

- De ijsberg van verschillen
- Diversiteit 2.0
- Hoe word(en) ik/wij hier beter van?
- Diagnose-instrument
- Groeifasen
- Voor welke barrières staan we?

## Naar een inclusieve onderneming

Succesvolle ondernemingen huldigen verscheidenheid. Ze erkennen de unieke talenten van hun mensen. Dat levert hen een kritisch succesvoordeel op. Want om geïntegreerde oplossingen aan te reiken aan klanten, op een 24/7 basis, is creativiteit en inleving nodig. Dit vermogen neemt zichtbaar toe wanneer bedrijven doelbewust gebruik maken van de unieke mix aan zienswijzen, stijlen en vaardigheden van medewerkers. Dit noemen we 'inclusie': iedereen telt en draagt op een eigen manier bij aan de kernopdracht van het bedrijf. Deze beleidsnota is ontstaan vanuit een reeks rondetafels met bedrijfsverantwoordelijken, die inclusie in hun bedrijfsfilosofie hebben ingeschreven. Het initiatief kadert in het project 'JOBKANAAL', een samenwerking tussen Voka, Unizo, Verso en het ondernemersplatform VKW.

### 1. De ijsberg van verschillen

Niet wat we gemeen hebben, maar de wisselwerking van onze verschillen geeft vorm aan de toekomst. Verscheidenheid als krachtbron is nagenoeg onuitputtelijk. Want we verschillen op talloze manieren van elkaar. De zichtbare verschillen springen het snelst in het oog: iemands leeftijd, geslacht, ras, fysieke verschijningsvorm, taal, kleding, gedragsstijl, uiterlijke tekens van persoonlijke voorkeuren of overtuigingen... Naderhand komen dieper liggende eigen-aardigheden aan de oppervlakte: interesses, talenten, tradities, aspiraties, opvattingen, waarden, levensdoelen... In figuur 1 vinden we ze onder de waterlijn. Het is een unieke mix die elk individu enig maakt in zijn soort.

### 2. Diversiteit 2.0

Waar draait het om bij diversiteit? En wat voegt inclusie daaraan toe?

Bij diversiteit draait het hoofdzakelijk om het 'toelaten' van deze verschillen. Diversiteit focust op de samenstelling van de ploeg. Hoe divers is deze? De inspanningen richten zich op 'toegang krijgen tot'. Het draait om aantallen.

De schijnwerpers zijn daarbij in de eerste plaats gericht op evenredige arbeidsdeelname. Niet onlogisch. Want die staat bij bepaalde groepen nog steeds sterk onder druk. Het is opmerkelijk dat deze achterstelling is terug te brengen tot een waarneembaar kenmerk: leeftijd, geslacht, afkomst, fysieke constitutie... Eén eigenschap wijst iemand toe aan een bepaalde sociale groep. Een ordening die iemands identiteit bepaalt. Je bent oudere, allochtoon, gehandicapt..., ongeacht wie je verder bent 'onder de waterlijn'. Diversiteit resulteert in deze context in een doelgroepenbeleid, dat impulsen geeft aan een evenredige toegang tot arbeid, onderwijs, wonen, vrije tijd.

Inclusie gaat een stap verder. Het tolereren van verschil volstaat niet, zegt inclusie. Wat je met de verschillen doet: daar gaat het om. Hoe schakel je mensen in? In een inclusieve werkomgeving zetten leiding en team de verschillen doelbewust in. Ze zoeken de rijkdom aan ideeën, achtergronden, zienswijzen en talenten van hun mensen actief op. Het doel is een werkplek te creëren waar iedereen zich verbonden voelt. Waar men het beste in mensen aanspreekt, in lijn met de waarden en doelen van de



#### Auteur:

Rik De Wulf

**Redactieadres:**  
Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk  
Tel.: 03 829 25 06  
Fax: 03 829 25 22  
E-mail: [vk.w.metena@vkw.be](mailto:vk.w.metena@vkw.be)  
[www.vkwmetena.be](http://www.vkwmetena.be)

**Verantwoordelijke uitgever:**  
VKW Denktank



**Figuur 1:**  
De ijsberg van verschillen.

onderneming. Niet enkel de samenstelling van de ploeg is belangrijk, ook de relatie die je met elkaar aangaat.

Van diversiteit naar inclusie, is geen oude wijn in nieuwe zakken. Het is meer dan een naamsverandering. De verschuiving is fundamenteel. Het klassieke diversiteits-pad kenmerkt zich, hoofdzakelijk door:

- Een houding van 'goodwill' ( lees: maatschappelijk engagement ten aanzien van 'hen'),
- Klemtoon op 'toegang' ( lees: arbeidsdeelname),
- Numerieke aandacht voor aantallen en procenten ( lees: vergelijkende statistiek en quota),
- Toewijzing aan een specifiek comité of functie ( lees: de diversiteitsmanager of taakgroep).

'Inclusie' is ook, maar tegelijk méér dan een vorm van maatschappelijke inzet. Het gaat evenzeer om kansen. Maar inclusie verbreedt haar spectrum tot alle medewerkers. Inclusie draait om:

- Het aantrekken, motiveren en behouden van een diversiteit aan talenten.
- Het creëren van kansen voor medewerkers om vaardigheden en talenten te kunnen ontwikkelen, consistent met de waarden en objectieven van de organisatie.
- Ten volle het potentieel van medewerkers benutten.

- Barrières identificeren en wegwerken die een inclusief beleid in de weg staan.
- Creativiteit laten stromen door het samen brengen van ideeën en perspectieven.
- Relaties opbouwen, gebaseerd op respect, eerlijkheid verantwoordelijkheid en integriteit met medewerkers en alle externe stakeholders.
- Het benutten van de diversiteit binnen de teams om beter in te spelen op de diversiteit in klantenverwachtingen.
- Een equipe creëren die een afspiegeling is van de gemeenschap en die het vertrouwen van die gemeenschap wint.

### 3. Hoe word(en) ik/wij hier beter van?

Wat kunnen bedrijven doen om voortgang te maken op hun weg naar een inclusieve organisatie? In de afgelopen maanden bespraken we deze thematiek in een reeks ronde tafels met ondernemers en bedrijfsverantwoordelijken, die diversiteit en inclusie als een belangrijke troef zien en hierin actief stappen zetten.

Een eerste vaststelling was dat je op vele manieren vorm kan geven aan inclusie. De manier waarop je dit doet, blijkt sterk te worden bepaald door de verwachtingen die je ervan hebt. De waarom-vraag dus. Omdat de aanpak (het 'HOE?') voortvloeit uit het motief (het 'WAAROM'), is het goed eerst bij deze laatste vraag stil te staan. Niet de algemene argumenten, die theoretici naar voor schuiven, maar de diepere persoonlijke interne en externe drijfveren van de beslissingsnemers en sleutelpersonen zijn daar belangrijk bij.

Laten we realistisch blijven. Inclusie is gestoeld op een aantal diepere, universele waarden: respect, verantwoordelijkheid, openheid, evenwaardigheid. Zonder deze waardengedrevenheid als diepere drijfveer riskeren we een onecht verhaal te krijgen. Maar om mensen, van in de bestuurs- en directiekamer tot op de werkvloer, te winnen voor de inclusie-gedachte, zal ook de vraag 'What's in it for me?' een overtuigend antwoord moeten krijgen. Begrijpelijk.

Wat valt er te winnen bij inclusie? Hoe

word ik, hoe worden we hier beter van? We weerhielden volgende punten van overeenstemming uit de dialoogtafels.

#### De trend zit mee

De personeelssamenstelling van de meeste bedrijven, is meer divers dan ooit. De leeftijdsverspreiding tussen de jongste en oudste werknemers is nooit groter geweest. Deelname van vrouwen aan het arbeids- en beleidsproces bereikt een niveau dat, hoewel nog ontoereikend, niet eerder bestond. Trends in de demografische en sociale ontwikkeling genereren nieuwe kansen voor bedrijven die hier doeltreffend op weten in te spelen. Sociale innovatie is voortaan, naast technologische vernieuwing, een strategische factor voor succes op lange termijn.

#### Kiezen voor talent

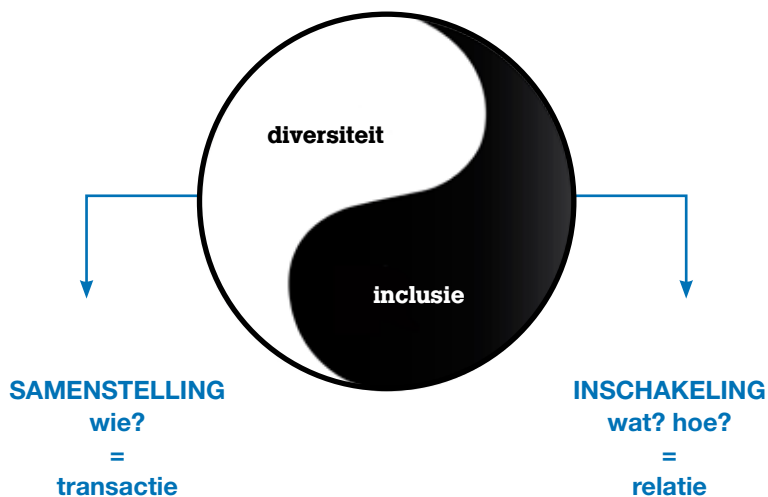
Bijna de helft van de werknemers meent dat ze meer in hun mars hebben dan het beperkte deel van hun mogelijkheden die in het bedrijf effectief worden aangesproken. Deze manifeste onderbenutting van talent stelde de London School for Business vast in een grootschalig onderzoek. Een cijfer dat de gesprekspartners rond de tafel niet verraste. De conclusie ligt voor de hand. Hier ligt een belangrijke troef voor organisatie én medewerkers. Zoeken naar talent is zoeken naar goud. Dat kan geduld vragen. Maar als het lukt, kan de opbrengst verbazend zijn.

#### Creativiteit en probleemoplossing

Monoculturen hebben vaak last van 'tunnelvisie'. Diversiteit en inclusie brengen in de onderneming andere, nieuwe manieren om een probleem te benaderen. Een verbreding van de kijk tot een 360° focus genereert meer creativiteit. Dit leidt tot een krachtiger, probleemoplossend vermogen. Hierin schuilt een niet te onderschatten concurrentieel voordeel. Het innovatief vermogen van inclusieve organisaties is gewoon groter dan van homogene groepen waar iedereen dezelfde scholen heeft bezocht, in dezelfde omgeving is opgegroeid, zich dezelfde normen en overtuigingen heeft eigen gemaakt.

#### Authenticiteit en engagement

Wie zich gewrongen voelt in een slecht passend keurslijf, geeft nooit het beste



**Figuur 2:**  
Van diversiteit naar inclusie.

van zichzelf. Inclusie betekent dat medewerkers hun eigenheid niet langer samen met de wagen parkeren buiten het bedrijfsgebouw, om pas na de dagtaak weer helemaal zichzelf te worden. Het sluipend energieverlies dat gepaard gaat met het voortdurend spelen van 'rollen' is een van de meest onderschatte vormen van verspilling in het bedrijfsleven. Inclusie draait ook om authenticiteit, wat een voorwaarde is voor verbinding en engagement. Wie trouw kan zijn aan zichzelf, geeft meer dan gevraagd wordt. De correlatie tussen authenticiteit en 'discretionary effort' is al vele malen door onderzoek aangetoond. Die 'little more', de extra ongevraagde inzet, verklaart de hogere kwaliteit en productiviteit.

### Inspelen op klantenverwachtingen

Ondernemingen, die werken voor heel diverse klantengroepen, hebben een stap voor wanneer hun personeels-samenstelling een afspiegeling is van de omliggende samenleving. Dan beschikken ze immers over een ploeg van medewerkers met uiteenlopende achtergrond, ervaring en vaardigheden. Dit scherpt hun vermogen aan om naar klanten te luisteren, markten te doorgronden en nieuwe antwoorden te formuleren. Bij verbreding naar een wereldwijde actieradius, wordt een ruime talentenpool een 'must have'. Ook in de beweging naar een economie waarin 'beleving' veel meer centraal komt te staan, maakt het vermogen om een

goede aansluiting te vinden op de klant, het verschil. Een kwestie van relatie!

### Bottom line

Investeren in 'sociaal kapitaal' resulteert in de creatie van 'economisch kapitaal', zo blijkt. Alle genoemde aspecten (sociale innovatie, talentmanagement, creativiteit, engagement, klantgerichtheid) creëren samen een gunstige context voor het bereiken van de financiële doelstellingen van de onderneming. Toename in productiviteit (o.m. door hogere betrokkenheid en engagement), verhoogde kwaliteit (o.m. door creativiteit en optimaal inzetten van talent) en kostreductie (o.m. door betere probleemoplossing en lagere turn-over) leiden tot grotere winstgevendheid. Het zou goed zijn de correlatie tussen de inclusiviteitsgraad van een onderneming en haar winstgevendheid nog diepgaander te onderzoeken, aldus de deelnemers aan de dialoogsessies.

### Integratie doelgroepmedewerkers

Een mens is meer dan zijn leeftijd, afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, mentale of fysieke mogelijkheden... Al heeft de klassieke diversiteitsbeweging tot doel discriminatie op grond van een van deze kenmerken te vermijden, toch legt het hiermee de focus op slechts één aspect van de persoon. Met een onbedoelde stigmatisering tot gevolg. De integrale mensvisie, die de kern vormt van de inclusie-benadering, maakt de doelgroep-benadering eigenlijk over-

bodig. Toch blijft extra aandacht voor de integratie van kwetsbare groepen nodig, beweren sommigen niet onterecht. Het gevaar is niet ondenkbeeldig dat door een verbreding van de aanpak, bepaalde groepen opnieuw in de kou blijven staan. De oplossing ligt in een én-én-benadering: inclusie zo ver als mogelijk, doelgroep-werking waar nodig.

### Naar een inclusieve samenleving

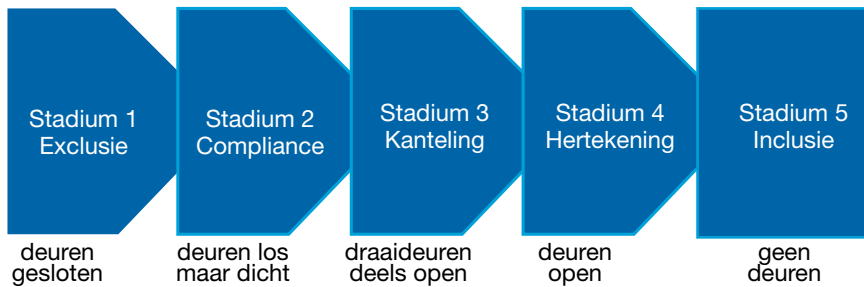
Kijken we door een ethische bril naar deze kwestie, dan benaderen we dit vanuit de vraag: dienen we hiermee het 'algemeen goed'? En hoe dan? Bedrijven vormen één van de belangrijkste hefboomen voor maatschappelijke ontwikkeling. Door stappen te zetten naar inclusie krijgen fundamentele waarden als respect en evenwaardigheid een gezicht. Bedrijven kunnen, wanneer ze een integraal waardenperspectief hanteren, niet alleen economische, maar ook sociale en spirituele waarde creëren. Doen ze dit concreet en zichtbaar, dan trekken ze hiermee, alleen of met anderen, een nieuw spoor. Ze laten zien wat mogelijk is, wat anders kan, op een vernieuwende manier. Hier zijn, door de aard van de bedrijfsactiviteit, altijd veel mensen rechtstreeks bij betrokken. Het uitstralings-effect is groot. Het resultaat op termijn: de groei naar een inclusieve samenleving.

## 4. Diagnose-instrument

De overgang van gesloten monocultuur naar inclusieve werkomgeving is een ingrijpend proces. De klus is niet geklaard door mensen in huis te halen van uiteenlopende achtergronden, stijlen, en competenties, hoewel instroom een belangrijke rol speelt. Evenmin is het louter een zaak van tolerantie. Al is acceptatie van wie in wat voor opzicht ook anders is, denkt of voelt, een essentiële stap. Het is ook meer dan een beleid van gelijke kansen. Maar even goed is dit een deel ervan.

Geen van deze deelaspecten zal op zichzelf volstaan, wanneer de 'mindset' ontbreekt die een inclusieve organisatie eigen is. Inclusie is geen hype, geen verlicht idee, geen te kopiëren 'good practice', geen strategie of tactiek. Het is een proces dat ingrijpt in alle vezels van

## Naar een inclusieve organisatie



**Figuur 3 :**

Stadia in de evolutie naar een inclusieve organisatie

de onderneming. Kiezen voor diversiteit en inclusie kan betekenen dat andere waarden 'leidend' worden in het bedrijf. Dat komt neer op een voelbare cultuurverandering. Wat niet gaat zonder vallen en opstaan. Niet zonder terugval. Het is een weg die slechts op één manier te gaan is: stap voor stap.

Wanneer we het parcours ontleden dat inclusieve organisaties hebben gevolgd, dan stellen we een zekere overeenkomst vast. De opeenvolgende stadia die men doormaakt kennen een min of meer vaste volgorde, in een progressief verloop. Een schets van dit ontwikkelingspad kunnen we hanteren als een 'road map'.

Je onderneming situeren op het continuüm tussen exclusie en inclusie, kan helpen om die interventies te kiezen, die passen bij de fase waarin je je bevindt. Want een tussenkomst die zeer doeltreffend kan zijn in één stadium, kan helemaal niet het verhoopte effect hebben – misschien zelfs in tegendeel – in een ander stadium.

Ook kan men zich, met behulp van dit diagnose-instrument, een gedifferentieerd beeld vormen van de actuele situatie in een grotere organisatie. Daar mogen we immers verwachten dat bepaalde units, divisies of groepen verder staan op de weg naar inclusie dan andere. Rekening houden met verschillen in snelheid vermindert het risico op weerstand of vast rijden.

De 'deur' als metafoor geeft in beeldtaal kernachtig weer wat de stadia van elkaar onderscheidt. In een exclusieve 'club' blijven de deuren gesloten. Een inclusieve organisatie kent geen deuren meer.

We bekijken verder wat dit betekent, en wat tussen beide uitersten in ligt.

### Groeistadia

#### Stadium 1: Exclusie (DEUREN DICHT)

Grote organisaties startten ooit als kleine, monoculturele groepen. Die homogeniteit ontstond omdat de oprichters op zoek gingen naar medewerkers die bij hen pasten. Ze werven als het ware steeds opnieuw zichzelf aan. Een organisatie die groeit weerspiegelt de waarden, belangen en opvattingen van haar grondleggers. Hun manier van zaken doen wordt bestendigd in de aanpak van de volgers. Generaties later blijven vaak nog invloeden van die eerste initiatiefnemers doorwerken.

Ook al tref je in deze organisaties mensen met uiteenlopende achtergrond, een monoculturele organisatie maakt hier abstractie van. Ze functioneert alsof iedereen gelijk is en denkt. Er heerst een sterke uitgesproken regel dat iedereen zich conformeert aan één standaard. Succes wordt in deze organisaties afgemeten aan de standaarden van deze dominante groep. Iedereen die anders

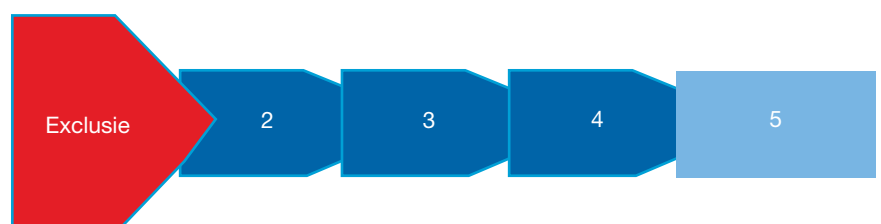
is wordt geacht zich in te voegen. Performance management systemen, carrièreplannen, verloningsbeleid weerspiegelen consistent de waardering voor wie in het plaatje past, zowel in taal, gedrag, stijl als voorkomen.

De 'tenoren' in deze gesloten clubs zijn de mening toegedaan dat in hun midden iedereen op een gelijke manier behandeld wordt. Omdat ze zo nauw betrokken zijn en hun kijk gevormd is door persoonlijke ervaringen in deze onderneming, hebben ze het moeilijk om te kunnen zien waar hun eigen cultuur mensen afremt om ten volle te kunnen participeren en zichzelf te zijn. Een blinde vlek. Zij voelen zich er prima. Ze weten zich gesteund door de omgeving. Het werkt voor hen.

Mensen die minder deze 'fit' ervaren, beleven een interne strijd. Expliciete of subtiele signalen geven hen een boodschap van 'niet oké' zijn. Ze botsen tegen cultuurbarrières aan en voelen een druk om te veranderen.

Voor wie het niet lukt zich in te voegen, of voor wie hiertoe niet bereid is, is de keuze: weg gaan, afwachten of zich nestelen in een afstandelijke 'modus vivendi'. In het laatste geval hebben ze het opgegeven om hun eigen inbreng te doen, en hun eigen kleur toe te voegen aan het bredere palet.

Van wie zich wel invoegt om te overleven kunnen we zeggen dat die, door zichzelf weg te cijferen, de grootste prijs betaalt. Je eigenheid verstoppen, je dag na dag afstemmen op de verwachtingen van anderen om frustratie te vermijden, instemmen, glimlachen, meedoen, aanpassen, en je echte ik achterlaten bij de ingang van het bedrijf, heeft een zware prijs. Niet alleen voor de betrokkene. Ook voor de onderneming. Een opgedrongen rol is over het algemeen



niet de meest optimale conditie om het beste van jezelf te geven. Hierdoor mist de organisatie de eigen inbreng waarvoor iemand was aangetrokken. Ze verliest de ideeën, ervaringen en gezichtspunten die iemand zou kunnen inbrengen.

Uitsluiting is in deze organisaties meestal passief. Zelden tref je in beleidsdocumenten expliciete clausules over ongewenste groepen of personen. Maar het effect is hetzelfde.

### Stappen naar inclusie bij 'DEUREN DICHT' (exclusie):

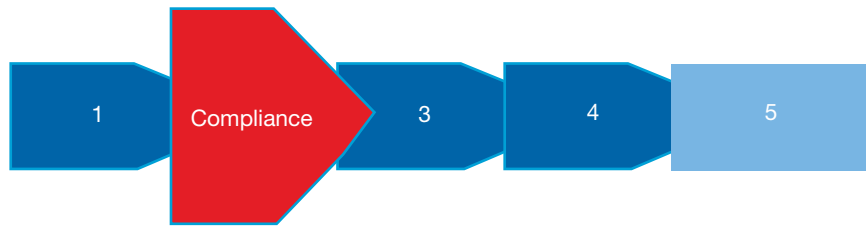
Een eerste stap in de richting van diversiteit voor een gesloten 'club' is een werkomgeving creëren waarin iedereen, ook zij die in enig opzicht anders zijn dan de stichters (in stijl, aanpak, voorkomen...), zich geaccepteerd voelt. Waarin medewerkers kunnen functioneren en succesvol zijn. Dit vraagt een soepele houding. Die drukt zich uit in een grotere erkenning en waardering van al diegene die nu al deel uitmaken van deze organisatie. Het gaat hier om diegene die een deel van hun eigenheid prijs geven, om erbij te kunnen horen.

Om een eerste beweging in de richting van meer verscheidenheid te kunnen maken moet men in de organisatie kunnen zien dat een grotere diversiteit de ganse onderneming ten goede komt. Persoonlijk voordeel is de enige motivator die de verandering in gang kan zetten. 'What's in it for me?' Een manier om dit inzicht te versterken is het naar voor halen van ervaringen (eigen of bij anderen), waar de nieuwe visie bleek te werken.

Als symbolische tussenstap zou de organisatie een intentieverklaring kunnen opstellen, waarin ze uitdrukt te willen evolveren naar een meer diverse organisatie.

### Stadium 2 : Compliance (DEUR OP EEN KIER)

Op een dag vervoegt een buitenstaander de aanwezige equipe. Hij (of zij) is anders. Misschien was het de beste kandidaat of zocht de organisatie naar een zeer specifiek talent. Of de druk



ging uit van een externe non-discriminatiebepaling waar het bedrijf aan moet voldoen. Soms zijn het marktontwikkelingen die nopen tot een grotere diversiteit. Hoe dan ook de deur kwam op een kier te staan. De drijfveer hiervoor komt van buiten.

De nieuwkomer is geacht zich in te voegen in de bestaande groep. Want de heersende cultuur blijft als vanouds krachtig overeind. Hoe beter dit lukt, hoe positiever de verwelcoming van de 'outsider'. Verschillen worden veronachtzaamd. 'We zijn allemaal hetzelfde', klinkt het, in weerwil van het effectief anders zijn van de nieuwe enkeling(en).

Er is geen ruimte voor een ander perspectief, stijl of achtergrond. Zo lang de organisatie zich niet comfortabel voelt bij de verschillen die leven en deze onderdrukt, kan ze ook de vruchten niet plukken van deze diversiteit.

De eerste nieuwkomers zijn - soms tegen wil en dank - 'pioniers'. Meer dan als een afzonderlijk persoon, ziet men hen als lid van een bepaalde sociale groep waar ze toe behoren. Hun aanwezigheid in het bedrijf heeft vaak een symboolwaarde: 'zie, wij zijn een open organisatie!'

De druk op 'pioniers' kan groot zijn: Hoe bekwaam zijn ze? Willen ze zich wel invoegen? Stoten ze niemand voor het hoofd? Kunnen ze om met de druk van 'alleen in hun soort' te zijn? Lukt het hen om vooroordelen t.a.v. hun sociale groep het hoofd te bieden en om te turnen?

Voor het eerst outsiders aantrekken, komt altijd doordat iemand uit de traditionele groep de status quo in vraag stelt. Ingaan tegen de bestaande orde binnen de gesloten cultuur van dit stadium, is niet zonder risico.

### Stappen naar inclusie bij 'DEUREN OP EEN KIER':

In de tweede fase heeft het aantrekken van nieuwe 'anderen' slechts zin wanneer ze terecht komen in een structuur die hen ernstige slaagkansen biedt. 'Pioniers' toewijzen aan leidinggevenden die open staan voor verandering, die een constructieve en tolerante werkomgeving weten te creëren en hen de nodige ondersteuning geven, verhoogt die mogelijkheid tot succes.

Uiteindelijk is de beste steun voor de nieuwkomers dat ze niet 'enig zijn in hun soort'. Het beste wat een organisatie kan doen om de verandering te bestendigen is méér 'outsiders' binnen brengen.

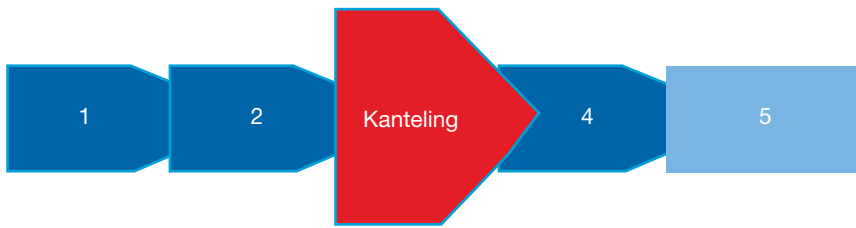
Leiders brengen best in beeld welk deel van de oude organisatie ze zeker willen behouden en wat om verandering vraagt. Sommige bestaande elementen kunnen cruciaal zijn voor het succes en de continuïteit, terwijl andere 'traditionals' achterhaald zijn. Zeker als het oude stokpaardjes zijn van de eerste generatie(s).

Barrières op het pad naar meer openheid moet men op een open en eerlijke manier kunnen vaststellen en onderzoeken.

Het formuleren van een solide 'business-case' rond de beoogde verandering, maakt de eerdere intentieverklaring concreet en minder vrijblijvend.

### Stadium 3: Kanteling (DRAAIDEUR)

Neemt de verscheidenheid toe, dan komt de organisatie op een kantelpunt. Acceptatie van verschil wordt een kritisch punt. Al zal tolerantie alleen niet



volstaan, om de kwaliteiten ten volle te kunnen benutten die nieuwe mensen inbrengen. Dat heeft men begrepen. Zoals men ook het belang is gaan zien van een grotere ontvankelijkheid voor onzekerheid, risico, nieuw gedrag, fouten en conflicten. Dit zorgt voor spanning, en soms voor breekpunten.

Deze fase is misschien wel de moeilijkste, omdat de onderneming volop de kaart trekt van diversiteit, zonder dat de noodzakelijke interne cultuurverandering die dit vraagt al heeft plaats gevonden. Een echt diverse organisatie vraagt de bereidheid om een omgeving te creëren die uniciteit, verscheidenheid en diversiteit verwelkomt, ondersteunt en aanmoedigt in alle facetten van de organisatie: leiderschap, projecten, comités, opleiding en ontwikkeling, communicatie enz...

Doordat de diversiteitsgedachte nog niet helemaal 'in de muren zit', en ook een plan daartoe nog ontbreekt, kan het een periode zijn van grote verwarring. Het is de fase waarin inspanningen in de richting van een meer inclusieve organisatie vastlopen, terugvallen of mislukken. 'The good old days' zijn voor de groep van het eerste uur al eens voorwerp van nostalgisch terugblikken. Niets is nog hetzelfde, vinden ze. Regels veranderen, verwachtingen zijn niet meer duidelijk, opportuniteiten gaan aan hen voorbij, kwaliteitsstandaarden zakken weg, enz...

Toch kunnen de 'anciens' in de nieuwe ontwikkelingen ook kansen zien. Want meer diversiteit zal ook meer ruimte geven aan de verschillen die binnen de bestaande groep vroeger al aanwezig waren, maar onopgemerkt of onbenut bleven. Deze persoonlijke positieve ervaringen kunnen krachtige doorbraakmomenten zijn in de groei naar een meer open, diverse organisatie.

### Stappen naar inclusie bij 'DRAAIDEUREN'

In de verwarring die deze fase kenmerkt grijpt de kentering plaats. Een echte ommekeer, niet enkel aan de oppervlakte, maar in de geesten, in het gedrag en in de systemen, neemt hier een begin.

Voor een echte doorbraak moeten leiders in deze cruciale periode de focus sterk gericht houden op een toekomst van meer diversiteit en inclusie. De onderneming moet een nieuw gevoel van richting krijgen. Dat kan door een helder en ondubbelzinnig beeld te schetsen van de 'IST' (zoals het nu is) en de 'SOLL' (zoals we het willen). Dit geeft mensen inzicht in het waarom, wat en hoe van een diverse organisatie. Deze boodschap ontleent haar geloofwaardigheid aan de mate waarin leiders de waarden en het gedrag die erbij horen zelf belichamen en voorleven.

Om de verandering aan en bij te sturen kan in deze fase een kerngroep van 'change agents' gevormd worden. Het is een groep van sleutelfiguren die de te nemen stappen plannen, opvolgen, ondersteunen en verantwoorden. Want het zijn altijd mensen die een organisatie veranderen. Niet omgekeerd. Om de omslag te maken is geen meerderheid van 'believers' nodig. Een kleine, kritische massa van 10 tot 15 %, met een dragende, geloofwaardige stem, kan

volstaan om de nieuwe koers te enten. Voor deze voortrekkersgroep geldt natuurlijk dat deze goed getraind en gevormd zijn, en zich kunnen aligneren met de gekozen doelen.

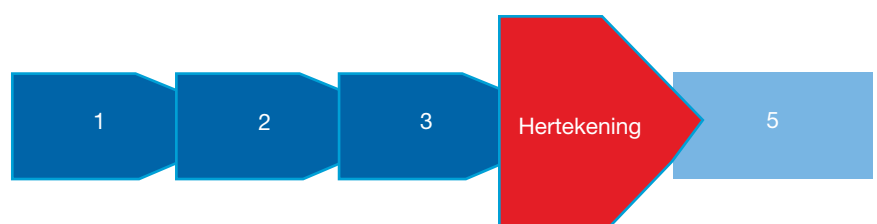
Naarmate de verscheidenheid toeneemt, zal de onderneming ook sterker moeten worden in communicatievaardigheden en in het hanteren van conflicten. Werken op leiderschapscompetenties helpt de onderneming verder op haar pad naar inclusie.

### Stadium 4: Hertekening (DEUREN OPEN)

De transformatie die de organisatie in haar verdere evolutie doormaakt, behelst een andere kijk op tolerantie. Stap voor stap is men gaan beseffen dat een passieve vorm van verdraagzaamheid, van goedmoedig accepteren van het anders zijn van individuen en groepen, eigenlijk een contraproductieve houding is. In de plaats kwam een actieve acceptatie van het anders zijn. Verschillen zijn niet langer een probleem om te 'managen', maar een kans om te benutten.

Voor het eerst gaat de organisatie werk maken van een systematische aanpak van barrières die echte gelijkwaardigheid (niet: gelijkheid!) in de weg staan. Alle aspecten van de organisatie komen onder de scan. De dialoog krijgt een andere teneur. Mensen voelen zich veiliger om te spreken over obstakels die inclusie belemmeren. De organisatie vindt beter de weg om hieraan te verhelpen. Het is de fase waarin een grondige en consequente hertekening van de interne organisatie vorm krijgt.

Door deze verandering ontdekken mensen nieuwe manieren om te connecteren met elkaar. Ze houden niet langer



vast aan stereotype interacties. Noch vermijden ze elkaar vanuit onzekerheid. In plaats daarvan vinden ze, doorheen de verschillen, een gemeenschappelijke grond tot samenwerking. In de nieuwe 'mindset' is men verschillen als normaal en positief gaan zien, in plaats van als te mijden of te neutraliseren.

### Stappen naar inclusie bij 'DEUREN OPEN' (Hertekening)

In deze fase zien we een strategie ontstaan van 'push' naar 'pull'. Dit wil zeggen dat pioniers niet langer meer de duffers aan de kar van de verandering zijn. Van onderuit heeft zich een brede basis gevormd die mee bouwt aan een meer performante onderneming. Co-creatie is nu een gangbare praktijk. En dat in meerstemmigheid.

Groeien naar inclusie gebeurt omzeggens nooit in één gelijkmatige integrale beweging. Zeker in grote organisaties ontwikkelt de nieuwe praktijk zich altijd sneller in bepaalde afdelingen of divisies. Het is dan zaak om de successen zichtbaar te waarderen en kenbaar te maken, om zo geleidelijk toe te werken naar verbreding.

Onverminderd zal in deze fase geïnvesteerd worden in het versterken van vaardigheden die leiders en teams beter in staat stellen om de rijkdom van verschil als hefboom in te zetten.

De fase van hertekening is ook de periode waarin de organisatie het concept van inclusie zal integreren in haar business planning proces, meer bepaald in domeinen als marktanalyse, toelevering, rekrutering en selectie, training en leiderschapsontwikkeling, relaties met de omgeving en strategische allianties met externe partners.

## Stadium 5: Inclusie (GEEN DEUREN)

Voor inclusieve organisaties zijn verschillen geen obstakels meer die je moet overwinnen, maar een noodzaak. Monoculturele groepen zijn in hun zienswijze ondoeltreffend en te mijden. Door diversiteit daarentegen bereikt het team een hogere graad van creativiteit,

probleemoplossing en besluitvorming. Dank zij het intensief benutten van verschillende gezichtspunten en mogelijkheden ontstaat een 360°perspectief op een probleemveld.

In de 'no door'-context voelen alle medewerkers uit alle sociale groepen (opleidingsniveau, leeftijd, mentale of fysieke bekwaamheid, geslacht, etnische groep...) zich aangemoedigd om met hun talenten, competenties en energie bij te dragen teneinde de missie en strategieën van de onderneming te realiseren.

Het komt voor dat bedrijven erin slagen globale diversiteit te integreren, zonder eerst stil te staan bij de waarde van verscheidenheid in de eigen lokale omgeving. Sommigen vinden het boeiender of prestigieuzer om met hun Aziatische of Zuid-Amerikaanse partners goed samen te werken, dan af te stemmen op hun eigen directe collega's. De verschillen met mensen aan de andere zijde van de oceaan accepteren, kan minder bedreigend lijken dan het anders zijn van mensen aan de overzijde van de tafel. Inclusie start natuurlijk lokaal, met mensen uit het eigen gebouw, de eigen gang, de eigen werkplaats. Hoe beter mensen leren om te gaan met de verschillen dichtbij, hoe meer men de verworven vaardigheden ook in bredere contexten zal kunnen toepassen, zelfs globaal !

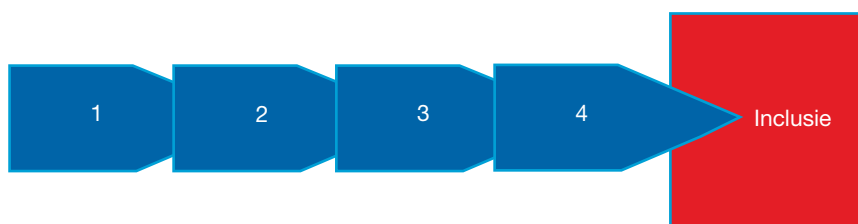
### Stappen naar inclusie bij 'GEEN DEUREN' (Inclusie)

Inclusie is een proces, geen eindpunt. Het is een manier van zijn, van ondernemen. Het is voor elke onderneming een uitdaging ervoor te zorgen dat de juiste mensen met de juiste dingen bezig zijn op het juiste ogenblik en de juiste plaats.

In een inclusieve organisatie kunnen we dit een graadmeter voor succes noemen. Door de gerichte en bewuste manier waarop leiders en medewerkers in een inclusieve organisatie met verschil omgaan, probeert ze hier antwoorden op te vinden. Het verleden is daarbij althans nog vanzelfsprekend. 'Zo hebben we het hier altijd gedaan', sluit geen enkele evidentie in om in de toekomst op dezelfde wijze door te gaan. Niets is nog vanzelfsprekend: de wijze waarop beslissingen worden genomen, wie naar meetings komt, hoe men prestaties evalueert of hoe men samenwerkt.

Stel dat een organisatie tot dusver hoofdzakelijk functioneerde op basis van hiërarchische rangorde en anciënniteit, dan zal de evolutie naar een bedrijfssturing – gebaseerd op kennis en know how – een totale ommekeer vragen. Dat vergt een fundamentele wijziging in kijkwijze en procesbenadering. Men zal tevens de overgang moeten maken van een organisatie die uitsluitend individuele prestaties beloont, naar een cultuur die eerder teamresultaten gaat waarderen. Vraagstukken rond macht en privilege, die meestal diep geworteld zitten in de oude cultuur, zullen bij de overgang naar een inclusieve cultuur hoe dan ook moeten behandeld worden.

'Walk your talk' zal de basis vormen voor geloofwaardigheid. Een organisatie zal kritisch de domeinen moeten identificeren, waar de praktijk afwijkt van de gekozen waarden. Ze zal er voortdurend moeten naar streven om de waarden zichtbaar te maken in gedrag. En wanneer de omgeving verandert, wanneer zich nieuwe uitdagingen of opportuniteiten aandienen, zal men de moed moeten hebben om waarden en doelen te herbenoemen.



## 6. Voor welke barrières staan we?

We vroegen de bedrijfsleiders aan de ronde tafels waar ze zichzelf op dit continuüm situeren. Voor de meerderheid bleek de kanteling van stadium drie het meest herkenbaar. Belangrijker nog was de vraag waar ze op dit ogenblik vooral mee worstelen bij hun inspanningen om verdere stappen vooruit te zetten in hun groei naar een inclusieve onderneming. We weerhielden volgende kernvragen.

De belangrijkste was wel: hoe ver kan je gaan in het tolereren van verschil? Dit hangt samen met de zorg tot behoud van de samenhang. Bestaat er niet het gevaar dat je onderneming op de duur afbrokkelt tot een los geheel van geïsoleerde fracties? Absolute consensus tussen de gesprekspartners bestond hierin dat, om als bedrijf een verbonden 'community' te vormen en een groepsgevoel te creëren, een gemeenschappelijke waardengrond het uitgangspunt is. Deze waarden moeten leven in de onderneming. Ze moeten fungeren als collectieve oriënteringspunten, zonder strak normerend te zijn. Medewerkers moeten de ruimte ervaren om op een eigen wijze aan de realisatie van de collectieve waarden bij te dragen. Eenheid in verscheidenheid, wordt dan de cultuur.

Een tweede punt betrof het directie- of managementteam. Ook daar werken mensen met verschillende achtergrond, opinie, stijl en persoonlijkheid intensief met elkaar samen. Hoe gaat het topteam zelf intern met verschillen om? Hoe speelt daar eenheid in verscheidenheid? Wat bakt men er van eerlijkheid, openheid en het respect voor verschil? Dit straalt af op de rest van de organisatie, dat hoeft geen betoog. De grootste impact gaat in een veranderingstraject altijd uit van de voorbeeldfunctie. 'Be the change you want to realize in the world' zei Ghandi al.

Een andere kwestie betreft de klanten. Gaan zij mee in de diversiteitspolitiek van het bedrijf? Wat als zij een 'exclusieve' houding voorstaan, en niet wensen te handelen met bepaalde medewerkers. Je keuze voor inclusie, maar ook voor

een optimale klantenservice kan je voor een dilemma plaatsen. De groei naar een inclusieve organisatie brengt onvermijdelijke waardenconflicten met zich mee (deze, én andere), die om een ethisch beraad vragen in het bedrijf.

Men zou verwachten dat de doelstelling van inclusie, om aansluiting te zoeken op de talenten van medewerkers en deze te laten groeien en in te zetten, in het bedrijf op algemeen applaus zal onthaald worden. De praktijk leert dat dit allerminst zo is. Niet alle medewerkers zitten hier op te wachten. Voor sommigen heeft dit te maken met de beperkte aspiraties die ze omtrent hun job hebben. Ze wensen gewoon hun werk goed te doen en 'that's it'. Voor anderen heeft het met veiligheid te maken. Wat als ik open over mijn hoop, mijn droom, mijn aspiratie of talent ga praten? Misschien concludeert men wel dat ik niet in de juiste job zit ...? Alvorens deze gesprekken te voeren, moet er eerst 'connectie' zijn. Dan pas zullen positieve intenties ook juist begrepen worden. Creëren van verbinding is een voorwaarde vooraf, op de weg naar verdere inclusie.

Het inclusieverhaal is vooral een verhaal van de juiste 'mindset'. En dan in de eerste plaats bij top- en lijnmanagement. De inspanningen om tot een integrale cultuurverandering te komen, zullen volgens de deelnemers dan ook niet zozeer moeten gericht zijn op het invoeren van geschikte instrumenten. Dit zijn slechts hulpmiddelen. De sleutel ligt bij de juiste attitude. 'Verander je manier van kijken, en waar je naar kijkt zal veranderen'.

### Referenties

KNEGTMANS, R., (2011), Diversiteit als uitdaging. Amsterdam. Boom/Sun.

DE WULF, R., (2012), Verskil maken met diversiteit. *Beleidsnota* nr. 54. Wilrijk. VKW Metena, februari 2012.

GRATTON, L., (2007), Hot spots: why some teams, workplaces, and organizations buzz with energy - and others don't. Londen: Prentice Hall.

JANSSENS, M., STEYAERT C., (2001), Meerstemmigheid: organiseren met verschil. Leuven: Universitaire Pers.

BECKER, B.E., ET AL., (2009), The differentiated workforce. Transforming talent into strategic impact. Boston: Harvard Business Press.

CENTER FOR LEGAL INCLUSIVE-NESS, (2012), Beyond diversity: inclusiveness in the legal workplace. Online at: [www.legalinclusiveness.org](http://www.legalinclusiveness.org)

*Illustraties: nl.123rf.com: kasiap en Sebastian Kaulitzki*