



Foto: Jelle Draper

■ Marjelle Vermeulen & Brian Doornenbal & Hans van Dijk & Susan Aukema

De kunst van het meten:

Diversiteit en inclusie bij het Van Gogh Museum

Diversiteit en inclusie: het begint steeds meer een mantra te worden. Organisaties komen superlatieven tekort om te benadrukken hoe divers en inclusief ze zijn. De bittere realiteit is echter dat Nederland onderaan verschillende diversiteitsindexen bungelt. *“Beschamend en diep teleurstellend,”* was de reactie van minister Ingrid van Engelshoven, toen ze in 2018 met de uitkomst van zo’n index werd geconfronteerd (Volkskrant, 2018). Dat er veel bij komt kijken als je diverser en inclusiever wilt worden, ondervonden wij tijdens een casestudie bij het Van Gogh Museum. Het vergroten van diversiteit en inclusie is wel degelijk mogelijk, maar geen sinecure.

Aandacht voor diversiteit en inclusie

De aandacht voor diversiteit en inclusie is wereldwijd in een stroomversnelling gekomen door maatschappelijke bewegingen als #MeToo en Black Lives Matter. Ook in Nederland is deze invloed duidelijk merkbaar. Zo gaf minister-president Mark Rutte afgelopen jaar aan dat hij "grote veranderingen" heeft doorgemaakt in zijn standpunt over Zwarte Piet (NOS, 2020). Mede door deze maatschappelijke ontwikkelingen zijn veel organisaties bezig met een zoektocht naar hoe ze een diverser personeelsbestand kunnen realiseren en inclusiever kunnen zijn ten opzichte van ondervertegenwoordigde groepen. Dit geldt onder andere voor organisaties in de culturele sector.

Om de culturele sector diverser en inclusiever te maken, heeft het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap afspraken gemaakt met de sector (Fonds voor Cultuurparticipatie, 2020). Deze heeft daarop een aantal initiatieven ontwikkeld om culturele organisaties en instellingen hierin te ondersteunen, zoals de *Code Diversiteit & Inclusie* (2019). Een ander initiatief is 'Museum Bekennen Kleur', een collectief van musea dat zich samen inzet voor een inclusieve sector. Uiteindelijk zijn het echter de individuele culturele organisaties en instellingen die hier praktisch mee aan de slag moeten gaan. Veel organisaties zijn nog zoekende in hoe ze dit moeten aanpakken en/of zitten nog in de opstartfase (Van Dijk & Tol, 2020). Een culturele organisatie die zich sinds 2017 inzet om inclusiever te worden is het Van Gogh Museum in Amsterdam.

'Van Gogh Verbindt'

De start van 'Van Gogh Verbindt' ging direct gepaard met het besef: om inclusief naar publiek te kunnen zijn, dient er ook intern sprake zijn van een inclusief klimaat en

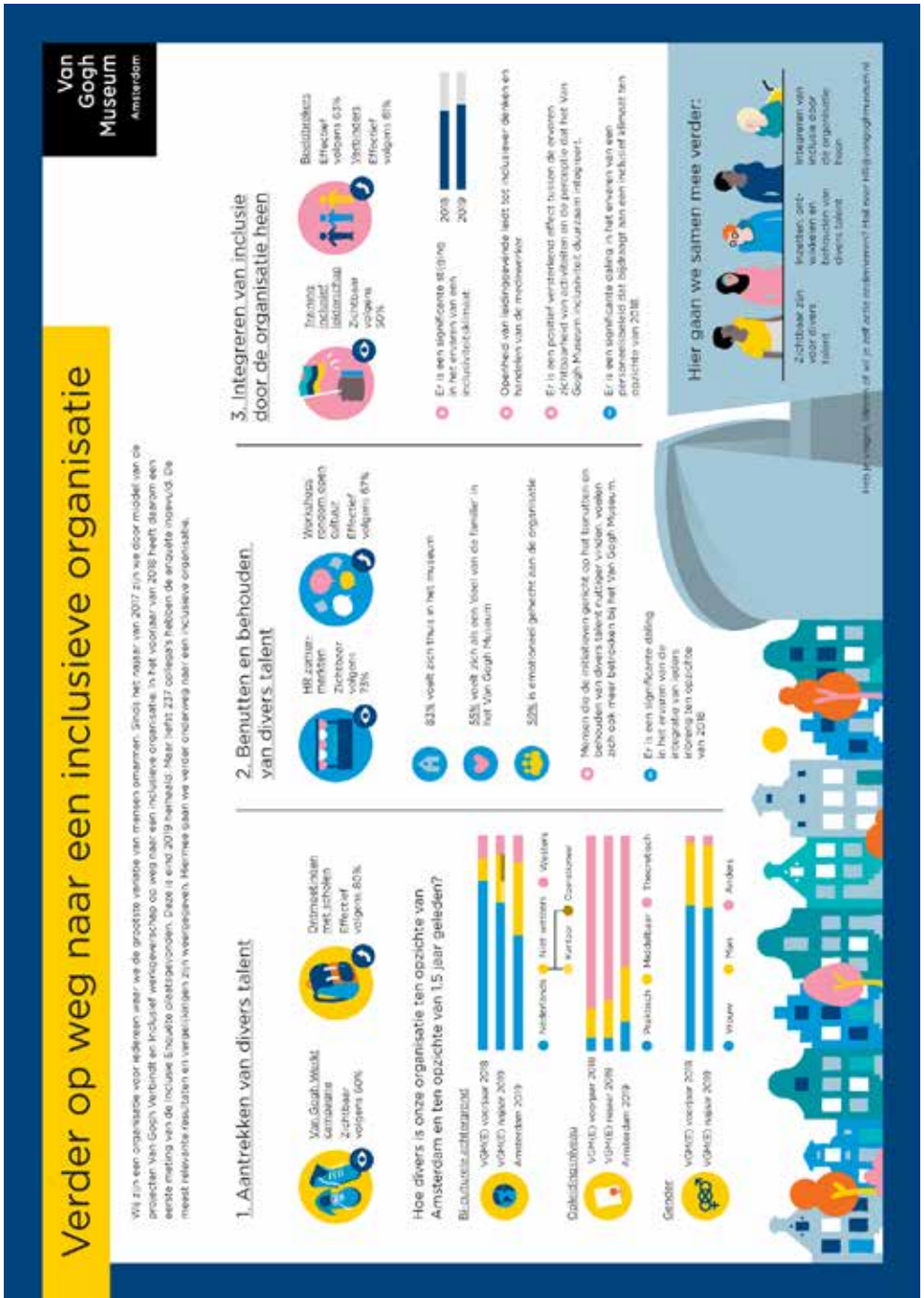
Het Van Gogh Museum

De missie van het Van Gogh Museum is om een divers publiek te inspireren met het leven en werk van Vincent van Gogh en zijn tijd. Het museum beschouwt inclusie als cruciaal om een plek te zijn waar de grootste variëteit aan mensen zich thuis kan voelen. Diversiteit ligt volgens het museum ten grondslag aan creativiteit, relevantie en innovatie. In 2017 gaf het museum een boost aan haar inclusieve missie door het vierjarige onderzoekstraject 'Van Gogh Verbindt'. Dit traject is gericht op het relevanter worden voor jonge Amsterdammers met een biculturele achtergrond door samen met hen initiatieven te ontwikkelen.

Zie www.vangoghmuseum.nl/nl/over/organisatie/inclusiviteit-en-toegankelijkheidsbeleid/van-gogh-verbindt

een divers personeelsbestand. Een divers personeelsbestand brengt meer diversiteit aan ideeën, perspectieven, en achtergronden (Van Knippenberg et al., 2004), en een inclusief klimaat helpt om deze diversiteit meer in te zetten, wat onder andere zorgt voor een duidelijkere stem in het museum voor ondervertegenwoordigde groepen (Ely & Thomas, 2001). Parallel aan het programma 'Van Gogh Verbindt' is het programma 'Inclusief Werkgeverschap' opgezet. Inclusief werkgeverschap wordt intern gedefinieerd als 'we zijn een organisatie voor iedereen waar we de grootste variatie aan mensen omarmen'. Om dat te bereiken, streeft het museum naar een representatieve personeelsdemografie en een inclusief bedrijfsklimaat.

Het Van Gogh Museum gaf vorm aan haar inclusieve koers door tussen het begin van



Figuur 1. Verder op weg naar een inclusieve organisatie (infographic: in60seconds, Amsterdam)

2018 en het eind van 2019 activiteiten te ontwikkelen gericht op het aantrekken, inzetten en behouden van divers talent, en op het integreren van inclusie door de organisatie heen. Als gevolg van deze verschillende inclusiedoelen variëren de activiteiten in hun focus: waar sommige activiteiten zich specifiek richten op de interne organisatie (zoals *all-inclusive* en opencultuurworkshops, zomermarkten, trainingen inclusief leiderschap, en het aanstellen van een interne werkgroep 'Verbinders'), richten andere activiteiten zich juist op de wereld buiten de museummuren (zoals ontmoetingen op scholen, de denktank 'Beeldbrekers', en samenwerkingen met het internationale kledingmerk Daily Paper).

Meten is weten

Een belangrijke vraag is hoe effectief al deze activiteiten zijn geweest. Om inzichtelijk te krijgen in hoeverre de beoogde inclusiedoelen werden gerealiseerd, hebben wij een impactmeting uitgevoerd. Impactmetingen geven inzicht in wat werkt, hoe het werkt, voor wie het werkt en in welke context het werkt (Vermeulen en Maas, 2021). Impactmetingen zijn dus waardevol om inzichtelijk te maken of en hoe de werkomgeving in het Van Gogh Museum meer inclusief is geworden. Daarnaast zijn impactmetingen nuttig om te leren: door te zoeken naar een gemeenschappelijke factor achter activiteiten die wel en niet werken, kan het Van Gogh Museum verklaringen vinden voor de gevonden effecten. Die verklaringen kunnen vervolgens worden gebruikt om de strategie aan te scherpen en de inclusieve koers te optimaliseren.

Voor de impactmeting maakten wij gebruik van een combinatie van kwantitatieve en kwalitatieve methoden. De kwantitatieve methode bestond uit een vragenlijstonderzoek. De vragenlijst werd



Foto: Jelle Draper

op twee momenten onder het personeel van het museum afgenomen: begin 2018 en - na verschillende activiteiten - eind 2019. Op basis van wetenschappelijke literatuur vroegen wij de medewerkers op beide meetmomenten naar het ervaren van een

inclusief klimaat, het ervaren van inclusief leiderschap, de persoonlijke commitment met inclusie en het persoonlijke inclusieve denken en handelen. Daarnaast vroegen wij de medewerkers in de tweede vragenlijst naar de zichtbaarheid en effectiviteit van alle inclusieactiviteiten. Het kwalitatieve deel bestond uit focusgroepen en interviews met medewerkers vanuit diverse afdelingen van de organisatie. Deze verdiepende gesprekken gaven zowel inzicht in het effect van de inclusieactiviteiten als in mogelijke verklaringen voor de gevonden effecten.

Het meten van inclusie kan richting geven aan interventies en is onmisbaar in de evaluatie ervan

“The truth will piss you off”

De resultaten van de metingen zijn vertaald naar een infographic (zie figuur 1) die vervolgens in 2020 gedeeld is binnen de organisatie. De infographic probeert een feitelijk beeld te geven van de mate waarin de activiteiten de drie doelen, die door het museum zijn vastgesteld, hebben behaald zonder daar een waardeoordeel aan te hechten. Deze drie doelen komen terug in de drie kolommen van de infographic, met daaronder informatie over bijhorende activiteiten en standpunten. Tot slot staan de drie herziende doelen genoemd, waarmee de weg van inclusief werkgeverschap verder wordt vervolgd.

De infographic laat zien dat het museum intern duidelijk een stap in de juiste richting heeft gezet. De demografische diversiteit is aanzienlijk vergroot en gemiddeld genomen zijn medewerkers positiever geworden over

het diversiteitsklimaat. Belangrijk was de rol van leiderschap: medewerkers beoordeelden het diversiteitsklimaat als positiever wanneer hun leidinggevendenden hoger scoorden op toegankelijkheid en openheid.

Opmerkelijk aan de resultaten is dat medewerkers de initiatieven om de inclusie te verbeteren zowel zichtbaar als effectief vonden, maar dat niet alle gemeten aspecten van inclusie zijn verbeterd tussen de twee meetmomenten. Dit laat niet alleen het belang van herhaald meten zien, maar ook dat inclusie geen simpele knop heeft waaraan gedraaid kan worden om te verbeteren.

Een aspect dat is verslechterd is de perceptie dat het personeelsbeleid bijdraagt aan een inclusief diversiteitsklimaat. Dit terwijl het Van Gogh Museum juist breed heeft ingezet op onder andere een inclusief personeelsbeleid. Wij vermoeden dat de daling niet per se duidt op een achteruitgang, maar op een ontwaakte aandacht voor het belang van inclusie en daarmee ook het bewustzijn dat er nog ruimte is voor ontwikkeling. Mogelijk zijn medewerkers hogere eisen gaan stellen aan het personeelsbeleid. Een fenomeen dat ons doet denken aan de uitspraak *“The truth will set you free. But first it will piss you off”* van Gloria Steinem.

De infographic is het startpunt geweest van het voortzetten van de inclusieve koers van het museum. In interne, open dialogen is met collega's gesproken over wat goed gaat en wat beter kan. Daaropvolgend zijn de activiteiten bijgestuurd. In de tweede helft van 2021 wordt gemeten wat de ontwikkeling is geweest van de activiteiten in inclusief werkgeverschap tussen eind 2019 en 2021.

Weet wat je meet

Het inclusietraject bij het Van Gogh Museum verschaft een aantal inspirerende inzichten.

Allereerst laat het zien hoe belangrijk het is om resultaten te meten – zeker bij zoiets abstracts als inclusie. Het meten van inclusie kan richting geven aan interventies en is onmisbaar in de evaluatie ervan. De eerdergenoemde ‘Code Diversiteit en Inclusie’ biedt een online meting voor een eerste verkenning (zie www.codedi.nl). Het traject laat ook zien dat de evaluatie van interventies een kritische blik vereist. Meten is weten, maar alleen wanneer je weet wat je meet.

Naast inclusie verbeteren was de impactmeting nog op twee andere vlakken waardevol binnen het museum. De resultaten gaven extra legitimiteit aan de ondernomen activiteiten en gaven een solide onderbouwing voor vervolgoelen en -activiteiten. De (feitelijke toon van de) infographic heeft geholpen om intern open dialogen op gang te brengen.

Ons onderzoek toont aan dat inclusie een weg van lange adem is, maar ook een weg waarbij het mogelijk is om in relatief korte tijd de eerste bescheiden effecten inzichtelijk te maken. Het gevonden verband tussen leiderschap en diversiteitsklimaat suggereert dat een inclusievere werkomgeving gebaat is bij openheid en toegankelijkheid van leiders. Inzetten op inclusief leiderschap kan dan ook een goede manier zijn om een intern inclusief klimaat te bevorderen. De inzet van interne en externe ambassadeurs – de ‘Verbinders’ en ‘Beeldbrekers’ – zorgen voor het bewustzijn dat medewerkers vanuit hun eigen persoon, rol en vakgebied kunnen bijdragen. Een andere tip om een inclusief klimaat verder te versterken in een organisatie, is de focus en inzet op ieders eigen ‘inclusief potentieel’. Bij het Van Gogh Museum is hieruit voortgekomen dat elke medewerker jaarlijks een inclusief doel nastreeft. Tot slot: een tip voor het verbeteren van het

klimaat is om gericht hypothesen te vormen en te testen. Breng in kaart welke (directe en indirecte) effecten bereikt moeten worden om een inclusiever klimaat te creëren en ontwikkel activiteiten die helpen om deze effecten te realiseren. Meet en test de impact van de gekozen activiteiten, zodat de toegevoegde waarde ervan beoordeeld en vervolgens uitgebreid kan worden. ■

Referenties

- Code Diversiteit & Inclusie. (2019). *Code Diversiteit & Inclusie*. Gedownload op 8 maart 2021, van <https://codedi.nl>
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Fonds voor Cultuurparticipatie (2020). *Minister van Engelshoven lanceert programma Cultuurparticipatie*. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://cultuurparticipatie.nl/actueel/37/minister-van-engelshoven-lanceert-programma-cultuurparticipatie>
- Kroes, J. (2018, 31 augustus). Afgelopen jaar welgeteld nul extra topvrouwen: ‘Beschamend en diep teleurstellend’. *De Volkskrant*. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/afgelopen-jaar-welgeteld-nul-extra-topvrouwen-beschamend-en-diep-teleurstellend~b0b2df77>
- ‘Rutte: ik ben anders gaan denken over Zwarte Piet’. (2020, 5 juni). *NOS*. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://nos.nl/artikel/2336254-rutte-ik-ben-anders-gaan-denken-over-zwarte-piet.html>
- Raad voor Cultuur. (2019). ‘Deel 2. Prioriteiten voor herziening van beleid’, in: *Cultuur dichtbij, dichtbij cultuur. Advies Cultuurbestel 2021-2024*.

- Van Dijk, H., & Tol, J. (2020). *Lef: Verslag van het eerste jaar van de Code Diversiteit & Inclusie*. Gedownload op 8 maart 2021, van https://www.codedi.nl/wp-content/uploads/2020/12/LEF_JAARRAPPORTAGE_CODE_DEF.pdf
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C. K., & Homan, A. C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 1008-1024.
- Vermeulen, M., & Maas, K. (2020). Building Legitimacy and Learning Lessons: A Framework for Cultural Organizations to Manage and Measure the Social Impact of Their Activities. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 1-16. <https://doi.org/10.1080/10632921.2020.1851839>



Marjelle Vermeulen is social impact onderzoeker bij Impact Centre Erasmus en promoveert op het thema 'maatschappelijke impact van kunst en cultuur' bij Impact Centre Erasmus en Erasmus School of History, Culture and Communication.



Brian Doornenbal is gepromoveerd aan de Vrije Universiteit Amsterdam en is data scientist bij healthtechorganisatie Salut. Als specialist op het gebied van machine learning werkt hij aan diverse onderzoeken over diversiteit, leiderschap en gezondheid.



Hans van Dijk is assistant professor bij het departement Organisatiewetenschappen van de Universiteit van Tilburg waar hij onderzoek doet naar diversiteit en inclusie. Hij is daarnaast verantwoordelijk voor de Scan D&I op codedi.nl.



Susan Aukema werkt als HR-adviseur bij het Van Gogh Museum. Zij zet zich sinds 2017 in om de interne organisatie van het museum inclusiever te maken.