

Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk

Naomi Ellemers, Onur Şahin, Wiebren S. Jansen & Jojanneke van der Toorn*

Hoewel veel organisaties actief diversiteitsbeleid voeren, zijn diversiteitsinterventies niet altijd even effectief gebleken. In dit artikel bespreken wij verschillende knelpunten bij het succesvol implementeren van diversiteitsmaatregelen. Hierbij constateren we dat wetenschap en praktijk zowel inhoudelijk als methodisch niet altijd goed op elkaar aansluiten en dat het nodig is deze gaten te dichten om effectief diversiteitsbeleid vorm te geven en om wetenschappelijke kennis te vergroten. Specifiek stellen we dat, om effectief te zijn, diversiteitsbeleid zich niet alleen dient te richten op het vergroten van de diversiteit van het werknemersbestand (focus op aantallen), maar ook op het creëren van een inclusief werkklimaat (focus op cultuur). Daarnaast beargumenteren we dat succesvol diversiteitsbeleid zich niet alleen richt op het creëren en managen van zichtbare verschillen (bijv. geslacht, leeftijd en etniciteit), maar ook op het omgaan met onzichtbare verschillen (bijv. persoonlijkheid, werkervaring en seksuele oriëntatie). Vervolgens stellen we dat een belangrijk deel van de oplossing ligt in de gebruikte methodiek en presenteren we een model van onderzoeksgestuurd diversiteitsbeleid. We constateren dat het in de praktijk niet altijd duidelijk is hoe organisaties dit kunnen realiseren en bespreken de mogelijke oorzaken hiervan. We sluiten af met concrete handvatten om dit model in de praktijk te brengen.

1 Inleiding

‘We nemen de mensen wel in dienst, maar ze gaan ook snel weer weg.’

‘We willen graag meer diversiteit onder onze leidinggevenden, maar het lukt niet mensen te laten doorgroeien.’

‘We willen graag dat de verschillende groepen medewerkers integreren, maar ze houden zich liever apart.’

‘Het lukt niet mensen vast te houden, daarom moeten we (te) veel investeren in het steeds weer vinden en inwerken van nieuwe krachten.’

* Naomi Ellemers is verbonden aan de Universiteit Utrecht. Correspondentieadres: Universiteit Utrecht, Faculteit Sociale Wetenschappen, Heidelberglaan 1, Postbus 80140, 3508 TC Utrecht, e-mail: N.Ellemers@uu.nl. Onur Şahin en Wiebren Jansen zijn verbonden aan de Universiteit Utrecht. Jojanneke van der Toorn is verbonden aan de Universiteit Utrecht en aan de Universiteit Leiden.

Veel organisaties zijn ervan doordrongen dat het belangrijk is aandacht te besteden aan de diversiteit van hun werknemersbestand. Zakelijk gezien is diversiteit van belang omdat het de sleutel kan zijn tot meer innovatie, verhoogde flexibiliteit, en uiteindelijk verbeterde financiële prestaties (Carter & Phillips, 2017; Harvey, 2015; Homan, Van Knippenberg, Van Kleef & De Dreu, 2007; Krishnan & Park, 2005). Maatschappelijk gezien is het creëren en ontwikkelen van een diverse arbeidsorganisatie van belang om sociale ongelijkheid te bestrijden en om vooroordelen en stigma's over bepaalde groepen te verminderen (Benschop, Berg & Winden, 1999; Ely & Thomas, 2001; Luijters, 2008). De overheid en andere organisaties zetten zich dan ook met allerlei initiatieven in voor het vergroten van diversiteit op het werk. Zo moeten Nederlandse organisaties die onder de Wet bestuur en toezicht vallen streven naar een evenwichtige vrouw/man-verhouding in het bestuur en de raad van commissarissen, waarbij beide geslachten met minstens 30% vertegenwoordigd moeten zijn (Wet streefcijfer evenwichtige zetelverdeling mannen en vrouwen in bestuur). Verder stimuleert de Participatiewet organisaties in Nederland om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen. Organisaties hebben zelf vaak ook afdelingen die zich bezighouden met het uitstippelen en implementeren van diversiteitsbeleid voor gestigmatiseerde groepen (waaronder vrouwen, etnische minderheden, arbeidsbeperkten en LHBT'ers). Ook zijn er prijzen en onderscheidingen die diversiteitsbeleid stimuleren, zoals in Nederland onder de vlag van het 'Charter Diversiteit' (Charter Diversiteit, z.d.). De weerbarstige werkelijkheid is echter dat de uitvoering van al deze initiatieven niet altijd even succesvol is (Anand & Winters, 2008; Dobbin & Kalev, 2016), waardoor de gehoopte meerwaarde van diversiteit niet gerealiseerd kan worden. Wij beginnen dit artikel met een bespreking van enkele veelvoorkomende knelpunten, en geven aan hoe deze inwerken op de factoren die kunnen bijdragen aan het succes en falen van diversiteitsbeleid. Vervolgens geven wij, zowel inhoudelijk als methodisch, aan hoe inzichten uit de wetenschap gebruikt kunnen worden om diversiteitsbeleid effectiever te maken.

2 Knelpunten in diversiteitsbeleid

Er zijn verschillende factoren die ten grondslag kunnen liggen aan het falen van diversiteitsinterventies. Een veelvoorkomend probleem in organisaties die streven naar meer diversiteit, is dat men zich niet realiseert hoezeer de organisatie is ingericht op een bepaald type persoon (Murphy, Kroeper & Ozier, 2018), veelal de 'witte heteroman', die in de meerderheid is. Medewerkers en leidinggevenden kunnen zich dan moeilijk voorstellen hoe mensen die niet in het plaatje passen hierdoor belemmerd kunnen worden, wat een eerste knelpunt kan vormen voor het invoeren van diversiteitsbeleid. Pogingen om het werk aantrekkelijker te maken voor ondervertegenwoordigde groepen zoals vrouwen, etnische minderheden, arbeidsbeperkten of LHBT'ers, lijken dan oneerlijk en een vorm van 'voortrekken'. Zittende medewerkers vragen zich af waarom er speciale regelingen getroffen worden voor deze groepen. Een tweede knelpunt voor het invoeren van regelingen voor ondervertegenwoordigde groepen is dan ook dat medewerkers de

competenties van personen die op deze manier binnenkomen of doorstromen wantrouwen (Morgenroth & Ryan, 2018). Daarnaast is het vaak onduidelijk wat de meerderheidsgroep aan dit soort maatregelen heeft. Zo ontstaat er gemakkelijk weerstand tegen maatregelen die als doel hebben diversiteit te bevorderen. Dat is een derde knelpunt. Een vierde knelpunt is dat personen uit de ondervertegenwoordigde groepen *zelf* vaak geen gebruik maken van de voorzieningen die voor hen in het leven zijn geroepen (Colgan & Ledwith, 2000). Liever proberen ze ‘gewoon’ aan de eisen te voldoen. Het gevolg van al deze knelpunten is dat jarenlange, kostbare inspanningen maar al te vaak tot weinig resultaten leiden en het diversiteitsbeleid teruggedraaid wordt (Dobbin & Kalev, 2016). Ondervertegenwoordigde groepen die met veel moeite zijn binnen gehaald, stromen vaak versneld weer uit (Krishnan, 2009; McKay et al., 2007), of komen in elk geval niet tot bloei binnen de organisatie en stromen minder snel door naar hogere functies.

Zelfs als men denkt dat de belangrijkste knelpunten rondom beleidsimplementatie inmiddels wel opgelost zijn, blijkt het lastig blijvende resultaten te boeken. Dat is in Nederland bijvoorbeeld te zien in cijfers die aantonen dat het aandeel vrouwen in topfuncties bij de overheid en in het bedrijfsleven de laatste jaren gedaald is, in plaats van gestegen (Lückerath-Rovers, 2017). Het blijkt ook uit onderzoeken die laten zien dat werknemers met een migratieachtergrond in Nederland en België nog steeds relatief veel moeite hebben om een baan te vinden, ook al hebben ze hiervoor de juiste opleiding gevolgd (Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, 2016; Socio-economische Monitoring, 2017).

In de praktijk van het diversiteitsbeleid zien we dus dat er veel mislukt, dat veranderingen heel langzaam gaan of niet bestendig blijken. Zo raakt iedereen ontmoedigd. ‘We hebben al van alles geprobeerd, maar niets werkt’ wordt dan vaak gezegd. Valt er iets te leren van al die mislukte pogingen? Helpt het om meer inzicht te hebben in de knelpunten die hierbij een rol spelen? Hoe kan de wetenschap hier een zinvolle bijdrage leveren? In het vervolg van deze bijdrage gaan we op deze vragen in.

3 Wetenschap en praktijk: de inhoud

Op basis van onze eigen ervaringen met het opzetten en uitvoeren van onderzoek naar diversiteitsbeleid in de Nederlandse praktijk (Nederlandse Inclusiviteitsmonitor, z.d.) constateren we dat organisaties maar in beperkte mate inzicht hebben in de oorzaken en gevolgen van de hiervoor genoemde knelpunten. Bovendien is het voor hen niet altijd duidelijk hoe zij gebruik kunnen maken van wetenschappelijke kennis over deze knelpunten om hun diversiteitsbeleid te ontwikkelen. Specifiek stellen we dat het voor effectief diversiteitsbeleid noodzakelijk is dat er op twee inhoudelijke punten een betere aansluiting tussen wetenschap en praktijk bewerkstelligd wordt.

3.1 Inzicht 1: Van diversiteit naar inclusiviteit

Zolang diversiteitsmaatregelen uitsluitend gericht zijn op de tastbare *uitkomsten* van het beleid (in termen van aantallen werknemers die verschillende groepen vertegenwoordigen), in plaats van de *processen* die voortkomen uit de cultuur van het bedrijf, worden de genoemde knelpunten niet weggenomen en zal het beleid niet optimaal effectief zijn. Ten eerste stellen we daarom dat diversiteitsbeleid zich niet alleen dient te richten op het vergroten van de diversiteit van het werknemersbestand (een focus op aantallen), maar ook op het creëren van een inclusief werkklimaat (een focus op cultuur). De huidige praktijk laat zien dat interventies veelal tot doel hebben de omvang van de diversiteit van een organisatie te vergroten (Puritty et al., 2017). Dit betreft maatregelen die gericht zijn op het bevorderen van de instroom en doorstroom van ondervertegenwoordigde groepen. Voorbeelden van dergelijke initiatieven zijn anonieme sollicitatieprocedures en netwerkbijeenkomsten. Hoewel deze interventies belangrijk zijn om ondervertegenwoordigde groepen in structurele zin een plek te bieden in de organisatie, zijn zij er niet op gericht om deze groepen ook echt het gevoel te geven dat zij onderdeel zijn van de organisatie. Tegelijkertijd kunnen maatregelen met een focus op specifieke minderheidsgroepen onbedoeld een gevoel van uitsluiting onder meerderheidsleden aanwakken (Jansen, Otten & Van der Zee, 2015). Het gevolg hiervan is dat de gehoopte meerwaarde van diversiteit vaak niet gerealiseerd wordt. Om daadwerkelijk de vruchten te kunnen plukken van diversiteit is het noodzakelijk dat interventies zich ook richten op het creëren van een inclusief werkklimaat voor alle werknemers. Dit houdt in dat binnen een team of organisatie werknemers eerlijk behandeld worden, dat verschillen gewaardeerd worden en dat iedereen betrokken wordt bij besluitvorming (Nishii, 2013). Een inclusief klimaat heeft positieve gevolgen voor de organisatie; dit geldt zowel voor de effectiviteit van samenwerking in teams als voor het welbevinden en de productiviteit van individuele werknemers.

Een uitdaging voor diverse teams is dat diversiteit verschillende processen activeert die een tegengesteld effect kunnen hebben op teamprestaties (Categorisatie-Elaboratie Model; Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Een eerste, negatief, effect van verschillen tussen medewerkers is dat dit sociale categorisatieprocessen kan activeren, waardoor teamleden in subgroepen uiteenvallen. Dit ontstaat van subgroepen en het gebrek aan communicatie en onderling begrip dat hieruit voortvloeit, kan vervolgens conflicten en spanningen tussen teamleden in de hand werken (Jehn & Bezrukova, 2010) en zo een negatieve weerslag hebben op de taakuitvoering. Een tweede, positief, effect is dat verschillen elaboratieprocessen in werking kunnen stellen. Dit betekent dat teamleden hun kennis en kunde met elkaar delen en hier kritisch op reflecteren. Hierdoor zijn diverse teams in staat om creatiever te worden en beter geïnformeerde besluiten te nemen. In een inclusief klimaat zullen deze twee processen van categorisatie en elaboratie elkaar positief beïnvloeden; als iedereen ondanks de verschillen die er zijn gewaardeerd wordt, zal subgroepvorming afnemen, en is de kans groter dat teamleden er in slagen informatie met elkaar uit te wisselen en te combineren.

Onderzoek laat zien dat wanneer teams een inclusief werkklimaat hebben, zij gekenmerkt worden door minder conflicten en lager personeelsverloop (Hofhuis,

Van der Zee & Otten, 2012; Nishii, 2013). Daarnaast is gebleken dat werknemers in een inclusief klimaat een groter gevoel van inclusie ervaren (Şahin, Van der Toorn, Jansen, Boezeman & Ellemers, 2018), wat betekent dat zij het gevoel hebben erbij te horen en hun authentieke zelf te kunnen zijn (Jansen, Otten, Van der Zee & Jans, 2014), met als gevolg dat zij meer tevreden zijn met hun werk, beter presteren en minder vaak ziek zijn (Jansen et al., 2014; Jansen, Otten & Van der Zee, 2017; Şahin et al., 2018). Dit positieve effect van een inclusief klimaat op gevoelde inclusie is sterker onder werknemers die van anderen op het werk verschillen (bijv. op basis van geslacht), maar is ook aanwezig onder werknemers die hetzelfde zijn als anderen op het werk (Şahin et al., 2018). Een inclusief klimaat heeft dus meerwaarde voor alle werknemers.

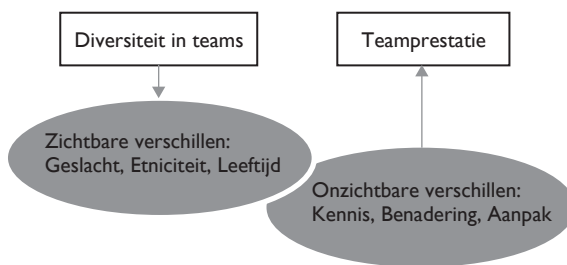
3.2 *Inzicht 2: Aandacht voor zichtbare én onzichtbare verschillen*

Een tweede gevolg van de focus op uitkomsten (aantallen werknemers) in plaats van processen (een inclusieve cultuur) en de knelpunten die dit oproept, is dat het diversiteitsbeleid in veel organisaties gericht is op *zichtbare* verschillen tussen medewerkers. Naast het creëren en managen van zichtbare verschillen (bijv. geslacht, leeftijd en etniciteit), is ook het omgaan met onzichtbare verschillen (bijv. persoonlijkheid, werkervaring en seksuele oriëntatie) belangrijk om een inclusief klimaat tot stand te brengen. De huidige praktijk laat zien dat beleid zich vaak richt op zichtbare diversiteit (Çelik, 2015). Hier zijn goede redenen voor. Zo blijkt dat zichtbare diversiteit bij organisaties belangrijk kan zijn, bijvoorbeeld om andere producten of diensten te ontwikkelen en gemakkelijker toegang te verkrijgen tot andere doelgroepen, waarmee de afzetmarkt of de cliëntenpopulaties vergroot kunnen worden. Zichtbare diversiteit binnen een publieke organisatie (zoals een gemeente) kan er ook voor zorgen dat meer mensen zich vertegenwoordigd voelen (Çelik, 2015), wat bijdraagt aan de reputatie en aantrekkingskracht van de organisatie (Ely & Thomas, 2001).

Hoewel zichtbare diversiteit dus voordelen biedt voor organisaties, geeft onderzoek tegelijkertijd aan dat het niet evident is dat zichtbare diversiteit tot betere teamprestaties leidt (Eagly, 2016; Groeneveld & Verbeek, 2012; Van Dijk, Van Engen & Van Knippenberg, 2012; Webber & Donahue, 2001; Williams & O'Reilly, 1998). Wat zorgt er dan wel voor dat diversiteit samenhangt met meer creativiteit, vernieuwing, en een betere prestatie? Dat zijn de veelal onzichtbare verschillen tussen werknemers: de verschillende achtergronden, voorkeuren, waarden, en ervaringen die mensen kunnen hebben op basis van hun culturele tradities, de rol die ze vervullen in het gezin, of hun positie in de samenleving. Deze verschillen zorgen ervoor dat mensen andere gezichtspunten innemen, tot nieuwe ideeën komen, of in staat zijn bredere groepen klanten aan te spreken (Carter & Phillips, 2017; Guillaume, Brodbeck & Riketta, 2012; Galinsky et al., 2015; Guillaume, Dawson, Otaye-Ebede, Woods & West, 2015; Men, Fong, Luo, Zhong & Huo, 2017). Hierbij is het belangrijk om te beseffen dat deze onzichtbare verschillen niet één op één samenvallen met zichtbare verschillen zoals sekse, leeftijd of etniciteit, ook al denken we vaak wel dat dit zo is (Ellemers & Rink, 2016; Rink & Ellemers, 2006). Mensen kunnen er anders uitzien maar niet per se nieuwe gezichtspunten

inbrengen. De relatie tussen zichtbare verschillen en teamprestatie loopt dus via onzichtbare verschillen (zie Figuur 1).

Ondanks het feit dat zichtbare verschillen tussen collega's niet direct leiden tot de beoogde voordelen van diversiteit, kan hun zichtbare karakter het wel gemakkelijker maken voor collega's om te bedenken dat ze misschien ook van elkaar verschillen op het gebied van inzichten of voorkeuren. Dat kan helpen om meer verschillende informatie boven tafel te krijgen en te integreren (Harvey, 2015). Van mensen die er anders *uitzien* dan wij, verwachten we immers eerder dat ze ook anders *denken*. Dit kan ertoe leiden dat werknemers die zichtbaar anders zijn dan collega's, zich vrijer voelen om een afwijkende mening te delen dan werknemers die er hetzelfde uitzien maar heel andere ervaringen en ideeën hebben (Phillips & Loyd, 2006). Dit inzicht benadrukt het belang dat organisaties niet alleen aandacht besteden aan zichtbare verschillen, maar juist ook proberen om onzichtbare verschillen te identificeren en optimaal te benutten.



Figuur 1 De relatie tussen zichtbare verschillen, onzichtbare verschillen, en teamprestaties. Aangepast overgenomen uit 'Diversity in Work Groups' van N. Ellemers en F. Rink, 2016, *Current Opinion in Psychology*, 11, p. 49-53. Copyright 2016, Elsevier Ltd. Aangepast overgenomen met toestemming van de uitgever.

Behalve de effecten die zichtbare diversiteit heeft op het presteren van *teams*, is het van belang om aandacht te besteden aan onzichtbare verschillen tussen medewerkers, omdat juist dit type verschillen sterk van invloed is op het welzijn en functioneren van *individuele medewerkers*. Gebleken is dat werknemers die zich onzichtbaar anders voelen dan collega's (bijv. op basis van persoonlijkheid of seksuele voorkeur) minder inclusie ervaren dan werknemers die zich zichtbaar anders of hetzelfde voelen als collega's (Şahin et al., 2018). Zij voelen zich er minder bij horen op het werk en hebben nog minder het gevoel dat zij zichzelf kunnen zijn op het werk.

Tot dusver hebben wij betoogd dat er gemeenschappelijke knelpunten zijn die de effectiviteit van veel diversiteitsmaatregelen beperken. We hebben ook aangegeven dat deze knelpunten opgelost kunnen worden door gebruik te maken van wetenschappelijke kennis over de psychologische factoren in het *proces* dat ervoor zorgt dat verschillende soorten medewerkers op een goede manier met elkaar kunnen samenwerken. Echter, de toegevoegde waarde van deze inzichten is beperkt, zolang ze niet in de praktijk worden gebracht. In de volgende onderdelen

gaan we in op de manier waarop de wetenschap en praktijk samen kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van succesvol diversiteitsbeleid. Hierbij bespreken we zowel de methode die gebruikt kan worden om deze aansluiting te maken als de aandachtspunten die we hebben ontwikkeld naar aanleiding van onze ervaringen met deze methode.

4 Wetenschap en praktijk: de methode

Naast de constatering dat belangrijke wetenschappelijke inzichten over de effectiviteit van diversiteitsbeleid nog onvoldoende in de praktijk worden gebracht, is er methodisch gezien nog een belangrijk gat te dichten tussen wetenschap en praktijk.

4.1 Wat zijn 'best practices'?

In hun pogingen de diversiteit van hun personeelsbestand te vergroten, proberen veel organisaties te leren van de ervaringen van andere organisaties. Deze worden dan verzameld en gedeeld onder de noemer 'best practices' (bijv. Best practices – Diversiteitsportaal A+O fonds Rijk, z.d.; Kreitz, 2008). Echter, de verschillende lijsten, overzichten en rapportages waarin beschrijvingen van maatregelen worden verzameld, zijn feitelijk vooral opsommingen van 'practices'. Ze geven een overzicht van wat er allemaal in de praktijk gebeurt om diversiteit te bevorderen. Maar of het ook 'best practices' zijn, is onduidelijk. Niemand heeft echt getoetst wat de impact ervan is. Er wordt nergens systematisch bijgehouden hoe effectief dit soort maatregelen zijn. We weten niet of wat in de ene situatie lijkt te werken ook goed is voor een ander soort situatie of bruikbaar is voor een ander soort organisatie. Laat staan dat we weten of de ene maatregel beter werkt dan een andere maatregel, of sneller resultaat geeft dan wanneer er niets gedaan wordt (Kalev, Dobbin & Kelly, 2006).

Het verzamelen en toepassen van wat organisaties 'best practices' noemen, komt er dus in de praktijk vaak op neer dat er een vrij willekeurige lijst ontstaat van eerder toegepaste maatregelen, en dat organisaties maatregelen van elkaar overnemen, zelfs als de situatie waar ze mee te maken hebben in het geheel niet vergelijkbaar is. Daar komt nog eens bij dat die maatregelen vaak zijn ontstaan als reactie op incidenten, omdat het intuïtief een goed idee leek, of omdat bepaalde werknemers of leidinggevenden dit graag wilden. Niet omdat ze aantoonbaar de beste resultaten opleverden.

Ook mensen die weten dat dit zo is, vinden dat vaak niet zo'n groot probleem. Zij gaan ervan uit dat *iets* doen nog altijd beter is dan *niets* doen. Baat het niet dan schaadt het niet, is de gedachte, en als mensen het leuk vinden om eraan mee te doen is de opzet geslaagd. Maar is dat ook echt het geval? Of doen dit soort initiatieven soms meer kwaad dan goed? En hoe komen we daar achter?

Op basis van wetenschappelijk onderzoek weten we dat de effecten van diversiteitsbeleid soms tegengesteld zijn aan wat wordt beoogd. Zo is bijvoorbeeld experimenteel aangetoond dat het aanstellen van een 'diversity officer' of het uitreiken van een 'diversity award' er juist voor kan zorgen dat er *meer* problemen ontstaan

bij het werven en bedienen van verschillende groepen medewerkers (Brady, Kaiser, Major & Kirby, 2015; Dover, Major & Kaiser, 2014; Kaiser et al., 2013). Dit kan bijvoorbeeld gebeuren als werknemers denken dat het inmiddels wel goed zit in de organisatie en er geen verdere aandacht nodig is voor diversiteit, of als ze minder hun best doen erop te letten dat iedereen gelijke kansen krijgt – daar is de diversity officer immers voor.

Ook het blijven investeren in initiatieven die eigenlijk niet werken, brengt kosten met zich mee. Dit zijn niet alleen de directe kosten in menskracht, tijd, geld en andere middelen die besteed worden aan het implementeren van dit soort maatregelen. Het gaat ook om kosten in het op de proef stellen van de goodwill van medewerkers om steeds weer iets nieuws uit te proberen. Of om kosten voor de reputatie van de onderneming, die wel *zeft* te investeren in diversiteit maar daarvan steeds maar geen concrete *resultaten* kan laten zien.

4.2 Onderzoeksgestuurd werken

De wetenschap kan een belangrijke bijdrage leveren aan het vormgeven van effectief en efficiënt diversiteitsbeleid, door resultaten van systematisch onderzoek te bundelen, er algemene lessen uit te trekken, en deze te vertalen naar de praktijk. Die inzichten over wat werkt en wat niet werkt, zijn niet zonder meer duidelijk voor mensen die minder thuis zijn in wetenschappelijk onderzoek. Ten eerste is het voor organisaties niet zo gemakkelijk om rapportages van onderzoeksresultaten te vinden omdat ze niet op één toegankelijke plek gebundeld zijn. Ten tweede is niet zonder meer duidelijk hoe bevindingen uit bepaalde experimenten of veldstudies vertaald kunnen worden naar een andere praktijksituatie of beroepsgroep.

Om wetenschappelijke inzichten over diversiteit en effectief diversiteitsbeleid goed en verantwoord te kunnen inzetten is het dan ook nodig onderzoeksgestuurd te werken. Dit kan op twee, elkaar aanvullende, manieren worden gedaan. Ten eerste is het belangrijk diversiteitsbeleid op te zetten aan de hand van wat er allemaal bekend is over werkingsprincipes en hoe die van invloed kunnen zijn (Dobbin & Kalev, 2016; Dobbin, Kim & Kalev, 2011). Hiervoor is het nodig resultaten te bundelen van experimenteel onderzoek en van veldonderzoek dat in andere organisaties of andere landen is gedaan. Hoewel meta-analyses laten zien dat er geen één op één relatie is tussen diversiteit en prestaties op het werk, maakt eerder onderzoek het ook mogelijk te specificeren welke randvoorwaarden van belang zijn (Van Dijk et al., 2012). Op deze manier kan worden vastgesteld wat er nodig is om van diversiteit te kunnen profiteren (Galinsky et al., 2015) en aan welke voorwaarden in specifieke situaties moet worden voldaan om een effectief diversiteitsbeleid op te zetten, bijvoorbeeld om gender bias in de wetenschap tegen te gaan (Moss-Racusin et al., 2014). Ook kan er bijvoorbeeld op basis van alles wat bekend is over oorzaken van weerstand tegen diversiteitsbeleid, of over communicaties die kunnen helpen om een inclusief klimaat te creëren, gericht worden gekeken aan welke randvoorwaarden het beleid zou moeten voldoen om de kansen op succes te maximaliseren.

Dit noemen wij het *eerste niveau* van onderzoeksgestuurd diversiteitsbeleid. Dit wil zeggen dat op basis van eerder onderzoek bepaald wordt wat belangrijke rand-

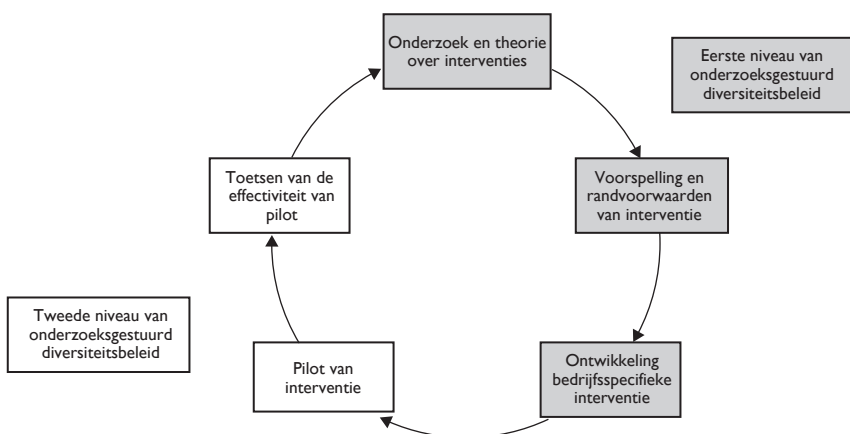
voorwaarden zijn en wat dit zou kunnen betekenen in de praktijk. Er is meer kans op succes als er eerst een inventarisatie wordt gemaakt van de situatie (wat zijn hier de behoeften en mogelijkheden) en deze gekoppeld wordt aan beschikbare evidentie (wat zou hier goed kunnen werken). Ook al lijkt het alsof organisaties sneller van start kunnen gaan als ze deze stap overslaan en gewoon doen wat hun gezonde verstand hun ingeeft of 'wat iedereen doet', toch hebben zij meer kans om echt resultaat te boeken en kunnen zij uiteindelijk meer meters maken als zij op deze manier gerichte maatregelen ontwikkelen. Hoeveel tijd gaat er wel niet verloren met het steeds weer invoeren van maatregelen die niet blijken te werken? Maar daarmee is nog niet gezegd dat de gekozen maatregel ook zonder meer de beste oplossing is voor de situatie waar het om gaat. Misschien zijn er andere factoren in het spel die de zaak ingewikkelder maken, bijvoorbeeld wanneer mensen extra wantrouwig zijn vanwege negatieve ervaringen in het verleden. Of misschien is de huidige situatie helemaal niet goed vergelijkbaar met de situatie die eerder is onderzocht, bijvoorbeeld omdat het gaat om een ander soort beroepspraktijk die andere eisen stelt aan de samenwerking, of omdat de aard van de verschillen die overbrugd moeten worden onvergelijkbaar is. Zo gaan veel studies in de Verenigde Staten over de integratie van 'African Americans', die zich extra moeten bewijzen wat betreft hun competenties en vaardigheden (DeSante, 2013). In Nederland zijn knelpunten rond de integratie van minderheden vaak gerelateerd aan culturele en religieuze verschillen (Sleegers, 2007), die mogelijk om een ander soort aanpak vragen.

Ook als organisaties op basis van eerder onderzoek dus de best mogelijke opzet hebben gekozen, is het nog steeds nodig de werkzaamheid ervan in de praktijk te onderzoeken. Dit noemen we het *tweede niveau* van onderzoeksgestuurd diversiteitsbeleid. Hier bedoelen we mee dat de empirische cyclus wordt doorlopen om de effecten van specifieke maatregelen te toetsen. Alleen zo is het mogelijk te bepalen welke maatregelen het beste werken. Om dit te kunnen doen is het noodzakelijk van tevoren concreet aan te geven welke doelen organisaties hopen te bereiken met een bepaalde maatregel, en hoe zij zouden kunnen vaststellen of dat gelukt is. Door op deze manier de resultaten die daadwerkelijk bereikt worden te monitoren, is het mogelijk tijdig bij te sturen of zaken aan te passen als maatregelen toch niet het beoogde effect hebben.

Natuurlijk wordt er nu ook wel gebruikgemaakt van onderzoeksresultaten en praktijkonderzoek in het ontwikkelen en evalueren van diversiteitsbeleid. Maar in de praktijk richt men zich vaak hooguit op het tweede niveau van onderzoeksgestuurd diversiteitsbeleid. Daarbij worden effecten van maatregelen vaak afgeleid uit anekdotische evidentie (men vond het leuk om mee te doen) of casuïstiek (een folder met succesverhalen), zonder dat wordt bijgehouden of vooraf gestelde doelen (verminderen van vooroordelen, vergroten van een inclusief klimaat) nu werkelijk bereikt zijn.

Beter is het om deze twee niveaus te verbinden in een doorgaande cyclus van onderzoeksgestuurd diversiteitsbeleid (zie Figuur 2). Dit betekent dat aan de ene kant op basis van een analyse van de situatie en eerder onderzoek een best mogelijke opzet wordt gekozen om een interventie op maat te maken. Op deze manier kan bijvoorbeeld een organisatie die een LHBT-netwerk wil opzetten, dit zo goed

mogelijk vormgeven op basis van eerder onderzoek. In dit geval kan worden gedacht aan wat bekend is over de effecten van interpersoonlijk contact voor het terugdringen van vooroordelen, en de voorwaarden die nodig zijn om te zorgen dat de contactervaring ook positief is. Deze inzichten kunnen worden gebruikt om te bedenken welk type activiteiten het netwerk zou moeten opzetten, en voor welke bijeenkomsten het een goed idee is ook heteroseksuele collega's uit te nodigen om elkaar beter te leren kennen. Aan de andere kant betekent het dat het goed is dit eerst op kleine schaal uit te proberen en de daadwerkelijke effecten ervan op vooraf gestelde doelen gericht vast te stellen, en indien nodig aanpassingen aan te brengen. In ons voorbeeld zou je bijvoorbeeld kunnen vergelijken of heteroseksuele collega's die zijn uitgenodigd om bepaalde activiteiten bij te wonen na afloop gunstiger over LHBT-werknemers denken dan voorheen, en het minder ongemakkelijk vinden om met hen samen te werken dan collega's die niet voor deze bijeenkomsten werden uitgenodigd. Op deze manier is het mogelijk onderzoek en praktijk heel concreet met elkaar te verbinden, en lukt het uiteindelijk alleen te investeren in wat echt werkt.



Figuur 2 De twee niveaus van onderzoeksgestuurd diversiteitsbeleid

5 Naar een effectief diversiteitsbeleid

De onderzoeksgestuurde aanpak van diversiteitsbeleid die wij voorstellen, staat nog behoorlijk ver af van de huidige praktijk in organisaties. Het kan dan ook een hele opgave lijken om op deze manier te gaan werken. Echter, door samen te werken met onderzoekers en hierbij zowel de beleidspraktijk als de ervaringen van werknemers periodiek zorgvuldig te monitoren (zie Nederlandse Inclusiviteitsmonitor, z.d.) komt effectief diversiteitsbeleid in zicht.

Een eerste stap is om het diversiteitsbeleid in kaart te brengen en te toetsen aan inzichten uit de wetenschap. Hoe ziet het diversiteitsbeleid eruit en komt dit

overeen met wat we weten dat werkt? Zo kan worden bepaald of binnen de organisatie sprake is van *integraal* diversiteitsbeleid. Dit betekent dat er niet alleen diversiteitsmaatregelen voor één specifiek beleidsdomein (bijv. instroom) of type diversiteit (bijv. zichtbare diversiteit) doorgevoerd worden, maar dat er over de volle breedte van HR-domeinen (instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom) en voor meerdere typen diversiteit (zichtbaar en onzichtbaar) maatregelen getroffen worden. Daarnaast kan worden bepaald in welke mate er sprake is van *systematisch* diversiteitsbeleid, waarin beleidsmaatregelen op een samenhangende en door-dachte manier ontwikkeld, geïmplementeerd en geëvalueerd worden.

Een tweede stap betreft het meten van het waargenomen inclusiviteitsklimaat onder werknemers. Delen zij de overtuiging dat medewerkers binnen hun team of organisatie eerlijk behandeld worden, dat verschillen tussen medewerkers gewaardeerd worden en dat iedereen betrokken wordt bij besluitvorming? En geldt dit zowel voor werknemers die zich (on)zichtbaar anders voelen dan collega's als voor diegenen die zich hetzelfde voelen? Door de ervaringen van verschillende groepen met elkaar te vergelijken kan worden bepaald waar extra aandacht vereist is en of beleidsinitiatieven aanslaan bij de ene groep, maar wellicht ineffectief zijn bij een andere groep. Deze tweeledige aanpak, waarbij zowel het beleid als de ervaringen op de werkvloer gemonitord worden, geeft niet alleen een beeld van de huidige stand van zaken binnen een organisatie, maar kan ook laten zien of veranderingen in beleid ook resulteren in verbeteringen in de ervaring van werknemers.

5.1 Voer integraal diversiteitsbeleid

Een samenhangend diversiteitsbeleid kan ervoor zorgen dat het beleid een krachtiger signaal afgeeft over wat de organisatie waardeert en wat voor gedrag er verwacht wordt (Nishii, Khattab, Shemla & Paluch, 2018). Daarnaast komt een samenhangend beleid ook geloofwaardiger over dan een op zichzelf staand beleid. Een eerste manier om van 'losse acties' tot een samenhangend beleid te komen is door de hele keten van de domeinen instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom door te lopen. Diversiteitsbeleid heeft immers niet alleen te maken met de werving en selectie van nieuwe werknemers, en is niet alleen relevant voor specifieke doelgroepen. Het gaat ook over het creëren van een inclusief werkklimaat, over procedures die gevolgd worden bij de doorstroom en uitstroom van werknemers, en die betreffen alle medewerkers in de gehele organisatie!

De instroom is dus maar het begin, waarbij de werving en selectie gericht is op het vergroten van het aandeel van ondervertegenwoordigde groepen in de organisatie. Hiernaast is het belangrijk aandacht te besteden aan wat er gedaan wordt om nieuwe medewerkers in te werken in een introductieprogramma of 'on-boarding'-traject (Grillo & Kim, 2015). Hier is het belangrijk ervoor te waken dat niet iedereen in dezelfde mal wordt geduwd. Integendeel, de belofte van nieuwe inzichten door 'vers bloed' toe te voegen kan alleen gerealiseerd worden als alle nieuwe medewerkers zich in gelijke mate opgenomen en gewaardeerd voelen in de organisatie. Hier is het van belang te kijken of de procedures die gevolgd worden voldoende gericht zijn op het creëren van een organisatiecultuur waarin alle werknemers –inclusief de zittende medewerkers – het gevoel hebben erbij te horen én

zichzelf te kunnen zijn. Hiernaast dient bewaakt te worden dat alle medewerkers in gelijke mate de kans krijgen door te stromen naar betere contracten (vaste dienstverbanden) of hogere functies (trajecten voor high potentials of leiderschapsontwikkeling). Ten slotte kan veel informatie over wat wel en niet goed gaat worden verkregen door systematisch bij te houden in welke mate en om welke redenen mensen besluiten de organisatie te verlaten. Alleen door in kaart te brengen of en hoe ondervertegenwoordigde groepen in dit opzicht verschillen van de overige werknemers, kunnen knelpunten worden opgelost.

5.2 *Gebruik een systematische methode*

Een tweede manier om meer samenhang in het diversiteitsbeleid te krijgen is door voor elke schakel van de keten (instroom, inclusie, doorstroom, en uitstroom) systematisch vijf fasen te doorlopen om het succes van het beleid te vergroten. Op basis van algemene inzichten over de ontwikkeling van effectief beleid (Bartholomew et al., 2016; Bardach, 2000) hebben we de volgende vijf stappen onderscheiden:

- *Formuleer een visie.* De eerste stap naar succesvol diversiteitsbeleid is het uitwerken van een duidelijke, gedocumenteerde en passende diversiteitsvisie: wat wil de organisatie uiteindelijk bereiken en waarom?
- *Stel SMART-doelen.* In de tweede stap worden diversiteitsdoelen gesteld die aansluiten bij deze visie en die voldoen aan de SMART-criteria: welke concrete stappen zijn nodig om verder te komen?
- *Creëer draagvlak.* De derde stap naar succesvol diversiteitsbeleid bestaat uit het creëren van voldoende draagvlak voor de gestelde diversiteitsdoelen binnen de organisatie: hoe is ervoor gezorgd dat de juiste personen het beleid ondersteunen?
- *Uitvoering.* In de vierde stap worden activiteiten en maatregelen gerealiseerd om de gestelde doelen te behalen: welke activiteiten en maatregelen zijn van belang, wat is nodig om ze uit te voeren?
- *Meet en evalueer resultaten.* In de laatste stap worden de resultaten van de ondernomen acties geëvalueerd: Welke informatie is nodig om te kunnen zien of de organisatie op de goede weg zit?

De hierboven beschreven beleidsdomeinen en stappen kunnen tevens de basis vormen voor de systematische monitoring van het diversiteitsbeleid waarbij ten eerste gekeken wordt in hoeverre er binnen elk beleidsdomein aandacht is voor de verschillende stappen (bijv. zijn er doelen gesteld wat betreft de instroom van nieuwe medewerkers?) en ten tweede bepaald wordt in hoeverre hierbij voldaan wordt aan wetenschappelijke inzichten (bijv. wordt bij het stellen van doelen onderscheid gemaakt tussen zichtbare en onzichtbare diversiteit?). Zo kan periodiek de stand van zaken op beleidsniveau worden doorgelicht om vervolgens gekoppeld te worden aan de ervaringen van medewerkers door het waargenomen inclusiviteitsklimaat te meten. Dit geeft een algemeen beeld van hoe het diversiteitsbeleid van een organisatie op de werkvloer ervaren wordt. Daarnaast kan uitgebreider praktijkonderzoek plaatsvinden om de beoogde effectiviteit van spe-

cifieke maatregelen te bepalen (bijv. door te meten of een diversiteitstraining inderdaad verminderde vooroordelen tot gevolg heeft).

Het is duidelijk dat een onderzoeksgestuurde aanpak een lange adem vraagt. Dit lukt niet als alle initiatieven worden gedragen door één of enkele personen, of als alles weer inzakt als de eerste resultaten tegenvallen. Maar het benoemen van de samenhang tussen verschillende activiteiten en de koppeling aan concrete en meetbare doelstellingen kunnen ook helpen om dit soort inspanningen te bestendigen en het draagvlak ervoor te verbreden.

6 Uitdagingen in het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk

Om wetenschap en praktijk zowel inhoudelijk als methodisch beter op elkaar aan te laten sluiten is samenwerking tussen onderzoekers en beleidsmakers een vereiste. Hierbij krijgen zij met een aantal uitdagingen te maken. Voor een deel zijn deze toe te schrijven aan de koudwatervrees van veel organisaties, die liever geen 'pottenkijkers' in huis willen hebben, of zich afvragen of alle moeite die ze doen echt tot bruikbare inzichten gaat leiden. Dit is een terechte zorg. Op hun beurt slagen wetenschappers er niet altijd even goed in om aan te geven hoe hetgeen zij te bieden hebben aansluit bij de doelen van organisaties. Hierdoor is het voor organisaties niet altijd duidelijk wat zij hebben aan het onderzoek dat uitgevoerd wordt. Toch is het wel degelijk mogelijk om op wetenschappelijk verantwoorde wijze bij te dragen aan het oplossen van heel praktische problemen. Het verstrekken van feitelijke informatie hierover kan helpen om de terughoudendheid van organisaties weg te nemen. Voor een deel zijn de uitdagingen gerelateerd aan de strenge eisen waar wetenschappelijk onderzoekers aan moeten voldoen, om betrouwbare conclusies te kunnen trekken. Ook daar zijn goede oplossingen voor te bedenken, die ook in de praktijk werkbaar zijn. De huidige situatie is immers voor geen van beide partijen bevredigend. Aan de ene kant betreuren organisaties vaak dat wetenschappelijk onderzoek zo weinig inzichten oplevert die voor hen direct toepasbaar zijn (Ellemers, 2013). Aan de andere kant blijkt dat zij onderzoekers vaak weinig mogelijkheden bieden om gegevens te verzamelen die nodig zijn om hun vragen te kunnen beantwoorden. Daarom brengen we hieronder een aantal veelvoorkomende uitdagingen in kaart, en geven we aan hoe onderzoekers en organisaties hiermee om kunnen gaan.

Een deel van de uitdagingen die overwonnen moeten worden heeft te maken met een gebrek aan *vertrouwen* in de onderzoekers en de aanpak die zij voorstellen. Het is belangrijk om de juiste gesprekspartner te vinden. In het ideale geval is er draagvlak vanuit de top van de organisatie en ziet men het strategische belang van dit onderwerp voor de lange termijn (Dobbin et al., 2011). Er zijn immers al zoveel doelstellingen en eisen waaraan moet worden voldaan, en als diversiteit een lage prioriteit heeft, is de kans klein dat men zich er echt voor wil inspannen. Een eerste aanwijzing is bijvoorbeeld waar in de organisatie het diversiteitsbeleid of doelstellingen op dat gebied verankerd zijn: binnen het hoofdbestuur, bij een HR-functionaris, of op de communicatieafdeling (De Vries, Terwel, Ellemers &

Daamen, 2013)? Zelfs als de verantwoordelijkheid voor diversiteit eigenlijk ‘te laag’ in de organisatie is belegd, kan het zinvol zijn het gesprek aan te gaan. Hierbij is het van belang ervoor te waken dat de persoon die in de organisatie verantwoordelijk is en als deskundige wordt beschouwd, zich niet op de vingers getikt voelt. Hier kan de onderzoeker zijn diensten aanbieden om te helpen deze agenda verder te brengen in de organisatie. Zelfs als het onderzoek alleen laat zien dat men al op de goede weg zit, is het met onderbouwing vanuit ‘wetenschappelijk bewijs’ gemakkelijker om deze agenda door te zetten of het benodigde budget zeker te stellen (Ellemers, Derks, Van Nunspeet, Scheepers & Van der Toorn, 2017).

Pogingen om anderen te overtuigen van het belang van diversiteit en inclusiviteit richten zich vaak op de zogenoemde ‘business case’. Maar zoals we hiervoor hebben aangegeven, is deze belofte niet zo gemakkelijk waar te maken. Het risico is dan ook dat de diversiteitsdoelen worden losgelaten op het moment dat de belofte ‘winst’ te lang op zich laat wachten, of meer inspanning vergt dan verwacht (Eagly, 2016). Informatie over sociale onrechtvaardigheid (bijv. cijfers over hoogopgeleide migranten die geen baan kunnen vinden), de risico’s van een klimaat dat niet inclusief is, voor verzuim en verloop, en de (verborgen) kosten van huidige benaderingen kan hierbij helpen. Informatie over onderzoek dat inzicht biedt in werkzame mechanismen en de meerwaarde van een diverse en inclusieve organisatie kan helpen om gevoelens van moedeloosheid weg te nemen (Ellemers, 2014; Ellemers & Rink, 2016).

Organisaties zijn niet altijd geïnteresseerd in de feitelijke stand van zaken, zeker niet als het zo’n complex dossier betreft als diversiteit. Zolang de problemen niet zijn aangetoond, hoeft men er ook geen actie op te ondernemen. Vaak is men er vooral op gericht te documenteren wat er allemaal al goed gaat, en is men bezorgd over mogelijke uitkomsten en wat de communicatie ervan betekent voor de reputatie van de organisatie (Malone & Fiske, 2013). Dit soort zorgen uiteten zich vaak in een vorm van ongelooft en aanzien van de benadering of oplossing die de onderzoeker voorstelt: zo simpel kan het toch niet zijn? Als het gesprek deze wending neemt, is het van belang te benadrukken hoe moeilijk het in de praktijk kan zijn om ook een relatief simpel advies (zoals beter communiceren over de meerwaarde van diversiteit) consistent en systematisch door te voeren, en aan te geven dat dit mogelijk betekent dat allerlei standaardprocedures en materialen moeten worden aangepast.

7 Conclusie

Het streven naar meer diversiteit op de werkvloer kan worden ingegeven door de wens om beter te presteren of door de wens om sociale ongelijkheid te bestrijden. Beide zijn valide motieven en hoeven elkaar geenszins uit te sluiten. Ongeacht wat de motivatie is, is het een uitdaging om een samenhangend en effectief beleid te voeren waardoor de organisatie niet alleen meer (zichtbaar en onzichtbaar) divers wordt, maar waarin ook het werkklimaat inclusief is voor alle medewerkers. Om effectief diversiteitsbeleid vorm te geven en om de wetenschappelijke kennis

hierover te vergroten dienen wetenschap en praktijk zowel inhoudelijk als methodisch beter op elkaar aan te sluiten.

De huidige stand van zaken is dat veel organisaties actie ondernemen met specifieke maatregelen of interventies. De keuze hiervan komt vaak voort uit een combinatie van gezond verstand en de gedachte dat als het niet baat, het ook niet schaadt. Maar weinig interventies worden gekoppeld aan wetenschappelijke inzichten of systematisch geëvalueerd om na te gaan of ze meetbare effecten hebben. Wordt dit wel gedaan, dan blijkt dat ze soms zelfs het tegenovergestelde effect bereiken dan wat beoogd was (Legault, Gutsell & Inzlicht, 2011). Het doen van onderzoek naar de effecten van diversiteitsbeleid is dus zeker geen overbodige luxe. De verbinding tussen wetenschap en praktijk kan op twee momenten worden gemaakt (zie Figuur 2). Samenwerking vanaf het begin maakt het mogelijk een interventie of beleidsmaatregel te ontwikkelen die maximaal gebruikmaakt van bestaande wetenschappelijke inzichten. Tijdens de rit is het mogelijk de effecten van een bestaande interventie of bestaand beleid in elk geval op wetenschappelijk verantwoorde wijze te toetsen. In het ideale geval worden beide vormen gecombineerd in een lerende cyclus van onderzoeksgestuurd beleid.

Praktijkbox

Wat betekent deze informatie voor de praktijk?

- Beleidsmaatregelen van organisaties richten zich vaak op het vergroten van de diversiteit van het werknemersbestand, terwijl er ook aandacht dient te worden besteed aan het creëren van een inclusief werkklimaat voor een effectief beleid.
- Organisaties besteden veel aandacht aan *zichtbare* verschillen op het werk; hiernaast zijn ook *onzichtbare* verschillen tussen werknemers belangrijk om de meerwaarde van diversiteit te realiseren.
- *Best practices* voor diversiteitsbeleid zijn vaak ervaringen van organisaties, waarvan de effectiviteit niet getoetst is. Een onderzoeksgestuurde aanpak is noodzakelijk om wetenschappelijke inzichten over diversiteit en effectief diversiteitsbeleid goed en verantwoord te kunnen inzetten. Zo wordt duidelijk aan welke voorwaarden organisaties moeten voldoen om effectief beleid te implementeren en interventies op maat te ontwikkelen.
- Voor een effectieve, onderzoeksgestuurde aanpak is integraal beleid dat systematisch gemonitord wordt belangrijk. Hierbij worden de maatregelen die organisaties nemen bij de instroom, inclusie, doorstroom en uitstroom van werknemers, continu gemonitord.
- Er zijn veel uitdagingen in de samenwerking tussen onderzoekers en beleidsmakers, zoals gebrek aan vertrouwen en onduidelijkheid over het belang van diversiteit en inclusie. Goede communicatie is essentieel om de uitdagingen te overwinnen en samen aan een effectief onderzoeksgestuurd beleid te werken.

Literatuur

- Anand, R., & Winters, M. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 356-372. <http://dx.doi.org/10.5465/amle.2008.34251673>
- Bardach, E. (2000). *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. New York, NY: Chatham House Publishers, Seven Bridges Press.
- Bartholomew, L.K., Markham, C.M., Ruiter, R.A.C., Fernández, M.E., Kok, G., & Parcel, G.S. (2016). *Planning health promotion programs: An Intervention Mapping approach* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Benschop, Y.W.M., Berg, B., & Winden, F.V. (1999). Personeelsmanagement in revisie? Omgaan met diversiteit in Nederland. *Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 32, 7-20.
- Best practices – Diversiteitsportaal A+O fonds Rijk. (z.d.). Gedownload op 16 maart 2018 van www.diversiteitsportaal.aofondsrijk.nl/publicaties/best-practices/?tx_dreclickpath_pi1%5Bback%5D=9
- Brady, L.M., Kaiser, C.R., Major, B., & Kirby, T.A. (2015). It's fair for us: Diversity structures cause women to legitimize discrimination. *Journal of Experimental Social Psychology*, 57, 100-110. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2014.11.010>
- Carter, A.B., & Phillips, K.W. (2017). The double-edged sword of diversity: Toward a dual pathway model. *Social and Personality Psychology Compass*, 11(5), 1-13. <https://doi.org/10.1111/spc3.12313>
- Çelik, S. (2015). De business case van diversiteit in de publieke context: De verbindende overheid. *Tijdschrift voor HRM*, 3, 1-33.
- Charter Diversiteit. (z.d.). Gedownload op 16 maart 2018 van <http://diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/>
- Colgan, F., & Ledwith, S. (2000). Diversity, identities and strategies of women trade union activists. *Gender, Work & Organization*, 7(4), 242-257.
- Desante, C.D. (2013). Working twice as hard to get half as far: Race, work ethic, and America's deserving poor. *American Journal of Political Science*, 57(2), 342-356. <http://doi.org/10.1111/ajps.12006>
- De Vries, G., Terwel, B., Ellemers, N., & Daamen, D. (2013). Sustainability or profitability? How communicated motives for environmental policy affect public perceptions of corporate greenwashing. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 22(3), 142-154. <http://dx.doi.org/10.1002/csr.1327>
- Dobbin, F., & Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, 94(7).
- Dobbin, F., Kim, S., & Kalev, A. (2011). You can't always get what you need. *American Sociological Review*, 76(3), 386-411. <https://doi.org/10.1177/0003122411409704>
- Dover, T.L., Major, B., & Kaiser, C.R. (2014). Diversity initiatives, status, and system-justifying beliefs: When and how diversity efforts de-legitimize discrimination claims. *Group Processes & Intergroup Relations*, 17(4), 485-493. <https://doi.org/10.1177/1368430213502560>
- Eagly, A. (2016). When passionate advocates meet research on diversity: Does the honest broker stand a chance? *Journal of Social Issues*, 72(1), 199-222. <http://dx.doi.org/10.1111/josi.12163>
- Ellemers, N. (2013). Connecting the dots: Mobilizing theory to reveal the big picture in social psychology (and why we should do this). *European Journal of Social Psychology*, 43(1), 1-8. <http://dx.doi.org/10.1002/ejsp.1932>
- Ellemers, N. (2014). Women at work: How organizational features impact career development. *Policy Insights from The Behavioral and Brain Sciences*, 1(1), 46-54. <http://dx.doi.org/10.1177/2372732214549327>

- Ellemers, N., Derks, B., Van Nunspeet, F., Scheepers, D., & Van der Toorn, J. (2017). *Wereld van verschil*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Ellemers, N., & Rink, F. (2016). Diversity in work groups. *Current Opinion in Psychology*, 11, 49-53. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2016.06.001>
- Ely, R., & Thomas, D. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273. <http://dx.doi.org/10.2307/2667087>
- Galinsky, A.D., Todd, A.R., Homan, A.C., Phillips, K.W., Apfelbaum, E.P., Sasaki, S.J., ... Maddux, W.W. (2015). Maximizing the gains and minimizing the pains of diversity. *Perspectives on Psychological Science*, 10(6), 742-748. <https://doi.org/10.1177/1745691615598513>
- Grillo, M., & Kim, H. (2015). *A strategic approach to onboarding design: Surveys, materials, & diverse hires*. Gedownload op 1 augustus 2018 van <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/student/79>
- Groeneveld, S., & Verbeek, S. (2012). Diversity policies in public and private sector organizations. *Review of Public Personnel Administration*, 32(4), 353-381. <http://dx.doi.org/10.1177/0734371X11421497>
- Guillaume, Y.R.F., Brodbeck, F.C., & Riketta, M. (2012). Surface- and deep-level dissimilarity effects on social integration and individual effectiveness related outcomes in work groups: A meta-analytic integration. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(1), 80-115. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.2010.02005.x>
- Guillaume, Y.R.F., Dawson, J.F., Otake-Ebiede, L., Woods, S.A., & West, M.A. (2015). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, 303, 276-303. <https://doi.org/10.1002/job.2040>
- Harvey, S. (2015). When accuracy isn't everything. *Group & Organization Management*, 40(1), 35-61. <https://doi.org/10.1177/1059601114561786>
- Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A., & De Dreu, C.K.W. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: Diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1189-1199. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.5.1189>
- Hofhuis, J., Van der Zee, K.I., & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations: The role of diversity climate. *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 964-989. doi:10.1111/j.1559-1816.2011.00848.x
- Jansen, W.S., Otten, S., & Van der Zee, K.I. (2015). Being part of diversity: The effects of an all-inclusive multicultural diversity approach on majority members' perceived inclusion and support for organizational diversity efforts. *Group Processes and Intergroup Relations*, 18, 817-832. <https://doi.org/10.1177/1368430214566892>
- Jansen, W.S., Otten, S., & Van der Zee, K.I. (2017). Being different at work: How gender dissimilarity relates to social inclusion and absenteeism. *Group Processes & Intergroup Relations*, 20(6), 879-893. <https://doi.org/10.1177/1368430215625783>
- Jansen, W.S., Otten, S., Van der Zee, K.I., & Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement. *European Journal of Social Psychology*, 44, 370-385. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2011>
- Jehn, K., & Bezrukova, K. (2010). The faultline activation process and the effects of activated faultlines on coalition formation, conflict, and group outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(1), 24-42. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.008>
- Kaiser, C.R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T.L., Brady, L.M., & Shapiro, J.R. (2013). Presumed fair: Irony effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(3), 504-519. <https://doi.org/10.1037/a0030838>

- Kalev, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617. <https://doi.org/10.1177/000312240607100404>
- Kreitz, P.A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *Journal of Academic Librarianship*, 34(2), 101-120. <https://doi.org/10.1016/j.acalib.2007.12.001>
- Krishnan, H.A. (2009). What causes turnover among women on top management teams? *Journal of Business Research*, 62(11), 1181-1186. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.09.001>
- Krishnan, H.A., & Park, D. (2005). A few good women – on top management teams. *Journal of Business Research*, 58(12), 1712-1720. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.09.003>
- Legault, L., Gutsell, J.N., & Inzlicht, M. (2011). Ironic effects for antiprejudice messages: How motivational interventions can reduce (but also increase) prejudice. *Psychological Science*, 22(12), 1472-1477. <https://doi.org/10.1177/0956797611427918>
- Lück Rath-Rovers, M. (2017). *The Dutch Female Board Index 2017*. Gedownload op 17 juni 2018 van www.tias.edu/docs/default-source/Kennisartikelen/rapport-female-board-index-2017.pdf
- Luijters, K. (2008). *Making diversity bloom: Coping effectively with cultural differences at work* (Dissertation, University of Groningen), Groningen.
- Malone, C., & Fiske, S. (2013). *The human brand: How we relate to people, products, and companies*. San Francisco: Jossey-Bass.
- McKay, P.F., Avery, D.R., Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M., & Hebl, M.R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, 60(1), 35-62. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x>
- Men, C., Fong, P.S.W., Luo, J., Zhong, J., & Huo, W. (2017). When and how knowledge sharing benefits team creativity: The importance of cognitive team diversity. *Journal of Management & Organization*, 1-18. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.47>
- Morgenroth, T., & Ryan, M. (2018). Quotas and affirmative action: Understanding group-based outcomes and attitudes. *Social and Personality Psychology Compass*, 12(3), e12374. <http://dx.doi.org/10.1111/spc3.12374>
- Moss-Racusin, C.A., Van der Toorn, J., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J., & Handelsman, J. (2014). Scientific diversity interventions. *Science*, 343, 615-616. <https://doi.org/10.1126/science.1245936>
- Murphy, M.C., Kroeper, K.M., & Ozier, E.M. (2018). Prejudiced places: How contexts shape inequality and how policy can change them. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, 5(1), 66-74. <http://doi.org/10.1177/2372732217748671>
- Nederlandse InclusiviteitsMonitor. (z.d.) Gedownload op 16 maart 2018 van <https://nederlandseinclusiviteitsmonitor.nl/>
- Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774. <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2009.0823>
- Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M., & Paluch, R.M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, 12(1), 37-82. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0044>
- Participatiewet. (2015, 1 januari). Gedownload op 13 maart 2018 van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0015703/2018-01-01>
- Phillips, K.W., & Loyd, D.L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99(2), 143-160. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.12.001>

- Puritty, C., Strickland, L.R., Alia, E., Blonder, B., Klein, E., Kohl, M.T., ... Gerber, L.R. (2017). Without inclusion, diversity initiatives may not be enough. *Science*, 357(6356), 1101-1102. <http://doi.org/10.1126/science.aai9054>
- Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt. (2016). *Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2016*. Gedownload op 17 juni 2018 van http://roa.sbe.maastrichtuniversity.nl/roanew/wp-content/uploads/2014/02/ROA_R_2017_7.pdf
- Rink, F., & Ellemers, N. (2006). What can you expect? The influence of gender diversity in dyads on work goal expectancies and subsequent work commitment. *Group Processes and Intergroup Relations*, 9(4), 577-588. <https://doi.org/10.1177/1368430206067560>
- Şahin, O., Van der Toorn, J., Jansen, W.S., Boezeman E., & Ellemers, N. (2018). *Looking beyond our similarities: How perceived (in)visible dissimilarity relates to feelings of inclusion at work*.
- Sleegers, F. (2007). *In debat over Nederland: Veranderingen in het discours over de multiculturele samenleving en nationale identiteit*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Socio-economische monitoring. (2017). *Arbeidsmarkt en origine 2017*. Gedownload op 17 juni 2018 van www.unia.be/files/Documenten/Publicaties_docs/1215_UNIA_Monitoring_2017_-_NL-Anysurfer.pdf
- Van Dijk, H., Van Engen, M.L., & Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 119(1), 38-53. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2012.06.003>
- 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>
- Webber, S.S., & Donahue, L.M. (2001). Impact of highly and less job-related diversity on work group cohesion and performance: A meta-analysis. *Journal of Management*, 27(2), 141-162. <https://doi.org/10.1177/014920630102700202>
- Wet streefcijfer evenwichtige zetelverdeling mannen en vrouwen in bestuur. (2017, 16 maart). Gedownload op 13 maart 2018 van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0003045/2018-01-03>
- Williams, K.Y., & O'Reilly, C.A. (1998). Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research. In B.M. Staw & L.L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews* (pp. 77-140). Greenwich, CT: JAI Press.

Toward effective diversity policy: Building bridges between science and practice

N. Ellemers, O. Şahin, W.S. Jansen & J.M. van der Toorn, *Gedrag & Organisatie*, volume 31, December 2018, nr. 4, pp. 409-428

Although many organizations are actively enacting diversity policies, these initiatives have not always proven effective. In this contribution, we discuss several barriers that organizations may encounter while implementing diversity policies. We argue that both content-wise and methodologically, science and practice do not neatly join up and that it is necessary to close this gap to shape effective policies and to expand scientific knowledge. Specifically, we

postulate that, in order to be effective, diversity policies should not only focus on increasing the diversity among employees (focus on numbers), but also on creating an inclusive work climate (focus on culture). In addition, we argue that successful diversity policies not only focus on creating and managing visible differences between people (e.g. gender, age and ethnicity) but also on dealing with invisible differences (e.g. personality, work experience and sexual orientation). We furthermore argue that an important part of the solution lies in the methods used and present a model of an evidence-based diversity policy. We note that it is not always clear how organizations can achieve this in practice and discuss possible causes of this. We conclude by providing a number of concrete steps that can be taken to put our model into practice.

Key words: diversity policy, evidence-based, diversity and inclusion, inclusive climate, field research