

binnenwerk

**Stadsorganisaties en de beweeglijke,
diverse stad — voorbij woorden,
wensen en papier**

Lotte De Bruyne

**Vaststellingen uit het traject Stadsgenoten van het
Kenniscentrum Vlaamse Steden**

Kenniscentrum Vlaamse Steden

**Academia
Press**

VOORAF

Dat we leven in een snel veranderende samenleving is vooral voelbaar in de steden. Zich reorganiseren om te streven naar een “nieuw evenwicht” is voor elk lokaal bestuur een zware uitdaging. Het is een leerproces dat durf en creativiteit vergt.

Lieven Dehandschutter | burgemeester Sint-Niklaas

Ik geloof dat een stadsorganisatie pas echt toekomstbestendig is als ze de stad weerspiegelt. Verandering vraagt moed en beleid. Diversiteit is geen los project, maar onze grootste kans om samen sterker, slimmer en menselijker te worden.

Mieke Hullebroeck | algemeen directeur Gent

Chimamanda Ngozi Adichie leerde ons the danger of a single story: het belang om niet één maar meerdere verhalen te zien. Met deze publicatie hebben we als beleidsvoerders een waardevolle inspiratiegids om ons daarbij te helpen.

Elke Van den Brandt | minister, voorzitter college van de Vlaamse Gemeenschapscommissie

Een publicatie die me aan het denken zet. Op een aangename en licht onconventionele manier word je mee op pad genomen: van herkenbare vaststellingen uit de stadsorganisaties, via een scherpe analyse, naar oplossingen en reflecties van experts. Het deed me stilstaan bij onze manier van werken en hoe we soms meer sleutels in onze zakken hebben dan we denken.

Johan Verhulst | algemeen directeur Sint-Niklaas

Samenleven in diversiteit vraagt inzet en empathie. Goede dienstverlening is essentieel. Daarnaast bouwen we in Leuven op vanuit de wijken, proberen daar een gemeenschapsgevoel te creëren. In deze onlinetijden verliezen we ons empathisch vermogen. Empathie is iets actiefs: het is moeite doen om te luisteren, om in dialoog te gaan. Dat zijn basiscompetenties die erop achteruitgaan, zeker bij jonge mensen. Je moet daar echt in investeren.

Mohamed Ridouani | burgemeester Leuven

Als grootste stad van Vlaanderen toont Antwerpen de weg in een veranderende samenleving. In een stad met 173 nationaliteiten bouwen we aan een hechte stadsgemeenschap, ondersteund door een neutrale overheid die waakt over de vrijheid en gelijkwaardigheid van alle Antwerpenaren.

Els van Doesburg | waarnemend burgemeester Antwerpen

Zeer relevant, met een interessante focus op de eigen stadsorganisatie. Het is duidelijk dat continue aandacht voor die open inclusieve blik nodig blijft. De resultaten zetten aan tot hernieuwde actie. Het is een genuanceerd en uitnodigend verhaal, met een sterke borging van praktijk en theorie en met handige insteken om mee aan de slag te gaan.

Geertrui Vanloo | algemeen directeur Leuven

Als algemeen directeur moet je die gelaagde visie op diversiteit vastpakken en in de organisatie installeren. Je kunt niet stoppen bij de theorie of het politieke verhaal. Dat betekent dat je datzelfde verhaal iedere dag op een

andere manier moet vertellen en eisen van de medewerkers dat ze zich daarnaar gedragen. Dat betekent ook ambitieus zijn, voorbij het kleine, de projectjes of het louter zorgende paternalisme. Leiders spelen hierin een cruciale rol, maar dat wil niet zeggen dat zij automatisch de vaardigheden hebben om diversiteit goed te managen. Stilstaan bij deze vaardigheden en op zoek gaan hoe je die kunt verwerven en werven, zoals geschetst in luik 2 van dit boek is noodzakelijk.

Gert Eraerts | algemeen directeur Mechelen

Het interview met Yvonne Benschop is voor een algemeen directeur een echte call to action. We willen graag een diverse stadsorganisatie; Yvonne toont onomwonden waar de valkuilen liggen. Als algemeen directeur willen horen dat je het niet zo goed doet, is de motor van verandering.

Bie De Busser | algemeen directeur Turnhout

Verbinding ontstaat niet vanzelf. Als stad moeten we blijven investeren in luisteren, reflecteren én handelen. Diversiteit is geen opdracht van één dienst, maar een collectieve verantwoordelijkheid. Brugge groeit wanneer iedereen mee vorm kan geven aan onze gedeelde toekomst.

Colin Beheydt | algemeen directeur Stad Brugge

Ik pleit voor de normalisering van inclusiviteit. En ik vind het belangrijk te benadrukken dat inclusiviteit een wederkerig gebeuren is, geven en nemen. Maar er zijn ook grenzen en die moeten aangegeven worden. In die zin vond ik het interview met ex-politievrouw en professor Saniye Çelik in bijdrage 1 in het oplossingsgerichte luik 2 interessant. Zij heeft het erover dat er niet zoiets bestaat als honderd procent inclusiviteit en stelt dat samenleven en samenwerken in verschil niet altijd makkelijk is. Ik houd niet van diversiteitsromantiek. En ook niet

van vingervijzen omtrent die afspiegeling van de samenleving. Natuurlijk is dat belangrijk, maar het gaat over meer. En met vingervijzen komen we niet vooruit. Inclusiviteit, in alle richtingen, met iedereen die zijn steentje bijdraagt, is voor mij de weg.

Steven Vandeput | burgemeester Hasselt

Het is confronterend te lezen dat besprekingen rond deze problematiek vaak geassocieerd worden met gevoeligheid, onzekerheid, angst, vrees, gebrek aan durf, mistige visie, ongemak, onveiligheid... Bijna veertig jaar na 'Bange Blankeman' van Willem Vermandere blijkt er op dat vlak nog niet zoveel veranderd.

Geert Sintobin | algemeen directeur Roeselare

Een diverse stad vraagt een stadsorganisatie die mee evolueert. Verbinding moet verankerd zijn in beleid, leiderschap en dagelijkse werking. Alleen door samen te kiezen voor inclusie en representatie, maken we van diversiteit een structurele kracht in onze stedelijke toekomst.

Mathias De Clercq | burgemeester Gent

Samenleven is een werkwoord. De diversiteitsstroom die ook meer en meer zichtbaar wordt in kleinere centrumsteden vergt daarom een aanpak die niet alleen op taal en inburgering gericht is, maar ook op investeringen in woon- en leefkwaliteit, waar gentrificatie en sociale stijging samen kunnen gaan.

Kris Declercq | burgemeester Roeselare

Aandacht voor diversiteit in de stedelijke omgeving is iets waar de laatste jaren geen gebrek aan was; tegelijk kunnen er nooit genoeg pragmatische benaderingen zijn. Het boek en het werk van velen erachter hielpen mij alvast om door de zeer diverse bomen het

bos te blijven zien. We blijven als stedelijke organisaties worstelen om diversiteit ook op de hogere niveaus te realiseren. Het is nu wel duidelijk dat die moeizame vooruitgang niet aan één of enkele oorzaken ligt en dat er ook geen mirakeloplossingen zijn, maar wel dat veel kleinere maatregelen kunnen helpen.

Sven Cauwelier | algemeen directeur Antwerpen

Brussel is een stad van minderheden. Geen enkele groep leidt de dans. Diversiteit is de regel en voor wie in Brussel opgroeit ook gewoon een evidentie. Werken aan stedelijke innovatie rond diversiteit en meertaligheid maakt dan ook deel uit van het DNA van de Vlaamse Gemeenschapscommissie. We zijn blij onze kennis en ervaring te kunnen delen en tegelijkertijd ook – met deze inspirerende publicatie van het Kenniscentrum Vlaamse Steden – te mogen leren van andere steden.

Dirk Broekaert | leidend ambtenaar Vlaamse Gemeenschapscommissie (VGC)

Ons personeelsbestand moet een weerspiegeling zijn van onze samenleving. Diversiteit, ook binnen het politiekorps, versterkt het vertrouwen en begrip tussen gemeenschappen. Het mag geen randfenomeen zijn. Met inclusief talentbeleid bouwen we aan een rechtvaardiger Brugge waar elk talent kan groeien.

Dirk De fauw | burgemeester Brugge

Snelle veranderingen zorgen voor grote uitdagingen. Dat geldt voor organisaties, maar bij uitstek ook voor de maatschappij. Omgaan met de nieuwe realiteit van superdiversiteit is dan ook dé uitdaging van de komende jaren. Daarbij iedereen proberen mee te nemen, is cruciaal.

Hannes Anaf | burgemeester Turnhout

De uitdaging is: hoe leven en werken we samen? Deze publicatie, met focus op samenwerken, schetst de situatie op de werkvloeren van stadsorganisaties, bundelt oplossingssporen en wijst de richting. Ze bevestigt dat de koers die we in Oostende willen varen kans van slagen heeft: samenwerken met een multidisciplinair, toegewijd team – van politie, welzijnswerkers en middenveldorganisaties tot scholen – en dit mét iedereen die in harmonie wil samenleven.

John Crombez | burgemeester Oostende

Diversiteit is de samenleving. We hebben een uitdaging, ja, maar ook een kans om samen te groeien. Door eerlijk te zijn, te benoemen wat telt en te blijven praten.

Ruth Vandenberghe | burgemeester Kortrijk

Iedereen is uniek: we zijn een stad van burgers, niet van hokjes of gemeenschappen. De fout is dat mensen vastgezet worden in één identiteit – Marokkaan, moslim, maar evengoed Vlaming. Identiteit is gelaagd, als een lasagne. Diversiteitsbeleid is – zoals ook wordt geïllustreerd in deze publicatie – geen apart sociaal, cultureel of mondiaal beleid, maar een totaal stedelijk beleid. Dat in goede banen leiden, maar evengoed inspiratie, hoop en perspectief bieden én verbinding realiseren, dat vind ik de belangrijkste taak van een burgemeester in een superdiverse stad.

Bart Somers | burgemeester Mechelen

Een confronterende spiegel, een handvat én herkenbaar, vol dagelijkse praktijken. Wat bleef hangen is de spanning tussen enerzijds expertise en anderzijds meningen, vooroordelen en andere onproductieve neigingen die daadkrachtig en effectief handelen dwarsbomen. In Genk gaan we, vaak in stilte, volop voor het “doen”, maar dat sluit niet uit dat we onze organisatiecultuur en werkvormen kritisch moeten bekijken om deze transitie

Inhoudelijk: wat lees je waar?

Nood aan een koerswijziging voor een vraagstuk dat al jaren in de stadsorganisatie ronddraait

Luik 1: de situatie in de stadsorganisatie

Verkenning en houvast

We geven inkijk in de manier waarop we het vraagstuk benaderden en hoe we, rekening houdend met de noden uit de stadsorganisaties en vanuit inzichten uit wetenschap, onderzoek en praktijk, de eerste krijtlijnen uitzetten.

Diversiteit én de stadsorganisatie – algemene diagnose en een rapport

Tijdens een eerste, breed opgezette onderzoeksronde exploreerden we op welke manieren diversiteit raakt aan de stadsorganisatie. Hoe is hun relatie? Waar komen ze elkaar tegen? Waar wringt het? Wat is opvallend? Wat werkt? Wat zijn voorwaarden? Waar schuilt belofte? In een beknopt vogelvluchtrapport clusteren we de voornaamste bevindingen.

Diversiteit in de stadsorganisatie – een scherpe afdaling en een rapport

In een tweede onderzoeksronde, die het best te omschrijven valt als 'een scherpe afdaling', focusten we op diversiteit in de personeelssamenstelling van de stadsorganisatie, of anders gesteld: de plaats waar diversiteit en de stadsorganisatie elkaar slechts beperkt raken. Meer bepaald exploreerden we waarom er vooral in hogere functies (zoals A- en B-niveau) weinig of geen mensen van buitenlandse herkomst in dienst zijn. Het rapport verbonden aan deze onderzoeksronde is fijnmazig en belicht specifieke manieren van werken, struikelblokken,



OP EEN RIJ **Overschouwende analyse**

onbenutte kansen, maar evengoed gedachten en vragen van betrokkenen. We clusteren een aantal opvallende zaken en lichten deze toe met concrete inzichten en ervaringen van onder andere een personeelsdirecteur, een algemeen directeur en een strategisch coördinator. En we maken inzichtelijk 'waarom het maar niet wil lukken'.

Luik 2: Wegen naar oplossingen

In dit tweede luik zetten we in op kennisopbouw en oplossingssporen. Nadat we inkijsk geven in onze kenniszoektocht, onder andere een masterclass in samenwerking met Universiteit Leiden, en in onze keuze om te focussen op de top van de organisatie, delen we zes bijdragen die alle op een of andere manier de richting aanwijzen.

1. De oplossing ligt in handen van mensen met gezag en zeggenschap

In gesprek met *dr. Saniye Çelik*.

2. Echte verandering vraagt om een eerlijke en diepgaande confrontatie met de organisatiecultuur

In gesprek met *dr. Yvonne Benschop*.

3. Inclusie is geen stappenplan, maar een basishouding

In gesprek met *Ton Louhenapessy* van de Nederlandse politie.

→ OP EEN RIJ

Rollen en aandachtspunten voor de top

4. Het is belangrijk dat je een kader en een visie hebt, maar het is even belangrijk om op maat te werken en linken te leggen met wat er leeft

In gesprek met *Els Cant* en *Tarik Van Ballaer* (Stad Sint-Niklaas).

5. Superdiversiteit als alledaagse realiteit en de voortrekkersrol van steden

Paper van *dr. Dirk Geldof* en geograaf *Roxanne Vanhaeren* met kaartmaterialen van *Atelier Romain*.

6. Je gaat in gesprek, je vraagt naar het waarom en legt zelf ook uit waarom dingen op een bepaalde manier gebeuren

In gesprek met *Gerd Lannoo* en *Latifa Bouhoute* (Brusselse kinderopvang Elmer).



Outro

Bijlagen en Bronnen

Door het geheel lopen 'stemmen uit de steden', dit zijn fragmenten uit interviews met bevoorrechte getuigen voor wie leven en werken in diversiteit een dagelijks gebeuren is. Van schooldirecteur tot verpleger, allen voegen vanuit hun eigen perspectief en ervaring een stukje realiteit toe. Al deze mensen werden vanuit de steden naar voren geschoven (2018) gedurende de startfase van het project.

Je moet eigenlijk niet bang zijn voor links of rechts. Daar gaat het niet over. Dat interesseert mij ook niet. Het gaat over het contact en de uitwisseling. Ik zie veel inspanningen en aandacht voor rechten, maar ook aandacht en strengheid voor plichten. Ik geef ook les aan nieuwkomers over onze stad. Dat gaat dan onder andere over de politie, over GAS en het GAS-reglement. De leraar van die klas is altijd aanwezig en ondersteunt mij tijdens die les. Het woord waarmee we beginnen is altijd 'samenleven'. Want daarover gaat het. We maken dan een tekening van een persoon en nog een persoon, en nog een persoon, we voegen daar dan een straat aan toe, een pleintje... En ja, vervolgens ontstaan er conflicten, want de ene persoon wil dit, de andere dat... Zo komen we uit bij GAS en bij rechten en plichten. Want dat is natuurlijk

een balans. Ik geef altijd veel voorbeelden. Bijvoorbeeld over waarom je je hond aan de leiband moet houden. Ik leg ook uit wat de politie voor hen kan betekenen en hoe je de politie kunt contacteren. We hebben het eveneens over burgerplicht, over dat het eigenlijk je plicht is als burger om bepaalde inbreuken te melden. Ik zeg ook altijd heel duidelijk: 'Welkom.' Het is belangrijk dat mensen voelen dat ze welkom zijn. Maar het is ook belangrijk dat ze weten wat hier de spelregels zijn. De mensen bedanken me vaak na de les. Mensen willen zelf vaak graag weten hoe de dingen werken.

Hoofdinspecteur wijkdienst

1. Op zoek naar specifieke deskundigheid

Welkom in het tweede, oplossingsgerichte luik. Na al het bevragen, observeren en analyseren durven we te stellen dat we een goed zicht hebben op wat er leeft en schort. Ook de reden waarom het zo traag gaat is allerminst een mysterie. Oef en oei!

Want hoe belangrijk inzicht, overzicht en ontwarring van een probleem ook mogen zijn, het betekent niet dat de concrete vorm van wat er dan wél moet gebeuren om tot betere uitkomsten te komen, bekend is. Evenmin betekent het dat de kloof tussen weten en doen overbrugd is, of dat de geesten plotsklaps klaar zijn om zich te 'heroriënteren' en over te gaan op andere manieren van werken en denken. En, nee, goede wil, zogenaamd gezond verstand en tijd zullen niet volstaan. Integendeel, ze kunnen zelfs tegenwerken...

In de laatste fase van het Stadsgenoten-traject doken we dan ook niet terug in de stadsorganisaties, maar zetten we in op leren en toevoegen van deskundigheid en vakkennis. Of met andere woorden: op kennisvergaring en capacitybuilding, twee kerntaken van het Kenniscentrum.

Focus op leiders, de top en de binnenkant

Niet alleen dwongen de beperkte tijd en het budget ons tot scherpe keuzes, ook werd ondertussen duidelijk dat leidinggevenden en de top van de organisatie een cruciale rol spelen in het vraagstuk. We lieten in deze laatste fase dan ook het middenkader en de diversiteitsdiensten in de stadsorganisaties enigszins los en richtten ons hoofdzakelijk op het hoger kader. Ook verscherpten we de focus op de zogenaamde 'binnenkant' van de organisatie. Die binnenkant (organisatiecultuur, structuren, personeelssamenstelling, aanwezige kennis, waarden, gewoonten...) beïnvloedt de manier waarop de organisatie omgaat met de buitenkant (de samenleving).

In onze zoektocht lieten we verschillende soorten kennis en deskundigheid uit diverse werelden toe. Zo zijn bedrijven op zoek naar meer manieren om zich te verhouden ten

opzichte van de hedendaagse arbeidsmarkt en de complexe, immer veranderende wereld vol 'wicked problems'. We lazen en hoorden over veranderen, over verdwalen in tijden van VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity* – Volatiel, Onzeker, Complex, Ambigu), over de noodzaak om 'voluit voor een eigentijdse arbeidsmarkt te gaan'. In relatie tot het vraagstuk diversiteit detecteerden we – naast aandacht voor inclusie, organisatiecultuur en het detecteren van talent dat zich 'anders' presenteert – ook een sterke focus op leiderschap: hoe die hedendaagse leider snel moet kunnen pivoteren, hoe beweeglijkheid en snelheid zich niet laten 'managen', en hoe 'de big picture zien' vandaag niet meer volstaat om een goede leider te zijn.

Een samenwerking met bijzonder hoogleraar en voormalig politievrouw Saniye Çelik

We vonden een goede match en een sterke inhoudelijke partner met ruime ervaring in bestuurskunde, politie, overheid, diversiteit en het opleiden van leidinggevendenden op dit specifieke niveau (ook burgemeesters) in dr. Saniye Çelik. Bovendien verrichtte ze interessante onderzoeken naar inclusie, diversiteit, burgemeestersdilemma's en vertrekmotieven van mensen met een migratiegeschiedenis (uitstroom).

Verkenning van het Vlaamse expertveld

Naast een intense samenwerking met Saniye Çelik, voerden we verschillende korte gesprekken met deskundigen uit Vlaanderen. Soms hoorden we van steden dat het niet altijd evident is om deskundige partners te vinden. Diversiteit lijkt wel 'in' en sommige consultants claimen vlotjes 'expertise'. We maakten een selectie van experts met wie bepaalde steden, maar ook andere overheden, goede ervaringen hadden. Deze korte verkenning vond plaats in 2022. Uiteraard kunnen ervaringen verschillen en matcht de ene stad beter met de ene expert dan met de andere. In dit luik duiken hier en daar enkele van deze lokale stemmen op.

Een masterclass voor leidinggevendenden

In de lente van 2022 organiseerde het Kenniscentrum samen met Saniye Çelik en de Universiteit Leiden een masterclass 'Leiderschap, diversiteit en inclusie'. De doelgroep voor dit eerste leerexperiment was het hoger kader. We hielden de doelgroep bewust breed en nodigden alle steden uit om één deelnemer af te vaardigen. Uiteindelijk – maar dat hadden we ook een beetje verwacht, we moesten ergens beginnen – namen slechts enkele mensen uit het hoger kader deel en bestond de masterclass voor het grootste deel uit deskundigen en leidinggevendenden uit het middenkader. De diversiteit in de groep was

groot: van de directeur van een zorgcentrum, een diensthoofd personeel, een deskundige diversiteit, een adjunct-algemeen directeur, een verantwoordelijke diversiteit binnen de personeelsdienst... en wij natuurlijk, het Kenniscentrum.

Het volledige programma kun je doornemen in de bijlagen. Hier alvast een inblik in enkele sessies.

- *Interactief college* – Diversiteit vanuit veranderkundig perspectief. (door: Yvonne Benschop) Bevorderen van diversiteit en inclusie wordt steeds vaker gezien als een veranderopgave. De echte uitdaging zit in het structureel veranderen van zowel de attitudes als het handelen. Dit college gaat in op formele beleidsstrategieën, informele organisatieprocessen en de uitdagingen van diversiteitsmanagement. Hoe kunnen change agents de totale organisatie in beweging krijgen? Hoe ga je om met weerstand? Wat zijn de sleutels voor gedragsverandering?
- *Masterclass* – Oog voor verscholen waarden. (door: Deirdre Beneken genaamd Kolmer) Leiders werken vanuit een organisatorische context met impliciete en expliciete waarden. Iedere situatie wordt gekleurd door persoonlijke, professionele, economische en politieke waarden. Maar die waarden zijn lang niet altijd zichtbaar en botsen bovendien. Verscholen waarden worden nauwelijks besproken, omdat er sprake is van waardeverlegenheid. Hoe ga je daar als leidinggevende mee om? In deze sessie gaan we via slow thinking en contextueel denken verscholen waarden verhelderen en toepassen op de praktijk. Filmbeelden en ervaringen wisselen elkaar af totdat we bij onze eigen verscholen waarden aankomen.
- *Interactief college* – Kijkkader voor diversiteit en inclusie (door: Saniye Çelik) In dit college gaan we in op de essentie van diversiteit en krijgen we een denkraam aangereikt, onder meer vanuit het waardeperspectief. Hoe framen we het gesprek over diversiteit? Ook het ongenoegen over het thema komt aan bod. We verkennen de dilemma's en worstelingen in de praktijk en stippelen een eerste route uit naar inclusie.
- *In gesprek over onzekerheden en blinde vlekken* (door: Judi Mesman)

In dit onderdeel reflecteren deelnemers op hun eigen posities en visies met betrekking tot het thema diversiteit en inclusie. Ter voorbereiding denken deelnemers na over een positionality statement: Wie bent u? Waar komt u vandaan? Hoe beïnvloedt uw

achtergrond uw professionele handelen als het gaat om diversiteit en inclusie? Waar liggen onzekerheden en mogelijke blinde vlekken? Aan de hand van casussen bespreken we hoe de antwoorden op deze vragen in de praktijk een plek kunnen krijgen.

Leren, bergen, delen? De richting aanwijzen!

We leerden veel tijdens dit traject. In de masterclass, op studiedagen, maar ook tijdens gesprekken en interviews en het doorploegen van onderzoek. Tijdens dit leren probeerden we zo goed mogelijk dingen bij te houden (mensen interviewen, een opdracht geven voor het schrijven van een paper, notities maken...). Vastgrijpen is één ding, werkelijk het geleerde delen is iets anders. Dit is een bekende valkuil binnen dit vraagstuk, waar kennis vaak verbonden is aan één persoon of dienst. Deze publicatie is een van de manieren waarop we deze valkuil pogen te vermijden.

Bij het samenbrengen van de materialen en inzichten toonde zich meteen een andere valkuil: 'zoveel mogelijk willen delen'. Niet alleen is dit een oneindig werk, ook laat een zorgvuldig opgebouwde interactieve reflectieworkshop, zoals die van masterclassdocent Judi Mesman, of een gelaagd onderzoek, zich niet vatten in een samenvattend stukje tekst. Evenmin hebben we de tijd noch de ambitie om een diversiteitsomnibus te schrijven, inclusief definities, stromingen, geschiedenis en methodieken. Dit is eerder de taak van experts, onderzoekers en ervaringsdeskundigen. Zo verscheen in 2021 bijvoorbeeld *De Inclusiemarathon* van Kauthar Bouchallikht en Zoë Papaikonomou. Datzelfde jaar publiceerde Hanan Challouki, een van de experts die wij consulteerden, haar boek *Inclusieve communicatie*. Ook Judi Mesman publiceerde de afgelopen jaren zowel het boek *Opgroeien in kleur* met interessante inzichten over vooroordelen als de studie *Leiderschap in kleur*.

Na veel gezeef, zowel in ons geheugen als in de omvangrijke materialen (opnametapes, notities, downloads, onderzoekbrochures, beleidsplannen, interviews, presentaties...), kwamen we tot een reeks bijdragen, hoofdzakelijk interviews. We delen dus niet alles, wel wijzen we de weg en brengen we reliëf aan.

‘Je kunt allerlei interventies en aanpakken bedenken om meer inclusie te bekomen, maar als het met dat leiderschap niet goed zit, zal het niet pakken.’

Leiderschap is een belangrijke sleutel om verschillen te laten gedijen en de meerwaarde ervan te vergroten

Een inclusieve cultuur is een cultuur waarin verschillen heel gewoon zijn, waarin verschillen gezien en geaccepteerd worden en individuen zich kunnen ontplooiën. Leiderschap is een belangrijke sleutel om verschillen te laten gedijen en hun meerwaarde te vergroten.

Leidinggevenden zijn cruciaal, omdat ze het voorbeeld geven. Mensen kijken op naar leidinggevenden. En als ik ‘leiders’ zeg, dan heb ik het over formele en informele leiders.

Je kunt allerlei interventies en aanpakken bedenken om meer inclusie te bekomen, maar als het met dat leiderschap niet goed zit, zal het niet pakken. Uit onderzoek blijkt dat een meer mensgerichte leiderschapsstijl inclusie ten goede komt. Inclusie en diversiteit gaan dus niet zozeer over projectjes opstarten, iets waar vaak aan gedacht wordt wanneer het over dit thema gaat, maar echt

over hoe je leidinggeeft en hoe je ten opzichte van de mensen in je team staat. Je kunt dus als leider, gewoon met jezelf, al heel wat doen. Trainingen kunnen daarin helpen, maar uiteindelijk kom je er daar niet mee, de sleutel is voortdurende reflectie.

Inclusie gaat over je bewust worden van jezelf en je positie en je gedrag ten opzichte van de ander, en over handelen naar dat bewustzijn. Bewust handelen is nog wel een stapje verder dan bewust zijn. Menselijk gedrag is complex. Je kunt het niet zomaar veranderen. Maar ook daar spelen die leiders een enorme rol. Zij kunnen grenzen en normen aangeven. Over sommige dingen moet je gewoon helder zijn. Tot hier en niet verder – zo gaan wij niet met elkaar om. Opnieuw, ze doen dat vooral door het voorbeeld te geven. En door voortdurend alert te blijven en zich niet te laten meeslepen door de waan van de dag of louter door inhoud.

Regelmatig stilstaan bij het onderwerp en dat organiseren

in je team is essentieel. Het bewustzijn vervaagt snel, dus is het belangrijk om het vaak samen te bespreken. En je hoeft de woorden ‘diversiteit’ of ‘inclusie’ dan eigenlijk niet eens te gebruiken. Inclusie gaat in feite over welzijn, over welbevinden en menselijkheid in organisaties. Zo van: Hoe doen we het nu met elkaar? Hoe kan het nog beter? Wat kunnen we van elkaar leren? Het gaat om veiligheid, om waarden, normen, geschreven en ongeschreven regels. Het is belangrijk om te durven ingrijpen wanneer er sprake is van onveiligheid. Dit is iets wat alle leidinggevenden in alle posities zouden moeten doen. Het zou een verantwoordelijkheid van hen allen moeten zijn.

Over openheid, eerlijkheid, vertrouwen en de nood aan verbindende leiders

Verschillen zijn niet gemakkelijk. Ze zorgen voor wrijving en conflicten. Leidinggevenden moeten die conflicten kunnen managen. Maar om dat te kunnen, moeten ze eerst goed van

zichzelf weten hoe ze in de race zitten, en hoe ze zich verhouden tot anderen en tot onderwerpen zoals diversiteit en inclusie. Het is cruciaal dat een leidinggevende reflecteert op zichzelf.

Ruimte maken voor verschil betekent ook een beetje inleveren van je ego, want als je de ander wilt begrijpen vanuit zijn perspectief, moet je plaats maken. In jezelf, in de organisatie, dat stukje ruimte, die stap even achteruit, is de plek waar die verschillen kunnen zijn. Zonder dat je er per se je eigen stempel op moet drukken.

Als het gaat over het type gedrag dat bij inclusief leiderschap hoort, dan

hebben we het onder andere over openheid, eerlijkheid en empathie. Oprechte nieuwsgierigheid, vragen stellen aan je mensen. En opnieuw die reflectie, want er zijn een heleboel zaken die we onbewust doen, maar die wel sterk mee de cultuur, de sfeer, de tevredenheid en de veiligheid in een organisatie en een team bepalen. Zoals bepaalde personen meer spreektijd geven, sommige mensen vaak aankijken en andere niet, mensen onderbreken... Er zijn heel wat concrete dingen waarop je in het dagelijks samenwerken en omgaan met elkaar best makkelijk kunt letten. Bijvoorbeeld: Hoe ga je om met wat stillere personen? Sta je stil bij de reden waarom

je dezelfde vraag gesteld door verschillende personen anders behandelde? Evengoed gaat het over aan wie je een podium geeft, over welke taken je aan wie geeft en welke zichtbaarheid bepaalde mensen krijgen door het uitvoeren van bepaalde taken. Er zijn mensen die snel voor bepaalde, zichtbare taken gaan. Anderen zitten eerder achter de schermen hard te werken op inhoud. Het is dan misschien goed om even te bekijken hoe je dat soort werk wat zichtbaarder kunt maken. Het gaat ook over hoe je communiceert met je mensen en hoe je de dingen organiseert in je team en welke normen je stelt. Als er dingen gebeuren of grapjes gemaakt worden die mensen uitsluiten, al is het zeer

Inclusie en diversiteit

Inclusie, inclusief denken en inclusief handelen waren aan het begin van dit traject nog niet zo aanwezig in het discours. Ongeveer tussen onderzoeksrondes één en twee glipten ze naar binnen. In diverse artikels en publicaties, zoals Diversiteit, de gewoenste zaak van de wereld?, gaat Saniye Çelik dieper in op de begrippen inclusie en diversiteit.

De gangbare definitie van diversiteit is: 'Alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen.' Zichtbare kenmerken zijn bijvoorbeeld geslacht en etniciteit. Onzichtbare kenmerken zijn normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen. Onder de onzichtbare kenmerken vallen ook de unieke informatie en kennis van individuele medewerkers die direct van invloed kunnen zijn op een taak, zoals opleiding, training of ervaring.

Bij inclusie mag het verschil er zijn. Dit impliceert dat ieder individu zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend voelt. En dus staat de allesomvattende acceptatie van het individu centraal. Dit stelt de persoon in staat om met zijn volledige vermogen te gedijen in het team, de organisatie of de samenleving. Toch is omgaan met en ruimte verschaffen aan verschillen, ondanks jarenlange inspanningen, voor velen absoluut nog niet iets gewoons. Niet in de samenleving en niet in publieke en private organisaties.

Bij diversiteit gaat het alleen om de verschillen; bij inclusie gaat het ook om de inzet van die verschillen.

subtiel en misschien onbewust, kun je als leidinggevende op verschillende manieren een duidelijke norm stellen.

Het gaat niet alleen om eigenschappen of competenties, maar ook om keuzes. Zoals de keuze om tijd te maken voor mensen. Ik weet dat dit voor leidinggevendenden niet evident is, maar toch is het cruciaal. Tijd maken betekent aandacht geven aan mensen. Tijd nemen om te luisteren en te observeren. Het gaat over jezelf kwetsbaar durven op te stellen en durven aan te geven dat je iets niet begrijpt of weet. Het gaat over vertrouwen geven en krijgen, en over flexibel zijn. Al dit soort dingen helpen om inclusie te creëren.

Op het moment dat je goed omgaan met verschil en alles wat daarbij hoort, eist van je leidinggevendenden, moet je er iets voor in de plaats stellen. Je

moet hen ook faciliteren. Het kan best eenzaam zijn in zo'n positie en leidinggevendenden hebben vaak heel wat op hun bord. Je moet aandacht hebben voor wat zij nodig hebben en willen. Waarin willen zij zich ontwikkelen? Je kunt niet alleen dingen eisen, want dan vallen mensen om. Je moet dus investeren in het aanbieden van expertise en begeleiding. Je kunt dat intern in huis halen of je kunt ervoor zorgen dat mensen gemakkelijk een beroep kunnen doen op externe deskundigen. Soms zie je van die vacatures in het diversiteitsveld waar dan staat 'affiniteit met diversiteit'. Heb je dat al ooit gezien voor IT bijvoorbeeld, dat iemand gewoon wat affiniteit moet hebben? Het is wel degelijk een deskundigheid, een vakgebied.

We hebben het te vaak over groepen, terwijl inclusie gaat over individuen

In gesprekken gaat het heel vaak over culturele achtergrond, vaak over religie, ook wat over gender en over LGBTQ. Maar dat zijn dus de zichtbare verschillen. En ja, die voeren vaak de boventoon. Maar in de kern gaat het over alle aspecten waarin mensen verschillen en dat maakt het natuurlijk ingewikkeld.

We stellen vaak groepen centraal, in plaats van individuen, terwijl die groepslabels uiteindelijk niet zo heel veel zeggen. Iemand kan er op een bepaalde manier uitzien, maar in de kern totaal andere waarden hebben dan de waarden die we met die groep associëren. En precies daar slaan we vaak de plank mis in de aanpak van dit vraagstuk. We zijn zo

Over inclusie

Diversiteit leidt niet automatisch tot inclusie. Bijvoorbeeld wanneer er binnen een organisatie wel diversiteit is, maar er nog steeds een 'kerngroep' bestaat waar sommigen geen deel van uitmaken. Soms leidt meer diversiteit zelfs tot meer problemen. Miscommunicatie, onzekerheid, ongelijkheid, het zijn allemaal voorbeelden van de gevolgen die diversiteit zonder inclusie kan hebben. Leidinggevendenden, de uitvoerders van het gekozen beleid, spelen een belangrijke rol in het proces van inclusie. Vooral het juist inzetten van de verschillen is een grote uitdaging voor leidinggevendenden.

Inclusie is niet iets dat op een bepaald moment 'gedaan' is. Het is een dagelijks 'meebewegen' en 'reflecteren', maar evengoed 'dingen inslikken', 'opschorten van de eigen mening' en er vrede mee hebben dat je het soms niet eens bent met elkaar, of ermee leren leven zonder dat er een concrete 'oplossing' is. 'Je moet er niet altijd 'uit raken' of 'het eens zijn'.

Er bestaat ook niet zoiets als 'honderd procent' inclusie. Er zijn altijd bepaalde kaders en het gaat over een voortdurend aanpassen en meebewegen. Inclusie is een wederkerig gebeuren waarbinnen iedereen reflecteert en ook de positie van de ander tracht in te nemen.

gericht op bijvoorbeeld 'nu hebben we een vrouw', dat we eraan voorbijgaan dat die vrouw qua karakter en gedragingen, maar ook wat betreft bepaalde waarden en normen, heel erg lijkt op de masculiene club die je al hebt. Dit alles maakt het complex. Met inclusie aan de slag gaan betekent dat je veel meer naar dat individu gaat kijken. En dat vraagt natuurlijk wat meer inspanning. En daar kun je niet gaan turven, zo van 'nu heb ik mijn vrouwen', of 'nu heb ik mijn mensen van buitenlandse herkomst'. Natuurlijk is het belangrijk om ook daar diversiteit na te streven en aandacht te hebben voor het ongelijkheidsvraagstuk, maar je kunt dat niet doen zonder naar het individu te kijken. Inclusie gaat niet enkel over bepaalde minderheidsgroepen of over zichtbare verschillen, het gaat over iedereen. Het is dus ook iets van de meerderheid. Iedereen is eigenaar van het vraagstuk.

Het kan goed zijn om diversiteit en discriminatie een beetje te ontkoppelen. Ze zijn met elkaar verbonden, ja, maar ze zijn verschillend. De overeenkomst is dat beide verschillen benadrukken. Bij diversiteit valt dat verschil positief uit, bij discriminatie negatief. Bij diversiteit staat het individu centraal, bij discriminatie de groep. Bij diversiteit hoort inclusie, bij discriminatie gaat het over exclusie. Bij diversiteit hebben we aandacht voor de onzichtbare eigenschappen, bij discriminatie focussen we op de zichtbare verschillen waar ook vooroordelen bij komen kijken.

Ik denk dat er nog heel wat ligt waar hr echt zijn rol zou kunnen opnemen

Bij de selectie zou er meer aandacht moeten gaan naar het individu en hoe dat individu omgaat met verschillen. Er zijn natuurlijk de basisvereisten die nodig zijn voor een bepaalde functie, zoals specifieke juridische kennis of IT-kennis. Dat is allemaal makkelijk te achterhalen, maar er is ook een diepere laag, waaraan we toch wel meer aandacht zouden moeten besteden. Wie is die persoon, hoe oogt zijn denken en reflecteren? Heeft die persoon voldoende zelfkennis, reflectievermogen en empathie? Als iemand niet om kan gaan met verschillen en niet reflecteert over zichzelf, is die persoon niet geschikt om leiding te geven. Er bestaan uiteraard testen, maar dat blijft een papieren exercitie. In een gesprek kun je, bijvoorbeeld door iemand te laten vertellen over hoe hij een bepaalde opdracht zou aanpakken, te weten komen hoe die persoon dingen benadert en omgaat met verscheidenheid. Je kunt bijvoorbeeld vragen hoe iemand het verschil zou maken met betrekking tot diversiteit en inclusie. En waar die persoon omtrent dat gegeven over een jaar zou willen staan binnen een bepaald project of een dienst. Je moet de dingen heel concreet maken, anders krijg je sociaal wenselijke antwoorden. Tegenwoordig weet iedereen dat 'diversiteit' officieel een ding is en je er beter voor bent dan tegen.

Natuurlijk maakt de huidige situatie met tekorten op de

arbeidsmarkt het er niet gemakkelijker op. Toch denk ik dat er nog veel mogelijkheden zijn. We sluiten door onze regeltjes en criteria vaak een heleboel mensen uit vanwege voorwaarden die misschien helemaal niet nodig zijn voor een bepaalde functie. Ja, sommige dingen zijn mooi meegenomen, maar heb je bijvoorbeeld echt excellente schrijfvaardigheden nodig voor elke functie? Of dat specifieke diploma? Waarom moet persoon X met diploma B eerst een assessment ondergaan en persoon Y met een diploma A niet? Wat meet je eigenlijk met dat assessment? Misschien sluit je door dat assessment wel mensen uit die absoluut geschikt waren voor die job, maar die laag scoorden op iets wat je voor die job misschien helemaal niet nodig had. Als we vacatures en selectieprocessen zouden ontwikkelen die werkelijk gaan over wat relevant is voor die functie of voor wat we wensen in de organisatie, verschijnt er toch een breder veld waar heel wat meer mensen toegang toe zouden kunnen krijgen. Ik denk dat er nog heel wat ruimte ligt waar hr echt zijn rol zou kunnen opnemen.

Bij werving en selectie is het belangrijk om niet altijd de geëffende paden te bewandelen en ook op een andere manier te zoeken. Er zijn manieren om het selectieproces inclusiever te maken. Je selectieteam divers samenstellen, bijvoorbeeld. En dan bedoel ik eerder het verzamelen van verschillende perspectieven dan het noodzakelijke aantal vrouwen

Evenwichtsoefeningen

Een van de conclusies uit Çeliks vele onderzoeken bij overheidsorganisaties is dat diversiteitsbeleid vaak verkeerd aangepakt wordt. Waar het beleid zou moeten zorgen voor een inclusieve omgeving met waardering voor elkaars verschillen, wordt dit in de praktijk vaak opgevat als de inbedding van minderheden in de meerderheid. Dit komt doordat we te veel kijken naar zichtbare verschillen, waardoor het beleid nu te veel gericht is op diversiteit bij de instroom. Volgens Saniye Çelik vereist inclusie een aanpak die zowel de meerderheid als de minderheid betreft en waarbij men meer oog heeft voor individuen.

Het inzetten op inclusie wil niet zeggen dat doelgroepenbeleid overboord gegooid moet worden. Zolang er een kloof is tussen de diversiteit binnen (in de organisatie) en buiten (in de samenleving) is het noodzakelijk om actief te blijven inzetten op het wegwerken van ongelijkheid en het realiseren van diversiteit. In dat proces is het belangrijk om niet in de valkuil van generaliseren te trappen en mensen niet systematisch te benaderen vanuit een bepaalde doelgroep en de zogenaamde eigenschappen die we aan die groep toebedelen. Wederom: aandacht voor het individu.

Inclusie wordt vaak omschreven als 'het omarmen van verschillen', een omschrijving die romantischer en eenvoudiger klinkt dan onderzoeken zoals dat van Saniye Çelik doen uitschijnen. Het samenwerken in verschil brengt ook onzekerheid, ambivalentie en spanning met zich mee. In haar oratio *Over willen naar zijn. De ambivalentie over diversiteit en inclusie* omschrijft ze hoe het gesprek over inclusie en uitsluiting doorgaans langs scherpe, polariserende lijnen verloopt. Dit roept de vraag op hoe we duidelijke grenzen en normen kunnen stellen terwijl we tegelijkertijd ruimte bieden aan leren en groeien.

je voor een bepaald profiel kiest. Als je dat niet doet, en het geen bewuste keuze is of je organisatie daar niet op ingericht is, volgt een harde landing. Zo van 'ze kiezen mij, maar ik moet me toch aanpassen'. Of 'ze willen dat verschil, maar uiteindelijk krijg ik er geen ruimte voor'. Later zul je soms moeten teruggrijpen naar die keuze. Zo van, oh ja, daarom hadden we die persoon aangesteld. Vaak worden net iets andere profielen binnengehaald, maar vervolgens moet alles weer volgens 'de norm'.

De verbindende burgemeester en een samenleving die herkenning wil

We zien ook bij burgemeesters steeds meer het belang van verbindende eigenschappen. In 2018 deed ik onderzoek naar leiderschapsdilemma's bij burgemeesters. Bij de analyse van de functieprofielen van burgemeesters in de loop van de tijd (in Nederland worden burgemeesters aangeworven) zie je duidelijk hoe zachtere waarden en vaardigheden steeds belangrijker worden. De burgemeester is meer dan ooit degene die in een steeds meer gepolariseerde omgeving evenwicht zoekt.

of mensen van kleur. Diversiteit zit dieper: het gaat er vooral over dat je variatie wilt. Ook is het goed om het proces objectiever te maken. Door alle kandidaten bijvoorbeeld dezelfde vragen te stellen. Maak de dingen concreet en vermijd opmerkingen zoals 'ik zie het hem of haar niet doen'.

Heb het over het waarom, over de concrete elementen die jou dat doen denken. Wanneer je aarzelingen hebt, kun je die zaken aftoetsen in een vervolggesprek.

Het is belangrijk dat je op voorhand de dingen goed afsprekt en weet waarom

Soms lijkt het wel alsof die burgemeesters die verbindende eigenschappen als een tweede natuur zouden moeten hebben, maar zo simpel is het natuurlijk niet. Ook zij zijn zoekende, en dan merk ik dat het ook voor hen, net zoals voor veel andere leiders, belangrijk is om daarover te kunnen praten met collega's.