

# Kennis is macht

Hoe kan evidencebased werken bijdragen aan een meer diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkvloer?



15 juli 2021  
*Rapport voor Ministerie van SZW*

# Kennis is macht

Hoe kan evidencebased werken bijdragen aan een meer diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkvloer?

Rapport voor Ministerie van SZW

Datum: 15 juli 2021

Auteurs: Elodie Kona en Zoë Papaikonomou

Contact Diversity Media: Zoë Papaikonomou, [info@diversitymedia.nl](mailto:info@diversitymedia.nl)

## Doel, vraagstelling en aanpak

Dit rapport heeft als doel inclusie op de arbeidsmarkt te vergoten door onderzoek te doen naar de manieren van evidencebased werken van diversiteitsprofessionals. Zij werken aan meer diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkvloeren binnen organisaties. Een inclusieve werkomgeving kan een belangrijke bijdrage leveren aan de stimulering van gelijke kansen op de arbeidsmarkt. Vanuit het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn in het kader van het programma Verdere Integratie op de Arbeidsmarkt (VIA) in de periode 2018 tot en met 2021 pilots met en bij werkgevers uitgevoerd op het gebied van diversiteit, inclusie en kansengelijkheid van mensen met een migratieachtergrond. Dit onderzoek is bedoeld om bij te dragen aan het verder toepassen en delen van evidencebased inzichten uit die pilots van VIA door inzichtelijk te maken wat diversiteitsprofessionals onder evidencebased werken verstaan, op welke manieren zij evidencebased werken en welke uitdagingen zij daarbij tegenkomen. Uiteindelijk doel is om hiermee in beeld te krijgen hoe deze voor inclusie op de arbeidsmarkt belangrijke groep professionals verder ondersteund kunnen worden bij hun werk.

In dit rapport worden de volgende vragen beantwoord:

1. Hoe definiëren diversiteitsprofessionals evidencebased werken?
2. Hoe werken diversiteitsprofessionals al dan niet evidencebased in hun dagelijkse praktijken?
3. Welke uitdagingen ervaren diversiteitsprofessionals met evidencebased werken?
4. Welke mogelijkheden biedt evidencebased werken binnen het vakgebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG)?<sup>1</sup>

Voor de beantwoording van deze vragen is gesproken met negen diversiteitsprofessionals. Zij werken binnen zeer uiteenlopende werkvelden, van overheidsorganisatie tot culturele instelling tot commercieel bedrijf. Sommigen van hen zijn in vaste dienst bij organisaties, weer anderen werken als externe adviseur. Op deze manier komen verschillende visies en aanpakken binnen het DIG-werkveld aan bod in dit rapport.

Deze negen diversiteitsprofessionals deelden hun ervaringen tijdens twee online expertsessies. Daarnaast is geput uit interviews met meer dan vijftientig diversiteitsprofessionals voor het onderzoek voor het boek *De inclusiemarathon* van co-auteur van dit rapport, Zoë Papaikonomou, dat in oktober 2021 verschijnt. Tot slot zijn twee specialisten binnen het veld van hr/people-analytics bevraagd over hun kennis over evidencebased werken binnen het hr(m)-werkveld dat raakvlakken heeft met het DIG-werkveld om inspiratie en kennis op te doen die van nut kan zijn voor evidencebased werken binnen het diversiteitswerk.

---

<sup>1</sup> Een gemene deler in de ervaringen van de geïnterviewden voor dit rapport en het onderzoek voor *De inclusiemarathon* van co-auteur van dit rapport, Zoë Papaikonomou, is dat binnen het diversiteitswerk altijd *happy talk* op de loer licht (een concept van wetenschapper Sara Ahmed). Happy Talk is de wens om alles rondom diversiteit licht en luchtig te houden. De bekende uitspraken 'Diversiteit levert een organisatie veel op', 'Diversiteit is geweldig', 'Diversiteit zorgt voor creativiteit' zijn allemaal waar, maar om dat voor elkaar te krijgen, moet je hard werken en ongemak niet schuwen. (On)gelijkwaardigheid gaat erover dat we allemaal verschillend zijn en vanuit verschillende identiteiten en historische contexten vertrekken in het opbouwen van ons bestaan. Het gaat erover dat mensen om ongegronde redenen anders worden behandeld, en welke rol machtsverhoudingen daarbij spelen. Het is daarom belangrijk om continu oog te hebben voor uitsluiting die op verschillende manieren plaatsvindt, zowel in de samenleving als op de werkvloer. Het begrip 'gelijkwaardigheid' helpt daarbij. Daarom spreken wij in dit rapport over diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid (DIG).

## Management samenvatting

De definitie van evidencebased werken: dagelijks werk uitvoeren op basis van gegevens die voortkomen uit kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek. De wetenschap dient als startpunt, maar het omgekeerde gebeurt ook: er wordt vanuit de praktijk gekeken naar wat wel of niet werkt in wetenschappelijk onderzoek.

Theoretische kaders en begrippen in de samenleving kennen een historische oorsprong en context. Wetenschappelijk onderzoek is onderhevig aan de dominante normatieve perspectieven.

### *Wat is kwaliteit?*

- Kwaliteit kan als maatstaf uitsluitend werken;
- De vraag hierbij is: wie beslist wat er wel of niet wordt onderzocht? Welke belangengroepen beslissen mee/mogen meebeslissen?;
- De kwaliteit van onderzoek hangt samen met hoe de onderzoeksgemeenschap naar de samenleving kijkt. Vanuit welk perspectief wordt er naar de samenleving gekeken?;
- De kwaliteit van kennis uit onderzoek is dus moeilijk te definiëren.

### *Praktijkgerichte evidence*

De diversiteitsprofessional moet oog hebben voor de specifieke context waarin zij opereert en praktijkgericht te werk gaan. Er is de behoefte om vanuit de praktijk de wetenschappelijke ontwikkelingen mede vorm te geven en zo de ervaren kloof tussen wetenschap en praktijk te dichten.

- Diversiteitsprofessionals bouwen vaak zelf een theoretisch kader om vanuit te werken;
- Het verzamelen en vergelijken van persoonlijke ervaringen wordt beschouwd als evidencebased;
- Sparringpartners om informatie mee uit te wisselen zijn deel van de praktijkgerichte evidence;
- Vertrekken vanuit de minderheidspositie en verschillende perspectieven met elkaar verbinden raakt aan intersectioneel denken (verschillende identiteiten beïnvloeden elkaar op materieel, institutioneel en symbolisch niveau met als resultaat dat we op een verschillende manier met discriminatie of machtsposities te maken krijgen);
- Diversiteitsprofessionals monitoren hun eigen interventies en toetsen deze aan de praktijk. Het is een voortdurend leerproces.

### **Praktijk: hoe werken diversiteitsprofessionals evidencebased?**

De bruikbaarheid van een bepaald type bewijs of evidence hangt af van de identiteit van een organisatie en de bedrijfscultuur.

- De manier van evidencebased werken verschilt per laag van de organisatie. Het topmanagement hecht volgens verschillende diversiteitsprofessionals veel belang aan wetenschappelijk bewijs;
- Soms worden externe wetenschappers ingezet om bewijslast te verzamelen rond een vraagstuk binnen de organisatie;

- Diversiteitsprofessionals wisselen onderling informatie, effectieve methodes en ervaringen uit om te bepalen welke onderzoeken als geschikt bewijs dienen binnen hun werkveld;
- Naast cijfers en data is ervaren en voelen belangrijk. Dat wil zeggen: gesprekken om bewustwording te creëren rond diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid, persoonlijke verhalen, diepte-interviews.

### **Uitdagingen: wat maakt evidencebased werken lastig?**

Diversiteitsprofessionals vinden het belangrijk om oog te hebben voor de geschiedenis en context waarin kennis is geproduceerd.

- De historische ongelijkwaardigheid in de wetenschap zorgt nog steeds voor een dynamiek waarin bepaalde kennisvormen minder ruimte krijgen;
- Door alle mogelijke vooroordelen en stereotypes moeten mensen bewust zijn van uitsluitingsmechanismen in onderzoek;
- Diversiteitsprofessionals wijzen erop dat in evidencebased onderzoek soms wordt voortgebouwd op achterhaalde ideeën en theorieën;
- Het is belangrijk om met een open blik te kijken naar wat de Nederlandse literatuur te bieden heeft over DIG;
- Algemeen onderzoek binnen het diversiteitsveld wordt soms als onbruikbaar gezien op organisatieniveau, maar dat betekent niet dat het niet van waarde is;
- Het monitoren van diversiteit en inclusie is aangeraden, maar het credo 'meten is weten' is niet zaligmakend.
- Houd rekening met vooroordelen of vooringenomenheid bij (de interpretatie van) onderzoek, dat kan zowel bij de vragensteller zitten, de bevrageden, als in de gebruikte technologie;
- Samenwerking en afstemming tussen praktijkgerichte en onderzoeksgerichte professionals is belangrijk;
- Betrek dwarsdenkers bij het formuleren van de onderzoeksvraag van de organisatie om het debat open te gooien.

### **Mogelijkheden en voorwaarden voor evidencebased werken**

- Wisselwerking professionals en wetenschappers: Diversiteitsprofessionals wijzen erop dat een wisselwerking tussen mensen in het werkveld en wetenschappers nieuwe inzichten en ideeën binnen evidencebased werken stimuleert. Halleh Ghorashi, hoogleraar Diversiteit en Integratie aan VU Amsterdam, pleit voor horizontale leernetwerken.
- Hapklare taal: Evidencebased werken vertrekt vaak vanuit wetenschappelijke artikelen, maar om deze kennis aan de vrouw te brengen moet het wel toegankelijk zijn.
- Mensgerichte benadering: een mensgerichte benadering en een analytische benadering moeten binnen evidencebased werken in balans blijven.
- Nieuwe methoden en perspectieven: De diversiteitsprofessional beoogt met haar/zijn/hun kritische blik bestaande informatie over het thema aan te vullen. Diversiteitsprofessionals op zoek naar nieuwe methodieken en/of perspectieven om evidencebased te werken.

## Inhoudsopgave

1. Definitie evidencebased werken: een kwestie van perspectief	7
1.1 Wat is kwaliteit?	8
1.2 Praktijkgerichte evidence	9
2. Hoe werken diversiteitsprofessionals evidencebased?	10
3. De uitdagingen van evidencebased werken	12
3.1 De menselijke maat	14
4. Mogelijkheden en voorwaarden voor evidencebased werken	16
5. Conclusie	18
6. Literatuurlijst	20

## 1. Definitie evidencebased werken: een kwestie van perspectief

Hoe verbind je wetenschap met de praktijk? Het is een vraag die op veel werkvloeren én opleidingen speelt. Of het nou gaat om de optimalisering van technische processen of het ontwikkelen van een gezonde omgeving voor werknemersgeluk. Hetzelfde geldt voor het werkveld van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie. Het besef dat diversiteit en inclusie op de werkvloer belangrijk zijn en een organisatie veel kunnen opleveren dringt tot steeds meer organisaties door. Dat zorgt voor een groei aan diversiteitsprofessionals en steeds grotere interesse bij onderzoeksinstituten en het hoger onderwijs om diversiteitsvraagstukken te onderzoeken. Zo maakte Kennisplatform Integratie en Samenleving (KIS) een overzicht van veelbelovende strategieën voor een meer diverse werkplek, geput uit recent wetenschappelijk onderzoek.<sup>2</sup> Maar in hoeverre gebruiken diversiteitsprofessionals dit soort onderzoeken in hun dagelijkse werkzaamheden? Op welke manieren werken zij wel of niet evidencebased en waarom? Waar liggen de mogelijkheden, uitdagingen en kansen?

Evidencebased werken is niet zaligmakend, want ook wetenschappelijk onderzoek is onderhevig aan normativiteit en de heersende tijdsgeschiedenis. Wat ooit als 'de waarheid' en uitstekend onderzoek werd gezien is eeuwen of decennia later niet altijd meer bruikbaar. Diversiteitsprofessional Ismahan Çürük legt uit dat het gebruik van wetenschap soms zelfs problematisch kan zijn, dat maakt ze niet alleen mee in haar werk, ze ervaaarde dit ook als student. 'Op de hogeschool kreeg ik nog het vak "Allochtonen"', herinnert ze zich. 'In het bijbehorende boek had je een hoofdstuk dat ging over "Turken". Er werden allerlei kenmerken opgesomd die bij Turken zouden horen, maar ik herkende er niet één. Ik kaartte dit aan bij mijn docent en die antwoordde: "Jammer, ze zullen voorkomen op de toets, dus leer het maar uit je hoofd." Ik kan dit zoveel jaren later met een glimlach vertellen, maar dat heeft toen behoorlijke impact gehad op mijn zelfbeeld als Turks-Nederlandse.'

Kaveh Bouteh, adviseur diversiteit en inclusie bij het expertisecentrum gezondheidsverschillen Pharos, herkent in dit voorbeeld *cultuurrelativisme*. Hij noemt het cultuursmoezen die vooral zorgen voor tegenstellingen rond het begrip 'cultuur'. Hij vertelt: 'De definitie van cultuur wordt ingevuld vanuit een statisch perspectief. Volgens die definitie wordt cultuur van generatie op generatie doorgegeven. We noemen iets de Iraanse cultuur, of de Nederlandse cultuur, maar deze bestaat in werkelijkheid niet. Zo creëren mensen een culturele kloof in hun dagelijkse werkzaamheden. De statische definitie van cultuur levert geen bijdrage aan inclusie. Wat wel een positieve bijdrage levert is een dynamische visie op cultuur. Culturen zijn pluriform, altijd in ontwikkeling en aan verandering onderhevig.'

De historische context is medeverantwoordelijk voor hoe dit soort theoretische kaders en begrippen ontstaan, zegt ook de Amerikaanse diversiteitsprofessional Farzin Farzad: 'Iedereen heeft vooroordelen omdat het menselijk brein patronen uit het verleden herkent en in stand houdt. Zo is ook wetenschap geen objectief gegeven, want kennis komt voort uit dominante ideologieën en diegenen die macht hebben in de samenleving. Dat is ook zo binnen onderzoeksinstellingen.'

Het idee van evidencebased werken komt voort uit de medische wetenschap. De medische wereld kreeg in de jaren negentig een meer wetenschappelijk onderbouwde aanpak door observaties en experimentenonderzoek.<sup>3</sup> Arts David Sackett formuleerde in 2000 samen met zijn onderzoeksteam als één van de eersten een definitie van

---

<sup>2</sup> Hanneke Felten ea, 'Hoe bevorder je diversiteit in je personeelsbestand', op website KIS, gelezen op 1 februari 2021: <https://www.kis.nl/artikel/hoe-bevorder-je-diversiteit-je-personeelsbestand>

<sup>3</sup> Tessa Greenhalgh e.a., 'Evidence based medicine: a movement in crisis?', *The BMJ* (2014)

evidencebased werken binnen de medische wetenschap: 'Het zorgvuldig, expliciet en oordeelkundig gebruik van het beste bewijsmateriaal dat op dit moment beschikbaar is'.<sup>4</sup>

Eenvoudiger gezegd: het doel is om beslissingen te nemen door met individuele patiënten zinvolle gesprekken te hebben. Maar ook door met voorkennis de kwaliteit van de zorgverlening te verbeteren.

Uit onze gesprekken met diversiteitsprofessionals over hun perspectief op evidencebased komen twee belangrijke vragen naar voren: wie bepaalt wat telt als 'evidence'? En hoe moeten we de 'kwaliteit' van kennis definiëren? Dit zijn vraagstukken waarmee diversiteitsprofessionals dagelijks geconfronteerd worden. De antwoorden op deze vragen hebben effect op de mate waarin er op de werkvloer ruimte is voor diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.

### 1.1 Wat is kwaliteit?

Kwaliteit is een maatstaf die uitsluitend kan werken. In de evidencebased medische wetenschap wordt 'kwaliteit' bijvoorbeeld beïnvloed door verschillende belangengroepen. De vraag hierbij is dan: wie beslist wat er wel of niet wordt onderzocht?<sup>5</sup> De manier waarop bewijsmateriaal van tafel wordt geschoven, vanwege belangenconflicten of omdat het niet overeenstemt met de gewenste resultaten, laat zien dat het begrip 'kwaliteit' voorwaardelijk is en niet objectief.

Socioloog en filosoof Willem Schinkel verwijst in zijn werk naar de 'neokoloniale kennisproductie' binnen sociaalwetenschappelijk onderzoek. Binnen dat veld liggen de theoretische onderzoeksconcepten vooraf al vast, vaak verankerd in een vooroordeel van de dominante groep.<sup>6</sup> De kwaliteit van het onderzoek hangt dan bijvoorbeeld samen met hoe de onderzoeksgemeenschap naar de samenleving kijkt en dat is volgens Willem Schinkel vaak vanuit het perspectief van de witte man. Hij is kritisch over de vraag of je evidencebased werken zonder verder vragen te stellen kwalitatief hoogstaand kunt noemen als deze werkwijze andere invalshoeken uitsluit. Hij voegt hieraan toe dat er binnen kennisinstellingen zoals universiteiten een gebrek is aan diversiteit, wat automatisch samenhangt met een gebrek aan kwaliteit:

Als je ziet dat negentig procent van de hoogleraren een witte man is, dan kun je niet volhouden dat hier op kwaliteit is geselecteerd. Sterker nog: dat is juist het bewijs dat er op middelmatigheid is geselecteerd. Mannen en vrouwen, van kleur of wit, zijn even getalenteerd en intelligent. Als je zoveel witte mannen hebt, komen deze automatisch uit de lagere regionen van kwaliteit.<sup>7</sup>

De kwaliteit van kennis uit onderzoek is dus niet altijd even makkelijk te definiëren. Toch werken veel diversiteitsprofessionals evidencebased, zij beschrijven dit vooral als hun dagelijks werk uitvoeren op basis van gegevens die voortkomen uit kwalitatief en/of

---

<sup>4</sup> D.L. Sackett e.a, *Evidence-based medicine. How to practice and teach EBM* (2de ed.) (Edinburgh, Churchill Livingstone, 2000).

<sup>5</sup> Tessa Greenhalgh e.a., 'Evidence based medicine: a movement in crisis?', *The BMJ* (2014)

<sup>6</sup> Willem Schinkel, 'Against 'immigrant integration': for an end to neocolonial knowledge production', *Comparative Migration Studies* 6 (2018), 1–17.

<sup>7</sup> Willem Schinkel, 'Onderzoekers hebben doorgaans de beste bedoelingen, maar de structuur waarbinnen ze opereren stelt ze niet in staat om níet te participeren in een destructieve orde', *Erasmus University Rotterdam* (15 oktober 2019)



kwantitatief onderzoek. Daarbij is de wetenschap vaak het startpunt, maar het omgekeerde gebeurt ook: vanuit de dagelijkse praktijk wordt gekeken of wat uit wetenschappelijk onderzoek voorkomt werkt of niet.

Joan Tol, projectleider Gelijke Kansen, Diversiteit en Inclusie bij de MBO Raad merkt dat evidencebased werken een hulpmiddel kan zijn om antwoorden te vinden op vragen en de discussies die volgen op die vragen. Zij legt uit: 'In de onderwijssector lopen veel evidencebased projecten en daar merk ik wel dat je diversiteit en inclusie makkelijker kunt verkopen aan de mensen die met weerstand en met veel vragen zitten.'

## 1.2 Praktijkgerichte evidence

Diversiteitsprofessionals benadrukken hoe belangrijk het is om oog te hebben voor de specifieke context waarin ze hun werk doen. Vaak bouwen ze zelf een theoretisch kader om vanuit te werken. Persoonlijke ervaringen die ze meenemen uit eerdere (werk)situaties worden ook beschouwd als evidencebased en meegenomen in dat kader. Geraldine Moodley, directeur van de diversiteitsafdeling (Europa, Midden-Oosten en Afrika) bij sportmerk Nike gelooft dat diversiteitsprofessionals ervaring moeten opdoen in zoveel mogelijk verschillende organisaties: 'Als je ervaring hebt binnen één of twee organisaties, hoe weet je dan of je goed bezig bent? Je hebt geen referentiepunt. Je mist variatie in kennis als je in één bedrijf werkt, want elke organisatie heeft een cultuur, eigen waarden en een eigen manier van werken.'

Een andere manier waarop wordt gezocht naar een referentiepunt is door uitwisseling met elkaar. Zo vertelt Bettina Haarbosch, programmamanager diversiteit en inclusie bij NS: 'Evidencebased werken betekent voor mij aan de slag gaan met beschikbare informatie en zo je plannen bedenken. Ik gebruik daar veel sparringpartners bij en misschien niet per se literatuur of documentatie. De uitwisseling met anderen in het veld met vragen als: "Hoe pak jij dit aan?" is heel waardevol.'

Diversiteitsprofessional Marten Bos neemt in zijn werkwijze minderheidsposities als vertrekpunt. Hij licht toe: 'Dan ontdek je dat de wetenschap vaak de bal mislaat, omdat het vanuit meerderheidsperspectieven werkt en juist niet vanuit diegenen die in de marginale positie zitten. Ik probeer beide met elkaar te verbinden en ben geneigd om eerder de wetenschap te toetsen aan die ervaringen dan omgekeerd.'

Oog hebben voor verschillende perspectieven raakt aan *intersectioneel denken*. Onderzoeker Nancy Jouwe beschrijft dat als de manier waarop onze verschillende identiteiten elkaar beïnvloeden *'op materieel, institutioneel en symbolisch niveau met als resultaat dat we op een verschillende manier met discriminatie of machtsposities te maken krijgen.'*<sup>8</sup>

De behoefte om vanuit de praktijk wetenschappelijke ontwikkelingen mede vorm te geven komt meermaals naar voren tijdens de expertsessies die we organiseren. Zo proberen diversiteitsprofessionals de door hun ervaren kloof tussen wetenschap en praktijk te dichten. Deze *research-practice gap* is veelvuldig onder de loep genomen in wetenschappelijk onderzoek.<sup>9</sup> De geïnterviewde diversiteitsprofessionals proberen de kloof actief te dichten

---

<sup>8</sup> Nancy Jouwe in: Robert Witte, 'Intersectionaliteit, wat moeten we ermee?', *Movisie* (25 februari 2019).

<sup>9</sup> Zoals beschreven in: Aino Tenhiälä e.a., 'The Research-Practice Gap in Human Resource Management: A Cross-Cultural Study', *Human Resource Management* 55 (2016), 179–200; S.A. DeNisi e.a., 'Research and practice in HRM: A historical perspective', *Human Resource Management Review* 24 (2014), 219–231.

door bijvoorbeeld samen te werken met universiteiten en binnen wetenschappelijke onderzoeken een praktische lens toe te voegen. Programmanager Van Gogh Verbindt, Martin van Engel, vertelt daarover: 'Ik kijk naar de praktijk en met mijn blik op de maatschappij kan ik zelf bepalen wat ik ga testen. Als je het hebt over wetenschappelijke inclusie, dan zijn het vaak witte mensen die bepalen wat wordt onderzocht. Nu ben ik in de positie om mede zelf te bepalen wat wordt onderzocht in samenwerking met de universiteit, en dat maakt verschil.'

Bovendien monitoren diversiteitsprofessionals hun eigen interventies en toetsen deze vervolgens aan de praktijk waar zij mee te maken hebben. Diversiteitswerk is een voortdurend leerproces. Hanan Challouki is expert op het gebied van inclusieve communicatie en adviseert organisaties hierover via haar bedrijf Includified. Zij beschrijft haar werk als *learning the hard way*. 'In het begin heb je nog die naïeve houding waarbij je denkt dat iedereen diversiteit en inclusie wil. Maar niet iedereen is bereid om de nodige investeringen te doen of om de nodige veranderingen door te voeren. Je leert om een onderscheid te maken tussen bedrijven die het goed en om te juiste redenen willen doen en bedrijven waarbij dat niet zo is en die dus een tijdsverspilling zijn. Mijn cases zijn uiteindelijk mijn evidence. Wat ik doe, wat terugkomt en wat werkt. Het is natuurlijk wel experimenteel. Sommige pogingen zijn succesvoller dan andere.'

De geïnterviewde diversiteitsprofessionals definiëren evidencebased werken als hun dagelijks werk uitvoeren op basis van gegevens die voortkomen uit kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek. De wetenschap dient als startpunt, maar het omgekeerde gebeurt ook: er wordt vanuit de praktijk gekeken naar wat wel of niet werkt in wetenschappelijk onderzoek. Diversiteitsprofessionals waarderen binnen wetenschappelijk onderzoek een intersectionele benadering. Daarnaast verbreden zij deze definitie van evidencebased werken met het verzamelen en vergelijken van persoonlijke ervaringen en het gebruik maken van de kennis en ervaring van vakgenoten.

## 2. Hoe werken diversiteitsprofessionals evidencebased?

Hoe bruikbaar een bepaald type bewijs of kennis is, hangt af van de identiteit van een organisatie en de bedrijfscultuur. Terence Guiamo, global director Inclusion, Diversity & Belonging bij Just Eat Takeaway.com werkte eerder als hoofd diversiteit en inclusie bij PwC Nederland. Hij vertelt dat de data-gedreven aanpak binnen een bedrijf als PwC voorkomt uit hun aard als accountingbedrijf: 'Boekhouders houden erg van cijfers en data. Als je diversiteit niet cijfermatig onderbouwt, dan kom je in een bedrijf als PwC moeilijker in gesprek met mensen en overtuig je minder snel.'

Martin van Engel heeft binnen het vierjarig onderzoeksproject Van Gogh Verbindt als doel om samen met het kernteam meer jongeren met een biculturele achtergrond te betrekken bij het Van Gogh Museum. Hij vertrekt hiervoor vanuit de ervaringen van jongeren om intern aan te geven hoe hun dagelijkse realiteit in elkaar zit. Hij werkt niet vóór, maar mét de doelgroep. Hij vertelt: 'Het museum moet eerst weten dat ze bepaalde doelgroepen nu niet bereiken, daarna moet er gekeken worden naar hoe deze doelgroepen betrokken kunnen worden vanuit hun eigen standpunt. Zo komen twee paden samen: de organisatie en de samenleving.'

Daarnaast verschilt de manier waarop en in welke mate diversiteitsprofessionals evidencebased werken per laag van de organisatie: op het directieniveau, het

bestuursniveau, de werkvloer en in het middenmanagement kan het er heel verschillend aan toe gaan. Ismahan Çürük: 'Zo'n directietafel en managementoverleg waarin de Pinto's en de Hofstedes (wetenschappelijke theorieën die mensen opdelen in groepen of 'culturen' en deze categorieën eigenschappen toewijzen, red.) over tafel vliegen is één ding, maar uiteindelijk moeten de mensen op de werkvloer, die verantwoordelijk zijn voor de dagelijkse werkzaamheden, het gaan uitvoeren. Zij moeten op een andere manier betrokken worden in het proces.'

Bettina Haarbosch merkt dat vooral de top van organisaties vaak snakt naar onderzoek: 'De beslissers zijn vaak meer op zoek naar feiten of wetenschappelijke artikelen. Ook samenwerkingen met universiteiten worden door organisaties vaak gebruikt om hogerop beslissingen te legitimeren.'

Siham Ammal is adviseur en trainer diversiteit en inclusie bij adviesbureau Leeuwendaal. Zij gebruikt wetenschappelijk onderzoek vooral wanneer zij leidinggevenden traint. 'Ik geef bijvoorbeeld aan dat uit wetenschap blijkt dat wij ons veiliger voelen bij mensen die op ons lijken. En ik bespreek vervolgens wat de consequenties zijn voor een wervings- en selectieproces, namelijk dat je ook gemakkelijker mensen gaat aannemen die op jou lijken.'

Onze geïnterviewden werken verder evidencebased door externe wetenschappers in te zetten om bewijslast te verzamelen en na te gaan welke methodes al dan niet werken binnen het vraagstuk van de organisatie. Martin van Engel vertelt dat speciaal voor het project Van Gogh Verbindt een wetenschapper is aangesteld om wetenschappelijk onderbouwde bewijzen te verzamelen. Hij vertelt: 'Bij het Van Gogh Museum ligt er een duidelijk vraagstuk: hoe kunnen we meer biculturele jongeren aantrekken en wat is daar intern voor nodig? Daarom is tijdens het gehele onderzoekstraject van Van Gogh Verbindt een onderzoeker van Impact Center Erasmus aan ons verbonden die impactmetingen doet. Op basis van de uitkomsten – wat werkt wel en wat werkt niet – bepalen we welke activiteiten en programma's onderdeel worden van ons vaste aanbod.'

Diversiteitsprofessionals wisselen ook onderling informatie, (*good*) *practices* en ervaringen uit om te bepalen welke onderzoeken als geschikt bewijs dienen binnen hun werkveld. Als gevolg nemen diversiteitsprofessionals de beste methodes van andere organisaties en ervaringen van hun collega's ook mee in hun eigen werk en projecten.

Naast cijfers en data benoemen meerdere diversiteitsprofessionals het belang om terug te kunnen vallen op *ervaren en voelen* als evidence. De geïnterviewden geven aan dat het 'raken' van mensen helpt bij bewustwording rond diversiteit en inclusie en het aanzetten tot actie. Hiervoor vertrekken ze vanuit (persoonlijke) ervaringen, verhalen en gesprekken om dat effect te bewerkstelligen. Die informatie zou kunnen vallen onder de noemer kwalitatief onderzoek, maar het gaat vaak veel verder dan alleen de resultaten van interviews of focusgroepen.

Ismahan Çürük heeft met veel organisaties gewerkt die wetenschappelijk onderbouwde beleidsstukken hebben geschreven, maar ziet dat zij vastlopen in het effectief uitvoeren daarvan. Zij benadrukt: 'Als het erop aankomt en mensen handen en voeten moeten geven aan die feitelijke kennis, dan verlammen ze. Omdat ze het niet voelen.'

Diversiteitsprofessional Gatra Peshtaz gebruikt *storytelling* om het inleefvermogen van de mensen waar ze mee werkt aan te wakkeren: 'Ik begin altijd vanuit mezelf en probeer hier andere verhalen aan te koppelen. Zo laat ik zien dat de patronen en structuren van verhalen bij iedereen hetzelfde zijn. Diversiteit en inclusie gaan deels over dat inleefvermogen. Je moet bereid zijn om uit je eigen leefwereld te stappen.'

Hanan Challouki werkt graag met kwalitatief materiaal zoals gesprekken en interviews binnen de organisaties waar ze adviseert. Dit zegt volgens haar veel meer over hoe een werknemer zich voelt op werkvloer dan tevredenheidsenquêtes met percentages en cijfers. 'Een quote van een medewerker zegt vaak veel meer dan allerlei cijfers', benadrukt zij. 'Bijvoorbeeld wanneer een werknemer zegt: "Ik werk hier al twintig jaar en ik voel me soms nog steeds bekeken wanneer ik door de gangen wandel." Inclusie gaat over mensen en daar horen gevoelens bij. Ik werk graag met *human evidence*.'

Een vakgebied dat vaak een belangrijke rol speelt binnen het werken aan meer diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkvloeren is de afdeling *human resources*. Hr-professionals zijn binnen hun organisaties verantwoordelijk voor het welzijn van het personeel en het begeleiden van werving- en selectieprocessen. De hr-professionals die wij interviewen geven aan dat cijfers dienen om ervaringen op basis van gevoel te ondersteunen, maar eventueel ook te weerleggen.

Jean-Paul Lucassen is *people analytics lead* bij NS. Hij geeft aan dat evidencebased werken ook steeds belangrijker wordt binnen hr. Hij beschrijft het als *factbased* werken: 'Factbased werken is belangrijk, omdat we nu te vaak beslissingen nemen op gevoel. Een paar jaar geleden heerste er bij een afdeling van NS het gevoel dat er veel personeel uitstroomde. Maar dat bleek niet waar: in vier jaar tijd waren er drie mensen weggegaan, waaronder twee hoogvliegers. Het gegeven dat juist twee goede werknemers vertrokken, versterkte het gevoel van leegloop. Maar onze analyse liet zien dat het wel meeviel met de leegloop. Dat betekent niet dat het niet waardevol is om te onderzoeken waarom juist deze gewaardeerde collega's zijn vertrokken. Maar in zo'n geval is het veel nuttiger om gebruik te maken van diepte-interviews of exitgesprekken.'

Als data-analist vindt Jean-Paul Lucassen het belangrijk altijd in het oog te houden dat data vertrekken vanuit mensen, daarom spreekt hij liever over *people analytics*. Hij beschrijft *hr-analytics* als de analyse van hr-processen met betrekking tot mensen: 'Het recruitment proces bijvoorbeeld: hoeveel mensen nemen we aan en hoeveel gaan er binnen een jaar weer weg? Ook het personeel wordt onderzocht vanuit hr. Dat kunnen overzichten zijn met leeftijdsopbouw tot geavanceerde analyses over de loonkloof, waar je statistieken gebruikt om patronen te verklaren en voorspellen.'

Diversiteitsprofessionals zien evidencebased werken als een waardevolle ondersteuning van hun praktijk. Zij gebruiken onderzoek vooral in het wegnemen van weerstand rondom diversiteitsvraagstukken en het meekrijgen van leidinggevenden en het topmanagement: laatstgenoemden hechtten volgens de geïnterviewden vooral veel belang aan wetenschappelijk bewijs voor uiteenlopende diversiteitsvraagstukken.

Diversiteitsprofessionals zetten ook gericht onderzoekers in om bewijslast te verzamelen rond een vraagstuk binnen de organisatie en ze wisselen onderling informatie, effectieve methodes en ervaringen uit om te bepalen wat geschikte interventies zijn om bij te dragen aan meer diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkvloeren. De geïnterviewden benadrukken dat binnen hun werk ervaren en voelen belangrijk is en cijfers en data daarvan in dienst staan.

### 3. De uitdagingen van evidencebased werken

Diversiteitsprofessionals vinden het belangrijk om oog te hebben voor de geschiedenis en context waarin kennis is geproduceerd. Jeftha Pattikawa is programmaleider Nationaal Archief Inclusief. Hij merkt dat door de historische ongelijkwaardigheid in de wetenschap er

nu nog altijd een dynamiek heerst waarin bepaalde kennisvormen geen ruimte krijgen. 'Ik ben altijd heel voorzichtig met een begrip als evidencebased', legt hij uit. 'Dat is gebaseerd op een wit, mannelijk, heteronormatief (kennis)systeem. En de taak van diversiteitsprofessionals is nou juist om heteronormatieve, masculiene en koloniale uitsluitingsmechanismen in organisaties kritisch te bevragen.'

Doordat er allerlei vooroordelen en stereotypes kunnen bestaan binnen organisaties is het volgens diversiteitsprofessionals cruciaal om bewust te zijn van de uitsluitingsmechanismen in (wetenschappelijk) onderzoek. Ook hierin gaat het om macht, namelijk: wie bepaalt wat er wordt onderzocht en op welke manier evidencebased werken wordt uitgevoerd en geïnterpreteerd. De vraag blijft: welke soort kennis wordt al dan niet als legitiem beschouwd?

Jefftha Pattikawa vat het scherp samen: 'Je kunt methodes en kennis niet gebruiken om iets te veranderen als in die methodes en kennis ook uitsluiting voorkomt.'

Laura Cominencia, zelfstandig hr-adviseur gespecialiseerd op diversiteit en inclusie, geeft een voorbeeld uit de medische wetenschap waarin het probleem van niet-inclusieve wetenschap duidelijk naar voren komt: 'Het is pas sinds enkele jaren dat we weten dat het vrouwenhart heel anders in elkaar steekt dan het mannenhart. Hierdoor zijn uitslagen van onderzoeken decennialang alleen maar gebaseerd geweest op onderzoek bij mannen. Vrouwen lopen dus om die reden een grotere kans te overlijden aan hartaanval dan mannen, simpelweg omdat de symptomen niet herkend worden. We kunnen zeggen dat het evidencebased is. Maar wie heb je als doelgroep gebruikt om je onderzoek bij te doen en je conclusies uit te trekken?'

De geschiedenis toont aan dat de wetenschap niet voldoende divers en inclusief is ingevuld. Diversiteitsprofessionals wijzen erop dat evidencebased onderzoek soms voortbouwt op achterhaalde ideeën en theorieën. Het valt Siham Ammal op dat mensen zich nog altijd voegen naar wetenschappelijke theorieën zoals de eerdergenoemde Pinto- en Hofstede-benaderingen.<sup>10</sup> Ze vraagt zich of deze theorieën nog relevant zijn voor de huidige generatie werknemers in Nederland: 'Wat ik merk is dat je hiermee het gedrag van mensen gaat stigmatiseren. Jij gedraagt je zo, omdat je uit een schaamtecultuur komt of omdat je een vrouw bent. Het is belangrijk om bij jezelf na te gaan in hoeverre je mensen in hokjes plaatst wanneer je dergelijke theorieën hanteert.'

Ook Marten Bos merkt dat mensen zich gaan identificeren met en zelfs aanpassen aan datgene wat er in de wetenschap wordt beweerd. Hij pleit voor een intersectionele benadering: 'Mensen moet je vanuit verschillende kanten benaderen; een mens bestaat uit verschillende identiteiten en valt niet te plaatsen in een hokje. Onderzoek moet geen stigma's uitlokken.'

Diversiteitsprofessionals wijzen er ook op dat er veel onderzoek is gedaan naar diversiteit en inclusie, maar vaak vanuit een Amerikaanse context, wat niet altijd van toepassing is op de Nederlandse situatie. Daarom is het belangrijk om met een open blik te kijken naar wat de Nederlandse literatuur te bieden heeft.

Marten Bos merkt op dat Nederlandse biculturele en/of Zwarte onderzoekers in Nederland snel worden gezien als activistisch of politiek-gedreven, terwijl zij al jaren studies publiceren omtrent diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid in Nederland. Denk aan gerenommeerde wetenschappers als Gloria Wekker en Philomena Essed, wiens werk in

---

<sup>10</sup> G. Hofstede e.a., *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen* (Amsterdam: Uitgeverij Contact, 2011); D. Pinto, *Interculturele communicatie, conflicten en management (ICCM)* (Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2004).

Nederland veel stof doet opwaaien en waar ook in het publieke debat snel de stempel activistisch op wordt geplakt.<sup>11</sup>

Jeftha Pattikawa wijst erop dat er veel onderzoek is uitgevoerd door vrouwen van kleur in de jaren zestig, zeventig en tachtig van de vorige eeuw. Het zou volgens hem handig zijn om deze studies in kaart te brengen: 'Vanuit een witte bubbel kunnen we moeilijker zien welke onderzoeken vanaf de jaren zestig zijn gedaan op het gebied van emancipatie binnen gemeenschappen van kleur. Er is een gesprek met deze gemeenschappen voor nodig om dat naar boven te halen. Een voorbeeld is Wim Manuhutu, oud-directeur van het Moluks Historisch Museum. Hij is erfgoedexpert en doceert aan de VU en is al heel lang betrokken bij initiatieven om de diversiteit binnen de cultuur- en erfgoedsector te vergroten. Er zijn dus wel degelijk onderzoekers binnen deze gemeenschappen die al decennia bezig zijn met onderzoek naar diversiteit en inclusie in Nederland. Waarom krijgen die studies niet veel meer aandacht?'

Een ander punt waar onze geïnterviewden tegenaan lopen is dat algemeen onderzoek binnen het diversiteitsveld soms als onbruikbaar wordt gezien op organisatieniveau. Mohan Verstegen is arts bij Defensie en verantwoordelijk voor het diversiteitsbeleid van zijn eenheid. Hij zegt daarover: 'Je hoort wel eens "dit onderzoek is niet toepasbaar binnen Defensie, want wij zijn een heel ander soort organisatie." Daar zit wel een kern van waarheid in, maar het probleem is dat organisaties het onderzoek dan al snel beschouwen als niet onderbouwd, terwijl het gewoon niet binnen die specifieke context past.'

### 3.1 De menselijke maat

Verder geven diversiteitsprofessionals aan dat de onderzoeksmethoden die worden gebruikt niet altijd voldoende aansluiten bij de praktijk. Zij ervaren een grote nadruk op kwantitatieve en KPI-gedreven (*Key Performance Indicator*) processen, terwijl dat niet altijd aan de orde is in hun werk. Manuela Kalsky, onderzoekster en bijzonder VU-hoogleraar Theologie en Samenleving, vindt het belangrijk dat diversiteit en inclusie gemonitord worden. Maar het credo 'meten is weten' slaat wat haar betreft nu te ver door: 'Getallen zeggen niet alles. Je moet de menselijke maat voorop blijven stellen, anders krijg je schandalen zoals bij de toelagenaffaire.'

Data staan nooit op zichzelf. Het blijft belangrijk om te beseffen dat er geen data zouden bestaan zonder mensen en dat het menselijke aspect de hoofdrol moet spelen in het evidencebased werken. Hr-professional Laura Cominencia stelt dat evidencebased werken nooit de mens mag vervangen. Zij herinnert zich situaties waarin bestuurders op basis van de cijfers concluderen dat alles goed gaat, terwijl de werkelijkheid op de werkvloer soms iets heel anders laat zien. Zij geeft een voorbeeld: 'Er is met iedereen een functioneringsgesprek gevoerd. Dat betekent dat het op de afdeling goed gaat. We hebben het niet over de inhoud en kwaliteit van de functioneringsgesprekken, we hebben het alleen over het vinkje bij het aantal gesprekken. Er kan dus een parallelle werkelijkheid ontstaan als we ons alleen maar baseren op cijfers.'

Jean-Paul Lucassen stemt hiermee in: 'Je toont cijfers in mooie tabellen en grafieken, maar als je niet uitkijkt dan kun je vergeten dat er mensen achter die getallen zitten. Als die mensen er niet waren dan had je ook geen grafieken.' Hij benadrukt dat cijfers ook hun beperkingen hebben, want als je kwantitatief te werk gaat, moet je voldoende deelnemers

---

<sup>11</sup> Caroline van Keeken, 'Philomena Essed: "Mijn drijfveren zijn niet persoonlijk"', *Trouw* (4 december 2017); René Cuperus, 'Doe niet alsof er hier apartheid heerst', *RTL Nieuws* (19 juni 2020).

hebben voor het onderzoek opdat je conclusies wetenschappelijk juist zijn. ‘Als je binnen diversiteitsonderzoek op afdelingen inzoomt, maak je de mensengroepen steeds kleiner, waardoor de statistische bruikbaarheid afneemt en je resultaten uit dat onderzoek niet zinvol zijn. Dus als je een enquête door tien mensen laat invullen, dan is het wiskundig niet zo sterk als bij honderd mensen.’

Binnen onderzoek moet er dus met mensen rekening worden gehouden en dus ook met vooroordelen. Zowel bij de vragensteller als bij de bevraagde personen. Laura Cominencia legt uit dat onderzoeksresultaten worden geïnterpreteerd op basis van eigen aannames, invloeden en achtergrond. Ze waarschuwt: ‘We moeten voorzichtig zijn wanneer we die interpretatie gaan zien als de waarheid. Als je de interpretatie door een uniforme groep laat doen, dan kunnen de resultaten wel eens bevooroordeeld zijn. Ook lopen we het risico om op basis van onderzoek niet alleen de toekomst te voorspellen, maar de toekomst te vormen zonder de context en diversiteit en inclusie vooraf te hebben meegenomen, het wordt dan een zogenaamde *selffulfilling prophecy*.’

De potentiële vooringenomenheid ligt bij onderzoekers, zit in het onderzoek zelf, maar ook in een verdere fase, bijvoorbeeld in algoritmes en andere geautomatiseerde technologie die steeds vaker op de werkvloer verschijnen. Cathy O’Neil bespreekt in haar boek *Weapons of Math Destruction* de vooroordelen rond algoritmes en artificiële intelligentie (robots).<sup>12</sup> Laura Cominencia zegt hierover: ‘We werken in deze digitale maatschappij steeds meer met van cijfers en artificiële intelligentie (AI). AI wordt in sommige contexten al gebruikt om mensen te werven. Het proces wordt door een algoritme uitgevoerd, waarmee de menselijke *touch* volledig verdwijnt in de eerste fase van het wervingsproces. Een algoritme is niets meer en niets minder dan de conclusie van de data die in het systeem worden gestoken. Door wie is dat gedaan? En betekent dat vervolgens dat we per se de juiste mensen aannemen?’

Jean-Paul Lucassen vindt de samenwerking en afstemming tussen praktijk en onderzoek daarom van groot belang, vooral in een wereld gedreven door cijfers. Hij werkt altijd van begin tot eind samen met de specialisten op de werkvloer, met wie hij een vraagstuk analyseert. Het gebrek aan samenwerking is volgens hem misschien wel een van de grootste uitdagingen binnen people analytics. Hij vertelt: ‘De vraag is of de specialisten zich voldoende uit de wetenschappelijke insteek kunnen trekken en de vertaling kunnen maken naar de praktijk en omgekeerd. Een theoretisch ingestelde persoon zou kunnen vergeten dat een organisatie niet alleen te leiden is door naar de cijfers te kijken, maar dat er ook gekeken moet worden naar de individuele situatie of naar de context waarbinnen zaken plaatsvinden. Het is belangrijk om continu op elkaar af te stemmen waarover het effectief gaat en te blijven kijken hoe theorie en praktijk elkaar kunnen aanvullen.’

Laura Cominencia benadrukt het belang van het betrekken van dwarsdenkers vanaf het moment dat een onderzoeksvraag wordt opgezet: ‘Het is gemakkelijk om mensen om je heen te verzamelen die op dezelfde manier als jij denken. Je moet bewust op zoek gaan naar diegenen die een totaal andere invalshoek hebben en de discussie bij het opstellen van je onderzoeksvraag opengooien.’

Diversiteitsprofessionals zien evidencebased werken als een belangrijke toegevoegde waarde voor hun werk. Zij wijzen er wel op dat juist binnen het DIG-werkveld evidencebased werken ook uitdagingen met zich meebrengt. De (historische) ongelijkwaardigheid die zij

---

<sup>12</sup> Cathy O’Neil, *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy* (New York: Crown, 2016).

binnen organisaties proberen bloot te leggen en aan te pakken komt ook in de wetenschap voor. Dat uit zich onder meer in een dynamiek waarin bepaalde kennisvormen minder ruimte krijgen of geframed worden als bijvoorbeeld 'activistisch'; er soms in onderzoek nog wordt voortgebouwd op achterhaalde ideeën en theorieën; en in vooroordelen of vooringenomenheid bij (de interpretatie van) onderzoek, zowel bij de vragensteller, de bevrageden, als in de gebruikte technologie. De geïnterviewden gaan daarom actief op zoek naar onderzoek opgezet vanuit een intersectioneel perspectief en zij pleiten voor samenwerking en afstemming tussen praktijkgerichte en onderzoeksgesichte professionals en het betrekken van dwarsdenkers vanaf het formuleren van de onderzoeksvraag.

#### 4. Mogelijkheden en voorwaarden voor evidencebased werken

##### *Wisselwerking professionals en wetenschappers*

Diversiteitsprofessionals wijzen erop dat een wisselwerking tussen mensen in het werkveld en wetenschappers nieuwe inzichten en ideeën binnen evidencebased werken stimuleert. Halleh Ghorashi, hoogleraar Diversiteit en Integratie aan VU Amsterdam, pleit voor horizontale leernetwerken. 'Deze leernetwerken dienen om zoveel mogelijk te halen uit het netwerk van mensen die zich bezighouden met diversiteitsvraagstukken, een soort van co-creatie dat kennis van praktijkgerichte professionals, persoonlijke verhalen van professionals, van personen die zelf diverse achtergrond hebben en verhalen van wetenschappers en ook beleidsmakers aan elkaar verbindt. Horizontaal betekent dat alles over de hele lijn betrokken mag worden: illustraties, inspiraties, ervaringen uitwisselen en elke keer een selectie maken van wat al dan niet werkt en dat dit op lange termijn wordt aangevuld met nieuwe voorbeelden en stappen binnen het diversiteitsvak. Horizontaal betekent ook dat leeraspecten op gelijkwaardige wijze bij alle betrokkenen van belang zijn ongeacht hun machtspositie.'

##### *Hapklare taal*

Evidencebased werken vertrekt vaak vanuit wetenschappelijke artikelen, maar om deze kennis aan de vrouw te brengen moet het wel toegankelijk zijn. Hr-professional Laura Cominencia gaat daarom op zoek naar leesbare en praktisch toepasbare bronnen. 'Ik kijk naar hoe het geschreven is en stel mezelf de vraag of het nuttig is voor de praktijk. Als ik een uiteenzetting van een onderzoek lees, dan wil ik dat het leesbaar is zodat ik het gemakkelijk kan vertalen naar mijn werkgebied en presenteren aan mijn collega's.'

Ismahan Çürük voegt toe dat resultaten uit onderzoeken door de moeilijkheid van de taal onzichtbaar worden in bepaalde lagen van de organisatie. Daarom pleit zij voor een minder wetenschappelijk taalgebruik: 'Ik denk vooral dat als je diversiteit en inclusie vanuit de wetenschap aanvliegt je dan ook een taalgebruik moet invoeren zodat alle lagen van de organisatie worden betrokken. Anders krijgen sommige mensen het gevoel dat ze 'slim' moeten lijken waardoor ze misschien niets meer durven zeggen.'

##### *Mensgerichte benadering*

De basis van elk onderzoek, elke organisatie, kortom van elke samenleving zijn mensen. Laura Cominencia gelooft dat een mensgerichte benadering en een analytische benadering binnen evidencebased werken in balans moeten blijven. Ze legt uit: 'Alles wat je ziet in



organisaties, zoals de samenwerking, hoe mensen naar elkaar kijken en op elkaar reageren: dat heeft allemaal niets met cijfers te maken. Het ligt aan groepsdynamieken en de menselijke psychologie. De behoefte aan cijfers heeft wellicht te maken met een bepaalde mate van onzekerheid over menselijke relaties die we niet willen aanvaarden. Als we dat nu zouden kunnen accepteren, dan zouden we een heleboel stappen kunnen zetten in de samenleving, maar we worden geregeerd door houvast hebben, risico's vermijden en erger voorkomen.'

Ook diversiteitsprofessional Joan Tol zegt dat diversiteit en inclusie vertrekt vanuit menselijkheid. 'Ik maak mijn evidencebased aanpak zo zintuiglijk mogelijk, omdat onze zintuigen samenhangen met het menselijk brein. Als wij meer begrijpen hoe mensen van nature werken dan gaan we ook beter onze keuzes begrijpen en misschien zelfs andere keuzes maken.'

### *Nieuwe methoden en perspectieven*

De diversiteitsprofessional beoogt met haar/zijn/hun kritische blik bestaande informatie over het thema aan te vullen. Onder het (bekende) motto van dichteres en filosofe Audre Lorde: 'The master's tools will never dismantle the master's house.'<sup>13</sup> gaan diversiteitsprofessionals op zoek naar nieuwe methodieken en/of perspectieven om evidencebased te werken.

Jeftha Pattikawa geeft aan dat er nog veel wetenschappelijke kennis en methodes kunnen worden toegevoegd, maar dat alles wat buiten de norm valt (nog) moeilijk wordt aanvaard. 'Inclusie is niet alleen inclusie van mensen. Het is ook inclusie van kennis en ervaringen die afwijken van de norm of nieuw zijn. Maar dat wordt vaak als omstreden of activistisch gezien. Als je de vooroordelen tegenover onderzoek dat vanuit een niet-Eurocentrisch oogpunt vertrekt weet te doorbreken, dan is er gewoon veel meer mogelijk.'

Diversiteitsprofessionals experimenteren met technieken om meer in te spelen op menselijke ervaringen en gevoelens. Joan Tol werkt vanuit praktijkervaringen met gamificatie en virtual reality activiteiten rond diversiteit en inclusie. 'Je kan met interactieve spelvormen mensen laten voelen hoe het bijvoorbeeld is om uitgesloten te worden. Mensen kunnen zich daardoor makkelijker verplaatsen in de ander.'

Samenvat geven de geïnterviewden aan behoefte te hebben aan wetenschappelijk onderzoek dat vanuit intersectioneel perspectief is opgezet en gepresenteerd wordt in vormen die voor een breed publiek toegankelijk zijn (hapklare taal, innovatieve spelvormen). Ook hebben ze behoefte aan een brede en kritische kijk op kennis. Ervaringen en kennis die afwijken van de norm worden nog niet altijd erkend als evidencebased waardoor waardevolle perspectieven en kennis gemist worden. Een horizontaal leernetwerk zoals beschreven door VU-hoogleraar Diversiteit, Halleh Ghorashi, zou kunnen zorgen voor een meer inclusieve kennisopbouw en -ontwikkeling binnen het DIG-veld. Het is binnen zo'n netwerk wel van belang dat kennis en ervaring op gelijkwaardige wijze – ongeacht machtspositie – wordt uitgewisseld.

---

<sup>13</sup> Audre Lorde, *The Master's Tools Will Never Dismantle The Master's House*. Penguin Modern Classics Series: 23 Reissue (London: Penguin Classics, 2021).

## 5. Conclusie

De geïnterviewde diversiteitsprofessionals definiëren evidencebased werken als hun dagelijks werk uitvoeren op basis van gegevens die voortkomen uit kwalitatief en/of kwantitatief onderzoek. De wetenschap dient als startpunt, maar het omgekeerde gebeurt ook: er wordt vanuit de praktijk gekeken naar wat wel of niet werkt in wetenschappelijk onderzoek. Diversiteitsprofessionals waarderen binnen wetenschappelijk onderzoek een intersectionele benadering. Daarnaast verbreden zij deze definitie van evidencebased werken met het verzamelen en vergelijken van persoonlijke ervaringen en het gebruik maken van de kennis en ervaring van vakgenoten.

Diversiteitsprofessionals zien evidencebased werken als een waardevolle ondersteuning van hun praktijk. Zij gebruiken wetenschappelijk onderzoek vooral in het wegnemen van weerstand rondom diversiteitsvraagstukken en het meekrijgen van leidinggevend en het topmanagement. Diversiteitsprofessionals zetten ook gericht onderzoekers in om bewijslast te verzamelen rond een vraagstuk binnen de organisatie en ze wisselen onderling informatie, effectieve methodes en ervaringen uit om te bepalen wat geschikte interventies zijn om bij te dragen aan meer diverse, inclusieve en gelijkwaardige werkvloeren. De geïnterviewden benadrukken dat binnen hun werk ervaren en voelen belangrijk is en cijfers en data daarvan in dienst staan.

De geïnterviewden wijzen erop dat juist binnen het DIG-werkveld evidencebased werken ook uitdagingen met zich meebrengt. De (historische) ongelijkwaardigheid die zij binnen organisaties proberen bloot te leggen en aan te pakken komt ook in de wetenschap voor. Dat uit zich onder meer in een dynamiek waarin bepaalde kennisvormen minder ruimte krijgen en dat er soms in onderzoek nog wordt voortgebouwd op achterhaalde ideeën en theorieën. Ook spelen vooroordelen of vooringenomenheid een rol bij (de interpretatie van) onderzoek, zowel bij de vragensteller, de bevrageden, als in de gebruikte technologie. Diversiteitsprofessionals gaan daarom actief op zoek naar onderzoek opgezet vanuit een intersectioneel perspectief en zij pleiten voor samenwerking en afstemming tussen praktijkgerichte en onderzoeksgerichte professionals en het betrekken van dwarsdenkers vanaf het formuleren van de onderzoeksvraag. Daarnaast verschilt het per context in hoeverre onderzoek bruikbaar is voor de specifieke uitdagingen waar de diversiteitsprofessional in de praktijk voor staat. Daarom wisselen diversiteitsprofessionals naast wetenschap ook (evidencebased) practices met elkaar uit en proberen ze de hiaten te vullen met zowel persoonlijke als professionele ervaringen.

Naast de behoefte aan wetenschappelijk onderzoek dat vanuit intersectioneel perspectief is opgezet, waarderen diversiteitsprofessionals onderzoek dat gepresenteerd wordt in vormen die voor een breed publiek toegankelijk zijn. Ook hebben ze behoefte aan een brede en kritische kijk op kennis. Ervaringen en kennis die afwijken van de norm worden nog niet altijd erkend als evidencebased waardoor waardevolle perspectieven en kennis gemist worden. Een horizontaal leernetwerk zou kunnen zorgen voor meer inclusieve kennisopbouw en -ontwikkeling binnen het DIG-veld. Het is binnen zo'n netwerk wel van belang dat kennis en ervaring op gelijkwaardige wijze – ongeacht machtspositie – wordt uitgewisseld.

Diversiteitsprofessionals spelen dus een belangrijke rol in de wisselwerking en ontwikkeling van de beschikbare wetenschap en praktijk waarin zij werken. Wetenschappelijk onderzoek kan diversiteitsprofessionals helpen om interventies en processen te introduceren binnen organisaties. Daarbij maken ze bewuste keuzes in welke aanvliegroute daarvoor het meest geschikt is, en stemmen zij deze af op de specifieke context waar ze mee te maken hebben. Dat doen ze op verschillende manieren:

- Diversiteitsprofessionals hebben een brede definitie van evidencebased werken waarbij kwantitatieve technieken (cijfers), maar ook gesprekken en interactieve methodes (gevoel) horen. Evidencebased werken betekent voor diversiteitsprofessionals ook ervaringen en (best) practices uitwisselen op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid.
- Diversiteitsprofessionals gebruiken wetenschappelijk onderzoek als ondersteuning in hun praktijk; als bewijslast voor topmanagement; of ter verduidelijking van het diversiteitsbeleid.
- De manier waarop evidencebased werken wordt ingevuld hangt af van de bedrijfscontext, bedrijfscultuur en het specifieke diversiteitsvraagstuk binnen een bedrijf.
- Diversiteitsprofessionals zetten hun persoonlijke en professionele ervaringen in bij de vertaling van onderzoek naar de praktijk, waar zij tegenstellingen en tekortkomingen binnen wetenschappelijk onderzoek ervaren.
- Diversiteitsprofessionals spelen een belangrijke rol in de wisselwerking tussen ontwikkelingen in de samenleving, de beschikbare wetenschap en de organisaties waarin zij werken. Oog hebben voor de geschiedenis en context waarin kennis is geproduceerd vinden diversiteitsprofessionals erg belangrijk. Kritische theorie speelt daarin een rol: het bevragen van macht en privilege.
- Binnen hr is er een sterke ontwikkeling richting cijfers en data. Hr-professionals kaarten enerzijds de mogelijke risico's van algoritmes en AI aan waarbij onder andere het menselijke aspect bij werving- en selectieprocessen verloren kan gaan. Anderzijds zien zij data als een waardevolle ondersteuning bij het ontwikkelen van relevant (diversiteits- en) personeelsbeleid, mits er een goede samenwerking is met de verantwoordelijke (diversiteits- of) hr-professionals op de werkvloer.

Het is belangrijk om in de ontwikkeling van evidencebased werken oog te blijven hebben voor al deze verschillende factoren. Want wetenschappelijke kennis alleen is niet genoeg om diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid binnen organisaties te vergroten. Evidencebased werken behoeft dan ook een (zelf)kritische houding en is een doorlopend (leer)proces. Dit onderzoek maakt daar deel van uit, zonder te pretenderen alle oplossingen te hebben en om daarmee niet ook tot concepten te komen die juist in de weg kunnen zitten. Ook wetenschap en onderzoek zijn namelijk gekleurd, vooral op het gebied van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid. Of zoals de feministische schrijfster en dichteres Audre Lorde schreef: 'The master's tools will never dismantle the master's house. They may allow us temporarily to beat him at his own game, but they will never enable us to bring about genuine change.'<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Audre Lorde, *The Master's Tools Will Never Dismantle The Master's House*. Penguin Modern Classics Series: 23 Reissue (London: Penguin Classics, 2021).

## 6. Literatuurlijst

- Bouchallikt, K. & Papaikonomou, Z.E. *De inclusiemarathon. Over diversiteit en gelijkwaardigheid op de werkvloer* (AUP, 2021, te verschijnen in oktober)
- Cuperus, R. 'Doe niet alsof er hier apartheid heerst', *RTL Nieuws* (19 juni 2020)
- DeNisi, S.A. e.a., 'Research and practice in HRM: A historical perspective', *Human Resource Management Review* 24 (2014), 219–231.
- Felten, H. ea, 'Hoe bevorder je diversiteit in je personeelsbestand', op website KIS, gelezen op februari 2021: <https://www.kis.nl/artikel/hoe-bevorder-je-diversiteit-je-personeelsbestand>
- Greenhalgh, T. e.a., 'Evidence based medicine: a movement in crisis?', *The BMJ* (2014)
- Hofstede, G. e.a., *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen* (Amsterdam: Uitgeverij Contact, 2011)
- van Keeken, C, 'Philomena Essed: "Mijn drijfveren zijn niet persoonlijk"', *Trouw* (4 december 2017)
- Lorde, A., *The Master's Tools Will Never Dismantle The Master's House. Penguin Modern Classics Series: 23 Reissue* (London: Penguin Classics, 2021).
- O'Neil, C., *Weapons of math destruction: How big data increases inequality and threatens democracy* (New York: Crown, 2016).
- D. Pinto, *Interculturele communicatie, conflicten en management (ICCM)* (Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2004).
- Sackett, D.L., e.a, *Evidence-based medicine. How to practice and teach EBM* (2de ed.) (Edinburgh, Churchill Livingstone, 2000).
- Schinkel, W. 'Against 'immigrant integration': for an end to neocolonial knowledge production', *Comparative Migration Studies* 6 (2018), 1–17.
- Schinkel, W. 'Onderzoekers hebben doorgaans de beste bedoelingen, maar de structuur waarbinnen ze opereren stelt ze niet in staat om níet te participeren in een destructieve orde', *Erasmus University Rotterdam* (15 oktober 2019)
- Tenhiälä, A. e.a., 'The Research-Practice Gap in Human Resource Management: A Cross-Cultural Study', *Human Resource Management* 55 (2016), 179–200
- Witte, R. 'Intersectionaliteit, wat moeten we ermee?', *Movisie* (25 februari 2019).