

Auteur Sander Grip  
Fotograaf Eran Oppenheimer

DE WEG NAAR ÉCHT DIVERSE EN INCLUSIEVE ORGANISATIES

# Wees je bewust van de remmende factoren



Een diverse en inclusieve maatschappij heeft bedrijven en organisaties nodig die ook écht divers en inclusief durven en willen zijn. Dat is een mooi en noodzakelijk doel. Een doel waar we allemaal aan moeten werken. De afdeling Communicatie kan daarin een cruciale rol spelen, zo betogen Marisca Kensenhuis en Huib Koeleman. Over het onderwerp geven zij ook een online masterclass.



Het kabinet Rutte-IV is een stap in de goede richting: eindelijk een kabinet met evenveel vrouwen als mannen. “Maar kijk op sociale media hoe de vrouwelijke bewindslieden afgezekend worden. Dan moet je concluderen dat we nog steeds ouderwets en seksistisch zijn in dit land”, begint Koeleman met een zucht. “Sigrid Kaag kiest volgens kranten ‘voor de macht’ nu ze minister van Financiën en vicepremier is geworden. Zulke woorden schrijven ze echt niet bij een man. Dit is dus de staat van ons land op het gebied van inclusie en diversiteit. En dan zitten we enkel nog op het zo bekende vlak van mannen en vrouwen.”

Wat Kensenhuis en Koeleman willen doen, is de boel een beetje wakker schudden. Het stille midden mobiliseren. Kensenhuis: “Je wilt dat iedereen zich thuis voelt in en bij jouw organisatie. Dat betekent dat we móeten veranderen. En dat midden is welwillend om die verandering te brengen. Zij zien en erkennen dat verandering nodig is, maar weten niet altijd goed hoe ze dat kunnen aanpakken. Wij willen de voorbeelden laten zien hoe het wél kan: zo geven we handvatten om zelf aan de slag te gaan.”

Vooropgesteld: het is geen makkelijk onderwerp. Het schuurt, stelt Kensenhuis. “In onze samenleving zitten mechanismen die racisme, uitsluiting en sek-

sisme in de hand werken en versterken. Belangrijk is dat we ons bewust worden van de remmende factoren die ons systeem bevat en die een negatieve invloed hebben op de ontwikkeling van vrouwen, mensen uit de lhbti+-gemeenschap, mensen met andere geloofsovertuigingen en mensen die ergens anders geboren zijn. Als je die mechanismen niet aanpakt, houd je ongelijkheid in stand. Want begrijp me goed: het is geen probleem dat je de verschillen ziet, maar het gaat erom wat je daar vervolgens mee doet.”

#### Makkelijk gezegd

Bewustwording is de eerste stap naar inclusie en diversiteit. Begrippen die niet zomaar inwisselbaar zijn, trouwens. Kensenhuis: “Diversiteit is er. Kijk om je heen als je over straat loopt, in de trein zit of op je werk bent. Inclusie gaat erover dat je openstaat voor de meningen en visies van mensen die anders zijn dan jijzelf. Als iedereen binnen een *diverse* groep zich veilig voelt en mag zijn wie hij of zij is, dan pas is die groep ook *inclusief*.” Koeleman vult aan: “Het zijn wel communicerende vaten, je kunt het een niet los zien van het ander. Want als je wel divers bent maar niet inclusief, dan voelt niet iedereen zich thuis in je groep en zullen ze vertrekken. En als je openstaat voor anderen, maar die heb je niet om je heen verzameld, dan heb je niets aan die openheid.”

Wat in de weg kan zitten om echt divers en inclusief te worden, zijn zogenaamde systeemblokkades in je organisatie. Hoe is, bijvoorbeeld, je wervingsbeleid ingericht? Sluit dat mensen buiten die onze taal niet perfect beheersen? Ook zijn er onbewuste vooroordelen. Zoals: iemand die de Nederlandse taal niet goed spreekt, zal wel minder gekwalificeerd zijn. Kensenhuis: “Vooroordelen hebben we allemaal. Ik ook. Besef dat je ze hebt, erken dat je ze los moet laten en onderzoek hoe je dat voor elkaar krijgt. En dat is heel makkelijk gezegd, maar heel moeilijk gedaan. En dat is nou precies waar het schuurt, want het betekent dat je in jezelf moet kijken en jezelf moet veranderen. Dat haalt je uit je comfortzone. Heel belangrijk om die stap te kunnen zetten, is empathie.” Sta stil bij de situatie van de ander, leef je in en probeer dan te begrijpen wat de ander doormaakt, is haar advies: “Ik weet niet hoe het voor Huib en zijn

partner voelt om hand in hand over straat te lopen en te vrezan wat er dan kan gebeuren. Hij weet op zijn beurt niet hoe het voelt om als enige zwarte vrouw in een managementteam te zitten. Maar we kunnen wel luisteren naar de ander en ons ook inleven in de situatie van die ander. Dat is die empathie, daar begint het mee en daarmee kunnen we allemaal die ongemakkelijke weg bewandelen.”

#### De beginvragen

En om op die weg te komen, is precies dat wakker schudden nodig, stelt Koeleman: “Ik zat laatst bij een organisatie in Rotterdam. Ik liet een foto zien van de afdeling waarmee ik zat en een foto uit de stad. Mijn simpele vraag daarbij was: lijkt dit op elkaar? Niet dus. Dát besef. En natuurlijk kunnen we ons in dit vak allemaal heel goed inleven, maar iedereen heeft blinde vlekken.”

Een ander vertrekpunt voor een gesprek over diversiteit en inclusie is: waarom wil je er iets mee? Is het een vinkje of ben je je oprecht en ten diepste bewust van de noodzaak iets te doen? Het makkelijke gevaar is die façade: een vinkje en doorgaan zoals het altijd was. Want de vervolgstap van besef zou internalisering moeten zijn. Kensenhuis: “Na het besef is het de vraag wat je gaat doen. Niet eventjes, maar structureel. Een organisatie die één dag in het jaar de regenboogvlag hijst en verder niks doet. Je profielfoto op Facebook even op zwart zetten na de moord op George Floyd maar intrinsiek verder niet veranderen. “Dat is *woke for a minute*. Het gaat om continuïteit.”

“Dus”, stelt Koeleman, “moet je eerst bepalen waar je staat als organisatie. Vraag in je organisatie hoe mensen vinden dat ze bejegend worden, wat goed gaat en wat beter kan. Sta stil bij het zelforganiserend vermogen binnen je organisatie. Is er bijvoorbeeld een roze platform? En wat zijn de ervaringen die zij van hun leden terugkrijgen? Nadat je je eerst bewust geworden bent, weet je nu waar je staat met je organisatie. Dan komt de vraag: accepteren we dit? En zo niet: hoe kunnen we dat veranderen?”

#### Communicatie cruciaal

Diverse en inclusieve organisaties staan sterker, werken effectiever en staan in beter contact met

de maatschappij, is de ervaring van Kensenhuis en Koeleman. En om op dat punt te komen, is volgens hen een belangrijke rol weggelegd voor communicatie. “Communicatie kan het onderwerp echt op de agenda krijgen en de organisatie écht helpen te veranderen. Maar”, stelt Koeleman: “Zorg er tegelijk voor dat de afdeling Communicatie er niet alleen voor staat. Werk samen met de afdeling human resources, betrek het management. Het moet een gezamenlijke inspanning zijn, want anders speel je een verloren wedstrijd en wordt het inderdaad het inclusieve equivalent van *greenwashing*. Ja, het gaat om woorden en beelden die je gebruikt. Maar ook de communicatie is heel veel meer dan alleen dat. Hoe heb je de casuïstiek van je bedrijf ingevuld? Zijn de blonde mannen met blauwe ogen in je communicatie de mensen die in een dure auto rijden en een groot huis gekocht hebben? Laat je, om het flauw te zeggen, Fatima aan het woord als het over de ramadan gaat of is zij juist de persoon die vertelt over je IT-aanpak en digitale veiligheid?”

Waarom het niet alleen communicatie kan zijn, is simpel. Koeleman: “Aan de managementkant is een divers team lastiger te managen. Een eenvormig team, dat op jezelf lijkt, is makkelijk aansturen. Bij een divers team moet je meer nadenken, je inleven in de ander, snappen wat er speelt terwijl je er zelf geen ervaring mee hebt en je moet bewuster omgaan met de verschillende mores. Je moet echt een inspanning willen leveren.”

Durf jezelf in de ogen te kijken, durf het gesprek aan te gaan, durf conclusies te trekken en durf een stap te zetten. “Mentorschap is een heel belangrijk instrument om die stap te zetten. Want daarmee laat je zien dat het mensen hoger in de organisatie menens is. Dat zij zich committeren aan betere weerspiegeling van de samenleving in hun organisatie en zich hard maken om dat ook écht door te voeren. Zij nemen vanuit een doel en een visie mensen onder hun hoede die anders zijn dan de schijnbare norm.”

#### Het DNA van je organisatie

De weg naar écht diverse en inclusieve organisaties is lang en kronkelig. “Je hebt mensen nodig die zich eraan verbinden”, stelt Kensenhuis. “Voer targets in,



HUIB KOELEMEN EN MARISCA KENSENHUIS

stel doelen waar je je allemaal aan houdt. En laat je interne communicatie goed aansluiten op je externe communicatie. Het gaat immers om zeggen wat je doet en doen wat je zegt, waarbij het belangrijk is dat wat je intern doet in de buitenwereld zichtbaar is en andersom. En dat is soms twee stappen vooruit en een stap terug. Zorg ervoor dat je het ook echt internaliseert. Dat het thema niet mee de deur uitloopt als de HR-manager of directeur Communicatie naar een ander bedrijf overstapt. En houd vast aan die empathie: je inleven in de ander. Dan wordt het echt onderdeel van je bedrijf en wordt het uiteindelijk een onderdeel van het DNA van je organisatie.” Koeleman besluit: “De kronkels in de weg kunnen

we ons allemaal wel indenken. Met de opmerking: ‘Je mag ook niks meer tegenwoordig’, sla je elke discussie dood. En toch. Als die opmerking wordt gemaakt: sta op en blijf je uitspreken. Volhard. Want er zijn gewoon voorbeelden genoeg waar met de beste bedoelingen toch de plank misgeslagen wordt. Voor mij is dat een voorbeeld van een hobbel die je op de weg kan tegenkomen. Die fouten mogen we maken zolang we het maar gebruiken om ons eigen lerend vermogen vast te houden. Door te blijven praten en door de discussie te blijven voeren, komen we er uiteindelijk wel. Ik vind het mooi te zien dat ook Logeion haar verantwoordelijkheid pakt als beroepsorganisatie en het onderwerp agendeert.”

**Masterclass op 7 februari**  
*Marisca Kensenhuis werkte 24 jaar bij KLM. Sinds 2020 specialiseert ze zich in interne communicatie via haar eigen bureau. Ook Huib Koeleman, partner van Orange Otters, specialiseert zich in interne communicatie, een vak waarin ook disciplines als human resources, IT, marketing en verandkunde een rol spelen. Beiden maken zich hard voor inclusiviteit en diversiteit. Op 7 februari geven zij online een masterclass over de rol die communicatie kan en moet spelen bij het internaliseren van diversiteit en inclusiviteit. Zie de agenda op [logeion.nl](https://logeion.nl).*