

*“Zoom uit:
Nederland anno
2025 is een
superdiverse
samenleving
die oude normen
overstijgt”*



Shervin Nekuee ontvluchtte Iran op 19-jarige leeftijd omdat hij niet mee wilde vechten in de oorlog met Irak. In Nederland ontwikkelde hij zich, behalve als socioloog, als publicist, dichter, programmamaker en festivaldirecteur. Sinds 2020 werkt hij ook als senioradviseur Diversiteit en Inclusie bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

In vijf stappen naar een duurzaam diversiteits- beleid

Sherwin Nekuee

35

Diversiteit en inclusie (in het vervolg D&I) is een hot issue in de wereld van de HRM. Toch voelt het gesprek hierover ook vaak zo blasé. In dezelfde categorie als neppe beloftes uit de wereld van reclames, met slogans die weinig zeggen over het echte leven en de werkelijke interactie tussen de gewone stervelingen, zoals: 'Iedereen mag lekker zichzelf zijn'.

Ik ben mijn collega's dankbaar dat het ze lukt om zichzelf in onze dagelijkse omgang te 'matigen'. Samenwerken bestaat namelijk uit onderling resoneren en finetunen. Het is een samenspel van besef van wederzijdse afhankelijkheid en waarin iedereen bereid is zich aan elkaar en het geheel enigszins aan te passen. Op de werkvloer ben ik niet een heel ander mens, maar we hebben wel samen

werk te doen, en bij dat samenwerken moet je jezelf wat inschikken. En thuis ben ik niet een volstrekt andere 'ik', maar conformeer ik mezelf wel wat aan mijn thuisbasis en huisgenoten. Ook binnen je gezin ben je dus bezig om in te tunen op de situatie, omgeving en anderen.

In dit stuk wil ik jou (mag ik tutoyeren?), beste lezer, in vijf stappen meenemen

naar een duurzame benadering van D&I. Een tamelijk eenvoudige benadering ook, als je de zienswijze erachter eenmaal te pakken hebt. En dat is juist de lastigste hobbel, als je al te vaak blootgesteld bent aan de heersende, wat mij betreft lege, hoerastemmingstemming rondom D&I.

Tot zover mijn polemieek over het dominante narratief, de zalvende oneliners over D&I. Laat mij nu een andere toon aanslaan, zodat tussen jou en mij, beste lezer, een zekere persoonlijke verbinding ontstaat. Dat zou jou en mij gaandeweg helpen: dat jij met de nodige sympathie en vertrouwen mij toestaat om je te gidsen in deze reis naar een duurzamere benadering van D&I. Want in verbinding staan en vertrouwen scheppen zijn de enige juiste startpunten van ieder queeste, ieder zoektocht, ook als het de organisatieontwikkeling aangaat. Het is een moment van samen vertragen om vervolgens de versnelling in te zetten. In dit licht wil ik jou een verhaal vertellen. Een verhaal dat uit mijn eigen leven gegrepen is en direct te maken heeft waar diversiteit en inclusie werkelijk over gaat.

Eenzaam

Het was eind september 1990. Ik was twintig jaar en net begonnen aan de studie sociologie aan de Universiteit Utrecht, die in die tijd nog een Gamma-propedeuse hanteerde. We kregen interdisciplinaire colleges met alle studenten sociale wetenschappen bij elkaar. Maar ik was niet zomaar een eerstejaars student tussen honderden andere studenten. Ik was een vluchteling-student. Amper ander halfjaar eerder gevlucht

uit Iran en na vele gevaarlijke tochten en onzekerheden in Nederland beland. Ik was als een gek Nederlands gaan leren en ik had binnen mum van tijd mijn droom waargemaakt: in een vrij land sociologie studeren!

De studie was eind augustus begonnen en ik zat dus al enkele weken in de collegebanken. Je zou denken dat ik dolblij was en een gelukkige, jonge man. Maar integendeel, ik was diepongelukkig. Ik voelde mij eenzaam, ik voelde mij uitgesloten door mijn medestudenten. Wat was er aan de hand? Ik had de introductieweek grotendeels overgeslagen en ik had me ook niet aangesloten bij een of andere studentenvereniging. De imposante boeken die we moesten aanschaffen, het lezen en begrijpen van de zogenaamde readers vol met artikelen hadden mij zo geïntimideerd dat ik meteen was begonnen met lezen. Boeken en artikelen in het Engels en in het Nederlands, die ik redelijk kon lezen maar wat me veel tijd kostte voordat ik echt de sociologisch inzichten begreep, omdat ze niet in mijn moedertaal waren geschreven.

Kortom, ik zat met mijn neus in de boeken, terwijl de anderen druk aan het socialiseren waren. Tegen de tijd dat ik wel aan het socialiseren toe was waren de vriendenkringen al gemaakt. Daar zat ik dan in mijn eentje telkens na een hoorcollege, terwijl de anderen gezellig samen zaten, in de grote kantine. Ieder ander hoorde bij een of ander groepje, behalve ik.

Dat was eenzaam, maar het voelde ook vooral als een collectieve afwijzing. We

hebben het over 1990. Ik durf te stellen dat ik de enige vluchteling-student was tussen de nagenoeg 700 studenten tellende jaargroep van dat jaar. En ik had de indruk dat ik een zeldzaam geval was als student met een niet-westerse achtergrond.

Groep zoekt toenadering

Dit alles, dus de feitelijke context, was nog geen reden om te denken dat ik bewust werd uitgesloten. Maar als je erbij optelt met welke norm ik was opgegroeid, over hoe een groep behoort te reageren op de toetreding van een vreemdeling, dan snap je beter hoe ik mij voelde.

De norm in de cultuur waarin ik opgroeide over hoe het spel tussen de vreemdeling en de groep tot welke de vreemdeling wil toetreden behoort te gaan is heel duidelijk. Namelijk, het is de groep die als eerste toenadering zoekt, de vreemdeling wacht dat af. Het is de groep die diegene omringt, dat is een teken van verwelkomen en op het gemak stellen.

Toen de toenadering vanuit deze kringen van mijn medestudenten alsmaar uitbleef werd mijn overtuiging hardnekkiger. ‘Ze mogen me niet!’ Daarbij kwamen allebei griezelige demonen tot mij: ‘Wat

een racisten zijn het, als de jonge mensen zo erg zijn, wat staat mij straks in de samenleving te wachten.’

Sombermakende gedachten ... daar zat ik dan, nog geen maand aan mijn studie begonnen, mijn hart en ziel in elkaar gekreukeld door het gebrek aan verbinding, en nog meer door mijn oordeel over wat er aan de hand was.

Maar gelukkig ging mijn interesse van nature naar menselijke interactie. Ik had niet voor niets sociologie als studie gekozen! Dat hielp mij om een andere afslag in mijn gedachtegang te nemen. Wat als het er hier anders aan toegaat, hoe de volgorde is van de toenadering tussen de zittende groep en de vreemdeling?’, dacht ik bij mezelf. Een mini-theorie vormde zich in mijn hoofd: Nederland is een individualistisch land, Iran veel meer collectivistisch. De vrije wil van het individu staat hier hoger op de waardenladder dan gastvrijheid van het collectief. Dus de eerste aanzet om erbij willen horen zou van de nieuwkomer moeten komen en niet van het collectief. Gedragsconclusie: ik moet gewoon op een van die groepjes afstapen!

Culturele codex niet universeel

Ik had niets te verliezen, bovendien had ik in gedachte al plezier om mijn mini-theorie empirisch te mogen toetsten. Zogezegd, zo gedaan. Ik heb in de jaren die volgden niet meer kunnen loskomen van de eerste de beste groep waarop ik was afgestapt.

Zo kanteelde mijn eenzame bestaan tot een gezellig studentenleven, door de situ-

“Diversiteit vieren is goed, maar inclusiviteit vraagt om visie en verandering”

atie anders te benaderen. Een paar van die jongens en meisjes heb ik later gevraagd wat hun beeld was van mij toen ik in mijn eentje in de kantine zat. Degene die mij wel hadden opgemerkt dachten dat ik graag alleen was. Ik heb ze bijgebracht dat hun culturele codex over de zittende groep versus nieuwkomers niet een universeel en algemeen geldende norm was. Sommigen van hen hebben gaandeweg in hun professioneel en privéleven dankbaar gebruik gemaakt van dit inzicht.

Tot zover mijn verhaal. In een notendop stond in mijn verhaal wat ik hieronder wat strakker en systematischer ga expliciteren. Laten we beginnen!

De vijf stappen

1 Om te beginnen: zoom uit
De wereld is groter dan het gezin waarin jij bent opgegroeid, het gezin dat je zelf hebt opgebouwd, jouw burens en je vriendenkring. Nederland anno 2025 is ook meer divers in haar kleurklanken van de cultuur, dan de monotone norm die veelal aan de basis van 'normaal' van de Nederlandse organisaties staat.

De Nederlandse samenleving is sterk veranderd in verhouding tot 1990, toen ik een Nederlandse universiteit binnen stapte. Het is in alle opzichten meer divers: qua cultuur, gender en levensstijlen. De Amsterdamse socioloog Maurice Crul spreekt in dit verband van het ontstaan van een superdiverse samenleving. In tegenstelling tot de tijden van de verzuiling zijn de verschillen niet te reduceren tot overzichtelijke en stevig verticaal

Echte inclusie gaat niet om feestjes, maar om strategie, commitment en duurzame verandering

geordende en georganiseerde stromingen. Het gaat om een samenleving waar heel veel verschillen aan levensstijlen en levensoriëntaties naast elkaar staan. Groepen die ook nog vaak dynamisch zijn en van deelnemers en karakter kunnen veranderen. Niemand heeft meer de luxe om achterover te leunen en te denken dat zijn/haar norm vanzelfsprekend is, laat staan leidend.

Als we uitzoomen, dan moeten we toegeven dat de huidige superdiverse samenleving een grote uitdaging is voor iedere organisatie. Het is prachtig als het ten goede werkt, maar er is ook een potentieel voor polarisatie, zoals we dat helaas in deze tijd dagelijks binnen de politieke arena mee maken.

2 Schuil je niet achter 'happy diversity'

Pride vieren, Ramadan-borrel, en op Internationale Vrouwendag een topspreker naar jouw organisatie halen; het zijn dingen die jou en jouw medewerkers een goed gevoel geven en doen het imago van de organisatie even schitteren. Daar is niets mis mee. Vier de diversiteit, maar hou jezelf niet voor de gek.

De personeelssamenstelling meer divers maken en inclusief worden in jullie

werkcultuur is een organisatieontwikkelingsopgave, geen afvinklijstje van benodigde feesten en partijen. Ervoor zorgen dat de organisatie de ware verscheidenheid representeert die de samenleving kent, en dat niet ondanks maar *dánkzij* diversiteit tot meer creativiteit, plezier en productiviteit komen, is a hell of a job! Het vergt verdieping, visie en strategieontwikkeling, commitment, investering en het inrichten van verandertrajecten, om maar wat randvoorwaarden voor een duurzaam diversiteitsbeleid te noemen.

Al zou je elke dag een diversiteitsborrel organiseren met vegan hapjes - die dus niemand uitsluit, maar volgens driekwart van je collega's nergens naar smaakt - maak je de organisatie niet meer divers noch inclusiever.

3 Zoom in 'Ken uzelf!' was de belangrijkste inscriptie die men trof in de Tempel van Apollon in Delfi, van de Griekse Oudheid. 'Wie zichzelf kent, kent zijn Heer', zei de profeet van de Islam. En zo ongeveer alle grote denkers voor en na moderniteit zijn zich ervan bewust dat een menselijke entiteit, zij het een mens, een gezin of een organisatie, zonder kennis over zijn eigen roots en karakter, niet in staat is om zich verder te ontwikkelen. Wie je bent, waar je vandaan komt, is medebepalend welke wegen je te bewandelen hebt om vooruit te komen.

Als ik de organisatie zover krijg om (a) uit hun bevroren beeld van Nederland te stappen en de sociaal-culturele superdiversiteit in de samenleving te erkennen en (b) te stoppen met het reduceren van

diversiteit tot feestjes, begint mijn werk pas. Dan ga ik samen met hen op zoek naar hun karakter, hun kernkwaliteiten, dat wat hen het meest lief is. Dat wat door hen wordt ervaren als de kracht van hun organisatie-DNA. Wat hen typeert op een wijze waar ze trots op mogen zijn.

Dat is bij aanvang altijd een plezierige, lonende en erg waardevolle samenspraak en zoektocht. Maar gaandeweg wordt het ook een tamelijk confronterend zelfonderzoek. Want het is vooral wat ons lief is dat ons vaak in de weg zit. Dat geldt voor individuen, voor de hele maatschappij, de instituties en de organisaties.

Ik kraak nooit de kernkwaliteiten af die in zulke dialogen met de organisaties worden besproken. Maar door samen deze kernkwaliteit(en) te expliciteren, ontstaat ook ruimte, rust en inzicht om over de schaduwzijde van de kernkwaliteit te spreken, zonder dat men gelijk in de verdediging schiet.

Ik laat zien dat het vaak angst voor het verlies van deze kernkwaliteit is die het meer divers en inclusief worden in de weg staat. In een organisatie waar harmonie een kernkwaliteit is, kan diversiteit en inclusie geassocieerd worden met chaos. In zo'n harmoniemodel is het essentieel om rust te bewaren om samen tot wijselijke en evenwichtige formuleringen toe te groeien. Bijvoorbeeld, bij een ministerie dat over wetten en regelgeving gaat kan diversiteitsbeleid op een existentiële weerstand rekenen omdat men bang is dat de Ander (degene die in uiterlijk, uiting of werk en denkstijl afwijkt van het zittende personeel) de

harmonie in gevaar zou kunnen brengen. Of, de Ander kan zich gewurgd gaan voelen door een opgelegde invulling wat een harmoniemodel inhoudt, die niet de zijne is, omdat de norm zelf een afgeleide is van een historie van de homogene personeelssamenstelling in het desbetreffend ministerie. Zo'n ministerie kan wat polemieken en debat gebruiken om niet vast te roesten. Dat geeft de Rijksoverheid zelf inmiddels ook ruimschoots toe, maar het binnenhalen en binnenhouden van de Ander lijkt nog steeds een lastige opgave. Hoe zorg je ervoor dat de Ander door de zittende groep werkelijk welkom wordt geheten en hoe zorg je ervoor dat degene met andere ervaringen, perspectief en stijl dan de zittende groep, ook werkelijk de ruimte krijgt om van toegevoegde waarde te zijn?

4 Wat moet erbij? Verrijk jouw kernkwaliteit

Wat heb je nodig zodat meer diversiteit niet ten koste gaat van jouw kernkwaliteit, maar dat het juist helpt om het goede van jouw kernkwaliteit te kunnen behouden in een veranderde samenleving?

Misschien gaat het om herdefiniëren van wat harmonie inhoudt. Wat een werkbaar streven naar harmonie is, voor een heterogene groep, in een organisatie die de superdiverse samenleving wil representeren en van dienst zijn. Misschien helpt het als het streven naar saamhorigheid niet meer gelijk wordt gesteld aan eenstemmigheid. Polarisatie is het perverse gevolg van leiderschap en een organisatiecultuur waarbij de drang naar

“Harmonie herdefiniëren: diversiteit is niet het probleem, maar een kans voor groei

eenstemmigheid wordt verward met het streven naar saamhorigheid.

Bij de Nationale Politie is loyaliteit alles. Er is bovendien vaak sprake van een familiecultuur. Wie de culturele codes van de familie, het gangbare vocabulaire en de omgangsrituelen niet kent, wordt al gauw als onbetrouwbaar of als een verstorend element binnen een broederschapsbond gezien. Het heeft geen zin om die familiecultuur te willen afkraken, het is zelfs cruciaal om het belang te erkennen. Maar misschien moet je als organisatie loyaliteit een andere betekenis geven. Zoals dat wat tot nu toe broederschap herijkt kan worden naar ridderlijkheid en een gedeelde beroepseer.

Om erachter te komen wat erbij moet, moet de organisatie ruimte maken voor zelfonderzoek. Organisatiebreed en bottom-up. Er moet ruimte zijn voor gesprekken die mogen schuren en waarbij zorgen en dilemma's op tafel mogen komen. Zorg voor een derde oog, een modererende, reflecterende buitenstander die net genoeg bekend is met je organisatie om de gesprekken zinnig te kunnen leiden, maar zakelijk niet te diep vervlochten is met de organisatie. Liever een teaser dan een pleaser.

5 Denk en handel circulair Tot zover de nodige verdieping, het zelfonderzoek en het nieuwe vocabulaire rondom de kenkwaliteit van de organisatie. Het is tijd voor actie! Er is een vaak toegepaste tripartiet die jou in deze finale stap van structuur kan voorzien: bewustwording, implementatie, onderzoek/monitoring.

Denk en handel hierbij altijd circulair. Doe bijvoorbeeld alleen aan een bewustwording die ergens op slaat en relevant is. Dus als bewustwording een afgeleide is van wat de organisatie nodig heeft, wat de organisatie mist of wat nodig is en dat nog geleerd moet worden. Doe ook alleen aan een niet-vrijblijvende bewustwording en als er een gerichte implementatie/interventie/toepassing is voor de deelnemers. Doe alleen aan implementaties en interventies die gemonitord en geëvalueerd kunnen worden en daarmee kunnen worden bijgestuurd. Op deze manier blijf je circulair met deze tripartiet omgaan.

Dus: een bewustwording rondom alledaags racisme krijgt pas zin als blijkt dat alledaags racisme een issue is in de organisatie, als tijdens bewustwordingssessies gebruik wordt gemaakt van casuïstiek uit de eigen organisatie; en deze bewustwordingssessies leiden tot het ontwikkelen van leiderschapskills. Als die leiderschapskills de leidinggevende ertoe zetten om nieuwe stijlen toe te passen, bijvoorbeeld in het vormgeven van een teamvergadering of hoe een beoordelingsgesprek te organiseren. En dat deze bewustwordingssessies gepaard gaan met het inbedden van monitoring

van vooruitgang van individuele leiders en de stand van zaken in de organisatie. Dus van micro- tot aan macroniveau, van individuele P-gesprekken tot medewerkers-tevredenheidsonderzoek.

Conclusie

Onze samenleving bevindt zich in veel opzichten in een momentum van transformatie. We hebben heel veel te doen en heel veel te heruitvinden. Of het nu gaat over onze verhouding met de natuur (van uitbuiters naar bewakers) of onze verhouding onderling (minder egocentrisch en meer communautair).

Zingeven aan samenleven en samenwerken in een land dat vele malen meer dan voorheen veelstemmig en divers is, hoort absoluut bij de grote transformatieopgave die ons nog te doen staat. Diversiteitwaardig gestalte geven leidt tot inclusiviteit dat we graag nastreven.

Het is een queeste, een zoektocht naar dat wat er nog niet is, en het kan niet anders dan met vallen en opstaan. Het vraagt om visie, moed en zeggingskracht van degene die de vaandeldragers van een inclusieve samenleving en inclusieve samenwerking in de organisaties willen zijn. En het vraagt om te beginnen van de organisaties, hun leiders en bestuurders voorop, om het vergroten van zelfkennis. Wat is het karakter van mijn organisatie, wat is de schaduwzijde ervan en welke uitdagingen staan ons te wachten? De ruimte te nemen, vertragen, om deze diepgaande vragen te onderzoeken, is mijns inziens de sleutel naar het ontstaan van een voortvarend en duurzaam diversiteitsbeleid.