

Diversiteit & Inclusie

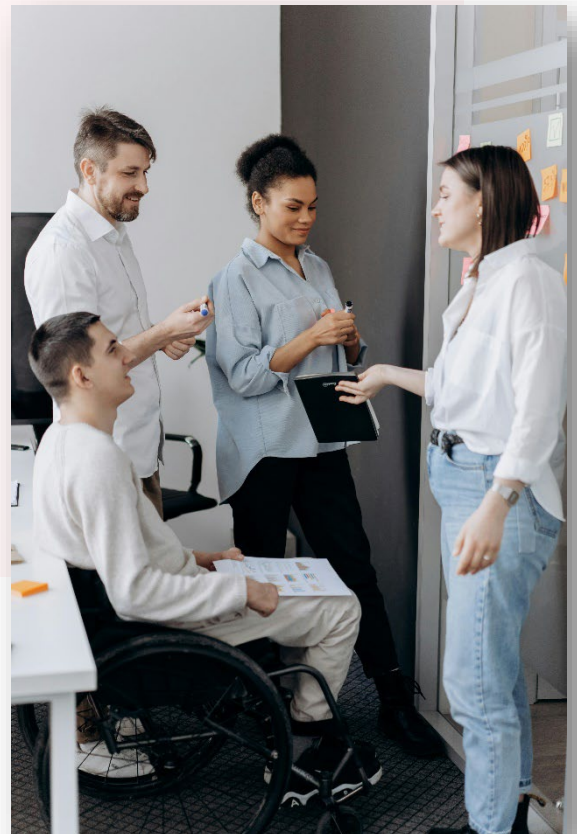
in de reisbranche

Door: Janny Kappert



Inhoudsopgave

Diversiteit en Inclusie? Hoezo?	3
Belang van diversiteit en inclusie voor organisaties	4
Aan de slag met D&I: Rituelen en Ranking	6
Stappenplan: Zelf rituelen ontwerpen	8
Conclusie	11
Disclaimer	12
Over de schrijver	12



Diversiteit & Inclusie

Hoezo?

Rituelen.

Ze lijken alledaags, maar vormen de basis voor verbondenheid in een organisatie. Denk aan het gezamenlijk vieren van een succes, het welkom heten van nieuwe collega's, of een simpele koffiepauze. Rituelen zijn meer dan symbolisch; ze maken een cultuur tastbaar, en zorgen voor betekenisgeving en verbinding.

Diversiteit en inclusie (D&I) staan tegenwoordig hoog op de agenda van organisaties. Maar het effectief bevorderen van inclusie vraagt meer dan alleen planvorming en beleid: het vraagt om een cultuur waarin iedereen zich welkom voelt en kan bijdragen. Organisatierituelen en inzoomen op ranking bieden allebei krachtige hulpmiddelen om concreet aan een inclusieve cultuur in jouw organisatie te werken.

In dit whitepaper ontdek je:

- ✓ Wat diversiteit en inclusie inhoudt;
- ✓ Het belang van inclusie en diversiteit voor organisaties;
- ✓ Waarom een divers leiderschapsteam en ranking essentieel zijn voor inclusie, inclusief tips om hier aan te werken;
- ✓ Wat organisatierituelen zijn en waarom ze strategisch kunnen worden ingezet om inclusie te verbeteren;
- ✓ Een concreet stappenplan om rituelen te ontwerpen die diversiteit en inclusie stimuleren.



“

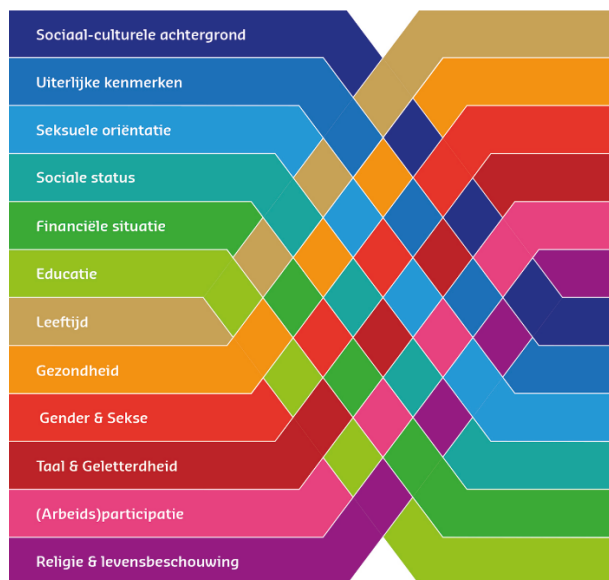
We zien dingen niet zoals ze zijn, maar zoals wij zijn.

Anaïs Nin

Belang van *inclusie en diversiteit* voor organisaties

Culturen, ook binnen organisaties, zijn voortdurend in beweging. Ze veranderen door wisselingen in de groep, verschuivingen in normen en waarden door maatschappelijke ontwikkelingen en de invloed van technologie op hoe we samenwerken en communiceren. Dit fenomeen wordt ook wel culturele fluiditeit genoemd. Continue veranderingen van culturen en fluiditeit hierin is een natuurlijk proces, maar dat betekent niet dat diversiteit per sé altijd eenvoudig is. We zijn als mensen vaak gewend op zoek te gaan naar mensen die op ons lijken, en we hebben regelmatig een bias (onbewust vooroordeel) ten opzichte van mensen die we niet tot onze 'groep' rekenen. Het betrekken van mensen met verschillende achtergronden en kenmerken maakt teams en afdelingen meer divers en inclusiever, wat veel voordelen oplevert.

Eerst even het begin: wat houdt diversiteit en inclusie in?

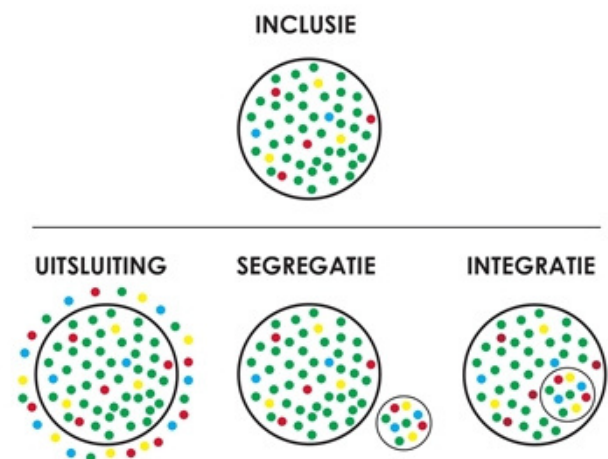


Afbeelding: Kenmerken van diversiteit (Movisie)

Diversiteit gaat over de aanwezigheid van verschillen binnen een groep, organisatie of samenleving, waaronder variaties in demografische kenmerken (zoals geslacht, leeftijd, etniciteit), perspectieven, ervaringen en waarden.

Zoals te zien in onderstaande afbeelden kun je op zeer verschillende manieren werken aan diversiteit, en gaat het bijvoorbeeld niet enkel om man-vrouwverhoudingen of het aannemen van jongere medewerkers.

Inclusie is het proces en de praktijk waarbij deze verschillen actief worden erkend, gewaardeerd en geïntegreerd, zodat iedereen zich geaccepteerd, betrokken en gelijkwaardig voelt binnen een team of organisatie als geheel.



Afbeelding: Inclusie in beeld (Coalitie voor Inclusie)

De metafoer van de tafel wordt regelmatig gebruikt als er over diversiteit en inclusie gesproken wordt. Diversiteit betekent dat je verschillende mensen aan tafel uitnodigt. Dit betekent echter niet dat al deze mensen een stem hebben of invloed kunnen uitoefenen. Het kan zijn dat in dit diverse gezelschap uiteindelijk toch maar één persoon of twee personen bepalen wat er wordt besproken, en wat de uitkomst van een gesprek gaat zijn. Inclusie betekent dat je niet alleen al deze personen aan tafel uitnodigt, maar dat al deze personen ook gehoord worden en invloed kunnen uitoefenen.

Traditionele en moderne tribes

Organisaties worden door antropologen ook wel moderne tribes¹ genoemd: dynamische gemeenschappen waar identiteit en connectie centraal staan, en waar je in tegenstelling tot traditionele tribes (zoals familie of nationaliteit) niet automatisch door geboorte, maar pas door het uitvoeren van een rite de passage (sollicitatieproces) lid van kan worden. Organisaties bestaan uit formele en informele structuren waarin waarden, overtuigingen en rituelen een grote rol spelen. Helaas kunnen discriminatie, racisme en uitsluiting net als in elke ander cultuur de dynamiek in organisaties verstoren en hiermee onveilig maken voor één of meerdere medewerkers. Het doel van diversiteit en inclusie is om een omgeving te creëren waarin iedereen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt. En waar veiligheid centraal staat.

Waarom zijn diversiteit en inclusie nu eigenlijk zo belangrijk voor organisaties? Wetenschappelijk onderzoek toont aan dat diverse en inclusieve teams beter presteren dan heterogene teams. Zo tonen studies² aan dat inclusieve organisaties verschillende voordelen ondervinden:

- ✓ Inclusieve organisaties blijken doorgaans beter tot oplossingen van problemen en het vernieuwende ideeën te komen. Dit is te verklaren doordat iedereen iets unieks bijdraagt, wat zorgt voor een breder perspectief dat past bij een **innovatieve manier van werken**.
- ✓ Medewerkers in inclusieve organisaties voelen zich vaak veilig om hun mening te geven en zichzelf te zijn, zonder angst voor vooroordelen. Deze **psychologische veiligheid** leidt tot betrokkenheid, werkplezier en een goede werksfeer.
- ✓ Studies laten daarbij ook zien dat inclusieve organisaties **hogere medewerker tevredenheidcijfers** laten zien, én dat medewerkers hier **langere tijd werkzaam blijven**.
- ✓ Ook behalen inclusieve organisaties doorgaans **hoge resultaten**. De redeneerlijn hierachter is dat doordat medewerkers tevreden zijn, en zich gezien voelen en durven uitspreken, ze samen teams vormen die effectief zijn.
- ✓ Waar het soms uitdagend kan zijn voor organisaties om Generatie Z (geboren tussen 1996 en 2010) aan te trekken, blijkt dat deze generatie juist veel waarde hecht aan diversiteit en inclusie in organisaties. Organisaties die hier al goed in bezig zijn of hier een speerpunt van maken, zijn daarbij dus **aantrekkelijker voor Gen Z** dan organisaties die hier niet op inzetten.

Een win-win voor iedereen

Diversiteit en inclusie zijn zeker niet alleen modewoorden of een hype, maar een belangrijke voorwaarde voor succesvolle samenwerking en het benutten van talenten. Inclusie en diversiteit omarmen is daarmee geen luxe of bijzaak, maar een noodzaak. Het versterkt de veerkracht van je organisatie, verbetert de sfeer op de werkvloer en zorgt ervoor dat organisaties wendbaar zijn en goed op veranderingen kunnen inspelen. Het mooie is dat wat goed is voor de organisatie, ook goed is voor de mensen die er werken. Door diversiteit en inclusie centraal te stellen, versterk je zowel het collectief als individuele medewerkers.

Wil je meer weten over diversiteit en inclusie, en organisatiecultuur? Luister dan [hier](#) de podcast van Reiswerk over dit thema.

1 Braun, D. & Kramer, J. (2015). De Corporate Tribe: Organisatielessen uit de antropologie.

2 McKinsey & Company. (2020). Diversity wins: How inclusion matters; Harvard Business Review - Why Diverse Teams Are Smarter (2016). Cox, T., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness.; LEWIS (2021). New Rules - How Is Gen Z Changing the World of Work

Aan de slag met *D&I*: Rituelen en ranking

Rituelen als strategische ankermomenten

Diversiteit en inclusie gedijen in een cultuur waarin iedereen zich gezien voelt. Maar hoe zorg je ervoor dat dit meer is dan woorden op papier? Hier komen rituelen in beeld. Rituelen zijn betekenisvolle terugkerende handelingen en markeren veelal belangrijke overgangen, zoals het welkom heten van nieuwe collega's of het vieren van successen. Ze zijn hierin onderscheidend ten opzichte van routines, omdat routines vaak niet dezelfde mate van energie en verbondenheid kunnen ontketen. Rituelen bieden houvast bij verandering en laten zien dat iedereen een plek heeft in het grotere geheel.

Rituelen zijn belangrijk voor elke organisatiecultuur. Ze zijn geen losse activiteiten, maar ingebakken gewoonten die uitdrukking geven aan wat een organisatie écht belangrijk vindt. Hierin schuilt ook hun kracht voor diversiteit en inclusie: rituelen maken abstracte waarden tastbaar, zichtbaar en verbindend. Rituelen zijn daarmee krachtige instrumenten en momenten om verandering te ondersteunen en betrokkenheid te bevorderen. Ze markeren vaak overgangen (denk aan een sollicitatieproces, onboarding, ouderschapsverlof of vergadering of jaarplannen). Rituelen zijn daarbij ontzettend doeltreffend voor organisaties om de cultuur te versterken en bepaalde thema's (zoals D&I) te bevorderen.

Als je in jouw organisatie inclusie wil bevorderen, kan je hier rituelen dus strategisch voor inzetten. Begin een vergadering bijvoorbeeld met een vaste reflectievraag: "Wie missen we in deze beslissing?" Vier een diversiteitssucces met het hele team, of gebruik een symbolisch moment om gezamenlijk een nieuwe norm te markeren. Het zijn vaak kleine, terugkerende handelingen die samen een grote impact maken.

Ranking en leiderschap onder de loep

Naast rituelen spelen ranking en hiërarchie ook een belangrijke rol in het inclusiever maken van organisaties. Formele en informele leiders hebben een directe invloed op inclusie en diversiteit, aangezien leiders ook wel de dragers van een cultuur zijn. De normen en waarden, en opvattingen over bijvoorbeeld het belang van inclusie, zijn bepalend voor de manier waarop hier in een organisatie aan wordt gewerkt. Factoren zoals gender, huidskleur, leeftijd, expertise, seksuele geaardheid, opleidingsniveau en taal bepalen vaak onbewust wie de meeste invloed heeft. Het creëren van een diverse groep leiders is onmisbaar om inclusieve verandering te stimuleren.

Leestip: Zeven vinkjes van Joris Luyendijk

In Zeven Vinkjes onderzoekt Joris Luyendijk hoe privilege en onbewuste vooroordelen invloed hebben op ons leven, werk en samenleving. Hij introduceert het concept van de "zeven vinkjes", waarmee hij verwijst naar de kenmerken die iemand vaak heeft om succesvol te zijn in onze maatschappij: wit, man, gezond, hoogopgeleid, hetero, Nederlands, en uit een welvend gezin. Mensen die deze vinkjes kunnen afvinken, hebben een grotere kans op succes, omdat ze minder obstakels tegenkomen dan mensen die deze vinkjes missen. Luyendijk reflecteert op zijn eigen positie als lid van deze bevoorrechte groep en benadrukt het belang van bewustwording en verandering in hoe we naar gelijkheid en diversiteit kijken.

Ben jij je bewust van de "zeven vinkjes" in jouw leven?

Ranking kan worden omschreven als de manier waarop individuen en groepen worden gewaardeerd en geplaatst binnen de hiërarchie van een organisatie. Dit kan expliciet zijn, zoals in functietitels en beloningen, maar ook impliciet, zoals in wie vaker wordt gehoord tijdens vergaderingen of wie als expert wordt gezien. Ranking is een proces dat grotendeels impliciet, onder het wateroppervlak, plaatsvindt en kan zowel positieve als negatieve gevolgen hebben:

- ✓ **Positieve aspecten:** Als ranking gebaseerd is op eerlijke criteria zoals expertise en prestaties, kan dit zorgen voor transparantie en motivatie bij medewerkers. Het stelt mensen in staat hun talenten optimaal te benutten en te laten zien.
- ✓ **Negatieve aspecten:** Ongelijke ranking kan daarentegen leiden tot gevoelens van uitsluiting, lage betrokkenheid en zelfs conflicten binnen teams. Dit komt vaak voort uit vooroordelen of een gebrek aan diversiteit in de groep formele leiders (bijvoorbeeld managementteam of bestuur).



Afbeelding: Ijsbergmodel van cultuur (van Edward T. Hall)

Werken aan een divers leiderschapsteam in jouw organisatie

Om deze dynamiek te verbeteren, is het belangrijk om bewust te worden van impliciete biases ofwel vooroordelen, en ervoor te zorgen dat alle medewerkers gelijke kansen krijgen om gehoord en erkend te worden. Om te werken aan een meer diverse en inclusieve groep leiders in jouw organisatie zijn er paar concrete punten waar je op kunt letten en die je kunt gaan toepassen:

- ✓ **Start bij jezelf** een spiegel voorhouden en reflectie toepassen: waar zit jouw bias en welke 'zeven vinkjes' hebben jou geholpen of tegengehouden op belangrijke momenten in jouw carrière?
- ✓ **Wees transparant** over manieren waarop medewerkers zich kunnen door ontwikkelen en bijvoorbeeld promotie kunnen maken. Spreek waardering van gewenst gedrag (uitzonderlijke resultaten, aanjager zijn van een innovatie, sleutelpersoon in het vormen van allianties of samenwerkingen) expliciet en maak bespreekbaar wat in jullie team, afdeling en/of organisatie nu echt voorbeeldgedrag is.
- ✓ **Creëer mogelijkheden** voor medewerkers om input te geven over leiderschap en teamdynamiek en faciliteer het geven en ontvangen van feedback. Bekijk hiervoor op de Travel College van Reiswerk deze training [Feedback geven en ontvangen](#).
- ✓ **Bied trainingen aan** leidinggevendenden om vooroordelen te herkennen en inclusieve besluitvorming te bevorderen. Een voorbeeld van zo'n werkwijze is Deep Democracy. Of volg de training op Travel College over [Diversiteit & Inclusie](#).

Stappenplan:

Zelf rituelen ontwerpen

Rituelen of sleutelmomenten zijn krachtige hulpmiddelen om verandering te ondersteunen en verbinding te creëren. En ze helpen ook om gedeelde waarden tastbaar te maken en stimuleren gewenst gedrag. Op het gebied van diversiteit en inclusie (D&I) kunnen rituelen bijdragen aan een inclusieve werkomgeving waarin er niet alleen over wordt gesproken, maar er ook naar wordt gehandeld: "Walk the talk". Dit is een belangrijke stap in het werken aan een inclusievere cultuur: cultuur gaat tenslotte om het collectieve gedrag dat plaatsvindt in een organisatie, en gaat daarbij per definitie om niet alleen praten over, maar ook doen en nieuw gedrag uitproberen en uitvoeren.

Als we het hebben over rituelen kan er onderscheid gemaakt worden tussen rituelen met een kleine 'r' en rituelen met een grote 'R'. Rituelen met een kleine 'r' zijn dagelijkse of wekelijkse handelingen die structureel kunnen bijdragen aan een inclusieve cultuur, zoals een check-in bij vergaderingen of een wekelijkse gezamenlijke lunch. Rituelen met een grote 'R' markeren belangrijke momenten zoals een sollicitatiegesprek, onboarding van nieuwe medewerkers of jaarlijkse reflecties op D&I-doelen. Sommige rituelen ontstaan spontaan binnen een organisatie, vaak als reactie op een gedeelde behoefte of ervaring. Deze organisch gegroeide rituelen hebben vaak een sterke impact omdat ze intrinsiek worden gedragen door medewerkers. Tegelijkertijd is het ook waardevol om rituelen bewust te ontwerpen, zodat ze doelgericht bijdragen aan de waarden en cultuur van de organisatie.

Het ontwerpen van rituelen vraagt om aandacht en sensitiviteit. Als ontwerper ben je als het ware een sjamaan voor de organisatie: je creëert betekenisvolle momenten die medewerkers helpen zich verbonden te voelen met de organisatie en haar waarden. Denk na over symboliek, herhaling en intentie. Een goed ontworpen ritueel voelt authentiek, sluit aan bij de cultuur en wordt gedragen door de mensen die eraan deelnemen. Het is belangrijk om ruimte te laten voor persoonlijke interpretatie en aanpassingen die worden voorgesteld of uitgevoerd, zodat het ritueel zich organisch kan ontwikkelen en kans heeft om écht onderdeel te worden van de organisatiecultuur en het ontwikkelen van diversiteit en inclusie.

Volg deze stappen voor het bedenken van een eigen organisatieritueel:

1. Bepaal het doel

Vraag jezelf af: "Wat willen we bereiken met dit ritueel?"

- ✓ Voor sollicitatiegesprekken: Creëren van een eerlijk en inclusief wervingsproces waarin diversiteit gewaardeerd wordt.
- ✓ Voor vergaderingen: Stimuleren van inclusieve besluitvorming en het betrekken van verschillende perspectieven.
- ✓ Voor onboarding: Nieuwe medewerkers laten kennismaken met de inclusieve waarden van de organisatie.
- ✓ Voor professionalisering: Stimuleren van continue ontwikkeling en bewustwording rondom D&I binnen het team.



2. Doelgroep bepalen

Overweeg voor wie het ritueel bedoeld is.

- ✓ Is het gericht op alle medewerkers of specifieke afdelingen?
- ✓ Gaat het om nieuwe medewerkers of het hele team?
- ✓ Wil je ook klanten of partners betrekken in bepaalde rituelen, zoals diversiteitstrainingen?

3. Identificeer sleutelmomenten

Bepaal op welke momenten of processen het ritueel impact kan maken.

- ✓ Sollicitatiegesprekken: Introductie van een inclusieve wervingsprocedures, zoals een anonieme eerste selectie, verschillende mensen uit de organisatie vragen om het gesprek of te nemen in meerdere rondes, of gestructureerde interviews afnemen.
- ✓ Vergaderingen: Start met een inclusieve check-in waarin iedereen kort input mag geven.
- ✓ Onboarding: Introduceer een buddy-systeem waarbij nieuwe medewerkers gekoppeld worden aan een divers samengesteld team.
- ✓ Professionalisering: Plan een jaarlijks D&I-trainingsmoment waarin medewerkers bewust worden van culturele verschillen en inclusieve communicatie, bijvoorbeeld gekoppeld aan Diversity Day.

4. Maak het betekenisvol

Het ritueel moet symbolisch aansluiten bij D&I en de bedrijfscultuur.

- ✓ Voor een sollicitatiegesprek: Voer het eerste gesprek met een divers duo om verschillende perspectieven te waarborgen, en zorg dat er ruimte is voor een écht gesprek door genoeg tijd te maken en in het moment te zijn.
- ✓ Voor een vergadering: Introduceer een 'inclusieve stoel', waarbij een aanwezige de taak heeft om de minder gehoorde

stemmen in het gesprek naar voren te brengen. Of maak gebruik van een 'talking stick', waarbij alleen degene met de stok iets mag zeggen en anderen alleen mogen luisteren. Zorg hierbij dat deze 'talking stick' goed rouleert tijdens een vergadering, en diverse mensen aan bod zijn geweest.

- ✓ Voor onboarding: Laat nieuwe medewerkers niet alleen kennismaken met processen, maar ook met inspirerende verhalen van diverse collega's en door deelname aan rituelen of momenten die betekenisvol zijn voor een team, afdeling of organisatie.

5. Betrek iedereen

Inclusieve rituelen werken alleen als iedereen zich gezien en gehoord voelt.

- ✓ Zorg voor vrijwillige deelname, maar moedig actieve betrokkenheid aan.
- ✓ Creëer een veilige ruimte waarin iedereen zijn ervaringen kan delen zonder angst voor oordeel.
- ✓ Door het bedenken van energie gevende rituelen waar mensen plezier hebben, kun je ervoor zorgen dat meer mensen willen participeren.
- ✓ Geef ruimte aan verschillende stemmen door rouleersystemen in vergaderingen, onboarding, professionaliseringsmomenten of sollicitatiegesprekken in te voeren. Zorg dat er bijvoorbeeld iedere keer een ander groepje meedenkt in de opzet van jaarlijkse D&I trainingsdag.

6. Creëer herhaling

Voor duurzame impact moet een ritueel een vast onderdeel van de cultuur worden.

- ✓ Sollicitatieproces: Implementeer standaard inclusieve interviewtechnieken of procedures zoals een diverse groep mensen die gesprekken afneemt.
- ✓ Vergaderingen: Begin bijvoorbeeld elke meeting een check-in en/of check-out, om te zorgen dat iedereen minstens één keer gehoord is in het overleg, passend bij inclusieve principes.
- ✓ Onboarding: Maak het buddy-systeem een vast onderdeel van de inwerkperiode.
- ✓ Professionalisering: Introduceer een maandelijkse D&I-reflectiesessie, in navolging van de jaarlijkse training. Of zorg er voor dat de jaarlijkse D&I training altijd op dezelfde dag, bijvoorbeeld Diversity Day, plaatsvindt.

7. Evalueer en verfijn

Regelmatig terugkijken of het ritueel effectief is, is essentieel.

- ✓ Verzamel feedback van deelnemers.
- ✓ Monitor of het ritueel bijdraagt aan de inclusieve doelen van de organisatie.
- ✓ Pas waar nodig aan om de impact te vergroten.



69

Rituelen hebben impact. Ze zorgen dat we het buitengewone van het gewone kunnen onderscheiden. Ze markeren overgangen. Zetten de norm. Geven aan wat gewenst en ongewenst gedrag is. Bieden troost bij tegenslag. Laten ons successen vieren.

Danielle Braun

Conclusie

Diversiteit en inclusie zijn belangrijk voor een succesvolle en toekomstbestendige organisatiecultuur. Een diverse en inclusieve organisatie zorgt voor meer innovatie, een hogere betrokkenheid van medewerkers en het maakt organisaties aantrekkelijker voor nieuw talent. Het bevorderen van een inclusieve werkomgeving is meer dan beleid en strategie; hiervoor is een open cultuur nodig waarin iedereen zich gezien, gehoord en gewaardeerd voelt.

Rituelen of sleutelmomenten spelen een belangrijke rol in de cultuur van de organisatie. Door bewust terugkerende handelingen te integreren in de organisatie, zoals een inclusief sollicitatieproces en onboardingproces wordt inclusie tastbaar en een stimulans voor gewenst gedrag. Ook is het belangrijk om bewust te worden van ranking binnen de organisatie en het zorgen voor een divers leiderschapsteam waarin alle medewerkers gelijke kansen krijgen.

Wil je zelf aan de slag? Gebruik het stappenplan uit dit whitepaper om rituelen te ontwerpen en start te maken met diversiteit en inclusie binnen jouw organisatie.

“

Successen vieren mag, maar nog veel belangrijker is het om van je fouten te leren

Bill Gates





Disclaimer

De inhoud van dit whitepaper is ontwikkeld door Colorful Culture en blijft eigendom van deze organisatie. Het whitepaper mag niet commercieel worden ingezet, verspreid, of verkocht zonder voorafgaande toestemming.

We hopen dat je de inhoud inspirerend vindt en aanmoedigt om met diversiteit en inclusie aan de gang te gaan. Heb je vragen of wil je meer weten? Neem gerust contact op via info@reiswerk.nl.



Over de schrijver

Janny Kappert is corporate antropoloog (drs.), ervaren adviseur, spreker en oprichter van Colorful Culture. Haar missie is organisaties kleurrijk te maken met oog voor het individu en het collectief. Met haar expertise, gedrevenheid en vermogen om cultuur praktisch en hanteerbaar te maken, helpt ze organisaties om hun cultuur te verbeteren.

Bezoek www.colorfulculture.nl of volg Janny op LinkedIn.