



Een inclusieve organisatie? Dat begint bij de top!

Auteur: Bart Moens [in](#)

Moens, B. (2023). Een inclusieve organisatie? Dat begint bij de top!. *HRMConnect*, 2023(2)

Werk maken van een meer inclusieve organisatie is geen optie meer: het is een strategische noodzaak. Maar bovenal is het ook *the right thing to do*. Een inclusieve organisatie realiseer je echter niet van de ene op de andere dag. Noch is er een *one-size-fits-all* stappenplan. Het creëren van een inclusieve organisatie is een uitdaging. En dat geldt voor de hele organisatie, waarbij elke medewerker – van top tot vloer – een eigen verantwoordelijkheid heeft. Inclusie ontstaat immers niet alleen van bovenaf of van onderop in een organisatie, maar wordt gezamenlijk gecreëerd. In dit artikel zoomen we in op de rol van de top.

Een inclusieve organisatie is...

Een organisatie die optimaal en duurzaam gebruik maakt van de diversiteit aan talent in én buiten de organisatie, en er continue naar streeft een ‘thuis’ te zijn voor alle medewerkers – ongeacht hun verschillen. Met ‘thuis’ bedoelen we een werkomgeving waarin medewerkers zoveel mogelijk een sense of belonging ervaren. Dat wil zeggen dat zij het gevoel hebben welkom te zijn, zichzelf te mogen zijn, aanvaard te worden in wie en wat ze zijn, en er werkelijk bij te horen.

Belang van commitment en een actieve rol van de top

Evolueren naar een meer inclusieve organisatie vraagt om een organisatie- en cultuurverandering met een omslag in wie er in de organisatie werkt én in de manier waarop de dingen in de organisatie gaan. Commitment en een actieve rol van de top zijn dé kritische succesfactoren bij uitstek om deze verandering te initiëren en te implementeren. Aangezien de top voornamelijk gemotiveerd wordt door bedrijfseconomische prestaties, zal het commitment van de top om te investeren in inclusie groter zijn wanneer zij diversiteit als een strategische opportuniteit ziet of ervan overtuigd is dat het de organisatie ten goede komt.

Enkele jaren terug onderzocht de Nederlandse werkgeversorganisatie de toegevoegde waarde van diversiteit en inclusie. Dit onderzoek leverde 28 verschillende waarden op, gegroepeerd in zeven categorieën:

- 1) Beter benutten van de arbeidsmarkt, o.a. door minder of geen tekort aan medewerkers, werven van uniek talent of organiseren van een flexibele schil.
- 2) Aantrekken en beter aansluiten bij (nieuwe) klantgroepen, o.a. door het verkrijgen van een positiever imago, nieuwe businessmogelijkheden en verhoogde klanttevredenheid.
- 3) Organiseren van betere bedrijfsvoering; o.a. door meer continuïteit en grotere productiviteit, kwaliteits- en efficiencyverbeteringen, herverdelen van taken en reduceren van fouten.
- 4) Versterken van het HR-beleid, o.a. door grotere medewerkersbetrokkenheid, hogere jobtevredenheid en betere sfeer op de werkvloer.
- 5) (Product)innovatie, o.a. door het vergroten van invalshoeken en creativiteit in de organisatie.
- 6) Meer voldoening genereren, o.a. door het bijdragen aan maatschappelijke waarde, een betere afspiegeling te zijn van de samenleving en vanuit zingeving en persoonlijke motieven.
- 7) Externe en interne legitimiteit realiseren, o.a. door voldoen aan wet- en regelgeving en aan interne afspraken.

Begin met het waarom

Diversiteit en inclusie worden pas een prioriteit als de meerwaarde ervan concreet gemaakt wordt en als het onderdeel is van de corebusiness van de organisatie. Een eerste vraag die een organisatie zichzelf kan stellen, is bijgevolg: *“Waarom is diversiteit en inclusie belangrijk voor onze organisatie? Helpt het ons bij het (beter) realiseren van onze organisatiedoelstellingen? Of laat het ons toe om de strategische uitdagingen aan te pakken waar wij vandaag of morgen mee geconfronteerd worden?”*

We volgen daarmee het patroon van wat Simon Sinek ‘de gouden cirkel’ noemt: beginnen met de vraag ‘waarom?’ en pas daarna de vragen ‘hoe?’ en ‘wat?’. De waarom-vraag is de vraag die richting geeft. Eens daarop een duidelijk antwoord is, kan er gestart worden met inrichten. Dat is bepalen ‘hoe’ de organisatie dient te veranderen (o.a. qua cultuur, structuren, processen, etc.) en ‘hoe’ je de verandering wilt aanpakken. Uiteindelijk komen we dan bij het doen ofwel de ‘wat’. Wat vraagt de nieuwe situatie aan ander gedrag van de medewerkers in vergelijking met de oude situatie? Welke praktijken zijn nodig om ervoor te zorgen dat medewerkers dat gedrag willen en kunnen stellen? Samengevat noemen we bovenstaande ‘richten, inrichten en verrichten’.



In de praktijk zien we echter dat organisaties veelal beginnen bij de buitenste schil van de gouden cirkel – de ‘wat’ – en nooit tot de kern komen. [Onderzoek door DNV](#) wijst uit dat diversiteit en inclusie bij de helft van de organisaties beperkt blijft tot een proefproject of ad hoc initiatieven. Volgens mij is de top van de organisatie de voornaamste schuldige: door veel claims tegelijkertijd en onvoldoende focus biedt zij leidinggevend en medewerkers niet het nodige richtinggevend kader wat betreft de keuzes die zij in het licht van de strategie dienen te maken.

Diversiteit en inclusie als strategie

Elke organisatie streeft naar een duurzaam competitief voordeel en ontwikkelt daartoe een strategie waaruit de toegevoegde waarde en het onderscheidend vermogen van de organisatie blijkt. Deze strategie bepaalt de koers of de richting van de organisatie. Binnen de strategische hrm-traditie wordt aangenomen dat hrm hiertoe een significante bijdrage kan leveren. Onder strategisch hrm verstaan we het geheel van processen, activiteiten, beslissingen en keuzes die een organisatie maakt over de inrichting en de inzet van haar ‘human resources’ met het oog op het realiseren van haar doelstellingen. Strategisch hrm onderscheidt drie kritische hr-doelen, gebaseerd op de uitkomsten waarop het hrm-beleid stuur om de organisatiedoelstellingen te realiseren, zijnde:

- 1) Organisatie-effectiviteit met uitkomsten als productiviteit, flexibiliteit, kwaliteit, efficiëntie en innovatie.
- 2) Werknemerswelzijn met uitkomsten als werktevredenheid, werk-privé balans en werkbaar werk.
- 3) Sociale legitimiteit met uitkomsten als maatschappelijk verantwoord ondernemen, **diversiteit**, **inclusiviteit**, integriteit en ethiek.

Zowel in de hr-literatuur als in de praktijk valt op dat de aandacht voor organisatie-effectiviteit vandaag in veel organisaties overheerst, vaak ten koste van werknemerswelzijn en/of sociale legitimiteit. Nochtans is goed scoren op alle drie de doelen essentieel voor het langetermijnsucces van organisaties. Het gaat dus niet om excellente uitkomsten op één of twee hr-doelen, bijvoorbeeld alleen maar voordelen voor de organisatie zoals het management wenst (zoals vakbonden nogal eens denken bij de term HRM), of alleen maar ‘leuke dingen voor de werknemers’ (zoals managers soms denken over HRM).

Bovenstaande kan helpen voor het beantwoorden van de vraag “waarom is het bevorderen van diversiteit en inclusie belangrijk voor onze organisatie?” Ik licht dit toe aan de hand van een voorbeeld: *organisatie X biedt zorg aan gezinnen met een kind met een beperking. De organisatie streeft ernaar om betaalbare, kwaliteitsvolle zorg op maat te bieden aan elk gezin dat dit nodig heeft. Om die doelstelling te realiseren, stuurt de organisatie in haar hrm-beleid enerzijds op kwaliteit en efficiëntie (organisatie-effectiviteit), anderzijds op werktevredenheid en werk-privé balans (werknemerswelzijn). Op sociale legitimiteit stuurt de organisatie minder. De laatste jaren ziet de organisatie een toename van hulpvragen van gezinnen met een migratieachtergrond. Dat plaatst de organisatie – waar voornamelijk witte zorgverleners werken – voor nieuwe uitdagingen door verschillen in taal, normen en waarden, en verwachtingen van gezondheidszorg. Als de organisatie niet of onvoldoende met deze nieuwe uitdagingen weet om te gaan, zal zij minder succesvol zijn in het realiseren van haar doelstelling met een mogelijk verlies van haar competitief voordeel. De organisatie beslist daarom om zorgverleners met diverse achtergronden aan te trekken. Deze zorgverleners kunnen ingezet worden in gezinnen met een migratieachtergrond, maar ook hun kennis delen met andere collega’s waardoor de organisatie sterker wordt in het bieden van cultuursensitieve zorg. In haar hrm-beleid vertaalt zich dat in een bijkomende focus op diversiteit en inclusiviteit (sociale legitimiteit). De organisatie verwacht dat een dergelijk inclusieve hr-strategie een positieve invloed zal hebben op de organisatie-effectiviteit en via het bevorderen van belonging in de organisatie ook op het welzijn van al haar medewerkers.*

Waarom is actie nodig?

Om de waarom-vraag voor jouw organisatie te beantwoorden, is het allereerst zaak zicht te krijgen op de diepste kern van wat je organisatie drijft en wat ze van daaruit hoopt te worden of te bereiken. De volgende vragen kunnen je daarbij helpen: “Waar geloven we ten diepste in? Hoe ziet onze gedroomde toekomst eruit? Wat voor organisatie willen we zijn? Welke toegevoegde waarde willen we bieden aan klanten? Hoe onderscheiden we ons van co(ncu)llega’s? Hoe willen we duurzaam competitief zijn en blijven?” Vervolgens sta je stil bij de kritische hr-doelen die vandaag in jouw organisatie nagestreefd worden om deze ambitie en doelen te waar te maken. Krijgen de drie kritische hr-doelen de nodige aandacht? Of wordt er, net als in veel andere organisaties, ook vooral gestuurd op organisatie-effectiviteit, en in mindere mate of amper op werknemerswelzijn en sociale legitimiteit (in het bijzonder diversiteit)? En zo ja, welke positieve bijdrage zou een meer inclusieve hr-strategie hebben op de organisatie-effectiviteit en het werknemerswelzijn?

Het hierboven geschetste voorbeeld toont ook dat organisaties pas veranderen als ze een goede reden hebben of als ze op de een of andere manier pijn voelen. Het helpt om die pijn zichtbaar en concreet te maken. Maak de echte pijnlijke noodzaak om te veranderen inzichtelijk. Dat kan door enerzijds na te denken over de problemen die veroorzaakt worden door de huidige inrichting en de inzet van je ‘human resources’. Denk bijvoorbeeld aan het vasthouden aan diploma-eisen bij aanwerving, bevordering of interne mobiliteit en hoe dit kan leiden tot het over het hoofd zien of verlies van waardevolle, competente werknemers. Anderzijds door je blik naar buiten de richten. Wat gebeurt er je heen? Denk aan de krapper en diverser wordende arbeidsmarkt, de snelle technologische evoluties, etc. Hoe bedreigen deze evoluties ons duurzaam competitief voordeel? En hoe kan een meer inclusieve hr-strategie hierop een antwoord bieden?

En waarom is actie NU nodig?

Toegegeven, een organisatie- en cultuurverandering kost tijd, geld, inspanning en frustratie. Belangrijk is echter om niet alleen te kijken naar de kost om iets te doen, maar ook rekening te houden met het hoge prijskaartje dat aan niets doen en afwachten hangt. De zogenaamde *cost of doing nothing*. Zo kan het niet ingevuld geraken van vacatures bijvoorbeeld leiden tot personeelstekorten in de organisatie, wat een directe nadelige invloed heeft op de omzet, de continuïteit en de groei van de organisatie. Een tekort aan personeel kent ook indirecte gevolgen, zoals een verhoogde werkdruk, kwaliteitsverlies en toenemend ziekteverzuim en verloop. Neem daarom ook de *cost of doing nothing* mee in het beantwoorden van je waarom-vraag. Denk na over vragen als “Welke kosten zullen we als organisatie moeten maken als we niet met diversiteit en inclusie aan de slag gaan? En hoe zal niets doen leiden tot verlies van imago, klanten, omzet, etc.?”

Een laatste advies voor de top: “Be like Scrat!”

Als je de films van Ice Age gezien hebt, ken je Scrat en zijn vruchteloze zoektocht naar zijn eikel ongetwijfeld wel. De eekhoorn haalt de gekste toeren uit om de noot eindelijk vast te kunnen grijpen en deze op te eten (meestal zonder succes). Eenzelfde volhardendheid is ook nodig als je wil groeien naar een inclusieve organisatie. Het veranderproces richting een inclusieve organisatie is immers geen lineair, maar een – om een duur woord te gebruiken – rizomatisch proces. Dat wil zeggen een proces dat steeds in beweging is. Met stappen vooruit en achteruit, met ups en downs, en zonder een ‘definitief’ einde. Er moet dus blijvend aan worden gewerkt of zoals Brigitte Kraan in het openingslied van *Eh...* zingt: “*Het is nooit af en er is altijd wat*”. Bovendien zijn de voordelen van diversiteit en inclusie op korte termijn meestal niet erg zichtbaar, noch kunnen deze goed worden uitgedrukt in financiële termen. Een langdurig commitment van de top is bijgevolg cruciaal om het diversiteit en inclusie op de bedrijfsagenda te houden en de middelen te blijven voorzien om diversiteit en inclusie in de organisatie waar te maken. Een top die het écht meent, zegt: “Wij doen wat wij doen en blijven dat doen, zelfs als de bedrijfseconomische opbrengsten zich niet duidelijk laten zien.” Diversiteit en inclusie is immers vooral ook *the right thing to do*.