

Sana Sellami

INCLUSIE WERKT NIET

Anders leren kijken naar gedrag,
systemen en organisaties

P E L C K M A N S

© 2026, Sana Sellami en Pelckmans Uitgevers nv
pelckmans.be
Brasschaatsteenweg 308, 2920 Kalmthout, België

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, op welke wijze ook, zonder de uitdrukkelijke voorafgaande en schriftelijke toestemming van de uitgever, behalve in geval van wettelijke uitzondering. Informatie over kopieerrechten en de wetgeving met betrekking tot de reproductie vindt u op www.reprobel.be. Tekst- en datamining van (delen van) deze uitgave is uitdrukkelijk niet toegestaan.

All rights reserved, including those for text and data mining, AI training and similar technologies. No part of this book may be reproduced, stored or made public by any means whatsoever, whether electronic or mechanical, without prior permission in writing from the publisher.

Omslagontwerp: Jirka De Preter
Zetwerk: Crius Group, Hulshout

D/2026/0055/234
ISBN 978 94 6530 566 0
NUR 801, 807
THEMA KJMV22

Ook verkrijgbaar als:
E-book: ISBN 978 94 6530 719 0

pelckmans.be
 facebook.com/pelckmans.be
 instagram.com/pelckmans.be

**‘Ik wilde advocaat worden.
Allah (swt*) stuurde me
naar waar rechtvaardigheid
niet op papier staat
maar tussen mensen gebeurt.’**

*** Glorie zij aan Hem, de Verhevene**

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding: Inclusie werkt niet. Of toch niet zo.	9
Deel 1. We denken dat we goed bezig zijn	17
Hoofdstuk 1. 'We willen het goed doen'	18
Hoofdstuk 2. 'Bij ons krijgt iedereen dezelfde kansen'	39
Hoofdstuk 3. Diversiteit is zichtbaar, macht niet	61
Deel 2. Waar je vastloopt zonder het te zien	78
Hoofdstuk 4. Gedrag volgt geen document	79
Hoofdstuk 5. Inclusie zonder veiligheid is decor	101
Hoofdstuk 6. Zolang inclusie bij hr ligt, gebeurt er weinig	128
Hoofdstuk 7. Onder elke 'ja, maar' zit een verlies	151
Deel 3. Wat dan wel werkt	172
Hoofdstuk 8. Inclusie zit in hoe we beslissen	173
Hoofdstuk 9. Inclusie zit in wie het woord krijgt	194
Hoofdstuk 10. Inclusie zit in wat we meten	210

Hoofdstuk 11. Inclusie zit in wat hier normaal is

227

Hoofdstuk 12. Dit vraagt iets van jou

241

Slotwoord: Een brief aan jou

247

Dankwoord

250

Bijlage: Meet- en aanspreektabel

253

Referenties

254

VOORWOORD

Lieve Amir, Chakir, Myriam en Naoufel,

Met dit boek kan ik racisme niet oplossen. Ik kan discriminatie niet oplossen. Dat lukt met geen enkel boek. En toch heb ik het geschreven. Want misschien legt iemand het straks neer en denkt: oké. Er kan iets veranderen en het begint bij mij. Voor dat ene moment is het de moeite waard.

Jullie weten hoe ik ben. Toen ik klein was, wilde ik advocaat worden. Dat verbaast jullie vast niet. Kwaad worden als iemand onrecht wordt aangedaan, de drang om ertussen te gaan staan, dat zat er bij mij altijd al in. Ik heb een ander pad genomen dan ik op mijn achttiende dacht. De strijd is dezelfde gebleven, alleen de plek is veranderd.

Op die plekken – kantoren, vergaderzalen, scholen – heb ik muren gezien. Mensen die twee keer zo hard moesten werken om half zo serieus genomen te worden. Mensen die een stuk van zichzelf verstopten om erbij te mogen horen. Mensen die iets wilden veranderen aan hoe het ging, maar werden tegengehouden door iemand die zei dat het niet hoefde. Ik hoop met heel mijn hart dat jullie niet tegen diezelfde muren zullen lopen. En als dat toch gebeurt, dan hoop ik dat jullie weten dat het de muur is die scheef staat en niet jullie.

Ik wilde dit voorwoord eerst door iemand anders laten schrijven. Iemand met een naam die deuren opent, naar wie geluisterd wordt nog voor hij zijn mond opent. Naoufel, jij vroeg me bijna elke week of hij al had geantwoord. Tot ik besepte dat de eerlijkste woorden van mij moeten komen en aan jullie gericht moeten zijn. Geen naam opent deze deur. Ik doe het zelf.

Eén ding wil ik dat jullie onthouden. Denk aan de speelplaats. Er staat een kind alleen, net buiten de groep. Het doet alsof het zich er niets van aantrekt, maar het telt de seconden. De andere kinderen zien het heus wel. Ze kijken even, en spelen door. Wegkijken is makkelijker dan iemand erbij halen. En dan is er dat ene kind dat ernaartoe loopt en zegt: kom, doe mee. Eén zin. Meer is het niet. En toch

verandert het alles voor wie daar staat. Wees dat kind. En blijf het, ook als je groot bent, want die speelplaats verdwijnt niet. Ze wordt een klas, een sportclub, een kantoor, een groepsapp. Er staat altijd iemand net buiten de groep, en er is altijd dat ene gebaar dat alles kan doen kantelen. Mensen die aan de kant blijven staan en roepen wat er fout gaat, zijn er altijd genoeg. De wereld heeft mensen nodig die de stap zetten.

En zoals ik hoop dat jullie dat kind zijn voor een ander, hoop ik dit voor jullie zelf. Dat mensen jullie zien zoals jullie echt zijn. Dat jullie nooit een stuk van jezelf hoeven te verbergen om mee te tellen. Dat jullie trots zijn op jullie lasagne-identiteit, al die laagjes die jullie tegelijk zijn, zonder dat er ooit één moet wijken voor een ander. En dat jullie nooit vergeten waar jullie vandaan komen, ook niet als alle deuren openstaan. Dat is geen last die je meedraagt. Dat is de bodem waarop je staat.

Ik kan niet in elk bedrijf zijn. Ik kan maar op één plek tegelijk zijn. Eén gesprek, één directietafel. Daar houdt op wat ik in mijn eentje kan doen. Maar dit boek kent die grens niet. Het kan liggen op een bureau waar ik nooit kom. Het kan een vraag stellen in een kamer waar ik niet ben. Wat er daarna gebeurt, ligt niet meer alleen bij mij. Ik wil het samen bouwen, met iedereen die wil. En zeker met de mensen die elke dag kiezen wie een kans krijgt, want zij houden de sleutels vast. En als zij niet meedoen, dan bouw ik door.

Dit boek schreef ik voor de vergaderzalen van vandaag. Maar dit voorwoord schreef ik voor jullie, zodat jullie die zalen ooit anders binnenstappen dan ik.

Voor jullie.

Mama

INLEIDING

INCLUSIE WERKT NIET. OF TOCH NIET ZO.

Het is Diversity Month

Het is halfelf 's ochtends en ik scrol door LinkedIn met een koffie die al koud is. Daar staat hij. Een post van een groot bedrijf, ruim een miljoen volgers, drie dagen oud. Een foto van zes collega's die elkaar lachend aankijken in een licht, modern kantoor. Eén in een blauw hemd, de rest in zachte tinten. Eronder, in witte letters: *Celebrating Diversity Month*.

Ik lees de tekst. *Wat onze teams sterk maakt, is niet alleen onze expertise, maar ook onze verschillen.* Een citaat van de CEO. *Diversiteit is niet alleen representatie, het gaat over een omgeving waarin iedereen zich gewaardeerd, gehoord en gesterkt voelt.* En dan, bijna als slotsom: *De grootste les? Kleine dagelijkse acties tellen. Open luisteren, vooroordelen uitdagen, ruimte maken voor elke stem.* Het klopt allemaal. Er staat geen enkele zin in die ik zou kunnen aanvechten. En toch leg ik mijn telefoon neer met een gevoel dat ik intussen ken. Het gevoel dat ik naar iets kijk wat warm bedoeld is en koud aanvoelt.

Want ik weet niet wie die post precies geschreven heeft, maar ik weet wel hoe hij tot stand komt. Iemand van communicatie die een mooie maand op de kalender zag staan. Een quote die langs de CEO is gepasseerd en goedgekeurd in vier minuten. Een fotograaf die gevraagd is om de teams 'natuurlijk en divers' in beeld te brengen. En ergens in datzelfde gebouw, op datzelfde moment, iemand die in een vergadering net níét de ruimte kreeg die de post zo mooi belooft. Die haar punt inslikte, die achteraf op de gang tegen een collega zei: laat maar.

Daar zit de barst, niet per se in de woorden, de woorden zijn juist. *Ruimte maken voor elke stem* is precies wat inclusie vraagt. Het probleem is dat de post de zin

verwart met de daad. Dat 'kleine dagelijkse acties tellen' wordt opgeschreven als prestatie, terwijl het een belofte is. Een organisatie die écht ruimte maakt voor elke stem, hoeft dat niet aan te kondigen tijdens Diversity Month. Dat blijkt vanzelf, in maart, in een vergadering, wanneer iemand iets ongemakkelijks zegt en niet wordt weggelachen. We kijken naar zo'n post en we denken: kijk, ze zijn ermee bezig. Maar een statement is geen bewijs van een cultuur. Het is een beeld van de cultuur dat we onszelf graag toeschrijven. En hoe mooier het beeld, hoe minder scherp we kijken naar wat eronder zit.

Goede bedoelingen zijn geen strategie

Elke organisatie denkt dat ze inclusief is... tot ze tegen de realiteit aanloopt. We praten al jaren over inclusie, maar op de werkvloer verandert er weinig. We investeren duizenden euro's in diversiteitsprogramma's, schrijven beleid, bouwen processen, voeren campagnes, zetten werkgroepen op en kleuren onze logo's in regenboog tijdens Pride Month. We schrijven een statement dat zo 'breed' is dat niemand zich er nog in herkent. Want wat voor iedereen geldt, raakt niemand persoonlijk. Precies de woorden van die ene post: gewaardeerd, gehoord, gesterkt. En dan hopen we dat de werkelijkheid zich aanpast aan de tekst.

Tegelijkertijd, in diezelfde organisaties, vragen vacatureteksten 'perfect Nederlands' als een harde eis, ook als het werk dat niet vraagt. Selecties draaien op de 'klik', en dat heet dan professioneel oordeel. Ik zie bedrijven die trots hun eerste *diverse hire* op hun website zetten, terwijl promoties blijven circuleren in dezelfde netwerken. Een hoofddoek: gisteren een drempel, vandaag een poster. En ik hoor medewerkers die geleerd hebben dat je in sommige teams beter stil bent dan eerlijk. Niet alles wat waar is, is veilig om te zeggen. Dat is geen inclusie, dat is windowdressing.ⁱ En dat voel je, daarom blijft het knagen.

Laat me meteen duidelijk zijn: ik wil dat inclusie werkt. Ik geloof erin. Maar zoals het nu loopt, werkt het niet. Boston Consulting Group en Google brachten die kloof in kaart met een enquête onder meer dan duizend Belgische medewerkers.

i Inclusie tonen naar buiten zonder dat het binnen klopt.

Ongeveer de helft zei dat hun organisatie een diversiteitsprogramma heeft, maar minder dan een derde voelde er ook echt iets van.ⁱⁱ Veel organisaties tellen, communiceren, rapporteren en werken verder zoals altijd.²

Dat gat, tussen wat we doen en wat mensen voelen, is waar dit boek begint. En het wringt harder dan een paar jaar geleden. Inclusie staat onder druk. De ruimte die inclusie net begon te krijgen, ligt nu onder vuur – in reactievelden, in directiekamers, soms tot op verkiezingsbiljetten. Juist op zo'n moment is een verkeerde diagnose gevaarlijk. Want als we blijven geloven dat inclusie faalt omdat we te weinig trainen of te weinig communiceren, dan doen we straks méér van wat niet werkt en geven we iedereen gelijk die zegt dat inclusie toch niet werkt.

Het bittere is: niemand hoeft slechte bedoelingen te hebben om dit in stand te houden. De communicatiemedewerker die de post schreef, meende het. De CEO die hem in vier minuten goedkeurde, ook. Het systeem doet het werk. Het beloont wat comfortabel is en straft wat schuurt. En omdat de intentie vaak goed is, krijgt het patroon een beschermklaag: 'Zo bedoelen we dat niet.' 'Zo zijn we niet.' 'Dat is toeval.' Uitsluiting heeft geen kwaad opzet nodig, onoplettendheid volstaat.

Dat is meteen de kern van dit boek, en de reden voor de titel. Inclusie werkt niet, omdat de manier waarop we er vandaag aan werken, niet werkt. We trainen het verkeerde, meten het verkeerde, en leggen het op de verkeerde plek. Inclusie strandt zelden op intentie. Ze strandt in dagelijks gedrag, in wie invloed heeft, en in hoe we verantwoordelijkheid organiseren. Samen vormen die het systeem.

Inclusie gaat niet stuk op kennis, ze gaat stuk op stilte. Op de grap waar niemand op reageert, op de collega die telkens wordt overgeslagen, op het ongemak dat we laten passeren om de sfeer goed te houden. Je kunt processen herontwerpen, beleid schrijven en workshops volgen zoveel je wilt, een systeem verandert niet zolang het gedrag dat uitsluiting mogelijk maakt onbenoemd blijft. Je ziet het in de kleine dingen. Een organisatie serveert haar halal-etende collega's vegetarisch en denkt oprecht dat ze tegemoetkomt. Goedbedoeld, en precies naast de vraag. Het is dat patroon dat dit boek volgt: de goedbedoelde regel die iets reproduceert wat niemand koos.

ii Op Europese schaal komt het EY European DEI Index-rapport tot een nog hardere conclusie: amper 7 procent van de organisaties bouwt effectief aan een inclusieve cultuur.

Waaruit dit boek groeide

Dat ik zo naar inclusie kijk, komt niet uit een theorie. Ik heb het geleerd, met vallen en opstaan. Ik heb namelijk lang gedacht dat het over kennis ging: als mensen maar zouden begrijpen hoe het zat, dan zouden ze vanzelf anders handelen. Ik haalde een doctoraat en juist daar begon dat geloof te schuiven: al die kennis veranderde niets aan hoe mensen zich gedroegen, en evenmin hoe er naar mij gekeken werd. Op het einde was ik vooral moe van altijd de enige te zijn. Het academische wereldje vrat aan mijn zelfvertrouwen, dat constante gevoel dat ik niet slim genoeg was, net niet passend, net niet vanzelfsprekend. Op een bepaald moment besloot ik: hier ga ik mijn leven niet aan verspillen.

Ik stapte over naar de publieke sector, ervan overtuigd dat ik daar het verschil kon maken. Ik werkte drie jaar bij de Centrale Raad voor het Bedrijfsleven. Ik leerde veel, bouwde een groot netwerk op, en ik zag mensen met kennis en goede bedoelingen die het juiste wilden doen. En ik botste keihard op iets dat ik nooit meer ben vergeten: *systemen kunnen perfect weten wat er fout loopt en toch niet bewegen*. Vanaf dat moment werd ik wantrouwig tegenover oplossingen die te snel komen. Niet omdat oplossingen niet nodig zijn, maar omdat ze vaak werken als verdoving: we doen 'iets', dus we hoeven niet te kijken naar het echte probleem. Het zit in wat je dagelijks organiseert, beloont, doorlaat en normaliseert. In wat als 'professioneel' geldt, in wat als 'overdreven' wordt weggezet en in wie altijd net wat meer moet uitleggen om hetzelfde krediet te krijgen.

Daarom stapte ik over naar de private sector. Het was spannend, maar vooral verhelderend: want precies daar heb ik gezien waar het misloopt én waar het wel lukt. De voorbije jaren begeleidde ik organisaties in heel België en Nederland: van kleine teams tot grote bedrijven, van start-ups tot middelgrote organisaties. Ik zag trajecten die eindigden in cynisme. En ik zag leiders en medewerkers die wél iets in beweging kregen. Dit boek komt uit die praktijk, uit die frictie, uit gesprekken die zelden in een mooie post of in een jaarverslag belanden, maar die wel bepalen of mensen blijven, groeien of verdwijnen.

En ja, ik schrijf dit niet alleen omdat ik geloof dat organisaties beter kunnen, maar ook omdat ik niet wil dat mijn kinderen later tegen dezelfde muren botsen waar ik telkens weer op stuitte. Begrijp mij niet verkeerd: iedereen komt obstakels tegen,

dat weet ik. Maar sommige muren zijn structureel. Ze zijn gebouwd op blinde vlekken, op uitsluiting die zichzelf neutraliteit noemt, op ongelijkheid die zich vermomt als 'zo werkt het nu eenmaal'. Precies die muren wil ik helpen afbreken, niet met slogans maar met scherpheid en keuzes.

Want laten we eerlijk zijn: inclusie wordt nog te vaak behandeld als iets wat je *doet*. Een initiatief, een thema, een project dat je 'lanceert', alsof cultuur verandert omdat je een programma uitrolt. Maar inclusie is geen project. Inclusie is de manier waarop je werkt, zeker wanneer het schuurt. Diversiteit, *equity* en inclusie (DEI) – die drie woorden komen in dit boek steeds terug, dus laat me ze even uit elkaar halen zoals ik het op de werkvloer doe. Diversiteit is wie er binnenkomt: de verschillen tussen mensen, in gender, cultuur, geloof, sociaal-economische achtergrond, karakter, lichaamsbouw en zoveel meer. Dat is wat je telt. Inclusie is wat daarna gebeurt: worden mensen eerlijk behandeld, en tellen ze mee als er beslist wordt? En *equity* (rechtvaardigheid), in mijn workshops steevast het woord waar mensen over struikelen, gaat over een speelveld dat niet vlak is: gelijke kansen betekent niet voor iedereen dezelfde hulp, want niet iedereen start op dezelfde plek. Diversiteit zonder inclusie en rechtvaardigheid blijft een foto, geen werkelijkheid. Je kunt perfect een bias-training geven en ondertussen blijven selecteren op de juiste vibe. Je kunt perfect een vrouw in de boardroom hebben en haar geen mandaat geven. Je kunt perfect een diversiteitscharter ondertekenen en medewerkers die discriminatie benoemen, het gevoel geven dat zij het probleem zijn. Dat is representatie zonder verandering.

Voor mij betekent inclusie iets eenvoudigs en radicaals: een werkomgeving waarin mensen zichzelf niet moeten verstoppen om veilig te blijven. Waar diversiteit meer is dan iets dat geduld wordt en mensen echte kansen krijgen om te groeien. Waar leiders verantwoordelijkheid nemen, in plaats van het thema door te schuiven. Waar 'welkom' niet het einde is van het gesprek, maar het begin.

Wat dit boek je wel geeft en voor wie

Je krijgt van mij geen stappenplan dat altijd werkt en geen cursus om jezelf mee gerust te stellen. Het kostte me jaren om tot die keuze te komen. Acht jaar geleden

had ik dit boek anders geschreven: met een model, een ladder en tien stappen waarop je je organisatie kon plotten. Ik gaf er trainingen mee en ze leken te werken: mensen knikten en zeiden achteraf dat ik wist waar ik het over had. En toch veranderde er weinig. Het duurde even voor ik begreep dat het niet aan de kennis lag, maar aan de vorm. Ik probeerde inclusie, iets dat zich gedraagt als water – overal binnenstroomt, zich voegt naar de kanalen die er al liggen – vast te leggen in een ladder. En een ladder is daar het tegenovergestelde van: die wijst één richting uit, één einddoel. Inclusie laat zich niet beklimmen, en ze gedraagt zich ook nergens hetzelfde: wat in een Vlaamse gemeente werkt, kantelt geen Amerikaans techbedrijf, en wat bij honderd mensen lukt, vraagt bij vijfduizend een ander gesprek. Ze zit in de honderden kleine keuzes die je elke dag inbouwt of niet, en samen vormen die eerder een lappendeken dan een bouwplan, een beeld dat ik aan Hans Vermaak ontleen.³ Wie wacht tot het ontwerp af is, krijgt nooit een lappendeken; wie aan zijn eigen lapje begint, ziet er gaandeweg één ontstaan.

Dit boek draait om één vraag die je organisatie elke dag beantwoordt, vaak zonder het te beseffen: *wie mag hier zichzelf zijn en toch meetellen, en wie moet daarvoor eerst een deel van zichzelf wegstoppen?* Als je die vraag durft vast te houden, zie je waarom sommige initiatieven niets veranderen. Je ziet waarom bepaalde gesprekken telkens weer vastlopen. En je ziet vooral wat eerst moet verschuiven vooraleer verandering mogelijk wordt. Zodat je stopt met bouwen aan inclusie zoals aan een Jenga-toren: blokje boven blokje, training hier, werkgroep daar, een statement in juni. De toren wordt hoger en ziet er indrukwekkend uit. Tot iemand beweegt of iets benoemt dat schuurt en dan merk je dat de fundering nooit is verschoven.

Dit boek helpt je zien waar je aan de fundering moet beginnen, zodat je begrijpt waarom sommige initiatieven te vroeg komen, te laat, of precies naast het echte probleem landen. Je krijgt taal voor wat mensen vaak voelen, maar niet durven te benoemen. Je krijgt scènes uit de praktijk en voorbeelden die herkenbaar zijn zonder dat het abstract wordt. En je ziet de verschuiving die alles verandert: van inclusie als thema naar inclusie als gedrag én systeem. Dit boek belooft je dus geen antwoord, maar iets wat moeilijker is: een manier van kijken die je niet meer uit kunt zetten.

Dit boek is niet geschreven voor wie al jaren overtuigd is; die heeft dit boek niet nodig. En ook niet voor mensen die inclusie een hype vinden en vooral hopen dat het weer overwaait. Dit boek is voor de grote groep ertussenin. Voor leidinggevenden

die oprecht willen dat hun team goed draait, maar voelen dat 'gelijkheid' niet altijd eerlijk uitpakt. Voor hr- en DEI-professionals die al honderd keer iets hebben opgestart, en nu denken: waarom beweegt er zo weinig? Voor medewerkers die wél zien wat er gebeurt, maar geleerd hebben dat zwijgen soms veiliger is dan spreken. Voor organisaties zonder grotere DEI-structuur, maar met een dagelijkse realiteit: we moeten vooruit, we hebben geen tijd voor gedoe, en toch wringt het. En ja: ook voor scholen en opleidingen waar 'norm' en 'kans' al spelen lang voor iemand zijn eerste cv schrijft.

Hoe je dit boek leest

In dit boek werk ik met drie delen. In het eerste deel kijken we naar de overtuigingen waarmee organisaties zichzelf geruststellen. Dat ze het goed bedoelen, dus dat het wel goed zit. Dat ze iedereen gelijk behandelen, dus dat het eerlijk is. Dat er meer diverse gezichten aan tafel zitten, dus dat ze inclusief zijn. Stuk voor stuk geloofwaardige zinnen, en stuk voor stuk de plek waar verandering stilvalt. Je ontdekt waarom goede bedoelingen nog geen vooruitgang zijn, waarom dezelfde regels voor iedereen niet hetzelfde zijn als gelijke kansen, en waarom iemand aan tafel zetten nog niet betekent dat die persoon ook iets te zeggen heeft.

In het tweede deel ga ik naar waar het écht vastloopt, meestal zonder dat iemand het benoemt. Naar beleid dat vlekkeloos op papier staat en op de werkvloer niets verandert. Naar de vergadering waar iedereen aanwezig is en toch niemand zegt wat hij denkt en waarom dat zwijgen geen lafheid is, maar een rekensom. En naar wat er gebeurt zodra inclusie wordt 'belegd' bij hr of een werkgroep, ver van de mensen die de echte beslissingen nemen. Dit is het deel waarin je je eigen organisatie zult herkennen, op plekken waar je niet had gekeken.

In het derde deel draait het om wat dan wél werkt. Geen grote gebaren, maar de kleine dagelijkse beslissingen waarin cultuur echt ontstaat: wie het woord krijgt, wie krediet krijgt, wie het voordeel van de twijfel krijgt. Dáár wordt inclusie gemaakt of gemist: in wat je meet, wie je aanspreekt en wat hier normaal is, veel meer dan in welk charter ook.

En ten slotte komt alles bij jou samen, daar waar jij iets te kiezen hebt: in de beslissingen die jij neemt en in de momenten waarop jij iets laat passeren of net niet. Inclusie is geen eindpunt dat je afvinkt. Het is een manier van kijken, beslissen en werken, en ze begint bij wat jij morgenochtend, om 10 uur, in je eerste vergadering doet.

Dit boek is geen uitnodiging om te blijven praten over inclusie. Het is een spiegel, en een ongemakkelijke uitnodiging om anders te kijken. Wat je daarmee doet, is aan jou. Maar na dit punt wordt het moeilijk om te zeggen dat je het niet wist.

DEEL 1.

**WE DENKEN
DAT WE GOED
BEZIG ZIJN**

HOOFDSTUK 1.

'WE WILLEN HET GOED DOEN'

Er bestaat een soort vermoeidheid die je niet kunt uitslapen. Je ziet ze bij hr, bij leidinggevendens, in mensen die oprecht proberen. Het is niet de 'ik heb het druk'-moeheid, maar de moeheid van 'ik-duw-hier-al-zo-lang-tegenaan'. De vermoeidheid van iemand die al maanden duwt tegen hetzelfde onzichtbare gewicht en zich stilaan begint af te vragen of het gewicht wel kán bewegen.

Veel organisaties hebben al veel gedaan: engagementen uitgesproken, charters ondertekend, visies uitgewerkt. Er zijn werkgroepen opgericht, posters ontworpen, mails verstuurd, workshops gepland. En toch wringt het: op de werkvloer verandert er minder dan je verwachtte.

Eén zin komt vaak terug, net wanneer iedereen het voelt maar niemand het nog wil benoemen. Mensen zijn niet bang voor het onderwerp; ze zijn bang voor wat het onderwerp kan losmaken. En dan valt die zin. Soms valt hij zacht, bijna als excuus, soms stevig, alsof je daarmee de discussie afrondt.

We willen het goed doen.

Ik heb hem al zo vaak gehoord dat ik hem bijna kan voorspellen. In directiekamers, hr-overleggen, in projectgroepen die zichzelf na een tijdje hernoemen, omdat niemand nog helder kan uitleggen waarvoor ze precies samenkomen. Soms zegt een CEO het met de voorzichtigheid waarmee je een kind wilt corrigeren zonder het te breken. Soms zegt hr het met een blik die eigenlijk smeekt: laat dit alsjeblieft niet ontsporen. En soms zegt iemand het die het niet eens meer gelooft, maar die toch probeert om hoop vast te houden, omdat cynisme op het werk altijd eenzaam voelt.

In dit hoofdstuk wil ik laten zien dat het probleem niet de oprechtheid is. De meeste mensen menen die zin echt. Het probleem is dat goede wil uit zichzelf niets verandert: we investeren in het zichtbare en hopen dat de rest vanzelf volgt. Dat gebeurt niet. En als je die volgorde niet doorziet, ga je de komende maanden vooral veel doen, zonder dat er iets verschuift.

De scène: de vergaderzaal waar alles veilig blijft

Een paar weken geleden kwam de zin opnieuw. Dit keer uit de mond van Tom. Hij zat half naar voren geleund, handen netjes gevouwen, zijn pen tikte net iets te ritmisch op het papier, alsof hij zichzelf kalm wilde houden. Tom is geen boeman. Tom is een leidinggevende die in zijn eigen verhaal zijn best doet en die, zoals bijna iedereen, daar graag erkenning voor krijgt.ⁱⁱⁱ Maar ik zat daar en ik dacht: als dit de zin is die hier het gesprek moet dragen, dan gaan we in cirkels draaien. Want ‘we willen het goed doen’ is een intentie. En intenties hebben in organisaties een rare superkracht: ze maken gesprekken menselijk, maar ze maken verandering ook vaak onmogelijk. Vooral de verandering die iets kost: een regel die nu vanzelfsprekend is, een gewoonte die niemand in vraag stelt, een beslissing waarbij iemand iets verliest. Zo wordt de intentie niet de eerste stap naar verandering, maar de reden om de stap niet te zetten.

De vergaderzaal zelf was een decor waarin alles veilig kon blijven. Koffie die net te lauw was om troost te bieden. Een agenda met tijdsblokken die vooral bedoeld waren om te bewijzen dat iedereen efficiënt was. Te helder licht, waardoor iedereen er nét wat vermoeider uitzag dan ze zichzelf hadden voorgenomen. En in het midden van de tafel lag het document – een charter, een visietekst of een set waarden – dat tegelijk hoop en paniek bevat. Bovenaan stond in vet: ‘Waarom nu?’ In de marge stonden al opmerkingen en die gingen niet over keuzes. Ze gingen over woorden. Klinkt dit niet te hard? Kunnen we dat zachter maken? Dit kan gevoelig liggen. Nog voor het gesprek over gedrag ging, ging het over formulering. Dat is ook logisch. Taal is veiliger dan keuzes. Je kunt lang schaven aan taal zonder dat iemand echt iets hoeft te verliezen.

Sarah van hr opende het overleg met de rustige professionaliteit die je alleen opbouwt wanneer je al te vaak hebt gezien hoe gesprekken ontsporen. ‘We zijn hier’, zei ze, ‘omdat we voelen dat inclusie bij ons iets is waar we al lang over praten, maar waar toch spanning op zit. De vraag is: hoe pakken we dit nu goed aan?’ Ze zei het beheerst, maar ik hoorde iets anders: vermoeidheid. De vermoeidheid van iemand die het thema al lang moet dragen zonder het mandaat om er iets aan te veranderen.

Aan de andere kant van de tafel schoof iemand van Legal zijn stoel een centimeter naar achteren, alsof hij zich alvast wilde indekken. Je zou verbaasd zijn hoe vaak inclusie begint bij iemand die het ‘meekrijgt’ in plaats van iemand die het ‘neemt’. Tom knikte.

ⁱⁱⁱ Tom is echt, ik heb enkel zijn naam veranderd en details gemixt om je het patroon te tonen zonder iemand te exposen. En eerlijk: als je in organisaties werkt, heb jij je eigen Tom al ontmoet.

'Absoluut. En laat mij duidelijk zijn: we willen het goed doen.' Hij zei het alsof hij daarmee een deur openzette. In zijn hoofd deed hij dat waarschijnlijk ook. Alleen, ik heb die zin al te vaak zien werken als een andere deur: een deur die net dichtvalt op het moment dat het gesprek eindelijk concreet begint te worden. Want zodra intentie op tafel ligt, gebeurt er meestal dit: de ruimte ontspant. Iedereen kan weer voelen dat ze aan de goede kant staan. Dat ze geen slechte mensen zijn, dat ze niet 'zoals de andere bedrijven' zijn. En terwijl iedereen even uitademt, blijft het echte gesprek net uit. Over wie zich hier moet aanpassen om mee te tellen. Over welke gedragingen we al jaren laten passeren omdat we ze gewoon zijn.

Sarah probeerde het concreet te maken. 'We krijgen signalen', zei ze, 'dat mensen zich niet altijd vrij voelen om dingen te benoemen, dat bepaalde gesprekken vermeden worden.' Ze weet immers wat er gebeurt als je te duidelijk bent: je krijgt geen open conflict, maar een gladdere tegenreactie. Een defensieve reflex die alles opnieuw netjes maakt.

Er viel een stilte van twee seconden die langer voelde. Iemand lachte kort alsof dat het ongemak moest oplossen. En toen kwam het, bijna automatisch. 'Maar dat is toch niet onze bedoeling', zei Tom. Daarmee gebeurde de eerste verschuiving. Het gesprek ging niet langer over wat er gebeurde, maar over wie er 'goed' was. En zodra het daarover gaat, wordt elke ervaring gevaarlijk. Want niemand komt graag in een verhaal terecht waarin hij de oorzaak van het probleem is.

Sarah knikte snel, nog voor iemand anders iets kon invullen. 'Dat geloof ik ook', zei ze. 'Ik zeg ook niet dat het de bedoeling is, ik zeg dat het zo ervaren wordt.' Ze had haar punt nog niet eens gemaakt en toch was ze al aan het dempen. Ze had geleerd dat de ruimte anders dichtklapt. Er is een ongeschreven regel in veel organisaties: je mag iets benoemen, zolang je tegelijk ook garandeert dat niemand zich aangevallen hoeft te voelen. En die regel klinkt beleefd, maar heeft ook een prijs. Want het gesprek blijft netjes, terwijl de realiteit ongemoeid blijft.

Ik zag Tom ontspannen. Niet omdat hij het probleem nu begreep, maar omdat hij zijn plek terugvond: aan de kant van 'de goeden'. In dat ene zinnetje, 'dat is niet onze bedoeling', zat een heel logisch menselijk mechanisme. Als iemand jou vertelt dat jouw gedrag impact heeft, schiet je brein naar een reflex die je zelfbeeld beschermt. Je zoekt naar een uitleg die je morele identiteit intact houdt. Dat is psychologie. Maar in een organisatie wordt die reflex gevaarlijk, omdat hij een systeemreactie wordt. Hij herhaalt

zich elke keer opnieuw, met hetzelfde effect: de werkelijkheid wordt niet onderzocht, maar gladgestreken.

Sarah probeerde het opnieuw. 'Wat ik bedoel,' zei ze, 'is dat mensen soms aangeven dat ze niet zeker zijn of ze bepaalde dingen mogen zeggen. Of dat ze bepaalde onderwerpen vermijden, omdat het anders "gedoe" wordt.' Het woord 'gedoe' hing even in de lucht. Je zag aan ieders gezicht dat ze wisten wat ze bedoelde, maar niemand wilde het precies vastpakken. Er is altijd een moment in zulke gesprekken waarop iedereen de keuze voelt: gaan we nu eerlijk zijn, of gaan we het weer professioneel houden?

Iemand trok zijn mondhoek op in een halve glimlach. 'Maar dat is toch overal zo', zei hij. 'In elke organisatie zijn er dingen die je tactisch brengt.' En daar ging het alweer. Wat net een signaal was, werd teruggebracht tot normaal. Als je de spanning lang genoeg relativeert, hoef je er niets meer mee te doen. Een ander zei: 'Misschien moeten we vooral inzetten op bewustwording, zodat mensen dezelfde taal hebben.' Het klonk als iets dat je kunt plannen zonder dat het ergens pijn doet.

Ik hield me stil. Ik had genoeg te zeggen, maar ik wilde zien hoe voorspelbaar het patroon zou zijn. Het duurde nog geen minuut. 'Een campagne kan ook helpen', zei iemand van Communicatie. 'Een reeks getuigenissen, iets positiefs, iets dat verbindt.' 'Positief', 'verbindend', 'mooi' zijn in veel organisaties woorden die een tweede functie krijgen: ze voorkomen dat het gesprek te scherp wordt. Ze zetten een zachte deken over iets dat eigenlijk gehoord wil worden.

Tom knikte mee. Het was alsof je hem kon zien denken: Ja, dit kunnen we dragen. Dit is werk dat je kunt doen zonder dat je het systeem hoeft aan te raken. 'En een training kan echt geen kwaad', zei hij. 'Dan hebben we allemaal dezelfde basis.' Ik heb niets tegen trainingen. Ik geef ze zelf. Ik zie wat ze kunnen doen wanneer ze deel zijn van een grotere keuze. Alleen zie ik ook hoe training soms wordt ingezet als alibi: iets dat je kunt organiseren zodat je kunt zeggen dat je iets gedaan hebt, terwijl je ondertussen vermijdt om te beslissen waar het eigenlijk over gaat.

Sarah keek even naar haar blad, alsof ze haar eigen moed opnieuw moest ophalen. En toen deed ze iets wat in veel organisaties zeldzaam is. Ze stelde een vraag die niet om taal vroeg, maar om richting. 'Oké,' zei ze, 'als we zeggen dat we het goed willen doen: wat betekent dat dan concreet? Waar willen we op ingrijpen?' Je voelde de temperatuur in de kamer een fractie stijgen. Er werd niemand boos; dit soort vragen vraagt iets

- *wat de meeste vergaderingen vermijden: keuze. Consequentie. De bereidheid om iets te*
- *veranderen dat vanzelfsprekend is.*
-
- *Tom keek naar zijn notities. 'Voor mij betekent het dat iedereen zich welkom voelt', zei*
- *hij. 'Welkom' is een mooi woord. Het is ook een woord waar je je makkelijk achter kunt*
- *verschuilen, precies omdat niemand ertegen kan zijn. Maar welkom is een gevoel, geen*
- *ontwerp. Je kunt welkom zeggen en tegelijk evalueren op een norm waar niet iedereen*
- *toegang toe heeft, beslissen via informele netwerken en toch zwijgen wanneer iemand*
- *een 'grapje' maakt, omdat je geen zin hebt in gedoe.*
-
- *Dus vroeg ik hem, heel simpel: 'Hoe weten jullie dat?' Ik vroeg niet wat hij met welkom*
- *bedoelde, maar hoe hij wist dat het waar was. Er viel een stilte, een stilte die eerlijk is,*
- *omdat ze iets blootlegt wat niemand wilde zeggen: dat er geen antwoord klaarligt.*
- *'We doen toch ons best', zei iemand uiteindelijk. En daar was hij weer: de cirkel waarin*
- *intentie als bewijs geldt.*

Wanneer intentie het gesprek overneemt

Op dat moment zie je het mechanisme in zijn zuiverste vorm. De organisatie wil iets doen, maar ze wil vooral ook bevestigd worden in haar goede bedoelingen. Ze wil bewegen, maar zonder haar grip te verliezen. Ze wil verandering – naar een werkvloer waar mensen wél durven te spreken, waar de ervaring van wie afwijkt wél meeweegt, waar de regels níét altijd in dezelfde richting buigen. Maar dan wel verandering in de volgorde die veilig voelt. Eerst woorden, dan acties die zichtbaar zijn. En pas helemaal op het einde, als het nog nodig blijkt, misschien iets veranderen aan wat echt de doorslag geeft. Aan wie er wordt aangenomen. Aan wie wordt bevorderd. Aan wiens fout wordt vergeten en wiens fout een label wordt.

Dat is waarom dit zo vaak blijft knagen, zelfs wanneer er hard gewerkt wordt. Het probleem zit niet in inzet. Het probleem zit in de volgorde. En dan gebeurt het voorspelbare: er komt een charter, een training, een campagne, een werkgroep. Iedereen voelt even opluchting. En een paar maanden later keert dezelfde vermoeidheid terug, omdat de werkvloer ondertussen exact hetzelfde blijft ervaren. Omdat het systeem niets heeft moeten afleren.

Dat is de eerste valkuil: niet het gebrek aan goede wil, maar het misverstand dat goede wil al bijna hetzelfde is als vooruitgang. In organisaties krijgt intentie vaak een status die ze in het echte leven niet heeft. Ze wordt bewijs. Een soort morele stempel waarmee je kunt zeggen: we zijn ermee bezig, en dus mag de discussie weer zachter. Maar: zodra goedbedoeld genoeg is, stopt de nieuwsgierigheid. Dan gaat het niet langer over wat mensen meemaken, maar over wat leiders over zichzelf willen blijven geloven. En dat is niet alleen een buikgevoel. Het is precies wat het onderzoek van BCG/Google uit de inleiding blootlegt: je kunt beleid hebben, communicatie hebben, acties hebben en toch merkt de meerderheid ... niets.

Dat is geen aanklacht tegen intentie. Het is een realitycheck over ontwerp. Je kunt charters ondertekenen en trainingen organiseren, en toch blijft de ervaring van veel medewerkers: ik voel het niet. Het ligt niet aan inzet, maar aan het systeem. En daar begint de illusie.

De illusie: intentie als bewijs

De illusie is niet dat je slechte intenties hebt. De illusie is dat intentie vaak als bewijs wordt gebruikt, precies zoals daarnet in die vergaderzaal. Dat het zwaarder weegt dan ervaring. Dat het gesprek stopt bij de vraag of mensen het goed menen, terwijl inclusie net begint bij de vraag wat mensen meemaken.

Ik maak het concreet. Stel dat iemand in een meeting telkens wordt onderbroken. Hij benoemt het, voorzichtig, na afloop. Jij hoort het en je eerste reflex is logisch: 'Dat was niet mijn bedoeling.' Je bent respectvol. Je ziet jezelf als iemand met goede waarden. Misschien deel je zelfs geregeld iets over inclusie op LinkedIn, omdat je het belangrijk vindt. En toch gaat die persoon naar huis met iets dat zwaarder weegt dan jouw intentie: een ervaring. Als die ervaring zich herhaalt, wordt het geen incident meer maar een patroon. Niet omdat iemand het slecht bedoelt, maar omdat niemand het patroon breekt.

Mensen bouwen geen vertrouwen op basis van wat jij bedoelt. Ze bouwen vertrouwen op wat er gebeurt wanneer ze iets zeggen. Wat er gebeurt wanneer ze een grens trekken. Wat er gebeurt wanneer ze een fout maken. Wat er gebeurt als ze

nee zeggen tegen de norm. Inclusie wordt niet gemaakt in je verhaal over jezelf. Ze wordt gemaakt in de reactie van het systeem.

Onder die zin 'we willen het goed doen' zit nog een tweede laag en die is nog ongemakkelijker. Die zin kan ook een manier worden om niet te kijken naar macht. Naar wie bepaalt wat er als professioneel geldt en wat niet. Naar wie als 'lastig' gezien wordt en wie als 'assertief'. Naar wie het voordeel van de twijfel krijgt en wie zich telkens opnieuw moet bewijzen. Zolang inclusie een gesprek blijft over intenties, hoeft niemand het over macht te hebben. En zolang je het niet over macht hebt, blijft alles ongeveer hetzelfde, alleen met mooiere woorden.

Dat is wat ik bedoel met illusie. Het is mensen die zichzelf een verhaal vertellen dat hen beschermt tegen de echte vraag: als we het goed willen doen, zijn we dan ook bereid om te veranderen waar het pijn doet? Organisaties worden niet beoordeeld op hun hart. Ze worden beoordeeld op wat ze toelaten, normaliseren, belonen en laten passeren. En het ongemakkelijke is: je kunt het oprecht goed bedoelen en tegelijk een cultuur in stand houden waarin mensen zwijgen om te overleven.

Waar inclusie écht begint

De 10 uur-vraag

Er is een moment waarop ik in gesprekken bijna altijd dezelfde vraag stel, omdat het antwoord meestal alles blootlegt. 'Oké,' zeg ik dan, 'als jullie zeggen: "we willen het goed doen" ... hoe ziet dat er morgen uit, om 10 uur, in jullie meeting?'

Niet op jullie website. Niet in een charter dat door de CEO ondertekend is. Ik bedoel: in het echte werk. In een meeting, een beoordelingsgesprek, een sollicitatiegesprek. In de manier waarop jullie beslissingen nemen wanneer het schuurt. Het wordt dan vaak stil. Mensen geven wel om inclusie, alleen behandelen veel organisaties het nog altijd alsof het een sfeer is. Iets dat je 'hebt' als je vriendelijk bent, of 'bent' als je goede intenties hebt.

Maar inclusie is geen sfeer. Het is ook geen trofee die je kunt tonen in de vorm van een actie of een campagne. Inclusie is veel directer, en tegelijk veel moeilijker. Het is de dagelijkse optelsom van kleine momenten waarin duidelijk wordt wie hier ruimte heeft en wie niet: wie kan spreken zonder risico, wie kan verschillen zonder afgestraft te worden, wie kan fouten maken zonder dat het een label wordt, wie wordt geloofd wanneer er iets wordt benoemd en wie leert, heel subtiel, dat zwijgen slimmer is. In bijna elke organisatie komt dan vroeg of laat die zin: 'Bij ons kan iedereen zichzelf zijn.' Het klinkt mooi, volwassen. Maar voor veel mensen is 'jezelf zijn' geen slogan, het is een berekening. Ze voelen feilloos aan wat hier normaal is en wat gedoe oplevert. En dus passen ze zich aan.

Denk eens even na: heb jij ooit een deel van jezelf moeten aanpassen om ergens in te passen? Misschien je accent. Misschien je naam door hem in te korten of anders uit te spreken. Misschien je kleding, je achtergrond, je mening. Misschien wat je wel en niet vertelt over je privéleven. Niemand vroeg het expliciet, je voelde snel genoeg welke versie van jou het minste frictie geeft. Dat gedrag heeft een naam. In onderzoek wordt het vaak *identity covering* genoemd: jezelf kleiner maken om professioneel, veilig of 'passend' te lijken.⁴ Het gebeurt elke dag: op elke werkvloer, in elke klas, in elke groep.⁵

Covering neemt grofweg vier vormen aan (zie figuur 1.1). De eerste gaat over *uiterlijk*. Een vrouw die elke ochtend haar krullen gladstrijkt omdat dat hier 'professioneler' oogt, iemand die zijn accent afvlakt vóór hij de vergadering binnenstapt. Je past je lichaam of je gedrag aan om minder op te vallen, elke ochtend opnieuw: val ik op, of pas ik me aan?

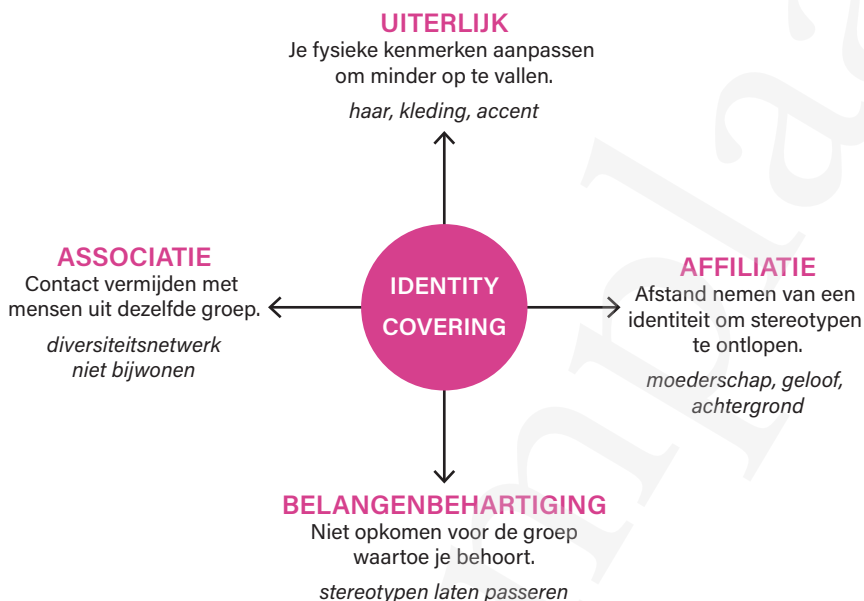
Een tweede vorm is *affiliatie*. Afstand nemen van bepaalde identiteiten om stereotypen te vermijden. Bijvoorbeeld: niet praten over je moederschap uit angst dat collega's je minder ambitieus vinden. Ik heb dat zelf jarenlang gedaan. Ik heb vier kinderen. En ik werkte zo hard dat niemand ooit zou kunnen denken dat mijn gezin impact had op mijn professionaliteit. Met alle gevolgen van dien. Ik kreeg opmerkingen als: 'Je zou nooit denken dat jij vier kinderen hebt.' Dat werd bedoeld als compliment. Maar wat daaronder lag, was een norm, die ook invloed had op andere collega's die ouders waren.

Iemand die ik onlangs sprak in een diepte-interview vertelde me dat hij al jaren tijdens de ramadan zoveel mogelijk thuiswerkt, omdat hij niet wil dat collega's

vragen stellen, opmerkingen maken, of hem opeens beginnen te zien als 'die collega die vast'. Een hele maand per jaar, een stuk van zijn identiteit dat hij liever uit het kantoor houdt. 'Het is gewoon makkelijker zo', zei hij. En ik dacht: makkelijker voor wie?

Dan is er *belangenbehartiging*. Niet opkomen voor de groep waartoe je behoort. Iemand van Aziatische afkomst die zwijgt wanneer stereotypen passeren, uit angst om als 'te gevoelig' gezien te worden. Of iemand die een grens niet trekt omdat hij niet 'de moeilijke' wil zijn. Ik denk aan een vrouw die ik enkele jaren heb begeleid. Senior, ervaren, geliefd in haar team. Ze zat in de informele kring waar promoties besproken werden voor ze officieel uitgeschreven werden. Twee directieleden, een hr-directeur en zij. Ze wist welke namen daar nooit vielen. Vrouwen die ze jaren had zien werken, die er klaar voor waren, en wier naam ze gewoon had kunnen noemen. Ze zei me na zo'n bespreking: 'Ik weet welke namen ik zou kunnen brengen. Maar als ik telkens vrouwennamen noem, ben ik over een halfjaar niet meer de senior die meedenkt over strategie. Dan ben ik die vrouw die altijd opkomt voor andere vrouwen. En dat label staat tussen mij en de positie waar ik echt iets kan veranderen.' Het is een berekening die ze elke keer opnieuw maakt, en die elke keer opnieuw klopt vanuit haar eigen kortetermijnbelang. En dat is de berekening die elke organisatie betaalt zonder het door te hebben: zwijgen voor je groep is geen morele zwakte. Het is een rationele keuze in een systeem dat het belonen van die keuze nog niet heeft losgelaten.

En tot slot *associatie*. Contact vermijden met mensen uit dezelfde minderheids-groep om niet geassocieerd te worden met een stigma. Ik zag het bij een jonge consultant die werd uitgenodigd om mee te starten met een intern diversiteits-netwerk. Hij twijfelde omdat hij wist wat het kon betekenen. Wat als ze mij daarna vooral zien als 'die van dat netwerk'? Wat als mijn werk minder centraal staat? Hij bedankte vriendelijk. Hij sloot zich niet aan omdat hij voelde dat associatie hier iets kost. En dus koos hij voor veiligheid.



FIGUUR 1.1. IDENTITY COVERING (NAAR YOSHINO & SMITH (2013, 2023)).

Waarom doen mensen dit? Omdat ze voelen wat hier beloond wordt en wat niet. En het is geen randverschijnsel: 61 procent van de medewerkers verbergt of verzacht bewust iets om beter te passen.⁶ Vrouwen, lgbtq+-medewerkers en mensen met een migratieachtergrond ervaren dat nog vaker, omdat zij sneller ervaren dat een verkeerde indruk hun geloofwaardigheid kan ondermijnen. En zelfs onder witte mannen rapporteert de helft *covering*, vaak rond zaken als mentale gezondheid, kinderen of klasse. *Covering* is dus niet het probleem van een paar groepen; het is hoe een werkvloer werkt. Wie de regels schrijft, krijgt jaar na jaar bevestiging dat ze werken, want voor hem werken ze ook. Wie zich moest aanpassen om binnen te raken, wordt verondersteld die aanpassing te blijven dragen, jaar na jaar. De stilte over wat dat kost, is precies wat de regels in stand houdt.

Hier zit het grote probleem: als een medewerker een deel van zijn energie moet besteden aan inschatten, filteren en aanpassen, dan gaat die energie niet naar creativiteit, leiderschap of risico nemen. Onderzoek naar psychologische veiligheid toont al jaren hetzelfde mechanisme: wanneer mensen niet zeker zijn dat ze veilig kunnen spreken of afwijken, nemen ze minder initiatief en minder interpersoonlijk risico.⁷ Dat mechanisme werk ik in hoofdstuk 5 verder uit.