



INCLUSIVITY

Een diversiteit- en inclusiebeleid met aandacht voor belonging

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2022). Een diversiteit- en inclusiebeleid met aandacht voor belonging. *HRMConnect*, 2022(12)

Steeds meer organisaties erkennen de noodzaak om te werken aan diversiteit. De samenleving is de voorbije jaren meer divers geworden, en dat zou zich logischerwijs moeten weerspiegelen op de werkvloer. Evenredige representatie zou op zich al genoeg reden moeten zijn om diversiteit na te streven, maar in een krappe arbeidsmarkt biedt het werven van talent binnen alle groepen in de samenleving ook een belangrijk strategisch voordeel. Bovendien blijkt uit onderzoek dat diversiteit in teams kan leiden tot meer innovatie, probleemoplossend vermogen en uiteindelijk tot betere financiële prestaties.

Divers talent vinden, máár ook binden, boeien en laten groeien

Veel organisaties streven naar meer diversiteit op de werkvloer. De aandacht gaat daarbij vooral naar het vergroten van de instroom van personeel uit ondervertegenwoordigde groepen, zoals personen met een migratieachtergrond, personen die behoren tot de LGBTQIA+-gemeenschap en personen met een handicap of chronische ziekte. Om dat te realiseren, kijken organisaties naar de collega's van hr. Zij zijn aan zet om de organisatie aantrekkelijk en toegankelijk te maken voor talent uit diverse groepen. In de praktijk vertaalt zich dat in allerlei hr-activiteiten gericht op instroom. Denk aan:

- het aanpassen van vacatureteksten, o.a. benoemen van de waarde van diversiteit, vermijden van stereotypes en vermelden van alleen de essentiële functievereisten;
- gebruikmaken van een divers scala aan wervingskanalen;
- het aanpassen van het selectieproces, o.a. selectiecriteria vooraf intern bespreken en hier transparant over te zijn, een diverse samenstelling van de sollicitatiecommissie, assessments die zo veel mogelijk 'cultuur-neutraal' zijn, vooraf duidelijk geoperationaliseerde beoordelingscriteria, open hiring, streefcijfers en positieve acties.

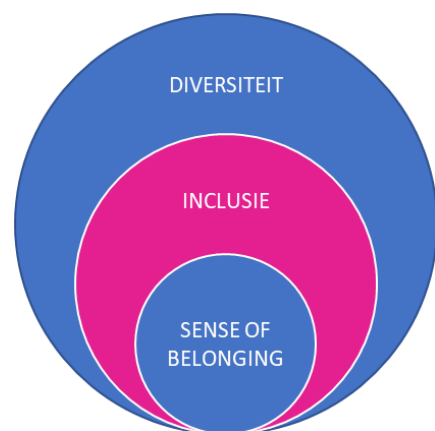
Diversiteit is meer dan het aannemen van mensen met verschillende 'kleuren'. Dan begint het eigenlijk pas. Het is belangrijk dat deze medewerkers, die je vaak met veel inspanningen hebt binnengehaald, goed landen en kunnen groeien binnen de organisatie. Zo niet, dan vertrekken zij snel of blijven op lagere functieniveaus steken. Bevorderen van diversiteit vraagt ook om het opzetten van hr-activiteiten gericht op behoud van werk en doorstroommogelijkheden van deze mensen, alsook om het formuleren en monitoren van doelstellingen om onevenredige uitstroom van deze ondervertegenwoordigde groepen te verminderen.

Diversiteit toevoegen, even roeren en klaar

Met de regelmaat van de klok publiceren consultancybedrijven zoals McKinsey rapporten over de business case van diversiteit. De cijfers zijn veelbelovend: diverse organisaties zijn performanter en winstgevender dan niet diverse organisaties. In academische studies houdt de business case echter geen stand. De grote hoeveelheid studies naar de effecten van diversiteit laat een wisselend beeld zien. Diversiteit kan zowel positieve als negatieve effecten hebben. Een verklaring voor de tegenstrijdige effecten vinden we in het Categorië-Elaboratie Model. Dat model laat zien hoe diversiteit leidt tot het opsplitsen van teams in subgroepen en daardoor tot minder goede onderlinge samenwerking (categorië) en tot de uitwisseling van uiteenlopende ideeën en daardoor tot betere besluiten en meer innovatie (elaboratie). Categorië verklaart de nadelen van diversiteit, terwijl elaboratie de voordelen verklaart. Het inzicht dat diversiteit zowel voor- als nadelen voor de organisatie oplevert, heeft geresulteerd in een genuanceerder begrip van diversiteit: meer diversiteit zorgt niet vanzelf voor betere organisatieresultaten. Het vraagt dat organisaties inzetten op hr-activiteiten die enerzijds de positieve effecten van diversiteit bevorderen en anderzijds de negatieve effecten van diversiteit beperken. Denk aan zaken als het voorzien in diversiteitstrainingen die medewerkers leren omgaan met diversiteit, het oprichten van medewerkersgroepen die beleid vertalen naar initiatieven en deze verder vormgeven, en het aanpakken van subtiele en alledaagse vormen van discriminatie.

Diversiteit alleen is niet voldoende

Zoals ik in mijn vorig artikel duidelijk maakte, zijn de inspanningen rond het bevorderen van diversiteit in de organisatie gedoemd te mislukken als er onvoldoende aandacht gaat naar de *sense of belonging* van medewerkers. Of anders gezegd, dat medewerkers – ongeacht hun verschillen – zich veilig, vertrouwd, geaccepteerd, gerespecteerd, ondersteund, gewaardeerd, vervuld, betrokken en authentiek voelen in hun werkomgeving. Dat is waar inclusie en het creëren van een inclusief organisatieklimaat om gaat. Inclusie vormt het sluitstuk tussen diversiteit en belonging.



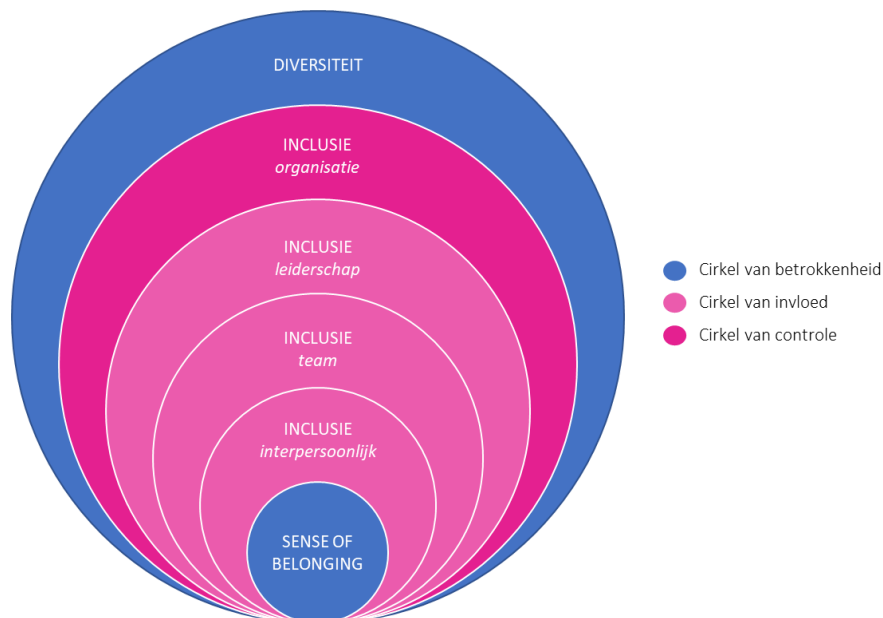
Inclusie is complex en veelzijdig

Inclusie is een gelaagd concept dat gesitueerd kan worden op interpersoonlijk niveau (tussen individuele collega's onderling), teamniveau, leiderschapsniveau en organisatieniveau. Individuele collega's en teams, maar ook leidinggevendenden hebben een grote invloed op iemands *sense of belonging*. Daarnaast wordt *sense of belonging* op organisatieniveau beïnvloed door het organisatie- en hr-beleid, de organisatiewaarden, de organisatiecultuur en de organisatiestructuren.

Het daadwerkelijk en ten volle in praktijk brengen van inclusie vraagt om het tegelijkertijd in overweging nemen en aanpakken van de verschillende niveaus van inclusie. Dat is uitdagend, want... waar heb je wel controle over, invloed op, wat kun je veranderen? Steven Covey gaf ons met de *Cirkel van Invloed* een simpel model dat ons kan helpen om een antwoord te krijgen op deze vragen. Zijn model bestaat uit drie cirkels die steeds groter worden en in elkaar passen: de cirkel van controle, de cirkel van invloed en tot slot de cirkel van betrokkenheid.

Wat betekent dit voor diversiteit, inclusie en belonging?

De 'cirkel van betrokkenheid' beschrijft de zaken die van invloed op je zijn, maar waar je geen of weinig directe invloed op hebt. In dit geval de mate waarin medewerkers een *sense of belonging* ervaren of waarin divers talent ervoor kiest om in jouw organisatie te willen (blijven) werken. Binnen de 'cirkel van betrokkenheid' is een domein waar je deels directe invloed op hebt. Dat is je 'cirkel van invloed'. Je kan medewerkers en leidinggevendenden stimuleren en ondersteunen om zich 'inclusief te gedragen' en zodoende de *sense of belonging* bij (kandidaat-)medewerkers bevorderen. En ten slotte is er de cirkel van controle, de cirkel waar je alles zelf in de hand hebt (ook al gaat dat niet altijd vanzelf). Naast jouw eigen inclusief gedrag gaat het hier ook over de beleidskeuzes die je als organisatie maakt en de hr-praktijken die je daartoe inricht. Het al dan niet organiseren van een diversiteitstraining om medewerkers te leren hoe ze zich inclusief kunnen gedragen ligt bijvoorbeeld volledig binnen jouw eigen controle. Onderstaande figuur biedt een visueel weergave van bovenstaande.



Huiswerk!

In een volgend artikel zullen we nog verder ingaan op de vraag hoe een diversiteits- en inclusiebeleid uit te tekenen met aandacht voor belonging. Voor nu wil ik afronden met de uitnodiging om over onderstaande vragen te reflecteren:

- In welke mate is jouw organisatie gefocust op het binnenhalen van divers talent? Of is er ook oog voor het behoud en de ontwikkeling van het divers talent dat in je organisatie aanwezig is?
- Investeer je voldoende in het laten werken van diversiteit? Met andere woorden zet je in op het bevorderen van de positieve effecten van diversiteit én het beperken van de negatieve effecten ervan?
- Is er ook aandacht voor het creëren van *een sense of belonging* bij alle medewerkers? Neem je daarbij actie op alle verschillende niveaus van inclusie? En besteed je je energie vooral op de dingen waarop je controle en invloed hebt?