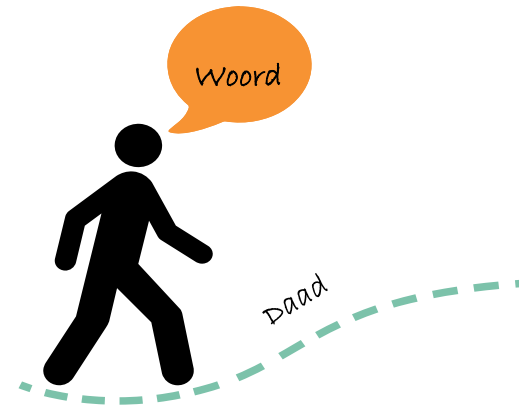


# Effectief diversiteits- en inclusiebeleid: Nieuw perspectief op draagvlak



# Het moet wel werken



Synergie tussen wetenschap en praktijk



Universiteit  
Utrecht

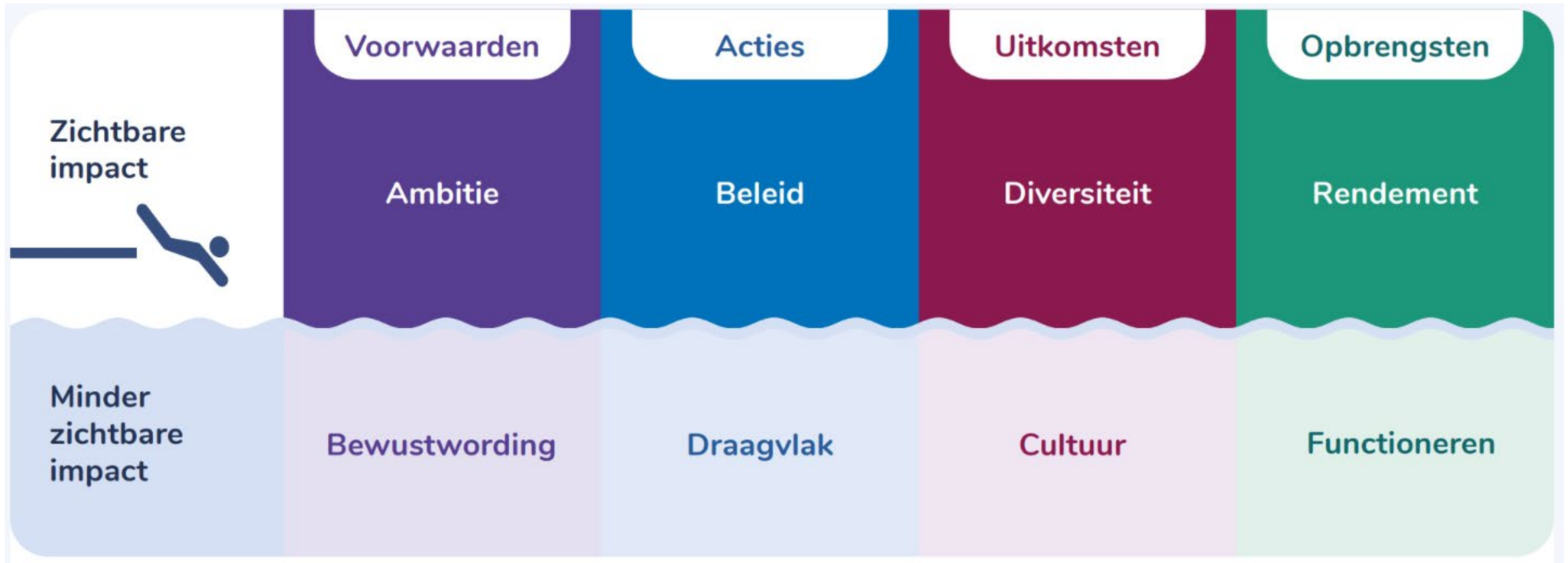
**SEER**  
Diversiteit in Bedrijf



Nederlandse  
InclusiviteitsMonitor



# Impact maken op D&I



# Best Practices or Best Guesses? Assessing the Efficacy of Corporate Affirmative Action and Diversity Policies

Alexandra Kalev  
*University of California, Berkeley*

Frank Dobbin  
*Harvard University*

Erin Kelly  
*University of Minnesota*

DIVERSITY

## Why Diversity Programs Fail

by Frank Dobbin and Alexandra Kalev

FROM THE JULY-AUGUST 2016 ISSUE

DE GROENE  
AMSTERDAMMER

Macht & tegenmacht: Naomi Ellemers

## Iedereen op cursus, probleem opgelost?

In de VS trekt Trump de stekker uit het diversiteitsbeleid. Volgens sociaal- en organisatie psycholoog Naomi Ellemers zet in Nederland de beweging naar een inclusieve werkvloer door. 'Iedereen wordt daar beter van.'

### Poor Returns on the Usual Diversity Programs

The three most popular interventions make firms less diverse, not more, because managers resist strong-arming. For instance, testing job applicants hurts women and minorities—but not because they perform poorly. Hiring managers don't always test everyone (white men often get a pass) and don't interpret results consistently.

% CHANGE OVER FIVE YEARS IN REPRESENTATION AMONG MANAGERS

Type of program	White		Black		Hispanic		Asian	
	Men	Women	Men	Women	Men	Women	Men	Women
Mandatory diversity training				-9.2			-4.5	-5.4
Job tests		-3.8	-10.2	-9.1	-6.7	-8.8		-9.3
Grievance systems		-2.7	-7.3	-4.8		-4.7	-11.3	-4.1

NOTE: GRAY INDICATES NO STATISTICAL CERTAINTY OF A PROGRAM'S EFFECT.

SOURCE: AUTHORS' STUDY OF 829 MIDSIZE AND LARGE U.S. FIRMS. THE ANALYSIS ISOLATED THE EFFECTS OF DIVERSITY PROGRAMS FROM EVERYTHING ELSE GOING ON IN THE COMPANIES AND IN THE ECONOMY. FROM "WHY DIVERSITY PROGRAMS FAIL," BY FRANK DOBBIN AND ALEXANDRA KALEV, JULY-AUGUST 2016

© HBR.ORG



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIEELE DAGBLAD

BUITENLAND

Steeds meer inzet voor D&I-beleid, maar de echte verandering moet nog komen

# Van *best practices* naar *best methods*

- Samenhangend beleid
- Systematisch ontwikkeld en geïmplementeerd
- Gestoeld op wetenschappelijke inzichten



# Nederlandse InclusiviteitsMonitor

De inschrijvingen voor onze jaarlijkse **Cursus: naar een effectief diversiteits- & inclusiebeleid** zijn weer geopend! Klik [hier](#) voor meer informatie



De Monitor Diensten Webinar Actueel Publicaties Over ons Contact English [Meedoen](#)



## De Nederlandse InclusiviteitsMonitor

Een écht inclusief Nederland, daar werken we samen aan.

[Meedoen aan de Monitor](#)

# De Nederlandse InclusiviteitsMonitor

Inzichten uit 2019-2024

Beleidsscan  
Inclusiviteit<sup>©</sup>

**68**

organisaties



Medewerkersscan  
Inclusiviteit<sup>©</sup>

**36977**

medewerkers



# D&I beleid in kaart

## Hoe systematisch is het D&I-beleid?

Organisaties besteden de minste aandacht aan het opstellen van SMART **doelen** en het **meten** van het effect van de D&I-initiatieven. Ze hebben meer aandacht voor het formuleren van een D&I-**visie**, het ondernemen van **acties** en het creëren van **draagvlak** voor het D&I-beleid.

	1. Visie	2. Doelen	3. Draagvlak	4. Acties	5. Meten	Totaal
Instroom	72%	46%	53%	45%	22%	48%
Inclusie	70%	36%	63%	50%	14%	47%
Doorstroom	25%	19%	18%	30%	16%	22%
Uitstroom	13%	12%	12%	35%	2%	15%
Totaal	45%	28%	36%	40%	14%	33%

## Hoe samenhangend is het D&I-beleid?

De nadruk ligt op **instroom** en **inclusie** en in mindere mate op **doorstroom** en **uitstroom**.

## Hoe wetenschappelijk gefundeerd is het D&I-beleid?

Het D&I-beleid kan nog beter aansluiten bij wetenschappelijke inzichten.

**Het D&I-beleid kan systematischer ingericht worden. Op alle beleidsstappen is nog winst te behalen, ook op de stappen met een relatief hoge score.**

## Van losse initiatieven naar doordacht beleid

Vermijd dat de D&I-initiatieven die uw organisatie onderneemt op zichzelf staande losse projecten zijn. Doorloop alle stappen (visie, doelen, draagvlak, acties, en meten) en zorg dat deze op elkaar aansluiten. Zo worden uw beleidsmaatregelen op een doordachte manier ontwikkeld, geïmplementeerd en geëvalueerd.

# Masterclass-reeks

## Naar een effectief D&I-beleid

13 jan, 3 feb, 24 feb

Website:

<https://professionals.uu.nl/nl/cursus/cursus-naar-een-effectief-diversiteits-inclusiebeleid>

Mail:

[Masterclass-DI@uu.nl](mailto:Masterclass-DI@uu.nl)



# What is DEI, and why is it dividing America?

Trump pressuring European companies to follow anti-DEI path

LEADERSHIP · DONALD TRUMP

The majority of employers think Trump's DEI and immigration policies are creating 'significant challenges' for their business



Menu Abonneren De krant Puzzels Webshop

De Telegraaf Verkiezingen 2025 Oorlog Oekraïne Conflict Midden-Oosten Nieuws Sport Financieel Entertainment

De technische sector doet van alles om meer vrouwen te trekken. Toch klagen die dat ze meer moeite moeten doen om er carrière te maken. © Getty Images

**Ⓣ Weerstand tegen 'woke' personeelsbeleid groeit: 'Vooral jongeren zijn buitengewoon kritisch'**

Stockholm rejects 'bizarre' US letter  
urging city to scrap diversity initiatives



POLITICS

## Nearly all Fortune 500 companies still maintain corporate DEI commitments: report

The report comes as companies have begun dismantling their DEI commitments amid public backlash

By **Alec Schemmel** · Fox News

# Kloof tussen papieren werkelijkheid en ervaringen op de werkvloer



# Voorwaarden en knelpunten

Essentieel dat medewerkers in alle lagen van de organisatie:

- Weten
- Willen
- Kunnen

# Voorwaarden en knelpunten

Essentieel dat medewerkers in alle lagen van de organisatie:

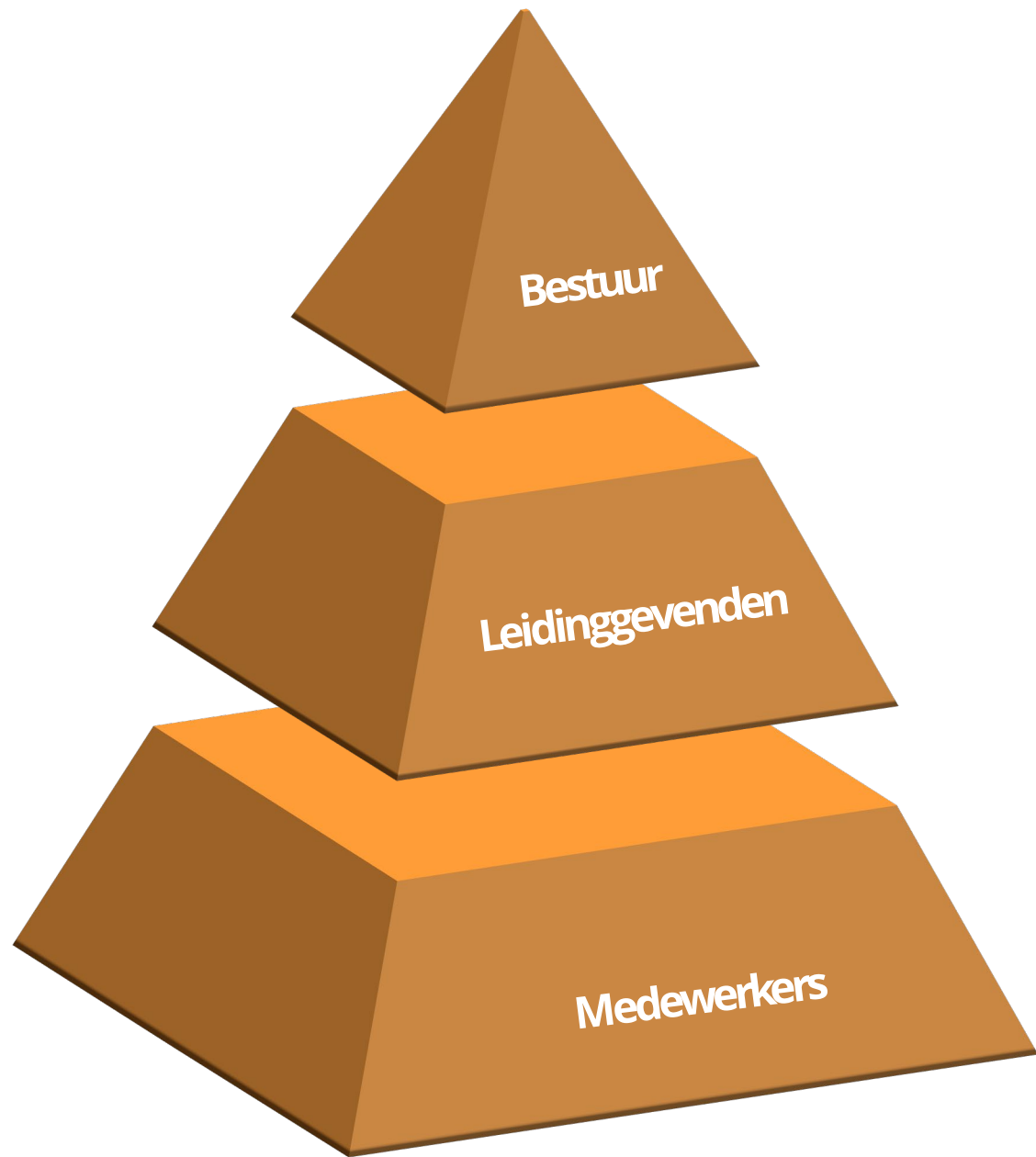
- Weten
- Willen
- Kunnen

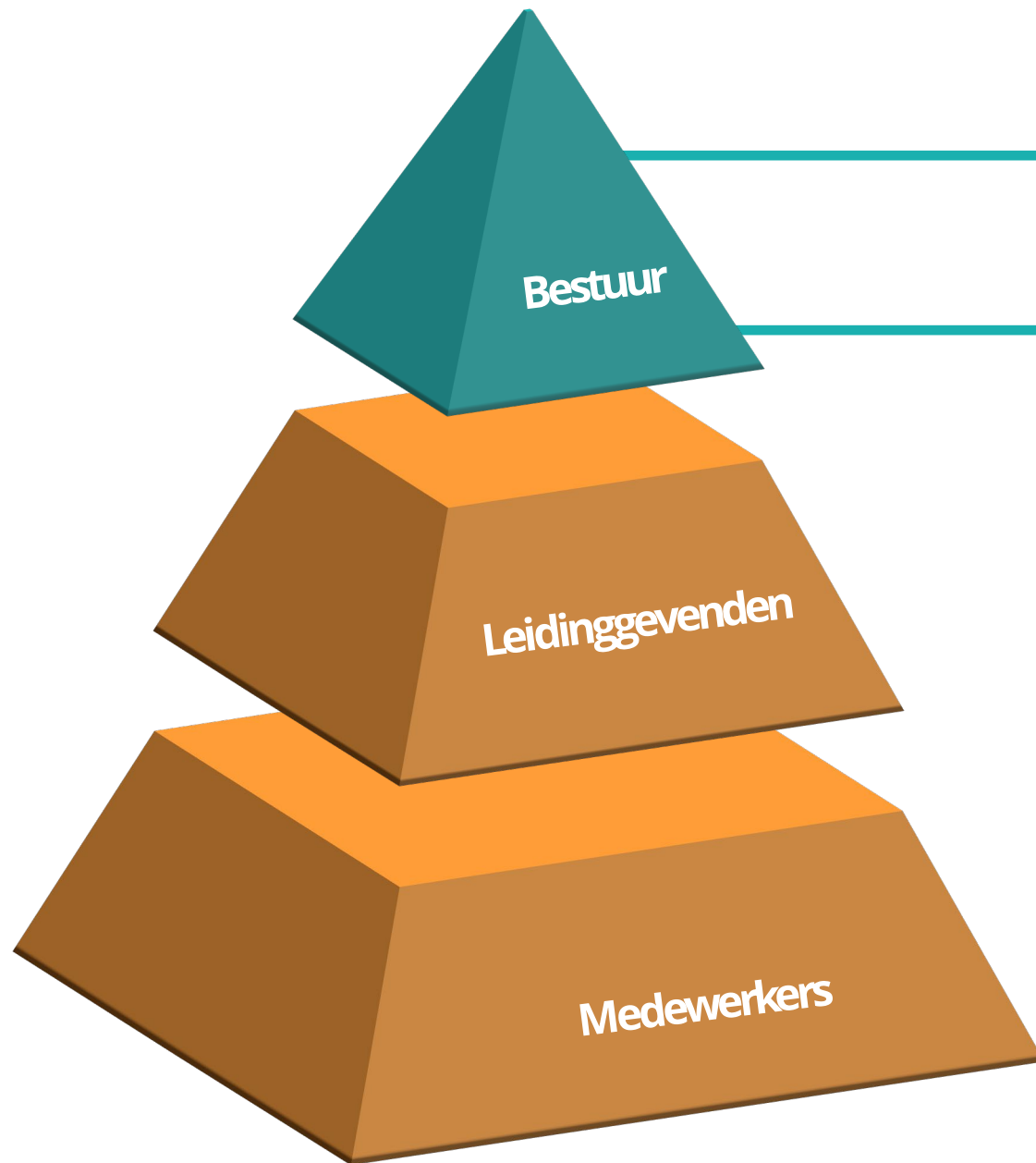
Knelpunten op:

- Leiderschap
- Weerstand
- Het 'moeilijke' gesprek



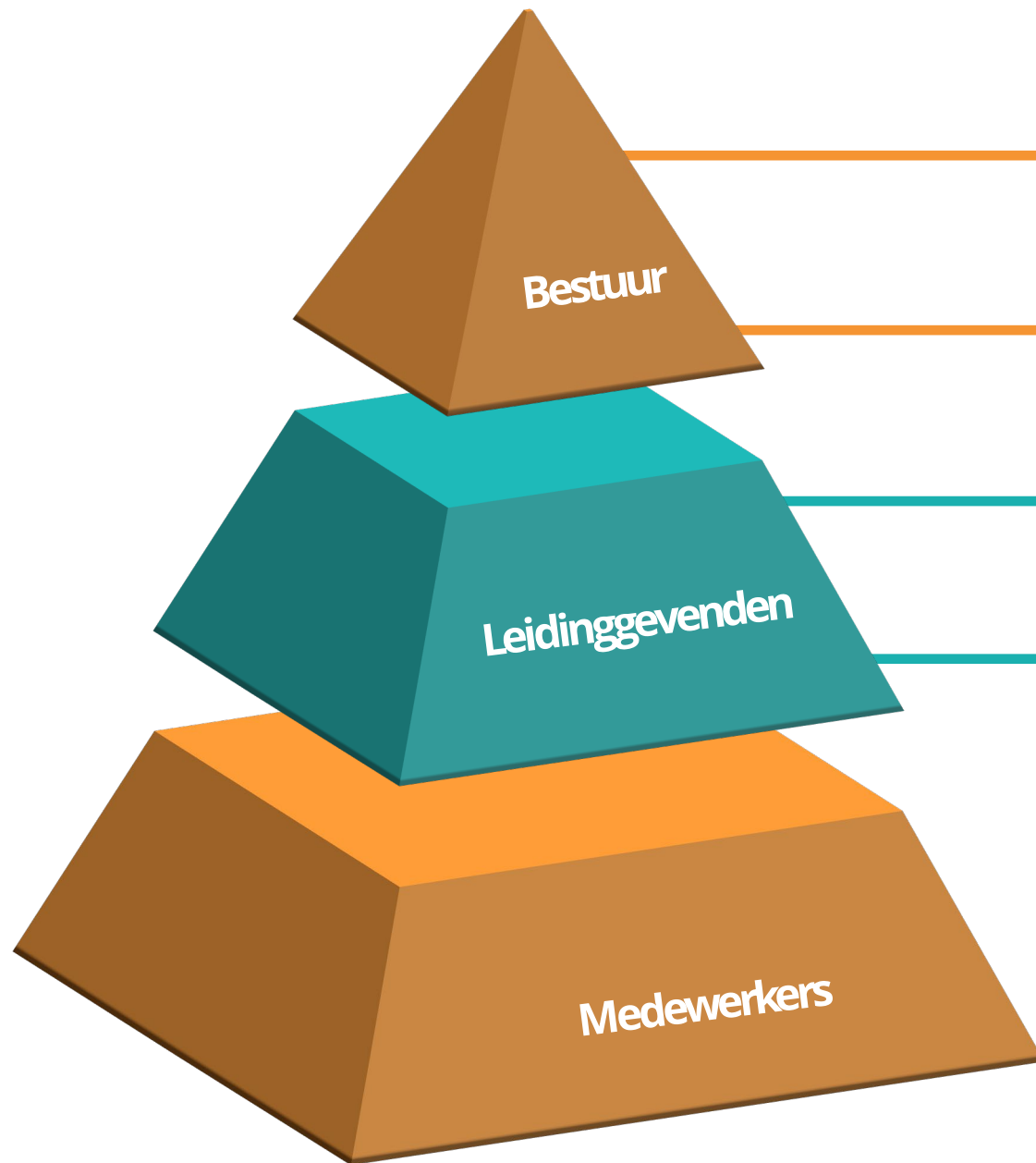
**Hoe komt draagvlak op  
verschillende  
organisatieniveaus tot uiting?**





Formuleert **D&I-visie** en draagt deze uit in woord en daad.

Bepaalt **middelen en verantwoordelijkheden** voor D&I.

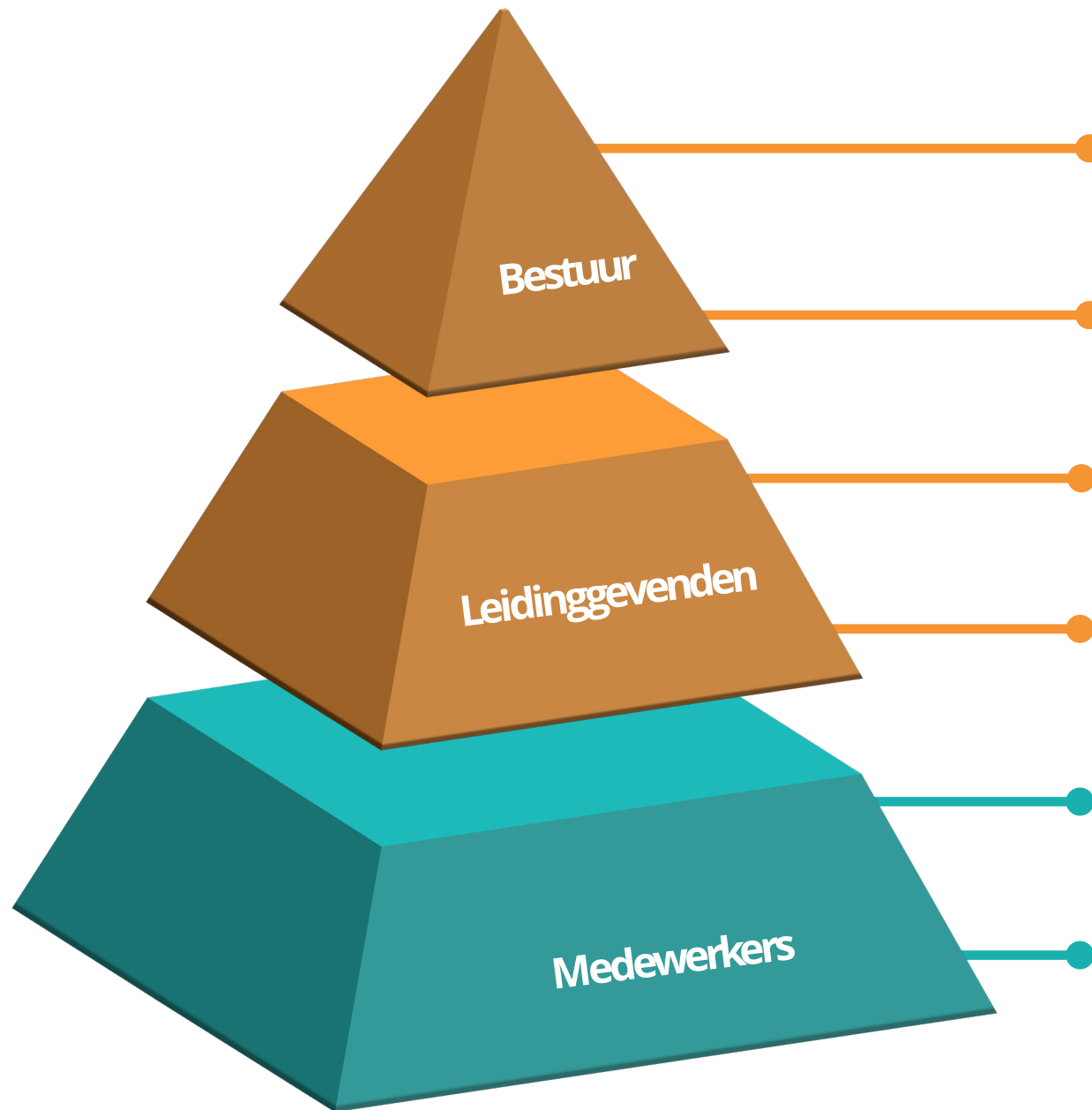


Formuleert **D&I-visie** en draagt deze uit in woord en daad.

Bepaalt **middelen en verantwoordelijkheden** voor D&I.

**Jagen verandering** richting een inclusieve organisatiecultuur binnen teams aan.

Brengen medewerkers **op de hoogte** van D&I-beleid en brengen het in de praktijk.



Formuleert **D&I-visie** en draagt deze uit in woord en daad.

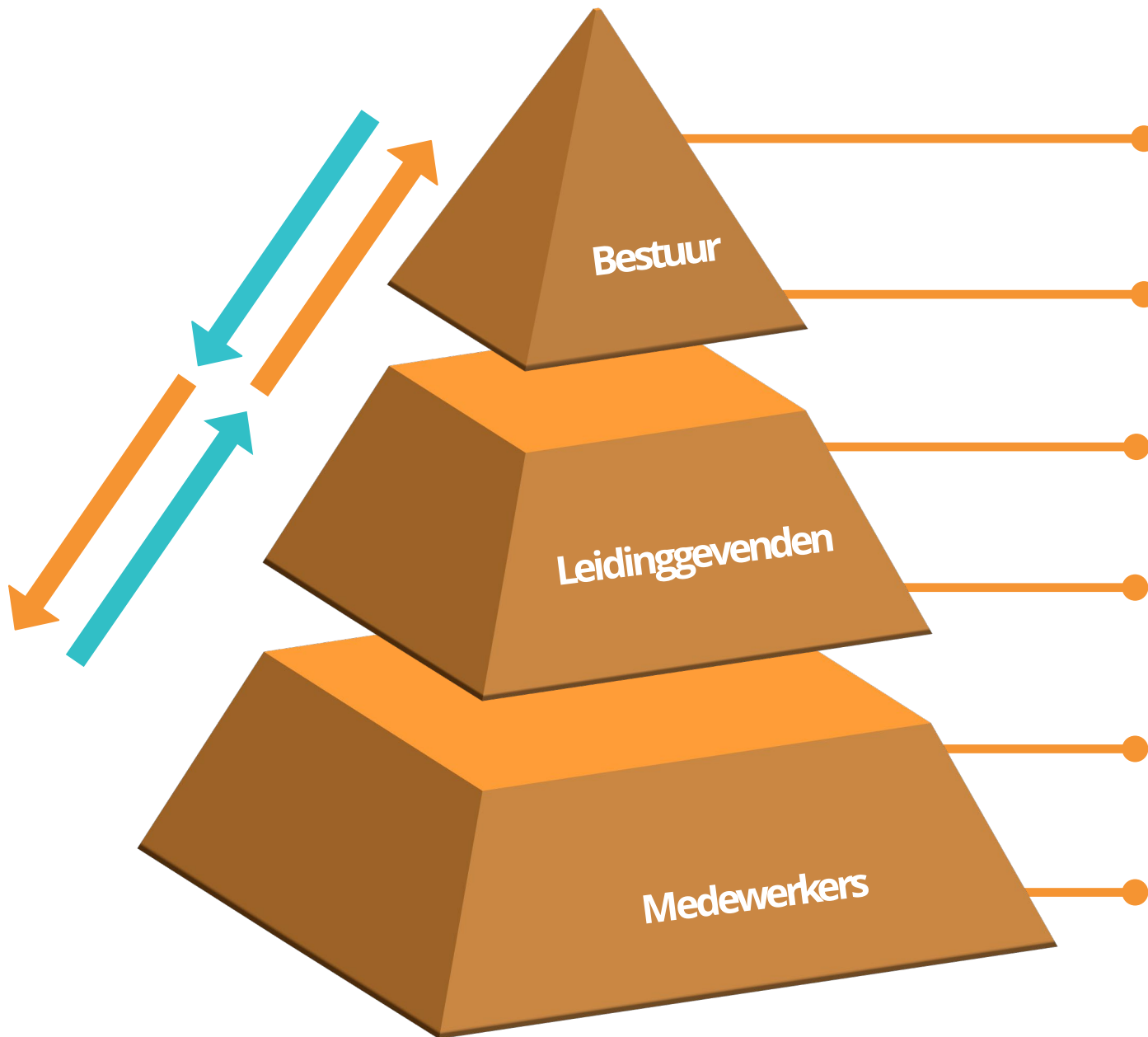
Bepaalt **middelen en verantwoordelijkheden** voor D&I.

**Jagen verandering** richting een inclusieve organisatiecultuur binnen teams aan.

Brengen medewerkers **op de hoogte** van D&I-beleid en brengen het in de praktijk.

Brengen **kansen en uitdagingen** aan het licht.

Spreeken hun steun voor het D&I-beleid uit en **inspireren** hiermee andere medewerkers.



Formuleert **D&I-visie** en draagt deze uit in woord en daad.

Bepaalt **middelen en verantwoordelijkheden** voor D&I.

**Jagen verandering** richting een inclusieve organisatiecultuur binnen teams aan.

Brengen medewerkers **op de hoogte** van D&I-beleid en brengen het in de praktijk.

Brengen **kansen en uitdagingen** aan het licht.

Spreeken hun steun voor het D&I-beleid uit en **inspireren** hiermee andere medewerkers.

**Hoe ziet draagvlak er uit?**



## Draagvlak in houding

Woorden

Mate waarin een individu het D&I-beleid...

... **goed** vindt

... **zinnig** vindt

... **geloofwaardig** vindt

... **steunt**

... **vertrouwt**

## Draagvlak in gedrag

Daden

Mate waarin een individu...

... **bijdraagt aan de succesvolle implementatie** van het D&I-beleid

... **aan andere laat zien** de diversiteitsinitiatieven van de organisatie nuttig te vinden

... een **actieve rol speelt** om het D&I beleid te laten slagen

... **publiekelijk** steun voor het D&I beleid **uitspreekt**

## Medewerkerscan Inclusiviteit®

Inzichten uit 2019-2023



**27**

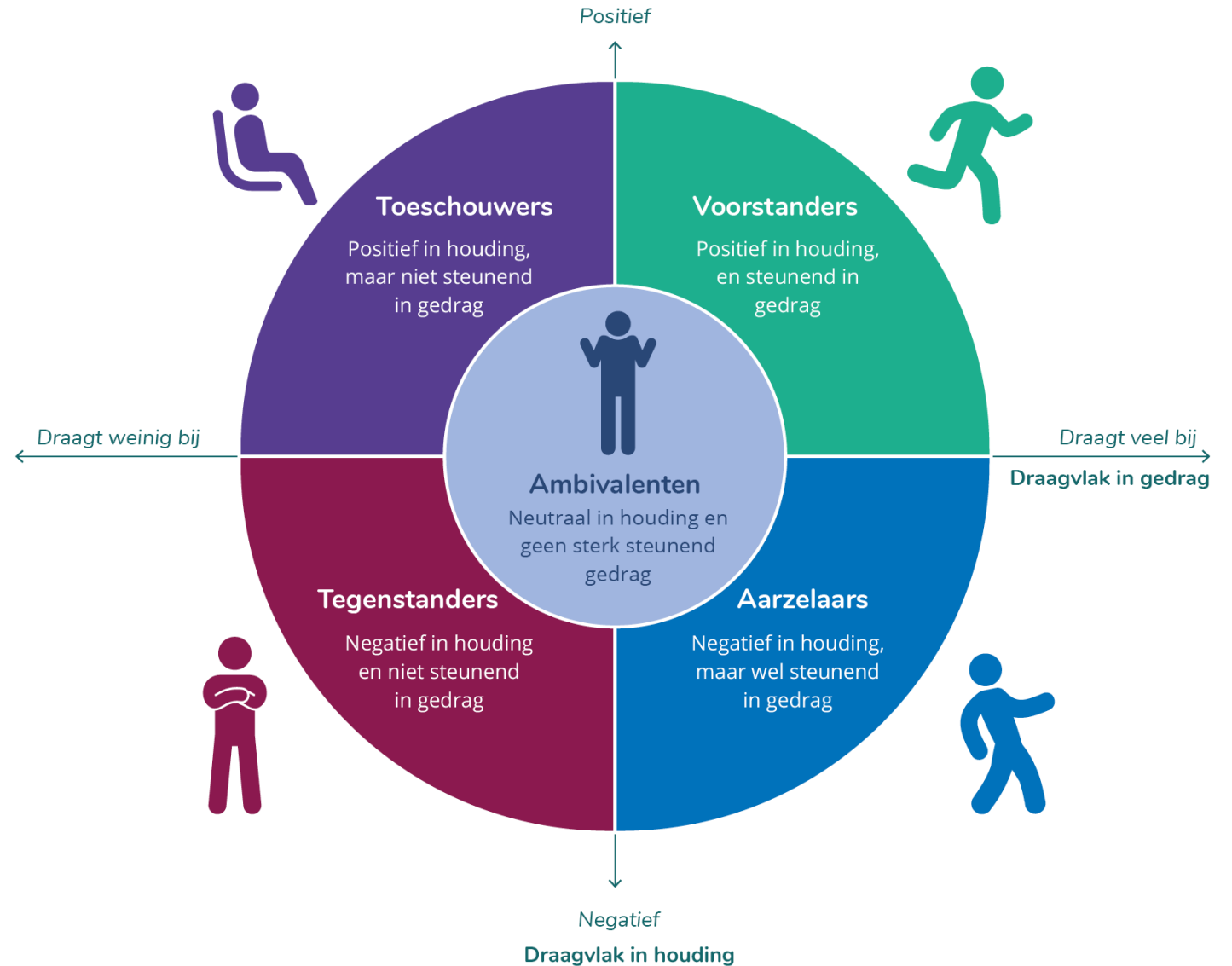
organisaties



**13441**

medewerkers

# Draagvlakprofielen



# Draagvlakprofielen



**Voorstanders:** Deze groep heeft een positieve houding ten opzichte van het D&I-beleid en vertoont ondersteunend gedrag.



**Aarzelaars:** Deze groep heeft geen uitgesproken positieve houding ten opzichte van het D&I-beleid, maar vertoont wel ondersteunend gedrag.



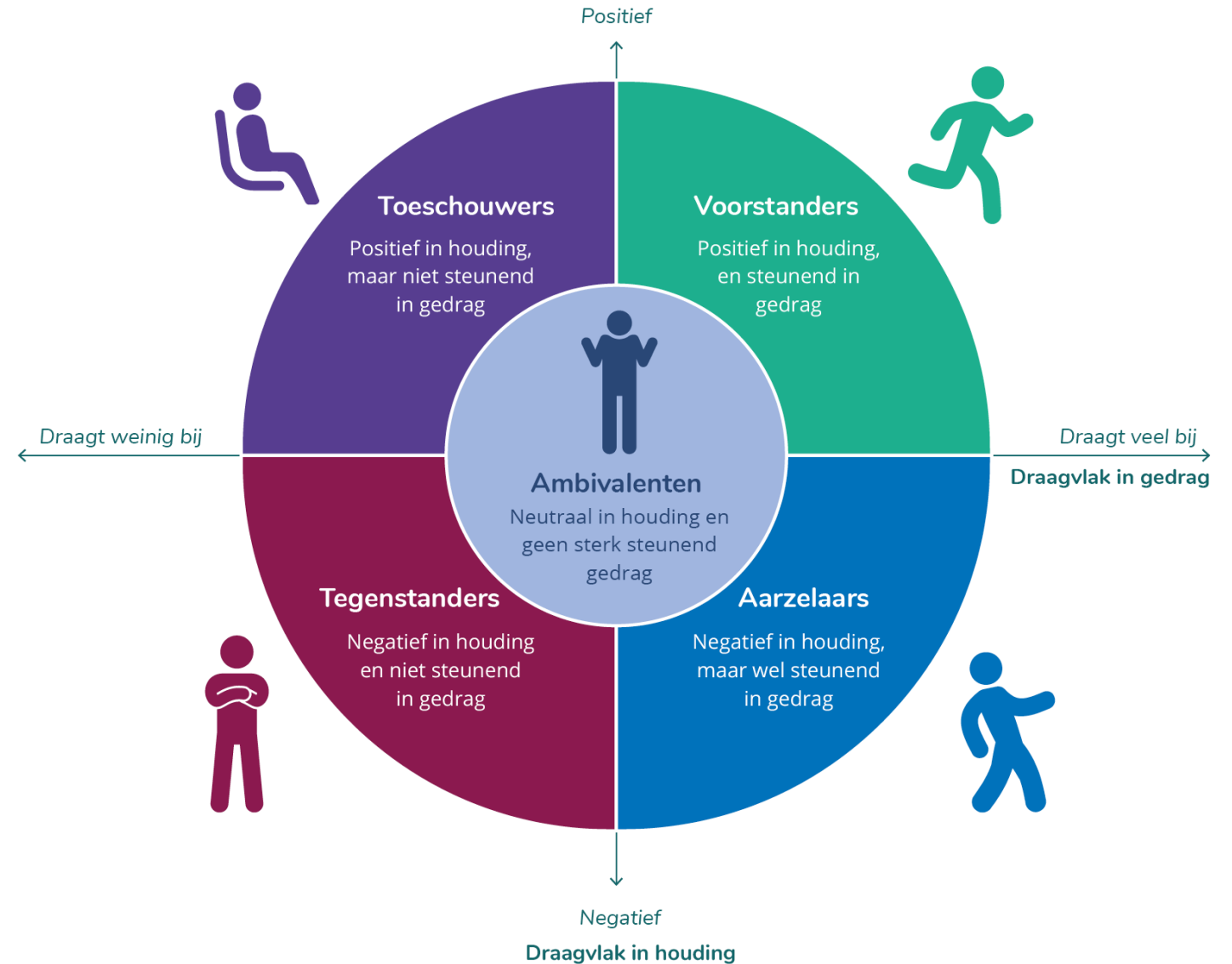
**Ambivalenten:** Deze groep heeft een neutrale houding ten opzichte van het D&I-beleid en vertoont geen uitgesproken ondersteunend gedrag.



**Toeschouwers:** Deze groep heeft een positieve houding ten opzichte van het D&I-beleid, maar zet dit niet om in ondersteunend gedrag.



**Tegenstanders:** Deze groep heeft geen positieve houding ten opzichte van het D&I-beleid en vertoont ook geen ondersteunend gedrag.





**Voorstanders:**  
Woorden en daden



**Aarzelaars:**  
Geen woorden, wel daden.



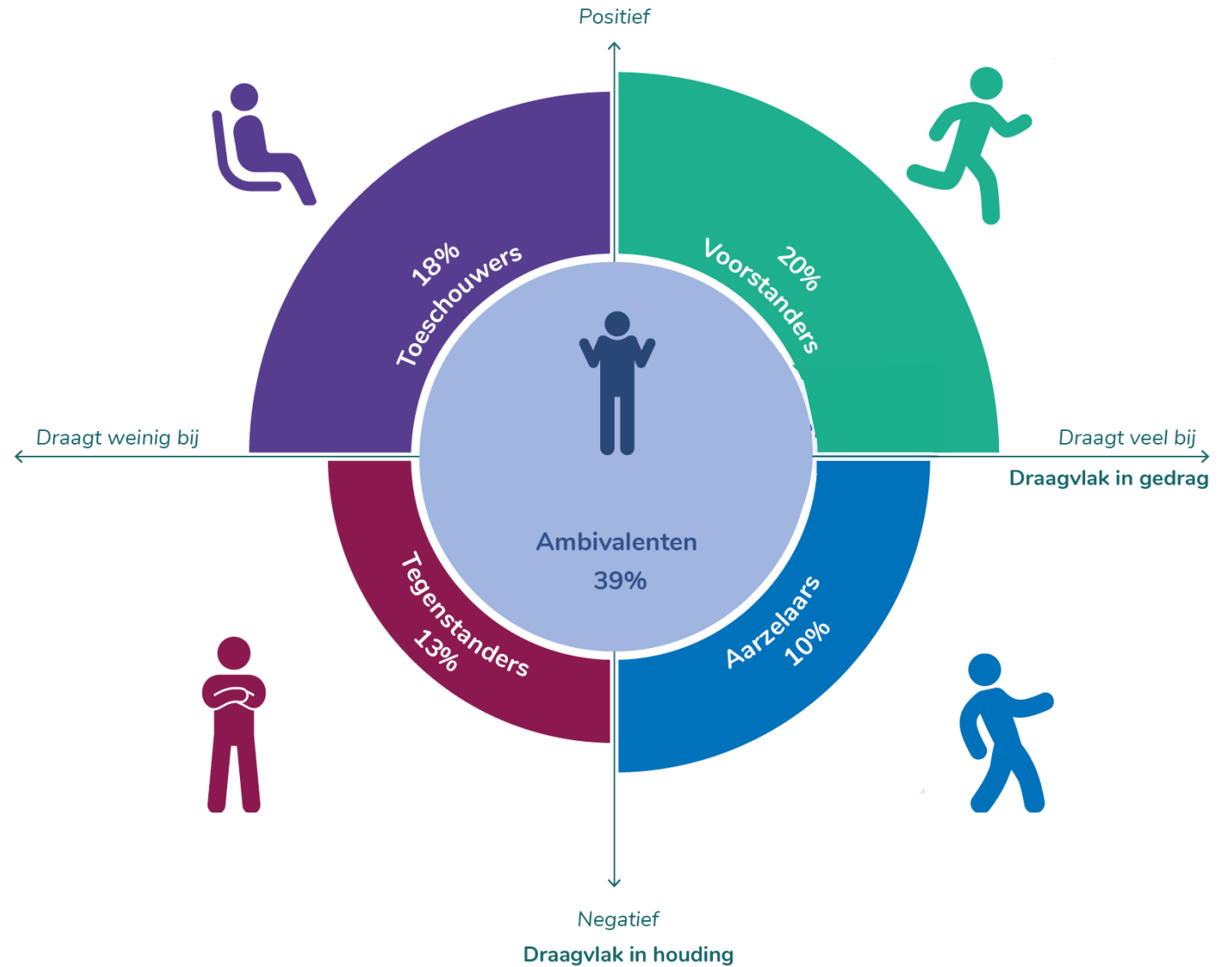
**Ambivalenten:**  
Neutraal in woorden en daden



**Toeschouwers:**  
Wel woorden, geen daden



**Tegenstanders:**  
Geen woorden en geen daden





**Voorstanders:**  
Woorden en daden



**Aarzelaars:**  
Geen woorden, wel daden.



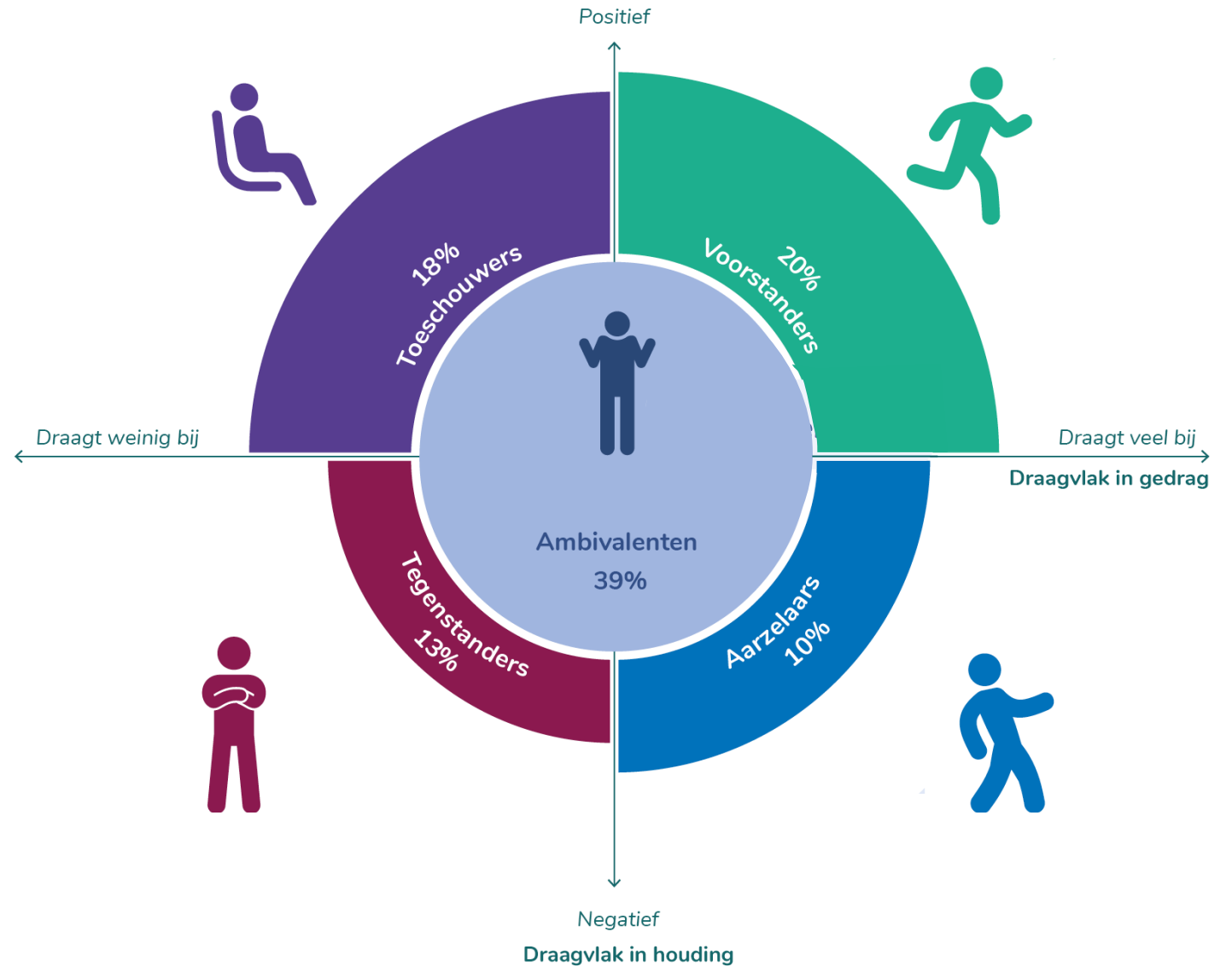
**Ambivalenten:**  
Neutraal in woorden en daden



**Toeschouwers:**  
Wel woorden, geen daden



**Tegenstanders:**  
Geen woorden en geen daden





**De gedachte dat je eerst een  
positieve houding moet hebben  
voordat je inclusief kunt  
handelen, klopt niet**



## Interactievraag

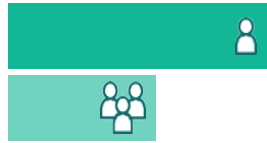
Kun je dit inzicht op je eigen werk betrekken? Op welke manier is het relevant voor hoe jullie met de kloof tussen houding en gedrag bezig zijn?

# Draagvlakprofielen



## Voorstanders:

Woorden en daden



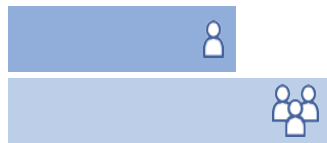
## Aarzelaars:

Geen woorden, wel daden.



## Ambivalenten:

Neutraal in woorden en daden



## Toeschouwers:

Wel woorden, geen daden

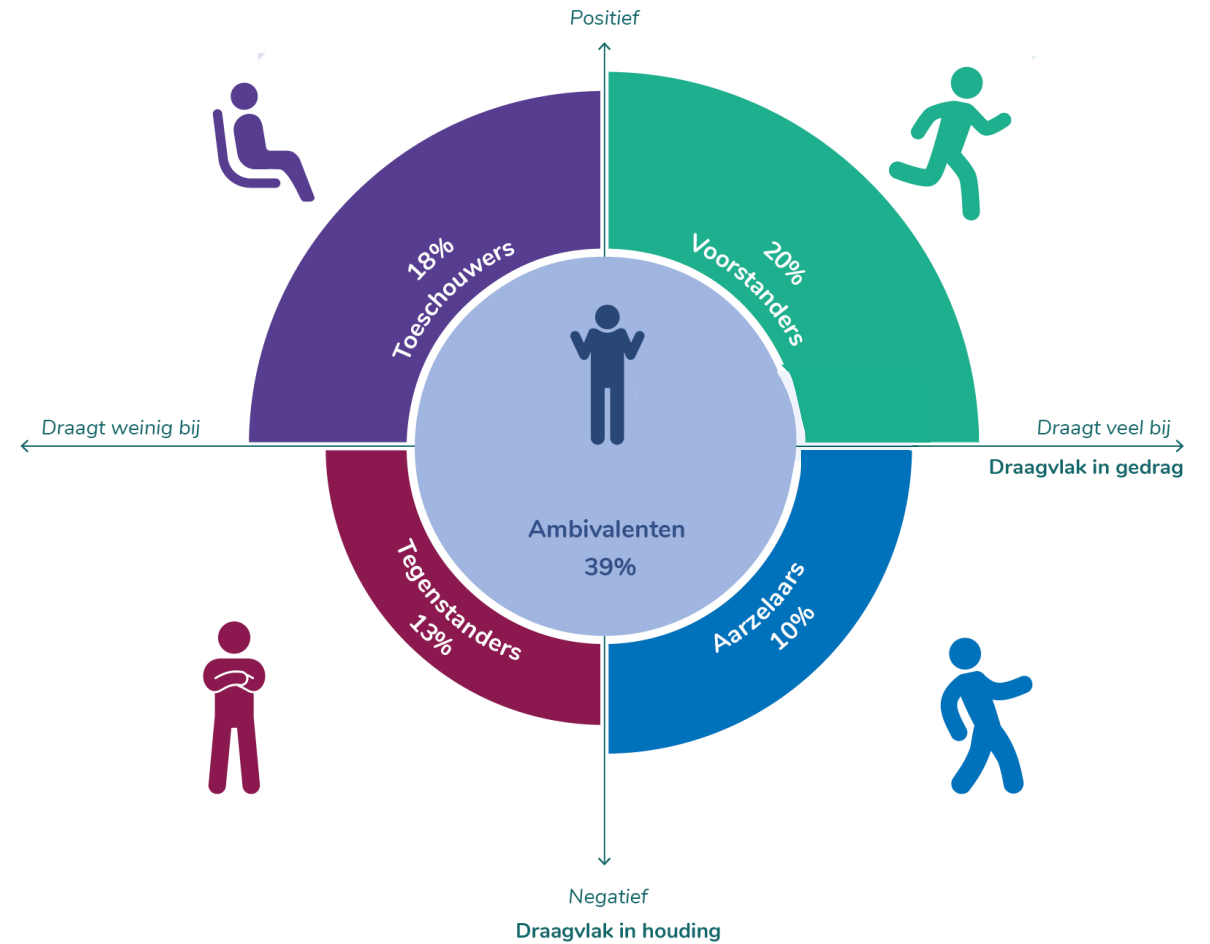


## Tegenstanders:

Geen woorden en geen daden



Leidinggevenden Medewerkers





**Voorstanders:**

Woorden en daden



**Aarzelaars:**

Geen woorden, wel daden.



**Ambivalenten:**

Neutraal in woorden en daden



**Toeschouwers:**

Wel woorden, geen daden

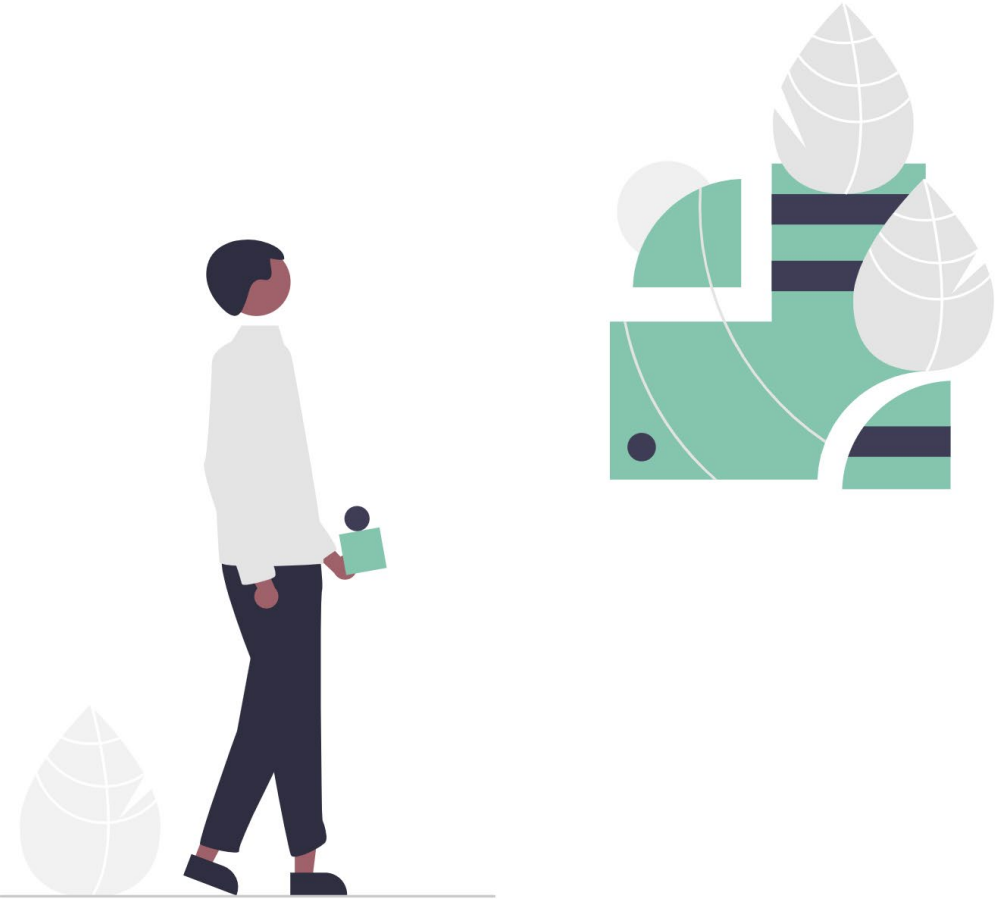


**Tegenstanders:**

Geen woorden en geen daden



# Hoe ga je met weerstand om?

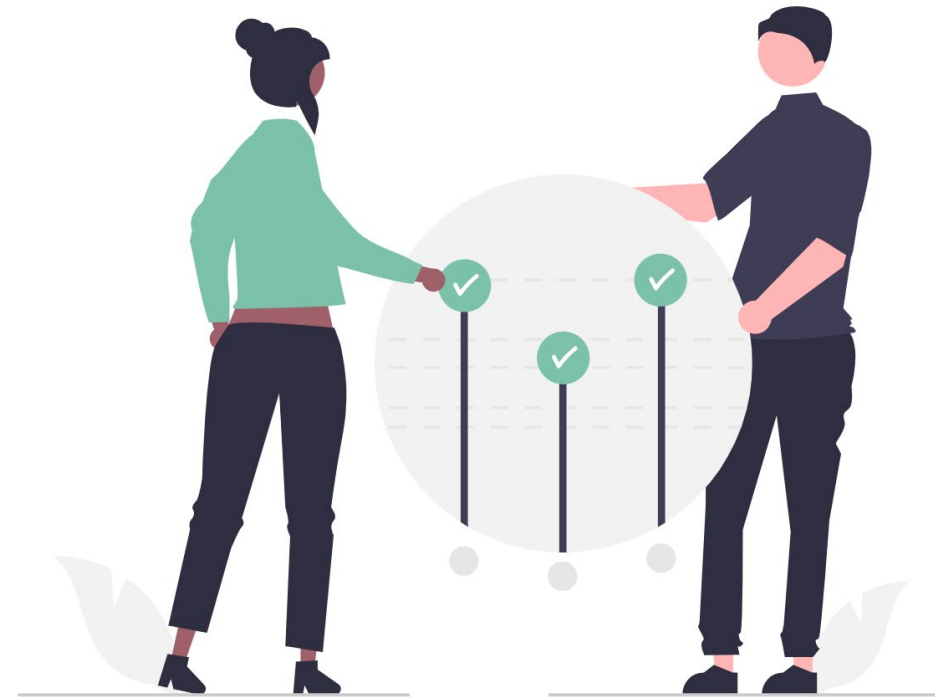


# Dansen met weerstand

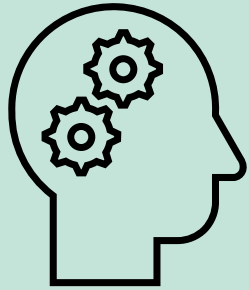


Wasserman, I. C., Gallegos, P. V., & Ferdman, B. M. (2008). Dancing with resistance: Leadership challenges in fostering a culture of inclusion. In K. M. Thomas (Ed.), *Diversity resistance in organizations* (pp. 175–200). Taylor & Francis Group/Lawrence Erlbaum Associates.

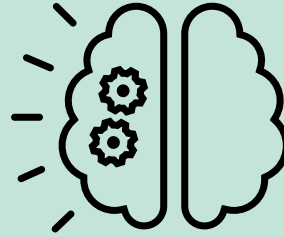
# Intentie Aanpak Implementatie



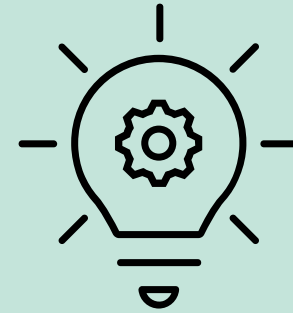
Wright, Patrick & Nishii, Lisa. (2004). Strategic HRM and Organizational Behavior: Integrating Multiple Levels of Analysis. *CAHRS Working Paper Series*. 468.



weten



willen



kunnen



**Voorstanders:**  
Woorden en daden

weten



willen



kunnen



  
Gemotiveerd houden



**Aarzelaars:**  
Geen woorden, wel daden.

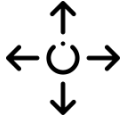


  
Bij beleid betrekken



**Ambivalenten:**  
Neutraal in woorden en daden



  
Richting geven



**Toeschouwers:**  
Wel woorden, geen daden



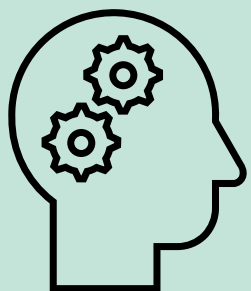
  
Activeren



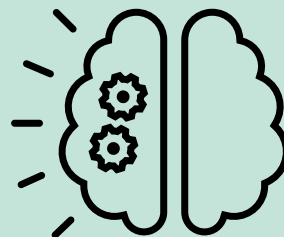
**Tegenstanders:**  
Geen woorden en geen daden



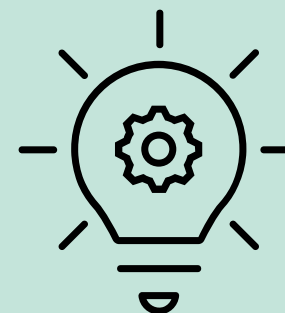
  
Duidelijke gedragscodes



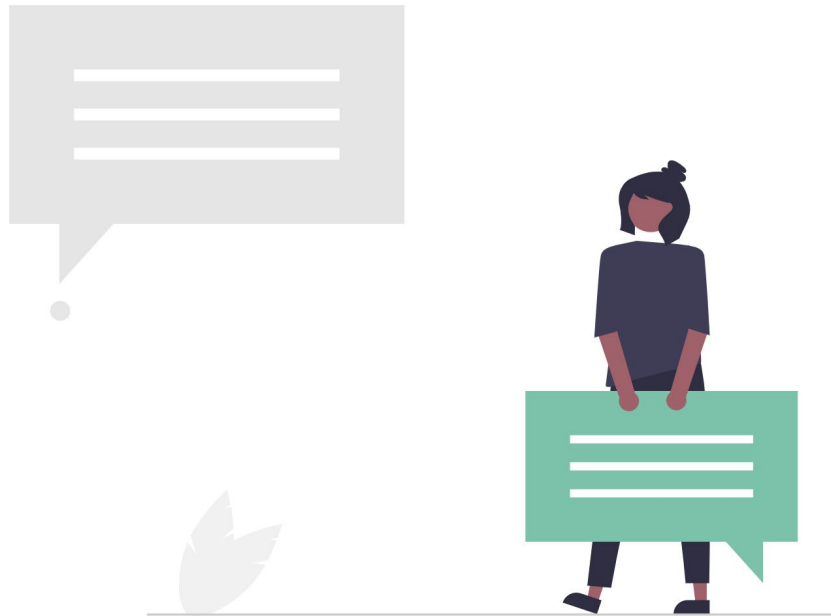
**niet weten**



**niet willen**




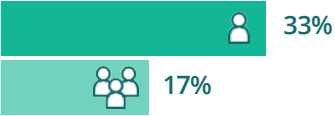

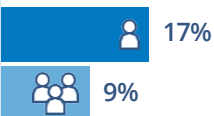



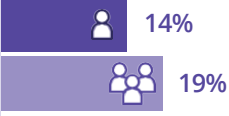

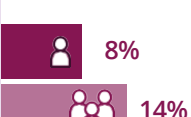
**niet kunnen**





**Denk aan een situatie waarin je met weerstand tegen beleid te maken hebt gehad. Waar kwam die weerstand vandaan, en wat had je eventueel anders kunnen doen?**

# Van weerstand naar winst

## Praktische adviezen om draagvlak te vergroten


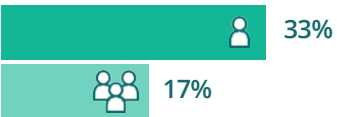
	Kenmerkende houding	Verdeling draagvlakprofielen	Wat is er nodig om draagvlak te vergroten?		
<b>Voorstanders</b> 	Hechten waarde aan D&I en zijn intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen.		<b>Waardering uitspreken</b> Spreek actief je waardering uit voor hun inzet en benadruk hun voorbeeldrol, bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg.	<b>Ruimte geven voor voortrekkersrol</b> Bied mogelijkheden om een voortrekkersrol op zich te nemen, bijv. als ambassadeur, of lid van een werkgroep.	<b>Anderen inspireren</b> Nodig hen uit om ervaringen en goede voorbeelden te delen in bijeenkomsten of overleggen.
<b>Aarzelers</b> 	Zijn betrokken maar kritisch: ze staan achter D&I, maar hebben vragen of zorgen over hoe het beleid is vormgegeven of uitgevoerd.		<b>Vragen serieus nemen</b> Neem hun vragen en bedenkingen over het D&I-beleid serieus en toon begrip voor hun perspectief.	<b>Hun inbreng erkennen</b> Creëer momenten waarin zij in een veilige setting hun mening en twijfels kunnen delen.	<b>Beleid samen verder ontwikkelen</b> Bied ruimte om samen te onderzoeken hoe het beleid verbeterd kan worden zodat het beter aansluit op de praktijk.
<b>Ambivalenten</b> 	Zijn niet op de hoogte van het beleid, weten niet goed waar ze het kunnen vinden of wat het precies inhoudt.		<b>Duidelijke uitleg geven</b> Zorg voor toegankelijke informatie over het D&I-beleid, bijvoorbeeld op intranet en tijdens de onboarding en informatiesessies.	<b>Informatiebronnen zichtbaar maken</b> Laat concreet zien waar zij meer informatie kunnen vinden en wie ze kunnen benaderen met vragen.	<b>Relevantie benadrukken</b> Leg uit hoe het beleid ook op hun eigen werk en positie van toepassing is.
<b>Toeschouwers</b> 	Staan achter D&I en onderschrijven de waarden, maar ondernemen zelf weinig actie.		<b>D&amp;I-doelen uitleggen</b> Vertel helder over de D&I-visie en doelen van de organisatie en waarom die belangrijk zijn, bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg.	<b>Actief uitnodigen</b> Nodig hen persoonlijk uit om bij te dragen, bijvoorbeeld door een idee aan te dragen, of in een werkgroep plaats te nemen.	<b>Drempels verlagen</b> Maak duidelijk dat bijdragen op laagdrempelige manieren kan en benoem hoeveel tijd dit vraagt, zodat het haalbaar voelt.
<b>Tegenstanders</b> 	Hebben weinig kennis van het beleid, of wijzen het bewust af – vaak vanuit het idee dat iedereen gelijke kansen heeft als je maar hard werkt.		<b>Open gesprek voeren</b> Ga het gesprek aan over wat gelijkheid en rechtvaardigheid betekenen en luister naar hun bezwaren.	<b>D&amp;I-visie herhalen</b> Herinner hen aan de gezamenlijke visie en waarden van de organisatie en leg uit waarom het D&I hierbij hoort.	<b>Gedragcodes verduidelijken</b> Zorg voor een duidelijke gedragscode met daarin de gedeelde normen en waarden. Verwijs hiernaar indien nodig.

 Leidinggevenden  Medewerkers

Prevalentie van draagvlakprofielen, gebaseerd op onderzoek onder 2.317 leidinggevenden en 11.114 medewerkers uit 27 organisaties die deelnamen aan de NIM


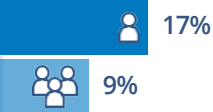
# Van weerstand naar winst

Praktische adviezen om draagvlak te vergroten

Voorstanders		Kenmerkende houding	Verdeling draagvlakprofielen	Wat is er nodig om draagvlak te vergroten?		
		Hechten waarde aan D&I en zijn intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen.	 <table><tr><td>33%</td></tr><tr><td>17%</td></tr></table>	33%	17%	<b>Waardering uitspreken</b> Spreek actief je waardering uit voor hun inzet en benadruk hun voorbeeldrol, bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg.
33%						
17%						



# Van weerstand naar winst

Praktische adviezen om draagvlak te vergroten

	Kenmerkende houding	Verdeling draagvlakprofielen	Wat is er nodig om draagvlak te vergroten?				
<b>Aarzelaars</b> 	Zijn betrokken maar kritisch: ze staan achter D&I, maar hebben vragen of zorgen over hoe het beleid is vormgegeven of uitgevoerd.	 <table><tr><td>17%</td></tr><tr><td>9%</td></tr></table>	17%	9%	<b>Vragen serieus nemen</b> Neem hun vragen en bedenkingen over het D&I-beleid serieus en toon begrip voor hun perspectief.	<b>Hun inbreng erkennen</b> Creëer momenten waarin zij in een veilige setting hun mening en twijfels kunnen delen	<b>Beleid samen verder ontwikkelen</b> Bied ruimte om samen te onderzoeken hoe het beleid verbeterd kan worden zodat het beter aansluit op de praktijk.
17%							
9%							



# Van weerstand naar winst

## Praktische adviezen om draagvlak te vergroten

Ambivalenten		<b>Kenmerkende houding</b> Zijn niet op de hoogte van het beleid, weten niet goed waar ze het kunnen vinden of wat het precies inhoudt.	<b>Verdeling draagvlakprofielen</b> 	<b>Wat is er nodig om draagvlak te vergroten?</b>		
				<b>Duidelijke uitleg geven</b> Zorg voor toegankelijke informatie over het D&I-beleid, bijvoorbeeld op intranet en tijdens de onboarding en informatiesessies.	<b>Informatiebronnen zichtbaar maken</b> Laat concreet zien waar zij meer informatie kunnen vinden en wie ze kunnen benaderen met vragen.	<b>Relevantie benadrukken</b> Leg uit hoe het beleid ook op hun eigen werk en positie van toepassing is.


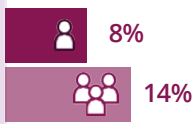
# Van weerstand naar winst

## Praktische adviezen om draagvlak te vergroten

Toeschouwers		<b>Kenmerkende houding</b> Staan achter D&I en onderschrijven de waarden, maar ondernemen zelf weinig actie.	<b>Verdeling draagvlakprofielen</b> 	<b>Wat is er nodig om draagvlak te vergroten?</b>		
				<b>D&amp;I-doelen uitleggen</b> Vertel helder over de D&I-visie en doelen van de organisatie en waarom die belangrijk zijn, bijvoorbeeld tijdens een teamoverleg.	<b>Actief uitnodigen</b> Nodig hen persoonlijk uit om bij te dragen, bijvoorbeeld door een idee aan te dragen, of in een werkgroep plaats te nemen.	<b>Drempels verlagen</b> Maak duidelijk dat bijdragen op laagdrempelige manieren kan en benoem hoeveel tijd dit vraagt, zodat het haalbaar voelt.

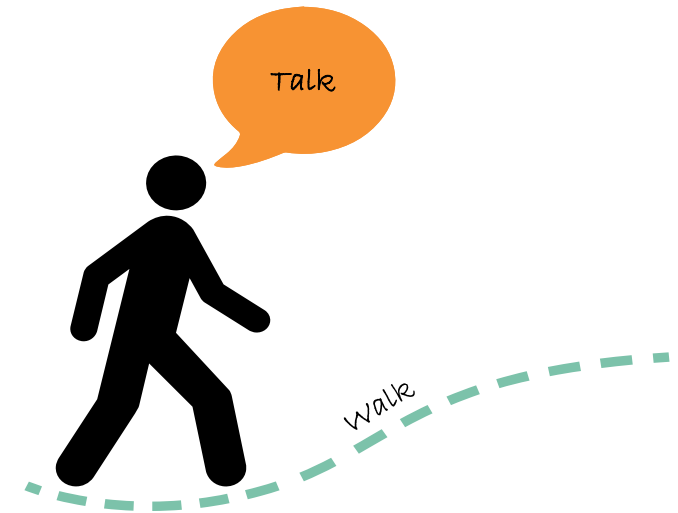
# Van weerstand naar winst

Praktische adviezen om draagvlak te vergroten

Tegenstanders		Kenmerkende houding	Verdeling draagvlakprofielen	Wat is er nodig om draagvlak te vergroten?		
		Hebben weinig kennis van het beleid, of wijzen het bewust af – vaak vanuit het idee dat iedereen gelijke kansen heeft als je maar hard werkt.		<b>Open gesprek voeren</b> Ga het gesprek aan over wat gelijkheid en rechtvaardigheid betekenen en luister naar hun bezwaren.	<b>D&amp;I-visie herhalen</b> Herinner hen aan de gezamenlijke visie en waarden van de organisatie en leg uit waarom het D&I beleid hierbij hoort.	<b>Gedragcodes verduidelijken</b> Zorg voor een duidelijke gedragscode met daarin de gedeelde normen en waarden. Verwijs hiernaar indien nodig.

# Take home messages

- Echte weerstand komt vaak van een kleine groep
- Weerstand en inactie bieden waardevolle informatie
- Stem je draagvlakstrategie af op:
  - De organisatielaag: bestuur, leidinggevenden of medewerkers?
  - Het onderwerp: D&I als streven of het beleid zelf?
  - De bron van weerstand of inactie: 'niet weten', 'niet willen', of 'niet kunnen'



Download de  
handreikingen hier:



**Dank voor uw aandacht! Zijn er vragen?**

Contact:

*Jojanneke van der Toorn*  
[\*j.m.vandertoorn@uu.nl\*](mailto:j.m.vandertoorn@uu.nl)

*Yonn Bokern*  
[\*y.n.a.bokern@uu.nl\*](mailto:y.n.a.bokern@uu.nl)

Meer informatie:

<https://www.ser.nl/nl/thema/diversiteitinbedrijf/projecten/het-moet-wel-werken>