



HOE HET OMSLAGPUNT TE BEREIKEN MET JE DEI-INITIATIEVEN.



Whitepaper.

earlybridge.

PEOPLE DRIVEN CHANGE



INTRODUCTIE.

Vrijwel elke organisatie staat momenteel voor aanzienlijke en diverse uitdagingen: digitale transformaties, tekorten aan talent, klimaat gerelateerde kwesties, de energietransitie, het verbeteren van de bedrijfsefficiency, financiële problemen, integratie van bedrijfseenheden, toenemend wantrouwen van belanghebbenden, snelheid en adoptie van nieuwe technologie, en de adoptie van hybride vormen van samenwerking.

Gedreven door nieuwe generaties die de arbeidsmarkt betreden en door de globalisering van arbeidskrachten, groeit daarnaast de roep om een meer diverse en inclusieve professionele omgeving.

In deze snel veranderende wereldwijde zakelijke omgeving hebben de concepten van Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie (DEI: Diversity, Equity & Inclusion) een significante transformatie ondergaan. DEI beperkt zich niet langer tot de marges van maatschappelijk en verantwoord ondernemen; ze zijn essentieel geworden in de strategische duurzaamheid en het succes van bedrijven. Deze ontwikkeling toont aan dat DEI verder gaat dan alleen morele en ethische overwegingen. Het heeft zich bewezen van invloed te zijn op de langetermijnlevensvatbaarheid, veerkracht, prestaties en concurrentiepositie van organisaties.

De meesten van ons zijn bekend met de overtuigende bewijzen die deze verschuiving aantonen, zoals het rapport van McKinsey & Company uit 2022. Het onderzoek vindt een duidelijke correlatie tussen diversiteit in leiderschapsteams en financiële prestaties: bedrijven in het hoogste kwartiel voor genderdiversiteit in leidinggevende teams, hebben 25% meer kans op bovengemiddelde winstgevendheid dan bedrijven in het laagste kwartiel. Deze statistiek benadrukt niet alleen waarom DEI belangrijk is voor bedrijven, maar laat ook zien hoe cruciaal het is om strategisch te handelen in een wereldwijd opererende markt.

Tegelijkertijd moeten we erkennen dat de verandering naar een diverse en inclusieve cultuur een uitdaging is. Er is een groeiende tegenreactie tegen DEI: een recent onderzoek van Gartner stelde dat 44% van de werknemers bij deelnemende organisaties zich buitengesloten voelde door DEI-initiatieven. Bovendien is werken in een homogeen team veel eenvoudiger en sneller dan werken met mensen met verschillende achtergronden en opvattingen. Voordat het effect zichtbaar is, zal het je organisatie tijd, moeite en geld kosten om een echt diverse en inclusieve cultuur te realiseren.

Je vraagt zich misschien af: loont het de moeite? Ongeacht hoe je zakelijk succes meet, onderzoek bewijst dat DEI de investering waard is. Organisaties die zich inzetten voor DEI, doen dat niet alleen voor sociale rechtvaardigheid; ze kiezen voor een strategisch zakelijke beslissing. Hiermee krijgen ze toegang tot een pool van divers talent, perspectieven en ideeën, die essentieel zijn voor innovatie en aanpassingsvermogen in een complexe wereldwijde context. Ze verbinden zich ook met een nieuw type klant dat transparantie en duidelijke visie eist van de bedrijven waarvan ze kopen.



Onlangs had EarlyBridge de eer om een exclusief evenement te organiseren waarbij DEI-theorie en -onderzoek zijn samengebracht met ervaringen uit de praktijk. Gedurende het event namen senior business leaders en DEI-experts van vooraanstaande organisaties deel aan discussies, waarbij ze hun perspectieven, uitdagingen en ambities deelden. Onze strategische aanpak hebben we verrijkt met de inzichten uit de discussies en verwerkt in de whitepaper.

Een belangrijke conclusie die voortkwam uit het evenement is dat DEI goed is voor de groei en het succes van bedrijven. Daarom ligt het voor de hand om DEI als een businesscase te benaderen en kan dit helpen bij het inzichtelijk maken en overtuigen van de zakelijke voordelen.

Dus hoe maken we een businesscase voor DEI? Wat is ervoor nodig om het kantelpunt te bereiken? Om te begrijpen hoe we daar kunnen komen, moeten we eerst kijken naar wat bedrijven ertoe aanzet om überhaupt deel te nemen aan DEI-initiatieven.



HOE HEB JE HET PUNT BEREIKT WAAR JE NU BENT MET DEI?

Drivers voor DEI in organisaties.

Organisaties besluiten of worden aangemoedigd om DEI-beleid en -programma's te implementeren. De redenen achter de eerste stappen op het gebied van DEI kunnen echter sterk verschillen per organisatie. Dit is belangrijk, omdat het beginpunt niet alleen de mate van acceptatie binnen de organisatie bepaalt, maar ook de uitdagingen voor succes en snelheid van adoptie kan beïnvloeden.

Het is van belang om te begrijpen wat je organisatie heeft gebracht naar de positie waarin zij zich momenteel bevindt met betrekking tot je DEI-initiatieven. Dat geeft inzicht in de kansen en uitdagingen voor jouw specifieke situatie. Wat zijn de sparks in je organisatie: die mensen of teams die gepassioneerd zijn over het nemen van de nodige stappen en bereid zijn om hieraan te werken? Welke programma's zijn er gestart, en zijn ze geslaagd of mislukt? Is die groep mensen gegroeid sinds je begon, of zijn het nog altijd dezelfde mensen die pushen voor verandering?

Om je te helpen bij het in kaart brengen van waar je nu staat binnen je organisatie, heeft EarlyBridge vier gebieden geïdentificeerd zoals aangegeven in onderstaande matrix.





Compliance

Het opzetten van DEI-beleid en -activiteiten wordt vaak ingegeven door externe factoren. Naleving van overheidsbeleid, quota vastgesteld door een Raad van Bestuur of een externe regulerende instantie, markt- of concurrentieanalyse, of maatschappelijke druk kunnen betekenen dat het C-level druk voelt om programma's te implementeren om betrokkenheid bij diversiteit en inclusie te tonen. Een voorbeeld hiervan is de Nederlandse Wet diversiteit van 2022, die vereist dat beursgenoteerde bedrijven minstens 33% vrouwelijke vertegenwoordiging in hun bestuur hebben.

DEI-programma's die voortkomen uit externe factoren worden vaak besloten op C-level, mogelijk in samenwerking met een Raad van Bestuur en HR, en worden meestal top-down geïmplementeerd. Dit betekent dat beleidsmaatregelen vaak worden geïntroduceerd door de C-suite en worden overgedragen aan HR om in samenwerking met afdelingen en bedrijfsmanagers te implementeren. Deze implementatie is een top-down instructie, vaak zonder visie of strategie.

Kenmerken zijn: *weinig tot geen betrokkenheid van leiders buiten de C-suite, onduidelijkheid over hoe quota of beleidsmaatregelen bereikt kunnen worden en gebrek aan infrastructuur om dit te realiseren, weinig beschikbare middelen om initiatieven te ondersteunen en een beperkte scope.*

Harmonie op de Werkplek

Een ander gebied waar de behoefte aan DEI-programma's vaak ontstaat, is vanuit het verlangen van individuen om zich comfortabeler te voelen op de werkplek. Dit kan ontstaan na een fusie met of overname van een ander bedrijf, een verandering in management, een toename van multiculturele en diverse werving als gevolg van beleid dat is ingesteld door de C-suite, of eenvoudigweg de snel veranderende moderne beroepsbevolking. Als gevolg hiervan melden HR-afdelingen in veel internationale organisaties een toename aan klachten van werknemers die zich niet op hun gemak voelen bij hun collega's.

De DEI-programma's beperken zich vaak tot trainingen over 'onbewuste vooroordelen', of niet-confronterende communicatie. Het doel is om een comfortabele werkomgeving te creëren en daarmee klachten te beperken en burn-out en verloop te verminderen.

Kenmerken zijn: *minder gemotiveerd personeel, minder betrokkenheid van werknemers en lagere productiviteit als gevolg van een hoog verzuim.*



Persoonlijke Groei

In de afgelopen 10 tot 15 jaar heeft de komst van millennials en Gen Z'ers op de werkvloer een vergaande invloed gehad op de relatie tussen werkgever en werknemer. Werknemers uit deze generaties verwachten vaak dat programma's voor persoonlijke groei een belangrijk onderdeel zijn van hun loopbaan. In een onlangs gepubliceerd artikel in Forbes toont onderzoek aan dat meer dan een kwart van de Gen Z'ers persoonlijke groeimogelijkheden op het werk het belangrijkste vindt. [\[bron\]](#)

Dit geldt vooral voor toptalent, dat makkelijk vertrekt als er geen geïndividualiseerde ontwikkelplannen blijken te bestaan die zijn afgestemd op hun specifieke talenten. Omdat het persoonlijke leven even belangrijk is als het werkleven wordt er een holistische aanpak verwacht. Dit omvat zowel plannen ten aanzien van de balans werk-privé als zichtbaarheid en transparantie van het bedrijf over duurzaamheid.

Dit overlapt met programma's voor diversiteit en inclusie, omdat de organisatie de groeiplannen van werknemers moet benaderen met begrip voor hoe elk individu uniek bijdraagt aan de organisatie. Organisaties die proberen om 'one size fits all' carrièreprogramma's te implementeren verliezen talent. Ze hebben niet het inzicht in hoe ze generaties kunnen motiveren en behouden die een carrièreplan verwachten dat is afgestemd op hun unieke behoeften.

Kenmerken zijn: *verloop in toptalent, moeite om Gen Z-talent aan te trekken en te behouden, perceptie van het bedrijf als een slechte werkgever op kanalen zoals GlassDoor en sociale media.*

Zakelijke Groei

Onderzoek bewijst dat diversiteit op management- en uitvoerend niveau de bedrijfsprestaties verbetert. We hebben het McKinsey-onderzoek hierboven genoemd. Daarnaast blijkt uit Forbes dat 'bedrijven met een meer dan 30 procent vertegenwoordiging van vrouwen, aanzienlijk meer kans hebben om financieel beter te presteren dan die met 30 procent of minder. Op dezelfde manier laten bedrijven in ons topkwartiel voor etnische diversiteit een gemiddeld financieel voordeel van 27 procent zien.' [\[bron\]](#)

De bedrijfsleiding is actief betrokken bij het creëren en implementeren van programma's in organisaties die DEI-beleid en -activiteiten implementeren met het oog op groei. Het wordt niet gezien als alleen een 'HR-beleid' dat klakkeloos wordt goedgekeurd of zelfs helemaal op de plank blijft liggen. Business leaders zijn gemotiveerd om inclusieve en diverse teams te creëren en te stimuleren omdat het hen helpt hun bedrijfsdoelstellingen te behalen.



In een eerder geschreven whitepaper, '[Organize to Learn](#)', heeft EarlyBridge gekeken naar de waarde van het decentraliseren van facilitatie en motivatie om te leren, in plaats van het gebruiken van het 'organize to execute' model. Door het Organize to Learn-model te gebruiken, kunnen business leaders de kracht van diverse teams benutten zonder snelheid te verliezen, door open te staan voor innovatie en creativiteit.

Organisaties die succesvol zijn in het incorporeren van DEI in hun bedrijfsonderdelen nemen ook DEI-criteria op als verplicht onderdeel van de KPI's, OGSM's of OKR's. Dit geeft een duidelijk signaal dat de programma's niet optioneel zijn.

Kenmerken zijn: *onafhankelijke balans in diversiteit, flexibiliteit in processen (zoals thuiswerken en vakantieplanning), focus op gedecentraliseerde innovatie ('verandering kan overal vandaan komen'), focus op resultaten in plaats van processen, en meetbare doelen en accountability voor elk niveau van leiderschap.*

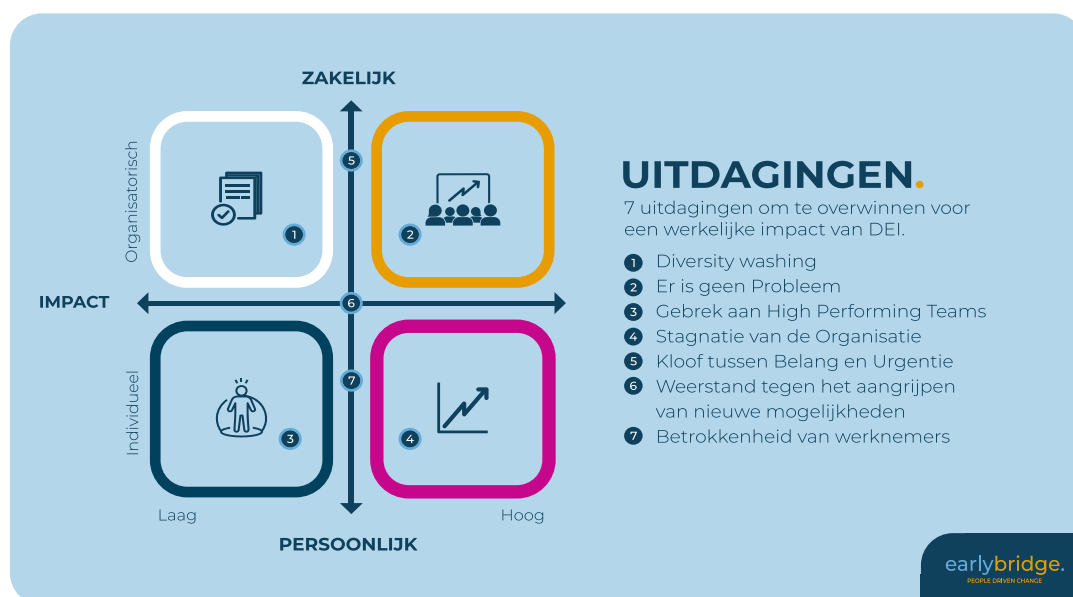


WAAR ZIT JE VAST?

Uitdagingen bij het bereiken van DEI-doelstellingen.

Ondanks een toegenomen bewustzijn van en betrokkenheid bij DEI, blijven organisaties aanzienlijke uitdagingen ondervinden bij het realiseren van hun DEI-doelen. Een enquête uitgevoerd door PwC in 2022 toonde de harde realiteit: 40% van de werknemers voelt zich nog steeds ondervertegenwoordigd of oneerlijk behandeld op de werkplek. Deze statistiek benadrukt de kloof tussen de bedoelingen achter DEI-initiatieven en de daadwerkelijke implementatie ervan. Het onderstreept de noodzaak voor meer betekenisvolle, impactvolle en tastbare DEI-acties binnen organisaties.

Op basis van gesprekken met verschillende bedrijven hebben we zeven specifieke uitdagingen geïdentificeerd voor organisaties die streven naar een grotere adoptie van DEI-programma's. Deze zeven uitdagingen komen vaak voort uit programma's die 'vastlopen' in één aandachtsgebied, of omdat de overdracht van het ene gebied naar het andere niet op een duidelijke en effectieve manier wordt gemanaged.



1. Diversity washing

Beleed dat voortkomt uit regelgeving en dat op een top-down manier wordt uitgevoerd, kan weerstand ondervinden bij de implementatie. Als je een beleid dicteert zonder uit te leggen hoe dit bijdraagt aan de bedrijfsdoelen, zullen medewerkers de impact niet begrijpen. Medewerkers zullen geen prioriteit geven aan DEI boven hun werkdruk, zonder de juiste ondersteuning bij het daadwerkelijk veranderen van de huidige situatie. Als er geen duidelijke criteria en KPI's zijn voor het DEI-beleed, ontbreekt elke vorm van urgentie in vergelijking met het behalen van groei- en winstdoelstellingen (zie uitdaging #5 voor meer informatie hierover).



Daarom worden beleidsmaatregelen die op deze manier worden geïnitieerd vaak genegeerd. We hebben dit 'diversity washing' genoemd, wat betekent dat organisaties het doen voorkomen alsof ze iets doen aan diversiteit en inclusie, terwijl dat in werkelijkheid niet het geval is. Alleen om te kunnen zeggen dat DEI is geïmplementeerd heeft het C-level een beleid uitgezet dat vervolgens door niemand wordt gevolgd.

Zonder toewijding en verantwoordelijkheid op leiderschapsniveau kan de voortgang van DEI-inspanningen ernstig worden belemmerd. Effectief leiderschap in DEI gaat niet alleen over het ondersteunen van initiatieven; het gaat erom ze te verankeren in de organisatorische structuur. Leiders moeten ervoor zorgen dat DEI geen loze belofte is maar een integraal onderdeel van de bedrijfsstrategie en -cultuur.

2. Er is geen Probleem

Als gevolg van vaak onhaalbare groeitargets geven bedrijfsleiders vaak de voorkeur aan homogene teams die snel kunnen handelen. Wanneer targets worden bereikt, geven bedrijfsleiders vaak aan geen probleem te zien met de bestaande representatie van werknemers. Ze vertonen vaak vooroordelen tegen inclusief werven. Deze vooroordelen kunnen onbewust en op subtiele wijze tot uiting komen en van invloed zijn op werving, promoties en alledaagse interacties op de werkplek.

Dit probleem wordt verergerd door het gebrek aan diversiteit onder het senior management zelf. De ondervertegenwoordiging van mensen met een diverse achtergrond in leidinggevende functies blijft een hindernis. Dit gebrek aan diversiteit op besluitvormingsniveaus kan bestaande patronen in stand houden en de implementatie van effectieve DEI-maatregelen vertragen.

3. Gebrek aan High Performing Teams

Als een werkomgeving heel inclusief en comfortabel aanvoelt, bestaat het risico dat werknemers niet worden uitgedaagd om hun volledige potentieel te benutten. Alleen als mensen zich uitgedaagd voelen om op hun best te presteren in een omgeving waarin ze zich veilig voelen, is er ruimte om als individu en als team te groeien. Lastige onderwerpen kunnen besproken worden en diepgaande discussies gevoerd over hoe dingen beter kunnen.

Van nature zal diversiteit discussie aanjagen. Het benaderen van de markt vanuit verschillende perspectieven en achtergronden kan positieve lichte wrijving creëren die innovatie bevordert. Het continu verbeteren en bevorderen van innovatie is het meest effectief wanneer de omgeving enigszins ongemakkelijk aanvoelt.

4. Stagnatie van de Organisatie

Het betrokken houden en motiveren van een divers personeelsbestand is een uitdaging. Millennials en Gen Z, die een aanzienlijk deel van de beroepsbevolking vormen, beoordelen werkgevers vaak op hun inzet voor inclusiviteit en ethische activiteiten. Het niet creëren van een omgeving die aansluit bij deze waarden kan leiden tot uitdagingen bij het aantrekken en behouden van jong talent.



Veel bedrijven die te maken hebben met uitdagingen op het gebied van werving en personeelsbehoud, implementeren gepersonaliseerde loopbaanplannen gericht op individuele werknemers. Ze vergeten echter dat teams met een diverse achtergrond elkaar niet direct weten te vinden of effectief met elkaar kunnen communiceren over het behalen van de targets. Dit kan leiden tot een situatie waarin teams van zeer getalenteerde individuen niet als team presteren. In plaats van het gebrek aan training de schuld te geven, moeten bedrijfsleiders zich richten op leren van elkaar en een high performing organisation worden.

5. Kloof tussen Belang en Urgentie

Veel organisaties erkennen het belang van DEI op directieniveau. Maar wanneer het onduidelijk is wat de waarde van DEI is voor een organisatie, ontbreekt het aan urgentie achter de implementatie. De uitdagingen rond DEI zijn complex en veranderen snel, en het is erg moeilijk om de waarde van DEI-inspanning voor een organisatie rechtstreeks te kwantificeren.

Het meten van de impact van DEI-initiatieven is complex maar essentieel. Organisaties worstelen vaak met het stellen van duidelijke, meetbare doelen en criteria zoals salaris, werknemerstevredenheid, personeelsbehoud enz. om de effectiviteit van hun DEI-strategieën te beoordelen. Deze meting is cruciaal voor het begrijpen van de voortgang en het identificeren van gebieden die verbetering behoeven.

6. Weerstand tegen het aangrijpen van nieuwe mogelijkheden

Hoewel het mooi zou zijn om te geloven dat iedereen DEI zou willen omarmen omdat het zowel het individu als het bedrijf ten goede komt, weten we dat dat niet het geval is. Simpel gezegd, om het kantelpunt te bereiken, moet elk onderdeel van de organisatie de mogelijkheden zien, van de CEO tot het ondersteunend personeel. Als zij dat niet doen, zullen ze niet het zware werk doen en investeren in training, actieplannen en echte discussies.

Werknemers hebben hulp nodig om te begrijpen waarom het voor hen als individu binnen een bedrijfsomgeving relevant is om een diverse en inclusieve omgeving te hebben. Ze moeten begrijpen welke gedragingen van hen worden verwacht en welke acties ze moeten ondernemen. En het belangrijkste is dat zichzelf, evenals hun managers, worden beoordeeld op het behalen van succes met de acties en programma's.

7. Betrokkenheid van werknemers

In een wereld die steeds meer gepolariseerd raakt, kunnen mensen terughoudend zijn om hun ware zelf op het werk te tonen. De snelheid van verandering en transformatie lijkt moeilijk over te brengen op werknemers die verlangen naar meer psychologische veiligheid, diepere verbindingen, authentieke interacties en erkenning.



Dit alles kan leiden tot hokjesdenken, waarbij we onszelf afscheiden als een vorm van zelfbescherming. Daarmee komt de neiging om alleen vanuit onze eigen realiteit te redeneren, in plaats van de dingen te zien vanuit het perspectief van de ander.

Deel uitmaken van een gemeenschap geeft een gevoel er niet alleen voor te staan. Dat geeft ruimte om anderen te ondersteunen en te begrijpen en het stelt ons in staat om de ander werkelijk te zien.

Vooraf in een steeds meer virtuele werkomgeving hebben leiders een belangrijke rol te spelen bij het leggen van betekenisvolle, authentieke verbindingen. Dit begint met onbaatzuchtigheid – het gaat niet om jou. Breng empathie in – ontmoet anderen waar ze zijn. En, het belangrijkste, toon onze ware zelf – wie we zijn, niet alleen wat we doen.



WAAROM KOM JE NIET VERDER?

De onderliggende redenen waarom DEI-initiatieven vastlopen of mislukken.

De kernredenen waarom DEI-initiatieven vastlopen of mislukken, is simpel gezegd angst. Angst om het verkeerd te doen, om het erger te maken, evenals angst voor verlies van status. DEI is een enorm onderwerp dat te groot lijkt om aan te pakken. De regels en de gebieden die het omvat lijken dagelijks te veranderen. Elk programma dat wordt gestart, wordt door groepen (zowel binnen als buiten de organisatie) gezien als de verkeerde focus, 'niet genoeg', 'te veel' of 'niet eerlijk', en soms allemaal tegelijk. Werknemers die zich uitspreken voor programma's worden vaak bestempeld als lastposten. HR-medewerkers krijgen de schuld wanneer programma's mislukken, maar ook wanneer programma's niet ver genoeg gaan of niet snel genoeg gaan. Zelfs de taal die we gebruiken om over groepen te praten kan snel veranderen, waardoor mensen zich verward en terughoudend voelen om zich uit te spreken.

Vierenveertig procent van de werknemers is het ermee eens dat een groeiend aantal van hun collega's zich buitengesloten voelt door de DEI-inspanningen van hun organisatie, 42% van de werknemers meldt dat de DEI-inspanningen van hun organisatie verdeeldheid zaaien, en nog eens 42% zegt dat ze zich storen aan de DEI-inspanningen van hun organisatie. Al deze voorbeelden zullen mensen tegenhouden om DEI-inspanningen te starten of uit te breiden.

Daarnaast bestaat de perceptie dat het processen zal vertragen voordat het ooit iets doet om de organisatie te helpen. Dit kan natuurlijk waar zijn. Het kost tijd om mensen naar trainingen te sturen over onbewuste vooroordelen, of hoe je bias-vrije functiebeschrijvingen schrijft enzovoort. Dit betekent dat DEI-initiatieven vaak worden toegewezen aan leiders boven op hun toch al hoge werkdruk. In plaats van het verbinden van DEI met een leiderschapsvisie, kan het worden gezien als een straf die afleidt van de kernactiviteiten van het bedrijf en ook nog met twijfelachtige resultaten.

Daarbij komt nog dat wanneer organisaties DEI-activiteiten beginnen, ze vaak worden gezien als 'niet genoeg', 'de verkeerde focus' of 'niet eerlijk'. Organisaties beginnen bijvoorbeeld vaak met pogingen om het aantal vrouwen in leidinggevende functies te verhogen, of om de loonkloof tussen mannen en vrouwen binnen de organisaties te dichten. 'Maar wat dacht je van minderheden in leidinggevende posities?' zullen andere belangengroepen roepen. 'Wat dacht je van non-binaire mensen? Waar zijn de programma's voor gehandicapte of chronisch zieke mensen?' Het kan voelen als het openen van de doos van Pandora. En hoe te reageren op de argumenten die mannen aandragen die zien dat hun carrièremogelijkheden veranderen of beperkt worden als gevolg van DEI-beleid?



Dit alles leidt tot de grootste vijand van DEI-initiatieven in organisaties: lethargie. Na de eerste implementatie van laaghangend fruit stoppen de activiteiten wanneer game changing beslissingen genomen moeten worden. Lastige discussies worden vermeden en verandering blijft steken op het niveau van eenmalige trainingen over onbewuste vooroordelen en de benoeming van één DEI-functionaris die verantwoordelijk is voor de gehele cultuurverandering.

Je moet veel drive en doorzettingsvermogen hebben om enige vorm van verandering in een grote organisatie te bewerkstelligen. DEI is een complex onderwerp waardoor het nog moeilijker wordt om verandering in te zetten en te implementeren. Dit betekent dat transformatie heel langzaam gaat en vaak gepaard gaat met veel pijn en weerstand.



HET BEREIKEN VAN HET OMSLAGPUNT.

Dus, hoe overwin je de angst en lethargie in je organisatie om het kantelpunt te bereiken met DEI-activiteiten? Hoe kun je het 'viral' laten gaan in plaats van dat het wordt gezien als een straf?




Om deze uitdagingen met DEI effectief te kunnen managen, moet je weten waarin je moet investeren om het maximale resultaat te behalen. De eerste stap is om te begrijpen hoe succesvol je tot nu toe bent geweest met alle genomen acties. Met andere woorden, waar zou je jezelf positioneren in het EarlyBridge-model?

Ten tweede moet je helder hebben welke thema's binnen je organisatie vragen om DEI. Je kunt de drijfverenmatrix op pagina 4 gebruiken om je organisatie te plotten, waar je bent gestart en waar je nu bent.

Bekijk wat het is dat je tegenhoudt. De lijst met uitdagingen die we in dit whitepaper hebben gezet, kan een startpunt zijn. Het is ook nuttig om te beoordelen wie binnen je organisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van DEI-initiatieven. Hebben ze een duidelijke goedkeuring en mandaat van het senior management? Is het voor bedrijfsleiders duidelijk waarom DEI belangrijk is? Is er een duidelijk actieplan voor elke manager in de organisatie? Gegevens uit bronnen zoals exitinterviews van werknemers of verloopcijfers kunnen ook helpen om de noodzaak voor verandering te ondersteunen.

Ook kunnen stappen zijn overgeslagen bij het starten van DEI-activiteiten, omdat mensen die gepassioneerd zijn over het creëren van een diverse organisatie vergeten om collega's mee te nemen in het begrijpen van het 'waarom' en het 'hoe'. Soms is het nuttig om een stap terug te doen en ervoor te zorgen dat alle belanghebbenden het doel en het plan begrijpen voordat je verder gaat.

De beleidsmaatregelen zullen zelf geen echte culturele verandering teweegbrengen, tenzij DEI-programma's worden gezien als cruciaal voor het bedrijf, als bijdrage aan het concurrentievoordeel van de organisatie. Om de fundamentele waarde van DEI-initiatieven te bereiken, moeten drie dingen aanwezig zijn:

-  **Een toekomst visie op de organisatie**
-  **Accountability (van iedereen in een organisatie, maar vooral van het leiderschap)**
-  **De juiste criteria voor de organisatie**



Om de perceptie te veranderen dat welke programma's je ook start 'niet genoeg' zijn of de verkeerde focus hebben, moet je een visie ontwikkelen en communiceren over de stappen die je zult nemen om een diverse en inclusieve organisatie te realiseren. Wanneer je transparant bent over waar je naartoe gaat en wat er nodig is om daar te komen, zullen werknemers beter begrijpen wat hun positie is in het proces.

Accountability betekent dat iedereen, vooral degenen in leidinggevende posities, wordt gemeten op het succes van DEI-initiatieven naast KPI's voor bedrijfsperformance. Voor leiders omvat dit deelname aan trainingen, evenals het uitstippelen van concrete activiteiten met de teams die persoonlijk worden opgepakt om de DEI-programma's succesvol te maken. Transparantie over ieders bijdrage aan de grotere visie zal ervoor zorgen dat elke leider begrijpt dat hun deelname niet optioneel en vrijblijvend is en de betrokkenheid wordt zichtbaar. Criteria stellen de organisatie in staat om de voortgang van initiatieven bij te houden, verbeterpunten te identificeren en een definitie van succes te creëren.

Criteria zelf moeten geen doel op zich zijn, maar ze moeten acties zichtbaar en meetbaar maken. Ze zijn cruciaal om DEI- en HR-leiders te helpen om support te krijgen van het leiderschap.

Alleen als deze drie sleutelcomponenten aanwezig zijn, blijven DEI-beleidsmaatregelen niet bij loze beloften en woorden op papier. Alle DEI-activiteiten en evenementen zullen op langere termijn invloed hebben en niet slechts gericht zijn op het behalen van kortetermijnsucces.

De belangrijkste les is de simpele notie dat DEI moet worden benaderd als een businesscase. In een businesscase is het noodzakelijk om uit te leggen wat het doel is, wat de opbrengsten zijn en wat de weg naar het behalen ervan is. Doelstellingen worden omgezet in specifieke doelen, gemeten en geëvalueerd en organisaties kunnen de voortgang volgen en aanpassen waar nodig. Het gebruik van een goed businesscasemodel verandert DEI van een emotioneel, onduidelijk en betwistbaar onderwerp in een fact based transformatie voor elk bedrijf.

“ *DEI is like any other business innovation. It needs a vision and a businesscase. And it should be treated as any other change you would make to your business.* ”



CONCLUDEREND.

Samenvattend zal de rol van Diversiteit, Gelijkheid en Inclusie (DEI) als een kernonderdeel van de bedrijfsstrategie alleen maar toenemen naarmate bedrijven blijven opereren in een steeds meer onderling verbonden en geglobaliseerde wereld. DEI is een strategische noodzaak die duurzaam leiderschap benadrukt.

Veel organisaties hebben strategische DEI-inspanningen uitgesteld, omdat het hele onderwerp van diversiteit en inclusie ontmoedigend en confronterend kan zijn. Echter, niets doen of weinig doen heeft veel bedrijven op lange termijn problemen opgeleverd met een lage werknemerstevredenheid, een hoog verloop van werknemers en slechtere bedrijfsresultaten.

De organisaties die zullen leiden en slagen in dit nieuwe tijdperk zijn diegenen die de waarde van diversiteit en inclusie erkennen en zich inzetten om ze te realiseren door middel van inclusief leiderschap. Het is aangetoond dat het implementeren van echte culturele verandering door een transparante en strategische visie, accountability en organisatorische criteria, onmiskenbaar differentiatie in het bedrijf en succes oplevert.



OVER EARLYBRIDGE.

EarlyBridge brengt organisaties in beweging. Wij bouwen bruggen tussen mensen, tussen leiders en hun teams. Omdat resultaten beginnen bij mensen. EarlyBridge ontwikkelt en implementeert programma's voor leiderschapsontwikkeling en teamontwikkeling. Wij helpen organisaties, teams en individuen om ineffectieve patronen te doorbreken en naar nieuwe prestatieniveaus te stijgen. Door een combinatie van advies, opleiding en begeleiding vertalen wij strategie naar actie door theorie en praktijk te combineren om bij te dragen aan duurzame gedragsverandering.

AUTEURS.



Kathy van de Laar

kathy@earlybridge.com



Astrid Hennekam

astrid.hennekam@earlybridge.com



Lauren Valbert

lauren.valbert@earlybridge.com