

Van weerstand naar winst

Handreiking voor draagvlak en betrokkenheid bij diversiteits- en inclusiebeleid onder leidinggevend en medewerkers

Waarom deze handreiking?

Draagvlak is essentieel voor succesvol diversiteits- en inclusiebeleid (D&I-beleid). Het bestuur bepaalt de visie en stelt middelen beschikbaar, maar vooral het draagvlak onder leidinggevend en medewerkers bepaalt hoe beleid op de werkvloer wordt uitgevoerd en ervaren. Tegelijkertijd vormt het draagvlak onder medewerkers de basis voor een inclusieve cultuur waarin beleid echt gaat leven.

Deze handreiking laat zien hoe draagvlak voor D&I-beleid verdeeld is onder leidinggevend en medewerkers, en waarom juist hun steun cruciaal is. Steun en weerstand nemen verschillende vormen aan. Naast uitgesproken voor- en tegenstanders zijn er ook ambivalenten, toeschouwers en aarzelaars. Inzicht in deze profielen is essentieel, want elk profiel vraagt om een andere benadering. Zo kun je niet alleen weerstand verkleinen, maar ook omzetten in kansen voor groei en effectiever beleid.

Draagvlakprofielen

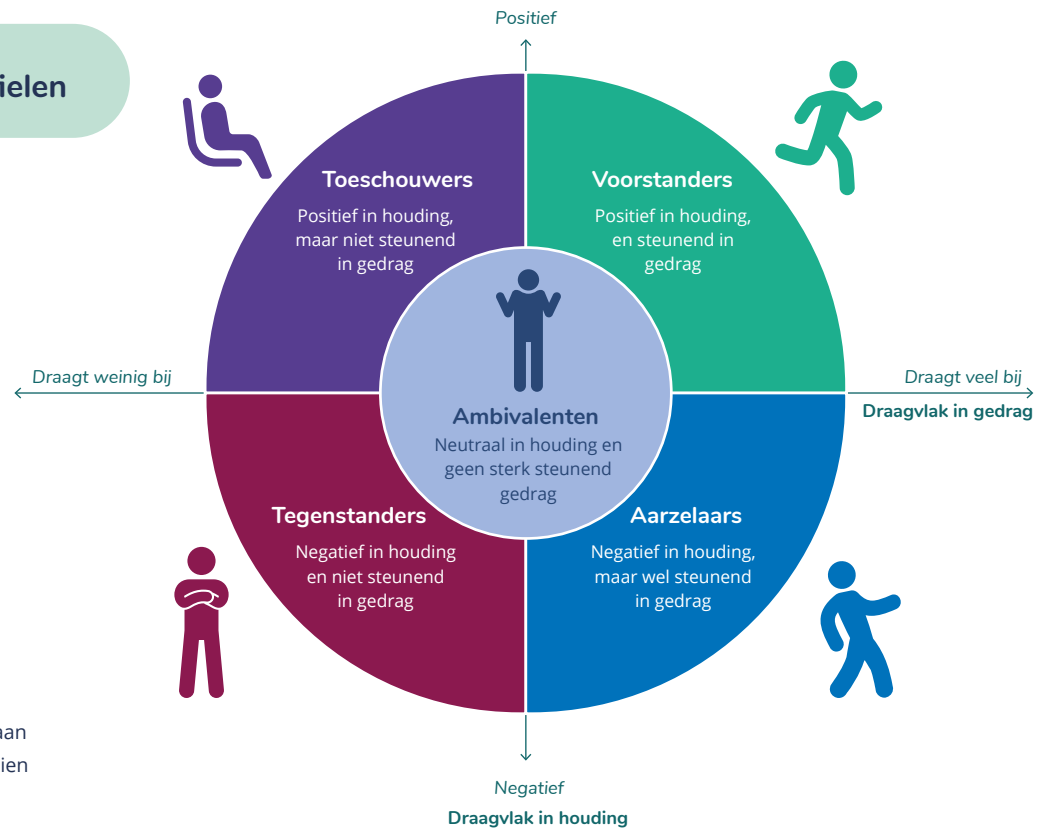
Draagvlak bestaat uit twee onderdelen: **houding** en **gedrag**. De combinatie van beide bepaalt het draagvlakprofiel.

Houding

Hoe goed, nuttig en betrouwbaar je het D&I-beleid vindt.

Gedrag

Hoe actief je bijdraagt aan het D&I-beleid en laat zien dat je het waardeert.



In houding en gedrag

Hoe ziet het draagvlak voor D&I-beleid in houding en gedrag eruit?

Van verhelpen naar begrijpen

Weerstand tegen D&I-beleid wordt vaak gezien als iets dat verholpen moet worden. Maar het is niet altijd onwil; soms komt het doordat medewerkers het beleid niet kennen, of zich afvragen hoe ze kunnen bijdragen. Door beter te begrijpen waar steun, twijfel of weerstand vandaan komen (zie onderstaande figuur), kun je er als organisatie beter op inspelen. Die inzichten helpen het beleid sterker en effectiever te maken.

Weinig felle weerstand, maar veel onbekendheid

De groep die echt fel tegen D&I-beleid is, is vaak kleiner dan je denkt, maar krijgt wel veel aandacht. In veel organisaties blijkt dat medewerkers vooral niet goed weten wat het beleid precies inhoudt. Juist daar ligt een grote kans. Heldere communicatie over de doelen en inhoud kan de betrokkenheid en het draagvlak flink vergroten.*



*Prevalentie van draagvlakprofielen, gebaseerd op onderzoek onder 13.441 medewerkers uit 27 organisaties die deelnamen aan de NIM.

Benieuwd hoe dit beeld er in jouw organisatie uitziet? Doe mee aan de [Nederlandse InclusiviteitsMonitor \(NIM\)](#)

Leiderschap en inclusie

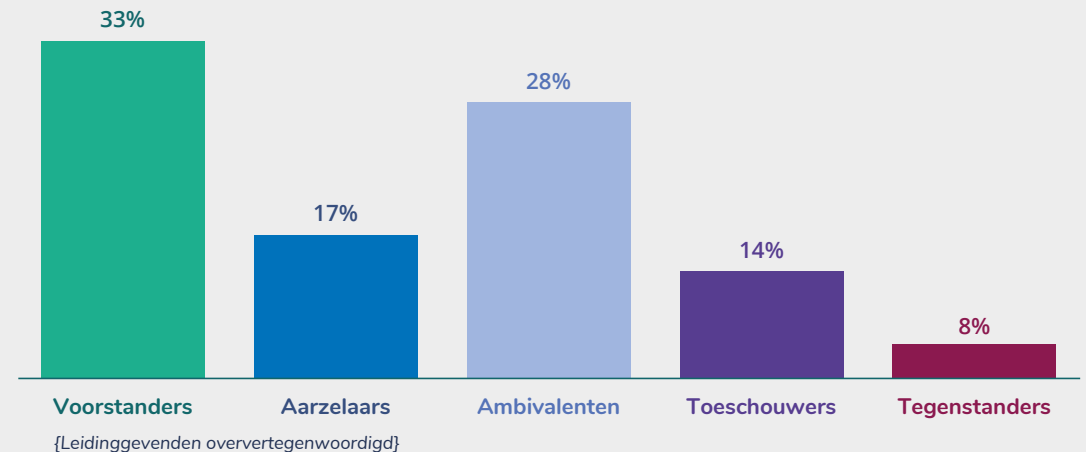
Het belang van draagvlak in houding en gedrag onder leidinggevend

Belang van leiderschap

Leiderschap speelt een sleutelrol in het laten slagen van D&I-beleid. Het gaat niet alleen om de uitvoering op de werkvloer, maar ook om het uitdragen van de visie van de organisatie. Op deze pagina laten we zien hoe leidinggevend hun eigen rol in D&I ervaren, hoe medewerkers dat zien, en wat dat betekent voor het waargenomen inclusiviteitsklimaat.

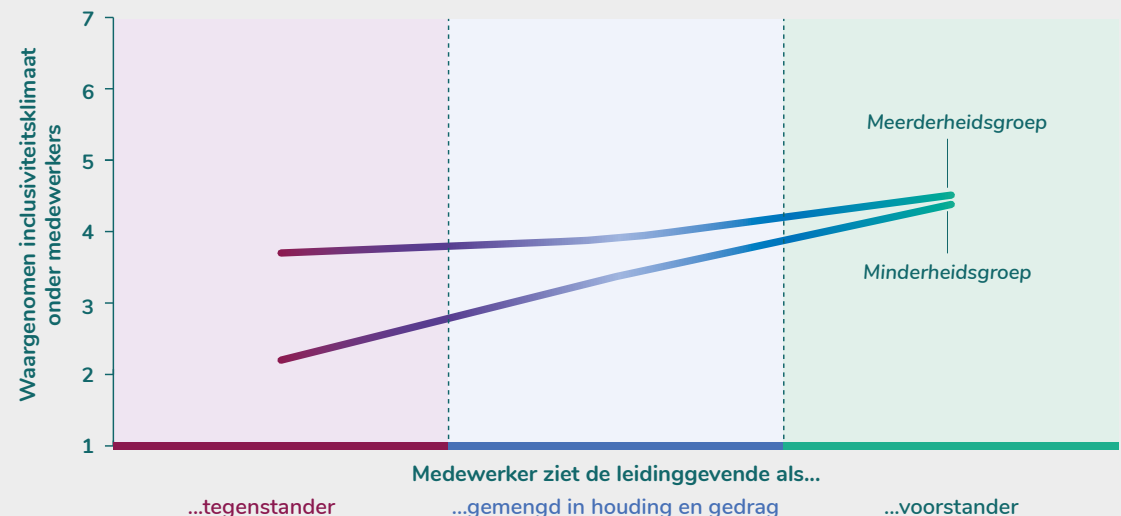
Hoe zien leidinggevend zichzelf?

Leidinggevend zien zichzelf vaker als voorstanders of aarzelaars ten opzichte van het D&I-beleid dan medewerkers. Ongeacht hun houding geven zij vaker aan het D&I-beleid te steunen in gedrag.



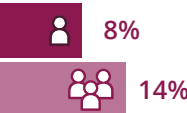
Welke leidinggevende brengt je naar inclusie?

Wanneer medewerkers zien dat hun leidinggevende het D&I-beleid zowel in houding als in gedrag steunt, ervaren zij meer inclusie op de werkvloer. Dit blijkt uit de gemiddelde scores op het waargenomen inclusieklimaat (zie figuur). Dat geldt vooral voor medewerkers die zich anders voelen dan de meeste collega's (Minderheidsgroep).



Van weerstand naar winst

Praktische adviezen om draagvlak te vergroten

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