

Iwan Bean

VAN
INCLUSIEF
LEIDERSCHAP
NAAR
**INCLUSIEF
MEESTERSCHAP**

**En wat jij als persoon,
professional én organisatie nodig
hebt om dit te bereiken**

VANDUUREN
MANAGEMENT

*Diversity is a fact, inclusion an act.
Mastery makes impact*

Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Inleiding	13
DEEL 1 Inzicht in diversiteit en inclusie	27
1 Onze bubbels: leef- en systeemwerelden	29
2 Onze vooroordelen: bias	53
3 De waarde van rolmodellen	75
4 Wetmatigheden in de systeemwereld	85
5 De 7 reflexen van organisaties	103
DEEL 2 Tools & oplossingen voor diversiteit en inclusie	115
6 Van victim blaming naar victim empowerment	117
7 Coping, persoonlijk leiderschap en victim empowerment	141
8 De 7 sleutels voor organisaties	171
9 Van 7 reflexen en sleutels naar 7 concrete handelingsperspectieven	201
Een laatste beeldende casus	219
Persoonlijk nawoord	227
Bijlage: extra oefeningen bij hoofdstuk 7	233

Voorwoord

Ik speelde al jaren met het idee om mijn ervaringen op te tekenen als ‘zwarte man’ en ‘zwarte topmanager’ die iets van zijn leven wilde maken. Ja, tegenwoordig praten wij in ‘zwart’ en ‘wit’ tot vreugde én verdriet van sommigen. In dit boek zal ik de termen ‘personen van kleur’ en ‘wit’ gebruiken omdat het steeds normaler wordt om deze termen te bezigen. Bij mijzelf houd ik ‘zwart’ aan, omdat ik mij daar het meest aan kan verbinden. Verwacht ook geen boek met politiek correcte opzommingen van termen. Alleen als deze termen een functie hebben, bijvoorbeeld extra verduidelijking, stip ik ze aan. Ik wilde schrijven over mijn persoonlijke ervaringen op het vlak van diversiteit en inclusie. Het idee voor dit boek werd geboren na vele gesprekken met mijn vrouw en vrienden, waarbij ik ervaringen deelde uit mijn werkzame leven en vertelde over de belevenissen die ik doormaakte in mijn ambitie om het beste uit het leven te halen. Sommige ervaringen waren positief, vele helaas ook minder positief.

Wat hebben deze ervaringen met elkaar gemeen? Ze zijn verrassend en kunnen worden herkend door veel groepen die ondervertegenwoordigd zijn, zoals vrouwen, LHBTIQ+, Black Indigenous People of Colour (BIPOC), mensen met een verstandelijke of lichamelijke beperking. Ik schrijf dit boek niet vanuit een adviseursperspectief, maar echt vanuit een erva-

ringsperspectief. Enerzijds als topmanager, anderzijds als lid van een ondervertegenwoordigde groep in deze maatschappij, die in het dagelijks leven, in meerdere of mindere mate, met niet-inclusief gedrag zoals uitsluiting, seksisme, discriminatie en racisme te maken heeft. Hoe ga je nu op een positieve manier om met deze ervaringen? Hoe help je anderen verder en draag je bij aan een verbindend verhaal rond inclusie en diversiteit, ook voor volgende generaties?

‘Hoe blijf je zo rustig bij al die ervaringen?’ hoorde ik regelmatig. ‘Hoe komt het dat je positief blijft?’ En vooral: ‘Waarom lijkt je zo weinig aan te trekken van die ervaringen?’ Begrijpelijke vragen. Ik moet eerlijk bekennen dat ik de antwoorden niet direct paraat heb.

Dat ging jaren zo door tot mijn vrouw en ik ons eerste kind kregen: onze dochter Kenzy. Kenzy groeide voorspoedig op. Maar na onze verhuizing van de Randstad naar een dorp, werd zij door de buurtkinderen met de nek aangekeken. Zij heeft een kleurtje en ja, in die buurt was de ongeschreven regel ‘daar wordt niet mee gespeeld’. Hetzelfde gebeurde op school. Kenzy werd regelmatig gepest vanwege haar kleur en de schoolleiding ging daar vrij laconiek mee om. Het hoorde er gewoon een beetje bij, naar hun lezing. ‘Daar wordt ze weerbaar van,’ leek hun basishouding te zijn. Gelukkig was één leraar bereid om er werk van te maken in zijn klas en hij sprak de pestkoppen streng aan. Dat hielp. Wat ook hielp was dat ik in gesprek ging met de ouders wanneer het weer eens uit de hand liep.

Bijvoorbeeld toen Kenzy – zij was toen vijf jaar oud – met haar nek tegen een schuur werd gedrukt door een opgeschoten jongen van vijftien. Het speelveld bood geen plek voor haar, vond hij. Ik kan zeggen dat, na een pittig gesprek met deze jongen en zijn ouders, dit nooit meer is voorgevallen. Positieve bijvangst was dat met ‘Luilak’, een niet-Christelijk feest dat wordt ge-

viert op de zaterdag voor Pinksteren, onze ramen en deuren onbesmeurd bleven. Bij de burens werden de ramen besmeurd met boter en eieren. Echter ons huis, ja, daarvan wist men wel beter. Niet aankomen. Huis van een beschermende, mondige vader en dito moeder.

Zeven jaar later werd onze jongste dochter Riley geboren. Ik was supertrots en verbaasd over de reacties van sommige mensen. Je moet weten dat mijn vrouw Sonja een mooie witte vrouw is met blond haar en blauwe ogen. Het uiterlijk van de kinderen is daardoor erg gevarieerd. Kenzy lijkt meer op mij en Riley meer op Sonja. Zowel qua karakter als uiterlijk.

Doorgaans is het uiterlijk van de kinderen geen issue, behalve wanneer je als gezin bij de ingang van Artis staat en een oud-collega je vrouw aanstaart, die Riley in haar armen heeft, vervolgens jou aankijkt en zegt: 'Zo, dat is echt een wonder van de natuur!' De eigenlijke boodschap is uiteraard dat Riley gezien haar kleur niet van mij kan zijn. Dat laatste werd mij ook pijnlijk duidelijk toen ik Riley bij de kinderopvang wilde ophalen en de leidster mij te verstaan gaf dat mijn dochter al was opgehaald. Op dat moment herkende Riley mij, rende met een grote glimlach op mij af en riep: 'Papa!' De leidster was in uiterste verwarring, want dat kon mijn kind toch niet zijn?

'Dat kan toch niet?'

Het went. Het went echt, deze ervaringen. Wat alleen nooit went is de verbazing die mensen doorgaans tentoonspreiden als je deze verhalen deelt. 'Echt? Zeggen mensen dat?' Ik noem dit geïnternaliseerde, kortstondige verbazing, waarbij het de eigenlijke wens is om weer snel over te gaan tot de orde van de dag. Vooral geen verdiepend gesprek hierover aangaan. Herkenbaar?

‘Dat kan toch niet?’ Het kan wél, het gebeurt regelmatig en de realiteit is dat vele stellen en kinderen dit meemaken. Vaak gaat het gepaard met een ‘grap’ en klaar. Soms gaat het echt mis en leidt de opgekropte frustratie tot breed gevoerde maatschappelijke discussies over Zwarte Piet, Kerwin Duinmeijer, Black Lives Matter, of simpelweg over diversiteit en inclusie en de voorrang die – in de ogen van velen – onterecht wordt gegeven aan ondervertegenwoordigde groepen bij gelijke geschiktheid.

De discussie wordt het liefst op het scherpst van de snede gevoerd, waarbij je bijna wordt gedwongen om voor óf tegen te zijn; dat polariseert zo lekker en is ook interessant voor de media. Steun je Sylvana Simons, Johan Derksen, Kick Out Zwarte Piet of de pro-Zwarte Pieten Beweging, de All Lives Matter beweging, of houd je gewoon je mond? Ben je rechtsradicaal of linksradicaal of bevind je jezelf in het ‘midden’, wat dat dan ook moge zijn? Sympathiseer je met White Lives Matter? Zo ja, waarom? Erken je dat alle witte Nederlanders racistisch zijn of niet? Denk je dat bij sollicitatiegesprekken écht alleen naar kwaliteit (en niet naar geloof of kleur) wordt gekeken? Al deze vragen die op zichzelf legitiem lijken, verhullen echter dat de mens in essentie altijd onderscheid maakt. Altijd discrimineert. Ik ook. Maar wel met één belangrijk verschil: ik verklaar mijn eigen geluk of ongeluk niet alleen door het handelen van anderen. Ik leerde om te gaan met structurele en subtiele uitsluiting. Op een effectieve manier. Die manier en denkwijze wil ik graag delen.

Dit boek is geschreven voor personen die, op welke manier dan ook, met diversiteit en inclusie te maken hebben en voor organisaties die nieuwsgierig zijn naar manieren om dit onderwerp écht verder te brengen; om niet te blijven ‘hangen’ in trainingen over bewustwording en hopen dat die een duurzaam effect hebben. Dit boek gaat ook over de ‘anderen’ die vanuit hun perspectief invloed hebben op jouw uiterlijk, geloof,

normen en waarden, én jouw reactie daarop vanuit een ervaringsstandpunt.

En vooral gaat het over de reis die velen van ons doormaken. Die geeft, zo hoop ik, een perspectief op de manier waarop jij zélf je weg baant, ondanks de tegenslagen die je ongetwijfeld tegenkomt omdat je anders bent. Gebruik deze tegenslagen als kracht, trek hier lessen uit, vergroot je eigen veerkracht en versterk je zelfbeeld. Ga niet slachtofferen. Kijk en leer hoe je jezelf weerbaar kunt maken tegen niet-inclusief gedrag zoals uitsluiting, seksisme, discriminatie en racisme. Hoe anticipeer je daarop? Leer hoe je een handelingsperspectief ontwikkelt dat effectief is. Leer als leider, formeel en informeel, dit onderwerp in de praktijk verder te brengen. Hoe je dat doet? Daarover gaat *Inclusief Meesterschap*: doelbewust handelen om effectief om te gaan met niet-inclusief gedrag richting jou of jouw omgeving. Als persoon, professional en organisatie.

Inleiding

Een eerste werkdag vol verrassingen

Het was een mooie zonnige dag in december. Ik was net benoemd in een mooie betekenisvolle maatschappelijke functie en zal mijn eerste werkdag nooit vergeten. Ik was aangemeld bij de receptie op de locatie van mijn nieuwe baan en stapte opgewekt, strak in pak, het kantoorgebouw binnen. Toen ik mij meldde bij de beveiliging, vroegen zij of ik hun nieuwe collega was. Een collega-beveiligger, om het zo te zeggen. Zonder schaamte en zeer zelfverzekerd. De meneer van de beveiliging moest even omschakelen. Ik zag het, zoals zo vaak, voor mijn ogen gebeuren. Puur op basis van uiterlijk op een bepaalde manier tegemoet worden getreden. Ik was dit gewend en uitermate vriendelijk antwoordde ik dat ik wel een collega was. Echter niet hun *directe* collega, die achter de receptie zou plaatsnemen in een net uniform. Laat het helder zijn: ook die collega's hebben mijn diepste respect.

Na een wat ongemakkelijke stilte vond een hernieuwde kennismaking met de beveiliging plaats en werd op mijn verzoek mijn nieuwe managementassistent gebeld. Ze haalde mij op en met grote ogen keek ze me aan. Ze had me waarschijnlijk niet gegoogeld en moest duidelijk bekomen van de schrik. Ze gaf me direct te verstaan dat ik naar haar te luisteren had, zij maakte de dienst uit, zij ging geen afstand doen van haar eigen kamer

van zeven bij vijf meter. Ze was wellicht bang dat ik haar grote kantoor wilde gebruiken als mijn kamer. Nukkig bracht ze me naar mijn – kleinere – kamer. Het maakte mij niets uit omdat ik daar niet om gaf en nog steeds niet om geef.

Bits kreeg ik te horen dat de kennismaking met mijn managementteam voor die middag gepland stond. Ook bij haar had ik, gezien haar non-verbale communicatie en navenant passief-agressieve gedrag, het gevoel dat zij niet zat te wachten op een directeur met mijn uiterlijk. Diezelfde middag ontmoette ik het managementteam en ook daar voelde ik wat ongemak. Een van de leidinggevenden, de informele leider, stelde zich voor en zei met een grote grijns: 'Jij ben nu van *ons*.' Ik glimlachte vriendelijk en stelde dat dat slechts een kwestie van perspectief was.

Mijn ervaringen op deze eerste werkdag staan niet op zichzelf. Ik heb in mijn werkende leven steeds opnieuw te maken gehad met een soort ongrijpbaar verzet, soms subtiel maar vaker expliciet. Ik zie dat ook bij andere ondervertegenwoordigde groepen. Tegenwoordig is de term die hiervoor wordt gebruikt 'Toxic Work Environment', vertaald als een 'giftige' werkomgeving, waarin verzet tegen jouw persoon duidelijk en tegelijkertijd ongrijpbaar is. Je voelt het verzet, maar het is lastig te plaatsen en dus ook lastig te benoemen. Duidelijk is wel dat diversiteit en inclusie een thema blijft waarmee wij ons in Nederland nog steeds niet goed raad weten.

Subtiele uitsluiting als gevolg

Bij een andere werkgever maakte ik hetzelfde mee. De andere leden van het managementteam vonden het lastig dat zij de vrijheden die ze gewend waren, ten aanzien van het specifiek controleren van bepaalde ondervertegenwoordigde groepen, kwijtraakten. Al snel verspreidden zij het narratief: wij willen geen zwarte directeur. Onderzoeken die onder mijn verantwoordelijkheid vielen werden vervolgens niet met mij gedeeld

en al snel maakte mijn businesscontroller mij daarop attent. In het managementteamoverleg vroeg ik of het klopte dat er een extern onderzoek naar onze dienstverlening liep en zo ja, wat de stand van zaken was. Geschrokken antwoordden zij dat dit klopte en dat ze zich er niet van bewust waren dit met mij als eindverantwoordelijke te moeten delen. Achteraf bleek dat ze dit uiteraard wel wisten en ook dat ze dit inderdaad hadden moeten melden. Ik liet dit vallen in het overleg met collega-directeuren. Zij kenden de individuele leden van mijn managementteam goed en vertelden me dat ze dit waarschijnlijk in al hun onschuld waren vergeten.

Ik had mijn twijfels daarover. Zeker toen ik kort daarna weer door een collega werd geïnformeerd dat de organisatie door een fout van een van mijn managementteamleden een financieel risico liep. Wederom stelde ik aan mijn managementteam de vraag of dit signaal klopte. Inderdaad, het signaal klopte en ze waren weer ‘vergeten’ om mij dit te melden. Zelf had het team ook geen idee hoe dit risico kon worden verkleind of weggenomen. Een van mijn directe collega’s vertelde mij dat hij meerdere malen (in de wandelgangen) had gehoord dat mijn teamleden geen leiding wilden ontvangen van een zwarte directeur en dat zij dit niet onder stoelen of banken staken. Zij was hier erg door geraakt. Dit gevoel maakte al snel plaats voor een gevoel van onmacht en ja... ongeloof. Gelukkig ken ik ook leden van de brede directie die deze beelden én dit gedrag probeerden uit te bannen. Helaas waren zij daar maar deels succesvol in.

De topman was degene die deze verandering teweeg moest brengen, die voorbeeldgedrag zou moeten laten zien en dit ook zou moeten uitdragen. Dat heb ik hem uiteraard op een heldere wijze verteld. Ik had niet de indruk dat hij zich daar in de praktijk sterk voor wilde maken. Wél voor de bühne als het hem werd gevraagd, want dat was politiek correct. Toch

hoopte ik dat zijn zelfbewustzijn rond diversiteit en inclusie zou worden aangewakkerd en vergroot. Ik gaf hem ook aan dat diversiteit echt iets anders is dan inclusie. Dat leek een nieuw inzicht voor hem te zijn. Ik vond het van belang om dit expliciet aan hem mee te geven en hem ook aan te spreken op zijn rol. Dat hij de norm moest stellen. Dat hij met zijn team soms in situaties zou worden geplaatst, waarbij hij voor inclusie moest gaan staan in plaats van terug te veren naar zijn eigen stereotypen, narratieven en wellicht ook gestolde waarden, normen en overtuigingen.

Deze vorm van uitsluiting, discriminatie en racisme is helaas geïstitutionaliseerd. Het handig gebruikmaken van stereotypen uit de leefwereld (het dagelijks leven) in de systeemwereld (bijvoorbeeld in organisaties) is een van de grote blokkades die wordt opgeworpen in de systeemwereld. Of het nu over mij gaat als grote zwarte man, een vrouw, een neurodiverse collega; het patroon van deze subtiele vorm van uitsluiting is hetzelfde. In de documentaire *De blauwe familie*, die zich richtte op discriminatie en racisme bij de Nationale Politie, vertelde een agent dat zijn collega's hem te verstaan hadden gegeven dat zij hem niet 'moesten'. De snelste weg om hem de organisatie uit te krijgen was het verspreiden van negatieve beelden en verhalen over Noord-Afrikaanse mannen.

Hardnekkige mythe: Nederlanders discrimineren niet

Toch heerst er een hardnekkige mythe dat discriminatie in Nederland nauwelijks voorkomt en racistisch geweld al helemaal niet. 'Nederlanders hebben het niet in zich te discrimineren. Wij zijn al eeuwenlang een gastvrij volk.' Dit is een citaat uit de speech die Rita Verdonk hield bij de oprichting van Trots op Ne-

derland op 3 april 2007.¹ Het vat in een paar woorden de mythe samen die Rob Witte doorprijkt in zijn boek *Al eeuwenlang een gastvrij volk. Racistisch geweld en overheidsreacties in Nederland (1950-2009)*, verschenen in 2010. Uit zijn onderzoek blijkt iets heel anders: discriminatie, racisme en ook racistisch geweld waren in die periode beslist geen uitzondering in Nederland. Wel verstaan wij meer en meer de kunst om dit onderwerp belangrijk te maken, zowel in de maatschappij als in organisaties. Daardoor lijkt het alsof het beeld dat Rita Verdonk schetste ook klopt. Het accent is de laatste decennia dan ook verschoven naar aandacht geven aan de handreiking. Oftewel: diversiteit is de *handreiking* die wordt gedaan om je het gevoel te geven dat je erbij hoort. Inclusie gaat echter een stap verder.

Een ‘beeldende’ quote die vaak wordt gebruikt is: *‘Diversity is about being invited to the party and Inclusion is being asked to dance.’* Een ernstig gedateerde quote. Het gaat al jaren niet meer om de uitnodiging of om het mogen dansen. Maar om: wordt het je gegund om ook de dj te zijn? Leiding te nemen over het feest?

Ik vermoed dat de oorzaak is dat het gesprek over diversiteit en inclusie meer en meer gepolariseerd wordt gevoerd. Ik vind dat niet vreemd, omdat verzuiling een grote rol heeft gespeeld in de Nederlandse geschiedenis. Mensen behoorden vroeger tot een bepaalde groep (kerk), waren lid van specifieke verenigingen (bijvoorbeeld voetbalclub), omroepen en lazen bepaalde kranten die gericht waren op mensen uit de eigen groep. Deze mentaliteit is de kracht van Nederland en de zwakte als het gaat over diversiteit en inclusie. Welke ‘hokjes’ moeten wij nu weer gaan ontwikkelen voor de zogenaamde ondervertegen-

1 Uit: recensie van het boek van politicoloog Rob Witte in *Trouw* (2010): <https://www.trouw.nl/cultuur-media/discriminatie-en-racisme-zijn-van-alle-tijden~bdaafc22/>.

woordigde groepen en hebben wij daar wel zin in? Vinden wij dat – vanuit ons eigen hokje – wel zo nuttig? Accepteren wij dat andere mensen ons hokje betreden? Het antwoord is vaak: nou, eigenlijk niet.

Daarbij is er een bijzondere relatie met de carrièreladder. Hoe hoger je op die ladder staat, hoe subtieler de uitsluiting. Je betreedt het ‘rijk’ van de elite. Als jij echter tot een groep behoort die niet door de elite wordt erkend, dan wordt het extra lastig: *‘The higher you rise the sharper the knives.’* Dat is een gezegde dat je, zeker als je niet tot de elitaire meerderheidsgroep behoort, dagelijks meedraagt, herkent en waar je op voorbereidt.

Racismeonderzoeker Rob Witte ziet elke keer dezelfde cyclus. Het verloopt typisch Nederlands via het poldermodel waarbij je eerst over lastige onderwerpen moet praten – in gezamenlijkheid uiteraard. Vervolgens komt er een pavlovreactie: ‘Dan gooien we er een paar honderdduizend euro tegenaan in de welzijnssferen en eventueel een schoolprojectje over bewustwording. Dan hebben we er weer wat aan gedaan.’² We kunnen weer een actie afvinken en gaan over tot de orde van de dag. Zo polderen wij als land vervolgens gezellig verder, maar in essentie verandert er niets.

Toch blijf ik van mening dat de meerderheid van de Nederlanders geen racist is. Wel heeft iedereen vooroordelen; dat is menseigen, dit geldt evengoed voor mij. Maakt dat mij een racist? Ik denk het niet. Het maakt mij mens. Het simpelweg ter discussie stellen van mijn (voor)oordelen maakt mij nog meer mens. Het maken van onderscheid is primair gevoed door de

2 Interview met politicoloog Rob Witte in *Vrij Nederland* (september 2020), ‘Rob Witte (1957-2021): ‘Racisme is structureel in Nederland’: <https://www.vn.nl/rob-witte-racisme/>.

waarden, normen en opvattingen die wij tijdens onze opvoeding van huis uit, of daarbuiten, meekrijgen. Bewust of onbewust.

Media spelen hierin een cruciale rol, evenals de representatie die zij voorstaan. Dit uitgedragen homogene beeld draagt bij aan vooroordelen over macht en wie ervoor geschikt zou zijn. Met het laatste bedoel ik dat burgers, over het algemeen, een homogeen beeld zien van doorgaans witte mannen in invloedrijke posities. Dit beeld willen zij graag bevestigd zien; op straat, op het werk of waar dan ook.

Nederland is diversiteits- en inclusiemoe (echt)

Het typische Nederlandse reactiemodel – steevast polderen en voorbijgaan aan het feit dat racisme, discriminatie en uitsluiting een stevige plek in onze maatschappij hebben – lijkt weinig invloed te hebben op diepgewortelde overtuigingen. Wij nemen, als Nederlanders, gedrag zoals uitsluiting, seksisme, discriminatie en racisme voor kennis aan, zijn een milliseconde uitermate verbaasd over pijnlijke incidenten en gaan vervolgens weer door met ons leven. Wij zijn een beetje ‘diversiteits- en inclusiemoe’ geworden. Dit geldt zowel voor ons privéleven als op het werk.

Degenen die weinig te maken hebben gehad met uitsluiting vinden diversiteit en inclusie vaak niet zo’n ‘hot topic’. Die anderen moeten niet zo ‘zeuren’, niet steeds de ‘diversiteitskaart’ trekken. Degenen voor wie uitsluiting onderdeel uitmaakt van hun dagelijkse bestaan, zowel zakelijk als privé, lijken hier niet over te kunnen ophouden. Er is ook een duidelijk generatieverschil. Jongeren vinden diversiteit en inclusie doorgaans een non-onderwerp. Zij vinden het vanzelfsprekend dat iedereen mee kan – nee, mee *moet* – doen. In gesprekken met mijn dochters hoor ik dat ook terug: ‘Pa, voor ons is het niet zo ingewikkeld hoor, iedereen mag meedoen, ongeacht kleur, ras, geloof en uiterlijk.’

Toch zien zij ook dat niet iedereen pro ‘meedoen’ is. Ditzelfde is ook zichtbaar in organisaties. Degenen die uitsluiting hebben ervaren sluiten zich daarom graag aan bij zogenaamde netwerkgroepen. Denk bijvoorbeeld aan een jongeren-, vrouwen-, bicultureel of LHBTIQ+-netwerk. Het doel van deze netwerken is doorgaans om elkaar te ontmoeten, verhalen en ervaringen uit te wisselen én zichtbaar te zijn binnen de organisatie. Te laten zien dat zij bestaan en ertoe doen. De hoop is om te mogen meedoen zonder vooroordelen. Degenen die niet structureel met uitsluiting te maken hebben – doorgaans de witte meerderheidsgroep bestaande uit mannen – gaan vaak over tot de orde van de dag.

Diversiteitsbeleid werkt niet

Dat diversiteitsbeleid in Nederland niet werkt is nog steeds de status quo, de bestaande situatie. Zo ervaren zogenaamde tweede generatie migrantenkinderen van Turks-, Marokkaans-, Surinaams- en Caribisch-Nederlandse achtergrond nog onverminderd veel discriminatie op de arbeidsmarkt en in het onderwijs. Ondanks het feit dat zij de Nederlandse taal beter spreken dan hun ouders en hoger opgeleid zijn, ervaren zij meer discriminatie en uitsluiting in de maatschappij volgens onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)³ in 2022. Een mogelijke verklaring is dat hun ouders, toen zij naar Nederland vertrokken, dit zagen als een verbetering van hun positie, terwijl de tweede generatie zich nadrukkelijker vergelijkt met de dominante normgroep. Krijgen zij dezelfde kansen als witte autochtone Nederlanders? Zij ervaren dit voor een deel niet zo en verliezen daarmee ook het vertrouwen in de maatschappij, de politiek en in zichzelf.

3 Onderzoek Sociaal en Cultureel Planbureau (2022), artikel op *NU.nl*: <https://www.nu.nl/binnenland/6229004/kinderen-van-migranten-ervaren-meer-discriminatie-dan-hun-ouders.html>.

Tegelijkertijd zien we dat de overheid en private organisaties steeds vaker onder druk komen te staan door de publieke opinie, die vraagt dat zij aandacht besteden aan diversiteit en inclusie. Zo willen consumenten zich graag herkennen in de organisatie waarvan zij producten of diensten afnemen. De standaardreactie van organisaties is dan dat er een diversiteits- en inclusiebeleid wordt ontwikkeld. De uitvoering van dit beleid laat echter te wensen over, of richt zich met name op gender. Diversiteit wordt dan teruggebracht tot een gelijke man-vrouwverhouding en niet breder getrokken. In dit boek bespreek ik de sleutels en handelingsperspectieven die diversiteit en inclusie écht verder kunnen brengen.

Over dit boek

Dit boek gaat niet alleen over mijn individuele weg naar de top en de uitsluiting die ik daarin heb ervaren en nog steeds ervaar vanuit een hogere managementpositie. Het boek gaat ook breed in op niet-inclusief gedrag en de wijze waarop wij daarmee als land omgaan. Ongemak is wat ik veelal zie. Ik ga in op oplossingen, omdat ik van mening ben dat verder polariseren ons simpelweg niet vooruit helpt.

Dit boek richt zich tot de beslissers in de top van organisaties met een doorgaans eenvormig profiel. Dit kan ook worden verbreed naar individuen, medewerkers zonder formele toppositie, die zich vanuit hun morele leiderschap sterk willen maken voor een inclusieve samenleving en dito werkklimaat. Dit zijn de mensen die het lef hebben om zich de vraag te stellen: wat kan, wil en moet ik bijdragen om het verschil te maken? Voor nu en de toekomst; voor mijzelf en mijn kinderen. Hier kan de analogie uit de duurzaamheidsdiscussie worden gebruikt. Dit zijn individuen die een betere wereld willen achterlaten. Nogmaals, deze individuen hebben geen specifiek profiel, zij zijn

doorgaans waardegedreven personen. En soms personen die hun ‘anders-zijn’ zichtbaar willen uitdragen, althans vanuit het perspectief van de dominante meerderheid. Denk bijvoorbeeld aan personen die tot de LHBTIQ+-groep behoren, of zij die wel een ‘kleur’ of andere achtergrond hebben dan de dominante meerderheid.

Zij hebben de kans om een breder handelingsrepertoire te ontwikkelen. Om op meerdere manieren om te gaan met de verwondering, verbazing en soms afkeuring waarmee zij, subtiel of minder subtiel, te maken krijgen. Hoe stel je jezelf dan op? Hoe ga je daarmee om op een manier die jezelf én de ander verder helpt en aan het denken zet? Voor hen is het doorgaans lastiger om invloed te krijgen, omdat zij zich door bewuste én onbewuste vooroordelen heen moeten worstelen. Dat zal denk ik niet snel veranderen; wat dat betreft hebben we nog een lange weg te gaan. Er ligt wel een kans op vooruitgang in *hoe* je dit doet, namelijk minder vanuit een underdogpositie of slachtofferhouding, meer vanuit gelijkwaardigheid, met meer verbinding en ja... met meer positiviteit.

Aan beslissers zou ik willen vragen om zich te richten op een positief verhaal rond diversiteit en inclusie, op verbindend leiderschap voor Nederland. Ik hoop dat zij zich niet blindstaren op voorkeursbeleid waar op dit moment vooral witte vrouwen de vruchten van plukken. Dat ze loskomen van het onnozele dogma dat ‘kwaliteit’ en ‘diversiteit’ niet naast elkaar kunnen bestaan. Dat zij niet meer de tegenstellingen benadrukken, maar wijzen op dat wat ons *bindt*. Dat is geen voorkeursbeleid maar een ‘gelijkwaardigheidsbeleid’, waarbij gelijke kansen centraal staan. Voor iedereen, met meetbare resultaten waar heel Nederland (en niet slechts een deel) achter kan én wil staan. Het is tijd voor de volgende stap en die kan, nee *moet*, positief zijn.

Opbouw van dit boek

DEEL 1. INZICHT IN DIVERSITEIT EN INCLUSIE

In het eerste deel schets ik het probleem en ga ik in op relevante theorieën die inzicht geven in (het verder brengen van) diversiteit en inclusie.

Hoofdstuk 1. Onze bubbels: leef- en systeemwerelden

Wat zijn de kernoorzaken van vooroordelen, hoe ontwikkelen die zich en binnen welke contexten manifesteren ze zich? Hoe lopen onze leefwereld en systeemwereld in elkaar over?

Hoofdstuk 2. Onze vooroordelen: bias

Wat zijn veelvoorkomende vormen van vooroordelen (bias), onbewust en bewust? Ik stip daarbij ook de belangrijke rol van de media aan.

Hoofdstuk 3. De waarde van rolmodellen

Wanneer zijn rolmodellen waardevol en wanneer niet?

Hoofdstuk 4. Wetmatigheden in de systeemwereld

Op welke wijze gaan organisaties en leidinggevendenden om met het onderwerp diversiteit en inclusie? Wat zijn de rituelen (wetmatigheden) die zij daarbij gebruiken?

Hoofdstuk 5. De 7 reflexen van organisaties

Wat zijn de effecten van diversiteits- en inclusiebeleid bij organisaties? Wat zijn de reflexen van leidinggevendenden en dragers die bij aan het duurzaam verder brengen van inclusie bij organisaties?

DEEL 2. TOOLS & OPLOSSINGEN VOOR DIVERSITEIT EN INCLUSIE

In het tweede praktischere deel van dit boek worden oplossingen behandeld, die duurzaam bijdragen aan diversiteit en inclusie vanuit verschillende handelingsperspectieven.

Hoofdstuk 6. Van victim blaming naar victim empowerment

Wat is de rol van het slachtoffer van niet-inclusief gedrag, zoals uitsluiting, seksisme, discriminatie en racisme? Is deze 'bril' van slachtofferschap helpend of is het tijd om een andere bril op te zetten?

Hoofdstuk 7. Coping, persoonlijk leiderschap en victim empowerment

Welk verband is er tussen onze primaire reactie op niet-inclusief gedrag en hoe we hier in de praktijk mee omgaan? Hoe kunnen we nieuwe handelingsperspectieven aanleren en beheersen?

Hoofdstuk 8. De 7 sleutels voor organisaties

Welke sleutels of oplossingsrichtingen kunnen organisaties inzetten om te transformeren tot diverse, inclusieve organisaties?

Hoofdstuk 9. Van 7 reflexen en sleutels naar 7 concrete handelingsperspectieven

Hoe gaan we van reflexen en sleutels naar concrete handelingsperspectieven voor leidinggevend en HRM?

Binnen alle hoofdstukken vind je passages uit interviews over diversiteit en inclusie in de praktijk. Dit zijn steeds verkorte weergaven; op www.iwanbean.com zijn de volledige interviews te vinden.

Tot besluit volgt een laatste beeldende casus en een persoonlijk nawoord.