

Diversiteit en inclusie: nu doorpakken

De illusie bestaat nog steeds dat organisaties en teams daarbinnen zomaar creatiever of innovatiever worden als je verschillen in huis haalt. Inclusie vraagt van eenieder om wat in te leveren van het eigen ego. Voorbeeldgedrag en een samenbindende missie zijn daarbij essentieel. Een belangrijke taak is weggelegd voor leidinggevendenden: zij kunnen medewerkers motiveren om medeverantwoordelijkheid te nemen voor het behalen van resultaten.

door Saniye Çelik De auteur is lector Diversiteit en Inclusie bij de Hogeschool Leiden en opleider aan de Universiteit Leiden.

We kunnen op onze vingers natellen dat de samenleving een hoge prijs betaalt voor uitsluiting, discriminatie en racisme. Talloze burgers kunnen zich daardoor niet volledig ontplooiën; hun talenten en inzet worden onderbenut. In de media lezen, zien en horen we dag in dag uit over grensoverschrijdend gedrag. Tot schade en schande van ons allemaal. Niet zo vreemd dat diversiteit, inclusiviteit en een sociaal veilige werkcultuur volop in de publieke en politieke belangstelling staan.

Dat drietal wordt gezien als panacee om de eerdergenoemde hardnekkige en kwaadaardige kwalen te genezen. Ook binnen de politiek klinkt steeds luider de roep om erkenning van en waardering voor individuele verschillen. Enerzijds om uitsluiting van mensen tegen te gaan, maar ook om ongewenst gedrag te voorkomen. De maatschappij is gevoelig voor de discussies over etnisch profileren, Zwarte Piet, machtsmisbruik en seksuele intimidatie. Het gedrag van politici en bestuurders ligt daarbij onder een vergrootglas, en ook dat is niet vreemd. Van hen, immers rolmodellen voor velen, wordt iets extra's verwacht vanwege de plaats die ze innemen in onze wereld. Ze hebben, of ze dat nu willen of niet, een voorbeeldfunctie voor iedereen in de samenleving én intern binnen de eigen partij voor elkaar.

In een democratische visie op emancipatie is de samenleving niet compleet als niet ieders bijdrage in al haar pluriformiteit en diversiteit gezien, gehoord en erkend wordt. De vraag is wel wat dit precies betekent. Hoe kunnen we de samenleving van daaruit opbouwen? Kan dit alleen met groepen die divers zijn samengesteld, of kunnen dat ook uniform en eenzijdig samengestelde groepen zijn? Waarom wel/ waarom niet? In deze bijdrage wil ik achtereenvolgens uitleggen waarom diversiteit en inclusie noodzakelijk zijn en welke hobbels we moeten nemen om zover te komen.

Eerst het waarom

Organisaties, instituties en teams streven om uiteenlopende redenen naar het includeren van mensen die van elkaar verschillen. De wetenschap presenteert ons de volgende vijf als de meest voorkomende:

1. *gelijkheid*: het creëren van gelijke kansen en het tegengaan van discriminatie;
2. *legitimiteit*: het versterken van het vertrouwen in de organisatie bij verschillende groepen in de samenleving;
3. *creativiteit*: het vergroten van de verscheidenheid aan ideeën en inzichten voor betere prestaties;
4. *arbeidsmarkt*: het benutten van alle talenten en het verbeteren van het imago;
5. *verbinding*: inspelen op de voortdurend veranderende maatschappelijke vraagstukken door de relatie met burgers en klanten duurzaam te versterken.

De eerste reden is vooral een moreel argument, terwijl de overige meer een bedrijfsmatig motief zijn.

Laten we kort stilstaan bij de twee begrippen diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie worden in de praktijk te vaak als synoniemen van elkaar gebruikt. Dat zijn ze zeker niet. Soms worden ze als elkaars tegengestelde gepresenteerd, maar ook dat klopt niet. Het zijn geen synoniemen en ook geen tegengestelden want, om het nog wat complexer te maken: ze hebben wel iets met elkaar gemeen.

Mensen bepalen zelf hoeveel verschil – diversiteit – ze in hun wereld toelaten. En dat bepaalt weer of zij bereid zijn de ander te verdragen of uit te sluiten. Diversiteit omvat alle aspecten waarop mensen zichtbaar en onzichtbaar van elkaar verschillen: dit begrip gaat dus over de uniekheid van de persoon.

Inclusie gaat enerzijds over de behoefte van mensen om zichzelf te kunnen zijn, ook wel uniciteit genoemd, en anderzijds over hun behoefte om erbij te horen. Er is sprake van inclusie als deze twee kanten in hoge mate aanwezig zijn. Inclusie gaat dus over iedereen en niet specifiek over een minderheid of een meerderheid. Het gaat over wederkerigheid tussen mensen. Feit is wel dat inclusie in het publieke en politieke debat geframed wordt als een minderheidsvraagstuk. Niet onbelangrijk zijn de demografische ontwikkelingen in ons land: één op de twee mensen in Nederland is vrouw; één op de vier heeft een migratieachtergrond. Noemenswaardig is het feit dat in een stad als Amsterdam de aanvankelijke meerderheid een minderheid is geworden.

Inclusiviteit is het begrijpen van de ander vanuit zijn of haar perspectief

Ik voeg hier nog een laag van het begrip inclusie toe

Inclusiviteit is het begrijpen van de ander vanuit zijn of haar perspectief. Met andere woorden: behandel de ander zoals deze persoon behandeld wil worden, en niet zoals jijzelf behandeld wilt worden. Let op het substantiële verschil. Het vergt behoorlijk wat evenwichtskunst om te kunnen balanceren tussen eigenheid en uniciteit. Is dat eigenlijk wel mogelijk?

In de eerste plaats het aspect van ‘erbij horen’. Wanneer voel je dat je erbij hoort? Enkele criteria hiervoor zijn: onderling respect, waardering, erkenning, sociale veiligheid en betrokkenheid. Hoe dit in de praktijk uitwerkt, is de vraag. Want als je aan duizend mensen vraagt: ‘Wat geeft je het gevoel erbij te horen?’, dan krijg je evenzoveel verschillende antwoorden.

In de tweede plaats het aspect van ‘jezelf zijn’. Kun je altijd wel jezelf zijn? Als iedereen op elk moment in contact met mensen, op straat, op school en op het werk, zichzelf is, ontstaat er eerder chaos dan eenheid en gezamenlijkheid. Het is misschien naïef om naar honderd procent inclusie te streven.

Diversiteit is eerder een noodzaak dan een bedreiging

Diversiteit is lang niet altijd en overall rozengeur en maneschijn. De verschillen tussen mensen leiden af en toe ook tot problemen en conflicten tussen hen, zowel in organisaties als in de samenleving. Diversiteit doet wrijving en druk ontstaan op identiteiten van groepen en levert nieuwe polarisatie op. Inclusie kent ook grenzen: daar waar mensen worden geïncludeerd, worden ook mensen uitgesloten. Dat is een van de redenen dat het realiseren van inclusie in de praktijk ingewikkeld is. In mijn werk krijg ik geregeld de vraag: welke instrumenten kun je inzetten of aan welke knoppen kun je draaien om inclusiever te worden? Er is helaas nog geen

allesomvattend antwoord: ook ik beschik niet over Aladdins wonderlamp. Een eerste en belangrijke stap is het accepteren en respecteren van elkaars verschillen. Dit vraagt om het stimuleren van

Hoe bereik je inclusie? Ook ik beschik niet over Aladdins wonderlamp

bewustwording over de urgentie van het vraagstuk, en ook om het werken aan een cultuur waar reflecteren op het eigen denken en handelen een vanzelfsprekendheid wordt. Competenties als reflecterend vermogen en culturele sensitiviteit zouden selectievereisten mogen worden voor alle professionals en in het bijzonder voor leidinggevendenden.¹ Minstens zo belangrijk is dat leidinggevendenden regelmatig verantwoordelijk hoe ze diversiteit en inclusie bevorderen in hun team.

Het woord ‘inclusie’ is toe aan een herijking

Inclusie zou meer moeten gaan over hoe je je verhoudt tot de ander. Hoe en wat wil ik aan mezelf veranderen om meer in verbinding te kunnen staan met de ander? Hoe verhoud ik me als individu tot de ander? Tot mijn doelgroep, tot mijn burgers, tot mijn klanten? Kortom, inclusie vraagt van eenieder om wat in te leveren van het eigen ego: het individu is het uitgangspunt. Dat is dus wat anders dan een individualistische benadering.

Diversiteitsbeleid kent nog te vaak een symbolische benadering

Wat veertig jaar diversiteitsbeleid heeft opgeleverd, is onduidelijk. De rijksoverheid, maar ook de politie, gemeenten en het onderwijs hebben de afgelopen jaren een waslijst aan interventies en aanpakken proberen uit te voeren. Door de bomen is het bos niet meer te zien. En wat heeft het opgeleverd? Meedoen aan Pride Amsterdam maakt je organisatie niet als vanzelf minder masculien. Van neutrale taal

in vacatureteksten wordt je organisatie niet automatisch diverser en inclusiever. En de illusie bestaat nog steeds dat een organisatie en haar teams zomaar creatiever of innovatiever worden als je verschillen in huis haalt. Helemaal mis. Er ontstaan eerder conflicten als er geen bijpassend management is.

We – lees: de overheid en de politiek – beloven veel, maar de resultaten zijn onhelder. Waarop precies het accent ligt bij de aanpak van diversiteit en inclusie is vaak niet helder binnen organisaties. Een heldere eenduidige visie is nodig om diversiteitsambities scherper te maken. Zolang het resultaat vaag of onduidelijk blijft, is het symboliek en blijven diversiteit en inclusie een papieren exercitie. Dat is ja zeggen en nee doen. Eén ding is zeker, zegt de cynicus in mij: de inzet op diversiteit en inclusie heeft de afgelopen decennia bijgedragen aan de toename van adviseurs en programmaleiders. Deze schoten als sneeuwklodjes in de lente uit de grond, evenals de dikke boeken die over diversiteit en inclusie worden geschreven. Inclusie en diversiteit zijn een volwaardige bedrijfstak geworden. Toch heeft de jarenlange aandacht voor diversiteit ook iets anders in beweging gebracht. Kijk maar naar de top van publieke organisaties, die voor ongeveer 45 procent uit vrouwen bestaat.²

Dit resultaat kent een lange historie

Ruim een eeuw geleden kregen vrouwen in Nederland het kiesrecht, een niet te onderschatten uitkomst van de eerste feministische golf. Een halve eeuw later komt de tweede golf in beweging. Vrouwen eisen in de jaren daarna recht op betaald werk,



Bron: iStock

recht op goede en betaalbare kinderopvang, recht om baas in eigen buik te zijn, recht op een eigen plek in de maatschappij. Om kort te gaan: zij willen dat de emancipatie voltooid wordt. Niet alle vrouwen schaalden zich achter de actievoerders. Zij vonden hen te luidruchtig, te onbeschaafd omdat ze zich hulden in tuinbroeken en weigerden beha's te dragen, en ook omdat zijzelf hun bestaan als huisvrouw en moeder vanzelfsprekend vonden en (nog) geen behoefte voelden aan verandering. Maar successievelijk werd gehoor gegeven aan veel feministische eisen. Vanaf de jaren zeventig hebben de achtereenvolgende regeringen emancipatiebeleid gevoerd. Jeltien Kraaijeveld-Wouters (CDA) werd in 1977 de eerste staatssecretaris voor emancipatiezaken. In 1981 nam Hedy d'Ancona (PvdA) het stokje van haar over. In het huidige kabinet is het dossier op samenlevingsniveau verdeeld over meerdere departementen, met name de ministeries van OCW, SZW en BZK.

We kunnen niet nog een halve eeuw de tijd nemen

We moeten nu de samenleving en de organisaties daarbinnen inclusiever maken. Het is tijd om door te pakken op leiderschap en een cultuur waarbij iedereen zich gewaardeerd en erkend voelt. Zo kunnen we met z'n allen toewerken naar een werkomgeving waar inclusie de normaalste zaak van de wereld wordt. Dan lezen we nooit meer (of slechts heel zelden) over uitsluiting en grensoverschrijdend gedrag.

Onze opdracht is – althans in mijn ogen – het streven naar een inclusieve samenleving waar vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit als kernwaarden de boventoon voeren. Deze waarden zijn als het ware het DNA van het menselijk handelen en reguleren onze onderlinge omgang. Iedereen die zich aangesproken voelt door deze waarden moet kunnen meebouwen aan gezamenlijke idealen. Het mede mogelijk maken van een inclusieve samenleving is een opdracht die de christendemocratie zou moeten aanspreken.

Artikel in het kort:

- * De samenleving betaalt een hoge prijs voor uitsluiting, discriminatie en racisme. Talloze burgers kunnen zich daardoor niet volledig ontplooiën; hun talenten en inzet worden onderbenut
- * Organisaties en teams daarbinnen worden niet vanzelf creatiever of innovatiever met een diverser personeelsbestand
- * Werk aan een eenduidige en meerjarige visie met concrete resultaatafspraken op diversiteit, inclusie en leiderschap. Zo kunnen ambities gaan leven. Hierbij is een prominente rol weggelegd voor leidinggevendenden.

1 Er zijn diverse tools die kunnen helpen bij het verkrijgen van inzicht in het inclusief gedrag van mensen, bijvoorbeeld de Inclusiescan van eelloo (zie <https://eelloo.nl/producten/inclusiescan>).

2 Saniye Çelik, 'Meer vrouwen in het openbaar bestuur. Lessen uit de publieke sector', *Beleid en Maatschappij* 47 (2020), nr. 1, pp. 63-74.