Opstellen beoordelingsformulier voor brievenselectie.
 - Opstellen protocol voor selectiegesprekken.
 - Opstellen protocol voor sollicitatiegesprek.
 - Opstellen criteria voor selectiecommissie bij het gesprek.
- › Implementatie mentorprogramma:
 - Verkenning op de onderdelen waaruit de training moet bestaan.
 - Training van de mentoren.
 - Kick-off.
 - Eerste gesprekken mentoren en mentees.
- › Evaluatie van de eerste stappen van het mentorprogramma.

Organisatie 2:

Deze organisatie kiest voor het ene organisatieonderdeel voor twee open dialooggesprekken met twee leden van het management, over inclusieve teams en talentontwikkeling. De gesprekken hebben als doel de verbinding tussen medewerkers en managers te vergroten, uitwisseling van ideeën te stimuleren en inspraak van medewerkers te vergroten. Daarnaast kiest deze organisatie voor het lanceren van een diversiteitskalender bij beide organisatieonderdelen. Voor de diversiteitskalender is gebruik gemaakt van een bestaande diversiteitskalender die organisatie reeds breed ingezet werd. De diversiteitskalender belicht momenten die belangrijk zijn voor verschillende medewerkers in de organisatie. Door met elkaar aandacht te besteden aan deze momenten, wil de organisatie van elkaar leren begrijpen wat belangrijk is voor een ander en het begrip voor elkaar vergroten. Op gekozen momenten organiseren de organisatieonderdelen eigen activiteiten. Te denken valt aan een evenement of lunchlezing, het delen van een verhaal of het voeren van discussie. Ook kunnen managers tijdens het teamoverleg aandacht besteden aan een activiteit of actualiteit. De diversiteitskalender is met een begeleidend bericht op het formele intranet geplaatst en is daarnaast op een sociaal intranet geplaatst.

Organisatie 3:

De organisatie legt de nadruk op doorstroom. Deze organisatie heeft de doelstelling om de vertegenwoordiging van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond met name in de hogere functieschalen te verbeteren. Hiertoe hebben zij een KPI opgesteld, waarbij vanaf de gekozen functieschaal gekeken wordt naar de vertegenwoordiging van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond.

Het interventieplan bestaat uit de volgende elementen:

- › Unconscious bias training.
- › De aanmelding voor een bestaand intern carrière programma speciaal voor medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond wijzigt zich van selectie door leidinggevenden naar inschrijving op eigen initiatief.
- › Het carrière programma zou uiteindelijk moeten leiden tot een functie op een hoger niveau. In het carrière programma dat de onderzoeksgroep aangeboden zal worden is de intentie uitgesproken om een positie op hoger niveau als uitkomst van het programma te garanderen.
- › (Reverse) Mentorschap tussen medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en het (hoger) management.
- › Het zichtbaar maken van rolmodellen.

Organisatie 4:

De organisatie richt zich op het vergroten van het bewustzijn van D&I op de werkvloer en op het kantoor. Om dit te bewerkstelligen implementeert de organisatie één maatregel: de teams doen mee aan de training 'met andere ogen' gefaciliteerd door Critical Mass.

De deelnemers maken door middel van een virtual reality bril (hierna, VR-bril) een situatie van racisme of discriminatie mee. Hierna wordt het gesprek aangegaan: hoe heb je dit ervaren, hoe reageerden andere omstanders, wat vond je daarvan, is deze situatie herkenbaar voor jullie, ook op het werk? De doelstelling van deze training is het gesprek te activeren over in- en uitsluiting, vast te stellen wat een inclusieve cultuur inhoudt en wat de rol van de medewerker is in de bijdrage aan een inclusieve omgeving.

Organisatie 5:

De organisatie kiest voor een tweetal maatregelen. De eerste maatregel richt zich op de professionalisering (effectiviteits- en efficiëntie boost) van de klachtenregeling en de vertrouwenspersonen. De doelstelling van de maatregel is het inrichten van een goede infrastructuur voor de omgang met ongewenste omgangsvormen (zoals discriminatie), waardoor incidenten worden gemeld en op een juiste manier kunnen worden aangepakt. Daarmee werkt de maatregel aan de invloedssfeer van de vertrouwenspersoon en het vergroten van de bekendheid van de klachtenregeling en de vertrouwenspersoon.

De tweede maatregel richt zich op het bevorderen van behoud en doorstroom door te focussen op leiderschap. Dit door het vormgeven van een leiderschap en opvolgingsprogramma die een springplank bieden om divers talent te laten doorstromen en te prepareren als de leiders van de toekomst. Daarnaast kiest de organisatie voor het vergroten van het bewustzijn van leidinggevenden door trainingen diversiteit en inclusie te geven aan het management. In aanvulling op deze maatregel geeft de organisatie workshops diversiteit en inclusie door interne experts. Dit om kennis en kunde te vergoten, samen het gesprek aan te gaan en te kijken naar hoe het management diversiteit en inclusie kan bevorderen binnen de eigen directie en samen normen te kunnen stellen. Deelnemers worden gemotiveerd om te kijken naar wat D&I voor iemand betekent, wat hij/zij/hen hierin wil verbeteren en bewust te worden van de onbewuste vooroordelen.

Overzicht maatregelen:

- › Professionalisering (effectiviteits- en efficiëntie boost) klachtenregeling & vertrouwenspersonen.
 - Interviews met vertrouwenspersonen o.b.v. documentatie over vertrouwenspersonen binnen organisatie.
 - Mandaat/bevoegdheden versterken voor vertrouwenspersonen.
 - Zichtbaarheidscampagne.
- › Leiderschap & opvolgingsprogramma.
- › Bewustwording leidinggevenden bevorderen door training D&I.

3.3 Veronderstelde mechanismen achter werking maatregelen

Op basis van het systeem dynamisch model is de verwachting dat de maatregelen invloed hebben op factoren die op hun beurt een bijdrage leveren aan inclusieve organisatiecultuur. We veronderstellen dat een inclusieve organisatiecultuur leidt tot beter behoud van medewerkers, omdat de mate waarin iemand zich identificeert met en zichzelf kan zijn binnen een organisatie samenhangt met de intentie om te vertrekken. Daarnaast zal een inclusieve organisatiecultuur de mogelijkheid tot doorstroom naar hogere functies bevorderen. We beschrijven hieronder de verwachte werking bij de implementatie van de maatregelen uit de pilot. In de pilot implementeerden de organisaties verschillende maatregelen: mentorprogramma's, een unconscious bias training, een carrièreprogramma, zichtbaarheid rolmodellen vergroten, open dialooggesprekken met leden van het management, een diversiteitskalender, een VR-bril maatregel om bewustzijn te vergroten, professionalisering van de klachtenregeling en vertrouwenspersonen en tot slot leiderschaps- en opvolgingsprogramma's.

Een leiderschapsprogramma zou kunnen bijdragen aan inclusie, doordat leidinggevenden een voorbeeldfunctie in de organisatie vervullen. Hun gedrag geeft een voorbeeld aan teamleden en creëert sociale normen. Leidinggevenden vervullen een sleutelrol in het creëren van een open dialoog en het bespreekbaar maken van ongewenst gedrag. Omdat kansen en doorstroommogelijkheden vaak gefaciliteerd worden vanuit de leidinggevenden, draagt inclusief leiderschap bij aan gelijke kansen op doorstroom voor alle medewerkers. Bewustwordingstrainingen kunnen bijdragen aan inclusie doordat deelnemers leren hoe ze gedachten en gedrag van elkaar kunnen onderscheiden, waardoor vooroordelen niet langer de basis voor handelingen vormen. Een mentorprogramma zou kunnen bijdragen aan inclusie doordat medewerkers functie(niveau) overstijgend met elkaar in contact komen, elkaars belevingswereld leren kennen en leren begrijpen en onderzoeken hoe ze elkaar kunnen verder helpen. Het wederzijds van elkaar leren kan bijdragen aan het ontkrachten van vooroordelen en draagt bij een succesvolle interactie bij aan ervaren sociale steun. Het werken aan rolmodellen en het plaatsen van een diversiteitskalender kan bijdragen aan inclusie doordat het bijdraagt aan vertegenwoordiging en afspiegeling van mensen die op je lijken. Het optimaliseren van de klachtenregeling en de vindbaarheid van de vertrouwenspersoon dragen naar verwachting niet direct bij aan inclusie, maar kunnen bij informatieverspreiding hierover wel bijdragen aan een gevoel van erkenning van medewerkers en openheid bieden tot het gesprek over gewenst en ongewenst gedrag. Bij goede opvolging van klachten of misstanden dragen dergelijke voorzieningen bij aan positieve cultuurverandering.

4 Procesevaluatie

We starten het hoofdstuk met een procesevaluatie per organisatie en eindigen het hoofdstuk met een aantal algemene punten die bij meerdere organisaties een rol hebben gespeeld.

4.1 Procesevaluatie organisatie 1

Keuzeprocess

Bij organisatie 1 geeft de projectgroep aan dat het keuzeprocess zich kenmerkte door een inhoudelijk discussie over de impact van de mogelijke maatregelen. De projectleden verschilden van inzicht over de beste doelgroep van een maatregel: de leidinggevenden of de medewerkers zelf. Waar aanvankelijk de voorkeur was voor een leiderschapsprogramma, koos de projectgroep uiteindelijk voor een mentorprogramma. Vanuit de hogere functielagen was meer draagvlak voor een mentorprogramma, omdat dit idee er eerder al lag en omdat verwacht werd dat de effecten hiervan op kortere termijn zichtbaar zouden worden. De impact werd ook groter ingeschat omdat het mentorprogramma zich naast leidinggevenden zich ook richt op medewerkers en de maatregel binnen de looptijd van de pilot gerealiseerd kon worden. De inschatting was dat een leiderschapsprogramma een langere adem zou vergen, waardoor de duur waarmee je een projectgroep betrokken kunt houden ook meewoog in de keuze. Omdat de projectgroep het belang van draagvlak voor een goede implementatie van het mentorprogramma inzag, werd ook expliciet gekozen voor een stappenplan dat bijdroeg aan het creëren van draagvlak voor het mentorprogramma in de hogere gelederen van de organisatie.

Ontwerpprocess

Om te komen tot een mentorprogramma op maat, nam de organisatie een voorbeeld aan het mentorprogramma van een andere organisatie, waarvan elementen overgenomen of aangepast werden. In het ontwerp was het belangrijkste discussiepunt de doelgroep: of het mentorprogramma bedoeld was voor enkel medewerkers met een migratieachtergrond, of voor alle medewerkers van de organisatie. De betrokkenen in de organisatie kozen ervoor om het mentorprogramma voor iedereen toegankelijk te maken, om zo te zorgen voor meer draagvlak in de organisatie. Daarnaast is besloten dat de primaire doelstelling oriëntatie op de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie was en pas bij vrijkomende functie er een mogelijkheid tot doorstroom was. Het mentorprogramma kent verschillende onderdelen: de kick-off, trainingen voor de mentoren en de mentees (verwachtingen, gedragsregels), minstens 5 gesprekken tussen mentoren-mentees (wandelen, telefonisch of activiteit), een tussentijdse evaluatiebijeenkomst met de hele groep, en een eindbijeenkomst.

Aanmelding en matching

Inschrijving voor het mentor- of menteeschap was op basis van vrijwilligheid. Mentoren en mentees werden geïnformeerd via het intranet, een briefing en/of persoonlijk benaderd voor deelname. Hoewel het mentorprogramma gericht is op behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond, lijken mentoren niet altijd open te staan voor verandering van de bestaande situatie: meerdere van hen gaven aan dat verwachtingen van mentees beter gemanaged moeten worden, om te voorkomen dat zij verwachten dat het mentorprogramma tot een nieuwe positie leidt. Een verbetering volgens de projectgroep is een aanvullend gesprek bovenop het aanmeldformulier om zo de leervraag van mentees duidelijker te krijgen. Op basis van de leervraag kan dan gematcht worden.

In het proces nam de projectgroep zich meermaals voor om selectiecriteria te formuleren, maar uiteindelijk zijn die pas bij de matching helder geworden. Voor de matching is de leervraag gebruikt, en daarnaast het ontbreken van een hiërarchische relatie, het hebben van een senior functie voor de mentor en het afkomstig zijn uit verschillende afdelingen van de mentor en de mentee. Deze matching is uitgevoerd door twee projectgroepleden. Aanvankelijk gaf de projectgroep aan bij de matching ook te willen kijken naar motivatie of wie van de aangemelden het mentorprogramma het hardste nodig hadden. Uiteindelijk zijn echter alle mentees toegelaten tot het mentorprogramma, omdat die mogelijkheid er was en de projectgroepleden niemand wilden uitsluiten. Dit heeft volgens de projectgroepleden achteraf wel geleid tot een gebrek aan richting voor enkele mentoren en mentees, doordat niet consequent doorgevraagd was en de leervraag bij hen te onduidelijk bleef. De projectgroepleden geven aan de match de volgende keer meer op basis van de leervraag te laten plaatsvinden door gesprekken te voeren met de mentees.

Draagvlak

De projectgroep noemt het creëren van draagvlak als aandachtspunt voor de implementatie van een maatregel. Dit geldt zowel voor draagvlak voor hogerop in de organisatie, maar ook voor draagvlak bij de medewerkers die het betreft. Ze benadrukken daarom het belang van het betrekken van de doelgroep vanaf de start van de ontwikkeling van maatregelen en gedurende de uitvoering daarvan. Nu is dat volgens de projectgroep niet in voldoende mate gebeurd en werd de maatregel in de organisatie soms met wantrouwen ontvangen. Het proces duurt dan mogelijk iets langer, maar het draagvlak neemt daardoor wel toe waardoor de implementatie waarschijnlijk makkelijker zal verlopen.

Implementatie

19 koppels namen deel aan het mentorprogramma. Ten tijde van de focusgroepen met TNO heeft de training en de kick-off plaatsgevonden en geven de mentoren aan dat er tussen de 1 en 3 gesprekken plaatsgevonden hebben met de mentees. Het gemak waarmee de gesprekken verlopen wordt als wisselend ervaren. Waar de ene mentor een duidelijk doel met de mentee heeft afgesproken en hier een passende werkwijze voor heeft gekozen, beschrijven andere mentoren dat ze nog richting zoeken en proberen uit te vinden waar ze de mentee in kunnen bijstaan. Deze mentoren zijn meer zoekend in hun rol, en naar de mate van initiatief die van hen verwacht wordt richting de mentee. De mentees ervaren het mentorprogramma als prettig. Waar de ene mentee de match met de mentor direct logisch vindt, wordt dit voor andere mentees pas na enige tijd duidelijk. In de focusgroep geven de mentees aan dat de mentor is wat ze ervan verwachtten, maar dat ze nog zoeken naar het gezamenlijke doel en de concrete invulling van het mentorprogramma.

Vervolgstappen

Mentees en mentoren geven aan dat zij voorstander zijn van continuering van het mentorprogramma. De projectgroepleden geven aan dat het mentorprogramma bij succes gecontinueerd wordt in de komende jaren. Om het slagen of falen van het mentorprogramma te bepalen is er een evaluatiegesprek ingepland met de mentoren, de mentees en de projectgroep.

4.2 Procesevaluatie organisatie 2

Keuzeprocess

Het keuzeprocess bij organisatie 2 heeft meer tijd in beslag genomen dan verwacht was. Als voornaamste reden hiervoor zien we dat het projectteam aanvankelijk wilde inzetten op een ambitieus interventieplan met meerdere maatregelen die zich richtten op meerdere aanknopingspunten uit het vooronderzoek tegelijk. Voor de implementatie van alle maatregelen die binnen dit interventieplan vielen, zou de betrokkenheid van vele stakeholders in de organisatie nodig zijn. Het daadwerkelijk overgaan tot interveniëren zou daardoor naar alle waarschijnlijkheid een langere doorlooptijd hebben dan de pilot. Omdat een randvoorwaarde was dat de implementatie van maatregelen binnen de pilot moesten vallen, is gekozen om het oorspronkelijke interventieplan door twee betrokken projectleiders te laten aanpassen. Zij hebben daarbij expliciet gekeken naar de haalbaarheid van maatregelen binnen de looptijd van de pilot en de beschikbaarheid van bestaande maatregelen. De projectgroep was in deze periode minder betrokken omdat er veel afstemming met het management nodig was om het interventieplan uiteindelijk goed gekeurd te krijgen, mede omdat na het vooronderzoek een manager de projectgroep verliet en hierdoor de korte lijn naar het management wegviel. Tevens was er extra afstemming nodig met andere stakeholders in de organisatie omdat tegelijkertijd aan dit keuzeprocess ook een plan van aanpak voor diversiteit & inclusie op organisatieniveau werd opgesteld.

Aanmelding

Via het intranet konden medewerkers zich aanmelden voor de gesprekken met de leden van het management. Ieder management lid behandelde afzonderlijk van de ander één van de twee thema's. De thema's zijn in samenspraak gekozen en de managers hebben zelf invulling gegeven aan de inhoud van de gesprekken. Zo'n 15 medewerkers namen in totaal deel aan de gesprekken. Naast de managers was een lid van de D&I-groep van de organisatie aanwezig, en ook een projectleider die onder meer deze thema's onder z'n hoede heeft op één van de organisatieonderdelen

Maatregelen

De deelnemers die aanwezig waren bij de dialogosessies beschrijven een constructieve sfeer waarin open werd gedeeld. Uit de projectgroep was een afgevaardigde aanwezig bij de gesprekken. Zij beschrijft ook een open, aangename en actieve houding van de managers en de aanwezigen.

Van het eerste organisatieonderdeel kende niemand de diversiteitskalender. Van het tweede organisatieonderdeel gaf slechts één deelnemer van de focusgroep aan de diversiteitskalender vluchtig te hebben gezien. In beide focusgroepen leverden de aanwezigen veel suggesties van concrete acties die wat hen betreft harder nodig zijn. De suggesties richtten zich met name op een betere doorstroom van medewerkers door transparante criteria en manieren voor een grotere betrokkenheid bij D&I initiatieven als collega met een migratieachtergrond.

Vervolgstappen

De gesprekken met de managers zullen per kwartaal twee keer terugkeren en verschillende onderwerpen behandelen. Als gevolg van de gesprekken met de managers zal er een conferentie ten aanzien van het onderwerp diversiteit en inclusie georganiseerd worden.

Deze bottom-up benadering waarin medewerkers in gesprek met het management komen tot nieuwe ideeën zien de projectgroepleden als iets positiefs. Het oorspronkelijke plan dat een veelvoud van maatregelen behelsde, werkt het projectteam verder uit, zodat de organisatieonderdelen hiermee aan de slag kunnen gaan.

4.3 Procesevaluatie organisatie 3

Bij de keuze voor de maatregelen hielden de projectgroepleden rekening met een aantal criteria. Zo wilde de projectgroep graag maatregelen inzetten die niet alleen impact hadden op de collega's met een migratieachtergrond, maar ook op de collega's zonder migratieachtergrond, in het bijzonder het senior management. Dit omdat inclusie verandering vereist van niet alleen de doelgroep, maar juist ook van de meerderheidsgroep. Daarnaast keek de projectgroep naar welke maatregelen relatief gemakkelijk geïmplementeerd konden worden, rekening houdende met hun eigen beschikbaarheid voor de pilot. Tot slot keek de projectgroep naar maatregelen die een toewijding en belofte in zich hadden richting collega's met een migratieachtergrond. De reden voor het soepele verloop van dit proces is volgens de projectgroep de samenstelling van collega's in de projectgroep. Doordat verschillende projectgroepleden expertise en mandaat inbrachten, werd er snel draagvlak gecreëerd en kon gemakkelijk tot besluiten overgegaan worden.

Ontwerpproces

Om te komen tot een interventieplan op maat, gebruikte de projectgroep bestaande programma's als basis voor hun maatregelen. Hierbij keken zij naar elementen die ze konden aanpassen om de maatregelen specifiek voor de deelnemende afdeling passend te maken. Daarnaast zijn verschillende organisatielagen betrokken door de projectgroep om draagvlak te creëren voor het interventieplan en eigenaarschap te creëren bij de afdeling.

Implementatieproces

De unconscious bias training is onder de aandacht gebracht tijdens een themadag over diversiteit en inclusie voor leiders in de organisatie en in een e-mail. De leiders van de organisatie is gevraagd op vrijwillige basis de online training bij te wonen. Deelnemers zijn meegenomen in een beoordelingsronde van het management om zo doorstroom naar een hogere functie te bevorderen. Aan de zichtbaarheid van rolmodellen is gewerkt doordat een collega met een niet-westerse migratieachtergrond, tevens lid van de projectgroep, voorzitter van een webinar was tijdens de themadag. Daarnaast heeft dit projectgroeplid gewerkt aan een blog dat voor alle collega's van de afdeling beschikbaar is gesteld. Voor de laatste maatregel, het mentorprogramma, werd besloten tot uitstel in het nieuwe jaar. De reden hiervoor was dat de uitrol van het programma dan beter uitlijnde met lopende plannen en dat dit organisatorisch beter in de tijd paste.

Aan de focusgroep namen deelnemers aan het carrièreprogramma deel. Alle aanwezigen zijn door hun manager aangedragen voor dit programma, omdat zij tot de lichte behoren waarbij nog selectie door de leidinggevende plaatsvond. In de sollicitatieprocedure ontbrak informatie: hen was niet direct duidelijk waar ze een motivatiebrief voor schreven en ze misten meer toelichting op de inhoud van het programma. Een deel van de aanwezigen geeft aan dat zij aanvankelijk met wantrouwen op het programma reageerden omdat dit zich specifiek richt op medewerkers met een migratieachtergrond. Hierdoor ontstond aanvankelijk een gevoel van positieve discriminatie of het gevoel van symbool te staan voor de diversiteit van de

organisatie. Ook de leidinggevenden bij de andere focusgroep wijzen op doel en context van programma's op het gebied van diversiteit en inclusie: zij geven aan nog iets meer meegenomen te willen worden in de strategie achter de programma's die er zijn.

Beide leidinggevenden hebben kennisgenomen van de unconscious bias training via een overleg voor leiders van de organisatie. Eén deelnemer heeft daadwerkelijk deelgenomen aan de training. Deze deelnemer vindt een training voor leidinggevenden de juiste route om verandering in de organisatie te bewerkstelligen. Wel beschrijft de leidinggevende dat de inhoud van de training soms moeilijk naar de eigen praktijk te vertalen is doordat de voorbeelden die gebruikt worden tijdens de training niet aansluiten bij de praktijk. De leidinggevende geeft dan ook aan geen verandering in gedrag te bemerken als gevolg van de training. Beide leidinggevenden hebben medewerkers onder zich die deelnamen aan het carrièreprogramma. Ze beschrijven een verandering in hun houding en zien hen stappen zetten op de carrièreladder. Verbeterpunten bevinden zich volgens de leidinggevenden in de aanmeldprocedure: er zijn meer medewerkers met ontwikkelpotentieel dan er plek is, wat volgens hen mogelijk verband houdt met het ontbreken van transparantie in de aanmeldprocedure. Hun voorkeur heeft het dat er iedere keer gebruik gemaakt wordt van hetzelfde wervingskanaal. Kanttekening bij een dergelijk programma is dat er een beperkt aantal functies beschikbaar is, waardoor verwachtingsmanagement volgens de leidinggevenden belangrijk is.

Vervolgstappen

De projectgroep beschrijft dat zij de maatregelen bij de strategische agenda van de afdeling ingelijfd willen krijgen om ze te borgen. De projectgroep ziet zichzelf als katalysator van een proces dat onderdeel moet worden van de reguliere bedrijfsprocessen. Hiermee is in het proces rekening gehouden, doordat de projectgroep bestaat uit de medewerkers die hiertoe ook de mogelijkheid hebben.

4.4 Procesevaluatie organisatie 4

Keuzeprocess

Het bestuur had aangegeven voorstander te zijn van een maatregel voor zowel leidinggevenden als teams, waarin zij het gesprek kunnen hebben over het onderwerp inclusie en behoud. In samenspraak hierover komt de organisatie uit op de zogenoemde conversation starter: 'met andere ogen'. Dit houdt in dat tijdens een sessie deelnemers via een VR-bril zelf 'echt' een situatie van racisme of discriminatie ervaren, waarna met de groep over deze ervaring een gesprek wordt gevoerd.

De Learning en Development afdeling van de organisatie overwoog al langer dit concept aan te kopen. Het testen van het effect van de maatregel in de pilot wordt gezien als een kans om de sessie een vast onderdeel te laten worden van het programma samen aan de slag binnen de organisatie. Naast het kostenplaatje van dergelijke sessies, was ook het kunnen garanderen van een veilige omgeving voor deelnemers een belangrijke overweging. Om tegemoet te komen aan het laatst genoemde punt, is gekozen om de sessie in kleine groepen te laten plaatsvinden. Dit sloot aan bij de praktische uitvoerbaarheid van de maatregel, omdat het niet mogelijk is een hele afdeling uit de operatie te halen.

Ontwerpproces

Door de organisatie is een samenwerking aangegaan met de stichting Critical Mass die de sessie met VR-brillen faciliteren. Vanuit de organisatie nemen er mensen deel aan de trainingen om hen op te leiden in het faciliteren van de sessies, zodat zij bij een mogelijk vervolg de verdere sessies kunnen begeleiden. Uit de focusgroepen bleek dat de deelnemers onvoldoende op de hoogte waren van het hoe en waarom van de sessies. Zij gaven aan dat er behoefte was om vooraf in het team toelichting te krijgen over het onderwerp en de reden van de sessies. De projectleider gaf aan dat dit wel gebeurd is, maar de periode tussen de informatie en het deelnemen aan de sessies wellicht te lang is geweest om deze link te kunnen leggen. Daarnaast kwam uit de focusgroep met de projectgroep naar voren dat de leidinggevende van te voren scherper geïnstrueerd had moeten worden over diens rol in de sessie. Dit kwam omdat deelnemers tijdens de sessie een verschil waarnamen in de betrokkenheid van de leidinggevenden; de ene leidinggevende stelde een duidelijke norm waar de andere leidinggevende dit niet deed. Daarnaast benadrukten zij de rol van de leidinggevenden in het stellen van de norm over wat wel en niet normaal is binnen de organisatie met betrekking tot in- en uitsluiting en een inclusieve omgeving. In het vervolg zouden zij voorafgaande aan de sessies het gesprek met de leidinggevenden aangaan en hen deze rol toelichten. Ook biedt dit de leidinggevende de kans om voor de sessie het gesprek aan te gaan met de medewerkers over het hoe en waarom van de sessie, zoals ook de behoefte bleek in de focusgroep met de deelnemers.

Maatregel

De sessies met de VR-brillen duurden 1,5 uur. Dit werd als te kort ervaren door de projectgroep. Het gesprek aangaan over het onderwerp is belangrijk en vergt meer tijd. Daarnaast is er ruimte nodig om de deelnemers te laten landen en op te warmen. Door hier de tijd voor te nemen zou tijdens de sessie meer diepgang kunnen worden bereikt, aldus de projectgroep. Ook werd tijdens de gesprekken benoemd dat het belangrijk is dat er iemand beschikbaar is voor mogelijk nazorg, voor het geval de maatregel een beerput opent.

Borging

Wanneer de maatregel positief wordt ervaren zal de maatregel worden opgenomen in het lopende programma op het gebied van prestatieverbetering, waarvan D&I een onderdeel wordt: samen aan de slag. Inmiddels worden de sessies breder in de organisatie uitgevoerd, maar dan alleen bij teams die zelf hebben aangegeven hier behoefte aan te hebben.

4.5 **Procesevaluatie organisatie 5**

Keuzeproces

Bij deze organisatie ontstond wat vertraging in het keuzeproces van de maatregelen door wisseling naar een nieuwe projectleider, die het organisatieonderdeel en de projectgroep nog moest leren kennen. De projectgroep en het managementteam hebben in gezamenlijkheid bepaald waar de maatregelen effect op moesten hebben, namelijk op het vergroten van het vertrouwen in de vertrouwenspersoon en de klachtprocedure, het vergroten van het bewustzijn van D&I en kijken naar mogelijkheden tot het verbeteren van doorstroomkansen.

Vervolgens was het aan de projectleider om de specifieke maatregelen te formuleren. Door de vertraging in het proces moest dit proces versneld plaatsvinden. Hierdoor werd regelmatig gespard met TNO en The Inclusion Studio. Het formuleren van de maatregelen verliep, na de keuze, soepel.

Ontwerpproces

Doordat de projectleider onbekend was met het organisatiedeel was er sprake van minder voorkennis en de contacten binnen de organisatie. Deze onbekendheid vormde een uitdaging in het formuleren van het interventieplan. Een reorganisatie die plaatsvond in deze periode, maakte tevens dat andere projectgroepleden verminderd beschikbaar waren de projectleider hierbij te ondersteunen. De uitvoer van het interventieplan vond versneld plaats, om zo de tot dan toe opgelopen vertraging zoveel mogelijk te beperken. Hiervoor moest er in korte tijd veel georganiseerd worden door de projectleider. Zo moest de projectleider ervoor zorgen dat momenten voor de trainingen met het management werden ingepland, interviews met vertrouwenspersonen plaatsvonden en hier HR-adviseurs en vertrouwenspersonen over inlichten en in betrekken. Tijdens dit proces had de projectleider minder ondersteuning van de projectgroep dan gewenst. Dit kwam mede door de drukte van medewerkers door de reorganisatie. Anderzijds gaf de projectgroep aan dat zij de projectorganisatie beter hadden kunnen aanpakken. Nu werden de projectgroepleden niet altijd betrokken of voelden zij zich niet actief betrokken. Desondanks verliep het implementatieproces voorspoedig en snel.

Maatregelen

Leiderschapstraining

Iedereen deed moeite om aanwezig te zijn bij de sessies en was er voldoende draagvlak om een verdiepende vervolgssessie te plannen. Het managementteam droeg hieraan bij door actief uit te dragen de trainingen belangrijk te vinden via de communicatiekanalen. De deelnemers waren erg enthousiast over de sessie en droegen dit uit door actief deel te nemen aan de trainingen en veel te communiceren via de chat. De laatste training, een reflectiebijeenkomst, moet nog plaatsvinden.

Het leiderschapopvolgingsprogramma

Het opvolgingsprogramma is een initiatief binnen het organisatiedeel dat deelnam aan de pilot en werd al opgezet binnen de organisatie, losstaand van de pilot. Tijdens het opstellen van het interventieplan werd dit programma meegenomen in het ontwerp, vanwege de relevantie met de pilot. In samenwerking met de betrokken HR-adviseur werd het belang van deelname van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond extra benadrukt. Van de 7 plekken werden er 3 vervuld door medewerkers met een dergelijke achtergrond. Tijdens de werving en selectie werd extra aandacht besteed aan het waarborgen van de vertegenwoordiging van deze groep. Geen van de deelnemers aan de pilot binnen de organisatie deed mee aan het opvolgingsprogramma.

Klachtenprocedure

Achter de schermen is hard gewerkt aan de bekendheid van de klachtenprocedure. Dit gebeurde door de documenten omtrent de vertrouwenspersonen binnen de organisatie door te lezen. Aan de hand van de informatie uit deze documenten werden vragen voor de interviews met vertrouwenspersonen geformuleerd. Via deze interviews werd achterhaalt hoe de vertrouwenspersonen te bereiken zijn, waar deze informatie te vinden is, wat de procedure is bij een aanvraag, wat het tijdbestek is tussen een hulpvraag en geboden hulp en met welke onderwerpen medewerkers terecht kunnen bij de vertrouwenspersonen.

Via aandacht in de onboardingsapp, het intranet (potentiële zichtbaarheid bij 4200 mensen), de nieuwsbrief, benoeming bij de koffie inloop/weekstart is geprobeerd deze kennis over te brengen aan de medewerkers van de organisatie. De projectgroep gaf aan de behoefte van de medewerkers te begrijpen.

De projectgroepleden die zelf werkzaam waren binnen het organisatiedeel gaven aan dat zij niet zeker wisten waar zij de vertrouwenspersoon konden vinden en of deze ook specifiek bestond voor het organisatiedeel of alleen voor de hoofdorganisatie. Zij beoogden deze informatie over te brengen middels de maatregel.

Vertrouwenspersonen gaven aan dat ze 1 tot 2 aanvragen per jaar krijgen. Om te evalueren of de bekendheid met de klachtenprocedure toegenomen is zou na één jaar intern kunnen worden bekeken of dit aantal meldingen tevens is toegenomen.

De projectleider van de pilot observeerde dat de kennis over D&I per vertrouwenspersoon verschilt. Ook dit kan een ontwikkelpunt zijn waar de organisatie zich in de toekomst op kan richten.

4.6 Algemene procesevaluatie

Deelname

Organisaties waren terughoudend in het toezeggen van deelname. De terughoudendheid was gelegen in het feit dat de pilot behoud en doorstroom gevoelige thematiek betreft, waarbij organisaties bang zijn om fouten te maken en hiermee in de openbaarheid te komen. Het gevolg hiervan was dat vooral koploper-bedrijven hebben toegezegd om deel te nemen aan deze pilot. Daarnaast was deelname ook een operationeel vraagstuk. Bovenop de projectleider moest verdere capaciteit vrijgemaakt worden voor deze pilot. Dit kwam dan terecht bij medewerkers die dit bovenop hun vaste taakomschrijving moesten doen. Ook hadden de organisaties zorgen dat het meer voeten in de aarde zou hebben en meer tijd zou kosten dan dat op papier stond. Tot slot vonden al in het voortraject veel personele wisselingen plaats in de organisaties, waardoor vaak gesprekken opnieuw gevoerd moesten worden om organisaties te overtuigen om deel te nemen.

Timing van de pilot: Corona en Black Lives Matter

In maart 2020 brak de coronacrisis uit, wat voor veel organisaties onzekerheid met zich meebracht. Zo ook voor de organisaties die deelnamen aan de pilot. Zo nam de werkdruk voor personeel toe, maar was er ook onzekerheid over het uitvoeren van het onderzoek en het implementeren van maatregelen in een tijdperk van online werken. In afwachting van de gezondheids crisis lag de pilot tijdelijk stil, totdat er meer opheldering was over de omstandigheden waaronder het onderzoek zou gaan plaatsvinden. Wat hier de boventoon in voerde was dat de inhoud van de maatregelen aanvankelijk erg leunden op fysieke aanwezigheid, en dat dit een factor werd die in ieder geval tijdelijk wegviel. Dit leverde bij een groot deel van de organisaties behoorlijke vertraging op.

Tegelijkertijd sloot de timing van de pilot goed aan bij het maatschappelijke ontwikkelingen zoals Black Lives Matter. Zo gaf een projectleider aan dat er merkbaar meer draagvlak voor de onderdelen van het interventieplan was dan twee jaar geleden. Door het voorwerk dat deze D&I functionaris had geleverd, verliep besluitvorming en overtuiging van de plannen soepeler dan voorheen.

Contextvertragingen

Niet alleen de coronacrisis leverde vertraging op, maar ook andere factoren waren van invloed op het verloop van het onderzoek. Andere vertragende factoren waren personele wisselingen, persoonlijke omstandigheden bij de projectleider en de projectgroepleden, en de afstemming

met andere organisatieonderdelen (directie, legal, HR) voor het tekenen van de samenwerkingsovereenkomsten.

Omdat nog veel onbekend is over de effectiviteit van maatregelen op het gebied van culturele diversiteit en inclusie, waren de deelnemende organisaties zoekende in de inrichting van het proces. Waar aanvankelijk een zes wekelijks overleg gepland stond tussen de projectleider van TNO en de projectleiders van de deelnemende organisaties, bleek dat die frequentie in de praktijk niet voldoende was. De frequentie werd daarom opgehoogd en varieerde tussen de organisaties van wekelijks, tot eens per twee weken of maandelijks. Daarnaast werd The Inclusion Studio ingeschakeld om organisaties extra ondersteuning te kunnen bieden bij het maken van een interventieplan en het implementeren hiervan. Niet alle organisaties wensten hier gebruik van te maken, waardoor de mate waarin de adviseur van The Inclusion Studio betrokken was verschilde per organisatie.

De onderzoeksgroep

Met oog op de voor- en nameting van het onderzoek werd de organisaties de eis gesteld om een onderzoeksgroep te leveren waarin zich ten minste 15 medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond bevonden, en daarnaast ten minste 15 medewerkers zonder migratieachtergrond. Een andere richtlijn die werd meegegeven is dat het zou moeten gaan om HBO+ functies. Organisaties hadden moeite met het vinden van een geschikte onderzoeksgroep, passend bij de eisen die voorgelegd werden. Dit had te maken een aantal factoren: 1) de projectleiders schatten in dat zich geen 15 medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond bevonden op één afdeling met HBO+ werk- en denkniveau 2) omdat medewerkers niet op (migratie)achtergrond geregistreerd worden zijn ze niet via een HR-systeem terug te vinden, wat 3) de drempel opwerpt om individuen te benaderen voor deelname aan onderzoek op basis van uiterlijke kenmerken, waarmee 'anders-zijn' benadrukt wordt en 4) het benodigde commitment van het management voor deelname aan het onderzoek. Dit bleek een uitdaging en het kostte veel tijd om de juiste afdelingen te includeren.

De samenstelling en het functioneren van de projectgroep

De samenstelling van een projectgroep bleek mede bepalend voor het succes van de pilot. Het uitgangspunt bij het kiezen van de samenstelling van de projectgroep was dat medewerkers uit alle organisatieonderdelen betrokken zijn bij de besluitvorming en dat er voldoende mandaat is om beslissingen te nemen doordat sleutelfiguren in de organisatie betrokken zijn bij het keuzeprocess. Deze verwachtingen zijn grotendeels ingelost, maar de praktijk kende ook uitdagingen. Een valkuil is dat een dergelijke samenstelling ook gepaard gaat met niveauverschil en variatie in de mate waarin leden hun rol oppakken. Op termijn zien we bij sommige organisaties dat de toewijding van projectleden uit hogere niveaus soms afzwakt en prioriteiten elders gelegd worden. Dit hoeft niet nadelig te zijn, zolang deze projectleden hun rol pakken op de cruciale momenten waarin hun positie bijdraagt aan besluitvorming en dus voortgang van het project. Pakken ze deze rol niet, dan ontstaat er vertraging omdat de projectgroep dan onvoldoende gebruik kan maken van de korte lijnen en het mandaat dat deze leden hebben. In sommige projectgroepen bevond zich geen projectgroeplid met mandaat, waardoor vertraging ontstond omdat veel afstemming nodig was voorafgaand aan de implementatie van de maatregelen. Door dit vele afstemmen raakte de motivatie van de projectgroepleden bovendien aangetast omdat ze hun inzet en tijdsinvestering niet terugzagen in de besluitvorming. Een andere valkuil bij een rolverdeling waarin de pilot een groepsproject is, is dat verantwoordelijkheden bij een projectgroeplid belegd worden die hier mogelijk onvoldoende kennis en ervaring voor heeft.

Ook de grootte van de projectgroep is van invloed op het proces. Agenda's zijn moeilijker te matchen naarmate het aantal leden van de projectgroep groter wordt. Wanneer er meerdere personen betrokken zijn bij de besluitvorming is meer afstemming vereist. Dit betekent voor het proces dat de grotere projectgroepen ook langer de tijd nodig hadden om te komen tot concrete en gedragen plannen. Dit disfunctioneren als gevolg van groeps grootte leidde uiteindelijk tot een selectie van projectgroepleden om de pilot mee voort te zetten. Wanneer met deze uitdagingen rekening gehouden wordt, kent een projectgroep die een afspiegeling vormt van de verschillende niveaus in de organisatie grote voordelen en draagt deelname aan de projectgroep bij aan het gevoel van binding met de organisatie. Voorwaarde hiervoor is dat verschillen in functieniveau geen invloed hebben op de waardering van individuele meningen en dat mandaat niet binnen de groep ingezet wordt en het open gesprek in de weg staat.

Daarnaast was er grote variatie in het functioneren van de projectgroepen bij de verschillende organisaties. Zo is er variatie in de mate waarin daadwerkelijk sprake is van samenwerking tussen de projectgroepleden. Bij enkele organisaties zien we dat de pilot vooral rust op de schouders van de projectleider en dat projectgroepleden bijdragen wanneer hen dit expliciet verzocht wordt. Bij andere organisaties is de projectgroep meer een functionerend geheel waarin ieder lid de taken en verantwoordelijkheden zelfstandig uitvoert. Zo is er één voorbeeld van een organisatie waarin de pilot echt een groepsproject is. Waarin leden ongeacht hun functie rollen en verantwoordelijkheden toegewezen krijgen, iedereen gelijke waarde heeft in de groep en elke mening meetelt.

In de loop van de pilot bleek dat deelname aan de projectgroep vaak aanvullend was op het werk, waardoor het wisselend prioriteit krijgt en de continuïteit en kwaliteit onder druk kan komen te staan. Het is ook belangrijk om te kijken naar de expertise die projectgroepleden meebrengen naar het project. Zo kan het wenselijk zijn iemand in de projectgroep te hebben met kennis van communicatie. Bij één organisatie verliep de communicatie heel gestroomlijnd omdat zich in de projectgroep een communicatieadviseur bevond.

Tenslotte is het karakter van de organisatie bepalend voor de snelheid waarmee beslissingen genomen worden en maatregelen doorgevoerd worden. De meer commerciële of corporate organisaties zijn erg slagvaardig en zelfstandig, waar de projectgroepen in de publieke en organisaties minder slagkracht hebben omdat intern veel afstemming vereist is. Bij één van de meer corporate organisaties verliep het beginproces wat moeizaam, maar toen eenmaal de praktische juridische zaken geregeld waren, werd er snel doorgepak en werd achterstand op de andere organisaties ingehaald. Plannen werden operationeel gemaakt, toestemming werd snel verkregen, heldere taken werden geformuleerd en verantwoordelijkheden werden opgepakt.

Draagvlak en keuzes maatregelen

Bij sommige organisaties ontstond de behoefte aan meer draagvlak voordat aan de slag kon worden gegaan met het schrijven van het interventieplan. Zo werd TNO door enkele organisaties verzocht om de terugkoppeling ook toe te lichten aan het management, voor een beslissing werd genomen. Zeker wanneer maatregelen een zekere cultuurverandering vereisten, vertraagde dit het proces omdat méér stakeholders in de organisatie betrokken wilden zijn. Soms leidde dit ertoe dat uiteindelijk gekozen werd voor een andere maatregel.

Ondanks dat de knelpunten die uit de nulmeting naar voren kwamen vaak herkenbaar waren voor de organisaties, worstelden organisaties met het kiezen van de maatregelen. De doelmatigheid van de maatregelen had hierbij niet altijd de hoogste prioriteit.

Dit kwam doordat de maatregelen moesten aansluiten bij de agenda's en plannen die er al lagen of omdat bepaalde maatregelen op meer draagvlak konden rekenen en voor de minste weerstand zou zorgen binnen de organisatie. Hierdoor werd niet altijd gekozen voor een maatregel waarbij de grootste winst te behalen viel. In aanvulling hierop werd bij een klein deel van de organisaties de pilot los gezien van andere plannen op het gebied van D&I. Een oorzaak hiervoor kan worden gezocht in de samenstelling van de projectgroep: belangrijke personen binnen de organisatie die betrokken zijn bij de samenstelling en besluitvorming van D&I plannen van de organisatie moeten ook betrokken zijn bij de pilot. Anders bestaat de kans dat de pilot minder ruimte krijgt binnen de organisatie.

Ook het opstellen van het interventieplan werd door organisaties als lastig ervaren. Zo zochten zij handvaten voor het concretiseren van de maatregel en verzochten zij om input van de projectleiders bij TNO. Er bestonden geen kant-en-klare, bewezen effectieve maatregelen om uit te kiezen. Dit gaf de organisaties weinig houvast en maakte het vertalen van de knelpunten in een interventieplan complex. Hierdoor vonden organisaties het lastig om in het interventieplan concreet te worden over de uit te voeren maatregelen. Daarnaast worstelden de organisaties met grote ambities voor de implementatie van een grote set aan maatregelen. Gaandeweg de pilot liep het aantal maatregelen, die de organisatie voornemens waren, bij een aantal organisatie terug.

Bij het formuleren van de concrete maatregelen werd het laaghangend fruit makkelijk opgepakt. Het zichtbare werd snel georganiseerd: voorzieningen, beleid, communicatie, klachtenprocedures, aanbod kantine, processen, maar de grote veranderingen in cultuur zijn uitdagender voor de meeste organisaties. Ze vragen een langere adem en soms is het lastiger om hier beslissingen over te nemen, omdat hier niet voldoende mandaat voor is. Eén van de organisaties was hier heel bewust mee bezig en zagen het creëren van draagvlak als belangrijk onderdeel van de aanpak. Hierdoor ontstaat er meer ruimte voor het goed meenemen van interne stakeholders.

Doorlooptijd

De projectgroepleden noemen een doorlooptijd van een jaar te kort voor initiatieven rondom diversiteit en inclusie. In de vorm van een projectgroep, die een D&I aanpak bovenop het eigen werk oppakt, is de doorlooptijd te kort. Een factor hierin is dat sommige organisaties onder invloed van TNO hun eigen proces moesten versnellen om het tempo van het onderzoek bij te benen. Dit omdat een deel van de maatregelen binnen de looptijd van het project moest plaatsvinden zodat TNO deze kon evalueren. Daarnaast heeft het keuzeproces een weerbarstig verloop, omdat dit proces afhankelijk is van goedkeuring van verschillende stakeholders binnen de organisatie. Wanneer maatregelen waren geformuleerd en de organisatie hiermee van start konden gaan kwam het proces van het daadwerkelijk implementeren van de maatregelen in een versnelling. Vertraging lijkt dus meer te zitten in het keuzeproces en goedkeuring voor de plannen, dan in de implementatie van maatregelen.

Bovendien is werken aan inclusie een continu proces waar organisaties op moeten blijven monitoren en inzetten om medewerkers te behouden en door te laten stromen. De inzet van enkele maatregelen, zoals in de pilot, is dus niet voldoende voor een duurzame verandering.

Enthousiasme, ambitie & bevlogenheid projectleiders organisaties

De projectleiders bij de organisaties waren enthousiast om aan de slag te gaan met deze pilot om zo een verbeterslag te maken in de diversiteit en inclusie in hun organisatie.

Ondanks dat ze soms drempels moesten overwinnen die ontstonden door bureaucratische processen in organisaties, zetten ze zich continu in om de pilot verder te brengen. Waarmee ze soms ook een olievlekwerking veroorzaakten en hun enthousiasme oversloeg op anderen binnen de organisatie. De projectleiders bij de organisatie vertoonden hoge inzet en betrokkenheid bij het thema diversiteit en inclusie. Hun intrinsieke motivatie om een verbeterslag te leveren in de organisatie was erg groot en ze deden veel moeite om de pilot tot een goed einde te brengen en draagvlak te creëren. De bereidheid van de projectleiders om dit invulling te geven was een absolute succesfactor voor de pilot.

Belang van flexibiliteit

Over de loop van de tijd bemerkten de projectteams dat er enige ruimte voor verandering in de plannen van aanpak moest blijven. Aangezien de projectteamleden intrinsiek gemotiveerd zijn voor het onderwerp, hadden de plannen van aanpak aan het begin van het traject een ambitieus karakter. Bij verschillende organisaties hebben we gezien dat er soms wat gas terug genomen moest worden, omdat de ambitie die zij vertoonden in het ontwerp van hun plannen niet overal in de organisatie terug te vinden was. Hierin vertoonden de teams flexibiliteit in de wijziging voor de plannen en zochten ze naar een evenwicht waarbij aanpassing niet ten koste ging van doelmatigheid en efficiëntie van de maatregelen.

Persoonlijke ervaring

Veel van de projectteamleiders binnen de organisaties hebben zelf een migratieachtergrond. Vanzelfsprekend brengt dit voordelen met zich mee doordat projectleiders uit hun eigen ervaringen kunnen putten en de doelgroep makkelijk aanspreken, maar er kleven ook mogelijke nadelen aan. De gesprekken die zij op andere plekken in de organisatie voeren ten behoeve van draagvlak, konden daarmee soms persoonlijk worden en dichtbij komen. Hierin lieten de projectleiders veel veerkracht en empathie zien, door moeilijke gesprekken niet uit de weg te gaan. Daarnaast toonden zij zich ook weerbaar, door in deze gesprekken uitspraken van anderen op benaderbare wijze ter sprake te brengen of niet te persoonlijk op te vatten.

5 Effectevaluatie

In dit hoofdstuk beschrijven we de effecten van de maatregelen die de organisaties hebben geïmplementeerd tijdens deze pilot. Elke deelnemende organisatie voerde een eigen set aan maatregelen uit. Daarom beschrijven we de effectevaluatie per organisatie.

5.1 Organisatie 1

In beide metingen vulden zo'n 150-170 medewerkers de vragenlijst in. Medewerkers zonder of met een westerse migratieachtergrond vormden beide keren een ruime meerderheid: 85% ten opzichte van 15% werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond. 9 deelnemers aan het mentorprogramma waren aanwezig bij de focusgroepen, waarvan 5 mentoren en 4 mentees. De projectgroep nam in z'n totaliteit deel aan de focusgroep.

De maatregelen van deze organisaties richtten zich 1) op het vergroten van draagvlak en 2) op de implementatie van een mentorprogramma.

Doel, bekendheid en communicatie pilot behoud en doorstroom

Een meerderheid van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat voor hen duidelijk is wat het doel van de pilot behoud en doorstroom is. Ongeveer 4 op de 10 medewerkers geeft aan dat zij gemerkt hebben dat er maatregelen en veranderingen zijn doorgevoerd als gevolg van de pilot behoud en doorstroom. Over alle ondervraagde medewerkers bezien geeft ongeveer 40% aan dat de communicatie rondom de pilot behoud en doorstroom voor hen duidelijk is. Uitgesplitst naar subgroepen, is te zien dat ruim 60% van de werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond de communicatie als duidelijk beoordelen, ten opzichte van 30% van de werkenden zonder of met een westerse (migratie)achtergrond. Het mentorprogramma is opengesteld voor alle medewerkers van de deelnemende afdeling van organisatie 1. In de communicatie is expliciet aandacht uitgegaan naar de medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond, door hen via een leidinggevende of via een projectgroeplid gericht te benaderen voor deelname aan het programma. Dat juist een groot deel van deze groep de communicatie duidelijk vindt, is daarom een zichtbaar effect van de gekozen communicatie aanpak.

Beoordeling en effect maatregel

Zo'n 75% van de ondervraagde medewerkers geeft aan dat zij bekend zijn met het mentorprogramma van de organisatie. Voor ongeveer 50% van de ondervraagde medewerkers is helder wat er in het kader van het mentorprogramma van hen verwacht wordt. Van de medewerkers die actief hebben deelgenomen aan het mentorprogramma, is de meerderheid tevreden met de maatregel. Slechts een klein deel (13%) van de medewerkers zonder of met een westerse migratieachtergrond geeft aan dat het mentorprogramma (zeer) veel heeft bijgedragen aan hun gevoel van inclusie, een meerderheid (44%) geeft aan dat dit weinig/enigszins heeft bijgedragen. Van de medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond geeft de helft (50%) daarentegen aan dat het mentorprogramma (zeer) veel heeft bijgedragen aan hun gevoel van inclusie. Een vergelijkbaar beeld is te zien op de vraag of het mentorprogramma heeft bijgedragen aan de betrokkenheid bij de organisatie. Hierop antwoordt 15% van de medewerkers zonder of met een westerse (migratie)achtergrond met (zeer) veel, ten opzichte van 42% van de werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond.

Het mentorprogramma is opengesteld voor alle medewerkers van de deelnemende afdeling van organisatie 1, maar had onderliggend vooral het doel om het gevoel van inclusie en betrokkenheid van werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond te versterken. Dat de groep medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond daarom overtuigender dan de andere subgroepen aangeeft dat het mentorprogramma bijdraagt aan hun gevoel van inclusie en betrokkenheid, maakt zichtbaar dat de maatregel aan dit doel bijdraagt.

Het mentorprogramma kan de beleving en ervaring van de deelnemers aan het programma beïnvloeden, maar het kan ook invloed hebben op medewerkers die niet deelnamen. Ook hun beleving van inclusie, behoud en doorstroom kan veranderd zijn. Uit de vragenlijst komt naar voren dat werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond bij de tweede meting significant vaker aangeven dat de organisatie hen voldoende mogelijkheden biedt om naar een andere functie op hetzelfde niveau door te stromen. Ook geven deze medewerkers significant vaker aan dat de organisatie hen voldoende mogelijkheden biedt om naar een functie op hoger niveau door te stromen. De mate waarin medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond zich met hun afdeling identificeren is significant toegenomen. Omdat er naast het mentorprogramma ook andere maatregelen op het vlak van diversiteit en inclusie geïmplementeerd zijn, is niet duidelijk of deze uitkomsten gevolg zijn van specifiek het mentorprogramma of een andere onderliggende oorzaak hebben. Andere factoren veranderen niet significant: de ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie waren vergelijkbaar met de eerste meting. Dit geldt ook voor de intentie om te vertrekken en de betrokkenheid bij de organisatie.

De focusgroepen schetsen een vergelijkbaar beeld van de effecten van het mentorprogramma. Omdat het mentorprogramma ten tijde van de focusgroepen nog loopt, zijn de deelnemers aan de focusgroepen voorzichtig in het benoemen van effecten. Het verwachte effect van het mentorprogramma is volgens de mentoren dat mentees meer helderheid krijgen over hoe ze hun ambities kunnen realiseren. Daarnaast verwachten de mentoren dat mentees zich ontwikkelen als gevolg van het mentorprogramma, dat zij zich gesteund voelen en dat er onderling toenadering zal plaatsvinden. De mentoren zelf ervaren het mentorprogramma als positief en zien het als waardevol om collega's van andere afdelingen te leren kennen, ze noemen dit proces leerzaam.

Genoemde effecten van het mentorprogramma tot dusver zijn volgens de mentees: bewuster omgaan met zichtbaarheid en kansen zien, betrokkenheid bij de organisatie, een gevoel van erkenning doordat de organisatie bewust bezig is met diversiteit en inclusie en een vermindering van de gevoelde afstand tussen afdelingen. De projectgroep noemt het proces rondom het mentorprogramma een bijdrage aan de diversiteitsrijpheid van de organisatie en een basis voor vervolgstappen door het ontstane draagvlak en een toegenomen aantal medewerkers dat intrinsieke motivatie heeft voor het onderwerp. Ten tijde van de focusgroep loopt het mentorprogramma nog, daarom vindt de projectgroep het te vroeg om conclusies te trekken over het effect op deelnemers.

Rolinvulling en verwachtingen

De mentoren zien zichzelf als mentor die de mentee begeleiden bij een vraagstuk. Eenmalig werd het 'samen oplopen' wel vermeld, maar de gezamenlijke leerervaring (ik wil meer leren over jou, en ik leer jou meer over mij) lijkt niet bij alle mentoren centraal te staan. Er is eerder te zien dat leidinggevenden een begeleidende rol oppakken, en de mentee als leerling begeleiden.

Ook zien we dat de verwachtingen van mentoren en mentees uiteenlopen: waar mentees verwachten dat het mentorprogramma mogelijk resulteert in een nieuwe functie, verwachten mentoren dat mentees meer helderheid krijgen over hoe ze hun ambities kunnen realiseren, zich kunnen ontwikkelen, meer steun ervaren en een verbetering van hun onderlinge werkrelatie. Mentoren geven daarom als een verbeterpunt om de verwachtingen van mentees te managen.

5.2 Organisatie 2

In beide metingen vulden in totaal zo'n 45 medewerkers van twee organisatieonderdelen de vragenlijst in. Medewerkers zonder of met een westerse migratieachtergrond vormden beide keren een ruime meerderheid: 65% ten opzichte van 35% werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond. Er waren 11 deelnemers aanwezig bij de focusgroepen, waarvan 4 van het ene organisatieonderdeel en 7 van het andere. Aan de focusgroep met de projectgroep namen 5 van de 8 projectgroepleden deel.

De maatregelen bij deze organisatie behelsden twee open dialooggesprekken met leden van het management en de lancering van een diversiteitskalender.

Doel, bekendheid en communicatie pilot behoud en doorstroom

Een derde van de medewerkers geeft aan zich bewust te zijn van het doel van de pilot. Bij het eerste organisatieonderdeel heeft 1 op de 5 medewerkers gemerkt dat er maatregelen/veranderingen doorgevoerd zijn als gevolg van de pilot. Bij het tweede organisatieonderdeel heeft 2 op de 5 medewerkers veranderingen opgemerkt. Bij beide organisatieonderdelen antwoordt een meerderheid met neutraal of oneens op de vraag of de communicatie helder was. Tijdens de focusgroepen gaven de twee aanwezigen aan bekend te zijn met de pilot.

Beoordeling en effect maatregel

Het aantal ingevulde vragenlijsten op de vragen over de diversiteitskalender was te laag om over te rapporteren. Tijdens de focusgroepen gaf slechts 1 deelnemer aan dat hij/zij/hen de diversiteitskalender op het intranet heeft gezien. De andere deelnemers wisten niet wat de diversiteitskalender inhield. Na een toelichting op wat de diversiteitskalender is, gaven de deelnemers aan de focusgroepen aan dat deze maatregel voor hen geen bijdrage levert aan hun gevoel van inclusie of betrokkenheid bij de organisatie. De onderlinge consensus was dat cultuur, onderlinge omgangsvormen en sociale veiligheid voor hen bepalender is voor hun gevoel van inclusie of betrokkenheid.

Ongeveer 1 op de 4 medewerkers geeft aan dat het duidelijk was wat er in het kader van de gesprekken met de managementleden van hen werd verwacht. Van de ondervraagde medewerkers heeft slechts een klein deel deelgenomen aan de maatregel, waarbij de meerderheid aangeeft hier tevreden over te zijn. Alle ondervraagde medewerkers is gevraagd in hoeverre een dergelijke maatregel bijdraagt aan het gevoel van inclusie (erbij horen en jezelf kunnen zijn). De helft geeft aan dat dit niet bijdraagt, de andere helft geeft aan dat het weinig of enigszins bijdraagt aan het gevoel van inclusie. Dit beeld stemt overeen met wat er tijdens de focusgroep over de managementgesprekken is gezegd. Eén deelnemer aan de focusgroep beschrijft dat hij/zij/hen dankzij de aanwezigheid bij de dialoogsessie meer ruimte voelt om prioriteit aan de eigen ontwikkeling te geven.

Doordat de manager de deelnemer aanmoedigde om hier ruimte voor te nemen voelt deze zich gesterkt om meer focus te leggen op ontwikkeling. Een andere deelnemer aan de focusgroep noemt de dialoogsessie leuk en vond de uitwisseling van ervaringen interessant. De uitkomst dat er meer soortgelijke gesprekken volgen vindt de deelnemer teleurstellend, omdat hij/zij/hen liever actie zou zien op andere fronten. Een andere deelnemer beschrijft dat de dialoogsessie ruimte bood om te reflecteren op het huidige beleid ten aanzien van diversiteit en inclusie. Desondanks zijn de aanwezigen bij de focusgroep teleurgesteld dat de pilot geresulteerd heeft in gesprekken. Zij geven veel voorbeelden van concrete acties die wat hen betreft harder nodig zijn om een inclusieve organisatiecultuur te bewerkstelligen. Deze acties richten zich met name op doorstroom, transparante werving en begeleiding bij je ontwikkeling door leidinggevenden.

De tweede meting laat in overeenstemming met de focusgroepen geen verandering zien op de betrokkenheid bij de organisatie, de intentie om te vertrekken, de doorgroeimogelijkheden en de loopbaanontwikkeling van alle medewerkers. Ten opzichte van de eerste meting geven werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond wel vaker aan dat leden van hun team in staat zijn problemen en moeilijke onderwerpen naar voren te brengen. Ze geven juist minder vaak aan dat de leidinggevende belangrijke onderwerpen onder de aandacht brengt en hier bewustzijn over schept.

De projectgroepleden zien het loskomen van het gesprek over het onderwerp diversiteit en inclusie als een resultaat van deelname aan de pilot. De projectgroepleden verwachten ten tijde van de focusgroep nog geen effect van de diversiteitskalender, omdat die pas recent gepubliceerd is en medewerkers nog niet genoeg gelegenheid hebben gehad om deze te zien. Zij zien wel dat het management van de organisatieonderdelen nadenken over activiteiten die passen bij de diversiteitskalender. Door de communicatie omtrent de pilot is volgens de projectgroepleden een signaal afgegeven dat het onderwerp belangrijk is voor de organisatie, waardoor ook meer geluiden en aanknopingspunten voor verbetering terug komen uit de organisatie. Tot slot ziet de projectgroep het leren, ontwikkelen en experimenteren met het thema inclusie ook als winst op zich.

5.3 Organisatie 3

In de eerste meting vulden in totaal 323 medewerkers de vragenlijst in, bij de tweede meting waren dit er 219. Medewerkers zonder of met een westerse migratieachtergrond vormden beide keren een ruime meerderheid: zo'n 80% ten opzichte van 20% werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond. Er waren 6 deelnemers aanwezig bij de focusgroepen, waarvan 4 deelnemers aan het carrièreprogramma en 2 leidinggevenden. Aan de focusgroep met de projectgroep namen alle 5 de projectgroepleden deel.

Deze organisatie implementeerde een interventieplan dat bestond uit een vijftal maatregelen: een unconscious bias training voor leidinggevenden, aangepaste aanmelding voor een carrièreprogramma en een uitgesproken intentie tot een hogere positie, het zichtbaar maken van rolmodellen en een mentorprogramma.

Een kwart van de medewerkers geeft aan zich bewust te zijn van het doel van de pilot. Minder dan 10% geeft aan dat zij gemerkt hebben dat er maatregelen/veranderingen doorgevoerd zijn als gevolg van de pilot.

Ongeveer 15% van de medewerkers vond de communicatie omtrent de pilot behoud en doorstroom duidelijk. Een derde van de ondervraagden geeft aan actief te hebben deelgenomen aan de unconscious bias training en van hen geeft 45% aan dat zij hier (zeer) tevreden mee zijn. 70% van de ondervraagden geeft aan dat voor hen duidelijk was wat er in het kader van het carrièreprogramma verwacht werd. Van degenen die deelnamen aan het programma geeft een ruime meerderheid aan hier enigszins tot zeer tevreden mee te zijn. Twee derde van de deelnemers geeft aan dat het carrièreprogramma enigszins tot zeer veel heeft bijgedragen aan hun gevoel van inclusie. Een vergelijkbaar beeld zien we voor de bijdrage aan het gevoel van betrokkenheid bij de organisatie.

In de tweede meting is een aantal veranderingen te zien: zo is ongewenst gedrag als groepsnorm significant teruggelopen onder alle medewerkers. Onder de groep werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond is de psychologische veiligheid en het participatief leiderschap significant gestegen. Ook geeft deze groep vaker aan dat hun leidinggevende belangrijke onderwerpen onder de aandacht brengt en bewustzijn schept over belangrijke issues, is er volgens hen vanuit de leidinggevende vaker aandacht voor verschillen tussen individuen en legt de leidinggevende vaker nadruk op sterke aspecten van individuen. De groep werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond geeft daarnaast ook vaker aan dat de leidinggevende een duidelijke visie heeft op wat gelijke behandeling inhoudt. Omdat er naast het mentorprogramma ook andere maatregelen op het vlak van diversiteit en inclusie geïmplementeerd zijn, is niet duidelijk of deze uitkomsten gevolg zijn van de maatregelen uit het interventieplan of een andere onderliggende oorzaak hebben. Een aantal zaken is daarnaast ook ongewijzigd gebleven ten opzichte van de eerste meting: voor alle medewerkers zijn de ontwikkelmogelijkheden hetzelfde als bij de vorige meting. Dit geldt tevens voor de betrokkenheid bij de organisatie en de intentie om te vertrekken. De projectgroep geeft aan dat het vroeg is voor conclusies, omdat een deel van de maatregelen nog doorloopt na afronding van het onderzoek. Wel beschrijven zij voorlopige effecten: zo zien zij dat meer collega's met een migratieachtergrond als gevolg van het carrièreprogramma doorstromen naar een positie in de subtop. Daarnaast benoemen zij dat gesprekken tussen medewerkers wederzijds begrip creëren en bijdragen aan bewustzijn. Tevens merkt de projectgroep dat er in toenemende mate aandacht is voor diversiteit en inclusie in de organisatie, waar het initiatief ook vaker vanuit de organisatie zelf komt.

De deelnemers aan het carrièreprogramma beschrijven meerdere positieve effecten als gevolg van hun deelname. Zij geven aan zich te bekwamen in hun soft skills en ervaren veel steun door de uitwisseling met gelijkgestemden. Het programma draagt bij aan de betrokkenheid bij de organisatie. Als gevolg van het programma versnelt het proces naar een hogere functie. Doordat het programma in de organisatie gepositioneerd is als een programma voor collega's die kunnen doorgroeien, merken zij ook op dat ze beter zichtbaar zijn voor hun collega's op gelijke en hogere posities. Dat de lichteningen na hen zich op eigen initiatief voor het programma kunnen melden zien zij als een positieve ontwikkeling. Wel benadrukken zij dat aanmelding via de leidinggevende óók behouden moet worden: dit dwingt leidinggevendenden om na te denken over talent in hun team. Daarnaast geeft een enkeling aan dat hij/zij/hen zich uit bescheidenheid niet zelf aangemeld zou hebben, waardoor de leidinggevende een sleutelrol heeft ingenomen in de aanmelding. De deelnemers zien verbeterde potentie van het programma door eerdere lichteningen met elkaar in contact te brengen, zo kunnen eerdere lichteningen een rolmodel zijn voor latere lichteningen. De belofte dat succesvolle deelname leidt tot een hogere functie zien zij ook als positief, omdat hun ontwikkelpotentieel op dit moment wel benoemd wordt, maar niet meteen leidt tot verdere stappen.

5.4 Organisatie 4

Bij deze organisatie is geen 2^e vragenlijst uitgezet en zijn de effecten van de maatregel alleen gemeten via de focusgroepen en logboeken (zie ook 2.5.1). Er waren 9 deelnemers en 3 leidinggevenden aanwezig bij de focusgroep. Aan de focusgroep met de projectgroep namen alle projectgroepleden deel.

Deze organisatie had als maatregel de training 'Met andere ogen' gefaciliteerd door Critical Mass, waarbij gebruik werd gemaakt van VR-brillen.

Deelnemers aan de maatregel konden zich tijdens de focusgroep de sessie met de VR-brillen niet meer goed herinneren. Dit kwam vooral door het eenmalige en onaangekondigde karakter van de maatregel. De sessie kwam voor de deelnemers uit het niets. Daarnaast speelt het thema niet op de werkvloer en zij merken weinig van initiatieven op het gebied van D&I. In de gesprekken die plaatsvonden tussen de deelnemers werd duidelijk dat er ook na de sessies verschillend gedacht wordt over inclusie. Dit liet zien dat het goede gesprek onder collega's nog in de beginfase zit. Door het laten zien van de verschillende situaties van uitsluiting en ongewenst gedrag middels de VR-brillen en de nabespreking in de focusgroep kwam het gesprek op gang over persoonlijke ervaringen met in- en uitsluiting en bij wie de verantwoordelijkheid voor een inclusieve omgeving ligt. In de focusgroep met de deelnemers gaven veel deelnemers aan dat er binnen hun organisatie niet wordt in- of uitgesloten. De projectgroep ontcrachtte echter dat er geen sprake was van in- en uitsluiting, zij gaven aan dat zij wel op hoogte zijn van dat dit voorkomt en dit ook in sommige sessies met de VR-bril aan bod kwam. De aanwezigen dachten verschillend over hoe met in- en uitsluiting om moet worden gegaan en wat de rol is van collega's in het team om elkaar veilig te laten voelen. Zo vonden de deelnemers bijvoorbeeld dat de collega's die zich uitgesloten voelen moeten deelnemen aan dergelijke sessies, omdat zij voor zichzelf op moeten leren komen. Collega's die dat al kunnen, die hebben de training niet nodig. De leidinggevenden van deze teams, die ook aanwezig waren bij de sessies met de VR-bril en de focusgroep, kaarten juist de groepsdynamiek aan en benadrukken de rol van collega's in situaties van uitsluiting wanneer collega's niet voor zichzelf durven op te komen. Tijdens dit gesprek in de focusgroep werd geen consensus bereikt over de rol van het team bij (onbewuste) uitsluiting. De projectleider gaf later aan dat dergelijke gesprekken ook plaatsvonden tijdens de sessie met de VR-bril. Om een nieuwe norm te bepalen in de teams bleek een eenmalig gesprek dus onvoldoende. Deelnemers gaven wel aan het te waarderen dat door de organisatie belang wordt gehecht aan bewustzijn over inclusie en onbewuste vooroordelen.

Ook de projectgroep observeerde dat de sessie op zichzelfstaand weinig te weeg heeft gebracht, maar dat het gesprek tijdens de sessies wel werd aangegaan. Zij concluderen dat aan de voor- en achterkant van de sessie aandacht moet worden besteed aan het onderwerp. Om de deelnemers minder te overvallen met het onderwerp bij de start van de sessies zou vooraf meer duidelijkheid moeten zijn over waarom deze sessies georganiseerd zijn en wat het doel ervan is door de leidinggevende. Door daarnaast ook opvolging te bieden na de sessie door bijvoorbeeld een vervolgbijeenkomst of door bij een teamoverleg het onderwerp verder te bespreken wordt het onderwerp meer onderdeel van een groter geheel. Een tevens belangrijke les voor de projectgroep was het betrekken bij en voorbespreken van de sessie met de leidinggevenden van de teams.

Omdat een belangrijke rol van de leidinggevenden in de sessies zou kunnen zijn om de norm aan te geven over hoe er binnen het team wordt omgegaan met in- en uitsluiting. Doordat dit niet is gebeurd, verschilde het per sessies of deze norm door iemand van de organisatie werd uitgedragen.

Een andere opbrengst van de maatregel is dat de kantoorfuncties en de werkvloer van de organisatie meer in contact met elkaar zijn gekomen. Hiervoor was er weinig directe communicatie tussen beide groepen waardoor er wel beelden waren richting elkaar maar deze waren niet gebaseerd op eigen directe ervaringen. De conclusie van de projectleider is dan ook: je moet dichterbij de operatie zitten, willen mensen je kunnen bereiken en wil je zelf de mensen bereiken.

Uit de focusgroepen valt te concluderen dat de maatregel met de VR-brillen een goede manier is om het gesprek binnen teams aan te gaan over inclusie, veiligheid en ongewenst gedrag. Echter, is er een belangrijke rol voor de organisatie en de teamleiders om de voortgang van dit goede gesprek te faciliteren door het onderwerp regelmatig op verschillende manieren op de agenda te laten terugkomen.

5.5 Organisatie 5

Hoewel de 1^e vragenlijst werd ingevuld door 29 medewerkers, is de vervolgmeting slechts door weinig mensen ingevuld (14 medewerkers). Medewerkers zonder of met een westerse migratieachtergrond vormden beide keren een ruime meerderheid: 61% ten opzichte van 39% medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond. Er waren 4 deelnemers aanwezig bij de focusgroep. Aan de focusgroep met de projectgroep namen 4 van de 5 projectgroepleden deel.

Bij deze organisatie richtte de eerste maatregel zich op de van de klachtenregeling en de vertrouwenspersonen. De tweede maatregel richtte zich op het bevorderen van behoud en doorstroom door te focussen op leiderschap. De derde en laatste maatregel behelsde trainingen diversiteit en inclusie voor het management. Hieronder beschrijven we de geziene effecten van de maatregelen bij deze organisatie. Hierbij moet echter rekening gehouden worden met de lage respons op de vragenlijst en lage deelname aan de focusgroepen.

In de vragenlijst is gevraagd naar de bekendheid van de deelnemers met de pilot behoud en doorstroom. Slechts 7% van de deelnemers geeft aan veranderingen of maatregelen te hebben gemerkt als gevolg van de pilot behoud en doorstroom. Ook is de meerderheid niet bekend met de doorgevoerde maatregelen. De communicatie over de pilot Behoud & Doorstroom wordt door 42% van de deelnemers beoordeeld als duidelijk.

In de vervolgmeting is geen significant verschil gemeten wat betreft de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie, dit geldt tevens voor de ontwikkelmogelijkheden van de medewerkers. Ook op de onderdelen waarin gevraagd wordt naar de intentie van de medewerkers om bij te organisatie te vertrekken is geen significant verschil te zien. Wel komt uit de vragenlijst naar voren dat alle medewerkers bij de 2^e meting een kleine verandering zien m.b.t. transformationeel leiderschap: de leidinggevende biedt meer verschillende perspectieven. Daarnaast blijkt uit de 2^e meting dat het vertrouwen van alle medewerkers in een efficiënte en transparante afhandeling van klachten door de vertrouwenspersoon is afgenomen.

De inzichten van de focusgroep met medewerkers sluiten aan bij de resultaten uit de vragenlijst. Ook zij stippen de communicatie aan als een verbeterpunt. De medewerkers geven aan na de eerste vragenlijst een tijdje niks gehoord te hebben en de verwachting te hebben bij dergelijke maatregelen regelmatig op de hoogte te worden gehouden. Ook hadden ze graag meer gehoord over de gekozen maatregelen. Van de maatregel die betrekking heeft op de klachtenprocedure en vertrouwenspersonen hebben zij weinig gemerkt. Ze hebben dit slechts voorbij zien komen in de nieuwsbrief en het niet voorbij horen komen in teamvergaderingen. De deelnemers geven aan pas naar informatie over vertrouwenspersonen op zoek te gaan wanneer zij hier gebruik van willen maken. Zij zouden in het vervolg graag een bijeenkomst georganiseerd zien worden, waar in groepjes onderwerpen aan bod komen en toegelicht wordt waar je terecht kan in dergelijke situaties. Ook denken zij dat het raadzaam is om het periodiek te herhalen.

Daarnaast zouden ze graag van leidinggevenden horen wat de inzichten zijn van de sessie waar zij aan hebben deelgenomen en in overleggen te vertellen waar zij mee bezig zijn. Tot op heden hebben zij nog weinig gemerkt van de sessies onder leidinggevenden.

De maatregelen binnen de organisatie vonden plaats op HR-niveau, wat mogelijk verklaart waarom er op korte termijn nog weinig tot geen effecten gevonden zijn ten gevolge van de maatregelen. De maatregelen beoogden immers geen gedragsverandering op het niveau van de deelnemers. De projectgroep geeft aan dat het organisatiedeel nu een koploper is binnen de gehele organisatie en dat er veel is bereikt in de pilot en op het gebied van D&I. Ook zijn volgens de projectleider de lijntjes korter tussen de organisatie en dit organisatiedeel, waardoor meer bereikt kan worden onder andere op het gebied van D&I. Ontwikkelmogelijkheden en kansen blijven nog wel een thema waar de organisatie mee aan de slag wil gaan.

Volgens de projectgroep reageerden de medewerkers die deelnemen aan het opvolgingsprogramma enthousiast op de eerste ontwerpsessie omdat deelnemers de inhoud van het programma mee konden bepalen. De input van deze ontwerpsessie werd meegenomen in de offerte voor de aanbesteding van het opvolgingsprogramma, hierdoor ervaren de deelnemers een eigen regie in het ontwerp van het programma waaraan zij gaan deelnemen.

6 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk beantwoorden we eerst de onderzoeksvragen. Hierna gaan we kort in op de praktische handreiking voor organisaties om een inclusieve organisatieklimaat te versterken die naast dit onderzoeksrapport is verschenen. In de 3^e paragraaf sommen we de geleerde lessen op die organisaties kunnen gebruiken wanneer zijzelf aan de slag gaan met inclusie, behoud en doorstroom. Het hoofdstuk sluiten we af met onze aanbevelingen voor vervolgonderzoek en beleidsaanbevelingen.

6.1 Beantwoording onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag in de pilot Behoud en Doorstroom is als volgt geformuleerd²:

- › Welke maatregelen kunnen mogelijk bijdragen aan behoud en doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond en een inclusief werkklimaat en hoe ziet goede implementatie, monitoring en evaluatie van deze maatregelen eruit?

Een inclusieve organisatiecultuur kenmerkt zich doordat alle medewerkers zichzelf kunnen zijn en erbij horen. Het systeem dynamisch inclusie model dat is ontworpen in deze pilot laat zien dat er vele factoren samenhangen met het behoud van medewerkers. In de pilot toetsten de werkgevers dan ook verschillende maatregelen: mentorprogramma's, een unconscious bias training, een carrièreprogramma, het vergroten van zichtbaarheid van rolmodellen, open dialooggesprekken met leden van het management, een diversiteitskalender, een VR-bril maatregel om bewustzijn te vergroten, professionalisering van de klachtenregeling en vertrouwenspersonen en tot slot leiderschapsprogramma's.

De pilot heeft erin geresulteerd dat vijf grote werkgevers in Nederland naast een focus op werving en selectie ter bevordering van diversiteit ook meer oog hebben gekregen voor behoud en doorstroom van werkenden met een migratieachtergrond, door bevordering van inclusie. Meerdere organisaties beschrijven een vergroot bewustzijn met betrekking tot inclusie op verschillende niveaus in de organisatie als gevolg van deelname aan de pilot. Door de deelname aan de pilot is inclusie binnen de organisaties (vaker) onderwerp van gesprek geworden, dat bovendien in toenemende mate plaatsvindt tussen verschillende functies en functieniveaus. Sommige van de gekozen maatregelen, zoals open dialoog gesprekken met de directie en een VR-bril maatregel bleken bovendien een goede gespreksstarter.

Ook hebben de organisaties probleemgestuurd gewerkt aan veranderprocessen in de organisatie. Bij sommige organisaties zijn er voorzichtige tekenen van veranderingen in factoren die uiteindelijk zullen bijdragen aan verandering van de organisatiecultuur. Zo is de betrokkenheid en het gevoel van inclusie van medewerkers bij enkele organisaties verbeterd, lijkt de sociale steun verbeterd door uitwisseling met gelijkgestemden. Ook worden de zichtbaarheid van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en doorstroomkansen als groter ervaren bij een aantal organisaties. Deze voorzichtige tekenen dragen bij positieve cultuurverandering. Hoewel in het huidige onderzoek veel nieuwe

² Het oorspronkelijke plan was dat in deze pilot de factoren uit het systeem dynamisch inclusie model getoetst zouden worden. Dit bleek helaas niet haalbaar, waardoor het projectplan gedurende de pilot is aangepast. Voor een lijst met indicatoren die culturele inclusie kunnen bevorderen, verwijzen wij naar een uitgebreid onderzoek van Verhoef et al. (2021) op basis van een literatuur- en delphistudie.

inzichten zijn opgedaan en het onderzoek een duidelijke meerwaarde heeft, ook gezien dergelijk onderzoek nog nauwelijks heeft plaatsgevonden in de Nederlandse context, is dit niet meteen terug te zien in harde cijfers. Hiervoor was de opvolgtijd te kort (mede door de vertraging door corona) en hadden we in het onderzoek te maken met een te lage power per organisatie. Bovendien zagen we bij meerdere organisaties dat de uiteindelijke maatregelen niet gekozen zijn op basis van de aanknopingspunten uit het vooronderzoek en de behoeften van de doelgroep zelf. Draagvlak, mandaat en weerstand in de organisatie speelden hier een belangrijke rol in. Daarnaast was de ambitie om binnen de pilot te komen tot een integraal interventieplan, en niet tot losse maatregelen. Desondanks implementeerden meerdere organisaties slechts één of twee maatregelen. Om duurzame cultuurverandering te bereiken is dit niet genoeg.

Nuance bij deze resultaten is dat er naast de maatregelen van de pilot behoud en doorstroom bij een aantal organisaties gelijktijdig ook andere maatregelen geïmplementeerd, waardoor niet duidelijk aan te wijzen is welke maatregel de gevonden effecten veroorzaakt. Bij meerdere organisaties vindt de implementatie van de maatregelen nog plaats na afronding van het onderzoek, waardoor de uiteindelijke effecten nog niet duidelijk zijn. Het langetermijneffect is bovendien afhankelijk van randvoorwaarden die samenhangen met succesvolle implementatie van de maatregel.

6.2 Handreiking

Naast dit onderzoeksrapport is er ook een handreiking met praktische tips en voorbeelden van mogelijke maatregelen gemaakt (Hummel et al., 2022). Een deel van de maatregelen in de handreiking zijn gebaseerd op praktijkervaring en wetenschappelijke inzichten over de mechanismen van in- en uitsluiting. Daarnaast worden ook de maatregelen en de geleerde lessen beschreven die zijn toegepast en opgehaald bij de vijf organisaties in de pilot. De handreiking is bedoeld voor organisaties die aan de slag willen met een inclusieve organisatiecultuur, om zo het behoud en de doorstroom van medewerkers met een migratieachtergrond te bevorderen. De handreiking biedt inspiratie en een overzicht van tools en interventies die kunnen worden ingezet. Het bevat echter geen bewezen effectieve maatregelen. De handreiking bevat ook een visuele samenvatting van dit rapport in één oogopslag.

6.3 Geleerde lessen & praktische aanbevelingen

Aan de slag gaan met diversiteit en inclusie is erg complex. Wanneer organisaties aan de slag gaan met diversiteit en inclusie kunnen zij de volgende lessen in het achterhoofd houden bij het vormgeven van het proces:

- › **Blijvend enthousiasme van de betrokkenen is van belang.** Diversiteit en inclusie is vaak een gevoelig thema, omdat dit gepaard gaat met gevoelens van bedreiging waardoor allerlei drempels en weerstanden kunnen ontstaan in een organisatie. Mogelijk speelt angst hierbij een rol: angst om fouten te maken, angst om het imago van de organisatie te beschadigen. Als gevolg hiervan neemt de bureaucratie toe, moeten veel betrokkenen akkoord geven op de plannen om op die manier te voorkomen dat er fouten gemaakt worden. Het is belangrijk dat de directe trekkers en betrokkenen hiermee kunnen omgaan, doorzetten en deze drempels overwinnen.

Door aandacht te hebben voor de gevoeligheden en te achterhalen wat de oorzaken hiervan zijn, kunnen drempels worden verminderd.

- › **Het is belangrijk om de tijd te nemen voor verandering.** Om niet te verzanden in de meer oppervlakkige maatregelen, zoals het schrijven van beleid of het op orde maken van voorzieningen, is het nodig om te beseffen dat cultuurverandering niet van vandaag op morgen gerealiseerd is, maar dat dit wel de kern van het vraagstuk rondom inclusie raakt. De cultuur van een organisatie is een complex en veelomvattend systeem dat jarenlang is opgebouwd. Het kost veel tijd om gewoonten, tradities, normen en waarden te veranderen. Hiervoor moeten veel gesprekken gevoerd worden en tegenslagen worden overwonnen.
- › **De tijd nemen is niet hetzelfde als lang wachten met starten.** Kennis en informatie over effectieve maatregelen op het gebied van diversiteit en inclusie is nog onvolledig. We zien dat organisaties uit angst om niet het juiste te doen lang blijven schaven aan plannen. Het is belangrijk om een doel voor ogen te hebben en planmatig te werk te gaan, maar dit zou niet in de weg moeten staan van het ondernemen van actie. Dit vereist van organisaties dat zij bereid zijn tot het maken van fouten, open en transparante communicatie hierover en het bijstellen van plannen. Als organisatie moet je durven te proberen en het interventieplan bij te stellen wanneer een maatregel niet het gewenste effect lijkt te hebben. Dit heeft ook consequenties voor het draagvlak: accepteer ook dat je niet altijd iedereen 100% meekrijgt. De vraag is echter of het niet juist noodzakelijk is om ondanks weerstand van start te gaan.
- › Omdat cultuurverandering tijd vergt en niet van vandaag op morgen gerealiseerd is, is het zinvol om **in een cyclus te werken**, waarbij regelmatig geëvalueerd wordt of doelen ten aanzien van D&I worden bereikt en/of het plan moet worden bijgesteld. Door bij de keuze en het ontwerp van maatregelen goed stil te staan bij de doelstelling achter de maatregel, weet je op welke uitkomstmaten het proces gemonitord kan worden en ben je in staat impact te meten. In de pilot is niet frequent gemonitord op uitkomstmaten, waardoor soms pas in een later stadium bijgestuurd werd. Mogelijk heeft dit de effectiviteit van interventieplannen in de weg gestaan, omdat er te lang is doorgegaan met maatregelen waarvan duidelijk is dat ze niet werken. Het regelmatig evalueren en monitoren van de doelstellingen maakt het makkelijker om het gesprek aan te gaan over het bijsturen van de plannen.
- › Het is belangrijk dat de hoofdverantwoordelijke (zoals de D&I officer) **voldoende mandaat** heeft om beslissingen op het gebied van D&I te mogen nemen. De D&I officer is vaak onderdeel van het HRM onderdeel van de organisatie en legt in de meeste organisaties verantwoording af aan een HR-manager. Deze positie in de hiërarchie maakt dat voor besluiten op het gebied van diversiteit en inclusie vaak nog afstemming moet plaatsvinden met functionarissen van hogerhand. Vanuit een ondergeschikte positie is het moeilijker om een plan te verdedigen, omdat de D&I officer tevens medewerker van de organisatie is. De D&I officer beschikt in principe over de juiste kennis over de organisatie en het onderwerp om passende keuzes te kunnen maken en dus om het mandaat te verkrijgen. Daarnaast bevindt weerstand zich vaak hogerop in de organisatie, waardoor afstemming niet altijd leidt tot het beste plan, maar het plan dat het beste past. Dit kan een duurzame cultuurverandering ten behoeve van inclusie in de weg staan.
- › In het verlengde van mandaat, draagt de hoeveelheid werkervaring van de projectleider of D&I officer ook bij aan de snelheid waarmee plannen gerealiseerd worden. **Organisatiesensitiviteit en gevoel voor diplomatie** helpen om een stevige gesprekspartner te zijn, die goed onderhandelt met het management.

Juist in de huidige positie waarin de D&I officers nog veelal verkeren (vallend onder een HR-manager, gebrek aan eigen mandaat) is dit relevant.

- › Het is als projectleider belangrijk om goed **zicht te hebben op de competenties en talenten van projectgroepleden** om hier optimaal gebruik van te kunnen maken. Laat de bijdrage die projectgroepleden leveren afhangen van de rol die ze bekleden in hun dagelijkse functie. Zo is het raadzaam om hogergeplaatsten door hun drukke agenda's niet bij elk overleg te betrekken, maar wel op belangrijke momenten strategisch in te zetten. Breng dit op voorhand met elkaar in kaart en maak hier goede afspraken over.
- › Zoals eerder aangegeven is cultuurverandering uitdagend en zullen gesprekken over dezelfde onderwerpen meer dan eens gevoerd moeten worden om iedereen mee te krijgen in de verandering. Kijk daarom goed hoe je **de motivatie van projectgroepleden hoog houdt** en houdt rekening met hoelang je medewerkers deel wil laten nemen aan de projectgroep. Mogelijk is het nodig om na een bepaalde termijn projectgroepleden te vervangen door andere medewerkers om nieuwe energie en ideeën in te brengen. Laat dit de continuïteit niet in de weg staan door op voorhand te bekijken hoe je het grotere interventieplan kan opdelen in kleinere stukjes en zorg voor goede verslaglegging voor overdracht. Het is bovendien belangrijk dat de verantwoordelijkheid voor de resultaten niet ligt bij een individuele projectleider, maar bij meerdere mensen tegelijk. De leden van de projectgroep zijn samen verantwoordelijk en leveren allen hun bijdrage.
- › Wanneer je als organisatie bezig wilt met diversiteit en inclusie is het belangrijk om de **doelgroep te betrekken**. Medewerkers met een migratieachtergrond kunnen door hun eigen ervaringen het beste de pijnpunten in de organisatie aanwijzen. Dat de doelgroep slachtoffer van ongelijkheid is en daarom de meeste pijn voelt, betekent echter niet dat dit probleem van hen is. Om een echte inclusieve organisatiecultuur te bewerkstelligen is het nodig dat iedereen beseft dat hij deelverantwoordelijkheid heeft voor dit probleem. Betrek daarom niet alleen de doelgroep bij dit onderwerp, maar iedereen in de organisatie.
- › Informeer en **betrek** naast de doelgroep **ook de hogere lagen van de organisaties** om draagvlak te creëren voor dit onderwerp. Zeker wanneer de hoofdverantwoordelijke weinig mandaat heeft, is het belangrijk dat de hogere lagen in de organisatie het belang van D&I erkennen en hier gewicht aan geven om de acties te laten landen. Hierbij is de timing van deze betrokkenheid een belangrijk aandachtspunt. Door de resultaten te combineren met een handelingsperspectief (interventieplan) voor je erover in gesprek gaat, draag je bij aan de landing van de informatie. Daarnaast behoud je de regie over het proces doordat je direct suggesties voor oplossingen bij de resultaten voegt.
- › Om te voorkomen dat er aan de binnenkant van de organisatie schade aangericht wordt, is het belangrijk om **communicatie naar de buitenwereld ten aanzien van diversiteit en inclusie goed te timen**. Wanneer doelen intern nog niet door medewerkers als bereikt ervaren worden, is het raadzaam om te wachten met communicatie (over inclusief werkgeverschap) naar de buitenwereld. Tevens is het raadzaam om in communicatieve uitingen duidelijk te maken waarom maatregelen zich bijvoorbeeld richten op exclusieve doelgroepen uit de organisatie. Door medewerkers mee te nemen in de redenering kun je mogelijke weerstanden uit de organisatie voorkomen of verminderen.
- › Tijdens de implementatie van maatregelen is het belangrijk om zowel de **doelgroep als andere medewerkers op de hoogte te houden van de plannen waaraan gewerkt wordt**. Ook als de maatregel geen directe betrekking heeft op de medewerkers. Door medewerkers mee te nemen in de doelen en plannen ten aanzien van D&I voelen medewerkers zich betrokken en gezien.

Bij het kiezen van de juiste set aan maatregelen kunnen de volgende geleerde lessen de helpende hand bieden:

- › Doe **vooronderzoek** om aanknopingspunten in kaart te brengen en beslis op basis hiervan waar de maatregelen zich op moeten richten. Door het vooronderzoek weet je waar de meeste winst te behalen is en kun je prioriteren waar verandering het hardste en als eerste nodig is. Dit draagt bij aan de doelmatigheid van het interventieplan en sorteert het meeste effect. Maak ook gebruik van de bestaande wetenschappelijke kennis en literatuur bij het kiezen van maatregelen.
- › Implementeer niet één maatregel, maar kijk naar hoe je **meerdere maatregelen** parallel of chronologisch op elkaar kunt laten volgen. Zoals eerder aangegeven vergt cultuurverandering een lange adem en de bereidheid om te leren van gemaakte fouten. De invoer van een maatregel komt neer op het invoeren ervan, het monitoren, evalueren en bijstellen. Om de kans van slagen te vergroten is het om die reden zinvol om te kijken of meerdere maatregelen parallel kunnen lopen. Dit zorgt ervoor dat organisatieverandering niet valt of staat bij één maatregel. Bovendien sorteren losse of individuele maatregelen weinig effect. Een integrale lange termijn aanpak bestaande uit meerdere maatregelen is daarom nodig. Een integrale aanpak betekent niet dat de onderdelen hiervan complex hoeven te zijn. De doelgroep gaf in de pilot juist vaak aan behoefte te hebben aan simpele dingen: tijd en gelegenheid creëren voor elkaar om moeilijke thema's bespreekbaar maken, iedereen (dus uit alle organisatielagen) oplossingen te laten aandragen en opvolging te geven aan deze gesprekken en ideeën.
- › De oplossing voor sommige problemen is soms voor de hand liggend, maar wordt over het hoofd gezien. Zo willen organisaties vaak graag bovenop al bestaande processen meer toevoegen, terwijl problematiek mogelijk een gevolg is van het niet naleven van bestaande procedures en afspraken. In sommige gevallen **vereist ingrijpen niet altijd een geheel nieuwe programmering**, maar een check op de naleving van bestaande afspraken.
- › Laat organisaties **creatief** zijn in het implementeren van de gekozen maatregelen: kijk eens naar de vijver waarin je vist, neem de competenties onder de loep. Veel organisaties hebben al eens kritisch gekeken naar hun werving en selectieproces, een volgende stap zou kunnen zijn om dezelfde maatregelen door te voeren in het interne doorstroomselectieproces. Of: durf eens kritisch te kijken naar de eigen gestelde selectiecriteria voor doorstroom, welke competenties zijn écht nodig voor de functie en welke zouden gebaseerd kunnen zijn op een (onbesproken) cultuur die wellicht een inclusief werkklimaat in de weg zit?
- › De **volgorde waarin maatregelen geïmplementeerd worden**, is belangrijk voor het maximaliseren van een effect. Zo is te zien dat medewerkers soms in een rol geplaatst worden die zij zonder voorbereiding nog niet (helemaal) kunnen vervullen. Door met een maatregel de tijd te nemen voor wat een cultuurverandering van hen vergt, kan dit ondervangen worden. Dit geldt ook voor verwachtingsmanagement: voor medewerkers is het belangrijk om context te krijgen bij een maatregel, te weten wat het gestelde doel hiervan is, en dit in een groter geheel te kunnen plaatsen. Bovendien is het belangrijk dat alle betrokkenen (de projectgroepleden en uitvoerders van de maatregel) hetzelfde beeld van de maatregel en doelstelling hebben en uitdragen. Anders ontstaat er ruis en onduidelijkheid bij de ontvangers van de maatregel.
- › **Zoek verbinding met bestaande bedrijfsprocessen bij het kiezen van maatregelen.** Sluit aan bij veranderingen die mogelijk al plaatsvinden in de organisatie. Een aanpassing van team- of afdelingsindelingen, start van nieuwe medewerkers of een reorganisatie, biedt een uitgelezen kans om te werken aan goede vertegenwoordiging van verschillende

medewerkers. Door verbinding te zoeken met verschillende organisatieonderdelen zorg je er bovendien voor dat er op verschillende plekken in de organisatie verantwoordelijkheid gevoeld wordt en nieuwe initiatieven ontstaan.

6.4 Vervolgonderzoek en beleidsaanbevelingen

In de pilot behoud en doorstroom zijn verschillende maatregelen die bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur verkend met als doel het behoud en de doorstroom van werkenden met een niet-westerse migratieachtergrond te bevorderen. Hoewel deze vraag deels is beantwoord, blijven er nog vragen open. Een belangrijke observatie is dat men vaak onterecht denkt dat iedereen hetzelfde verstaat onder bepaalde maatregelen, zoals mentorprogramma's of leergangen. De praktijk wees echter uit dat hier vele vormen en varianten van voorhanden zijn, waarvan de inhoud zeer wisselend is. Een aanbeveling voor vervolgonderzoek is daarom om een stap terug te zetten, en aanpakken of programma's met een wetenschappelijke basis te ontwikkelen en deze binnen de context van meerdere organisaties op hun werking te toetsen. De werkzame elementen of ingrediënten van de aanpakken uit de huidige pilot kunnen hier een bijdrage aan leveren.

Het huidige onderzoek beoogde in twee jaar een kwantitatieve studie te doen naar de effecten van maatregelen op behoud en doorstroom. De praktijk heeft uitgewezen dat deze doorlooptijd kort is voor het meten van cultuurverandering, behoud en doorstroom en dat een verandering van cultuur bovendien lastig te kwantificeren is. Gaandeweg het onderzoek is de aard van het onderzoek daarom verschoven naar een meer kwalitatieve benadering. Voor vervolgonderzoek zouden we een dergelijke benadering zeer aanbevelen, waarbij de focus ligt op werkzame mechanismen die in en buiten hun context in de praktijk overeind blijven. Bovendien is voor cultuurverandering een lange en doorlopende inzet nodig. Bij herhaling van een vergelijkbaar onderzoek wijzen we daarom op passende procesbegeleiding: bij de deelnemende organisaties moet er gedurende lange tijd voldoende tijd, prioriteit en inzet mogelijk zijn om het onderzoek succesvol te kunnen uitvoeren.

In de pilot implementeerden meerdere organisaties slechts één of een handvol maatregelen. In een uitzonderingsgeval was er sprake van een daadwerkelijk interventieplan. De resultaten wijzen erop dat juist een combinatie van maatregelen van invloed zal zijn op een inclusieve organisatiecultuur. Om die reden zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op hoe maatregelen elkaar versterken of juist tegenwerken. Naast de groep werkenden met een migratieachtergrond is het hierbij zinvol om ook te onderzoeken welke uitwerking maatregelen mogelijk voor andere diversiteitsgroepen heeft, en te identificeren wat de gemene deler hierin is.

In het merendeel van de organisaties is veel tijd en inzet uitgegaan naar het creëren van draagvlak in zowel de hogere als de lagere organisatielagen. Binnen de organisaties is nog geen sprake van een gemeenschappelijk beeld op inclusie en de weg daarnaartoe. Om het gesprek hierover te vergemakkelijken zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op wetenschappelijke consensus rondom de begrippen diversiteit en inclusie. Dit zodat de praktijk ook een gemeenschappelijke taal leert spreken. Daarnaast verdient het thema weerstand wetenschappelijke belichting: meer dan bij andere onderwerpen vergt diversiteit en inclusie een lange adem en veel overredingskracht. Hiervoor is er geen shortcut, maar mogelijk dragen sociale en technologische innovaties bij aan een versnelling van dit proces.

De overheid kan een voortrekkende rol spelen in het faciliteren van kennisuitwisseling tussen partijen en organisaties. Bijvoorbeeld door het stimuleren of opzetten van netwerken, waarin werkgevers ervaringen en good practices met elkaar kunnen uitwisselen. Randvoorwaarden bij kennisuitwisseling is om hierbij rekening te houden met de context van iedere afzonderlijke organisatie en met elkaar inzichtelijk te maken welke elementen geschikt zijn voor overname in de eigen organisatie.

Te zien is dat D&I officers in grote organisaties soms alleen verantwoordelijk zijn voor de gedragsverandering van medewerkers uit de gehele organisatie. Dit is een grote opgave, waardoor de D&I officers in de uitvoering van hun beroep ondersteuning kunnen gebruiken. Uitwisseling met andere werkgevers of D&I officers kan hierbij helpen, maar ook is aandacht nodig voor interne inbedding. Om bij te dragen aan de legitimiteit van D&I officers, zou het kunnen helpen om werkgevers te wijzen waar ze op moeten letten bij het aanstellen van een D&I officer. Hierbij zou bijvoorbeeld aandacht kunnen uitgaan naar waar in de organisatie een functionaris gepositioneerd moet worden, hoeveel functionarissen de organisatie op basis van het aantal medewerkers nodig heeft en wat de selectiecriteria zijn voor een D&I officer zijn. Het creëren van één centrale plek die overzicht biedt van kennis en mogelijke interventies faciliteert D&I officers in hun rol. Dit zal zolang zij nog voornamelijk alleen opereren erg bijdragen, zeker wanneer een dergelijk kennispunt gecombineerd wordt met een helpdesk.

Dit onderzoek vond plaats bij vijf grote werkgevers die in het diversiteit- en inclusielandschap bekend staan als koplopers. Om heel werkgevend Nederland mee te nemen in de ingezette beweging richting een inclusieve werkvloer, is het noodzakelijk om in beleid niet alleen oog te hebben voor koplopers en vroege volgers, maar ook aan de grote groep werkgevers die nog geen ervaring hebben met dit onderwerp. Daarbij is speciale aandacht voor het midden- en kleinbedrijf belangrijk, die anders dan de koplopers niet de mankracht en middelen hebben voor langdurige kostbare innovatietrajecten. Door te onderzoeken hoe een interventieplan voor MKB-bedrijven eruit kan zien en hoe hun implementatieproces vormgegeven kan worden, kan je hen een handreiking doen.

Literatuurlijst

Bratsberg, B., Raaum, O., & Røed, K. (2018). Job loss and immigrant labour market performance. *Economica*, 85 (337), 124-151.

Channon, D. F., & Caldart, A. A. (2015). McKinsey 7S model. *Wiley encyclopedia of management*, 1-1.

Hofhuis, J., van der Zee, K. I., & Otten, S. (2012). Social Identity Patterns in Culturally Diverse Organizations: The Role of Diversity Climate 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42 (4), 964-989.

Huijs, J., Klauw, M. van der, Tooren, M. van den, In der Maur, M., & Steinhoff, M. (2021). *Onderzoeksrapport bij de pilot nudging in werving en selectie: Richting gelijke kansen*. Leiden: TNO.

Hulsegge, G. Hummel, L., & Emmert, S. (2021). *Een onderzoek naar anoniem solliciteren bij werkgevers*. Leiden: TNO.

Hummel, L., Verhoef, H., Huijs, J., & Emmert, S. (2022). *Handreiking voor werkgevers. Interventies voor behoud & doorstroom*. Leiden: TNO (nog te publiceren).

Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44 (4), 370-385.

Jongen, E., Muns, S., & Thijs, C. (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*. Den Haag: CPB/SCP.

Lambe F., Ran Y., Jürisoo M., Holmlid S., Muhazo C., Johnson O., Osborn M., (2018) Embracing complexity: A transdisciplinary conceptual framework for understanding behavior change in the context of development-focused interventions. *Word Development* 126, 104703. DOI: 10.1016/j.worlddev.2019.104703.

Meng, C., van Broekhoven, K., van, Sijbers, E., & Huijgen, T. (2016). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2015*. Maastricht: ROA Reports No. 002.

Midtbøen, A. H. (2015). Ethnic Penalties in western labour markets: ethnic penalties in western labour markets: contributions, explanations and critiques. *Nordic Journal of Migration Research*, 5 (4), 185-193.

Ponds, R., Middeldorp, M., Tempelman, C., & Vriend, S. (2018). *Kansen bekeken*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.

Ruig, L. de, & Walz G. (2020). *Evaluatie programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt, Tweede rapport: voorlopige lessen over de uitvoering en opbrengsten van het programma*. Den Haag: De beleidsonderzoeker, SZW.

Rutter H., Savona N., Glonti K., Bibby J., Cummins S., Finegood D. T., Greaves F., Harper L., Hawe P., Moore L., Petticrew M., Rehfuess E., Shiell A., Thomas J., & White M. (2017). The need for a complex systems model of evidence for public health. *Lancet* 390, 2602–04.

Schaffernicht, M. (2010). Causal loop diagrams between structure and behaviour: A critical analysis of the relationship between polarity, behaviour and events. *Systems Research and Behavioral Science*, 27(6), 653-666.

Sterman, J. (2000). *Business dynamics*. McGraw-Hill, Inc.

VanDoorneHuiskes en partners (2015). *Literatuurverkenning culturele diversiteit*. Zeist.

Veldhuis, G. A., van Scheepstal, P., Rouwette, E., & Logtens, T. (2015). Collaborative problem structuring using MARVEL. *EURO Journal on Decision Processes*, 3(3-4), 249-273.

Vennix, J. A. (1996). *Group model building*. Chichester

Verhoef, H., Hulsegge, G., Thijs, C., In der Maur, M., Vooijs, M., Hummel, L., & Emmert, S. (2021). *Literatuur en delphi-studie culturele inclusie en doorstroom: een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies*. Leiden: TNO.

Wietmarschen van, H. A., Wortelboer, H. M., van der Greef, J. (2018) Grip on health: A complex systems approach to transform health care. *J. Eval Clin Pract*, 24, 1, 269-277.

A Bijlage Zoektermen literatuuronderzoek

De volgende zoektermen zijn in Worldcat gebruikt:

Engelstalig:

Job retention OR Job satisfaction OR Employee retention OR Employee turnover OR Diversity management OR Retention management OR Job embeddedness OR Attachment OR Inclusive work OR Measures and job retention OR Retention strategy.

And HR policy OR HR management and diversity OR Human resources policy OR Human resources management and diversity.

And Migrant OR Ethnic minorities OR Immigrant OR Non-English speaking background workers OR Non-English speaking workers OR Racial differences.

Nederlandstalig:

Baanbehoud OR Behoud van personeel OR verloop OR tevredenheid met het werk OR baantevredenheid OR diversiteit OR inclusiviteit OR sociale inbedding OR integratie OR Arbeidsparticipatie OR gelijke kansen OR doorstroom.

AND

Maatregelen OR HR maatregelen OR beleid OR HR beleid or personeelsbeleid OR *strategie OR personeelszaken OR Personeel en organisatie OR diversiteitsbeleid OR inclusiebeleid.

AND

Migranten OR niet-westerse migranten OR migranten met een niet-westerse achtergrond OR culturele verschillen OR allochtonen OR etnische minderheden OR etnisch divers personeel.

