

Definiëren en meten van diversiteit onder medewerkers: case study Stedelijk Museum Amsterdam

EHH, 28 april 2025

Inleiding

Dankzij de aanhoudende inzet van kunstenaars en activisten, zijn diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie de afgelopen jaren hoog op de agenda komen te staan in het culturele veld. De Code Diversiteit en Inclusie biedt kaders voor de inspanningen van culturele instellingen op dit thema met de welbekende vier P's: publiek, programmering, personeel en partners. Daarnaast wijst de Code op het belang van het monitoren en evalueren van je inspanningen. In het Stedelijk Museum Amsterdam hebben we in 2020 D&I beleid geformuleerd met daarin zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelstellingen voor de vier P's. We hechten veel waarde aan het monitoren van de beoogde voortgang. Immers, goede voornemens leiden niet vanzelf tot goede resultaten. Monitoren en evalueren vraagt om data. Op een zinnige en ethische manier data verzamelen is niet altijd eenvoudig, zeker wanneer het een onderwerp zoals identiteit betreft. In dit artikel deel ik graag onze overwegingen, geleerde lessen en keuzes met betrekking tot het definiëren en meten van diversiteit van onze medewerkers, oftewel de P van personeel. Het gaat hier dus om hoe we dit onderzoek hebben gedaan, niet wat de resultaten van het onderzoek waren. We hebben dankbaar gebruik gemaakt van het onderzoek 'Diversiteit in de culturele sector: Een aanzet tot zinvoller definiëren en meten' van Jasmijn Rana en Anouk de Koning (2023), een publicatie in opdracht van het Nationaal Museum van Wereldculturen in samenwerking met de Boekmanstichting. Dit artikel kan dus ook gelezen worden als een case study van onze poging om de adviezen van Rana en De Koning te implementeren.

Onderzoek intern of extern beleggen

Het Stedelijk voerde in 2020 voor het eerst een onderzoek uit naar de diversiteit van het medewerkersbestand. In 2021 volgden we dit op met een tweede meting waarin we ook onderzochten hoe medewerkers inclusie en gelijkwaardigheid ervaren in de organisatie. Beide onderzoeken hebben we intern vormgegeven en uitgevoerd. Een extern bureau inschakelen is immers kostbaar en voor wat wij wilden onderzoeken konden we destijds geen passende standaard dienst vinden. Het onderzoek zelf uitvoeren had echter ook nadelen. Ondanks de grote zorgvuldigheid waarmee we aan die onderzoeken hebben gewerkt hebben we veel beginnersfouten gemaakt, zoals meer detail vragen dan relevant was en onlogische of overlappende antwoordcategorieën formuleren. Dit type onderzoek doen is een vak apart, leerden wij al snel. Daarnaast kan het werken met een extern bureau helpen bij het waarborgen van de privacy van respondenten. Dat kan weer bijdragen aan het vertrouwen dat medewerkers in zo'n onderzoek stellen. Toen we in 2024 opnieuw een meting wilden doen, kozen we er daarom toch voor om met een extern onderzoeksbureau te werken.

We maakten deze derde meting ook onderdeel van een breder opgezet medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO). Een voordeel van het integreren van onderzoek naar diversiteit in een breder MTO is dat je direct verbanden kunt leggen met andere gegevens die vaak in zo'n onderzoek worden verzameld, zoals of/hoe mensen werkdruk of pestgedrag ervaren in de organisatie en hoe de diversiteit er op teamniveau of in verschillende salarisschalen eruitziet. Zo kun je vragen over diversiteit stellen in samenhang met vragen over inclusie. Een ander voordeel is dat je je medewerkers niet twee keer apart hoeft te vragen om een enquête in te vullen. Tot slot helpt deze combinatie om de verbeterpunten ten aanzien van diversiteit en inclusie direct onderdeel te kunnen maken van een organisatie breed plan van aanpak dat normaliter volgt op de analyse van een MTO. Dit draagt bij aan het inbedden van D&I in je reguliere processen, in plaats van dat het ervaren wordt als een apart extra project.

We zijn met drie gespecialiseerde onderzoeksbureaus in gesprek gegaan over de opdracht. Wat opviel is dat alle drie de partijen zeer terughoudend waren om diversiteit onder medewerkers te meten en ons zelfs afraadden hiermee verder te gaan. De bureaus adviseerden alleen te vragen naar inclusie en sociale veiligheid. Ik vind echter dat deze thema's onlosmakelijk verbonden zijn met het thema diversiteit. Om deze zaken goed in kaart te brengen moet je ze in samenhang met elkaar onderzoeken. Toen we aangaven dat wij om die reden toch ook diversiteit wilden onderzoeken kwamen er geen concrete voorstellen. Wij hebben uiteindelijk toch met één van de drie bureaus samengewerkt en zelf de vragen met betrekking tot diversiteit geformuleerd met behulp van de adviezen van Rana en De Koning.

Voorwaarden voor het ethisch meten van diversiteit

Onderzoek doen naar mensen hun identiteit kan gevoelig liggen. Het is niet voor niets dat drie onderzoeksbureaus ons ontraadden om eraan te beginnen. Veel te vaak worden mensen immers in hokjes gestopt en de geschiedenis leert dat er grote gevaren kleven aan het registreren van identiteitskenmerken. Het in kaart brengen van diversiteit mag wat ons betreft daarom alleen op de volgende voorwaarden: anonimiteit, vrijwilligheid, zelfidentificatie, doelmatigheid, niet stigmatiserend. Ik licht elk van deze voorwaarden hieronder verder toe.

Anonimiteit

In lijn met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) mogen gegevens niet herleidbaar zijn tot personen. Dit was voor ons een belangrijk argument om met een externe partij te werken die gespecialiseerd is in dit type onderzoek. De onderzoeksopzet en rapportage kunnen de anonimiteit van de werknemers waarborgen, bijvoorbeeld door niet over kleine groepen (minder dan 5) respondenten te rapporteren en de analyse van antwoorden op open vragen bij de externe partij te leggen.

Vrijwilligheid

Mensen moeten altijd de optie hebben om vragen over hun identiteit (etniciteit, gender, leeftijd, etc.) niet te beantwoorden. Zij zijn daar geen uitleg over verschuldigd. Concreet betekent dit dat dergelijke vragen in een enquête altijd eenvoudig overgeslagen moeten kunnen worden en dat bij meerkeuzevragen altijd de optie *'beantwoord ik liever niet'* wordt gegeven.

Zelfidentificatie

Mensen bepalen zelf hoe zij zich identificeren en tot welke categorieën zij behoren. Dit kan een ander niet voor hen bepalen. Dat is een belangrijk argument voor het doen van dit type onderzoek. In praktijk zie je dat bij het uitblijven van een onderzoek op basis van zelfidentificatie organisaties gaan raden naar de mate van diversiteit, vaak op basis van uiterlijke kenmerken van medewerkers. Bij sommige onderzoeken naar diversiteit wordt hier helaas zelfs expliciet op gestuurd. Het onderzoek *'Diversiteit in de culturele en creatieve sector'* bijvoorbeeld, dat in 2024 in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) werd uitgevoerd vroeg culturele organisaties in heel Nederland om *'een inschatting te maken'* van de identiteiten van hun medewerkers. Een enquête op basis van zelfidentificatie achtten de onderzoekers niet haalbaar op deze schaal. Echter, als het uiteindelijke doel van het meten van diversiteit is om inclusie te bevorderen, dan doet een onderzoek op basis van 'inschattingen' meer kwaad dan goed.

Vanwege de nadruk op zelfidentificatie hebben wij bij (meerkeuze)vragen naar identiteit ook steeds de antwoordoptie *'anders, namelijk ...'* gegeven.

Doelmatig

De gevraagde gegevens moeten een duidelijke relatie hebben met het doel. In het geval van onderzoek naar de identiteiten van medewerkers zal dit meestal op het vlak liggen van inclusie, bijvoorbeeld door het in kaart brengen en tegengaan van discriminatie op de werkvloer. Dit doel moet helder aan de respondenten worden gecommuniceerd en er moet een duidelijk plan zijn voor het vervolg. Wat gaat er gebeuren met de informatie die medewerkers over hun identiteit hebben gegeven en hoe draagt dat bij aan meer inclusie? Wanneer onderzoek naar diversiteit onderdeel wordt gemaakt van een breder medewerkerstevredenheidsonderzoek kan het vervolg ook onderdeel zijn van een organisatie breed plan van aanpak om de aandachtspunten uit het MTO te adresseren.

Vraag niet meer informatie of detail dan nodig. Het doel is immers niet om mensen in alsmat kleinere hokjes te stoppen, maar om uitsluiting zichtbaar te maken. In ons eerste onderzoek naar diversiteit bij het Stedelijk hebben wij deze fout ook gemaakt. We wilden wegblijven van categorieën zoals 'westers' en 'niet-westers' en kozen er daarom voor om te vragen in welk land de ouders/verzorgers van medewerkers waren geboren. De zeer gedetailleerde informatie die dit opleverde konden we echter niet goed gebruiken om uitsluiting zichtbaar te maken en inclusie te bevorderen.

De categorieën die wij nu hanteren staan in relatie tot veelvoorkomende vormen van discriminatie en uitsluiting, zoals racisme en seksisme, waarvan wij in beeld wilden brengen of en hoe deze in onze eigen organisatie speelden.

Niet stigmatiserend

De antwoordopties of categorieën die we bij (meerkeuze-)vragen naar identiteit hanteren mogen niet stigmatiserend zijn. De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid heeft in 2016 en opnieuw in 2021 helder uiteengezet waarom zowel de oude (allochtoon/autochtoon) als de nieuwe (westers/niet-westers) categorisering van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) niet wenselijk zijn. Deze categorieën stigmatiseren en helpen een sector die gemotiveerd is om inclusie te bevorderen geen stap vooruit. Rana en De Koning hameren op het formuleren van categorieën die volgen uit een helder onderzoeksdoel en vraagstelling. Dat kan dus verschillende formuleringen voor verschillende situaties opleveren, maar voor de vaak gestelde vraag naar etnoraciale diversiteit om een uitsluiting en inclusie in beeld te brengen doen zij ook een concreet voorstel. Op basis van deze aanbevelingen hebben wij de volgende vragen geformuleerd voor ons medewerkertevredenheidsonderzoek:

Ik identificeer als:

- *Vrouw*
- *Man*
- *Non-binair*
- *Anders, namelijk...*
- *Beantwoord ik liever niet*

Ik identificeer als:

- *Zwart, van kleur en/of deel van een etnische minderheid*
- *Wit*
- *Anders, namelijk...*
- *Beantwoord ik liever niet*

Inclusie en uitsluiting

Naast de vragen naar diversiteit hebben we in het onderzoek ook vragen gesteld over inclusie en uitsluiting. Ik vind dat die twee altijd hand in hand moeten gaan. Let daar ook op in de rapportage naar de medewerkers over de resultaten van het onderzoek. Ik ga in dit artikel niet verder in op onze overwegingen met betrekking tot deze vragen, maar als daar behoefte aan is deel ik die op een ander plek graag nog.

Conclusie

Bij het Stedelijk hebben we sinds 2020 drie serieuze pogingen gedaan om de diversiteit van ons personeelsbestand in kaart te brengen. Dit hebben we telkens met grote zorgvuldigheid gedaan, maar toch de nodige beginnersfouten gemaakt. Ik wil graag nogmaals benadrukken hoe blij ik daarom was met het artikel van Rana en De Koning.

Bij ons meest recente onderzoek hebben we geprobeerd de inzichten uit dit artikel toe te passen. In dit artikel heb ik verslag gedaan van onze overwegingen en geleerde lessen. Ik weet dat velen van ons in de culturele en creatieve sector worstelen met de vraag of en hoe we diversiteit en inclusie moeten meten. Ik hoop dat dit verslag van onze ervaringen bijdraagt aan verdere ontwikkeling van het gesprek en vooral de praktijk op dit onderwerp. Ik roep met name organisaties met een coördinerende rol in deze, zoals OCW, op om de sector te helpen met het implementeren, monitoren en evalueren van de Code Diversiteit en Inclusie, door toekomstige onderzoeken en meetinstrumenten aan te scherpen. Dit onderwerp is te belangrijk om aan te blijven modderen met achterhaalde methoden. Laten we als sector streven naar een hoge standaard voor al ons onderzoek naar diversiteit, om zo bij te dragen aan een doelmatige inzet richting inclusie.