

Inclusie: van theorie naar realiteit

Introductie 2025, versie 2.1

Human Centric



**HUMAN
CENTRIC**

Inleiding

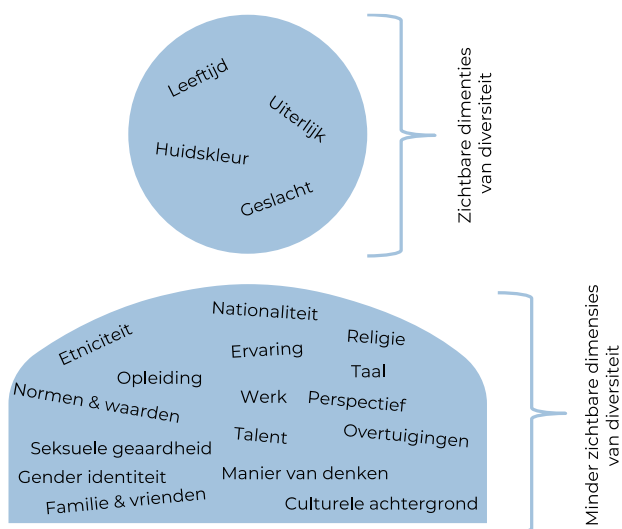
Diversiteit, inclusie & gelijkwaardigheid (afgekort DIG) zijn onderling verbonden waarden die in organisaties worden gebruikt om een eerlijke behandeling van groepen en individuen te bereiken. Onderzoeken hebben aangetoond dat investeren in DIG organisaties sterker maakt.

In dit artikel introduceren we het thema door antwoord te geven op de vragen:

- Wat zijn de definities van diversiteit, inclusie & gelijkwaardigheid?
- Hoe kunnen we onrechtvaardigheid en ongelijkwaardigheid herkennen en hoe ontstaan ze?
- Waarom zou je investeren in diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie?
- Hoe worden organisaties inclusiever en gelijkwaardiger?
- Wat kunnen wij, als individuen, doen om inclusiever te zijn?

Deze whitepaper kan gebruikt worden als introductie op het onderwerp en als voorbereiding op onze inclusieworkshops. Hoewel we ons best doen om een goede basis te geven, is dit document zeker niet volledig. Daarom geven we in de tekst suggesties voor verdere studie. Voor vragen of suggesties kun je altijd contact met ons opnemen.

Wat zijn de definities van diversiteit, inclusie & gelijkwaardigheid?



Figuur 1 Dimensies van diversiteit

Diversiteit is de erkenning dat iedereen verschillend is in talloze zichtbare en minder zichtbare dimensies (zie afbeelding 1). Het doel is het erkennen en waarderen van deze verschillen.

Sommige dimensies, zoals religie, kunnen minder zichtbaar zijn. Als een vrouw bijvoorbeeld een hijab (hoofddoek) draagt, is het zichtbaar voor anderen dat deze vrouw moslima is. Maar in de meeste gevallen is religie minder zichtbaar.

Organisaties moeten ervoor zorgen dat deze diversiteit gewaardeerd wordt en dat

mensen hun authentieke zelf kunnen zijn, binnen de sociale normen. Dit impliceert dat mensen het gevoel hebben **erbij te horen** en gewaardeerd worden. De cultuur en het gedrag van individuen binnen de organisatie dienen **inclusief** te zijn om ervoor te zorgen dat mensen niet (onbewust) uitgesloten of gediscrimineerd worden. Werknemers die worden uitgesloten of gediscrimineerd lopen een groter risico op trauma's, demotivatie en stress. Dit kan leiden tot ziekteverzuim, burn-out en het nemen van ontslag.

Iedereen verdient gelijke kansen. Maar omdat iedereen anders is, hebben mensen verschillende behoeften en verschillende vormen van ondersteuning nodig om succesvol te kunnen zijn. Iedereen **gelijkwaardig** behandelen houdt in dat mensen verschillende hulpmiddelen en ondersteuning krijgen om ongelijkwaardigheden weg te werken. Een pas afgestudeerde heeft andere ondersteuning nodig (bijvoorbeeld op het gebied van begeleiding) dan een jonge ouder die terugkeert van ouderschapsverlof (die bijvoorbeeld behoefte heeft aan meer flexibiliteit) of iemand met een beperking. Werken aan **rechtvaardigheid** houdt in dat het systeem wordt aangepast om gelijke toegang te bieden tot hulpmiddelen, ondersteuning en kansen.



Figuur 2 Belangrijke DEI definities

Wanneer je dieper op dit onderwerp ingaat, zul je terminologie tegenkomen die je misschien nog niet kent. Voor meer informatie verwijzen we je naar het VN DEI glossarium met definities.

Wil je meer weten? Het VN DEI glossarium vind je [hier](#). (Engelstalig)

Hoe kunnen we onrechtvaardigheid en ongelijkwaardigheid herkennen en hoe ontstaan ze?

Onze cultuur, normen, waarden, wetten, regels, bestuur, beleid, processen, infrastructuur en alle andere aspecten van samenlevingen en organisaties zijn in de loop der tijd geëvolueerd en hebben de structuur en het systeem gevormd waarin we vandaag de dag leven. Deze structuur leidt echter niet tot gelijke resultaten voor iedereen. Integendeel, het houdt ongelijkwaardigheid in stand en bevoordeelt diegenen die historisch gezien de meeste invloed hebben gehad bij

het vormgeven ervan - doorgaans witte, heteroseksuele, cisgender, goed opgeleide mannen zonder beperking en met een sterke sociaaleconomische positie.

Als gevolg daarvan hebben leden van dominante groepen vaak **privileges**, wat betekent dat ze het leven beginnen met aanzienlijke voordelen en over het algemeen toegang hebben tot meer kansen. Privileges kunnen verschillende vormen hebben, zoals grotere welvaart, toegang tot beter onderwijs, betere kansen op werk, meer vrijheid en minder sociale druk om zich te conformeren.

Het is belangrijk om te begrijpen dat deze bevoorrechte positie niet verdiend is, maar een product is van de maatschappelijke dynamiek. Mensen hebben er geen invloed op of ze privileges hebben, maar ze kunnen zich er wel meer bewust van worden. Dit bewustzijn is essentieel. Het is belangrijk om te weten hoe privileges onze ervaringen beïnvloeden. Hoewel toegeven dat je privileges hebt moeilijk en ongemakkelijk kan zijn, kunnen mensen die hun privileges erkennen, deze gebruiken om anderen te steunen en voor hen op te komen.

Tip: YouTube video [What is privilege?](#) (Engelstalig)

Tip: YouTube video [Social Inequalities Explained in a \\$100 Race](#) (Engelstalig)

De keerzijde van privilege is **marginalisatie**. Marginalisatie is het feit dat sommige groepen of individuen zich in een positie bevinden waarin ze een minder goede positie, minder invloed of minder macht hebben. Groepen die gemarginaliseerd worden zijn onder andere: vrouwen, mensen van kleur, mensen uit de LGBTQIA+¹ gemeenschap, mensen met een beperking, neurodiverse mensen, mensen uit een religieuze of etnische minderheidsgroep, mensen met een lagere sociaaleconomische status, enz.

Intersectionaliteit is een verwant begrip waarmee rekening moet worden gehouden als we het over diversiteit hebben. Intersectionaliteit erkent dat individuen meerdere sociale identiteiten bezitten (zoals ras, gender, seksualiteit, beperking, sociaaleconomische status, etc.) die elkaar kruisen en op elkaar inwerken om hun ervaringen, kansen en uitdagingen vorm te geven.

Een zwarte vrouw kan bijvoorbeeld te maken krijgen met unieke vormen van discriminatie en marginalisatie die anders zijn dan die van een witte vrouw of een zwarte man vanwege de combinatie van haar ras en geslacht.

Op dezelfde manier kan een LGBTQIA+ persoon met een beperking te maken krijgen met verschillende belemmeringen die voortkomen uit het snijvlak van hun seksuele geaardheid of genderidentiteit en hun beperking.

Inzicht in intersectionaliteit is cruciaal voor het bevorderen van diversiteit en gelijkwaardigheid, omdat het organisaties in staat stelt de complexe manieren waarop machtsstructuren en systemen van onderdrukking werken te herkennen en aan te pakken. Door rekening te houden met intersectionele identiteiten kunnen organisaties de behoeften en ervaringen van alle individuen binnen hun gemeenschap beter begrijpen en meer inclusieve omgevingen creëren waarin iedereen zich gewaardeerd en ondersteund voelt.

¹ 'LGBTQIA+' is een afkorting die staat voor 'lesbian, gay, bisexual, transgender, queer/questioning, intersex, asexual'. De '+' verwijst naar het feit dat dit geen uitputtende lijst is.

Gemarginaliseerde mensen hebben meestal te maken met een veelheid aan **structurele en systemische belemmeringen** in de samenleving, het onderwijs, de gezondheidszorg en de arbeidsmarkt. Deze belemmeringen zijn diepgeworteld in de culturele en historische discriminatie en vooroordelen in de samenleving. Seksisme, ableïsme, heteroseksisme, racisme, etnisch racisme en klassisme zijn vormen van discriminatie van groepen die zo veel voorkomen in onze samenleving dat ze een eigen woord hebben.

Discriminatie is de ongelijke behandeling van mensen, vaak op basis van vooroordelen. Vooroordelen bestaan uit gedachten en gevoelens, waaronder stereotypen, houdingen en generalisaties: het is een beoordeling vooraf over een andere persoon op basis van de sociale groep(en) waartoe die persoon behoort. Hoewel discriminatie meestal als negatief wordt gezien, kan het ook resulteren in een (gewenste) voorkeursbehandeling. Het meeste onderzoek richt zich echter op de negatieve aspecten, waarbij personen ongelijk worden behandeld vanwege ras, genderidentiteit, leeftijd, seksuele geaardheid, beperking of nationale afkomst, wat leidt tot minder mogelijkheden en kansen. Deze negatieve aspecten omvatten onder andere: negeren, uitsluiting, bedreiging, spot, laster en geweld.

Discriminatie kan in verschillende vormen en in verschillende contexten voorkomen:

- *Bevooroordeelde communicatie en gedrag.* Dit komt tot uiting in vooringenomen taalgebruik, het gebruik van stereotypen en microagressies, pesterijen en humor.
- *Bevooroordeelde besluitvorming.* Dit is structurele benadeling van gemarginaliseerde groepen. Het heeft invloed op alle aspecten van het leven, waaronder discriminerende werving en selectie, minder promotie- en carrièrekansen, ongelijke beloning en bevooroordeelde besluitvorming in de gezondheidszorg, het onderwijs en de beleidsvorming.

Discriminatie is geworteld in gedrag, maar komt voor op meerdere sociale niveaus: individueel, organisatorisch, institutioneel en cultureel. Deze niveaus zijn onderling verbonden en overlappen elkaar vaak. Institutionele en culturele discriminatie zijn soms bijzonder moeilijk te herkennen en te accepteren, vooral voor mensen die er niet direct mee te maken hebben.

Tip: lees *Invisible Women, geschreven door Caroline Criado Perez*, een boek waarin uitgelegd wordt hoe de wereld op mannen afgesteld is. (Engelstalig)

Tip: bekijk [hier](#) (Engelstalig) hoe gevoeligheden bij witte mensen racisme versterken. Of lees *White Innocence: Paradoxes of Colonialism and Race, geschreven door Gloria Wekker*. Dit boek gaat in op het ontkennen van racisme in Nederland en de erfenis van het kolonialisme.

Voorbeelden van discriminatie:

Interpersoonlijke discriminatie: Een Nederlandse huisbaas weigert een appartement te verhuren aan een persoon met Marokkaanse achtergrond vanwege negatieve stereotypen over Marokkanen. De huisbaas denkt misschien dat Marokkanen eerder geneigd zijn om de huur niet te betalen, overlast te veroorzaken of eigendommen te beschadigen, wat leidt tot een oneerlijke uitsluiting op basis van etnische achtergrond.

Organisatorische discriminatie: ontslagbeleid op basis van anciënniteit kan een onevenredig groot effect hebben op mensen van kleur en vrouwen vanwege relatief late instroom, ook al lijkt het beleid neutraal. Discriminatie op de werkvloer kan gemeten worden aan de hand van de vertegenwoordiging van verschillende groepen in verschillende functiecategorieën, de vertegenwoordiging van gemarginaliseerde groepen in leidinggevende functies versus andere functies. De loonkloof voor vrouwen en de lage vertegenwoordiging van vrouwen in leidinggevende functies is daar een voorbeeld van.

Institutionele discriminatie: Het Nederlandse onderwijssysteem heeft een volgsysteem dat leerlingen in verschillende onderwijstrajecten plaatst (bijvoorbeeld beroepsgericht vs. wetenschappelijk). Onderzoek toont aan dat kinderen van ouders met een migratieachtergrond onevenredig vaak in beroepsgerichte opleidingen worden geplaatst als gevolg van vooroordelen en lagere verwachtingen van leerkrachten, wat hun toekomstige onderwijs- en carrièrekansen beperkt.

Culturele discriminatie: Zwarte Piet, die tijdens Sinterklaasoptochten in zwarte schmink verschijnt, is onderwerp van kritiek omdat het racistische stereotypen in stand houdt. Ondanks voortdurende debatten en pogingen om het uiterlijk van Zwarte Piet te veranderen, weerspiegelt het voortbestaan van dit personage culturele discriminatie, omdat het mensen van Afrikaanse afkomst marginaliseert en beledigend kan zijn.

Waarom zou je investeren in diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid?

Uit onderzoek blijkt dat organisaties die initiatieven op het gebied van diversiteit, inclusie & gelijkwaardigheid (DIG) implementeren verschillende voordelen behalen, zoals meer innovatie, betere besluitvorming, grotere betrokkenheid en tevredenheid van werknemers en betere personeelsbinding. Een inclusieve werkomgeving waarin werknemers met verschillende achtergronden zich gezien, gehoord, gewaardeerd en ondersteund voelen, resulteert in een hogere productiviteit en algehele betere prestaties van de organisatie.

Wil je meer weten? Lees *Why Diversity & Inclusion Matters* [hier](#) en *Diversity, Equity and Inclusion at Work* door Cunningham [hier](#), waarin de meerwaarde van het investeren in DIG wordt uitgelegd. (allen Engelstalig)

Het effectief implementeren van DIG-initiatieven is een uitdaging voor organisaties. Meer dan eens blijkt dat:

- De fundamentele sociale ongelijkwaardigheid niet zijn opgelost.
- Tijd en middelen ontoereikend zijn of worden verspild aan onproductieve activiteiten.
- Ineffectieve interventies spanningen en zelfs conflicten tussen mensen veroorzaken.

Deze schaduwzijde van DIG benadrukt de essentiële behoefte aan een goede implementatie van deze initiatieven. Dit begint met duidelijk gedefinieerde en weloverwogen doelstellingen die gemakkelijk te begrijpen en te ondersteunen zijn op alle niveaus van de organisatie. Over het algemeen zijn de meeste doelstellingen gekoppeld aan moraliteit & wetgeving of aan zakelijke overwegingen, zoals wordt geïllustreerd in Figuur 3. Wanneer de doelen niet goed gedefinieerd zijn, niet gekoppeld zijn aan kernwaarden of de strategische doelen van de organisatie bestaat het risico dat initiatieven vroegtijdig worden gestaakt of doelen niet worden gerealiseerd.

Moraliteit & wetgeving

- *Zorgen voor eerlijke uitkomsten*
- *Het voorkomen van discriminatie*
- *Contact maken met mensen in de samenleving*
- *Het gevoel van 'erbij horen' versterken*
- *Het welzijn verbeteren*
- *Ongewenst gedrag aankaarten*

Zakelijk

- *Het verbeteren van samenwerking, communicatie & creativiteit*
- *Het verhogen van werknemerstevredenheid & retentie*
- *Het aantrekken van (divers) talent op de arbeidsmarkt*
- *Het versterken van de reputatie*

Figuur 3: mogelijke DIG doelstellingen

Vraag: Welke redenen heb jij om te investeren in DIG? En jouw organisatie?

Hoe worden organisaties inclusiever en gelijkwaardiger?

Er zijn verschillende struikelblokken die het moeilijk maken om organisaties inclusiever en gelijkwaardiger te maken. Figuur 4 beschrijft acht van deze barrières.

Om deze barrières op te lossen, kunnen we vier instrumenten inzetten:

1. **Analyse & strategie.** Onderzoek toont aan dat het van essentieel belang is om DIG-initiatieven af te stemmen op de behoeften van de organisatie. Dit betekent dat de huidige situatie geanalyseerd moet worden met bijvoorbeeld personeelsenquête's en analyse van beschikbare gegevens. Arbitraire activiteiten, zoals een verplichte training zonder koppeling aan

een specifieke behoefte of concreet doel, stuiten vaak op weerstand en slagen er niet in een inclusieve omgeving te creëren. Daarom beginnen we met twee vragen:

- Wat is de huidige situatie?
- Wat zijn de doelstellingen en hoe willen we die bereiken?

- 2. Gedrag en cultuur.** De cultuur van de organisatie en het gedrag van de medewerkers en leidinggevendens bepaalt in grote mate of mensen zich betrokken voelen en het gevoel hebben erbij te horen. Dit verschilt per organisatie en team.
- 3. Beleid, processen en communicatie.** Beleid, processen en communicatie dienen zo te worden ontworpen dat ze inclusief zijn en gelijkwaardige resultaten opleveren. Dit houdt in dat organisaties nadenken over hoe ze discriminatie op alle niveaus kunnen voorkomen en hoe ze bevooroordeeld gedrag en de gevolgen daarvan kunnen verminderen.
- 4. Individuele vaardigheden.** Het ontwikkelen van individuele vaardigheden is een belangrijke succesfactor. Deze vaardigheden omvatten zelfbewustzijn & reflectie, (inclusieve) communicatie & feedback en netwerkvaardigheden.

De eerste drie instrumenten worden hieronder beschreven. De individuele vaardigheden worden behandeld in het gedeelte “Hoe word je inclusiever?”.

<p>Werving</p> <p><i>Veel organisaties gebruiken wervingsmethoden die bepaalde groepen bevoorradelen.</i></p> <p><i>Zo kan het sterk vertrouwen op aanbevelingen van werknemers een gebrek aan diversiteit in stand houden, omdat huidige werknemers waarschijnlijk kandidaten met een vergelijkbare achtergrond zullen voordragen.</i></p>	<p>Promotie</p> <p><i>Promotiecriteria zijn vaak in het voordeel van personen met dezelfde kenmerken of achtergronden als leidinggevendens, waardoor personen zonder deze kenmerken benadeeld worden. Dit zijn meestal de minderheidsgroepen.</i></p>	<p>Feedback & evaluatie</p> <p><i>Vooroordelen in prestatiebeoordelingen kunnen van invloed zijn op de manier waarop werknemers met verschillende achtergronden worden beoordeeld, wat vaak leidt tot ongelijkwaardigheden in erkenning, beloningen en promoties. Standaard evaluatiecriteria houden mogelijk geen rekening met verschillende perspectieven en bijdragen.</i></p>
<p>Culturele passendheid</p> <p><i>De dominante organisatiecultuur wordt vaak gevormd door de meerderheidsgroep binnen een organisatie. Bij beslissingen over indienstneming en promotie op basis van "culturele passendheid" (cultural fit) kunnen kandidaten worden uitgesloten die niet voldoen aan die dominante organisatiecultuur.</i></p>	<p>Netwerken & mentorschap</p> <p><i>De toegang tot informele netwerken en mentorschap is vaak beperkt voor werknemers uit minderheidsgroepen. Deze netwerken en relaties zijn cruciaal voor loopbaanontwikkeling en doorgroeimogelijkheden.</i></p>	<p>Normen op de werkplek</p> <p><i>Door normen op de werkplek die niet inclusief zijn voor verschillende culturen, zoals verwachtingen rond werktijden, kledingvoorschriften of communicatiestijlen, kunnen werknemers met andere achtergronden vervreemd raken.</i></p>
<p>Historische ongelijkwaardigheid</p> <p><i>Structurele barrières zijn vaak het gevolg van historische ongelijkwaardigheden in onderwijs en arbeidsmarkt die doorwerken in het huidige moment. Discriminerende werving & selectie in het verleden kunnen bijvoorbeeld resulteren in een lagere anciënniteit voor werknemers uit minderheidsgroepen en dat heeft invloed op doorgroeimogelijkheden.</i></p>	<p>Onderzoek naar barrières</p> <p><i>Dit zijn acht veel voorkomende barrières. Het is belangrijk om onderzoek te blijven doen naar de verschillende barrières die mensen ervaren.</i></p>	<p>Vooringenomen besluitvorming</p> <p><i>Vooroordelen in besluitvormingsprocessen, zoals groepsdenken of afgaan op stereotypen, kunnen leiden tot oneerlijke uitkomsten. Beslissingen over het toewijzen van projecten, de samenstelling van teams en leiderschapsrollen kunnen bijvoorbeeld beïnvloed worden door onbewuste vooroordelen.</i></p>

Figuur 4 Acht structurele barrières voor inclusievere en gelijkwaardigere organisaties

Analyse & strategie

Weten wat je als organisatie wilt bereiken en hoe je dat gaat doen is een belangrijke eerste stap. Maar dat betekent ook dat je moet weten waar je als organisatie staat. Daarom raden we aan om te beginnen met een **analyse** om de huidige situatie te begrijpen. Er zijn veel soorten analyses die je kunt uitvoeren en meestal is er al behoorlijk wat informatie beschikbaar, zoals medewerker tevredenheidsonder-zoeken.

Een analyse waar we meestal mee beginnen is een sentimentanalyse die kijkt naar hoe mensen denken over de organisatie, hoe ze aankijken tegen gedrag, processen en wat ze belangrijk vinden met betrekking tot diversiteit, inclusie & gelijkwaardigheid. In deze analysefase combineren we graag verschillende methoden zoals een enquête, interactieve sessies en diepte-interviews. Het voordeel van deze aanpak is dat je meteen de hele organisatie, het hele team of de hele afdeling bij het onderwerp betreft en een gemeenschappelijke taal begint te ontwikkelen. We richten ons in deze fase op het creëren van een veilige omgeving, bijvoorbeeld door te werken met geanonimiseerde rapporten en vertrouwelijke interviews.

De ervaringen van mensen in een organisatie kunnen erg uiteenlopen. Geprivilegieerde groepen hebben vaak meer kansen en minder uitdagingen dan gemarginaliseerde groepen. Dit komt naar voren in de sentimentanalyse en is meestal een nieuw inzicht voor veel mensen in de organisatie. De analyse onthult inzichten die veel leidinggevendenden verrassen of zelfs choqueren, omdat ze door hun positie niet dezelfde signalen en informatie krijgen als anderen. Deze analyse wordt omgezet in een geanonimiseerd verslag met (potentiële) verbeterpunten. Het verslag vormt de basis voor de strategiefase.

Wil je meer weten? Vul de openbare versie van onze enquête, die we gebruiken voor sentimentanalyse, in (Engelstalig): [Link](#)

Het opstellen van een strategie om jouw DIG-doelstellingen te bereiken kan een op zichzelf staande exercitie zijn, of het kan deel uitmaken van een bredere strategie. Het is belangrijk dat de strategie gekoppeld is aan de doelstellingen van de organisatie en realistisch is qua ambitie. Dat betekent dat er een senior bestuurder als opdrachtgever moet zijn en dat er voldoende middelen moeten zijn om de doelstellingen te bereiken. We raden aan om de strategie op een co-creatieve manier te ontwikkelen, waarbij mensen met verschillende perspectieven een bijdrage leveren. Het is ook belangrijk om de strategie te koppelen aan bestaande initiatieven, om ervoor te zorgen dat de plannen realistisch zijn en ingebed zijn in de strategie van de organisatie.

Consistente en duidelijke communicatie binnen de organisatie en het bieden van voldoende context is een randvoorwaarde voor succes. Daarnaast zijn het op verantwoorde wijze verzamelen en gebruiken van gegevens en het opzetten van een transparant systeem van verantwoordelijkheden essentiële factoren voor het

behalen van succes. Afbeelding 5 geeft een samenvatting van ons analyse- en strategieproces, zoals hierboven beschreven.

1. Analyse



2. Co-creër strategie met het DIG-team



Figuur 5 Illustratie van het analyse- en strategieproces

Gedrag en cultuur

Mensen worden sterk beïnvloed door de cultuur waarin ze leven. Cultuur vormt onze perspectieven en leidt vaak tot stereotypen en vooroordelen, omdat individuen binnen een cultuur de neiging hebben om gemeenschappelijke overtuigingen te delen over gedrag, waarden, houdingen en meningen.

Een belangrijk punt is dat mensen handelen binnen hun culturele context, vaak zonder dit te beseffen. Dit gebrek aan bewustzijn is als het begrip van water bij een vis: omdat vissen omringd zijn door water, herkennen ze het belang ervan voor hun voortbestaan niet. Op dezelfde manier bepaalt cultuur het menselijk handelen door middel van culturele verwachtingen en ervaringen, meestal zonder dat we ons daar bewust van zijn. We moeten dus kijken naar hoe cultuur vorm kan geven aan inclusie en gelijkwaardigheid. In dit stuk zullen we ons richten op drie belangrijke aspecten: het waarderen en respecteren van verschillen, psychologische veiligheid en ongewenst gedrag.

Een essentieel aspect van een cultuur die DIG ondersteunt, is **het waarderen en respecteren van verschillen** en diversiteit. Dit betekent dat mensen de verschillende dimensies van diversiteit erkennen en waarderen, zoals gender, ras, etniciteit, religie, seksuele geaardheid, beperking, leeftijd of sociaaleconomische status. Het waarderen en respecteren van diversiteit betekent ook dat mensen actief proberen om verschillende perspectieven, ervaringen en achtergronden te begrijpen en de waarde ervan te benutten. Het waarderen en respecteren van diversiteit zorgt voor een gevoel van erbij horen en verbetert de kwaliteit en resultaten van het werk.

Een manier om diversiteit te waarderen en te respecteren is het oefenen van empathie, compassie en interculturele communicatie. Interculturele communicatie wordt bereikt door een intercultureel sensitieve houding, kennis en reflectievaardigheden. Als mensen open zijn, weloverwogen vragen stellen en

hun oordeel uitstellen, verbetert de communicatie. De volgende stap is het aanpassen van je gedrag en houding, met behoud van je eigen identiteit, normen en waarden. Door empathie en interculturele communicatie te beoefenen, kunnen mensen vertrouwen, begrip, respect en een goede relatie met anderen opbouwen en misverstanden, conflicten en stereotypen vermijden of snel oplossen.

Een tweede essentieel aspect van een cultuur waarin DIG wordt ondersteund, is **psychologische veiligheid**, die wordt gedefinieerd als “een gedeelde overtuiging van teamleden dat het team veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's”. Psychologische veiligheid betekent dat mensen zich op hun gemak voelen om hun authentieke zelf uit te drukken, hun ideeën en meningen te delen, hun fouten toe te geven en van elkaar te leren zonder angst voor negatieve gevolgen. Psychologische veiligheid bevordert vertrouwen, samenwerking, innovatie en inclusie in teams en organisaties.

Amy Edmondson, een vooraanstaand wetenschapper op het gebied van psychologische veiligheid, ontwikkelde een vier-bij-vier matrix om de relatie te illustreren tussen psychologische veiligheid en verantwoordelijkheid, twee dimensies die van invloed zijn op teamprestaties. De matrix bestaat uit vier kwadranten die elk een ander type teamklimaat vertegenwoordigen.

Om een leerzone te creëren, dienen leidinggevenden een evenwicht te vinden tussen psychologische veiligheid en verantwoordelijkheid en dienen ze een cultuur van nieuwsgierigheid, openhartigheid en samenwerking te bevorderen. Ze kunnen dit doen door duidelijke verwachtingen te stellen, constructieve feedback te geven, vragen en afwijkende meningen aan te moedigen, onzekerheid en onderlinge afhankelijkheid te erkennen en inspanning en leerprocessen toe te juichen.



Figuur 6 Psychologische veiligheidskwadrant (bron: Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization*)

Wil je verder lezen? Amy C. Edmondson, *The Fearless Organization*, is een aanrader. Ze heeft ook een Ted Talk over dit onderwerp. [Link](#)

Tenslotte is het belangrijk om **ongewenst gedrag** te bespreken. Ongewenst gedrag is elke handeling of uitlating die een inbreuk vormt op de normen en

verwachtingen van een respectvolle en inclusieve werkomgeving. Gedrag is ongewenst als iemand het als zodanig ervaart. Ongewenst gedrag kan variëren van subtiel tot openlijk, van opzettelijk tot onopzettelijk en van geïsoleerd tot systematisch. Ongeacht de mate of intentie kan ongewenst gedrag een negatieve impact hebben op individuen, teams en organisaties.

Ongewenst gedrag kent vele verschijningsvormen:

- Intimidatie: gedrag beïnvloeden door bijvoorbeeld (de dreiging van) psychisch of fysiek geweld, statusverlies of uitsluiting.
- Agressie & geweld: beledigingen, bedreigingen, pesterijen en geweld.
- Pesten: onzinnige taken laten uitvoeren, negeren en buitensluiten, imiteren en belachelijk maken, intimidatie, agressie en roddelen.
- Discriminatie: ongelijke behandeling.
- Seksuele intimidatie: elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag (verbaal, non-verbaal of fysiek) dat als ongewenst wordt ervaren.

Er zijn ook gedragingen die onschuldiger lijken, maar toch de psychologische veiligheid ondermijnen en mensen uitsluiten. Denk bijvoorbeeld aan:

- Microagressies: alledaagse opmerkingen, vragen en handelingen die stereotypen over leden van gemarginaliseerde groepen versterken en mensen uitsluiten.
- Mensen veroordelen voor fouten: dit ondermijnt de psychologische veiligheid die mensen nodig hebben om er vrijuit over te kunnen spreken.
- Ongepaste grappen maken: humor kan mensen verbinden, maar sluit ook heel gemakkelijk mensen uit.

Het is belangrijk om in te grijpen wanneer ongewenst gedrag zich voordoet. Zonder ingrijpen bestaat het risico dat dergelijk gedrag wordt genormaliseerd en meer gaat voorkomen. Er zijn verschillende manieren om in te grijpen. Soms kan dit op het moment zelf, maar het kan ook nadat een situatie zich al heeft voorgedaan. Ingrijpen kan bijvoorbeeld door constructieve feedback te geven aan iemand die het gedrag vertoont, in gesprek te gaan met degene die het gedrag ervaart of te praten met een leidinggevende, HR of een vertrouwenspersoon.

Twee voorbeelden van gedrag dat schade toebrengt aan leden van gemarginaliseerde groepen

- *Een gebrek aan feedback van collega's en leidinggevenden.* Als je geen deel uitmaakt van de ingroup, is de kans kleiner dat je waardevolle feedback ontvangt. Dit kan de ontwikkeling van mensen op de lange termijn beperken.
- *Eigen geïnternaliseerde onderdrukking en stress.* Gedachten als "Hoor ik er wel bij?", "Zie ik dit goed?", "Kan ik dit zeggen zonder gestraft te worden?", "Ben ik goed genoeg?", "Vertrouwen ze me?" kunnen mensen ervan

Tip: bekijk dit animatiefilmpje over het effect van microagressies. [Link](#)

Beleid, processen en communicatie

Er zijn verschillende beleidsmaatregelen, processen en communicatieaspecten die ongelijkwaardigheid in organisaties creëren als ze niet ontworpen (of veranderd) worden met inclusie en gelijkwaardigheid in gedachten. Figuur 7 vat negen dimensies samen waar je je bewust van moet zijn.

Het veranderen van deze processen kan op verschillende manieren, maar ze moeten allemaal tot op zekere hoogte worden ondersteund door strategie, (data) analyse, training en begeleiding.

De beste aanpak hangt af van verschillende factoren, waaronder: het type organisatie, het soort werk, de cultuur, de beschikbare tijd en middelen, de grootte van de organisatie, (andere) prioriteiten en commerciële dimensies. Helaas kunnen we in dit stuk niet alle beproefde methoden opnoemen om deze processen gelijkwaardiger en inclusiever te maken.

TIP: Lees *De Inclusiemarathon* door Bouchallikht en Papaikonomou, en *Van Woorden naar Daden* door Denктаş e.a.

<p>Werving</p> <p><i>Wervingsprocessen zijn bevooroordeeld en vaak discriminerend vanwege cognitieve en sociale vooroordelen, zoals similarity en affinity bias, gender bias en stereotypering.</i></p> <p><i>Om werving & selectie inclusiever en objectiever te maken, zijn gestructureerde denkwijzen en processen nodig.</i></p>	<p>Promotie</p> <p><i>Promotieprocedures zijn vaak niet transparant, bevooroordeeld en gebaseerd op individuele relaties in plaats van op prestatie.</i></p> <p><i>Om promotie meer inclusief en objectief te maken, moeten we meerdere perspectieven en gestructureerde denkprocessen inzetten in besluitvorming.</i></p>	<p>Feedback & evaluatie</p> <p><i>Feedback & evaluatie wordt vaak gegeven vanuit het eigen referentiekader en wordt vaak helemaal niet gegeven.</i></p> <p><i>Het is belangrijk om iedereen voortdurend constructieve feedback te geven en evaluaties van meerdere mensen te ontvangen om een evenwichtiger beeld te krijgen.</i></p>
<p>Ongewenst gedrag</p> <p><i>Het aankaarten van ongewenst gedrag is essentieel voor het bevorderen van inclusiviteit en sociale veiligheid.</i></p> <p><i>Er moeten processen zijn om met ongewenst gedrag om te gaan.</i></p>	<p>Netwerken, mentorschap & activiteiten</p> <p><i>Netwerken, mentorschapsprogramma's en andere activiteiten ondersteunen leden van gemarginaliseerde groepen</i></p>	<p>Besluitvorming & communicatie</p> <p><i>Het betrekken van verschillende perspectieven in besluitvorming en communicatie leidt tot betere beslissingen en inclusievere communicatie.</i></p>
<p>Loon, arbeidsvoorwaarden & flexibiliteit</p> <p><i>Loon- en arbeidsvoorwaardenpakketten moeten geschikt zijn voor een breed scala aan werknemers in jouw organisatie. Ze moeten gelijke kansen en voldoende flexibiliteit bieden.</i></p> <p><i>Gegevensanalyse kan worden gebruikt om ongelijkheden op te sporen en er zijn veel beproefde methoden beschikbaar.</i></p>	<p>Welzijn</p> <p><i>Werkgevers en werknemers hebben de verantwoordelijkheid om voor hun welzijn te zorgen.</i></p> <p><i>Dit houdt in dat ze moeten zorgen voor een veilige werkomgeving en stress waar mogelijk moeten verminderen.</i></p>	<p>Toegankelijkheid</p> <p><i>Toegankelijkheid gaat over het zinvol, begrijpelijk en bruikbaar maken van informatie, activiteiten en/of omgevingen voor zoveel mogelijk mensen. Als zodanig is het een belangrijke factor voor het creëren van een inclusieve omgeving..</i></p>

Figuur 7 Organisatiegebieden met invloed op DIG

Wat kunnen wij, als individuen, doen om inclusiever te worden?

In het vorige gedeelte hebben we onderzocht wat een organisatie kan - en zou moeten doen - om gelijkwaardiger en inclusiever te worden. Maar wat kunnen wij, als individuen, doen om inclusiever te worden? Eerst onderzoeken we een aantal (structurele) belemmeringen die mensen in dit kader ervaren. Daarna bekijken we wat we kunnen doen om deze te overwinnen.

Er zijn veel factoren die bepalen of we iemand (onbewust) uitsluiten. Sommige van die factoren zijn heel persoonlijk. Neem je de tijd om met iemand om te gaan? Ben je geïnteresseerd in iemand en ben je in staat om een vertrouwensrelatie op te bouwen? Sommige factoren zijn meer structureel. Figuur 8 vat zes structurele factoren samen die het moeilijk maken om mensen erbij te betrekken.

<p>Stress</p> <p><i>Als we gestrest zijn, hebben we de neiging om te reageren uit een overlevingsinstinct (vecht-, vlucht-, verstijf-, neig- of befriendingsreactie). Stress beperkt ons rationele denken en ons vermogen om contact te maken met mensen. Dus als je gestrest bent, denk je minder rationeel en ben je minder empathisch.</i></p>	<p>Groepsdynamiek</p> <p><i>We maken allemaal deel uit van 'ingroups'. Mensen in onze 'ingroup' zien we als individuen en we beoordelen hen positiever, terwijl de leden van de 'outgroup' als groep worden gezien en negatiever worden beoordeeld.</i></p>	<p>Taal, humor & microagressies</p> <p><i>We gebruiken allemaal taal, humor en microagressies die kunnen leiden tot onbewuste uitsluiting.</i></p> <p><i>Wees je bewust van wat je zegt en denk na over waarom je het zegt en hoe het overkomt.</i></p>
<p>Similarity & affinity bias</p> <p><i>We leggen makkelijker contact met mensen die op ons lijken (similarity bias) en mensen met wie we affiniteit hebben (affinity bias)</i></p>	<p>Stereotypen</p> <p><i>We simplificeren en generaliseren onze overtuigingen over groepen mensen en passen ze toe op individuen, zowel positief als negatief. Dit zorgt voor vooringenomen meningen en houdingen over individuen die behoren tot een bepaalde groep.</i></p>	<p>Fundamentele attributiefout</p> <p><i>We hebben de neiging om gedrag te koppelen aan de persoonlijkheid in plaats van context bij anderen, wat leidt tot een gebrek aan empathie.</i></p> <p><i>Zo zijn we veel vergevingsgezinder tegenover onszelf. Bijvoorbeeld: hij is laat omdat hij lui is; ik ben laat door het verkeer.</i></p>

Figuur 8 Structurele factoren die inclusiviteit belemmeren

Reflectie: Welke belemmeringen herken je uit je eigen leven en gedrag?

Om deze belemmeringen te overwinnen, moeten we leren reflecteren, onze stress en emoties beheersen en onze communicatievaardigheden ontwikkelen. Samen noemen we deze vaardigheden inclusieve leiderschapsvaardigheden. Hoewel we ze leiderschapsvaardigheden noemen, zijn ze voor iedereen! Figuur 9 vat deze inclusieve leiderschapsvaardigheden samen.



Zelfbewustzijn

1. Wees je ervan bewust dat anderen niet noodzakelijkerwijs jouw wereldbeeld, ideeën en gevoelens delen.
2. Wees je bewust van je eigen vooroordelen en emoties en hoe dat je waarneming van de wereld beïnvloedt.
3. Wees je bewust van de effecten van je eigen gedrag op anderen.
4. Beheers je eigen stressniveaus en wees je bewust van die van anderen.



Communicatie & gedrag

1. Wees nieuwsgierig en empathisch.
2. Stel je kwetsbaar op en geef fouten toe.
3. Zorg dat je in staat bent om:
 1. Te luisteren en contact te leggen
 2. Open vragen te stellen
 3. Je oordeel uit te stellen
 4. Constructieve feedback te geven
 5. Grenzen te stellen
4. Blijf jezelf voortdurend ontwikkelen.

Figuur 9 Inclusieve leiderschapsvaardigheden

Het begint met een reflectieve, empathische en nieuwsgierige houding en de bereidheid om fouten toe te geven. Je bouwt aan je vermogen om je op een meer inclusieve manier te gedragen en te communiceren. Je bent in staat om je bewust te worden van je eigen vooroordelen, emoties en stressreacties, en bent in staat om taal te leren die meer inclusief is.

Het gebruik van inclusieve taal is een belangrijk onderdeel van de inclusieve leiderschapsvaardigheden. Het bestaat uit:

- Bewust zijn van de woorden die we gebruiken en hoe we ze gebruiken.
- Vragen hoe mensen aangesproken willen worden.
- Het vermijden van bepaalde woorden.
- Onze (impliciete) aannames beperken in de taal die we gebruiken.

Wil je meer weten? Lees *Je Mag Ook Niets Meer Zeggen* door Mounir Samuel of de UU Richtlijn inclusief taalgebruik [hier](#).

Het goed toepassen van deze vaardigheden vereist het herkennen van de situaties waarin ze nodig zijn en het vermogen om te reflecteren en te leren. Daarnaast vereist dit geduld en de bereidheid om contact te hebben met mensen die een ander wereldbeeld hebben dan jij. Dit is een leerproces dat nooit af is. We maken onderweg allemaal fouten, dat is onvermijdelijk. Dat is niet erg, zolang we maar bereid zijn om toe te geven dat we niet alle antwoorden hebben, onze excuses aan te bieden aan de mensen die we ongepast hebben behandeld en de intentie hebben om te verbeteren. Training kan ons helpen sneller te leren.

Tip: Probeer je oordeel uit te stellen als je in contact bent met iemand met wie je weinig gemeen hebt. Zoek dit contact ook op.

Tip: Stel doelen voor jezelf om je inclusieve leiderschapsvaardigheden te ontwikkelen.

Verantwoordelijkheden van managers en leidinggevend

Naast het ontwikkelen van hun eigen inclusieve leiderschapsvaardigheden, hebben managers en leidinggevend

Managers en leidinggevend

Verwijzingen & bronnen

- *Thinking, Fast and Slow* (2011), door Kahneman, [bol.com link](#)
- *Cognitive Bias Cheat Sheet* (2016), door Benson, [open](#)
- *Catalyst summaries on the importance of diversity & inclusion:*
 - [Why Diversity and Inclusion Matter \(Quick Take\) | Catalyst](#)
 - [Diversity Matters \(Infographic\) | Catalyst](#)
- *How to outsmart your unconscious bias*, door Alexander, [open](#)
- *Several articles from the Harvard Business Review:*

- [The Other Diversity Dividend](#)
- [The Key to Inclusive Leadership](#)
- [Unconscious Bias Training That Works](#)
- [An Intersectional Approach to Inclusion at Work](#)
- *What is diversity, equity, and inclusion (DE&I)?*, door McKinsey, [open](#)
- *White Fragility, why it's so hard for white people to talk about racism (2019)*, door Robin DiAngelo
- *What is privilege?*, door Lean In, [open](#)
- *Microaggressions in the learning environment: A systematic review (2020)*, door Ogunyemi e.a., [open](#)
- *Racial Microaggressions in Everyday Life (2007)*, door Sue e.a.
- *Invisible women (2019)*, door Caroline Criado Perez
- *UU Inclusive Teaching Toolbox | Inclusive Language*, [open](#)
- *De Inclusiemarathon (2021)* door Bouchallikht en Papaikonomou
- *Van woorden naar daden (2023)*, door Denктаş e.a.
- *Je mag ook niets meer zeggen (2023)*, door Mounir Samuel
- *Op Glad IJs (2012)*, door van Iren, Venekamp & Doelman
- *Handbook of Decision Analysis (2013)*, door Parnell, Bresnick, Tani & Johnson

Over de auteurs



Dr. Deniz Aydemir-Döke is consultant en onderzoeker bij Human Centric. Ze is expert op het gebied van vooroordelen, microagressie en toegankelijkheid. Haar onderzoek richt zich op het effect van 'ableïsme', op het welzijn van mensen met een beperking.



Rutger Legeland is partner bij Human Centric. Hij is gespecialiseerd in inclusieve besluitvorming (strategieontwikkeling, werving & selectie) en sociale veiligheid. Hij combineert zijn ervaring als managementconsultant en manager met kennis uit verschillende wetenschappelijke domeinen om mensen, teams en organisaties te helpen inclusiever te worden en betere beslissingen te nemen.



Caroline Pickard is een ervaren onafhankelijke trainer, facilitator en consultant op het gebied van diversiteit & inclusie. Ze werkt samen met Human Centric, Catalyst en Talent naar de Top voor diverse organisaties in binnen- en buitenland.



Annemarie van Iren is partner bij Human Centric. Als trainer, coach en consultant werkt ze al decennia op het snijvlak van leiderschap en diversiteit & inclusie in de (sub)top van het bedrijfsleven en de (semi-)publieke sector. In de loop der jaren heeft ze verschillende boeken gepubliceerd waaronder *Op Glad IJs* en *Waarderend Organiseren*.



Sonja el Yandouzi is consultant en trainer bij Human Centric. Als universitair docent en farmaceut deed ze expertise op in interculturele communicatie (in de gezondheidszorg) en inclusief onderwijs.