



■ Saniye Çelik

# Zeven hints voor diversiteit en inclusie

**Van nut en noodzaak van diversiteit en inclusie zijn veel bestuurders overtuigd. De toenemende diversiteit in de samenleving dwingt ze tot actie, want ze willen alle talenten benutten voor betere prestaties van hun organisatie. Nu gaat erom diversiteit en inclusie te bewerkstelligen in de systemen, de structuren en het management.**

Steeds meer organisaties beschouwen diversiteit en inclusie als strategische meerwaarde, ook wel geduid als de businesscase van diversiteit. Het lukt echter maar mondjesmaat deze meerwaarde te verzilveren. Met het diversifiëren van de personeelssamenstelling zijn we er nog

niet, want de verschillen van de medewerkers worden nauwelijks benut en de stap naar een inclusieve cultuur is vaak moeilijk (Sociaal-Economische Raad, 2019). Er zijn nog twee knelpunten: veel organisaties hebben slecht zicht op wat effectieve interventies zijn en er is

een grote groep die de urgentie van het thema (nog) niet voelt. De praktijk is dus weerbarstig. Maar waar knelt het dan? Wat valt er te doen? Gelukkig leveren zowel de wetenschap als de praktijk inzichten op die bruikbaar zijn voor leidinggevendenden, HRM'ers, beleidsmakers, politici en adviseurs. Zie hier zeven hints voor de besluitvorming over en de ontwikkeling en implementatie van diversiteit- en inclusiebeleid. Ze zijn van nut voor zowel publieke als private organisaties.

### 1. Koppel diversiteit aan de strategische organisatiedoelen

Publieke organisaties moeten net zoals hun private zusters nagaan welke strategische en maatschappelijke doelen zij met een divers personeelsbestand willen nastreven. De uitkomst kan variëren per sector en organisatieonderdeel. Zo kan het divers samenstellen van politieteams een andere meerwaarde hebben dan het divers samenstellen van de politietop of een HRM-afdeling van een gemeente. Bij de politieteams kan de meerwaarde zitten in het vergroten van de legitimiteit of in het creëren van een duurzame verbinding met een variëteit aan burgers. De politietop of een HRM-afdeling kan willen streven naar een vernieuwende of grensverleggende aanpak. En daar doemt de eerste valkuil op. Want veel organisaties richten zich vooral op de instroom van nieuwe krachten, terwijl er minder aandacht is voor inclusie, doorstroom en uitstroom van medewerkers. Het is dan ook veel effectiever om diversiteit integraal in het HR-domein te implementeren (Ellemers, Şahin, Jansen, Van der Toorn, 2018). Tweede valkuil: publieke organisaties vergeten vaak het motief, dat zij werk willen maken van diversiteit, te verankeren in hun strategische doelen. Wel doen dus, zodat de meerwaarde van diversiteit geen issue van alleen maar het personeelsbeleid blijft, maar deel gaat uitmaken van het primaire proces en de doelstellingen voor de lange termijn. Samenvattend: diversiteit- en inclusiebeleid zijn pas kansrijk als zij een vast

en vanzelfsprekend onderdeel vormen van de totale organisatieontwikkeling en van het strategische HRM-beleid. Zo kan er draagvlak ontstaan voor een divers personeelsbestand en voor de in te zetten interventies. Het aanstellen van adviseurs en programmaleiders – iets waar organisaties regelmatig voor kiezen – volstaat niet. Soms gebeurt het dat deze vaak betrokken medewerkers er alleen voor staan om de weerstanden tegen het thema te overwinnen.

### 2. Stel leiderschap en organisatiecultuur centraal

Een succesvolle aanpak en inbedding van diversiteit en inclusie staat of valt met aandacht voor leiderschap en management (Shore, Cleveland & Sanchez, 2018). Leidinggevendenden zijn niet alleen van betekenis bij de implementatie van het beleid, maar zien er ook op toe dat er ruimte is of komt om de verschillen die de medewerkers met zich meebrengen, te kunnen benutten. Een inclusieve leiderschapsstijl en een cultuur waarin verschillen omarmd worden, blijken essentieel te zijn voor de binding en betrokkenheid van medewerkers met de organisatie (Çelik, 2018). Investeren in leiderschap kan zelfs interventies overbodig maken, zoals trainingen om diversiteit en inclusie te bevorderen. Dus publieke organisaties, zorg voor het juiste type leiders die beschikken over een inclusieve stijl van leidinggeven. Een toegespitst leiderschapsprogramma om met verschillen om te gaan, kan behulpzaam zijn (Çelik & Van Oijen, 2020).

### 3. Besteed aandacht aan representatieve bureaucratie

Burgers van allerlei slag en afkomst zien de diversiteit aan ambtenaren als een juiste vertegenwoordiging van henzelf. Een divers samengesteld personeelsbestand wordt daarmee verbonden met de toegankelijkheid en legitimiteit van de publieke sector, een veelvoorkomend motief voor diversiteit en inclusie. Binnen het openbaar bestuur

worden overheidslegitimiteit en de relatie tussen overheid en burger doorgaans gekoppeld aan democratisch gekozen politieke vertegenwoordigers, ook wel representatieve democratie genoemd. De burgers kiezen de volksvertegenwoordigers en de belangrijkste bestuurders, waardoor hun uiteenlopende belangen (indirect) vertegenwoordigd kunnen worden in de politieke besluitvorming. Maar steeds meer zien we dat burgers geen onderscheid maken tussen de politieke en de ambtelijke vertegenwoordiging. Zij zien niet alleen de politici, maar ook de ambtenaren als vertegenwoordiger van hun belangen. Daarnaast is in toenemende mate de co-creatie van beleid aan de orde. De overheid werkt bijvoorbeeld samen met burgers om maatschappelijke vraagstukken aan te pakken en betreft daarmee burgers bij de besluitvorming. Door zo'n partnerschap kan meer draagvlak ontstaan voor besluiten omdat verschillende belangen erkend worden (Rob, 2012). Deze ontwikkelingen wijzen op het belang van diversiteit zowel in de politiek als in de ambtenarij. De overheid is dan beter in staat om alle in de samenleving bestaande waarden, normen en belangen te duiden. Daardoor kan haar beleid aansluiten bij wat de samenleving verwacht.

#### **4. Stuur op de verbinding met de samenleving**

Een opkomende businesscase van diversiteit is het tot stand brengen van een duurzame verbinding tussen overheid en burgers. Ontmoetingen tussen overheid en samenleving zijn van belang omdat zij kunnen leiden tot meer interactie en zo meer verbondenheid kunnen genereren. Dit vraagt een andere kijk op diversiteit en inclusie en impliceert een nieuw sturingsconcept. Het uitsluitend sturen op diversiteit in het personeelsbestand door middel van streefcijfers is niet voldoende. Bij het vaststellen van de organisatiedoelen is het raadzaam aandacht te besteden aan de

verbindende rol van publieke organisaties met de samenleving. Dat is logisch, want van de overheid wordt verwacht dat zij ten dienste staat van de samenleving en verantwoordelijk is voor een voortdurende verbinding met haar burgers. Deze verbindende rol dient aandacht te krijgen in alle geledingen van de organisatie en niet alleen in de afdelingen die direct contact hebben met burgers, zoals medewerkers aan de balie van een gemeente, de politiemensen op straat of docenten voor de klas. Die rol is ook elementair voor beleidsmakers, leidinggevenden en bestuurders. Zij zijn de verantwoordelijken voor het dichten van de kloof tussen de overheid en de samenleving. Zij zijn tegelijkertijd de sleutelfiguren die de ambtenaren begeleiden en stimuleren in hun verbindende rol. Ook politici en bewindspersonen zijn belangrijke spelers bij de bepaling, de vormgeving en het succes van beleid. Politieke keuzes kunnen zo de invulling van beleid beïnvloeden. De landelijke en de lokale politici kunnen de realisering van de business case van diversiteit bemoedigen of juist uitdragen. Zij kunnen ruimte bieden aan organisaties om interventies in te zetten die bij hun eigen doelen passen. Dit betekent minder een sturende en meer een agenderende rol voor de politiek. Maar ook ingrijpen wanneer dat nodig is, zoals bij gevoelens van uitsluiting en onveiligheid onder medewerkers.

#### **5. Heb oog voor de morele redenen van diversiteit en inclusie**

Een ander veelgehoord motief om werk te maken van diversiteit en inclusie is dat het bijdraagt aan innovatie, creativiteit en betere prestaties. Hiermee wordt aan diversiteit een instrumentele waarde toegekend. Maar er is ook een substantiële waarde. Die verwijst naar de intentie die besloten ligt in de handeling zelf, namelijk het streven naar vrijheid, gelijkwaardigheid en respect voor elkaar, immers essentiële bouwstenen van de democratie. In de kern gaat het dan om het moreel argument

kansen te creëren voor specifieke groepen om hun maatschappelijke positie te verbeteren en vooroordelen te minimaliseren (Çelik, 2019). Denk aan het versterken van de zwakke positie van mensen met een arbeidsbeperking en etnische minderheden op de arbeidsmarkt. Als diversiteit in de praktijk aandacht krijgt vanuit het gelijkheidsdenken, is de meerwaarde ervan niet afhankelijk van de verwachte positieve effecten voor de prestaties van de organisatie. Wie deze morele waarde als uitgangspunt neemt, gehoorzaamt aan principes zoals verwoord in artikel 1 van de grondwet.

### **6. Maak ongemakken over diversiteit bespreekbaar**

Organisaties benadrukken in hun visie en beleid de meerwaarde van diversiteit en de kracht van verschillen. Hoewel de wetenschap dit deels bevestigt, worden er ook kanttekeningen bij geplaatst. Diversiteit kan van meerwaarde zijn mits het goed gemanaged wordt. In de praktijk blijken diversiteit en inclusie moeizame karweiën te zijn. Diversiteit heeft ook een keerzijde. Het vertraagt de besluitvorming, en de kans op conflicten bestaat (Laurence & Bentley, 2016). Daarnaast wordt de beleving van diversiteit beïnvloed door het maatschappelijke klimaat. Deze is onmiskenbaar verruwd onder meer door veranderingen in de politieke arena en toenemende polarisatie waardoor er scheidslijnen tussen mensen ontstaan. De tegenstellingen tussen groepen in de samenleving hebben ertoe geleid dat er minder ruimte is voor verschillen in de samenleving. Veel mensen maken zich zorgen over de manier waarop we met elkaar samenleven (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2018). En dat vergt ook het duiden en bespreekbaar maken van zorgen en ongemakken rond diversiteit. Het organiseren van intervisie, het structureel op elkaar reflecteren en van elkaar leren kunnen daarbij helpen. Leidinggevenden spelen een essentiële rol bij het realiseren van een dergelijke open cultuur.

### **7. Bevorder inclusieve communicatie**

Verschillen in teams en organisaties kunnen spanningen oproepen die negatief uitwerken op de interactie tussen mensen. Als dat gebeurt, is het gevolg dat mensen zich niet gehoord, erkend of thuis voelen – en vertrekken. Daarom is communicatie die iedereen insluit van cruciaal belang. En dat gaat verder dan het toegankelijk maken van vacatureteksten en sollicitatieprocedures voor een bredere groep. Wie consequent inclusief communiceert, werkt aan een cultuur waar mensen hun uniciteit kunnen laten zien en erbij horen. Inclusieve communicatie zit vaak in dingen als de toon van de boodschap, de woordkeuze en de non-verbale uitingen zoals blikken en gebaren. Meer inclusief communiceren begint bij het luisteren naar de ander zonder een oordeel te vellen. Niet voor niets is luisteren vaardigheid nummer één in de onderlinge omgang. Goed luisteren straalt vertrouwen en respect uit. We tonen empathie en krijgen sympathie als cadeau terug. Niets is moeilijker dan je inleven in de ander. Maar het valt te leren. Oefenen maar en feedback vragen van de ander. Inclusieve communicatie kunnen we beschouwen als een grondhouding die bepaalt hoe we met elkaar omgaan. Zonder inclusief communiceren is inclusie een illusie.

### **Leidinggevenden aan zet**

Diversiteit en inclusie staan of vallen met wat we bereid zijn ervan te maken. In essentie hebben we het over een verandervraagstuk. Over een metamorfose van aanpak, gedrag en cultuur, over een proces van lange adem. De prangende vraag is: hoe dan? Dat het antwoord daarop voor velen nog in nevelen is gehuld, is te zien aan het uitblijven van effectieve interventies. De roep om concrete handvatten groeit, terwijl we weten dat er een geen toverstaf bestaat om met een elegante beweging de gewenste situatie te creëren. Maar er zijn wél sleutelfiguren voor het realiseren van de opgave om alle medewerkers te enthousiasmeren en eigenaar te maken van

het thema: de leidinggevenden. Zij zijn aanzet, zij zijn de locomotieven om de trein van het beleid rond diversiteit en inclusie vooruit te bewegen, om de doelen te realiseren, om divers personeel te werven en een inclusieve werksfeer te creëren. Het goede nieuws is dat het besef onder hen groeit en dat het punt van vrijblijvendheid gepasseerd is. Een advies voor wie nog aan het begin staat van dit proces: start met het formuleren van een breed gedragen visie op het thema en geef de leidinggevenden de opdracht én de ruimte die zij nodig hebben. ■

### Referenties

- Çelik, S., & Van Oijen, J. (2020). Diversiteit en inclusie: Waarom er geen weg terug en actie noodzakelijk is. Verschijnt in 2020.
- Çelik, S. (2016). *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit binnen de publieke sector* (Proefschrift). Universiteit Leiden, Leiden.
- Çelik, S. (2018). Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector. In Vveinhardt, J., *Organizational Culture*, (pp.146-165). Londen: Intech Open.
- Çelik, S. (2019). Diversiteit vanuit het perspectief van waarden. *Filosofie & Praktijk*, 40(2), 45-49.
- Ellemers, N. Şahin, O., Jansen W.S., & Toorn, J. (2018). Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk. *Gedrag & Organisatie*, 31(4), 409-428.
- 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.
- Laurence, J., & Bentley, L. (2016). Does Ethnic Diversity Have a Negative Effect on Attitudes towards the Community? A Longitudinal Analysis of the Causal Claims within the Ethnic Diversity and Social Cohesion Debate. *European Sociological Review*, 32, 1.
- Raad voor het openbaar bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen. Naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving*. Den Haag.
- Sociaal en Cultureel Planbureau (2018). *De Sociale staat van Nederland (SSN)*. Den Haag.
- Sociaal Economische Raad (2019). *Diversiteit in de Top. Tijd voor versnelling*. Den Haag.
- Shore, L.M., Cleveland, J.N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive Workplaces: A Review and Model. *Human Resource Management Review*, 28(2), 176-189.



**Saniye Çelik promoveerde in 2016 aan de Universiteit Leiden. Dit artikel is grotendeels gebaseerd op de studies voor haar proefschrift 'Sturen op verbinden: De business case van diversiteit van publieke organisaties'. Momenteel is zij verbonden aan de Hogeschool Leiden als lector diversiteit en als opleider aan het Centre for Professional Learning (CPL) van de Universiteit Leiden. Tevens is ze decaan Inclusief Leiderschap bij de Nederlands School voor Openbaar Bestuur.**