

LITERATUUR- EN DELPHI-STUDIE CULTURELE INCLUSIE EN DOORSTROOM

Een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies

14 juli 2022

TNO innovation
for life

Rapportage voor het
KennisInvesteringsProgramma

LITERATUUR- EN DELPHI-STUDIE CULTURELE INCLUSIE EN DOORSTROOM

Een onderzoek naar stimulerende factoren en interventies

Rapport voor	KennisInvesteringsProgramma (KIP)
Datum	14 juli 2022
Auteurs	Gerben Hulsegge Helen Verhoef Claartje Thijs Merel in der Maur Marloes Vooijs Lisa Hummel Sophie Emmert
Projectnummer	060.47141/01.04
Rapportnummer	TNO 2021 R12739
Contact TNO	Sophie Emmert
Telefoon	+31(0)888668316
E-mail	sophie.emmert@tno.nl

Inhoudsopgave

1	Inleiding	5
2	Conclusie en samenvatting	8
3	Onderzoeksverantwoording	11
4	Wat is inclusie?	14
4.1	Diversiteit.....	14
4.2	Gelijke behandeling.....	14
4.3	Inclusie	16
5	Literatuur: factoren culturele inclusie	22
5.1	Inclusie	23
5.2	Mechanismen van in- en uitsluiting	24
5.3	Effecten van uitsluiting	25
5.4	Uitgangspunten/randvoorwaarden voor beleid	25
5.5	Discussie literatuur	26
6	Delphi-onderzoek bij experts: factoren en interventies inclusie	27
6.1	Doel	27
6.2	Eerste vragenlijstronde: bevorderen factoren	27
6.3	Tweede vragenlijstronde: effectieve interventies	33
7	Werken aan culturele inclusie in de praktijk.....	42
8	Literatuurlijst.....	44
Bijlagen:		49
Diversiteit.....		49
Inclusie		50

1 Inleiding

De diversiteit onder de Nederlandse beroepsbevolking neemt toe, toch is de arbeidsmarktpositie van Nederlanders met een migratieachtergrond niet gelijk aan die van Nederlanders zonder migratieachtergrond. Zo is de uitstroom van medewerkers met migratieachtergrond hoger dan die van mensen zonder migratieachtergrond en verliezen zij 1,5 keer vaker hun baan (Ponds, Middelkoop, Tempelman & Vriend, 2018). Daarnaast is de kans om door te stromen naar een hogere, beter betaalde functie 12% kleiner (Ponds et al., 2018; VIA brochure, 2020). Hierdoor neemt het belang van een inclusieve werkomgeving toe, aangezien een inclusieve werkomgeving de kansen op behoud en doorstroom van mensen met een migratieachtergrond kan bevorderen (Shore et al., 2018).

Veel organisaties geven publiekelijk aan te streven naar een diverse en inclusieve werkomgeving. Zo zijn er in Nederland meer dan 200 werkgevers die de charter diversiteit¹ hebben ondertekend, waarmee zij zich verplichten een plan van aanpak op te stellen over het bevorderen van inclusie en diversiteit en daar jaarlijks over te rapporteren. Representatieve diversiteit omschrijft een werkomgeving waarin werknemers met verschillende zichtbare en onzichtbare kenmerken vertegenwoordigd zijn, zoals vrouwen, bi-culturele werknemers, werknemers met een beperking of werknemers die toebehoren tot de LHBTIQA+ groep. Inclusie gaat over de mate waarin ál deze werknemers onderdeel zijn van de organisatie, zonder hierbij op authenticiteit in te boeten en dus zichzelf kunnen zijn (Ashikali, 2020). In praktijk is dit een uitdaging: er is nog veel onduidelijkheid over wat echt bedraagt aan een inclusieve organisatie.

Hoewel een groep werkgevers dus actief streeft naar een diverse en inclusieve werkomgeving, kent dit thema nog een lage prioriteit voor de meeste organisaties. Zo blijkt uit SCP onderzoek dat het aantrekken van mensen met een migratieachtergrond slechts voor 13% van de werkgevers prioriteit heeft (van Echtelt et al., 2019). Onderzoek van o.a. Berenschot bevestigt dit beeld; diversiteit en inclusie eindigt op de twaalfde plek van meest belangrijkste HR thema's onder HR medewerkers (van der Spek en Silva, 2020). Daarbij richt de huidige aanpak van diversiteit en inclusie zich vaak op de toegankelijke, zichtbare elementen die beïnvloed kunnen worden, zoals het wijzigen van beleid, het verschaffen van passende voorzieningen (sanitair of dieetkeuzes) of het organiseren van activiteiten voor specifieke doelgroepen. Aanpakken die zich richten op onzichtbare processen zoals cultuurverandering, lijken minder vaak toegepast te worden en worden als uitdagend ervaren. Het gaat hierbij namelijk om meer ongreepbare sociale processen en de organisatiecultuur die meer tijd kosten om te veranderen (Huijs et al., 2021).

Voor organisaties is gebrek aan inclusie een probleem, omdat de meerwaarde van diversiteit alleen tot stand kan komen in een inclusieve organisatiecultuur (SER, 2019). Ook is gebrek aan inclusie een maatschappelijk probleem. Zo illustreert Sinan Cankaya in zijn boek 'Mijn ontelbare identiteiten' (Cankaya, 2020) treffend hoe het gebrek aan inclusie eruit kan zien (zie box 1). Het gebrek aan inclusie kan voor de individuele werkzoekende of werkende grote impact hebben. De omschreven spanning, het doen van aannames door anderen en het

¹ [Charter Diversiteit - Diversiteit in bedrijf](#)

bewust of onbewust anders behandeld worden, interfereert met 'het jezelf kunnen zijn' in een organisatie. Om jezelf te kunnen zijn is voor iedereen een inclusieve werkomgeving noodzakelijk (Shore et al., 2011). Enkel op die manier komen alle medewerkers tot hun recht in een organisatie en wordt hun volle potentieel benut. Een goede omgang met de spanning die kan ontstaan bij zichtbare of onzichtbare verschillen tussen groepen geeft meer ruimte aan mensen om zichzelf te kunnen zijn en kan uitsluiting voorkomen (Shore et al., 2011).

Box 1.

In het boek 'Mijn ontelbare identiteiten' beschrijft Sinan Çankaya (Çankaya, 2020) treffend het gevoel van inclusie. "Mijn identiteit bestaat uit talloze aspecten", zo schrijft Çankaya onder andere over zijn verschillende ervaren identiteiten als voetbalsupporter, gymnasiast en kleinkind van Turkse gastarbeiders. Spanning ontstaat op het moment dat de persoonlijk ervaren identiteit niet overeenkomt met hoe de buitenwereld naar jou kijkt. Een voorbeeld is wanneer Çankaya, zelf fan van N.E.C., met zijn moeder in de auto heen en weer wordt geschud door N.E.C. aanhangers. Hij opent het raampje en laat zien N.E.C. voetbaltas zien; hij is niet vanzelfsprekend mogelijk 'een van hen', hij moet dit bewijzen. Dit voorbeeld is illustratief voor de ervaringen van mensen die op een bepaald, door de meerderheid relevant geacht aspect, afwijken van die meerderheid (in dit geval op het vlak van etnische afkomst). Het risico om met name gezien te worden door de lens van dat onderdeel van hun identiteit is voor hen groter. De associaties die de meerderheid heeft bij dat onderdeel kan de beoordeling onterecht beïnvloeden. Dit soort mechanismen spelen niet alleen binnen de publieke ruimte en bij eerste ontmoetingen, maar ook tussen mensen die elkaar langer kennen, zoals op het werk.

Hoewel er in theorie op basis van alle verschillen tussen mensen sociale categorisatie ('indeling in wij-zij') kan plaatsvinden, is het risico niet voor elk onderdeel van de menselijke identiteit even groot. In Knippenberg (et al., 2004) worden de factoren achter de kans op een ingroup ("wij") outgroup ("zij") constructie in kaart gebracht; zowel op individueel niveau (bv het hebben van vooroordelen ten aanzien van een bepaald kenmerk) als op organisatieniveau (bv in de ene context is een verschil relevant in de andere niet). Op basis van zichtbare kenmerken (zoals gepercipieerde etniciteit) ontstaat sneller groepsvorming en daarmee de kans op uitsluiting dan op basis van onzichtbare kenmerken (Knippenberg et al., 2004). Zo blijkt bijvoorbeeld uit een aantal studies dat werkzoekenden met gelijke kwalificaties eerder worden uitgenodigd voor een sollicitatiegesprek als zij een Nederlandse klinkende naam hebben dan wanneer zij een niet Nederlands klinkende naam hebben (Andriessen et al., 2015; Thijssen et al., 2019; van den Berg, et al., 2017). Dat verschil is tussen andere groepen vaak kleiner en wordt niet zo structureel gevonden (College voor de rechten van de Mens, 2019). En wordt een verklaring voor de achterblijvende representatie en doorstroom van Nederlanders met migratieachtergrond, door Jongen, Muns & Thijs (2020), gezocht in (on)bewuste vooroordelen onder werkgevers, leidinggevend en collega's met verschillende culturele achtergronden. Dit hangt samen met het ontbreken van een inclusief werkklimaat. Uitsluiting op basis van migratieachtergrond komt veelvuldig voor (College voor de Rechten van de Mens, 2019) en vergt mogelijk andere maatregelen om te voorkomen dan uitsluiting op basis van andere kenmerken. Om die reden belicht dit onderzoek inclusie vanuit het perspectief van werkenden met een migratieachtergrond.

Om werkgevers handvatten te bieden in het realiseren van een inclusieve werkomgeving, belicht dit onderzoek de volgende elementen:

1. Verrijking van de begripsbepaling: Wat verstaan we onder inclusie?
2. Factoren die samenhangen met inclusie: Hoe ziet een inclusieve werkomgeving eruit?
3. Interventies voor inclusie: Op welke manier kun je inclusie als werkgever realiseren?

Deze vraagstukken worden beantwoord op basis van wetenschappelijke literatuur onderzoek en raadpleging van (wetenschappelijke) experts op het thema inclusie volgens de Delphi methode.

Het antwoord op de hoofdonderzoeksvraag 'Hoe kunnen werkgevers een inclusieve werkomgeving realiseren voor mensen met een migratieachtergrond?' wordt in het rapport toegelicht in de volgende hoofdstukken:

- › Conclusie en samenvatting van het onderzoek (hoofdstuk 2).
- › Onderzoeksverantwoording (hoofdstuk 3).
- › Definitiebepaling van culturele inclusie (en diversiteit en gelijke behandeling) (hoofdstuk 4).
- › Literatuuronderzoek naar de factoren die samenhangen met culture inclusie (hoofdstuk 5).
- › Expertoordeel middels Delphi-studie naar factoren en interventies die samenhangen met culturele inclusie (hoofdstuk 6).
- › Aanbevelingen voor de praktijk op basis van de huidige Delphi-studie en eerdere (TNO) onderzoeken (hoofdstuk 7).

2 Conclusie en samenvatting

Om werkgevers handvatten te bieden in het realiseren van een inclusieve werkomgeving is in dit onderzoek gekeken naar 1) een verrijking van de begripsbepaling; 2) de factoren die samenhangen met inclusie en 3) interventies voor het bevorderen van inclusie, gespecificeerd voor werknemers met een culturele achtergrond. Hierbij onderzoeken we drie dimensies van inclusie: erbij horen, jezelf kunnen zijn en eerlijke kansen op doorstroom.

Definitie

In het hoofdstuk 'wat is inclusie?' is de volledige omschrijving van de werkdefinitie van TNO te vinden. Een korte samenvatting van deze definitie komt neer op:

"Een inclusieve organisatie houdt rekening met mogelijke verschillen tussen sollicitanten en werknemers van verschillende achtergronden, geeft hen gelijke kansen en zorgt ervoor dat zij voldoende en in gelijke mate toegang tot besluitvorming en informatie hebben."

Onder het toegang geven tot besluitvorming valt ook het invloed kunnen uitoefenen op de kernwaarden, visie, missie en cultuur van de organisatie. Het is daarbij van belang dat het veilig is om die invloed uit te oefenen, bijvoorbeeld voor een werknemer om een initiatief te nemen voor een andersoortige sociale activiteit dan voorheen gebruikelijk was, zonder hierop afgerekend te worden. Bij inclusieve organisaties is duidelijk waarom er in bepaalde situaties wel sprake is van exclusie (niet iedereen kan bij elk overleg of besluit betrokken zijn) en wanneer niet. Exclusie vindt plaats op basis van breed gedragen legitieme gronden. Op individueel niveau is van belang dat medewerkers van verschillende achtergronden zich in gelijke mate onderdeel van de organisatie en hun team voelen terwijl ze tegelijkertijd de ruimte voelen om zichzelf te zijn en hier ook om gewaardeerd worden.

Culturele inclusie of inclusie in het algemeen?

Bij interventies gericht op inclusie is het zinvol om het effect op verschillende groepen te monitoren en de noodzaak om interventies te differentiëren naar doelgroep te onderzoeken. De verschillende dimensies van inclusie, jezelf kunnen zijn en onderdeel voelen van de organisatie, zijn relevant voor ons allemaal. Echter, de mate waarin verschillende groepen inclusie ervaren verschilt. Werkenden met een migratieachtergrond ervaren, wanneer er niet op inclusie gestuurd wordt, minder inclusie dan hun collega's zonder migratieachtergrond. Dit rechtvaardigt extra aandacht voor inclusie in cultureel divers samengestelde teams/organisaties (of organisaties die naar grotere diversiteit streven). Zo laat onderzoek van Ashikali (et al., 2020) binnen de Nederlandse publieke sector zien dat het vooral bij etnisch divers samengestelde teams uitmaakt of er sprake is van inclusief leiderschap. Homogeen samengestelde teams ervoeren ook zonder inclusief leiderschap een inclusieve werkomgeving, waar hier bij heterogene teams alleen sprake van is bij inclusief leiderschap. Er zijn twee manieren om specifiek op culturele inclusie in te zetten. Ten eerste kan een organisatie algemeen beleid voeren, waarbij de organisatie extra aandacht schenkt aan de vormgeving en het effect van beleid voor werknemers met verschillende culturele achtergronden. Dit kan ook zonder dat het beleid direct verwijst naar culturele achtergrond of dat de interventies alleen bedoeld zijn voor een groep medewerkers met een bepaalde culturele achtergrond. Ten tweede kunnen organisaties (daarnaast) specifiek in hun D&I beleid interventies opnemen die wel direct te maken hebben met een goede omgang met culturele diversiteit.

Algemeen beleid voor verschillende culturele groepen?

Door medewerkers met verschillende migratieachtergronden te betrekken bij het opstellen van beleid, is de kans groter dat het beleid bij alle culturele groepen in de organisatie aansluit. Bij de uitvoering van algemene maatregelen is het van belang toe te zien op de mate van culturele inclusie. Dit kan door te bekijken of verschillende groepen de mogelijkheden evenveel benutten (bijvoorbeeld de mogelijkheid om een sponsor te krijgen in de organisatie). Daarnaast is algemeen beleid tevens te evalueren op culturele inclusie door monitoring uit te splitsen naar culturele achtergrond. Zo zijn er voorbeelden van organisaties die in de jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) een vraag opnemen over inclusie. Gegevens over religie en/of etnische afkomst kunnen in navolging van AVG en gelijke behandelingswetten niet zomaar geregistreerd worden. Voor onderzoeksdoeleinden is meer ruimte om een dergelijke uitsplitsing te maken. Meer informatie over wat er vastgelegd mag worden onder welke voorwaarden is te vinden in het rapport 'Vrijwillige vastlegging van culturele diversiteit' (PWC, 2017). Ook het charterdocument 'meten is weten' (SER, 2021) van de SER/diversiteit in bedrijf kan hierbij helpen.

Specifiek beleid gericht op culturele inclusie

Naast algemeen beleid dat rekening houdt met inclusie, hebben werkgevers ook de mogelijkheid om beleid te ontwerpen dat zich specifiek richt op doelgroepen. In de literatuurinventarisatie zijn een aantal factoren naar voren gekomen die inclusie faciliteren of belemmeren. De overtuigingen dat werknemers van een minderheidsgroep zich moeten aanpassen aan de (organisatie)cultuur van de meerderheid (Holck, 2016) en dat iedereen gelijk behandeld moet worden zonder culturele normen te erkennen (Maher, 2014) werken belemmerend voor inclusie. Angst voor cross-culturele communicatie (samenwerking met personen of teams met verschillende culturele achtergronden) kan ook inclusie in de weg staan (Bernstein et al., 2020); het niet spreken over cultuur beperkt de mogelijkheid van werknemers zichzelf te zijn. Jansen en Zanoni (2008) adviseren op basis van case onderzoek interventies die mogelijk kunnen bijdragen aan het veranderen van deze overtuigingen. Zo kunnen organisaties faciliteren dat iedereen (ook culturele minderheden) zijn of haar culturele identiteit kan uiten. Bijvoorbeeld door flexibele omgang met werktijden, het erkennen van religie op de werkplek, het voeren van twee-talen beleid en het organiseren van multiculturele sociale activiteiten. Bij interventies die direct gerelateerd zijn aan culturele diversiteit is het van extra belang om geen aannames te doen over wat werknemers van verschillende culturele achtergronden nodig hebben. Het betrekken van verschillende medewerkers bij de vormgeving van beleid op het vlak van diversiteit en inclusie (D&I) vermindert de kans op onterechte aannames en daarmee het risico dat een werknemer zich door die aannames gereduceerd voelt tot zijn of haar culturele achtergrond.

Interventies voor culturele inclusie

Middels het literatuuronderzoek zijn factoren geïdentificeerd die een bevorderend effect hebben op inclusie. In een Delphi-studie zijn deze factoren voorgelegd aan (wetenschappelijke) experts op het gebied van diversiteit en inclusie, om de vertaling te maken naar interventies. Dit resulteert in de volgende lijst van interventies waarover consensus is onder de experts dat de interventies de verschillende aspecten van inclusie (erbij horen, jezelf kunnen zijn en doorstromen) effectief bevorderen. Daar kunnen organisaties mee aan de slag gaan.

Tabel 1. Overzicht van de interventies die redelijk tot erg effectief zijn om inclusie te bevorderen (kruisje geeft aan dat er consensus is dat de interventie redelijk tot erg effectief is om dat specifieke onderdeel van inclusie te bevorderen).

	Erbij horen	Jezelf kunnen zijn	Doorstroom
Mentoring	X	X	x
Sponsoring	X	X	x
Medewerkersnetwerk	X	X	
Kandidatenprogramma	X	X	x
Leiderschapstraining	X	X	x
Selecteren van een inclusieve leider	X	X	x
Onboardingsprogramma	X	X	-
Monitoring van D&I beleid	X	X	x
Training tegen microagressie	-	-	-
Klachtenprocedure	-	X	-
Objectiveren van de werving en selectieprocedure*			

* Objectiveren van de werving en selectieprocedure kwam naar voren in de bevorderende factoren op inclusie, maar werd in een eerdere Delphi-studie al uitgevraagd zie Hulsege, Emmert & Verhoef (2020).

Daarnaast geven de meeste experts aan dat het meestal wenselijk is om, wanneer bedrijven nog niets of weinig doen aan inclusie, als eerste aan de slag te gaan met een objectieve werving en selectie procedure, leiderschapstraining en mentoring. Om inclusie te bevorderen en de gewenste impact te maken is een integrale aanpak van belang; met interventies op verschillende niveaus van de organisatie (van individueel tot de directie) waarbij gestuurd wordt op meerdere elementen van inclusie en doorstroom.

Conclusie

Uit deze literatuur- en Delphi-studie komen vele factoren en interventies naar voren die potentieel effectief zijn om de drie onderzochte aspecten van inclusie – onderdeel uitmaken van de organisatie, jezelf kunnen zijn en doorstroom - te bevorderen. Ook blijkt het essentieel om tegelijkertijd verschillende interventies in te zetten, en dat het context afhankelijk is welke interventies het meeste zin hebben. Uit praktijkonderzoek blijkt verder dat de implementatie van D&I interventies erg lastig is voor organisaties, zeker om dit langdurig in te bedden in alle lagen van de organisatie. De huidige studie geeft richting welke interventies kansrijk zijn en welke in ieder geval ingezet dienen te worden. In toekomstig onderzoek is het van belang te bepalen hoe de interventies duurzaam ingezet kunnen worden, onder welke randvoorwaarden en hoe dat verschilt per context (type organisatie). Het is van belang organisaties concrete handvatten te bieden hoe ze interventies kunnen implementeren en hoe ze hiervoor draagvlak kunnen creëren in alle lagen van de organisatie. Ten slotte blijkt uit deze studie dat er binnen het onderzoeksveld verschillende perspectieven bestaan over wat inclusie precies behelst, wat de vergelijkbaarheid en het kunnen voortbouwen op elkaar onderzoek bemoeilijkt. Dit maakt het ook ingewikkeld om het gehele concept van inclusie te meten in organisaties. De meest uitgekristalliseerde methoden zijn het meten van ervaren inclusie op medewerkersniveau: zowel de ervaring onderdeel te zijn van het team/organisatie als de ervaren ruimte om jezelf te kunnen zijn.

3 Onderzoeksverantwoording

Voor deze studie naar culturele inclusie zijn drie verschillende onderzoeksmethoden gecombineerd. Er is een wetenschappelijke literatuurstudie verricht (A), er zijn (wetenschappelijke) experts op het gebied van D&I geraadpleegd (B) en de resultaten uit eerdere pilots van TNO op dit terrein zijn opnieuw bekeken (C). In de volgende paragrafen beschrijven we de aanpak voor elk van deze onderdelen en verwijzen we naar de plek in het rapport waar de opgedane inzichten verwerkt zijn.

A Wetenschappelijke literatuur. Er is op twee manieren gezocht naar wetenschappelijke literatuur.

- › Voor de eerste definitiebepaling van inclusie en diversiteit in hoofdstuk 4 is naar wetenschappelijke literatuur gezocht via Google Scholar. Hierbij is gebruikt gemaakt van de termen 'diversity', 'diversity management', 'inclusion', 'inclusive' in combinatie met 'work' en 'organizations'. Door middel van de sneeuwbalmethode (referenties in de relevante artikelen) zijn meer artikelen aan de bestaande lijst toegevoegd. Ook de onderzoekers die aan dit literatuuronderzoek meewerken hebben op basis van expertise uit eerder onderzoek suggesties aangedragen.
- › Voor hoofdstuk 5 waarin de factoren die samenhangen met inclusie en interventies die inclusie bevorderen worden besproken is een systematisch literatuursearch uitgevoerd in Scopus door een informatiespecialist. Het begrip 'inclusie' wordt niet eenduidig gebruikt in de literatuur en wordt in de literatuur op verschillende manieren invulling aan gegeven. Daarbij worden ook andere begrippen gebruikt om inclusie te beschrijven die overlappen met wat sommige auteurs onder inclusie noemen, zoals diversity management. In de zoekstrategie is zoveel mogelijk geanticipeerd op het gebrek aan eenduidige en overlappende definities door brede zoektermen te gebruiken, zoals 'diversity' en 'inclusion' (zie box 2). Er is gezocht naar studies gepubliceerd tussen 2010 en juni 2021 middels de zoekstrategie in onderstaand kader. In totaal zijn er 2928 artikelen gevonden en beoordeeld op relevantie op basis van titel en abstract. Daarvan zijn 62 artikelen volledig gelezen. Deze lijst is aangevuld met 38 artikelen die gevonden zijn op basis van de referentielijsten van deze artikelen (sneeuwbalmethode) en artikelen gevonden in de eerste search (met name artikelen voor 2010). Van deze 100 artikelen zijn uiteindelijk 64 artikelen opgenomen in het onderzoek.

Box 2. Zoekstrategie:

Diversity OR inclusion OR inclusive OR "cultural bias" OR "identity-safe environment" OR "organizational culture" OR "organisational culture" OR "distinctiveness theory")

AND ("Working condition*" OR workforce OR employment OR employee OR organizations OR workplace OR organizational OR organisation OR organizational)

AND ("Structure of opportunity" OR "Structure of power" OR "Proportional distribution" OR Leadership OR Recognition OR "diversity initiatives" OR Strategies OR policy OR "diversity training programs" OR "Transparent procedures" OR promotion OR "support networks" OR mentoring OR "role models" OR "supportive career planning" OR "Reducing bias")

AND intervention OR "best practices" OR "work practices" OR model* OR review

NOT newborn* OR children OR patient* OR animal* OR "maternal healthcare" OR biodiversity OR ecological OR maritime OR airborne OR "social care" OR diet OR pregnant* OR organoid OR genetic* OR "sexual health" OR cancer OR energy OR childhood OR respiratory OR vitamin OR vector OR electricity OR livestock OR fisherie* OR "oral health"

B. Delphi-studie culturele inclusie. De gevonden artikelen over (onderdeel A) zijn zo ongelijksoortig van aard dat het niet mogelijk is om op basis van de artikelen een meta-analyse te verrichten en zo het belang van de gevonden factoren die samenhangen met inclusie goed in te schatten. Dit komt omdat het aantal studies per facto vaak gering is, context gebonden en kleinschalig in opzet. Ook zijn er nauwelijks studies gevonden die interventies onderzochten op effectiviteit om culturele inclusie te vergroten (zie hoofdstuk 6). De verschillen in opzet van studies bemoeilijkt het vergelijken van de relevante factoren. Dit ligt niet alleen aan de kwaliteit van de studies; het opzetten van onderzoek op het niveau van een organisatie en het trekken van conclusies die ook gelden buiten de specifieke context van de deelnemende organisaties is complex. Tot slot is het gebrek aan overeenstemming over de definitie van inclusie een probleem voor de vergelijkbaarheid van de studies. Een discussie over de resultaten die uit de literatuur getrokken kunnen worden is te vinden in paragraaf 5.5. Vanwege bovenstaande redenen kan er op basis van *alleen* literatuuronderzoek geen beeld gevormd worden van de factoren die samenhangen met inclusie en over de effectiviteit van de interventies die inclusie moeten bevorderen. Daarom is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de Delphi-methode (Hohman et al., 2018). Deze methode biedt de mogelijkheid om op systematische wijze de kennis van experts in te zetten en in meerdere iteratierondes tot (meer) consensus te komen over de effectiviteit van interventies, wanneer het empirische bewijs nog onvoldoende is. TNO heeft dit eerder op een gerelateerd terrein (het tegengaan van discriminatie en het bevorderen van diversiteit bij de werving en selectie) toegepast (Hulsegge, Emmert & Verhoef, 2020).

Voor deze Delphi-studie zijn in totaal 28 experts op het gebied van (culturele) inclusie benaderd. Het gaat om experts die naar voren kwamen als belangrijke auteur tijdens het literatuuronderzoek, aangevuld met experts uit de eerdere Delphi-studie en de netwerken van de onderzoekers. Alle experts doen onderzoek naar of zijn werkzaam in het veld van arbeidsmarktdiscriminatie, diversiteit en inclusie. De Delphi-studie bestond uit twee vragenlijstrondes. Aan de eerste ronde is deelgenomen door 14 experts. Enkel experts die deelnamen aan de eerste iteratieronde (N=14) of aangaven deel te willen nemen aan de tweede ronde (N=2), zijn uitgenodigd voor de tweede vragenlijstronde (N=16). Uiteindelijk is aan de tweede ronde deelgenomen door 12 experts.

In de eerste vragenlijstronde zijn definities over inclusie, diversiteit en gelijke kansen voorgelegd aan experts en gevraagd hoe deze definities verbeterd kunnen worden. Ook zijn de factoren uit het literatuuronderzoek voorgelegd aan de experts en werden zij gevraagd een inschatting te maken in hoeverre deze factoren een bevorderend effect hebben op inclusie. De factoren uit het literatuuronderzoek zijn aangevuld met factoren uit het onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het midden- en kleinbedrijf (Broekroelofs, Felten, Cadat-Lampe & Razenberg, 2020) en de ISO 30415 D&I norm. Factoren werden op verschillende niveaus (niveau van de leidinggevende, organisatieniveau en HR & D&I beleidsniveau) voorgelegd aan de experts. Hierbij is aan hen gevraagd of en in hoeverre zij deze factor als bevorderend (niet bevorderend, enigszins bevorderend en bevorderend) beschouwen voor inclusie. Wanneer 67% van de experts hetzelfde antwoord gaven was er sprake van consensus. In de tweede vragenlijstronde zijn de factoren die overwegend als bevorderend zijn beoordeeld tijdens de eerste ronde vertaald naar bestaande interventies en zijn deze interventies voorgelegd op effectiviteit op de aspecten van inclusie (jezelf zijn, erbij horen en doorstromen). Wanneer 67% van de experts de interventie als redelijk of erg effectief inschatte was er sprake van consensus dat de interventie inclusie bevordert. In de tweede ronde werd bij elke interventie ook gevraagd wat belangrijke onderdelen zijn van die interventie met drie antwoord categorieën (draagt bij, draagt niet bij, werkt averechts). Hierbij moest 75% van de experts het eens zijn voor consensus. Inzichten en de bereikte consensus onder deze experts worden primair verwerkt in de hoofdstukken over achterliggende factoren en effectieve interventies (hoofdstuk 6), maar zijn ook deels verwerkt in het hoofdstuk over de definitie van inclusie (hoofdstuk 4).

C Praktijkonderzoek TNO. Een deel van de geraadpleegde wetenschappelijke literatuur is gebaseerd op experimentele studies in een kunstmatige setting of alleen op vragenlijstonderzoek. TNO heeft de laatste twee jaar d.m.v. praktijkonderzoek inzichten opgedaan over daadwerkelijke implementatie van D&I interventies bij organisaties. Het gaat hierbij om:

- › Pilot nudging waarbij interventies om gelijke behandeling en diversiteit te bevorderen bij de instroom van personeel getoetst zijn op effectiviteit bij 5 organisaties (Huijs et al., 2020).
- › Pilot behoud en doorstroom: waarbij interventies gericht op het behouden en laten doorstromen van personeel met een migratieachtergrond op effectiviteit getoetst zijn. De voorlopige resultaten geven veel inzicht in de randvoorwaarden om interventies goed te laten landen in de organisatie (Huijs et al., 2021).

Pilot anoniem solliciteren: anoniem solliciteren is geïmplementeerd bij een groot aantal werkgevers via een grote uitzendorganisatie om gelijke kansen in de werving en selectie te bevorderen (Hulsegge, Hummel & Emmert, 2021).

Deze resultaten - gecombineerd met de literatuur- en Delphi-studie - zijn gebruikt om tot een aantal adviezen te komen aan organisaties die willen starten met diversiteit en inclusie beleid (D&I beleid) (in hoofdstuk 7). Meer gedetailleerde adviezen zijn te vinden in de handleiding werkgevers voor behoud en doorstroom:

<https://www.hoewerkt nederland.nl/onderwerpen/inclusiviteit-voor-werkgevers/behoud-en-doorstroom/interventies-voor-behoud--doorstroom-een-handreiking-voor-werkgevers>.

4 Wat is inclusie?

Diversiteit en inclusie zijn termen die in de praktijk vaak in één adem worden genoemd, maar wel degelijk verschillen. Tevens moet het beleid rondom diversiteit en inclusie voldoen aan de gelijke behandelingswetgeving. Om inclusie te begrijpen en in de juiste context te kunnen plaatsen, zijn gedragen definities van alle begrippen nodig.

4.1 Diversiteit

Diversiteit omschrijft een werkomgeving waarin werknemers met diverse zichtbare en onzichtbare kenmerken werken. Cox (in Bernstein et al., 2020) definieert diversiteit als de “representatie van groepen in een sociale context (bijv. het werk)”. Het gaat om groepen waarbij sprake is van een onderlinge groepsbinding en/of die een zekere culturele betekenis hebben. Een dergelijke definitie van diversiteit, waarin focus ligt op procentuele vertegenwoordiging, wordt ook wel representatieve diversiteit genoemd (Bernstein et al., 2020). Vertaald naar deze overzichtsstudie gaat het bij diversiteit op het werk om de *representatie van werknemers in de gehele arbeidsorganisatie*.

In de eerste vragenlijstronde van Delphi-studie naar bevorderende factoren en effectieve interventies voor inclusie werd bovenstaande definitie voorgelegd aan de experts. Er werd geen consensus bereikt over de definitie: 46% was het helemaal eens met onze definitie, 47% enigszins, en 7% helemaal niet. Een opmerking die door een aantal experts gemaakt is, gaat over de representatie van diversiteit. Zij geven aan dat het van belang is om te verduidelijken dat het niet om representatie hoeft te gaan ten opzichte van de gehele bevolkingssamenstelling, maar dat die representatiedoelstelling vaak contextafhankelijk is. Daarmee aangevend dat het bijvoorbeeld logischer is wanneer een advocatenkantoor in Amsterdam als doel stelt evenveel culturele diversiteit binnen te halen aan advocaat stagiairs als er aan culturele diversiteit bestaat onder rechtenstudenten in Amsterdam (dan dat ze naar de culturele diversiteit in de gehele Nederlandse beroepsbevolking kijken als referentie). Het gaat bij diversiteit, volgens hen, dus ook over gelijke presentatie binnen een specifieke sociale context.

4.2 Gelijke behandeling

Bij een divers samengesteld personeelsbestand is aandacht voor gelijke behandeling extra relevant. Omdat diversiteit, naast kansen, ook het risico van uitsluiting met zich meebrengt (dit wordt verder uitgelegd bij het onderdeel inclusie: paragraaf 4.3). In de gelijke behandelingswetgeving (vastgelegd in verschillende wetten, waaronder de AWGB) is voor twaalf kenmerken (waaronder godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat) omschreven onder welke omstandigheden het gelijk behandelen van (toekomstige) werknemers verplicht is. De gelijke behandelingswetgeving verbiedt werkgevers onderscheid te maken op grond van genoemde aspecten, tenzij er een uitzondering in de wet is gemaakt.

Bij *direct* onderscheid wordt er een verschil gemaakt tussen mensen met een directe verwijzing naar het beschermde kenmerk. Bijvoorbeeld wanneer er een functie alleen opgesteld wordt voor vrouwen. Dit is voor de meeste beschermde kenmerken verboden tenzij er in de wet een expliciet omschreven uitzondering opgenomen is.

Ook onderscheid dat *indirect* verwijst naar een beschermde grond kan verboden zijn. Een voorbeeld hierin is wanneer een werkgever in de vacaturetekst een werknemer zoekt met een 'neutrale uitstraling'. Hierin maakt de werkgever niet direct onderscheid op basis van godsdienst, maar creëert wel indirect onderscheid op grond van godsdienst omdat groepen die zichtbaar religieus uiteten (bijvoorbeeld het dragen van een kruisje, een keppeltje of een hoofddoek) hierdoor extra worden benadeeld. Wanneer een werkgever geen goede reden heeft voor de neutrale uitstraling (objectieve rechtvaardiging), is ook indirect onderscheid niet toegestaan.

Gelijke behandeling staat ook in de Arbowet, waarbij de verplichting is opgenomen om preventief beleid te voeren op psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of te verminderen. Hier valt gelijke behandeling onder. Deze verplichting is echter alleen van toepassing op gelijke behandeling *op* het werk, niet *voorafgaand aan* het werk. Momenteel is de 'Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie' in aangehouden², deze wet bevat o.a. een uitbreiding van deze verplichting naar de werving en selectie fase.

Sollicitanten en werknemers die vermoeden dat er sprake is van ongelijke behandeling, kunnen een verzoek om een oordeel indienen bij het College voor de Rechten van de Mens. Zij moeten dan wel feiten aandragen die onderscheid kunnen doen vermoeden. Dit is in sommige gevallen lastig, omdat bijvoorbeeld een sollicitant niet bij de besluitvorming over zijn/haar sollicitatie aanwezig is. Deze wettelijke bescherming blijkt vaak onvoldoende om gelijke behandeling te bevorderen, zoals onderschreven door Andriessen (2017), die in het essay 'Discriminatie herkennen, benoemen en melden' duidelijk maakt dat alleen deze klachtmogelijkheid onvoldoende is om discriminatie op het werk tegen te gaan.

In de eerste vragenlijstronde van Delphi-studie is de volgende definitie van gelijke behandeling voorgelegd:

"Het gelijk behandelen van werknemers op beschermende kenmerken als godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat, zoals opgenomen in de gelijke behandelingswetten. Er is voor een juridische invalshoek gekozen bij gelijke behandeling, om zo een verplicht minimumvereiste van organisatiebeleid te kunnen definiëren."

Er werd geen consensus bereikt over deze definitie: 27% was het er helemaal mee eens; 66% enigszins en 7% niet. Een deel van de experts vonden het van belang om onderscheid te maken tussen gelijke behandeling en gelijkwaardige behandeling. In sommige situaties kan het nodig zijn om meer te doen voor werknemers uit een groep met een achterstandspositie om de ongelijke uitgangspositie te compenseren, dit kun je gelijkwaardige kansen noemen.

² Het wetsvoorstel is controversieel verklaard, de behandeling ligt momenteel stil. [Wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet en de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs in verband met de invoering van de verplichting om over een werkwijze te beschikken die gericht is op het creëren van gelijke kansen in het proces van werving en selectie en het toezicht daarop \(Wet toezicht gelijke kansen bij werving en selectie\) | Tweede Kamer der Staten-Generaal](#)

Waarbij sommige experts aangeven dat daarbij de gelijke behandelingswetgeving (en de beperkte ruimte voor voorkeursbeleid) in de weg stond. Aan de hand van deze opmerkingen is in de tweede vragenlijstronde een vraag toegevoegd die onderzoekt welke voorkeur de experts hierin hadden. Zij konden aangeven een voorkeur te hebben voor het hanteren van 'gelijke kansen', 'gelijkwaardige kansen', 'beiden moeten opgenomen worden' of 'geen voorkeur'. De resultaten weerspiegelen de dualiteit op dit vraagstuk. 23% geeft aan 'gelijke kansen' te prefereren, 31% geeft aan 'gelijkwaardige kansen' te prefereren en 46% geeft aan dat beiden moeten worden opgenomen.

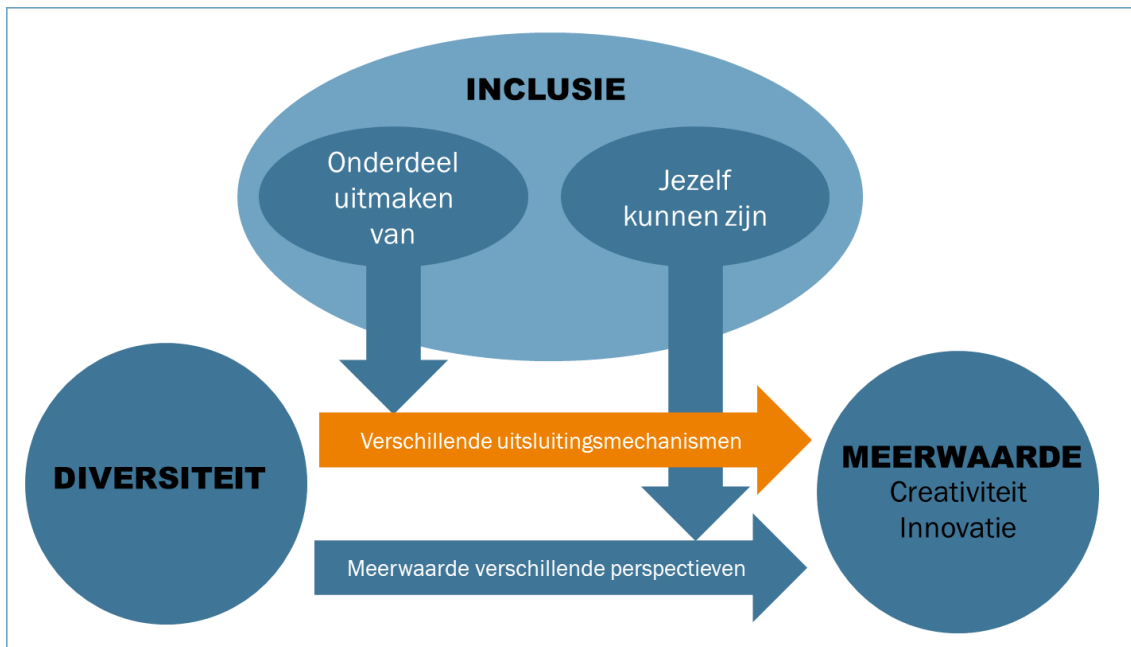
4.3 Inclusie

Een divers samengesteld personeelsbestand geeft in theorie toegang tot verschillende perspectieven, wat een grote meerwaarde voor de organisatie kan hebben (Ellemers & Rink, 2016). Dit blijkt in de praktijk echter niet altijd of onvoldoende uit de verf te komen. De primaire reden hiervoor is (gebrek aan) inclusie (Knippenberg et al., 2004; Ellemers & Rink, 2016). Actieve inzet op inclusie is daarom noodzakelijk. Inclusie wordt ook wel omschreven als "een omgeving waarin de diversiteit van werknemers tot zijn recht kan komen" of "een omgeving waarin alle medewerkers zichzelf kunnen zijn". Er was vroeger met name aandacht voor het sturen op representatieve diversiteit bij (publieke) organisaties, tegenwoordig ligt de focus meer op diversiteitsmanagement (Ashikali et al., 2015). Chavez en Weisinger (in Bernstein et al., 2020) omschrijven diversiteitsmanagement als "de benodigde cultuurverandering die met diversiteit en inclusie in organisaties gepaard gaat". Reden van deze verschuiving is dat in praktijk een meer divers personeelsbestand niet altijd leidde tot de veronderstelde meerwaarde: een omgeving waar werknemers zich prettig voelen en betere prestaties leveren (Knippenberg et al., 2004).

Het Categorization-Elaboration Model (CEM) verklaart waarom de potentiële meerwaarde van diversiteit pas gerealiseerd kan worden wanneer er sprake is van een inclusieve werkomgeving (Knippenberg et al., 2004). Het CEM legt uit dat vanuit een informatie- en besluitvormingsperspectief, diversiteit positief kan bijdragen aan uitwisseling, discussie en integratie van ideeën, kennis en inzichten die relevant zijn voor het werk (Knippenberg et al., 2014). Echter, er is ook een relationeel component wat een rol speelt wanneer verschillende groepen met elkaar te maken krijgen. Diversiteit, met daarin ervaren verschillen tussen mensen en groepen, kunnen leiden tot categorisering van *ingroup* ('wij') en *outgroup* ('zij'). Leden van de ingroup krijgen een positievere beoordeling dan leden van de outgroup (CEM, ref, afgeleid van de sociale identiteitstheorie, Taifel & Turner, 1986), wat de samenwerking tussen werknemers en daarmee de potentiële meerwaarde van diversiteit belemmert (CEM, uit Knippenberg et al., 2004). Een inclusieve (werk)omgeving is een omgeving waarin iedereen zichzelf kan identificeren als ingroup, zodat er geen belemmeringen zijn om te leren van elkaar en verschillen in teams benut worden (Ashikali et al., 2020).

Het verklaart ook waarom er in veel definities van inclusie zowel aandacht is voor het onderdeel voelen van de organisatie en/of het team als voor het jezelf kunnen zijn in een organisatie. Zorgen dat mensen zich onderdeel voelen van het team of organisatie kan uitsluitingsprocessen tegengaan die soms bij diversiteit ontstaan. Wanneer organisaties ruimte aan werknemers geven om zichzelf te zijn zullen zij eerder hun eigen perspectief durven in te brengen, waarmee de meerwaarde van diversiteit (m.b.t. verschillende

invalshoeken) sneller tot zijn recht komt. In onderstaande schema (figuur 1) worden de verbanden tussen (de effecten van) diversiteit en inclusie samengevat.



Figuur 1. Relatie inclusie en (en de meerwaarde van) diversiteit

In de wetenschappelijke literatuur hanteren onderzoekers tot op heden echter geen eenduidige specifieke definitie van inclusie op de werkvloer (Salib, 2014). Vaak zijn de gehanteerde definities grofweg in te delen in definities gericht op de *ervaring van de individu*, of definities gericht op *procedures binnen een organisaties* (Salib, 2014). Een eenduidige en alomvattende definitie is nodig om inclusie in kaart te brengen en te bevorderen.

In dit overzichtsrapport hebben we daarom, op basis van wetenschappelijke literatuur, een werkdefinitie geformuleerd (zie box 3). Deze definitie luidt als volgt: *“Een inclusieve organisatie houdt rekening met mogelijke verschillen tussen sollicitanten en werknemers van verschillende achtergronden (bv in de gebruikte wervingskanalen), geeft hen gelijke kansen en zorgt ervoor dat zij voldoende en in gelijke mate toegang tot besluitvorming en informatie hebben. Medewerkers van verschillende achtergronden voelen zich in gelijke mate onderdeel van de organisatie en hun team terwijl ze tegelijkertijd de ruimte voelen om zichzelf te zijn (en hier ook om gewaardeerd worden).”*

In de Delphi-studie is deze definitie tevens voorgelegd aan de experts. In de eerste vragenlijstronde kon geen consensus over de definitie worden bereikt. Naar aanleiding van de reacties van de experts werd de definitie aangepast en als volgt geformuleerd:

“Onder het toegang geven tot besluitvorming valt ook het invloed kunnen uitoefenen op de kernwaarden, visie, missie en cultuur van de organisatie. Het is daarbij van belang dat het veilig is om die invloed uit te oefenen, bijvoorbeeld voor een werknemer om een initiatief te nemen voor een andersoortige sociale activiteit dan voorheen gebruikelijk was, zonder hierop afgerekend te worden.”

Bij inclusieve organisaties is duidelijk waarom er in bepaalde situaties wel sprake is van exclusie (niet iedereen kan bij elk overleg of besluit betrokken zijn) en wanneer niet. Exclusie vindt plaats op basis van breed gedragen legitieme gronden. Op individueel niveau is van belang dat medewerkers van verschillende achtergronden zich in gelijke mate onderdeel van de organisatie en hun team voelen terwijl ze tegelijkertijd de ruimte voelen om zichzelf te zijn en hier ook om gewaardeerd worden.”

Ook over deze definitie werd geen consensus bereikt tussen experts, maar alle experts waren er wel enigszins of helemaal mee eens: 25% was het er helemaal mee eens en 75% was het er enigszins mee eens. Volgens enkele experts gaat het niet alleen om verschillende achtergronden, maar ook om andere identiteitskenmerken en vermogen, en spelen er ook andere factoren mee, bijvoorbeeld of een organisatie hier toe in staat is.

Box 3.

In de wetenschappelijke literatuur hanteren onderzoekers tot op heden geen eenduidige specifieke definitie van inclusie op de werkvloer (Salib, 2014). Vaak zijn de gehanteerde definities grofweg in te delen in definities gericht op de ervaring van het individu of definities gericht op procedures binnen een organisatie (Salib, 2014). Een definitie waarin dit expliciet wordt benoemd en beide onderdelen omvat helpt om inclusie en de factoren die daarmee samenhangen beter in kaart te brengen. In dit overzichtsrapport hebben we daarom, op basis van wetenschappelijke literatuur, een werkdefinitie geformuleerd.

Onderstaand beschrijven we op basis van welke literatuur we de definitie hebben gevormd (stap 1) en hoe we deze hebben geïntegreerd (stap 2) en verrijkt om te komen tot een werkdefinitie. Een werkdefinitie van inclusie moet bruikbaar zijn om voor organisaties interventies op inclusie te ontwikkelen en te implementeren en de effecten hiervan op het niveau van de **organisatie** te monitoren.

Stap 1: Literatuur beschikbare definities

Definities ervaring individu

Inclusie vanuit de ervaring van de werknemer gaat erom dat de werknemer zichzelf kan zijn, terwijl de **werknemer** zich tegelijkertijd ook onderdeel voelt van een team en de organisatie waarvoor **diegene** werkt (Ashikali et al., 2020). Dit wordt verklaard door de optimale distinctie theorie van Brewer (in Shore et al., 2011). Deze theorie gaat er vanuit dat mensen graag onderdeel willen voelen van een groter geheel of groep, maar zich tegelijkertijd ook willen onderscheiden. Een disbalans tussen het onderdeel willen uitmaken en willen onderscheiden, kan leiden tot het onder druk staan van het individuele zelfbeeld, of onder druk staan van relaties (Shore et al., 2011). Als een dergelijke disbalans ontstaat, kunnen werknemers strategieën ontwikkelen om dit te compenseren, bijv. het onderdrukken van hun unieke kenmerken (Shore et al., 2011). Shore (et al., 2011) hebben een conceptueel model gemaakt van de relatie tussen de twee behoeftes en de effecten daarvan. Alleen wanneer aan beide behoeftes voldaan is, is er sprake van een gevoel van inclusie. Om inclusie te meten, heeft Salib (2014) op basis van het conceptueel model van Shore (et al., 2011) vragen ontwikkeld voor het meten van het gevoel van inclusie van medewerkers binnen hun team.

Tabel 2. Model voor inclusie uit Shore (et al., 2011)

Inclusiekader		
	Is geen onderdeel van de organisatie	Is onderdeel van de organisatie
Heeft weinig ruimte om zichzelf te zijn en zich te onderscheiden	Uitsluiting Het individu wordt niet behandeld als een organisatorische insider met een unieke waarde in de werkgroep, terwijl er andere werknemers of groepen insiders zijn	Assimilatie Het individu wordt behandeld als een insider in de werkgroep wanneer ze voldoen aan organisatorische / dominante cultuurnormen en uniciteit bagatelliseren
Inclusiekader		
	Is geen onderdeel van de organisatie	Is onderdeel van de organisatie
Heeft veel ruimte om zichzelf te zijn en zich te onderscheiden	Differentiatie Het individu wordt niet behandeld als een organisatorische insider in de werkgroep, maar hun unieke kenmerken worden wel gezien als waardevol en vereist voor het succes van de groep / organisatie	Inclusie Het individu wordt behandeld als een insider en ook toegestaan / aangemoedigd om uniek te blijven binnen de werkgroep

Definitie procedures organisatie

In aantal studies wordt niet alleen gekeken naar de inclusie beleving van de individuele werknemer, maar (ook) naar (de samenhang met) de processen die inclusie in een organisatie moeten bewerkstelligen. Ook hier is een splitsing te maken in processen die met name gericht zijn op het 'onderdeel uitmaken van' en 'jezelf kunnen zijn'.

Onderdeel uitmaken van: Mor Barak (et al., 2016) stellen de procedures waarin besluitvorming en informatie-uitwisseling plaatsvindt centraal. Dit zijn zowel formele processen (bijv. sollicitatieprocedure) als informele processen (bijv. bijwonen van lunches). Zij onderzoeken daarbij niet de feitelijke processen binnen een organisatie, maar de ervaring van werknemers; de mate waarin werknemers zich actief betrokken voelen bij processen.

Jansen en Zaroni (2008) hebben ook aandacht voor de feitelijke processen die bijdragen aan het '**onderdeel uitmaken van de organisatie**', waarbij hun aandacht bij inclusie ook uitgaat naar de processen die ervoor moeten zorgen dat werknemers gelijk behandeld worden. Zij onderzoeken feitelijke procedures, zoals duidelijke criteria waarop je werknemers evalueert en het bieden van kansen op basis van capaciteit.

Jezelf kunnen zijn: Ook bij processen die gericht zijn op het in gelijke mate onderdeel uitmaken van de organisatie is het soms nodig om rekening te houden met verschillen tussen mensen. Zo kan het nodig zijn om werknemers voor wie het minder vanzelfsprekend is om hun mening te geven over het beleid van de werkgever extra uit te nodigen om hun stem te laten horen.

Deze processen zijn echter niet primair gericht op het jezelf kunnen zijn .

Voor sommige groepen is het denkbaar dat er specifieke aandacht nodig is voor het 'jezelf kunnen zijn'. Dit is het geval wanneer het jezelf zijn minder vanzelfsprekend wordt aanvaard omdat de uitingen ervan niet aansluiten bij de normen in de organisatie. Het risico hierop is groter wanneer je tot een minderheidsgroep behoort, omdat de normen in een organisatie bepaald zijn door een dominante groep waartoe zij niet behoren. Bijvoorbeeld, wanneer de norm 'een representatief uiterlijk' o.a. ingevuld is door hoofdbedekking te verbieden, kan dit komen doordat de norm bepaald is door een groep voor wie de norm niet in de weg staat om zichzelf te kunnen zijn en die onvoldoende stilstand bij het uitsluitende effect op vrouwen die vanuit religieuze overtuiging een hoofddoek dragen. Specifieke aandacht voor de behoeften vanuit deze groep en het aanpassen van de processen op basis hiervan helpt om ook werknemers uit de niet dominante groep zichzelf te kunnen laten zijn.

Janssens en Zaroni (2008) hebben ook gekeken naar processen die zich specifiek gericht zijn op het jezelf kunnen zijn, gegeven je culturele achtergrond. Zij benoemen daarbij expressie van culturele identiteit (bijv. het erkennen van religie op het werk) en benutting van culturele competenties (bijv. het werven op relevante culturele competenties).

Stap 2: Integreren beschikbare definities

Definities ervaring individu:

- 1-Onderdeel voelen van het team/organisatie. Bron: Salib 2014.
- 2-Genoeg ruimte om jezelf te zijn en eventueel jezelf zijn ook nog specificeren naar ruimte voor religieuze/etnische identiteit. Bron: Salib (2014).
- 3-Subjectieve beleving van 1 en 2 organisatieniveau. Bron: Mor Barak et al., 2016.

Definities procedures organisatie:

- 1-In gelijke mate medewerkers betrekken bij de besluitvorming (formele en informele activiteiten). Bron: Mor Barak et al., 2016.
- 2-Genoeg en gelijke toegang tot informatie (formele en informele activiteiten). Bron: Mor Barak et al., 2016
- 3-Ruimte voor de specifieke behoeften van leden van groepen. Bron: Janssens en Zaroni (2008).
- 4-Er is sprake van een inclusief/transformationeel leiderschapsstijl die recht doet aan behoefte om bij de organisatie te horen zonder afbreuk te doen aan eigenheid. Bron: Ashikali et al., 2020.
- 5-Beleid en procedures die elke medewerker het gevoel geven gewaardeerd te worden om wie ze zijn en wekken een gevoel van verbondenheid op. Bron: Mor Barak, 2015; Mor Barak & Travis, 2010.

Voor elk van de definities valt wat te zeggen. Zo geven de definities van inclusie die gericht zijn op feitelijke processen (zoals de verschillende aspecten die Janssens en Zaroni die benoemen) meer handvatten voor organisaties om beleid te implementeren. Daarnaast geven dergelijke definities ruimte om ook naar processen te kijken waar de werknemer niet direct zicht op heeft (en die je dus niet meet wanneer je alleen naar ervaren inclusie kijkt) maar die uiteindelijk wel invloed hebben op inclusie. Zo kan een gestructureerde procedure om te bepalen wie er in aanmerking komt voor promotie onterechte uitsluiting voorkomen, zonder dat werknemers daar direct bij betrokken zijn. Aan de andere kant kunnen de benodigde feitelijke processen context gebonden zijn, waardoor de ervaren betrokkenheid bij besluitvorming en informatie-uitwisseling ook relevant is.

Daarnaast zijn er nog een aantal andere argumenten te geven voor een definitie die verschillende modellen van inclusie integreert:

- De verschillende varianten laten allemaal een correlatie zien met de beoogde effecten van inclusie, zoals behoud van werknemers en creativiteit binnen teams, en hebben daarmee een zelfstandige waarde.
- Hoewel we geen onderzoek zijn tegengekomen dat de relatie tussen de psychologische en proces georiënteerde definities empirisch in kaart brengt, is de verwachting dat het gevoel van inclusie deels gedreven is door de procedures in een organisatie. Denk bijvoorbeeld aan processen rondom besluitvorming. Als medewerkers echt inspraak hebben bij besluiten is de kans groter dat ze zich onderdeel voelen van de organisatie of hun team (want dat kunnen ze dan mede vormgeven) dan wanneer alles van bovenaf gestuurd is. Daarom is ook van belang de meer feitelijke kant in beeld te brengen. Er zijn ook procedures die op korte termijn niet altijd zichtbaar zijn voor de werknemer (zoals een objectieve beoordeling in sollicitatieprocedure) maar die uiteindelijk wel relevant zijn voor gelijke kansen en daarmee inclusie.
- Voor een deel van de procedures, zoals het (in gelijke mate) hebben van inspraak bij belangrijke beslissingen, is de beleving van de medewerkers een belangrijke toets of de procedure wel effectief is geïmplementeerd.

Er is in de literatuur geen onderzoek die alle bovenstaande aspecten van inclusie combineert. Mogelijk doordat het veel vraagt om het gehele concept te implementeren en te meten. Echter voor een werkgever die in praktijk inclusie wil bevorderen is het in ieder geval van belang om zowel de verschillende processen die inclusie bevorderen als de ervaring van inclusie mee te nemen bij het bepalen van het beleid.

5 Literatuur: factoren culturele inclusie

Er is weinig empirisch onderzoek naar effectieve interventies voor een inclusieve werkomgeving beschikbaar (zie onderzoeksverantwoording hoofdstuk 3). Daarom is in het literatuuronderzoek naast interventies, tevens gekeken naar factoren die samenhangen met inclusie. De ratio daarachter is dat wanneer deze factoren bekend zijn, beter beredeneerd kan worden welke interventies mogelijk effectief zijn. Omdat de gevonden factoren onderdeel zijn van het achterliggende mechanisme van de interventie.

In de literatuur komen niet alleen factoren naar voren die *direct* samenhangen met inclusie. Er bestaat ook veel relevant onderzoek naar risicofactoren voor *uitsluitingsmechanismen*. Bij het maken van beleid zijn ook die factoren van belang omdat de aanwezigheid daarvan een effectieve implementatie van interventies gericht op inclusie in de weg zouden kunnen staan. Zo kan in een werkomgeving waarbij een minderheid uit enkele individuen bestaat het risico op stereotype threat groter zijn dan wanneer die minderheid groter is. Bij stereotype dreiging drukt het bestaan van een negatief stereotype over de groep waartoe de medewerker behoort op de medewerker, waardoor deze minder goed presteert dan normaal. Dit kan ook gebeuren wanneer de meerderheid deze medewerkers niet anders behandelt. Stereotype threat kan inclusie belemmeren en is van belang om rekening mee te houden, maar is niet direct onderdeel van inclusie. Daarnaast zijn er factoren die samenhangen met de *effecten van uitsluiting*. Zo heeft een gestructureerd beoordelingsgesprek niet direct invloed op uitsluitingsmechanismen (en is ook niet direct onderdeel van inclusie), maar verminderd mogelijk wel het effect van uitsluiting. In dit voorbeeld kan de interventie mogelijk ongelijke behandeling bij het gesprek voorkomen, terwijl het mechanisme van uitsluiting, impliciete stereotypering, blijft bestaan.

Deze verschillende soorten factoren zijn allemaal relevant (bij de voorwaarden) voor D&I beleid en worden in de volgende paragrafen besproken:

- › Factoren die met (een van de deelaspecten van) inclusie samenhangen (paragraaf 5.1);
- › Factoren die met uitsluitingsmechanismen samenhangen (paragraaf 5.2);
- › Factoren die met de effecten van uitsluiting samenhangen (paragraaf 5.3).

Uit het literatuuronderzoek kwamen ook contextfactoren naar voren gekomen die de kans op succesvol D&I beleid beïnvloeden. Dit type factoren zijn besproken in de vierde paragraaf:

- › Randvoorwaarden voor succesvol inclusiebeleid (paragraaf 5.4).

Voor al deze factoren is steeds gekeken in welke categorie ze vallen: strategie, organisatieontwerp, (HR) beleid, leiderschap, organisatiecultuur of de individuele medewerker. In de bijlagen is een gedetailleerde beschrijving te vinden van de belemmeringen en faciliterende factoren van de geïncludeerde studies.

Hoewel er op basis van het literatuuronderzoek veel verschillende factoren naar voren zijn gekomen die relevant zijn voor inclusie of voor de processen die relevant zijn voor inclusie, is enige voorzichtigheid geboden bij de interpretatie. In paragraaf 5.5 bespreken we tot slot een aantal kanttekeningen bij de geïnventariseerde literatuur.

5.1 Inclusie

Er zijn vooral studies uitgevoerd naar factoren die inclusie kunnen bevorderen en in mindere mate naar belemmerende factoren. Net als Guillaume et al., (2017) hanteren wij bevorderende factoren op het niveau van 1) strategie; 2) organisatieontwerp; 3) (HR) beleid; 4) leiderschap; 5) organisatiecultuur; en 6) individu. Op **strategisch niveau** is het van belang te zorgen voor dezelfde diversiteit in de organisatie als in de samenleving (Andrews & Ashworth, 2015; Gonzales & Denisi, 2009). Guillaume et al., (2017) geven aan dat er bij het **organisatieontwerp** rekening gehouden dient te worden dat er diversiteit is in de samenstelling van teams, en dat samenwerking in diverse teams vooral werkt als er gezamenlijk wordt gewerkt aan innovatieve, creatieve, en besluitvormingstaken waarin iedereen duidelijke rollen heeft. **(HR) beleid** kan inclusie bevorderen door verantwoordelijkheden van diversiteits- en inclusiebeleid goed vast te leggen en te zorgen voor commitment vanuit de D&I officer (Onyeador, Hudson, & Lewis, 2021; Groysberg & Connolly, 2013). Ook goede rolmodellen en het sponsoren van werknemers mentortrajecten en ondersteuningsgroepen faciliteert inclusie (Groysberg & Connolly, 2013).

In de literatuur worden vele vormen van **leiderschap** benoemd die inclusie bevorderen, zoals dienend, inclusief, ethisch, authentiek en transformationeel leiderschap. Er is een zekere overlap tussen deze vormen van leiderschap, maar voor elke vorm van leiderschap wordt de nadruk gelegd op andere aspecten die deze vorm van leiderschap kenmerkend maakt.

In verschillende studies komt naar voren dat persoonlijk contact op gelijkwaardige basis tussen de leidinggevende en (alle) medewerkers van belang is voor inclusie. De leidinggevende moedigt de medewerkers aan en stimuleert hen in hun persoonlijke ontwikkeling zodat ze in hun kracht staan. Medewerkers kunnen beter zichzelf zijn in een veilige en zekere omgeving waarin ze fouten mogen maken, de leidinggevende kan dit stimuleren (Salib, 2014; Gotsis & Grimani, 2016a; Gotsis & Grimani, 2016b; Ashikali & Groeneveld, 2013; Brimhall, 2019; McCallaghan, Jackson, & Heyns, 2019; Shore, 2011; Nishii & Mayer, 2009; Guillaume et al., 2017). Een leidinggevende die transparant opereert en een sterke norm en overtuiging naar non-discriminatie en diversiteit aanhangt draagt bij aan zo'n omgeving (Gotsis & Grimani, 2016a; Gotsis & Grimani, 2016b; Schölmerich Schermuly, & Deller, 2016). Een inclusieve leidinggevende is bescheiden, maar neemt ook verantwoordelijkheid (Randel et al., 2018; Kuknor & Bhattacharya, 2020). Leidinggevers moeten voldoende emotionele intelligentie hebben om de behoefte van medewerkers te begrijpen (Oyewunmi, 2018).

Een **organisatiecultuur** waarin de mogelijkheid bestaat om open met elkaar het gesprek aan te gaan, waar fouten gemaakt mogen worden en mensen elkaar vertrouwen en helpen (Shore & Chung, 2021; Workman-Stark, 2021; Guillaume et al., 2017), besluiten participatief tot stand komen (Panicker & Sharma, 2020) en medewerkers zich kunnen ontwikkelen (Panicker & Sharma, 2020) draagt bij aan inclusie. Naast de informele cultuur is het van belang dat normen binnen een organisatie expliciet en transparant zijn voor iedereen, op deze manier creëer je voor iedereen die zich aan deze normen houdt gelijke kansen (Janssens & Zanoni, 2008). Op **individueel** niveau wordt inclusie bevorderd wanneer medewerkers met een open en extraverte persoonlijkheid, een focus op leren en een goed reflectievermogen dragen bij aan een inclusiever werkklimaat (Guillaume et al., 2017).

Gelijkwaardig onderdeel uitmaken

Naast generieke factoren voor inclusie, worden er ook specifiek factoren genoemd voor de onderdelen van inclusie, namelijk erbij horen en jezelf kunnen zijn. Deze onderdelen komen voort uit de *optimal distinctiveness theory* (Brewer, 1991) en worden beschreven in Shore (2011). Erbij horen omvat de wens van medewerkers om interpersoonlijke relaties te vormen en te onderhouden die sterk en stabiel zijn en jezelf geaccepteerd voelen (Shore, 2011). Hier wordt enkel **inclusief leiderschap** gesuggereerd als bevorderende factor in een theoretisch onderbouwd conceptueel model van Randel en collega's (2018). De gedragingen van een inclusief leider die volgens hen specifiek het gevoel van erbij horen bevorderen zijn: het ondersteunen van teamleden, het waarborgen van eerlijkheid en gelijkwaardigheid en gedeelde besluitvorming.

Jezelf kunnen zijn

Jezelf kunnen zijn omvat de wens van medewerkers om zichzelf te kunnen onderscheiden op unieke eigenschappen (Shore, 2011). Volgens het conceptuele model van Randel en collega's (2018) bevat inclusief leiderschap ook specifieke gedragingen die jezelf kunnen zijn bevorderen. Namelijk wanneer verschillen tussen werknemers en de meerwaarde hiervan worden erkent (Shore, 2011) en wanneer diverse bijdragen worden aangemoedigd (Randel et al., 2018, Janssens & Zanoni, 2008).

5.2 Mechanismen van in- en uitsluiting

Belemmerende factoren

Uit de literatuurstudie komen een aantal factoren die de kans op uitsluiting vergroten, deze zijn in te delen naar het niveau van (HR) beleid, organisatiecultuur en het individu. Voor **(HR) beleid** blijkt uit interviews in de spoorwegindustrie dat gebrek aan bewustzijn over bestaand beleid en gebrek aan erkenning voor het belang van het hebben van een diversiteitsbeleid het gelijk beoordelen van skills en vaardigheden van werknemers uit een etnische minderheid belemmert (Maher, 2014). Op het gebied van **organisatiecultuur** onderzocht Holck (2016) door middel van interviews en observatie het effect van ruimtelijke ongelijkheid in een organisatie. De auteur gaf aan dat wanneer werknemers van een minderheidsgroep uit eigen beweging gescheiden werken van werknemers uit een meerderheidsgroep in een kantoorruimte ('etnische segregatie') dit een belemmering is, omdat door het gemis aan onderling contact ongelijke behandeling vergemakkelijkt. Ook segregatie in de organisatie hiërarchie, waar banen met hoge status met name ingenomen worden door werknemers uit meerderheidsgroep en banen van lagere status naar een minderheidsgroep (Holck, 2016) belemmert inclusie. Daarnaast lijken de overtuigingen dat werknemers van een minderheidsgroep zich moeten aanpassen aan de (organisatie)cultuur van de meerderheid (Holck, 2016) en dat iedereen gelijk behandeld moet worden zonder culturele normen te erkennen (Maher, 2014) een belemmering. Op individueel niveau wordt inclusie belemmerd wanneer er sprake is van zelfsegregatie (Bernstein, Bulgur, Salipante & Weisinger, 2020; Holck, 2016), vrees voor cross-culturele communicatie, stereotypering en stigmatisering. Bernstein en collega's (2020) beargumenteren aan de hand van de 'Theory of Generative Interactions' dat de hiervoor genoemde factoren inclusie belemmeren doordat ze een gebrek aan betekenisvolle interactie tussen groepen veroorzaken.

Faciliterende factoren

Om inclusie te bevorderen, beargumenteren Bernstein en collega's (2020) in hun theorie het belang van het stimuleren van betekenisvolle interactie. Wanneer er sprake is van taaldiversiteit binnen een organisatie kan interactie worden gestimuleerd door op organisatieniveau taaldiversiteit publiekelijk te ondersteunen, teams voor een langere tijd samen te laten werken zodat ze gelijkenissen tussen elkaar ontdekken en te zorgen voor rolmodellen (Kim et al., 2019).

Taaldiversiteit kan op groepsniveau worden gestimuleerd door de normen rondom onderlinge communicatie te bepalen en ervaringen te bespreken om empathie te vergroten (Kim et al., 2019). Individuen kunnen rollenspellen doen en ze kunnen aangemoedigd worden om hun authenticiteit in communicatie te waarderen (Kim et al., 2019).

5.3 Effecten van uitsluiting

Belemmerende factoren

Er zijn geen belemmerende factoren gevonden.

Faciliterende factoren

Bevorderende factoren zien we op het niveau van (HR) beleid, organisatiecultuur en individu. **(HR)beleid** kan inclusie bevorderen door bij de werving en selectie blind te boordelen en te werven en selecteren aan de hand van gestandaardiseerde, vooraf opgestelde beslissingscriteria (Payne & Vuletich, 2018). Tijdens werk kan (HR)beleid inclusie bevorderen door het benoemen en waarderen van diversiteit, het van elkaar leren door heldere en concrete feedback (Casad & Bryant, 2016), rolmodellen op te stellen (Chanland & Murphy, 2017), monitoring en zichtbare steun voor de initiatieven vanuit (top)management (Chanland & Murphy, 2017; Bonifacio et al., 2021). De **organisatiecultuur** kan hierin ondersteunen door te erkennen dat bias altijd aanwezig is en de baseline is (Payne & Vuletich, 2018). Op **individueel niveau** wordt inclusie gedurende werving en selectie bevorderd door het activeren van positieve associaties betreffende etnische minderheden en door de tijd te nemen om beslissingen te maken om zo impliciete bias te voorkomen (Payne & Vuletich, 2018). In een literatuurreview beargumenteren Casad en Bryant (2016) dat het essentieel is om stereotype dreiging te adresseren om diversiteit en inclusie in organisaties te bevorderen.

5.4 Uitgangspunten/randvoorwaarden voor beleid

Een belemmering wat betreft beleid is het gebrek aan prioriteit voor dit thema binnen de HRM (Van der Spek & Sylva, 2020) en de incongruentie tussen het (diversiteits)beleid en de uitvoering in de praktijk (Mor Barak, Luria & Brimhall, 2021). Ook wordt weerstand tegen diversiteitsinitiatieven gerapporteerd, zowel passief (d.m.v. uitstelgedrag, onwetendheid veinzen, informatie of steun achterhouden etc.) als actief (d.m.v. ondermijnen, blokkeren, manipuleren etc.) (Velasco & Sansone, 2019). Deze houding tegenover diversiteitsinitiatieven hangt samen met geslacht, etniciteit en de overtuiging over ongelijkheid (Scarborough, Labouths, & Holbrook, 2019). Deze houding kan worden verklaard doordat inclusie verschillend wordt ervaren door verschillende groepen, waardoor de ervaren noodzaak voor diversiteitsinitiatieven ook kan verschillen.

Zo ervaren mannen meer inclusie dan vrouwen, witte werknemers meer inclusie dan werknemers van kleur en werknemers met een universitair diploma meer inclusie dan werknemers zonder universitair diploma (Mor Barak, Findler, & Wind, 2001).

Faciliterende factoren

Om diversiteit en inclusie te ondersteunen, zijn er diverse bevorderende maatregelen en acties mogelijk blijkt uit de literatuur, namelijk: het werven uit een diverse pool van kandidaten (Groysberg & Connolly, 2013), het meten van diversiteit en inclusie in de organisatie (Groysberg & Connolly, 2013; Mor Barak, 2015; Van Knippenberg, Nishii, & Dwertmann, 2020), steun vanuit het (top)management voor diversiteitsbeleid (Van Knippenberg, Nishii, & Dwertmann, 2020), het afleggen van verantwoording door managers (Groysberg & Connolly, 2013; Van Knippenberg, Nishii & Dwertmann, 2020) en het voorkomen van een zero-sum mentaliteit waarbij werknemers het idee krijgen dat één groep verder komt ten koste van een andere groep (Brannon, Carter, Murdock-Perriera, & Higgingbotham, 2018). Het voorkomen van een zero-sum mentaliteit kan volgens Brannon en collega's (2018) door rekening te houden met de doelen en motivatie van zowel de minderheidsgroep(en) als de meerderheidsgroep. Daarnaast helpt het om te zorgen voor een integraal pakket aan maatregelen (Van Knippenberg, Nishii, & Dwertmann, 2020) die niet expliciet gelabeld zijn als diversiteitsinitiatieven, om weerstand bij de meerderheidsgroep te voorkomen (Bernstein, Bulgur, Salipante, & Weisinger, 2020).

5.5 Discussie literatuur

De zoekstrategie naar studies waarin factoren werden onderzocht die samenhangen met inclusie leverde een grote verscheidenheid aan artikelen op. De meeste artikelen beschrijven slechts theorieën of hebben enkel een eenmalige vragenlijst uitgezet bij werknemers of leidinggevendenden. Er zijn geen studies gevonden waarbij daadwerkelijk de effectiviteit van een interventie gericht op het verbeteren van inclusie onderzocht is. Zo onderzoekt de review van Casad & Bryant (2016) interventies tegen stereotype dreiging, maar niet voor inclusie. Ackerman-Barger et al., (2021) onderzochten het effect van workshops tegen microagressie, maar niet met inclusie als uitkomst. In de verschillende studies zijn ook tal van verschillende factoren onderzocht onder verschillende en soms erg specifieke doelgroepen (zoals artsen), waardoor studies onderling niet goed vergeleken kunnen worden en er geen goede conclusies getrokken kunnen worden. Desondanks geven de studies richting en aanknopingspunten voor mogelijke aangrijpingspunten voor interventies. Zo geven meerdere studies aan dat bepaalde type leiderschapstijlen samenhangen met inclusie, waardoor het aannemelijk is dat interventies gericht op het bevorderen van deze leiderschapstijlen kunnen bijdragen aan inclusie. Een zo'n goed mogelijk onderbouwde lijst van maatregelen/interventies om inclusie te bevorderen is nodig om diversiteit en inclusie binnen organisaties een stap verder te brengen. Deze systematische literatuur search geeft een eerste beeld en richting voor interventies. Eén van de manieren om dit verder te onderbouwen en tot snelle en gefundeerde uitspraken te komen over de effectiviteit van dergelijke interventies is het raadplegen van wetenschappelijke experts op het gebied van inclusie en diversiteit en daarbij te komen tot een gedeeld beeld van deze interventies middels een Delphi-studie. Op basis daarvan kunnen zowel beleidsadviezen gedaan worden om inclusie te bevorderen als dat het aangeeft welke interventies veelbelovend zijn om verder empirisch te onderzoeken.

6 Delphi-onderzoek bij experts: factoren en interventies inclusie

6.1 Doel

Het Delphi-onderzoek is uitgevoerd met als doel om gezamenlijk met toonaangevende experts op het gebied van diversiteit en inclusie, te komen tot een gedeeld beeld van de belangrijkste factoren en interventies die van invloed zijn op het bevorderen van culturele inclusie en gelijke kansen op droomstroom op het werkvloer. De Delphi methode is een manier om op systematische wijze de kennis van deskundigen in te zetten en in meerdere iteratierondes tot consensus komen. Dit is gedaan door het uitzetten van twee op elkaar aansluitende vragenlijsten (o.b.v. de literatuurstudie).

6.2 Eerste vragenlijstronde: bevorderen factoren

Leidinggevende

In de eerste ronde van de Delphi-studie is er consensus over vier van de vijf factoren die betrekking hebben tot eigenschappen van leidinggevende die inclusie bevorderen (Tabel 3). Over één eigenschap – bescheidenheid - verschilde de mening tussen ‘enigszins bevorderd’ en ‘bevorderd’.

Met betrekking tot de taakinvulling en visie van de leidinggevende is er consensus dat vijf factoren inclusie bevorderen. Die factoren hadden te maken met aandacht voor discriminatie en diversiteit, sociaal welzijn en empoweren medewerkers, en een duidelijke rol voor de leidinggevende in D&I beleid. Over twee factoren is geen consensus.

In de tweede vragenlijstronde zijn enkele, door de experts aangedragen, extra factoren voorgelegd aan de experts. Deze factoren zijn aangegeven door middel van een*.

Tabel 3. Eigenschappen van de leidinggevende in relatie tot inclusie

Eigenschappen leidinggevende	Mate van consensus
Authenticiteit	Bevorderend
Sterk moreel kompas	Bevorderend
Moed en verantwoordelijkheid	Bevorderend
Hoge emotionele intelligentie	Bevorderend
Bescheidenheid	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Luistervaardigheid van de leidinggevende*	Bevorderend
Interculturele competenties van de leidinggevende. De leidinggevende heeft vaardigheden en attitudes ontwikkeld die hem in staat stellen om succesvolle interacties met mensen met verschillende culturele achtergronden te hebben*	Bevorderend
Leidinggevend zonder autoritaire persoonlijkheid*	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend

Ook de visie of de taakinvulling van leiderschap is van invloed op de mate van inclusie. Er is consensus dat zes factoren bevorderend zijn voor inclusie, waaronder aandacht voor voorkomen discriminatie, sociaal welzijn en ontwikkeling van medewerkers, en een duidelijke rol voor de leidinggevende in D&I beleid. Daarnaast waren er drie factoren die volgens experts tenminste enigszins bevorderend zijn.

Tabel 4. Factoren met betrekking tot taakinvulling en visie van leidinggevende in relatie tot inclusie.

Taakinvulling of visie leidinggevende	Consensus bevorderend
Leidinggevende heeft aandacht voor het voorkomen van impliciete en expliciete discriminatie	Bevorderend
Leidinggevende zorgt voor sociaal welzijn door aandacht	Bevorderend
Leidinggevende heeft aandacht voor <i>empoweren</i> en ontwikkelen van medewerkers	Bevorderend
De leidinggevende ziet diversiteit als bevorderlijk voor de werkomgeving	Bevorderend
Leidinggevende heeft een duidelijk beeld van hun rol in het D&I beleid en worden hier in hun eigen evaluatie ook op aangesproken	Bevorderend
Leidinggevende voert zijn/haar rol uit vanuit de visie van dienstbaarheid aan anderen	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Leidinggevende inspireert en motiveert medewerkers door het schetsen van toekomstbeelden waar men zich in herkent	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Taakhelderheid en feedback*	Bevorderend
Wanneer er geen leidinggevende is en er sprake is van een autonoom team is leiderschap goed en duidelijk verdeeld in binnen het team. Teamleden nemen allemaal een rol in het vormgeven van leiderschap, maar deze zijn duidelijk en leiden niet tot verwarring.*	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend

*Factor werd toegevoegd na de eerste vragenlijstronde

Naast de eigenschappen en taakinvulling van een leidinggevende zijn ook factoren voorgelegd die relatie hadden tot het team. Er is consensus onder de experts over acht factoren die bevorderend zijn voor inclusie. Dit zijn bijvoorbeeld het balanceren en stimuleren van ambities van medewerkers, interesse en empathie tonen aan individuele medewerkers en transparante communicatie. Vijf factoren werden beoordeeld als enigszins bevorderend tot bevorderend.

Tabel 5. Factoren met betrekking tot leidinggevende en het team in relatie met inclusie.

Leidinggevende – team	Consensus bevorderend
Leidinggevende toont empathie en compassie naar alle medewerkers	Bevorderend
Leidinggevende balanceert ambities van alle werknemers	Bevorderend
Leidinggevende stimuleert medewerkers om standpunten in te nemen die de heersende denkbeelden uitdagen	Bevorderend
Leidinggevende is transparant in communicatie naar alle medewerkers	Bevorderend
Leidinggevende toont interesse in alle individuele werknemers	Bevorderend
Leidinggevende stimuleert alle medewerkers om het best uit zichzelf te halen	Bevorderend
Leidinggevende sterke sociale normen stellen tegen discriminatie*	Bevorderend
Teamleden niet gelijk behandelen maar met respect voor eigenheid waardoor er gelijkwaardigheid wordt ervaren*	Bevorderend
Leidinggevende inspireert medewerkers door het geven van het goede voorbeeld	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Leidinggevende zorgt voor een hoge kwaliteit van de relatie tussen (alle) werknemers	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Medewerkers herkennen zich voldoende in de leidinggevende als persoon	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Ontwikkelen/bevorderen van goede relaties tussen de teamleden*	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
De context van leiderschap, zoals een grote span of control, mate van diversiteit op de afdeling/team*	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend

*Factor werd toegevoegd na de eerste vragenlijstronde

In het opmerkingenveld over factoren met betrekking tot leiderschap geven experts aan dat het niet gaat om gelijk behandelen, maar om met respect voor eigenheid waardoor gelijkwaardigheid wordt ervaren. Niet iedereen heeft namelijk hetzelfde nodig.

Daarnaast werd er aangegeven dat een positieve attitude ten opzichte van D&I erg belangrijk is, maar dat de leidinggevende kritisch moet zijn op zijn/haar eigen beperkingen.

Organisatieniveau

Er is consensus over 14 factoren op organisatieniveau die bevorderend zijn voor inclusie. Participatieve besluitvorming, transparantie, eerlijke en gelijkwaardige behandeling, psychologische veiligheid, het erkennen van verschillen dragen onder andere bij aan inclusie. Zeven factoren werden als tenminste enigszins bevorderend beoordeeld.

Tabel 6. Factoren op organisatieniveau in relatie tot inclusie

Organisatieniveau	Consensus bevorderend
Participatieve besluitvorming waar medewerkers met diverse kenmerken deel van uitmaken	Bevorderend
Alle werknemers worden serieus genomen, bijvoorbeeld gevraagd naar hun mening of advies, krijgen van uitdagende kansen en werkzaamheden	Bevorderend
Eerlijke behandeling van alle medewerkers	Bevorderend
Ervaren van gelijkwaardigheid met directe collega's en leidinggevende	Bevorderend
Gevoel van psychologische veiligheid (iedereen kan ideeën delen, vragen stellen, twijfels benoemen en fouten aan het licht brengen, zonder dat hij of zij daarop wordt afgerekend)	Bevorderend
Geen omgangsvormen tussen werknemers of in de organisatiecultuur die mensen buitensluit (bijv. lachen om kwetsende of denigrerende humor/opmerkingen, roddelen en pesten, kledingstijl)	Bevorderend
Gezien worden als persoon, collega's/leidinggevende tonen interesse in jou als persoon (bijv. vragen hoe het Suikerfeest was of hoe een bruiloft wordt gevierd, persoonlijke aandacht voor verjaardag of geboorte van kinderen)	Bevorderend
Het voelt voor alle medewerkers veilig om zijn/haar culturele identiteit te uiten	Bevorderend
De organisatie erkent verschillen tussen mensen en draagt uit de waarde ervan te waarderen (Integration and learning perspective)	Bevorderend
Toegang krijgen tot informatie en (hulp)middelen	Bevorderend
De mogelijkheid krijgen om in het besluitvormingsproces te participeren en dit proces te beïnvloeden	Bevorderend
Medewerkers worden persoonlijk betrokken/uitgenodigd worden voor informele netwerken (samen lunchen, gevraagd worden om met anderen een teamdag te organiseren)	Bevorderend
Medewerkers worden persoonlijk betrokken/uitgenodigd worden voor formele netwerken en bijeenkomsten	Bevorderend
Organisatie van de baan, zoals de mate en het moment van contact van de werknemer met meerderheidsgroepen, bijvoorbeeld niet pas contact met de meerderheidsgroep wanneer er sprake is van onrust of een fout*	Bevorderend

Organisatieniveau	Consensus bevorderend
Medewerkers krijgen de tijd voor creativiteit en innovatie	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Duidelijke rollen en gezamenlijke doelen	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Collega's die prettig en enthousiast op je reageren (bijv. een compliment geven, kunnen lachen om je humor)	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Veel doorgroeimogelijkheden voor alle medewerkers	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Medewerkers hebben veel autonomie in hun werk	Geen Consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Inclusieve voorzieningen, zoals divers aanbod in de kantine	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend
Duidelijke verwachtingen en realiteit rondom de baan*	Geen consensus: enigszins bevorderend tot bevorderend

*Factor werd toegevoegd na de eerste vragenlijstronde

HR & D&I beleid

Over 17 factoren is er consensus onder de experts dat deze bevorderend zijn voor inclusie. Dit waren onder andere voldoende mandaat bij D&I officer, het betrekken van medewerkers, mentoring, sponsering, rolmodellen, duidelijke en transparante monitoring en draagvlak en commitment in alle lagen van de organisatie. Daarnaast werden vijf factoren als enigszins bevorderend tot bevorderend beoordeeld.

Tabel 7. Factoren op HR & D&I beleidsniveau in relatie tot inclusie

HR en D&I beleid	Consensus bevorderend
Diversiteits- en inclusieofficer heeft voldoende mandaat om beslissingen te nemen	Bevorderend
Werknemers (bovenaf en onderop) worden betrokken bij diversiteit en inclusie beleid	Bevorderend
Sponseren van ondersteuningsgroepen van medewerkers en mentoringtrajecten	Bevorderend
De organisatie legt extern verantwoording af over het behalen van de doelen. Bijvoorbeeld via de charter diversiteit	Bevorderend
Met medewerkers die ontslag nemen wordt in gesprek nagegaan of de organisatiecultuur een rol heeft gespeeld	Bevorderend
Naast individuele evaluatiegesprekken, evalueert het management welke medewerkers er wel en niet intern doorgestroomd zijn	Bevorderend
Het salarisbeleid is transparant	Bevorderend
Er is een duidelijke en kenbare procedure voor werknemers die zich onveilig voelen en/of bij ongewenste omgangsvormen	Bevorderend

HR en D&I beleid	Consensus bevorderend
Organisatie betreft medewerkers bij het opstellen van visie en doelstellingen op diversiteit en inclusie	Bevorderend
De organisatie heeft elk jaar vaste momenten waarop het diversiteit en inclusie beleid wordt geëvalueerd	Bevorderend
De mate van ervaren inclusie wordt (ook) anoniem gemeten via bv het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek	Bevorderend
Diversiteit in teams zijn op alle functieniveaus zo divers mogelijk ingericht	Bevorderend
Evaluatieformulieren en gesprekken zijn zo ingericht dat ze de kans op bias minimaliseren	Bevorderend
Er is draagvlak en commitment voor diversiteit en inclusie beleid bij alle managementlagen in de organisatie	Bevorderend
Er zijn rolmodellen met verschillende diversiteitskenmerken op alle niveaus in de organisatie	Bevorderend
Er is bewustzijn dat inclusie een on-going proces is en er wordt voortdurend gereflecteerd op bedoelde en onbedoelde in- en uitsluiting op de werkvloer	Bevorderend
Aanbieden van leiderschapstrainingen die de leidinggevende in staat stellen inclusie te bevorderen	Bevorderend
Organisatie heeft een visie op diversiteit en inclusie en heeft deze vertaald in meetbare doelstellingen in verschillende vormen van monitoring	Enigszins bevorderend
Diversiteitsdoelen zijn onderbouwd door middel van een benchmark van vergelijkbare maar diverser samengestelde organisaties	Enigszins bevorderend
De diversiteitsdoelen zijn vertaald in expliciete en transparante normen	Enigszins bevorderend
Objectieve werving- en selectieprocedure ook bij interne doorstroom/promotie	Enigszins bevorderend
Er is kennisuitwisseling met andere bedrijven over het bevorderen van inclusie	Enigszins bevorderend

Individuele eigenschappen en kenmerken

Er is over zes factoren met betrekking tot de eigenschappen en kenmerken van medewerkers consensus dat deze bevorderend zijn voor inclusie. Zo helpt het als medewerkers open zijn, zelfreflectie, focus op leren en interculturele competenties hebben. Hiernaast is er over twee factoren consensus dat deze enigszins bevorderend zijn.

Tabel 8. Eigenschappen en kenmerken van medewerkers in relatie tot inclusie.

Eigenschappen en kenmerken medewerkers	Consensus bevorderend
Open zijn	Bevorderend
Open diversiteitsovertuiging	Bevorderend
Zelfreflectie	Bevorderend
Focus hebben op leren	Bevorderend
Netwerkvaardigheden	Bevorderend
Interculturele competenties van de medewerkers. De medewerker heeft vaardigheden en attitudes ontwikkeld die hem in staat stellen om succesvolle interacties met mensen met verschillende culturele achtergronden te hebben.*	Bevorderend
Zelfvertrouwen, vertrouwen in eigen kunnen	Enigszins bevorderend
Taalvaardigheid	Enigszins bevorderend

*Factor werd toegevoegd na de eerste vragenlijstronde.

De experts kregen wederom de mogelijkheid om opmerkingen te maken en factoren toe te voegen. Het belang van interculturele competenties, het ontwikkelen van vaardigheden en attitudes ten behoeve van succesvolle interactie met mensen van verschillende culturele achtergronden, is benadrukt. Daarnaast dragen de experts het belang van de verwachtingen, de organisatie van en de inhoud van de baan.

6.3 Tweede vragenlijstronde: effectieve interventies

In de tweede vragenlijstronde is uit de factoren waar consensus over bereikt is en bevorderend zijn bevonden interventies geformuleerd (zie hoofdstuk 6.2). Per interventie werd de effectiviteit van de interventie op erbij horen, jezelf kunnen zijn en gelijke kansen op doorstroom uitgevraagd. Mentoring, Sponsoring, kandidatenprogramma's, leiderschapstraining, selecteren van een inclusieve leider en monitoring van D&I beleid zijn door experts ingeschat als redelijk tot erg effectief om erbij horen, jezelf kunnen zijn en doorstroom te bevorderen (zie Tabel 9). Medewerkersnetwerken en een goed onboardingprogramma werden effectief ingeschat voor het bevorderen van erbij horen en jezelf kunnen zijn, maar niet voor doorstroom. Er was geen consensus dat training tegen microagressie effectief is om inclusie te bevorderen, al geeft 72% van de experts aan dat het minimaal een beetje effectief is om erbij horen en jezelf kunnen zijn te bevorderen.

Ook factoren gerelateerd aan het objectiveren van de werving en selectieprocedure kwamen naar voren als bevorderend voor inclusie tijdens de eerste vragenlijstronde. De onderdelen en effectiviteit op onderdelen van inclusie van objectieve werving en selectie zijn in een eerdere Delphi-studie van TNO uitgevraagd onder experts. Voor deze resultaten zie Hulsege, Emmert & Verhoef (2020).

Tabel 9. Overzicht van interventies waarover consensus is tussen experts dat het redelijk tot erg effectief is om aan inclusie te bevorderen (kruisje geeft aan dat er consensus is dat het redelijk tot erg effectief is).

	Erbij horen	Jezelf kunnen zijn	Doorstroom
Mentoring	x	x	x
Sponsoring	x	x	x
Medewerkersnetwerk	x	x	
Kandidatenprogramma	x	x	x
Leiderschapstraining	x	x	x
Selecteren van een inclusieve leider	x	x	x
Onboardingsprogramma	x	x	-
Monitoring van D&I beleid	x	x	x
Training tegen microagressie	-	-	-
Klachtenprocedure	-	x	-
Objectiveren van de werving en selectieprocedure			

Naast de effectiviteit van de interventies zijn de onderdelen waar de interventies uit kunnen bestaan voorgelegd aan de experts. In Tabel 10 staan de onderdelen per interventie opgesomd. Per interventie is de effectiviteit op de verschillende dimensies van inclusie te lezen. Daarnaast staan de, aan de experts voorgelegde, onderdelen van de interventie. De onderdelen zijn opgesplitst in onderdelen waarover consensus was dat deze bijdragen aan de effectiviteit op inclusie en waarover geen consensus was.

Tabel 10. Effectiviteit van interventies op het bevorderen van inclusie, en de onderdelen die daaraan bijdragen.

Interventie	Effectiviteit	Onderdelen waarover onder de experts consensus heerst dat het bijdraagt	Onderdelen waarover onder de experts geen consensus heerst of niet werkt
Mentoring	Erbij horen: 50% (erg) effectief 30% redelijk effectief 20% beetje effectief Jezelf kunnen zijn: 22% (erg) effectief 45% redelijk effectief 33% beetje effectief Doorstroom: 50% (erg) effectief 40% redelijk effectief 10% beetje effectief	• Mentoring vindt plaats binnen een officieel programma • Een mentoringprogramma staat voor iedereen open • Werknemers afkomstig uit groepen die ondervertegenwoordigd zijn worden extra aangemoedigd om deel te nemen • De groep van mentoren is net zo divers qua demografische kenmerken als de groep mentees • De mentor is meer ervaren dan de mentee • De mentor is afkomstig uit dezelfde organisatie • Mentoring vindt plaats over een langere tijd	• De mentee kan de mentor zelf kiezen (25% werkt averechts; 37% geen effect) • De mentor en de mentee worden gematcht op basis van interesses, doelen (62% draagt bij) • Mentoring is gericht op het voorbereiden op de volgende carrièrestap (67% draagt bij)

Interventie	Effectiviteit	Onderdelen waarover onder de experts consensus heerst dat het bijdraagt	Onderdelen waarover onder de experts geen consensus heerst of niet werkt
Sponsoring	Erbij horen: 50% (erg) effectief 25% redelijk effectief 25% beetje effectief Jezelf kunnen zijn: 14% (erg) effectief 57% redelijk effectief 29% beetje effectief Doorstroom: 42% (erg) effectief 29% redelijk effectief 29% beetje effectief	• Sponsoring vindt plaats via een formeel programma • Een sponsoringprogramma staat voor iedereen open • Werknemers uit ondervertegenwoordigde groepen worden actief uitgenodigd om te solliciteren • De groep van sponsoren is net zo divers qua demografische kenmerken als de groep gesponsorden • De sponsor is werkzaam binnen hetzelfde werkterrein als de gesponsorde • De sponsor heeft voldoende invloed • De sponsor pleit op cruciale momenten, zoals promotiekansen voor de gesponsorde • De sponsor zet zijn of haar netwerk in om de gesponsorde aan belangrijke contacten in het werkveld te helpen • De sponsor nodigt de gesponsorde uit voor potentiële netwerkmomenten, zoals lunches, borrels, congressen	• Een gesponsorde kan zijn sponsor zelf kiezen (33% werkt averechts; 50% geen effect)
Medewerkers -netwerk	Erbij horen: 45% (erg) effectief 28% redelijk effectief 18% beetje effectief 9% niet effectief Jezelf kunnen zijn: 36% (erg) effectief 46% redelijk effectief 9% beetje effectief 9% niet effectief Doorstroom: 10% (erg) effectief 30% redelijk effectief 20% beetje effectief 40% niet effectief	• Wordt gesteund door het management door aanbieden van tijd, budget en het promoten van het netwerk • Delen van ervaringen binnen het netwerken • Een vertrouwenspersoon is verbonden aan het netwerk • Het netwerk heeft contact met de OR • Er wordt verbinding gelegd tussen de leden en het gehele bedrijf • Het netwerk biedt informatie en advies over D&I beleid • Het netwerk is goed gestructureerd	

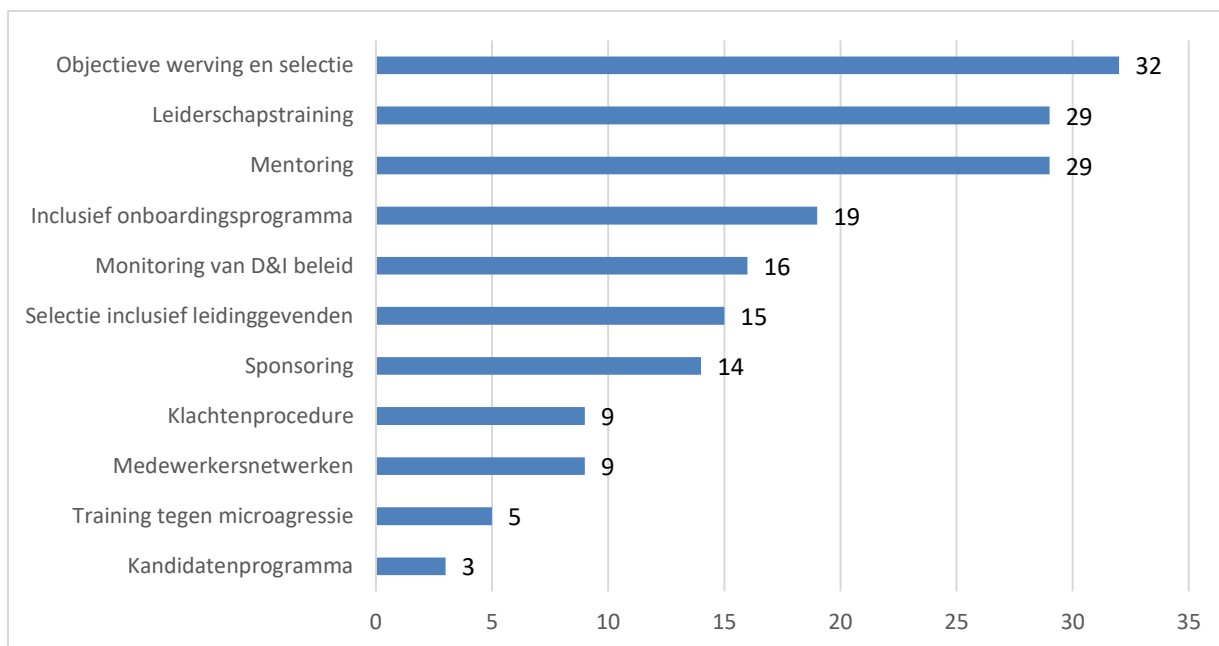
Interventie	Effectiviteit	Onderdelen waarover onder de experts consensus heerst dat het bijdraagt	Onderdelen waarover onder de experts geen consensus heerst of niet werkt
Kandidaten-programma	Erbij horen: 50% (erg) effectief 30% redelijk effectief 20% beetje effectief Jezelf kunnen zijn: 22% (erg) effectief 56% redelijk effectief 11% beetje effectief 11% niet effectief Doorstroom: 56% (erg) effectief 22% redelijk effectief 22% beetje effectief	• De selectiecriteria voor deelname aan het kandidatenprogramma zijn objectief en staan van te voren vast • Het doel van het kandidatenprogramma is duidelijk vastgelegd. Zoals het verbeteren van de kwaliteit van het management of voldoen aan de instroombehoefte van nieuwe leiders • Inhoud en vorm van het kandidatenprogramma biedt onderscheid tussen een individueel en een collectief programma en biedt mogelijkheid om werkervaring op te doen in de nieuwe rol.	• Het kandidatenprogramma staat alleen open voor een specifieke groep werknemers bv die met een migratieachtergrond (57% werkt averechts; 14% werkt niet)
Leiderschaps-training	Erbij horen: 55% (erg) effectief 18% redelijk effectief 9% beetje effectief 18% niet effectief Jezelf kunnen zijn: 55% (erg) effectief 27% redelijk effectief 18% niet effectief Doorstroom: 40% (erg) effectief 40% redelijk effectief 10% beetje effectief 10% niet effectief	• Leidinggevende leert aandacht te hebben voor het voorkomen van impliciete en expliciete discriminatie • Leidinggevende leert hoe hij/zij kan zorgen voor sociaal welzijn door aandacht • Leidinggevende leert hoe hij/zij aandacht kan geven aan het empoweren en ontwikkelen van medewerkers • Leidinggevende maakt kennis met diversiteit als bevorderlijk voor de werkomgeving • Leidinggevende krijgt een duidelijk beeld van zijn/haar rol in het D&I beleid en wordt hier in eigen evaluatie ook op aangesproken • Leidinggevende leert hoe hij/zij medewerkers kan stimuleren standpunten in te nemen die de heersende denkbeelden uitdagen • Leidinggevende leert hoe hij/zij transparant kan communiceren naar alle medewerkers • Leidinggevende leert hoe hij/zij conflicten kan herkennen en hoe hiermee om te gaan	• Leidinggevende leert hoe hij/zij de ambities van alle werknemers kan balanceren (70% draagt bij; 30% geen effect)

Interventie	Effectiviteit	Onderdelen waarover onder de experts consensus heerst dat het bijdraagt	Onderdelen waarover onder de experts geen consensus heerst of niet werkt
Selecteren van een inclusieve leider	Erbij horen: 45% (erg) effectief 22% redelijk effectief 22% beetje effectief 11% niet effectief Jezelf kunnen zijn: 45% (erg) effectief 22% redelijk effectief 22% beetje effectief 11% niet effectief Doorstroom: 56% (erg) effectief 22% redelijk effectief 11% beetje effectief 11% niet effectief	n.v.t.	n.v.t.
Onboardings-programma	Erbij horen: 82% (erg) effectief 9% redelijk effectief 9% niet effectief Jezelf kunnen zijn: 22% (erg) effectief 45% redelijk effectief 11% beetje effectief 22% niet effectief Doorstroom: 43% (erg) effectief 14% redelijk effectief 14% beetje effectief 29% niet effectief	• Toegang tot informatie en hulpmiddelen • Toegang tot informatie over en invloed op besluitvorming • Aandacht voor het opbouwen van een netwerk • Verbinding maken met cultuur en visie van organisatie • Gevoel van verbinding creëren door een warm welkom met echte aandacht • Aandacht voor het D&I beleid van de organisatie	
Monitoring D&I beleid	Erbij horen: 42% (erg) effectief 25% redelijk effectief 17% niet effectief 16% niet effectief Jezelf kunnen zijn: 45% (erg) effectief 28% redelijk effectief 9% beetje effectief 18% niet effectief	• De organisatie legt extern verantwoording af over het behalen van de doelen. Bijvoorbeeld via de charter diversiteit • De organisatie heeft elk jaar vaste momenten waarop het diversiteit en inclusie beleid wordt geëvalueerd • De mate van ervaren inclusie wordt (ook) anoniem gemeten via bv het jaarlijkse medewerkerstevredenheidsonderzoek • Mensen aanmoedigen om hun demografische gegevens openbaar te maken door uit te leggen dat de gegevens zullen worden gebruikt om	

Interventie	Effectiviteit	Onderdelen waarover onder de experts consensus heerst dat het bijdraagt	Onderdelen waarover onder de experts geen consensus heerst of niet werkt
	Doorstroom: 50% (erg) effectief 20% redelijk effectief 10% beetje effectief 20% niet effectief	systemen, beleid, processen en praktijken te verbeteren, en ongelijkheden te identificeren en aan te pakken, en dat ethische en regelgevende overwegingen worden toegepast bij het verzamelen, interpreteren en gebruiken • Het toepassen van ethische en regelgevende overwegingen worden toegepast bij het verzamelen, interpreteren en gebruiken van gegevens • Feedback vragen over de cultuur op het werk van individuen, Employee Research Groups (ERG's), focusgroepen, commissies en taakgroepen, werknemersvertegenwoordigers, ondernemingsraden en vakbondsvertegenwoordigers, indien aanwezig • Gegevens verzamelen per diversiteitsdimensie met betrekking tot conflicten op de werkplek, zoals incidenten, geschillen, discipline en grieven, klachten over pesten, intimidatie en microagressie, vormen van vergelding en oplossingsresultaten om trends en nadelige effecten te identificeren • Verslag uitbrengen over de ontwikkeling van een inclusieve organisatiecultuur, samenstelling van het personeelsbestand, D&I-kansen en -risico's, en actieplannen	
Training tegen microagressie	Erbij horen: 18% (erg) effectief 27% redelijk effectief 27% beetje effectief 28% niet effectief Jezelf kunnen zijn: 27% (erg) effectief 27% redelijk effectief 18% beetje effectief 28% niet effectief Doorstroom: 10% (erg) effectief 30% redelijk effectief	• Aandacht voor het belang van psychologische veiligheid (iedereen kan ideeën delen, vragen stellen, twijfels benoemen en fouten aan het licht brengen, zonder dat hij of zij daarop wordt afgerekend) • Aandacht voor omgangsvormen tussen werknemers of in de organisatiecultuur die niemand buitensluit (bijv. lachen om kwetsende of denigrerende humor/opmerkingen, roddelen en pesten, kledingstijl) • Aandacht voor verschillende vormen van microagressie (zoals micro invalidatie, microbelediging en microaanvallen)	• Aandacht voor stereotypen (33% werkt averechts; 17% geen effect) • Deelnemers doen vrijwillig mee aan de training (27% werkt averechts; 46% geen effect)

Interventie	Effectiviteit	Onderdelen waarover onder de experts consensus heerst dat het bijdraagt	Onderdelen waarover onder de experts geen consensus heerst of niet werkt
	20% beetje effectief 40% niet effectief	Aandacht voor het mogelijke verschil tussen de intentie van de zender en de impact op de ontvanger	
Klachten-procedure	Erbij horen: 30% (erg) effectief 30% redelijk effectief 40% beetje effectief Jezelf kunnen zijn: 45% (erg) effectief 22% redelijk effectief 33% beetje effectief Doorstroom: 22% (erg) effectief 11% redelijk effectief 33% beetje effectief 34% niet effectief	- Aanpak bij conflicten: Het actief identificeren en onderzoeken van conflicten en oplossen en ervoor zorgen dat deze op de juiste manier worden gebruikt om individuele problemen aan te pakken, bijvoorbeeld interpersoonlijke interacties en resultaten, pesten, intimidatie en microagressie, en elke vorm van vergelding - Vertrouwenspersonen en procedure bij klachten is bekend bij medewerkers - Medewerkers hebben vertrouwen in de afhandeling van de klacht - Medewerkers hebben vertrouwen in de vertrouwenspersoon	
Objectieve werving en selectieprocedure uit Hulsege et al., (2020)		- Objectieve beoordeling door het gebruik van een beoordelingsformat met klassieke selectiecriteria, zoals diploma's en werkervaring - Objectieve gespreksvoering door te vragen naar harde skills en ervaring en niet naar soft skills - Gestructureerde gesprekken door dezelfde vragen te stellen en in dezelfde mate door te vragen bij iedere kandidaat - Selecteurs trainen op het voeren van een gestructureerd gesprek - De-identificatie van CV (naam weglakken of standaard sollicitatieformulieren zonder persoonskenmerken) - Een eerste selectie op basis van vooraf gestelde (noodzakelijke) objectieve criteria en een tweede selectie op basis van andere criteria waarbij positief gediscrimineerd wordt	

Aan experts is gevraagd een top 5 te maken van interventies die organisaties kunnen inzetten wanneer zij nog niets of weinig doen aan inclusie. Objectieve werving en selectie, leiderschapstraining en mentoring werden het meest genoemd om mee te starten (zie Figuur 2). Hierna volgen een inclusief onboardingsprogramma, monitoring van D&I beleid en selectie van inclusief leidinggevenden.



*Experts konden een top 5 samenstellen van interventies die zij als eerste zouden inzetten om inclusie te bevorderen. Hiervoor werden de volgende punten gegeven: 5 punten voor de nummer 1; 4 punten voor de nummer 2; 3 punten voor de nummer 3; 2 punten voor de nummer 4; 1 punt voor de nummer 5.

Figuur 2. Overzicht van gewenste prioritering interventies

Effectieve combinaties van interventies

In de tweede vragenlijstronde gaven enkele experts aan dat monitoring essentieel is voor een effectief inclusiebeleid. Een strategisch diversiteitsbeleid moet gekoppeld zijn aan duidelijke doelen, in combinatie met effectief leiderschap. De doelstellingen van de interventies moeten tevens op elkaar zijn afgestemd en transparant zijn. Daarnaast is het van belang om te kiezen voor interventies die rekening houden met de specifieke behoeften van de minderheidsgroep.

Verschillende experts leggen de nadruk op een combinatie van interventies die inspelen op verschillende niveaus, zoals de selectie van werknemers, aandacht voor de ontwikkeling en loopbaan van werknemers en cultuur binnen de organisatie. Naast een objectieve werving en selectie is het bijvoorbeeld tevens belangrijk te kiezen voor een interventie die aandacht heeft voor de organisatiecultuur, omdat ingestroomd bicultureel talent anders weer snel uit zal stromen.

Ondanks dat er in de tweede vragenlijst geen consensus bestaat over de effectiviteit van de klachtenprocedure om erbij horen en doorstromen te bevorderen, wordt het belang van de klachtenprocedure wel benadrukt door een aantal experts. Zij beschouwen de klachtenprocedure als een belangrijk sluitstuk van inclusiebeleid.

Onwenselijke combinaties

Een aantal experts raden in de tweede vragenlijstronde af om te focussen op de minderheidsgroep alleen, om inclusie te bewerkstelligen moet ook de meerderheidsgroep betrokken worden om een cultuurverandering op gang te jagen.

Daarnaast benadrukken zij het belang van een combinatie van interventies op verschillende niveaus, zo kan er bijvoorbeeld beter niet gekozen worden voor interventies die zich enkel richten op de werving en selectie. Ook ad-hoc interventies worden afgeraden, deze zullen niet effectief zijn als zij geen onderdeel zijn van een integraal beleid, dat gedragen wordt door leidinggevend en wordt gemonitord.

Ook waarschuwt een expert voor een combinatie van interventies waarbij enkel op de (selectie van) leiders wordt gefocust, omdat dit polarisatie tussen de leidinggevende en de werknemers kan versterken.

7 Werken aan culturele inclusie in de praktijk

Uit het vorige hoofdstuk zijn verschillende interventies naar voren gekomen die bij kunnen dragen aan een inclusieve werkomgeving. Experts zijn het er over eens dat interventies niet los geïmplementeerd moeten worden, maar dat ze onderdeel zijn van een integraal D&I beleid. Ze geven aan dat het essentieel is om doelen op te stellen, het onderwerp en de doelen structureel te bespreken, te monitoren en extern verantwoording af te leggen over de geambieerde doelen. Een dergelijke en systematische aanpak vergt veel van organisaties en staat op gespannen voet met de relatieve waarde die organisaties hechten aan D&I. D&I beleid eindigt namelijk op plek 12 in de lijst van prioritaire HR thema's (van der Spek en Sylva, 2020). Hoe kom je als werkgever van een nice to have naar een gedragen need to have visie op inclusie?

Het beeld dat een dergelijk D&I beleid niet zomaar is opgezet en uitgevoerd, komt ook naar voren in de pilots van TNO, zoals de pilot nudging (Huijs et al., 2020), de pilot behoud en doorstroom (Huijs et al., 2021) en de pilot anoniem solliciteren (Hulsegge, Hummel & Emmert, 2021). TNO heeft de afgelopen twee jaren samengewerkt met diverse organisaties die streven naar gelijke behandeling en diversiteit en inclusie willen bevorderen. Deze organisaties committeren zich aan deelname met een pilot (zie voor een korte beschrijving van de pilots de onderzoeksverantwoording hoofdstuk 3) voor een langere tijd. Daarmee laten ze zien bereid te zijn om (een) interventie(s) te implementeren, te investeren in kennis, hun personeel te trainen op de gevergdde werkwijze en data over het proces en resultaten te registreren. Toch bleek het, zelfs bij deze selectie van gemotiveerde werkgevers, niet altijd eenvoudig om interventies te implementeren (Huijs et al., 2021). Op basis van de inzichten van de experts en de ervaring uit de TNO pilots worden er in dit hoofdstuk een aantal lessen getrokken. Hierbij gaat het dus niet over de specifieke inhoudelijke interventies; deze zijn al in de eerdere hoofdstukken aan bod gekomen.

*Skin in the game*³. Net zoals bij andere thema's die passen bij maatschappelijk verantwoord ondernemen (denk bijvoorbeeld aan duurzaamheid), kan er bij D&I een spanningsvlak bestaan tussen het ervaren van korte termijn belang van de organisatie en het maatschappelijk belang. Niet elke organisatie zal er meteen financieel op vooruit gaan door D&I beleid serieus te implementeren. Tegelijk vinden velen het thema maatschappelijk wel van belang, te zien aan het aantal organisaties dat zich heeft gebonden aan de eerder genoemde Charter Diversiteit. Dit kan een prikkel zijn om wel in woord het belang van D&I te belijden zonder dat er serieuze investeringen worden gedaan. Door te investeren als organisatie, zowel in tijd als in geld, is er meer ruimte om interventies goed en langdurig te implementeren en een echte cultuurverandering in gang te zetten (Huijs et al., 2021). Tegelijk straalt een organisatie op die manier richting het personeel uit dat de organisatie 'skin in the game' heeft. Werknemers zien daardoor duidelijker dat het hier niet alleen gaat om beleid ter imagoverbetering maar dat het (ook) een intrinsiek streven is. Een aantal van de interventies die de experts als waardevol aanwijzen, vergen de nodige investering. Het aanstellen van D&I officer, personeel betrekken bij het opstellen van doelen, het beleid langdurig monitoren,

³ 'Skin in the game' is de titel van een boek van Nassim Nicholas Taleb uit 2020. In dit boek worden tal van voorbeelden gegeven die laten zien dat inzichtelijker is om te kijken naar waar een organisatie of persoon in investeert of waar de belangen liggen dan naar wat de formele boodschap is.

extern verantwoording afleggen en het aanbieden van leiderschapstrainingen zijn voorbeelden van interventies die tijd en geld kosten.

Er zijn ook interventies die eenmalig zijn, deze worden door de experts in de huidige Delphi-studie enkel als waardevol gezien wanneer zij onderdeel zijn van een breder beleid. Acties zonder vervolg kan een averechtse boodschap afgeven, zeggen ook de experts in de huidige Delphi-studie.

Een goede implementatie en evaluatie vergt kennis en kunde

Omdat inclusie iedereen aangaat en veel medewerkers een mening hebben over het nut, de noodzaak en richting van het D&I beleid kan de gedachte ontstaan dat er geen aanvullende kennis nodig is om D&I beleid op te zetten. Het goed implementeren van een interventie vergt kennis en kunde. De keuze en inzet van een interventie verschilt voor elke organisatie, zo is ook te zien in de pilot behoud en doorstroom (Huijs et al., 2021).

Dat dit niet eenvoudig is komt ook naar voren in de verschillende pilots van TNO. Ondanks dat de deelnemers vaak koplopers waren op het gebied van D&I, worstelen ook deze organisaties met uitdagingen wat betreft tijd en middelen en de prioritering die gegeven wordt aan het thema (Huijs et al., 2021). Organisaties zouden daarom in de eerste fase van D&I beleid externe begeleiding kunnen overwegen indien dergelijke kennis niet intern aanwezig is, om zo een goede implementatie te waarborgen.

De beleidmakers voeren vaak niet uit

Veel organisaties beleggen het maken van het diversiteitsbeleid bij de HR afdeling of bij een D&I adviseur. Toch benadrukken Huijs et al., (2021) de noodzaak van het hebben van voldoende mandaat van de D&I adviseur. Dit om te voorkomen dat zij niet de uiteindelijke beslissing over het uitrollen van een inclusief leiderschapsprogramma nemen. Een directie kan dit compenseren door extra sturing te geven, bijvoorbeeld op de evaluatie. Wanneer de evaluatie niet alleen een afvinklijstje van acties betreft, maar echt indicatoren bevat over het implementatieproces en de effecten, betrek je automatisch ook de medewerkers die het beleid uitvoeren. Een voorbeeld is het jaarlijks agenderen van de ervaren inclusiecijfers die gemeten zijn in een medewerkerstevredenheidsonderzoek. Wanneer deze laag zijn of bij inspanning niet verbeteren, zal niet de HR afdeling maar ook het management zich aangesproken voelen.

Afspraken nakomen

D&I afspraken kunnen soms het gevoel geven dat de autonomie van de medewerkers wordt ingeperkt. Zo komt in de pilot nudging naar voren dat een deel van de stappen van de nudge 'inclusieve vacatureteksten' als moeilijk wordt ervaren er het door haast soms lastig is om de stappen goed toe te passen (Huijs et al., 2020). Ook vraagt het van betrokken medewerkers een soms lastig ervaren gedragsaanpassing (Huijs et al., 2020). Dit maakt dat de interventies niet altijd worden uitgevoerd, zoals beoogd. Aanvullende ondersteuning, blijvende bewustwording en draagvlak voor het bevorderen van kansengelijkheid en het vormen van een community of practice met andere organisaties worden daarom door Huijs et al., (2020) aangeraden.

8 Literatuurlijst

- Andrews, R., & Ashworth, R. (2015). Representation and Inclusion in Public Organizations: Evidence from the U.K. Civil Service. *Public Administration Review*, 75(2). DOI:10.1111/puar.12308
- Andriessen, I. (2017). *Discriminatie herkennen, benoemen en melden*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau. Verkregen vanuit: <https://www.scp.nl/publicaties/publicaties/2017/02/09/discriminatie-herkennen-benoemen-en-melden>
- Andriessen, I., van der Ent, B., van der Linden, M. & Dekker, G. (2015). Op afkomst afgewezen: onderzoek naar discriminatie op de Haagse arbeidsmarkt. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Ashikali, T., & Groeneveld, S. (2013). Diversity management in public organizations and its effect on employees' affective commitment: The role of transformational leadership and the inclusiveness of the organizational culture. *Review of Public Personnel Administration*, 35(2), 146–168. <https://doi.org/10.1177/0734371X13511088>
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519. <https://doi.org/10.1177/0734371X19899722>
- Bernstein, R. S., Bulger, M., Salipante, P., & Weisinger, J. Y. (2020). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, 167, 395-410.
- Bonifacino, E., Ufomata, E. O., Farkas, A. H., Turner, R., & Corbelli, J. A. (2021). Mentorship of underrepresented physicians and trainees in academic medicine: A systematic review. *Journal of general internal medicine*, 36(4), 1023–1034. <https://doi.org/10.1007/s11606-020-06478-7>
- Brannon, T. N., Carter, E. R., Murdock-Perriera, L. A., & Higginbotham, G. D. (2018). From backlash to inclusion for all: Instituting diversity efforts to maximize benefits across group lines. *Social Issues and Policy Review*, 12(1), 57–90. <https://doi.org/10.1111/sipr.12040>
- Brewer, M. B. (1991). The social self: On being the same and different at the same time. *Personality & Social Psychology Bulletin*, 17(5), 475-482.
- Brimhall, K. C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management & Leadership*, 30(1), 31-49.
- Broekroelofs, R., Felten, H., Cadat-Lampe, M., Razenberg, I. (2020) Onderzoek naar de aanpak van arbeidsmarktdiscriminatie in het mkb. Kennisplatform Integratie & Samenleving.
- Cankaya, S. (2020). *Mijn ontelbare identiteiten*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Casad, B. J., & Bryant, W. J. (2016). Addressing stereotype threat is critical to diversity and inclusion in organizational psychology. *Frontiers in psychology*, 7, 8. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.00008>
- Chanland, D. E., & Murphy, W. M. (2017). Propelling diverse leaders to the top: A developmental network approach. *Human Resource Management*, 57(1), 111-126. <https://doi.org/10.1002/hrm.21842>
- Dover, T. L., Kaiser, C. R., & Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, 14(1), 152-181.
- Ellemers, N. & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49-53.

- Glastra, F. J., & Meerman, M. (2012). Developing ethnic talent in the Dutch national tax administration: a case study. *European Journal of Training and Development*, 36(1), 105-124.
- Gonzalez, J. A., & Denisi, A. S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, 30(1), 21-40. <https://doi.org/10.1002/job.498>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016a). The role of servant leadership in fostering inclusive organizations. *Journal of Management Development*, 35(8), 985-1010. <https://doi.org/10.1108/JMD-07-2015-0095>
- Gotsis, G., & Grimani, K. (2016b). Diversity as an aspect of effective leadership: Integrating and moving forward. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(2), 241-264. <https://doi.org/10.1108/LODJ-06-2014-0107>
- Groysberg, B., & Connolly, K. (2013). Great leaders who make the mix work: twenty-four CEOs on creating diverse and inclusive organizations. Verkregen vanuit: <https://hbr.org/2013/09/great-leaders-who-make-the-mix-work>
- Guillaume, Y. R. F., Dawson, J. F., Otake-Ebiede, L., Woods, S. A., West, M. A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 276-303.
- Gündemir, S. (2018). Diversiteitsideologieën in organisaties: Verleden, heden en toekomst. *Gedrag en Organisatie*, 31(3), 235-261.
- Holck, L. (2016). Spatially embedded inequality: Exploring structure, agency, and ethnic minority strategies to navigate organizational opportunity structures. *Personnel Review*, 45(4), 643-662. <https://doi.org/10.1108/PR-08-2014-0182>
- Huijs, J., van der Klauw, M., in der Maur, M., van Blijswijk, M. (2020) Pilot Nudging in Werving en Selectie. TNO; Leiden: R10958
- Huijs, J.J.J.M., Verhoef, H.F.C., Hummel, L.N.R., Emmert, S.B., Schoone-Harmsen, M., Wortelboer, H.M. (2021) Tussenrapport pilot behoud & doorstroom. TNO; Leiden: R11810
- Hulsegge, G., Emmert, S. B., & Verhoef, H. F. C. (2020) Delphi-studie stand der wetenschap arbeidsmarktdiscriminatie: Interventies om arbeidsmarktdiscriminatie te verminderen en de diversiteit te vergroten. TNO; Leiden: R10976.
- Hulsegge, G., Hummel, L.N.R. & Emmert, S.B. (2021). Een onderzoek naar anoniem solliciteren bij werkgevers. TNO; Leiden: R12363.
- International Labour Organization (2019). Women in business and management: the business case for change. Geneva: ILO, 2019
- International Organization for Standardization. (2021). *Human resource management – Diversity and Inclusion* (ISO Standard No. 30415:2021E).
- Jansen, W. S., Vos, M. W., Otten, S., Podsiadlowski, A., Van der Zee, K. I. (2015). Colorblind or colorful? How diversity approaches affect cultural majority and minority employees. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(2), 81-93. <https://doi.org/10.1111/jasp.12332>
- Janssens, M., Zanoni, P. (2008). What makes an organization inclusive? Organizational practices favoring the relational inclusion of ethnic minorities in operative jobs. *IACM 21st Annual Conference Paper*, 1-33.
- Jongen, E., Muns, S., & Thijs, C. (2020). *Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt*. Den Haag: CPB/SCP.
- Kim, R., Roberson, L., Russo, M., & Briganti, P. (2019). Language diversity, nonnative accents, and their consequences at the workplace: recommendations for individuals, teams, and organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 55(1), 73-95. <https://doi.org/10.1177%2F0021886318800997>

- Kuknor, S. C., & Bhattacharya, S. (2020). Inclusive leadership: new age leadership to foster organizational inclusion. *European Journal of Training and Development*, 36(1), <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0132>
- Leroy, H., Buengeler, C., Veestraeten, M., Shemla, M., & J. Hoeven, I. (2021). Fostering team creativity through team-focused inclusion: The role of leader harvesting the benefits of diversity and cultivating value-in-diversity beliefs. *Group & Organization Management*, 10596011211009683
- Luu, T. T., Rowley, C., & Vo, T. T. (2019). Addressing employee diversity to foster their work engagement. *Journal of Business Research*, 95, 303-315.
- Maher, K. (2014). Workplace Equity and Diversity: towards recognizing a plurality of knowledge and skills. In: T. Short, & R. Harris (Red.), *Workforce development: Strategies and practices* (pp. 75-96). London, England: Springer.
- McCallaghan, S., Jackson, L., & Heyns, M. (2019). Exploring organisational diversity climate with associated antecedents and employee outcomes. *SA Journal of Industrial Psychology*, 45(1), 1-10. <https://doi.org/10.4102/sajip.v45i0.1614>
- Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39(2), 83-88. DOI: 10.1080/23303131.2015.1035599
- Mor Barak, M. E., Findler, L., & Wind, L. H. (2001). Diversity, inclusion, and commitment in organizations: international empirical explorations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 2(2), 70-91.
- Mor Barak, M. E., Luria, G., & Brimhall, K. C. (2021). What leaders say versus what they do: Inclusive leadership, policy-practice decoupling, and the anomaly of climate for inclusion. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/10596011211005916>
- Nishii, L. H., & Mayer, D. M. (2009). Do inclusive leaders help to reduce turnover in diverse groups? The moderating role of leader-member exchange in the diversity to turnover relationship. *The Journal of applied psychology*, 94(6), 1412-1426. <https://doi.org/10.1037/a0017190>
- Onyeador, I. N., Hudson, S. K. T. J., & Lewis, N. A. (2021). Moving beyond implicit bias training: Policy insights for increasing organizational diversity. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 8(1), 19-26. <https://doi.org/10.1177%2F2372732220983840>
- Oyewunmi, A. E. (2018). Normalizing difference: Emotional intelligence and diversity management competence in healthcare managers. *Intangible Capital*, 14(3), 429-444. DOI:10.3926/IC.1050
- Panicker, A., & Sharma, A. (2020). Demonstrating the impact of participative decision making, distributive justice perception and growth opportunities on favorable and unfavorable employee outcomes: Mediating effect of workplace inclusion in Indian HEIs. *International Journal of Business Science and Applied Management*, 15(1), 30-46.
- Payne, B. K., & Vuletich, H. A. (2018). Policy insights from advances in implicit bias research. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 5(1), 49-56. <https://doi.org/10.1177/2372732217746190>
- Pitts, D. W., Hicklin, A. K., Hawes, D. P., & Melton, E. (2010). What drives the implementation of diversity management programs? Evidence from public organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 20(4), 867-886.
- PWC (2017). *Vrijwillige vastlegging van culturele diversiteit. Onderzoek in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid*. Amsterdam: PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V.

- Ponds, R., Middeldorp, M., Tempelman, C., & Vriend, S. (2018). *Kansen bekeken*. Utrecht: Atlas voor gemeenten.
- Randel, A. E., Galvin, B. M., Shore, L. M., Holcombe Ehrhart, K., Chung, B. G., Dean, M. A., Kedharnath, U. (2018). Inclusive leadership: realizing positive outcomes through belongingness and being valued for uniqueness. *Human Resource Management Review*, 28(2), 190-203.
- Salib, E. R. (2014). *A model of inclusion and inclusive leadership in the U.S.* (Proefschrift). Verkregen vanuit: <https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/44209/>
- Scarborough, W. J., Lambouthis, D. L., & Holbrook, A. L. (2019). Support of workplace diversity policies: The role of race, gender, and beliefs about inequality. *Social Science Research*, 79, 194-210. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2019.01.002>.
- Schölmerich, F., Schermuly, C. C., & Deller, J. (2016). How leaders' diversity beliefs alter the impact of faultlines on team functioning. *Small Group Research*, 47(2), 177–206. <https://doi.org/10.1177/1046496416630960>
- Shore, L. M., & Chung, B. G. (2021). Inclusive leadership: How leaders sustain or discourage work group inclusion. *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601121999580>
- Shore, L. M., Cleveland, J. N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: a review and model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.07.003>
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and Diversity in Work Groups: A Review and Model for Future Research. *Journal of Management*, 37(4), 1262–1289. <https://doi.org/10.1177/0149206310385943>
- Sociaal Economische Raad (2019). *Diversiteit in de top, tijd voor versnelling*. Den Haag: SER.
- Sociaal Economische Raad (2021). *Meten is weten: zicht op effecten van diversiteits- en inclusiebeleid*. Charterdocument. Den Haag: SER.
- Tajfel, H. and Turner, J.C. (1986) The Social Identity Theory of Intergroup Behavior. In S. Worchel, & W. G., Austin (Red.), *Psychology of Intergroup Relation* (7-24). Chicago: Hall Publishers.
- Taleb, N. N. (2020). *Skin in the game: Hidden asymmetries in daily life*. Random House Trade Paperbacks.
- Thijssen, L., Coenders, M., & Lancee, B. (2019). Etnische discriminatie op de Nederlandse arbeidsmarkt: verschillen tussen etnische groepen en de rol van beschikbare informatie over sollicitanten. *Mens en Maatschappij*, 94, 141-176.
- Van den Berg, C., Blommaert, L., Bijleveld, C., & Ruiter S. (2017). Veroordeeld tot (g)een baan: hoe delict- en persoonskenmerken arbeidsmarktkansen beïnvloeden. *Tijdschrift voor Criminologie*, 59, 113-135.
- Van der Spek, H., & Sylva, H. (2020). *De functie van HR: Performa's onderzoek HR-trends 2020-2021*. Zwolle: Zalsman.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K. W., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: An integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008–1022. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.6.1008>
- Van Knippenberg, D., Nishii, L. H., & Dwertmann, D. J. G. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science and Policy*, 6(1), 75-92.
- Velasco, M., & Sansone, C. (2019). Resistance to diversity and inclusion change initiatives: Strategies for transformational leaders. *Organizational Development Journal*, 37(3), 9-20.

Vito, R., & Sethi, B. (2020). Managing change: role of leadership and diversity management. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7):1471-1483. Workman-Stark, A. L. (2021). Fair treatment for all: Testing the predictors of workplace inclusion in a Canadian police organization. *Management and Labour Studies*, 46(1), 94–110. <https://doi.org/10.1177/0258042X20959998>.

Bijlagen:

Diversiteit

Faciliterende factoren

Referentie	Factor
Guillaume, Dawson, Otake-Ebede, Woods & West (2017)	• Strategie: ○ Focus op groei ○ Focus op innovatie ○ Diversiteitsmanagement • Leiderschap ○ Inclusief leiderschap ○ Openheid ○ Hoge kwaliteit LMX (Leader-member-exchange) ○ Meer gelijkheid tussen leidinggevende en medewerker • HR gebruiken ○ Diversiteitstraining kan creativiteit verhogen in teams wanneer ze van tevoren minder positieve diversiteitsovertuigingen hadden en de diversiteit in het team hoog was. Training had minder effect wanneer teamleden al positieve diversiteitsovertuigingen hadden. • Cultuur/cultuur ○ Klimaat van gerechtigheid ○ Psychologische veiligheid ○ Mindset/normen van kennis delen en integratie ○ Vertrouwen ○ Klimaat voor innovatie ○ Politieke correctheid • Unit design ○ Cross-categorisatie ○ Faultlines*open diversiteitsovertuiging ○ Lage status ongelijke groepsstatus*positieve interacties tussen groepen ○ Innovatie en creatieve taken ○ Besluitvormingstaken ○ Duidelijke rollen en gezamenlijke doelen ○ Steunsystemen voor besluitvorming • Individuele verschillen ○ Extraversie ○ Openheid ○ Diversiteitsovertuigingen ○ Zelfreflectie ○ Focus op leren

Inclusie

Referentie	Factor
Salib (2014)	Dienend leiderschap kan het door de werknemer waargenomen gevoel van erbij horen en jezelf kunnen zijn bevorderen. Dit leidt tot een hoger gevoel van inclusie. Onderzocht door middel van een vragenlijstonderzoek onder 253 werknemers in de VS.
Shore (2011)	Theoretisch artikel over het aannemen van het <i>integration and learning perspective</i> : het erkennen van verschillen tussen mensen en het herkennen van de waarde van deze verschillen. In de theorie wordt ook gesproken over de invloed van <i>Leader-member-exchange</i> . Inclusief leiderschap wordt gekenmerkt door de hoge kwaliteit van de relaties met medewerkers en de lage differentiatie tussen de relaties die de leidinggevende heeft. Oftewel, dat een leidinggevende niet met een beperkt aantal medewerkers een hele goede relatie heeft en met een aantal een slechte. Ook wordt benoemd: het hebben van toegang tot informatie en (hulp)middelen, je verbonden voelen met je collega's en leidinggevend, de mogelijkheid om in het besluitvormingsproces te participeren en dit proces te beïnvloeden en <i>Fairness systems</i> (de eerlijke behandeling van diverse werknemers en een klimaat van kansen = werknemers die waarnemen dat binnen de organisatie processen eerlijk verlopen)
Ashikali, Groeneveld & Kuipers (2020)	Inclusief leiderschap voorziet teams in de nodige voorwaarden om te kunnen balanceren tussen de individuele behoefte om uniek te zijn en erbij te horen. Doel: het managen van zowel de positieve als de negatieve uitkomsten van diversiteit. Wanneer diversiteit in teams hoog is, dan is inclusief leiderschap nodig om de negatieve relatie tussen de diversiteit van het team en een inclusief werkklimaat te minimaliseren. Dit is onderzocht in een vragenlijstonderzoek onder 293 werknemers uit de publieke sector. Een voorbeeld van de statements waarbij inclusief leiderschap is gemeten: "My leader encourages me to discuss diverse viewpoints and perspectives to problem solving with colleagues". Inclusief leiderschap heeft weinig invloed op de inclusie van teams waarin de etnisch-culturele diversiteit laag is.
Andrews & Ashworth (2015)	Onderzochten of het niveau van de representativiteit (" <i>proportion of total number of employees that are of minority ethnic origin, how closely does this mirror the UK working age population</i> ") in Britse publieke dienstverlening organisaties invloed heeft op de inclusie in deze organisaties. Ze stellen dat wanneer de representativiteit toeneemt er een balans ontstaat die een proces van integratie en acculturatie in gang zet en dat dit een positieve invloed heeft op inclusie. Onderzocht in een vragenlijstonderzoek onder 325.199 medewerkers.

Referentie	Factor
Leroy et al., (2021)	Inclusieve leiders moeten zowel de voordelen van diversiteit oogsten (=actief uitnodigen van alle teamleden om bij te dragen met verschillende meningen, sterke kanten, eigenschappen en ideeën aan te dragen) als de overtuiging dat er waarde ligt in diversiteit stimuleren om ervaren inclusie op team niveau positief te beïnvloeden. Wanneer er alleen geprobeerd wordt de voordelen van diversiteit te oogsten heeft het een negatief effect op ervaren inclusie. Blijkt uit vragenlijstonderzoek bij teams en de leidinggevendenden van die teams in Belgische organisaties (N=93 teams, N=430 medewerkers, N=93 leidinggevendenden). Richt zich niet specifiek op culturele inclusie.
Onyeador, Hudson, & Lewis (2021)	Theoretisch artikel dat beargumenteerd dat impliciete bias training niet effectief is in het verkrijgen van meer diversiteit in organisaties. In plaats daarvan moeten organisaties: a) training gebruiken om werknemers te onderwijzen over bias en zich inzetten om diversiteit, gelijkheid en inclusie te adresseren, b) zich voorbereiden op weerstand vanuit meerderheidsgroep, c) structuren implementeren die verantwoordelijkheid voor diversiteits-, gelijkheid- en inclusiedoelen stimuleert. Vijf interventies: 1) implementeer 'accountability structures', 2) zorg voor mogelijkheden voor intergroup contact van hoge kwaliteit, 3) creëer groepen binnen de organisatie voor ondergerepresenteerde werknemers (netwerken/mentoring), 4) zorgen voor een inclusieve communicatie binnen de organisatie (maar is geen one-size-fits-all, wees authentiek, het hebben van een diversiteitsboodschap maar er in de praktijk geen actie op ondernemen heeft tegengesteld effect op inclusie), 5) zorg ervoor dat bias geen ruimte krijgt in processen.
Workman-Stark (2021)	Vragenlijstonderzoek (N=488) bij de Canadese politie (93% wit). Uit resultaat blijkt dat de organisatorische rechtvaardigheid (<i>organizational justice</i>) of eerlijke behandeling een positieve relatie heeft met inclusie. Deze relatie wordt gemedieerd door psychologische veiligheid. Het onderzoek kijkt niet specifiek naar culturele inclusie.
Shore & Chung (2021)	Een review van de literatuur over verschillende vormen van leiderschap (waaronder inclusief leiderschap) en de karakteristieken hiervan. Ze beschrijven inclusief leiderschap als leiderschap dat zorgt voor psychologische veiligheid, team identificatie en psychologische empowerment. Deze factoren bevorderen het gevoel van inclusie, juist óók bij ondergerepresenteerde groepen.
Oyewunmi (2018)	Artikel onderzoekt door middel van een vragenlijst onder 360 leidinggevendenden in de gezondheidssector de relatie tussen emotionele intelligentie en de competentie voor diversiteitsmanagement. Emotionele intelligentie hebben leidinggevendenden nodig om de behoeftes van anderen te begrijpen. De resultaten geven weer dat emotionele intelligentie positief is gerelateerd aan diversiteitsmanagement competentie. Artikel richt zich niet specifiek op culturele inclusie. Inclusie wordt wel genoemd als aspect van diversiteitsmanagement en er wordt aangenomen dat diversiteitsmanagement leidt tot een inclusieve werkplek.

Referentie	Factor
Gündemir (2018)	Theoretisch artikel / review. Artikel beschrijft de effecten van het hebben van verschillende diversiteitsideologieën: kleurenblindheid of multiculturalisme. In een omgeving waar een ideologie saillant wordt gemaakt, creëert deze normen die gedrag van betrokkenen aansturen. Effecten op: 1) relaties tussen groepen, 2) zelfpercepties en gedrag. Manieren om diversiteitsideologieën effectief in te zetten: 1) baseer de ideologie op de context-specifieke behoeften van werknemers: lage diversiteit gaat beter gepaard met kleurenblindheid perspectief en hoge diversiteit gaat beter met multiculturalisme perspectief (ook beaamd vanuit de minderheidsgroep), 2) zorg dat de ideologie alle groepen expliciet omvat: niet alleen expliciet inclusief voor minderheidsgroepen om weerstand bij de meerderheidsgroep te verlagen - "all-inclusive multiculturalisme", 3) kies voor een synergetische boodschap van gelijke kansen en diversiteit: multiculturele meritocratie.
Ashikali & Groeneveld (2013)	Kwantitatief vragenlijstonderzoek onder 10.976 werknemers uit de Nederlandse publieke sector. Diversiteitsmanagement en transformationeel leiderschap bevorderen inclusie. Transformationeel leiderschap werkt als partiële mediator in de relatie tussen diversiteitsmanagement en een inclusieve organisatiecultuur. Transformationeel leiderschap is in deze vragenlijst gemeten aan de hand van vier dimensies: <i>idealized influence</i> , <i>inspirational motivation</i> , <i>intellectual stimulation</i> , <i>individualized consideration</i> . De aanwezigheid van diversiteitsmanagement werd gemeten met 3 statements, één daarvan was: "Supervisors/team leaders in my work unit are committed to a workforce that is representative of all segments of society." Een inclusieve cultuur werd gemeten in zes stellingen, voorbeeld: "Where I work I am treated with respect".
Salib (2014)	Met behulp van dienend leiderschap het door de werknemer waargenomen gevoel van erbij horen en jezelf kunnen zijn bevorderen. Dit leidt tot een hoger gevoel van inclusie. Onderzocht door middel van een vragenlijstonderzoek onder 253 werknemers in de VS.
Janssens & Zanoni (2008)	Zet normen die expliciet en transparant zijn voor iedereen. Dit creëert gelijke kansen voor ieder die zich aan deze normen houdt. Er zijn wordt door Janssens en Zanoni (2008) gesproken over twee typen normen: 1) normen die de productiviteitseisen van de organisatie reflecteren (e.g. het hebben van sterke werkethiek) en 2) normen die inspelen op de behoeften van individuele werknemers (e.g. ontwikkelingsperspectief richting werknemers). (kwalitatieve case studie, N=48, interviews, doelgroep: etnische minderheden in uitvoerende banen/blue collar)

Referentie	Factor
Ashikali, Groeneveld & Kuipers (2020)	Inclusief leiderschap voorziet teams in de nodige voorwaarden om te kunnen balanceren tussen de individuele behoefte om uniek te zijn en erbij te horen. Doel: het managen van zowel de positieve als de negatieve uitkomsten van diversiteit. Wanneer diversiteit in teams hoog is, dan is inclusief leiderschap nodig om de negatieve relatie tussen de diversiteit van het team en een inclusief werkklimaat te minimaliseren. Dit is onderzocht in een vragenlijstonderzoek onder 293 werknemers uit de publieke sector. Een voorbeeld van de statements waarbij inclusief leiderschap is gemeten: "My leader encourages me to discuss diverse viewpoints and perspectives to problem solving with colleagues". Inclusief leiderschap heeft weinig invloed op de inclusie van teams waarin de etnisch-culturele diversiteit laag is.
Randel et al., (2018)	Inclusief leiderschap (theorie). Inclusieve gedragingen die het gevoel van erbij horen faciliteren: 1) ondersteunen van teamleden, 2) waarborgen eerlijkheid en gelijkwaardigheid, 3) gedeelde besluitvorming. Inclusieve gedragingen die bijdragen aan waardering van uniek zijn: 1) aanmoedigen van diverse bijdragen, 2) het helpen van teamleden om volledig te kunnen bijdragen. Factoren die de kans vergroten dat individuen inclusief leiderschap vertonen: 1) pro-diversiteit overtuigingen, 2) bescheidenheid, 3) cognitieve complexiteit.
Panicker & Sharma (2020)	Vragenlijstonderzoek uitgezet bij Indiase werknemers in het hoger onderwijs (N=383). Onderzoeken o.a. of inclusie op de werkplek als mediator dient tussen 'participative decision making', 'distributive justice perception', en 'growth opportunities' en de uitkomstmaten 'turnover intention' en 'organizational identification'. Cross-sectioneel onderzoek, regressieanalyse. Factoren: Inclusie op de werkplek medieert deels de relatie tussen 'participative decision making', 'distributive justice perceptions' en 'growth opportunities' met 'organizational identification'. Het medieert volledig de relatie tussen 'participative decision making' en 'turnover intention', en deels de overige variabelen. Diversiteit alleen gerapporteerd in geslacht, leeftijd en werkervaring. Niet culturele diversiteit. Over-representatie van mannen, jonge werknemers (<35) en minder werkervaring (<10 jaar).
Luu, Rowley & Vo (2019)	In een vragenlijstonderzoek in Vietnam de relatie tussen HR interventies en betrokkenheid van werknemers onderzocht met diversiteitsklimaat als moderator. Vonden dat HR beleid dat is gericht op diversiteit betrokkenheid meer vergroot wanneer diversiteit gefocust leiderschap laag is dan wanneer het hoog is. Er is niet gekeken naar etnische/culturele inclusie/diversiteit.
Kuknor & Bhattacharya (2020)	Een systematische review uitgevoerd met 34 artikelen. Hierbij keken ze naar de relatie tussen inclusief leiderschap en inclusie in de organisatie. Vier componenten van inclusief leiderschap: empowerment, bescheidenheid/nederigheid, moed, verantwoordelijkheid. Drie componenten van inclusie: eerlijke arbeidspraktijken, integratie van verschillen, inclusie in besluitvorming. De auteurs concluderen dat er veel verschillende definities van inclusie worden gehanteerd en dat veel van de studies zijn uitgevoerd in de gezondheidszorg sector.

Referentie	Factor
Gotsis & Grimaldi (2016b)	Literatuurreview over de positieve relatie tussen dienend leiderschap en klimaat van inclusie (erbij horen en uniek mogen zijn). Onderdelen van dienend leiderschap: 1) empowering en ontwikkelen van mensen, 2) bescheidenheid, 3) authenticiteit, 4) interpersoonlijke acceptatie, 5) richting geven, 6) stewardship. Dienend leiderschap resulteert in de volgende inclusieve gebruiken: 1) empowerment van minderheidsgroepen, 2) participatieve aanpak die andersheid waardeert, 3) eerlijke processen, 4) aanpak die verschillende onderdelen van de identiteit van leden van de minderheidsgroep conciliëren, 5) conflictoplossing mechanismen, 5) stimuleren van gebruiken die het algemene belang dienen.
Gotsis & Grimaldi (2016a)	Literatuurreview waarin 4 vormen van leiderschap worden beschreven die een inclusief werkklimaat bevorderen: 1) ethisch, 2) authentiek, 3) dienend, 4) spiritueel.
Jansen et al., (2015)	Vragenlijstonderzoek (N=229) onder Nederlandse werknemers waarvan er 152 in NL zijn geboren en 77 niet. Het artikel kijkt naar twee diversiteitsbenaderingen: 1) kleurenblindheid, 2) multiculturalisme in relatie tot gevoelde inclusie in organisaties met als moderator de achtergrond van de werknemer (wel of niet in NL geboren). Het resultaat liet zien dat er een positieve relatie is tussen de kleurenblindheidsbenadering en inclusie voor de meerderheidsgroep, niet de minderheidsgroep. Ditzelfde geldt voor de multiculturalismebenadering maar dan omgekeerd: wel positieve relatie met inclusie voor minderheidsgroep, niet meerderheidsgroep.
Brimhall (2019)	Transformationeel leiderschap werkt bevorderend voor inclusie. Vragenlijst onder 250 werkenden, 3 punten in de tijd.
Nishii & Mayer (2009)	Onderzocht middels een vragenlijstonderzoek bij 4500 medewerkers de relatie tussen diversiteit en retentie met <i>leader-member exchange (LMX)</i> als moderator. Conclusie: LMX moet hoog zijn, dus hoge kwaliteit van relaties tussen leidinggevend en medewerkers, en een lage differentiatie hebben, dus geen grote verschillen tussen het personeel. Er is in dit onderzoek niet specifiek naar culturele inclusie gekeken.
McCallaghan, Jackson, & Heyns (2019)	Auteurs onderzochten door middel van een vragenlijstonderzoek in Zuid-Afrikaanse organisaties (N=230) een mediatiemodel. Hieruit blijkt dat transformationeel leiderschap een positieve invloed heeft op betrokkenheid in de organisatie met diversiteitsklimaat als mediator. Artikel kijkt niet specifiek naar culturele inclusie.
Schölmerich, Schermuly, & Deller (2016)	Vragenlijstonderzoek onder 44 leidinggevend en 217 teamleden in Duitsland. Onderzochten of diversiteitsovertuigingen van de leidinggevend een verzachtend effect hebben op de negatieve relatie tussen faultlines en groepscohesie in het team en 'loafing'. De resultaten bevestigen de hypothese. Er is niet specifiek gekeken naar culturele inclusie.

Referentie	Factor
Gonzales & Denisi (2009)	Onderzochten met behulp van een vragenlijstonderzoek (N=271) onder restaurantmedewerkers de relatie tussen demografische verschillen in etniciteit en organisatorische commitment, identificatie en het voornemen om ontslag te nemen met diversiteitsklimaat als moderator. Ze vonden dat een diversiteitsklimaat de relatie tussen etnische diversiteit en de uitkomstmaten positief beïnvloedde.

Erbij horen

Referentie	Factor
Randel et al., (2018)	Inclusief leiderschap (theorie). Inclusieve gedragingen die het gevoel van erbij horen faciliteren: 1) ondersteunen van teamleden, 2) waarborgen eerlijkheid en gelijkwaardigheid, 3) gedeelde besluitvorming. Inclusieve gedragingen die bijdragen aan waardering van uniek zijn: 1) aanmoedigen van diverse bijdragen, 2) het helpen van teamleden om volledig te kunnen bijdragen. Factoren die de kans vergroten dat individuen inclusief leiderschap vertonen: 1) pro-diversiteit overtuigingen, 2) bescheidenheid, 3) cognitieve complexiteit.

Jezelf kunnen zijn

Referentie	Factor
Janssens & Zanoni (2008)	Maak ruimte voor het uiten van culturele identiteit door etnische minderheden: werktijd flexibiliteit, erkennen van religie op de werkplek, twee-talen beleid, multiculturele sociale activiteiten. Waardeer unieke competenties van diverse werknemers en zorg voor teams waarin een mix is van competenties (voorkom horizontale segregatie) (kwalitatieve case studie, interviews N=48, doelgroep: etnische minderheden in uitvoerende banen/blue collar).
Randel et al., (2018)	Inclusief leiderschap (theorie). Inclusieve gedragingen die het gevoel van erbij horen faciliteren: 1) ondersteunen van teamleden, 2) waarborgen eerlijkheid en gelijkwaardigheid, 3) gedeelde besluitvorming. Inclusieve gedragingen die bijdragen aan waardering van uniek zijn: 1) aanmoedigen van diverse bijdragen, 2) het helpen van teamleden om volledig te kunnen bijdragen. Factoren die de kans vergroten dat individuen inclusief leiderschap vertonen: 1) pro-diversiteit overtuigingen, 2) bescheidenheid, 3) cognitieve complexiteit.

Mechanismen van in- en uitsluiting

Belemmerende factoren

Referentie	Factor
Bernstein, Bulgur, Salipante & Weisinger (2020)	Zelfsegregatie, vrees/bezorgdheid om cross-culturele communicatie, stereotypering en stigmatisering verklaren waarom interacties omtrent diversiteit schaars zijn. Inclusie wordt ondermijnd door het gebrek aan mogelijkheden voor betekenisvolle interactie door de eerder genoemde factoren. (theorie)
Maher (2014)	Barrières voor gelijke erkenning van skills en vaardigheden van etnische minderheden: 1) de algemene aanname of veronderstelling dat in een organisatie geen discriminatie voorkomt, 2) het idee dat iedereen gelijk behandeld moet worden, zonder hierbij onuitgesproken culturele normen te erkennen, 3) gebrek aan bewustzijn over bestaand beleid en een gebrek aan erkenning voor het belang van het hebben van diversiteitsbeleid in organisaties waarbij de meerderheid wit is, 4) het idee dat minderheden zich moeten aanpassen ('blend in') aan de (organisatie)cultuur van de meerderheid.
Holck (2016)	Heeft aan de hand van interviews en etnografische observatie gekeken naar (ruimtelijke) ongelijkheid. Verklaring van ongelijkheid op werkvloer= etnische segregatie van de werkplek (e.g. etnische 'zones' en vaste plekken in een kantoor met flexplekken), de etnificatie van baancategorieën (e.g. banen met hoge status gaan naar werknemers uit meerderheidsgroepen op basis van meritocratie), zelf-ondermijnende strategieën van etnische minderheden.
Vito & Sethi (2020)	Artikel waarin de twee auteurs autobiografische case studies beschrijven over inclusie. Wat volgens dit artikel belemmerende factoren waren voor inclusie: 1) gebrek aan hoge kwaliteit relatie tussen leidinggevende en werknemer, 2) negatieve beoordeling van verschillen in competenties door leidinggevend, 3) gebrek aan cultureel bewustzijn en acceptatie en verantwoordelijkheid in leiderschap, 4) gelimiteerde informatievoorziening en carrièremogelijkheden.

Faciliterende factoren

Referentie	Factor
Bernstein, Bulgur, Salipante & Weisinger (2020)	Generatieve interactie in de praktijk brengen (theorie): • Een belangrijk organisatorisch doel nastreven, ondersteund door leiders en gedeeld door werknemers; bij voorkeur wordt het doel door werknemers van de organisatie gezien als iets anders dan diversiteit; • Herhaaldelijke interactie tussen mensen met andere achtergrond faciliteren met behulp van opzettelijke activiteiten voor gemeenschapsopbouw. Dit kan, indien nodig, een fysiek en virtueel ruimteontwerp omvatten dat interactie tussen diversiteit mogelijk maakt; • Herhaalde interactiemogelijkheden met hoge frequentie en gedurende langere tijd; • Diverse werknemers gelijke status geven in besluitvormingsprocessen en insiderstatus om bij te kunnen dragen aan het succes van de organisatie; • Samenwerken, met onderlinge afhankelijkheid van de leden en waardering voor de uniciteit en verbondenheid van een individuele werknemers; • Interpersoonlijk comfort en zelfeffectiviteit voelen.
Kim et al., (2019)	Het artikel kijkt naar non-native Engels sprekers en hoe ze zich voelen in de communicatie naar collega's die wel native speaker zijn. Uit de resultaten blijkt dat non-native English speakers de volgende dingen ervaren: stereotype threat, angst, vermoeidheid, status verlies, negatieve emoties, ontwijking. Native speakers ervaren ook angst, negatieve emoties en hadden de neiging om interactie te vermijden. Aanbevelingen op individueel niveau: 1) doe rollenspellen voor moedertaalsprekers, 2) moedig niet-moedertaalsprekers aan om een positieve houding ten opzichte van eigen accent te creëren, eigen authenticiteit waarderen, 3) moedig beide groepen aan 'implementation intentions' te maken voor wanneer communicatie niet zoals gewild verloopt. Aanbevelingen op groepsniveau: 1) creëer de mogelijkheid om het gesprek aan te gaan over ervaringen tussen beide groepen om empathie te vergroten, 2) bepaal normen rondom communicatie. Aanbevelingen op organisatie-niveau: 1) promoot en steun taaldiversiteit publiekelijk, 2) werf en selecteer competente niet-moedertaalsprekers in machtsposities (rolmodel), 3) maak teams op een manier dat ze voor langere tijd samenwerken, dit stimuleert inclusie doordat ze gelijkenissen tussen elkaar ontdekken. Kwalitatief onderzoek door middel van interviews en vragenlijsten met open vragen met 51 native speakers en 48 non-native speakers.

Effecten van uitsluiting

Belemmerende factoren

Faciliterende factoren

Referentie	Factor
Ackerman-Barger et al., (2021)	Effectiviteitsonderzoek naar een interventie gericht op microagressie binnen de academische gezondheidszorg. De uitkomstmaten waren: kennis over microagressie, de self-efficacy om te reageren op microagressie, de toewijding om een <i>active bystander</i> te zijn wanneer microagressies plaatsvinden. De interventie bestond uit de volgende activiteiten: 1) een PowerPoint presentatie over microagressie, 2) zeven case-studies om te bespreken die microagressies illustreren in de specifieke context van het werk, 3) groepsdiscussies. Op de nameting hadden deelnemers meer kennis, meer self-efficacy, en meer bereidheid/toewijding om een active bystander te zijn wanneer microagressie voorkomt.
Glastra & Meerman (2011)	Onderzoek naar een trainingsprogramma genaamd 'Talent on the move'. Dit is een programma bedoeld voor hoogopgeleide professionals die een leidinggevende functie ambiëren. In het programma (16 dagen over 9 maanden) krijgen deelnemers de mogelijkheid om persoonlijke ambities en competenties te verkennen en ontwikkelen. Tijdens het programma worden deelnemers begeleid door een coach en een mentor op de werkplek. Daarnaast werken de deelnemers tijdens het programma in een leidinggevende positie om ervaring op te doen. De training werd geëvalueerd aan de hand van interviews met de deelnemers (12 witte werknemers en 6 gekleurde werknemers). Uit de evaluatie na 2 jaar blijkt dat werknemers uit een etnische minderheidsgroep minder hoog op de carrière ladder zijn gestegen en minder salaris krijgen dan werknemers uit de (witte) meerderheidsgroep. Eén van de genoemde redenen dat de trainingen niet slaagden was de organisatiecultuur waarin gebruiken werden gehandhaafd die in het nadeel zijn van werknemers uit een etnische minderheidsgroep. Daarnaast was er onvoldoende steun vanuit belangrijke organisatorische stakeholders en was er een gebrek aan coherentie in de strategie van het initiatief.
Casad & Bryant (2016)	Review van interventies gericht op <i>stereotype threat</i> . Op institutioneel niveau kan gelet worden op: stereotype-bevestigende elementen in de fysieke werkplek (en deze vervolgens adresseren), het waarderen van diversiteit, het geven van ' <i>wise feedback</i> ' (helder en concreet). Op individueel en psychologisch niveau kan gelet worden op: reattributie training, het opnieuw framen van taken, waarden bevestiging, gebruikswaarde, erbij horen, gezamenlijke doelen stellen, onderwijzen over stereotype threat.

Referentie	Factor
Payne & Vuletich (2018)	Studie geeft aan dat impliciete bias training maar een klein effect heeft en op individuen is gericht. Daarnaast vertaalt de training niet naar gedrag, maar alleen naar een betere 'score' op de impliciete bias test. Wanneer op individueel niveau gemeten is het niet stabiel over de tijd en voorspelt het ook geen discriminatie gedrag. Dat is wel het geval wanneer het op een geaggregeerd niveau wordt bekeken. Impliciete bias zegt dus meer over de sociale omgeving dan over individuen (= 'bias of the crowds'). Oplossingen voor impliciete bias moeten niet focussen op overtuigingen of waarden van individuen maar op het structureren van de sociale context. Voorbeelden: 1) blinde beoordeling, 2) gestandaardiseerde (vooraf opgestelde) beslissingscriteria, 3) activeren van positieve associaties met etnische minderheden, 4) maak tijd voor beslissingen omdat impliciete bias vaker voorkomt bij haast, 5) erken dat bias de baseline is. Artikel is een review en gaat meer over discriminatie dan inclusie. Aangedragen oplossingen focussen daarnaast meer op het wervings- en selectie stuk dan inclusie van reeds aangenomen etnische minderheden.
Chanland & Murphy (2017)	In het artikel wordt een conceptueel model besproken. Het gaat niet over inclusie maar over hoe divers talent kan doorstromen. De doelgroep is HR professionals en de kern van het verhaal is dat je ervoor moet zorgen dat werknemers een goed netwerk om zich heen hebben die hen kan steunen in het doorstromen. De eigenschappen van dit netwerk zijn bepalend voor hoe goed het werkt (diversiteit, grootte, sterkte van banden, en of personen in dit netwerk ook verschillende rollen kunnen vervullen). Dit netwerk kan carrièresteun geven (sponsorship, exposure, zichtbaarheid, uitdagende opdrachten), psychosociale steun (feedback, rolmodellen, aanmoediging, counseling) en 'holding behavior' (= het creëren van een veilige omgeving om doorheen te navigeren in lastige situaties/contexten). Hiervoor is ook een cultuur in de organisatie nodig die ontwikkeling stimuleert en waarin diversiteit wordt gewaardeerd. Wat kan HR doen? Creëren van een ontwikkelingscultuur in de organisatie (e.g. rolmodellen opstellen, formele en informele erkenning van 'relational learning', ontwikkel processen waarin het frequent geven van feedback centraal staat, zichtbare steun vanuit topmanagement voor initiatieven), maak mentoren toegankelijk (e.g. maak duo's tussen senior medewerker en de diverse werknemer, intervisie tussen gelijke werknemers), geef trainingen over ontwikkelnetwerken, bevorder het beginnen van ontwikkelrelaties.
Bonifacio et al., (2021)	Review gedaan naar mentor programma's in de academische geneeskunde. Uitkomstmaat niet inclusie maar retentie, ondersteuning. Meest voorkomende vorm van mentoring is de één-op-één mentoring (dyad model). Genoemde bevorderende factoren: het hebben van institutionele ondersteuning, het trainen van mentoren, het hebben van mentoren van gelijke etnische achtergrond of hetzelfde geslacht. De algehele conclusie is dat de mentorprogramma's die zijn bekeken positief zijn beoordeeld.

Uitgangspunten/randvoorwaarden voor beleid

Belemmerende factoren

Referentie	Factor
Van der Spek & Sylva (2020)	Het HR thema diversiteit/inclusie heeft plek 11 in de top 15 van belangrijkste HR-thema's volgens organisaties in 2021. In de sector openbaar bestuur staat het hoger op de prioriteitenlijst: nummer 6. Argument van organisaties dat het onderwerp laag staat: belemmering privacywetgeving om de mate van diversiteit in te zien in eigen organisatie. Vanaf 1 juli kan nu bij organisaties van minimaal 250 medewerkers een "barometer" worden aangevraagd bij CBS.
Mor Barak, Findler, & Wind (2001)	Uit een vragenlijstonderzoek onder 350 hoogopgeleide werknemers in high-tech organisaties in de VS en 114 uit Israël blijkt dat er verschillen zijn in de perceptie van inclusie. Zo ervaren mannen meer inclusie dan vrouwen, ervaren witte werknemers meer inclusie dan gekleurde werknemers en tot slot ervaren werknemers met een universitair diploma meer inclusie dan werknemers zonder universitair diploma.
Mor Barak, Luria, & Brimhall (2021)	De auteurs stellen een theoretisch model voor. Hierbij introduceren ze de term <i>decoupling</i> : wanneer er incongruentie is tussen wat het beleid is in een organisatie en hoe het in de praktijk wordt uitgevoerd. Er wordt voorgesteld dat dit op twee niveaus van leiderschap kan gebeuren: de CEO die de maatregelen en het beleid bedenkt, en de leidinggevenden die de dag-tot-dag praktijk van inclusie begeleid. Er kan incongruentie ontstaan zowel binnen de niveaus: een leider zegt het één maar voert het niet uit. En tussen niveaus: de CEO bedenkt iets en de leidinggevende voert het niet uit. Deze fenomenen kunnen ervoor zorgen dat inclusie minder wordt gevoeld. Artikel bespreekt niet specifiek culturele inclusie, maar geeft wel een theoretisch model weer die kan verklaren waarom inclusie niet wordt gevoeld ook al zijn er wél maatregelen en beleid op ingesteld.
Dover, Kaiser, & Major (2020)	Dit artikel heeft de onbedoelde gevolgen van diversiteitsinitiatieven onderzocht aan de hand van een review. De methoden van hoe ze de review hebben gedaan staan niet beschreven in het artikel. Ze beschrijven de onbedoelde gevolgen aan de hand van 3 signalen die diversiteitsinitiatieven bij werknemers kunnen afgeven: 1) <i>fairness signals</i> , 2) <i>inclusion signals</i> , 3) <i>competence signals</i> . (1) Wanneer bijvoorbeeld het signaal wordt afgegeven dat ondergerepresenteerde groepen eerlijk behandeld worden dan kan discriminatie tegen minderheden worden onderschat, claims van discriminatie kunnen worden afgewezen. Wanneer het signaal wordt afgegeven dat de meerderheidsgroep oneerlijk wordt behandeld dan kan worden overschat in hoeverre ze met discriminatie te maken krijgen en kunnen oneerlijke werving- en selectiepraktijken worden behouden. (2) Als het lijkt dat minderheidsgroepen al geïnccludeerd worden dan kan het tot onrealistische verwachtingen leiden in werving- en selectie van minderheidsgroepen. Of als het signaal wordt afgegeven dat meerderheidsgroepen worden geëxcludeerd kan dit tot weerstand leiden tegen diversiteitsbeleid en collega's van de minderheidsgroep. (3)

Referentie	Factor
	Wanneer het signaal wordt afgegeven dat minderheidsgroepen minder competent zijn kan dit leiden tot onderschatting en kan het tot onzekerheid bij de minderheidsgroep zelf leiden. Wanneer het signaal wordt afgegeven dat de positieve uitkomsten voor de minderheidsgroep niet verdiend zijn kan dit tot het activeren van stereotypen leiden.
Velasco & Sansone (2019)	Studie waarin semi-structureerde interviews zijn uitgevoerd met 7 transformationele leidinggevendenden, waarin is gevraagd naar weerstand tegen diversiteitsinitiatieven. Daarin maakten ze onderscheid tussen passief en actieve weerstand. (A) passief: 1) ergens mee akkoord gaan maar dit niet implementeren, 2) verandering niet organisatie breed implementeren, 3) uitstelgedrag, 4) onwetendheid veinzen, 5) informatie, suggesties, hulp en steun achterhouden. (B) actief: 1) ondermijnen, 2) blokkeren, 3) fouten zoeken, 4) intimideren of bedreigen, 5) manipuleren, 6) beroep doen op angst. De weerstand komt voort uit drie bronnen van angst: angst voor het onbekende, waargenomen dreiging van privilege en macht, geëxcludeerd worden.

Faciliterende factoren

Referentie	Factor
Brannon, Carter, Murdock-Perriera, & Higgingbotham (2018)	Artikel is een literatuur review gericht op de academische context en studenten, maar ze benoemen dat het ook geldt voor de organisatorische context. Artikel schrijft over hoe je inclusie interventies kan brengen zonder dat het als een "zero-sum" situatie wordt gezien waarbij één groep verder komt ten koste van een andere groep. Er wordt een "inclusion for all framework" geïntroduceerd, waarin rekening wordt gehouden met de doelen en motivatie van zowel de minderheid- als de meerderheidsgroep. Maar tegelijkertijd wordt wél erkend dat instituties geen neutrale settings zijn maar historisch gezien gunstiger zijn voor de meerderheidsgroep. Bronnen van weerstand tegen inclusie interventies: 1) gepercipieerde of werkelijke restrictie van onafhankelijkheid en autonomie, 2) voorkeur voor de status-quo en kleurenblindheid, 3) de overtuiging dat etnische en sociale gelijkheid al is bereikt en dat aanhoudende ongelijkheid niet bestaat of terecht zijn. Aanbevelingen: 1) wees bewust van de signalen die wijzen op inclusie: a) numerieke representatie, 2) (visuele) communicatie: het hebben van beleid dat diversiteit waardeert en dit ook openlijk naar buiten communiceren - "all-inclusive multicultural ideology" iedereen draagt bij aan diversiteit, ook de meerderheidsgroep, zorgt voor minder weerstand, 2) onderwijs over structurele discriminatie naast individuele vormen van discriminatie, 3) zorg dat initiatieven in een autonomie-ondersteunende manier gebracht worden, intrinsieke motivatie aanspreken i.p.v. van bovenaf opgelegde regels laten volgen, presenteer het als leerdoelen/nieuwe kennis vergaren, 4) creëer structurele mogelijkheden voor betrokkenheid tussen meer- en minderheidsgroepen.

Referentie	Factor
Groysberg & Connolly (2013)	Interviews met 24 CEO's: 8 lessen. 1) meet diversiteit en inclusie in je organisatie, 2) zorg dat managers verantwoording afleggen (door het een onderdeel te maken van prestatiedoelen bijvoorbeeld), 3) ondersteun flexibele werktijden, 4) werf en promoot uit een diverse pool van kandidaten, 5) bied leiderschapstraining aan, 6) sponsor ondersteuningsgroepen van medewerkers en mentoringstrajecten, 7) biedt rolmodellen van hoge kwaliteit, 8) zorg dat de diversiteits officer positie serieus wordt genomen.
Mor Barak (2015)	Om een klimaat van inclusie te bevorderen zijn twee stappen nodig: 1) beoordeel eerst hoe het gesteld met de huidige situatie, vervolgens kunnen specifieke maatregelen afgestemd worden op gebieden waar verbetering nodig is, 2) onderzoek het verband tussen specifiek beleidsmanagement en uitkomstmaten in de organisatie.
Pitts, Hicklin, Hawes, & Melton (2010)	Een vragenlijstonderzoek bij bestuurders van publieke scholen naar de motivatie om diversiteitsbeleid te implementeren: 1) <i>environmental uncertainty</i> , 2) <i>environmental favorability</i> , 3) <i>institutional isomorphism</i> . Hieruit kwam dat nummer 3 het minst belangrijk is als motivator, maar dat 1 en 2 wel beiden belangrijke predictoren waren voor de implementatie van diversiteitsbeleid. In de studie wordt aangegeven dat diversiteitsmanagement uit drie componenten bestaat: 1) werving en bereik, 2) respecteren en waarderen van verschillen (e.g. diversiteitstraining, evenementen rondom cultureel bewustzijn), 3) pragmatische programma's en beleid (e.g. mentorprogramma's, flexibele werktijden aanbieden). In dit artikel wordt daarnaast benoemd dat diversiteitsmanagement een ambigu concept is en niet consistent wordt toegepast door verschillende organisaties, 90% van de organisaties claimden aan diversiteitsmanagement te doen, maar de componenten hiervan verschillen sterk tussen organisaties.
International Labour Organization (2019)	Een rapport waarin wordt gekeken naar factoren die een gender-inclusieve cultuur bevorderen (kijkt dus niet naar etnische diversiteit). Factoren: 1) het hebben van een vrouwelijke CEO of bestuursvoorzitter is geassocieerd met hogere kans dat vrouwen in midden- en senior leidinggevende functies zitten, 2) quota voor gender diversiteit in besturen, 3) maak genderdiversiteitsbeleid verplicht, 4) vrijwillige zelfregulatie van diversiteitsbeleid. Artikel was niet wetenschappelijk maar komt uit de grijze literatuur.

Referentie	Factor
Van Knippenberg, Nishii & Dwertmann (2020)	Richten zich niet specifiek op culturele inclusie. Theoretisch artikel waarin uitdagingen van diversiteitsmanagement worden besproken: 1) ervoor zorgen dat leidinggevendenden de voorgenomen interventies ook implementeren, acties: a) zorg ervoor dat verantwoordelijkheid afgelegd moet worden, b) leg de waarde van de interventies uit voor organisatiedoelen, c) zorg voor steun vanuit topmanagement. 2) implementeer interventies op zo'n manier dat ze de bedoelde effecten teweeg brengen: a) identificeer en implementeer gedrag en processen dat de effectiviteit ondersteunt, b) zorg voor een integraal pakket aan maatregelen, c) zorg ervoor dat de neuzen van leidinggevendenden dezelfde kant op staan, d) "build diversity into the organization".
Scarborough, Labouthis, & Holbrook (2019)	Vragenlijstonderzoek waarbij aan deelnemers is gevraagd wat hun houding is tegenover 8 bekende diversiteitsinitiatieven. Verschilt dit per geslacht/etniciteit/en overtuigingen over ongelijkheid? En maakt het uit wat de rechtvaardiging van het beleid is? (N=1862, N=755 witte werknemers, N=526 zwarte werknemers, N=581 Latijns-Amerikaanse werknemers). De onderzochte interventies: algemeen inclusie beleid, gerichte werving, vrijwillige training, verplichte training, mentor programma's, formaliseren van wervingscriteria, creëren van diversiteits 'office', numerieke doelen stellen (quota). Interventies die de indruk wekken dat de 'winst' van de ene groep ten koste gaat van de andere groep zijn het minst gesteund. (Witte) mannen rapporteren minder steun dan vrouwen, en zwarte werknemers en Latijns-Amerikaanse werknemers meer dan witte werknemers. Beleid gericht op etniciteit wordt meer gesteund door zwarte werknemers, vervolgens Latijns-Amerikaans en relatief het minst door witte werknemers. Witte vrouwen steunen beleid vaker dan witte mannen. De overtuiging over de bron van ongelijkheid is een sterke voorspeller van steun voor beleid. De overtuiging dat discriminatie de oorzaak van ongelijkheid is verklaart een groot deel van de verschillen in steun tussen genders en etniciteit.
Bernstein, Bulgur, Salipante & Weisinger (2020)	Inclusieve relationele processen worden gestimuleerd door weloverwogen pogingen om verandering aan te brengen in de organisatie wanneer deze niet [expliciet] gelabeld worden als diversiteitsinitiatieven. (theorie)

Healthy Living
Schipholweg 77-89
2316 ZL Leiden
Postbus 3005
2301 DA Leiden

www.tno.nl

T +31 88 866 90 00
info@tno.nl

Handelsregisternummer 27376655

© 2022 TNO