



WHITEPAPER

In 6 stappen een strategie voor *Diversity, Equity, Inclusion (DEI)*

IN DEZE WHITEPAPER

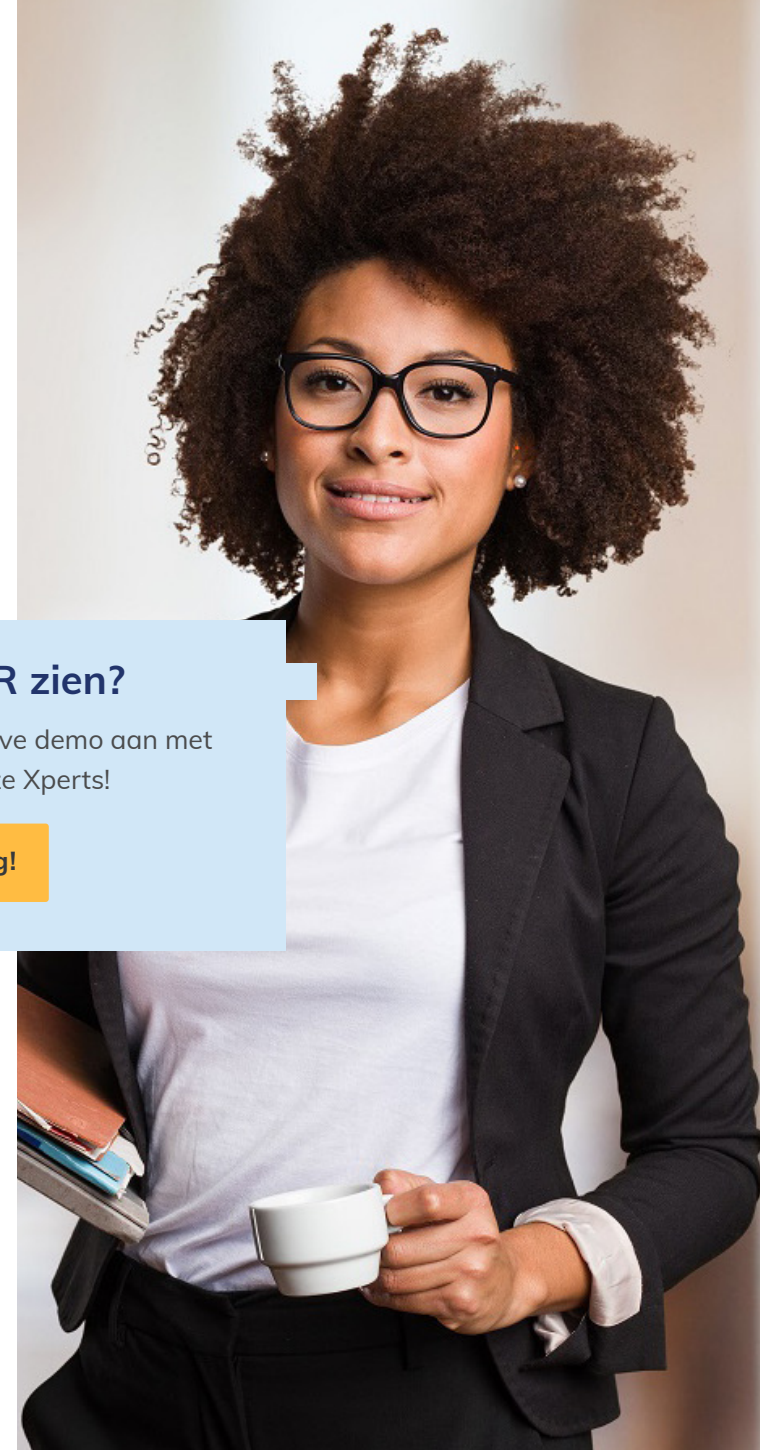
Een diverse en inclusieve werkplek is belangrijk. Niet alleen ethisch gezien, maar ook voor het positieve effect op innovatie, het vergroten van zakelijk succes en het vertrouwen van werknemers en employee engagement. Daarbij verwachten veel werkzoekenden ook dat een werkgever heeft nagedacht over diversiteitsbeleid. Extra belangrijk dus, om hier aandacht aan te besteden.

- 1 Leid mensen op in diversiteit en inclusiviteit
- 2 Wees bewust van beschermde kenmerken – maar laat je er niet door beperken
- 3 Bespreek je onbewuste (voor)oordelen
- 4 Werknemersnetwerken bevorderen en ondersteunen
- 5 Verzamel, rapporteer en handel naar diversiteits- en inclusiviteitsgegevens
- 6 De organisatie beschermen tegen discriminatie - verdediging redelijke stappen

XpertHR zien?

Vraag een live demo aan met een van onze Xperts!

[Ja, graag!](#)



1. Leid mensen op in *diversiteit* en *inclusiviteit*

Managers zijn verantwoordelijk voor een breed scala aan onderwerpen. Denk daarbij ook aan het toekennen van werk, het stellen van doelen en targets, het opstellen van beoordelingen, het managen van prestaties, het monitoren van ziekteruim en het omgaan met disciplinaire problemen en klachten. Oneerlijke (en mogelijk discriminerende) behandeling kan voorkomen bij het uitoefenen van een van deze taken.

Een actieve kennis van discriminatiewetgeving is van cruciaal belang voor het succesvol functioneren van een organisatie. Het is ook iets waar managers aandacht voor moeten vragen om een omgeving in stand te houden waarin werknemers op een eerlijke manier behandeld worden. Organisaties kunnen er niet van uitgaan dat discriminatie niet bestaat zolang iedereen op dezelfde manier behandeld wordt, zo heeft niet iedereen dezelfde (Christelijke) feestdagen.



2. Wees bewust van *beschermde kenmerken* – maar laat je er niet door beperken

De Algemene Wet Gelijke Behandeling verbiedt discriminatie 'vanwege' een beschermd kenmerk. De term 'discriminatie' heeft een specifieke betekenis in een juridische context, omdat het alleen voorkomt als het vanwege een beschermd kenmerk is. Een slechte behandeling die niet verbonden is aan een beschermd kenmerk is geen discriminatie.

Er zijn acht kenmerken die beschermd zijn door de discriminatiewetten:

- godsdienst;
- levensovertuiging;
- politieke gezindheid;
- ras;
- geslacht;
- nationaliteit;
- geaardheid; en
- burgerlijke staat.

Als organisaties een werkplek willen creëren die gelijk is voor iedereen, dan moeten ze verdergaan dan het naleven van wettelijke verplichtingen. Ze moeten garanderen dat iedereen op zijn best kan presteren en deel kan nemen. Niemand moet bepaald of beperkt worden door een persoonlijk kenmerk. Denk daarbij ook aan de minder zichtbare en duidelijke vormen van diversiteit.

Werkgevers kunnen bijvoorbeeld baat hebben bij een neurodivers team en profiteren van de kracht van werknemers die een andere wijze van denken en werken hebben, denk bijvoorbeeld aan mensen met ADHD, autisme-Spectrum-Stoornis en in mindere mate dyslexie, dyscalculie en dyspraxie. Om een divers personeelsbestand te krijgen moeten werkgevers op hun website en op vacaturepagina's laten zien dat ze een **inclusieve werkgever** zijn. Ook moeten ze laten zien dat zij open staan voor van mensen met een handicap en allerlei soorten diversiteiten. Werkgevers moeten heel goed nadenken over hun wervingsproces – van vacatureteksten en

sollicitatieformulieren tot gesprekken – en geen handelingen vragen die sollicitanten met een handicap benadelen. En als het aankomt op het managen van een team dat uit een neurodivers en neurotypisch personeel bestaat, moeten

managers flexibel, aanpasbaar en openstaan te zijn om dingen anders aan te pakken. Denk hierbij aan anders praten, luisteren en accepteren dat we allemaal anders zijn, dat onze hersenen anders werken en we informatie ook anders verwerken.



3. Bespreek je *onbewuste (voor)oordelen*

Als onderdeel van de inzet om een werkplek te creëren en te ontwikkelen die **gelijkheid**, diversiteit en inclusiviteit aanmoedigt, is het belangrijk dat al het personeel stappen neemt om negatieve oordelen die kansen of creativiteit beperkt, en kan leiden tot discriminatie, in te dammen. Ook al bestaan er onbewuste oordelen, dan zijn deze nog geen excuus voor het nemen van beslissingen die de werknemer moet toestaan doordat ze simpelweg buiten zijn/haar controle liggen. Het herkennen van (voor)oordelen, of het toestaan dat deze worden geuit door anderen, betekent dat ze niet meer onbewust zijn.



Door (voor)oordelen in een bepaalde situatie te herkennen, is het waarschijnlijker dat werknemers zich zullen afvragen of ze eerlijk en inclusief zijn. Voor managers geldt dat beslissingen die onder druk worden gemaakt, of met tijdsgebrek, waarschijnlijker onbewuste oordelen toestaan. Dit is gebaseerd op een onbewuste reactie van iemand om een andere persoon die van hem- of haarzelf verschilt of een conflicterende mening heeft, af te wijzen. Het is daarom van belang dat managers genoeg tijd hebben om beslissingen te nemen. Zij moeten de tijd hebben om iets van een afstand te bekijken en te reflecteren, wat het risico beperkt dat er een onbewust oordeel bij komt kijken.

Alle gesprekken op het werk, of dit nu gesprekken zijn tussen manager en team, of met aandeelhouders of klanten, voer je binnen een kader van eerlijkheid, respect en waardigheid. Werknemers moeten ervoor zorgen dat ze openstaan voor perspectieven van anderen; andere meningen kunnen automatische oordelen minimaliseren. Organisaties die gesprekken over vooroordelen stimuleren om een cultuur te creëren van proactieve maatregelen en geruststelling, bieden werknemers de mogelijkheid om oordelen te uiten als ze er zijn.

4. Werknemersnetwerken *bevorderen* en *ondersteunen*

Werkgevers die inclusiviteit willen stimuleren kunnen een werknemersnetwerk creëren en ondersteunen. Over het algemeen bieden werknemersnetwerken de kans aan werknemers met gemeenschappelijke identiteiten om samen te komen en ervaringen te delen, steun te krijgen van collega's en persoonlijke ontwikkeling mogelijk te maken. Netwerken kunnen bijdragen aan de inzet van een werkgever voor inclusiviteit door bewustzijn van werkplekproblemen te creëren en door te communiceren hoe je verschillende werknemers beter ondersteunt. Netwerken stellen het bredere personeelsplatform ook in staat om de ervaringen van specifieke groepen beter te begrijpen en om samen te werken voor verandering.

Het is goed voor werkgevers om werknemersnetwerken te steunen. Werknemersnetwerken kunnen:

- werknemers die een minderheidsgroep vormen helpen om vertrouwen te krijgen door middel van contact met collega's en mentoren;
- werkgevers helpen om de meningen van werknemers te krijgen over bepaalde problemen op de werkplek. Een werkgever zou bijvoorbeeld de leden van een netwerk kunnen raadplegen over het ontwerp van een werknemersenquête, of om feedback kunnen vragen over hoe het gelijkheidsbeleid van de organisatie in de praktijk werkt;
- helpen om meer begrip te bevorderen over praktijken en culturele gevoeligheid door een bewustwordingsevenement te organiseren voor alle werknemers; en
- ontwikkelingskansen creëren voor leden, bijvoorbeeld vaardigheden in het besturen of organiseren van evenementen.

In vele organisaties zijn senior managers actieve sponsors van werknemersnetwerken bij het profileren en vergroten van de invloed van de netwerken. Ze bieden mogelijkheden voor leden om direct met leidinggevenden in contact te komen en om zorgen te delen. Managers moeten aangemoedigd worden om hun steun te bieden aan werknemers die

betrokken zijn, of graag zouden willen zijn, bij een werknemersnetwerk. Werkgevers kunnen ook verschillende netwerken ondersteunen die gemeenschappelijke evenementen organiseren voor bewustwording over hoe verschillende identiteiten met elkaar communiceren, en wat de impact hiervan is.



5. Verzamel, rapporteer en handel naar *diversiteits- en inclusiviteitsgegevens*

Het verzamelen en analyseren van gegevens over geslacht, etniciteit, handicaps en andere kenmerken helpen bij het identificeren van ondervertegenwoordiging op de werkplek als geheel en binnen bepaalde functies en niveaus. Hoewel uitdagend om te doen binnen de Nederlandse wetgeving, is dit mogelijk door het uitvoeren van geheel anonieme onderzoeken en via het [CBS](#). Werkgevers zijn zonder systematisch monitoren niet in staat om te identificeren welke tekorten er zijn bij het bereiken van een diverse inclusieve werkplek. Dit levert het bewijs om prioriteiten voor actie te stellen en biedt een basis voor het meten van vooruitgang.

Vraag werknemers om hun meningen en ervaringen op het gebied van trainings- en ontwikkelingskansen, managementgedrag, de beoordelingsprocessen, kansen op promotie, lastigvallen en [pesten](#) en discriminatie. Deel de antwoorden waar mogelijk op. Beschermd kenmerken brengen ongelijkheden aan het licht en bieden een

actiepunten. Het houden van geanonimiseerde enquêtes onder werknemers, minstens twee keer per jaar, biedt de werkgever ook de mogelijkheid om te zien welke vooruitgang is geboekt bij het verminderen van ongelijkheid en vooroordelen.

Het rapporteren van monitoringsgegevens en de voortgang van acties om gelijkheid, diversiteit en inclusiviteit te bereiken maakt het mogelijk om de vastgestelde problemen bespreekbaar te maken. Ook kun je zo strategische prioriteiten bepalen en verantwoordelijkheid nemen voor de progressie. Door deze informatie met het personeel te delen, stimuleer je inspraak en een overtuiging dat de werkgever vastberaden is om langdurige verandering door te voeren. Het publiceren van geanonimiseerde monitoringsgegevens, bijvoorbeeld in een jaarverslag, laat aan externen, inclusief potentiële werknemers, zien dat de organisatie zich inzet voor gelijkheid, diversiteit en inclusiviteit.

6. De organisatie beschermen tegen *discriminatie - verdediging* redelijke stappen

Een organisatie heeft een mogelijke verdediging tegen klachten over discriminatie op de werkplek als het "alle redelijke stappen" heeft genomen om te voorkomen dat een werknemer discriminerend gedrag vertoont. De beleidslijnen en procedures voor **gelijke behandeling** van de organisatie zijn bijzonder relevant, omdat ze hun houding laten zien rond gelijkheid en diversiteit op de werkplek.

Werkgelegenheidsbeleid en praktijken die objectief, gerechtvaardigd en transparant zijn, zijn essentieel voor het garanderen van een inclusieve werkplek. Krachtige beleidslijnen die consistent worden toegepast helpen de nieuwe en bestaande werknemers begrijpen welk gedrag van ze wordt verwacht op een inclusieve werkplek. Werkgevers moeten regelmatig het bereik, de content en de implementatie van alle beleidsdocumenten herzien om te controleren of ze rekening houden met wettelijke wijzigingen, goede praktijken en of ze vrij zijn van (voor)oordelen. Het beleid heeft echter nauwelijks een functie als het in de kast blijft liggen en moet je actief implementeren.

Managers hebben een belangrijke functie bij het garanderen dat:

- hun teamleden het beleid kennen en de implicaties ervan begrijpen;
- zij en hun teamleden training hebben gekregen over het beleid, in combinatie met training over gelijkheids- en diversiteitsproblemen op de werkplek; en
- ze gegevens hebben die aantonen dat hun teamleden zich bewust zijn van het beleid en de juiste training hebben gehad.

De publicatie van diversiteitsbeleid zorgt dat de organisatie een sterk statement kan maken wat betreft de betrokkenheid bij dit thema, zowel intern als extern. Hoewel het **diversiteitsbeleid** een fundamenteel onderdeel is van de diversiteitsstrategie van de organisatie, gaat het slechts leven als er kracht wordt bijgezet door een gefocust en gestructureerd strategisch diversiteitsplan. Hiervoor moet de organisatie processen in gang zetten op het gebied van leiderschap, beleidontwikkeling, training en onderwijs en communicatie.

7. Geef zelf het goede voorbeeld

Als laatste advies: zorg ervoor dat de top van de organisatie divers is. Door zelf het goede voorbeeld te geven, wordt direct zichtbaar dat de organisatie divers is.

Daarnaast zijn mensen geneigd om diegene te werven die het meest op hem of haar lijkt, omdat mensen onbewust

aannemen dat het makkelijker is om met soortgelijken samen te werken. Wanneer de top divers is, zal daardoor ook de rest van de organisatie sneller divers worden omdat dit effect doorsijpelt naar de rest van de organisatie. Bovendien leidt een divers team ervoor dat er sneller en beter gedacht wordt over DEI-beleid en dit beter wordt uitgedragen.

Gapsquare: *HR Analytics software*

NEW!

Slim bouwen aan een wereld waarin beloning en waarde samenkomen

Gapsquare biedt innovatieve software om de loonkloof binnen jouw organisatie inzichtelijk te maken en te bouwen aan inclusieve teams. Voer een eerlijke strategie voor salarisbeleid- en beloning. De inclusieve werkgever gebruikt Gapsquare!

Lees meer over Gapsquare

XpertHR
GAPSQUARE



25.32%

Mean pay gap

Male: 131.95

Female: 95.90

Difference: 36.05



De gegevens in dit document blijven eigendom van XpertHR. Verveelvoudiging en/of openbaarmaking van dit document is slechts toegestaan na voorafaangande schriftelijke toestemming. Deze kun je [hier aanvragen](#).

Bron afbeeldingen: iStock