

## DE KUNST VAN INCLUSIVITEIT

HALLEH GHORASHI OVER HET OMARMEN VAN DIVERSITEIT

**W**AAROM BLIJVEN ORGANISATIES zo homogeen, terwijl ze graag diverser willen worden? Na twintig jaar onderzoek naar dit thema is mij duidelijk geworden dat intenties alleen niet voldoende zijn. Voor inclusiviteit is meer nodig.

tende competenties van die 'anderen'. We zoeken de oplossingen vaak in het wegwerken van die achterstand (lees: mensen meer op de norm laten lijken). Daarmee fixeren we ons vaak op hun anders-zijn en hun achterstand. Een paradox dus: ze moeten zich aanpassen, maar ze blijven altijd anders.

Daardoor zijn vele diversiteitspogingen gedoemd te mislukken. Er is een andere benadering, een omkering, nodig. Omarm het anders-zijn van deze medewerkers en benader ze tegelijkertijd als volwaardige collega's. Organisaties kunnen hun energie, ambitie en andere levenservaring goed gebruiken. Naast routinematige vanzelfsprekendheden (*business as usual*)

hebben organisaties immers innovatie en creativiteit nodig. Het is de kunst om een afwisselende omschakeling tot stand te brengen tussen gewoontedenken (*habits of mind*) en actief en creatief denken. Dat kan door diversiteit te omarmen. Inclusief zijn betekent werkelijk ruimte creëren voor diversiteit door dominante normbeelden te durven ontregelen. Dan pas kan het perspectief en de mobiliteits-

kracht van medewerkers vanuit diverse leefwerelden organisaties vitaler maken. Steeds meer kinderen van migranten zijn hoogopgeleid, terwijl hun ouders zijn laaggeletterd zijn. Een knap staaltje van sociale stijging. Organisaties hebben de kans de dromen van deze sociale stijgers een reële kans te geven, maar dat kan alleen als ze hen vanuit de kracht van hun anders-zijn benaderen. Dan pas kunnen we democratische beloftes - iedereen kan succesvol zijn, ongeacht de achtergrond - waarmaken.

Dat deze medewerkers anders zijn, brengt mogelijk spanningen met zich mee. Maar die spanningen zijn juist nodig voor vitaliteit en verbinding met de samenleving. Durf van tijd tot tijd eens met andere ogen te kijken en vaste normen en normbeelden ter discussie te stellen. De focus is dan niet langer dat organisaties anderen in een assimilatiekoker stoppen, maar juist investeren in werkrelaties waarbij mensen met diverse achtergronden elkaar daadwerkelijk ontmoeten. Medewerkers die elkaar ruimte gunnen om vanuit verschillende perspectieven tot een inclusieve vorm van gezamenlijkheid te komen.



De grootste uitdaging in een democratie vormt de onzichtbaarheid van uitsluitingsprocessen. Wetenschappers spreken in dit verband over de macht van de vanzelfsprekendheid: de onzichtbare, maar krachtige doorwerking van beelden over 'anderen', die niet als normmedewerkers gelden. Eén zo'n beeld is bijvoorbeeld dat organisaties niet diverser kunnen zijn vanwege de achterstand of tekortschie-

*Halleh Ghorashi, hoogleraar diversiteit en integratie aan de VU en kroonlid van de SER.*