



Universiteit  
Leiden  
The Netherlands

## Diversiteit vanuit het perspectief van waarden

Çelik, S.

### Citation

Çelik, S. (2019). Diversiteit vanuit het perspectief van waarden. *Filosofie & Praktijk*, 40(2), 45-59. doi:10.5117/FEP2019.2.009.CELI

Version: Publisher's Version

License: [Creative Commons CC BY 4.0 license](#)

Downloaded from: <https://hdl.handle.net/1887/80541>

**Note:** To cite this publication please use the final published version (if applicable).

# Diversiteit vanuit het perspectief van waarden

Saniye Çelik

De afgelopen decennia is Nederland niet alleen demografisch maar ook sociaal-cultureel aanzienlijk veranderd. Verschillen tussen mensen en hun opvattingen worden soms als problemen afgeschilderd, soms figureren ze als blokkade om mensen uit te sluiten in de politiek, op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Deze uitsluitingen frustreren de betreffende mensen, en diegenen die erdoor geraakt worden trekken zich doorgaans terug uit de samenleving of nemen slechts in beperkte mate – of helemaal niet – deel aan de arbeidsmarkt met onderbenutting van talent als gevolg (Ter Berg & Schothorst 2016). Het contact tussen mensen is meer dan ooit hoog op de agenda komen te staan. De belangrijkste maatschappelijke zorgen van mensen betreffen de manier waarop ze samenleven en met elkaar omgaan (Wennekers, Boelhouwer, Van Campen & Bijl 2018).

We zijn in de eerste plaats mensen, mensen die van elkaar verschillen qua leeftijd, etniciteit, geslacht, maar ook in waarden, normen en overtuigingen. Iedereen is uniek en wil gehoord, gekend en erkend worden voor wie men is. Iedereen, jong of oud, man of vrouw, theoretisch of praktisch opgeleid, met of zonder tint, ze willen – op uitzonderingen na – allemaal meedoen in de samenleving en op de arbeidsmarkt. Om die reden heeft het coalitiekabinet-Rutte III verklaard een inclusieve samenleving te willen bevorderen, met als uitgangspunt dat iedereen tot zijn of haar recht kan komen.<sup>1</sup> Een samenleving waarin iedereen anders mag zijn, en de kans krijgt en grijpt om zich te ontplooiën, ook om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. De praktijk laat zien dat dit gemakkelijker gezegd is dan gedaan. Met name het aantrekken en behouden op de arbeidsmarkt van groepen die zich aan de onderkant van de maatschappij bevinden, laat te wensen over, met als effect onnodig hoge kosten voor de samenleving.<sup>2</sup> Er zijn verschillende oorzaken aan te wijzen, zoals uitsluiting op de arbeidsmarkt en het

---

1 Zie Regeerakkoord 2017–2021 VVD, CDA, D66, en ChristenUnie. *Vertrouwen in de Toekomst*. 10 oktober 2017.

2 Kamerstukken II, 2018- 2019. Arbeidsmarktbeleid, 29544, nr. 848.

vroegtijdig vertrek van mensen uit de organisatie waar ze werken, omdat ze zich er niet thuis voelen.<sup>3</sup>

Het inspelen op verschillen en veranderingen in de samenleving is dus ook een kwestie voor de arbeidsmarkt. De toestroom van jonge generaties alleen al zorgt voor verschillen in drijfveren en ambities. Zo hechten jongeren meer waarde aan flexibiliteit en willen tegelijk meer dan generaties die hen vooraf gingen, dat hun werk van betekenis is (Armour 2005). Bedrijven en organisaties beseffen in toenemende mate dat dergelijke verschillen nieuwe inzichten met zich meebrengen, en hen versterken in hun pogingen adequaat te anticiperen op maatschappelijke vraagstukken en de behoeften van burgers of klanten. In hun zoektocht naar manieren om mensen aan te trekken en aan zich te binden, investeren ze soms in het binnenhalen van ‘andersdenkenden’, waarbij het accent vooral ligt op specifieke groepen zoals vrouwen, jongeren en mensen met een migratieachtergrond. De praktijk leert ons dat dit niet vanzelf gaat. Zo blijkt binnen de publieke sector dat het bevorderen van etnische diversiteit in het personeelsbestand geen eenvoudige opgave is (Çelik 2016). Eenmaal binnen bestaat er geen enkele garantie voor deze medewerkers om te blijven of door te stromen. Ze ploeteren zich omhoog.<sup>4</sup> Veel medewerkers voelen zich uitgesloten of niet thuis. Dat geldt des te meer als men in bepaalde opzichten afwijkt van de rest. Daarom komt in de publieke sector steeds meer nadruk te liggen op het bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur met ruimte voor verschillen (Ministerie van BZK 2018; Ellemers, Sahin, Jansen & Van der Toorn 2018). Zo’n aanpak kan de betrokkenheid van medewerkers stimuleren en hun bereidheid zich in te zetten voor de organisatie waarin ze werken (Çelik 2018a). Het gaat dus om een inclusieve cultuur, waar enerzijds ruimte is voor diversiteit en er anderzijds een gevoel van eenheid is.

Dit artikel gaat na wat diversiteit in essentie is en waar het aan bijdraagt. In het bijzonder zoeken we het antwoord op de vraag hoe diversiteit, inclusie en waarden zich tot elkaar verhouden. Daarnaast is het van belang om te weten vanuit welke waarden mensen en organisaties diversiteit kunnen bevorderen. Laten we beginnen met de definitie en het belang van diversiteit.<sup>5</sup>

---

3 Kamerstukken II, 2018- 2019. Arbeidsmarktbeleid, 29544, nr. 834.

4 In de brief “Adviesaanvraag diversiteit in de top” (29 juni 2018) van de ministers van SZW en OCW aan de Sociaal-Economische Raad (SER) is advies gevraagd hoe de diversiteit in de top te bevorderen.

5 Dit artikel is deels een bewerking van de lectorale rede, *Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?* (zie Çelik 2018b).

## Diversiteit en het belang ervan

Wat is diversiteit en waarom is aandacht ervoor van belang? Ieder mens is uniek, met zijn of haar eigen persoonskenmerken en talenten. Niet alleen ziet elk wezen er anders uit dan de anderen, er zijn ook verschillen in leeftijd, achtergrond, cultuur, meningen, overtuigingen en ga zo maar door. Verschillen zijn er en zullen blijven bestaan: ze zijn niet te elimineren. Diversiteit is dus een feit, de normaalste zaak van de wereld. Geen enkel individu, geen enkele organisatie kan om die verschillen heen. In essentie gaat diversiteit over iedereen. Want iedereen maakt deel uit van de samenleving en iedereen die behoort (of wil behoren) tot de beroepsbevolking, moet kunnen participeren op de arbeidsmarkt. En het mooie is dat al die individuen met hun authenticiteit iets kunnen toevoegen aan de maatschappij, op het werk en in het onderwijs.

Diversiteit is een containerbegrip geworden. Iedereen verstaat er weer iets anders onder. De een heeft het over sociale verschillen, zoals inkomen, de ander verwijst naar gender of seksuele oriëntatie. In het publieke debat wordt het doorgaans gekoppeld aan vraagstukken rond participatie, integratie en discriminatie. De gangbare definitie is: alle zichtbare en onzichtbare kenmerken waarin mensen van elkaar verschillen (Harrison & Klein 2007). Zichtbare kenmerken zijn bijvoorbeeld geslacht en etniciteit. Onzichtbare kenmerken zijn normen, waarden, overtuigingen, behoeften, competenties, werkstijlen en karaktereigenschappen. Onder de onzichtbare kenmerken vallen ook de unieke informatie en kennis van individuele medewerkers die direct van invloed kunnen zijn op een taak, zoals opleiding, training of ervaring. De zichtbare kenmerken verwijzen naar onveranderlijke eigenschappen van mensen, de onzichtbare behelzen persoonlijke waarden en behoeften. De onzichtbare kenmerken van mensen kunnen continu aan verandering onderhevig zijn, terwijl dat minder het geval is bij zichtbare kenmerken (Van Knippenberg, De Dreu & Homan, 2004). Kortom, verschillen zijn er omdat ieder mens uniek is. Dit is een vast gegeven. Evenals het feit dat ieder individu zich gewaardeerd, gerespecteerd en erkend wil voelen. En dus maakt de allesomvattende acceptatie van het individu het mogelijk dat deze persoon met zijn of haar volledige vermogen kan gedijen in het team, de organisatie of de samenleving (Mor Barak 2000).

Toch is omgaan met en ruimte verschaffen aan verschillen, ondanks jarenlange inspanningen, voor velen absoluut nog niet iets gewoons. Niet in de samenleving en niet in publieke en private organisaties. Een voorwaarde om dat wél tot stand te brengen, is een welwillende en open houding tegenover diversiteit. Dan wordt het mogelijk de verschillen tussen mensen te ontdekken en te waarderen, en vervolgens die verschillen optimaal te benutten. Zo'n attitude leidt tot betere werkgerelateerde uitkomsten, zoals welbevinden van de medewerkers en hun betrokkenheid bij de organisatie (Postmes, Spears, Lea, & Novak 2005; Çelik 2018). En ook tot meer tevredenheid over het werk bij werknemers (Hofhuis

2012), een hogere productiviteit en meer onderling vertrouwen op de werkvloer (De Vries 2012). Een organisatiecultuur waarin *geen* sprake is van openheid en waardering van verschillen, kan daarentegen leiden tot daling van de betrokkenheid en motivatie bij het werk en de organisatie (Shim 2010).

Klanten veranderen. Burgers veranderen. Bedrijven, organisaties en overheden passen zich aan, althans dat willen ze om in te spelen op de veranderende behoeftes van hun doelgroepen. Een gebruikelijke wijze om zo'n aanpassing vorm te geven, is deze via medewerkers te organiseren (Çelik 2016). Soms vergt dit innovatieve en vernieuwende aanpakken, een andere manier van communiceren of een nieuw product of een nieuwe benadering in het proces. Voor innovaties in publieke en private organisaties zijn 'verbinders', andersdenkenden en enthousiastelingen vaak bruikbaar. Dit blijkt uit studies naar de relatie tussen innovatie, creativiteit en diversiteit (Nair & Vohra 2015; Hunt, Prince, Dixon-Fyle, & Yee 2018). Medewerkers die niet in vastgeroeste patronen denken, maar dat doen vanuit percepties en impulsen die ze krijgen, medewerkers die steeds vragen waarom we iets doen, en ook waarom we het doen zoals we het doen. Over diversiteit gesproken: elke organisatie waar creativiteit en innovatie van belang is, heeft tegendraadse types, positieve dwarsliggers nodig, die procedures en werkwijzen ter discussie stellen en anders durven kijken en handelen.

De volgende paragraaf laat een licht schijnen op diversiteit en discriminatie teneinde beide begrippen tegen elkaar af te zetten. Frappant is dat in de praktijk diversiteit nog vaak in één adem genoemd wordt met discriminatie. Zijn ze tegenpolen van elkaar of gaat het om twee uiteenlopende perspectieven?

## Diversiteit en discriminatie

Iets valt me op in het publieke debat over de *framing* van diversiteit. Het oarmen van diversiteit en de bestrijding van discriminatie worden vaak in één adem genoemd, alsof ze hetzelfde zijn. Maar dat is niet zo. Discriminatie is eerder een gevolg van beperkte aanwezigheid van diversiteit. Daarmee is diversiteit vooral een graadmeter voor sociale uitsluiting. Waar diversiteit de boventoon voert en ruimte geeft aan individuele verschillen, zullen mensen minder discriminatie ervaren. Want dan is de kans groot dat het individu zich thuis voelt, beter excelleert en zijn of haar uniek-zijn beter tot zijn recht kan laten komen in de samenleving. Diversiteit en discriminatie hebben ook iets tegengestelds. Figuur 1 zet diversiteit af tegen discriminatie.

De enige overeenkomst is dat beide de verschillen benadrukken. Bij diversiteit valt het verschil vaak positief uit, bij discriminatie negatief. Bij diversiteit mag het verschil er zijn. En bij discriminatie niet. Bij diversiteit staat het individu centraal en bij discriminatie de groep. Bij diversiteit kijken we naar de toege-

voegde waarde van individuen voor het goed functioneren van de organisatie of het bedrijf. En bij discriminatie zeggen we dat iedereen gelijk behandeld moet worden, het gaat om gelijke kansen voor iedereen. Bij diversiteit hoort inclusie, discriminatie gaat over exclusie. Bij diversiteit spelen ook de onzichtbare aspecten waarop mensen verschillen; bij discriminatie leggen we het accent op de zichtbare verschillen. Waar het wringt in de praktijk is dat onzichtbare verschillen gedachteloos gekoppeld worden aan zichtbare verschillen. Dat is kenmerkend voor vooroordelen. Neem het dragen van de hoofddoek als voorbeeld. Een aanname is dat alle vrouwen met een hoofddoek (zichtbaar verschil) homoseksualiteit (vaak een onzichtbaar verschil) afkeuren. En tot slot: diversiteit gaat over jezelf en bij discriminatie verwijst je naar de ander. Deze discrepantie tussen diversiteit en discriminatie valt te illustreren met de spiegel. Bij discriminatie draai je de spiegel van je af, je kijkt niet naar je jezelf. Bij diversiteit kijk je juist wél in de spiegel die dan dient als een reflectiemiddel. Dan zie je wat je kleur is en met welke bril je naar de ander en je omgeving kijkt.

Het ontkoppelen van de begrippen diversiteit en discriminatie wil niet zeggen dat uitsluitingsprocessen minder relevant zijn. Integendeel, ze verdienen afzon-

Diversiteit		Discriminatie	
Vershil is positief			Vershil is negatief
Acceptatie van verschillen			Afwijzing van verschillen
Individu centraal			Groepsdenken centraal
Toegevoegde waarde als doel			Gelijke kansen als doel
Inclusie			Exclusie
Onzichtbare verschillen centraal			Zichtbare verschillen centraal
Zelfreflectie			Vingerwijzen

Figuur 1. Diversiteit en discriminatie: kenmerken en implicaties

derlijke aandacht en ze vragen een andere insteek. Het samensmelten ontkracht de essentie van beide thema's. Bewust zijn van diversiteit is een krachtige remedie tegen discriminatie. Hoe meer divers wij denken en hoe meer verschillen wij toelaten, hoe minder uitsluiting (exclusie) en hoe meer creativiteit, talentbenutting en insluiting (inclusie). Dat is precies wat we met ruimte voor verschillen willen bewerkstelligen.

Terug naar de essentie van diversiteit. Daarin staat het individu centraal, maar in de praktijk wordt veelal in groepen gedacht. Dit komt onder meer omdat in de media en de politiek diversiteit etnisch bestempeld wordt met een link naar criminaliteit en achterblijvende integratie in de samenleving. Deze eenzijdige benadering richt zich vooral op etniciteit en religie, gaat voorbij aan de toegevoegde waarde van elk individu, leidt tot verminderde rijkdom aan perspectieven en laat daarmee menselijk kapitaal onbenut. Het moge duidelijk zijn: diversiteit gaat over iedereen en in de basis handelen we – bewust of onbewust – vanuit bepaalde diepere waarden. Daar gaat het bij de benadering van diversiteit nog te weinig over. De volgende paragraaf zoomt hier verder op in.

## Diversiteit en waarden

Mensen hebben overeenkomsten die voortvloeien uit gemeenschappelijke kenmerken. Denk aan waarden als gelijkheid en vrijheid. Waarden zijn als het ware het DNA van het menselijk handelen, ze vormen de bouwstenen van de onderlinge omgang en de geschreven en ongeschreven gedragscodes. Diversiteit hangt samen met waarden (Van Dijk, Van Engen & Paauwe 2012). Diversiteit is ook een waarde *an sich*. Die waarde benadrukt dat het verschil er mag zijn en dat uitsluiting onwenselijk is. Niet voor niets wordt in de definitie van diversiteit verwezen naar diepere niveaus in menselijk gedrag waarvan waarden een onderdeel vormen (Van Knippenberg *et al* 2004; Ely & Thomas 2001). Dit maakt het interessant om diversiteit vanuit waarden te benaderen en na te gaan hoe deze samenhangen met de diversiteitsperspectieven en interventies van organisaties.

Eerst een duiding van waarden en hoe deze terug te zien zijn op samenlevingsniveau. Waarden zijn omstreden. Ze staan steeds ter discussie. Op individueel niveau zijn waarden maatstaven voor het eigen gedrag (Rescher 1969). Collectieve waarden kunnen mensen met elkaar verenigen en binden, tegenstrijdige waarden kunnen leiden tot onderlinge wrijving. Diversiteit zien we impliciet terug in de kernwaarden voor de Nederlandse samenleving, zoals vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit (Ministerie SZW 2014). Deze kernwaarden vormen de basis van de democratische rechtstaat en zijn daarom vastgelegd in de Grondwet (Dekker & Den Ridder 2016). Vrijheid impliceert dat mensen zichzelf mogen zijn, en vrij zijn om te zeggen, te denken en te doen wat ze willen bin-

nen de kaders van de wet. Belangrijke vrijheden zijn bijvoorbeeld vrijheid van geloof, in meningen en levensstijl. Gelijkwaardigheid heeft als uitgangspunt dat niet iedereen hetzelfde hoeft te zijn, maar wel in gelijke gevallen gelijk behandeld wordt. Solidariteit onderstreept dat we rekening houden met elkaar. Het gemeenschappelijke van deze drie waarden is dat ze elementen van diversiteit bevatten: iedereen is anders, maar vrij, iedereen mag een andere mening hebben en iedereen heeft het recht gelijkwaardig en solidair behandeld te worden.

En laten we vooral respect als waarde niet vergeten. Respect is het fundament onder goede menselijke relaties, zowel om die op te bouwen als te onderhouden. We hebben het over het onvoorwaardelijk accepteren van de ander. Zijn we in staat die als ‘mens’ te blijven waarderen, ondanks diens andere meningen, houding of – in onze visie – deviant gedrag? Hoe meer respect we tonen voor de ander, hoe meer verschil en daarmee diversiteit we toelaten op het werk en in de samenleving. Acceptatie vormt wellicht een diepere laag van het menselijke contact: Hoe meer we het verschil accepteren, hoe meer we geneigd zullen zijn om verschillen met elkaar te delen. En hoe meer we de verschillen delen, hoe meer inclusiever we zijn in ons denken en handelen. Respect is in feite een (universele) waarde.<sup>6</sup>

Ook op organisatieniveau fungeren kernwaarden met diversiteit als achterliggende gedachte. Ze vormen de grondslag van de organisatie en geven richting aan het doen en laten van medewerkers. Een voorbeeld is het Kadaster. Een aan zijn diversiteit gerelateerde kernwaarde is openheid en die verwijst naar de onderlinge communicatie en toegankelijkheid.<sup>7</sup> Bij de politie is verbinden het sleutelbegrip, want zij bereikt in een continu veranderende samenleving meer door samenwerking en in verbinding met anderen dan door alleen te opereren. Een divers personeelsbestand is een logisch afgeleide van deze kernwaarde: de politie equipeert zich anno 2019 meer dan voorheen met een gevarieerde poule van kennis, talenten en ervaring die de kwaliteiten van de organisatie versterken en verbeteren ten behoeve van de veiligheid van de burgers. Met diversiteit als vanzelfsprekende waarde kan de politie goed voor de mensen om zich heen zorgen en kan betere beslissingen nemen zonder aanzien des persoons.<sup>8</sup> De gedeelde kernwaarden spelen een belangrijke rol bij het realiseren van verbinding tussen mensen en bij het vergroten van de inclusie in de samenleving en organisaties (Putnam 2007; Boessenkool & Vermeulen 2014).

Ook bij private organisaties zien we diversiteit als kernwaarde. PwC, bijvoorbeeld, noemt diversiteit en samenwerken als twee kernwaarden.<sup>9</sup> EY benadrukt

6 In hun onderzoek bespreken Van Oudenhoven *et al* (2008) respect als een deugd.

7 [www.kadaster.nl](http://www.kadaster.nl).

8 Zie Jaarverantwoording Nationale Politie 2017.

9 Zie <https://www.pwc.nl/nl/onze-organisatie/purpose-en-waarden.html>, geraadpleegd op 25 mei 2019.

weer het onderlinge respect voor verschillen<sup>10</sup> en KPN het wederzijdse vertrouwen (Schoenmaker & Willemsen 2005). Het gaat niet alleen om de eerder genoemde waarden als vrijheid, gelijkwaardigheid en solidariteit, maar ook om vertrouwen, betrokkenheid, openheid, waardering en respect. Al deze waarden doen er toe bij het omgaan met diversiteit. Ze vormen het fundament onder de perspectieven die organisaties hanteren om diversiteit te bevorderen. Het perspectief bepaalt de aanpak van organisaties (De Vries, Vos & Çelik 2013) en elk perspectief kent een of meer centrale waarden. Hierna volgen de vier meest voorkomende diversiteitsperspectieven met daaraan gekoppeld de centrale waarden (Çelik 2018c). Deze kunnen dienen als kijkkader bij de vorming van beleid en interventies.

## Diversiteitsperspectieven

De perspectieven om werk te maken van diversiteit kunnen we aan waarden ophangen. Een van die perspectieven is *gelijkheid*. De waarde gelijkwaardigheid zit al verweven in de benaming. In dit perspectief draait het om het moreel argument kansen te creëren voor minderheden, hun maatschappelijke positie te verbeteren en vooroordelen te minimaliseren. Dit laatste verwijst niet alleen naar het verbod om te discrimineren, maar ook naar wederzijds respect. Voorbeelden van interventies zijn aangepaste wervings- en selectiemethoden (Selden & Selden 2001), anoniem solliciteren, het invoeren van quota of instroom- en doorstroomprogramma's voor vrouwen of medewerkers met een migratieachtergrond. Bij dit perspectief staat de groep, niet het individu centraal.

*Legitimiteit* is het tweede perspectief. Het vertrouwen in de ander ligt hieraan ten grondslag. Vertrouwen is de basis voor de legitimiteit van de organisatie bij verschillende mensen in de samenleving. Ook in dit perspectief is de groepsbenadering de maat. Organisaties hanteren het principe: wie de eigen diversiteit vergroot, krijgt toegang tot groepen die tot dan toe niet of niet goed worden bereikt, en kan beter aansluiten bij hun wensen en behoeften waardoor de legitimiteit versterkt wordt (Ely & Thomas 2001; Herring 2009). De organisatie symboliseert dat zij toegankelijk is voor iedereen. Enkele interventies zijn het aannemen van docenten met een specifieke achtergrond om beter aan te sluiten bij de studenten van diverse achtergronden, en het inzetten van speciale recruiters.

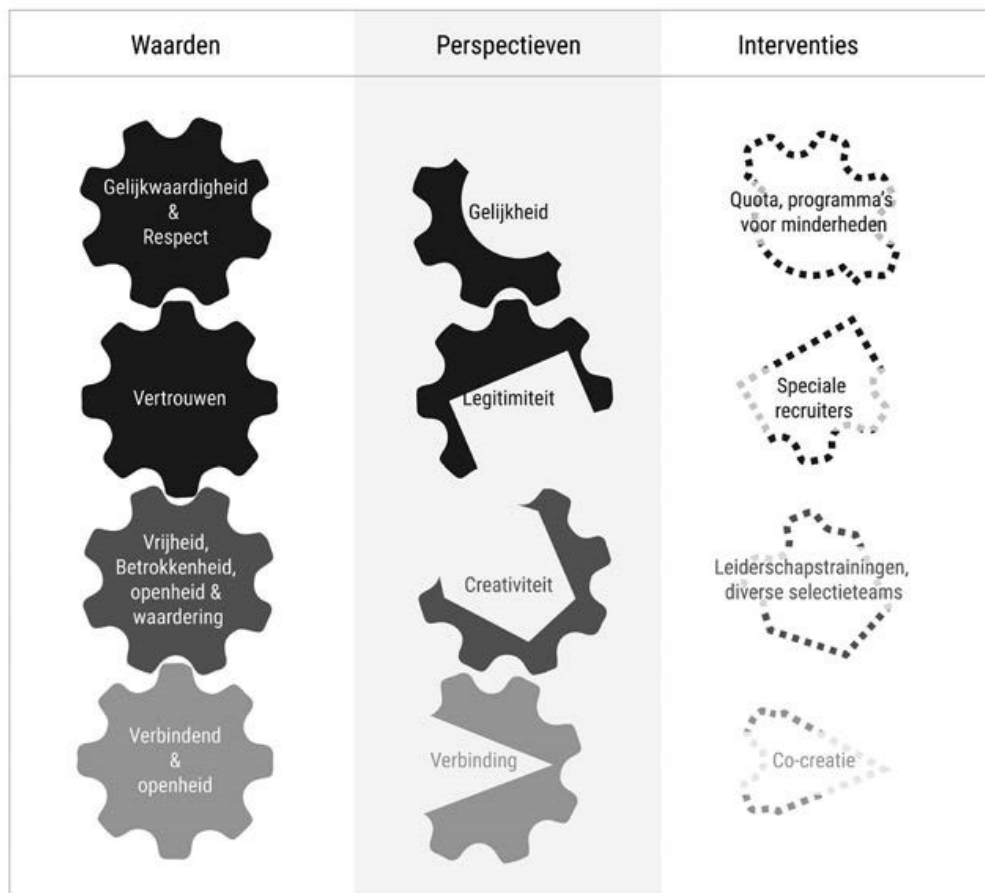
Het derde perspectief is *creativiteit*. In dit perspectief ligt het accent op het individu. Vrijheid, openheid en respect zijn de onmisbare waarden om ruimte te maken voor het vrije denken. De kennis, het inzicht en de competenties van

---

10 Zie [www.ey.com/nl/nl/about-us/our-values](http://www.ey.com/nl/nl/about-us/our-values), geraadpleegd op 25 mei 2019.

medewerkers worden ingezet om tot nieuwe en creatieve oplossingen te komen (Van Knippenberg & Schippers 2007). Centraal staan het lerend vermogen, de denkkraft van elke medewerker en de samenwerkingscapaciteit. Een randvoorwaarde bij dit perspectief is een cultuur waarin iedereen zich betrokken en thuis voelt (Shore *et al* 2011). Voorbeelden van interventies zijn leiderschapstrainingen en het divers samenstellen van selectieteams voor het beter omgaan met verschillen.

Het vierde is het *verbindingsperspectief*. Het uitgangspunt is het verkleinen van de afstand tussen de organisatie en de externe omgeving om zo het wederzijdse begrip alsmede de contacten met een verscheidenheid aan mensen te vergroten. Betrokkenheid, waardering en openheid zijn daarbij de belangrijke waarden. Het individu is leidend in dit perspectief. Iedereen wordt geacht verbindingen te leggen met de diversiteit aan klanten, burgers en collega's. Het verbinden is een belangrijke competentie geworden en komt tegenwoordig terug in functieprofielen (Çelik & Hopman 2018). Voorbeelden van interventies bij dit perspectief zijn de inzet van buurtvaders ter verhoging van de veiligheid in de wijk en het in co-creatie met burgers en medewerkers ontwikkelen van beleid en



Figuur 2. Samenhang waarden, perspectieven en interventies

het oplossen van problemen. Figuur 2 visualiseert de samenhang tussen waarden, perspectieven en interventies.

De linkerrij van de figuur geeft de diepere maatschappelijke kernwaarden weer. De middelste rij laat zien dat deze waarden de basis vormen van de organisatieperspectieven. De interventies in de rechterrij passen alleen in het daarbij behorende diversiteitsperspectief. Dit suggereert dat de interventies een logisch afgeleide horen te zijn van de perspectieven en de onderliggende waarden. Een voorbeeld. Als vrijheid en openheid belangrijke waarden zijn en als de organisatie creativiteit wil stimuleren, dan past daar een interventie bij gericht op *alle* medewerkers. Nog te vaak blijven organisaties hangen in het uitsluitend hanteren van quota om meer diversiteit binnen te halen. Er wordt te eenvoudig gedacht dat meer diversiteit in het personeelsbestand de organisatie vanzelf inventiever maakt. Als doel en interventie niet op elkaar aansluiten, dan heeft dat consequenties voor de doeltreffendheid van interventies: ze worden enthousiast ingevoerd zonder dat men kennis heeft van hun effecten. Neem bijvoorbeeld veel toegepaste interventies als anoniem solliciteren, en trainingen en programma's voor de doorstroom naar hogere functies. De effectiviteit ervan wordt nauwelijks onderzocht. Ze worden klakkeloos overgenomen zonder dat de werkzaamheid ervan is aangetoond. De onduidelijkheid over de effecten van anoniem solliciteren is een goed voorbeeld. Zo blijkt uit recent onderzoek dat het wissen van de achtergrondkenmerken van sollicitanten de diversiteit in de instroom juist tegenwerkt (Hiscox *et al* 2017). Terwijl de voorstanders, met name bij de overheid, het tegendeel beweren (Ait Moha & Konings 2016). Het is de hoogste tijd voor de vernieuwing van decennia oude interventies die op de eerste plaats afgeleid dienen te worden van de dieper liggende waarden van mensen, teams en organisatie.

## Oplossingsrichtingen

Diversiteit was altijd al een feit. Het is tegenwoordig een grotere realiteit door de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen. Grenzen vervagen, mensen van diverse pluimage komen steeds meer en vaker met elkaar in contact. Niemand kan om verschillen heen. Daarom zou je denken dat diversiteit de gewoonste zaak van de wereld zou zijn. In de praktijk is dit echter een proces van lange adem. Het lijkt vast te lopen in het groepsdenken (wij-en-zij) terwijl het individu met zijn of haar authentieke verschillen de centrale plek en rol hoort in te nemen in de maatschappij en in organisaties. Dit is niet zo één, twee, drie te realiseren. Onder meer omdat knelpunten als bewuste en onbewuste uitsluiting van mensen hardnekkig zijn in de samenleving en op

de arbeidsmarkt. Hoe kunnen we diversiteit vanzelfsprekend maken? Vergis u niet, dit blijft een grote zoektocht.

Wel kunnen we enkele oplossingsrichtingen uitstippelen. Een eerste stap is een kanteling in het denken over diversiteit van groep naar individu. Want diversiteit gaat over alle dimensies waarin mensen van elkaar verschillen. En die verschillen bieden dan weer kansen om elkaar te versterken. Met andere woorden, we moeten onszelf ervan doordringen dat diversiteit iedereen raakt. Verschillen tussen individuen verdienen meer aandacht dan ze nu krijgen. Een mensgerichte benadering zou een opening kunnen bieden. Verschillen verbinden maar conflicteren in de praktijk ook net zo hard. Vandaag de dag kent diversiteit tal van gevoeligheden en moeilijkheden. Voorbeelden zijn het ontstaan van miscommunicatie, vertraagde besluitvorming, de toename van het gevoel van onzekerheid en een groeiend aantal conflicten (Milliken & Martins 1996). De samenwerking loopt niet altijd soepel. Mensen zoeken bij voorkeur homogene groepen uit die dezelfde interesses hebben als zijzelf: het soort-zoekt-soort mechanisme, qua opleidingsniveau, etniciteit, leeftijd, enzovoort. Het opzoeken van soortgenoten of medestanders vermindert nu eenmaal het onveiligheidsgevoel en geeft zekerheid (Putnam 2007). Willen we de omgang met diversiteit vanzelfsprekend maken, dan is er oog en begrip nodig voor deze keerzijde en voor de knelpunten van diversiteit.

De tweede stap is de onzichtbare aspecten van diversiteit, zoals waarden, normen en voorkeuren, te erkennen. Afdalen naar de diepere betekenis van diversiteit biedt kansen er een thema van iedereen van te maken. Dan is het mogelijk toe te werken naar inclusie zodat iedereen erbij hoort, zichzelf kan zijn en bij kan dragen aan de omgeving. De huidige diversiteitsaanpak richt zich op het bovenste zichtbare deel van de 'ijsberg' zoals sekse, etniciteit en leeftijd. Willen we mensen in beweging krijgen voor diversiteit en inclusie, dan is het essentieel te focussen op de onzichtbare onderkant ervan zoals waarden en overtuigingen. Iedereen handelt vanuit diepere waarden zoals vrijheid en gelijkheid, en deze gemeenschappelijke waarden – ook wel democratische waarden genoemd – zijn geworteld in de samenleving, in organisaties en zijn van essentieel belang voor de onderlinge menselijke omgang in het dagelijks leven. Deze waarden fungeren als bindmiddel tussen mensen. Diversiteit benaderen vanuit het democratische stelsel van waarden biedt dus perspectief. Het centraal stellen van de gedeelde waarden, zonder de particuliere waarden te vergeten, kan bijdragen aan de maximale benutting van verschillen.

Een waarden-georiënteerde benadering van diversiteit kan leidinggevend, medewerkers en teams helpen inclusief te denken, te handelen en aan te voelen. Het unieke van zo'n benadering is dat we daarmee niet alleen inzoomen op zichtbare aspecten van diversiteit, zoals geslacht, etniciteit, leeftijd en arbeidsbeperking, maar vooral op de onzichtbare (waarden en normen). We stellen daarmee het individu meer dan de groep centraal. Een waarden gedreven bena-

dering legt de focus op de mens en het menselijk handelen. Dat is van belang, omdat verschillen tussen mensen gevoelens van onveiligheid met zich mee kunnen brengen. Mensen kiezen daarom ook vaak onbewust voor personen die op hen lijken. Het benaderen van verschillen vanuit waardenethiek en het zoeken naar gemeenschappelijke waarden kan wederzijds begrip en gevoel van veiligheid vergroten en verbinding (inclusie) versterken.

Het bezien van diversiteit vanuit waarden kan ook de weerstand ertegen verminderen en verschillen in een bron van kracht doen veranderen. Dit kan bijdragen aan een inclusieve organisatiecultuur waar medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich thuis kunnen voelen. In de praktijk horen we vooral prijzende woorden over de voordelen van diversiteit, zoals: het is goed voor het imago, het draagt bij aan een effectievere organisatie en het is nodig voor gelijke kansen (Meerman, Van den Broek & Çelik 2016). Maar diversiteit kent ook een andere kant: ze leidt af en toe tot problemen en conflicten tussen mensen en in organisaties. Mensen kunnen 'diversiteitsmoe' raken en keren zich dan tegen het thema. Dat gebeurt met name als diversiteitsbeleid zich beperkt tot het denken in doelgroepen. Het benaderen van diversiteit vanuit waarden echter gaat voorbij aan het doelgroepen-denken. Het laat de zichtbare verschillen vervagen zodat de onzichtbare aspecten de boventoon voeren.

## Tot slot

Diversiteit en waarden zijn onverbreekelijk met elkaar verbonden. Diversiteit is in toenemende mate een norm aan het worden in organisaties en in de samenleving. Waarden spelen een belangrijke rol als sociale ankers in de omgang met elkaar en hebben een essentiële functie in ons dagelijks leven. De algemeen aanvaarde menselijke en democratische waarden als vrijheid, gelijkheid en respect hebben meer een universeel karakter. Ze maken het mogelijk om met elkaar, met burgers, klanten, collega's en burens, te verbinden. De kern ervan ligt in het open en zonder oordeel communiceren, zodat we aan onderling contact en vertrouwen kunnen bouwen. Het gaat over ons gedrag en over ons handelen. Pas dan wordt diversiteit verankerd in de haarvaten van de organisatie en de samenleving. Zo kunnen we diversiteit de normaalste zaak van de wereld maken.

Dr. Saniye Çelik is lector Diversiteit aan de Hogeschool Leiden. Ze regisseert het leiderschapsprogramma voor burgemeesters en publieke leiders.

## Literatuur

- Ait Moha, A., & Konings, F. *Effecten van de pilot anoniem solliciteren*. Eindrapportage voor de gemeente Den Haag. Amsterdam: Motivaction, 2016.
- Armour, S. "Generation Y: They've arrived at work with a new attitude", *USA Today*. Geraadpleegd op 20 januari 2019. [http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y\\_x.htm# 2005](http://www.usatoday.com/money/workplace/2005-11-06-gen-y_x.htm# 2005).
- Boessenkool, J., & Vermeulen, J. *Organisational culture: a concept's strengths and weakness*. Utrecht: ISOR, 2014.
- Çelik, S. *Diversiteit, de gewoonste zaak van de wereld?* Hogeschool Leiden: Leiden, 2018b.
- Çelik, S. & Hopman, N. "Leiderschapsdilemma's van burgemeesters in tijden van verandering", *Bestuurswetenschappen* 72 (2018) 3, 59-66.
- Çelik, S. *Sturen op verbinden. De business case van diversiteit in publieke organisaties*. Diss. Leiden, 2016.
- Çelik, S. "Transformational Leadership and Organizational Culture: Keys to Binding Employees to the Dutch Public Sector", in Vveinhardt, J. *Organizational Culture* (145-165). Intech Open, 2018a.
- Çelik, S. "Diversiteit in bestuurskundig perspectief", *Bestuurskunde* 27 (2018c) 4, 67-78.
- De Vries, S. "Verscheidenheid maakt het verschil. Productiever en prettiger werken in organisaties door het benutten van sociale innovatie en verscheidenheid". Lectorale rede. Hogeschool Windesheim: Zwolle, 2012.
- De Vries, S., Vos, M., & Çelik, G. "Diversiteitsbeleid: het perspectief bepaalt de vorm", *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 3 (2013) 4, 58-63.
- Dekker, P., & Den Ridder, J. *Gedeelde waarden en weerbare democratie*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016.
- Ellemers, N., Sahin, O., Jansen, W.S., & Van der Toorn, J. "Naar effectief diversiteitsbeleid: het bouwen van bruggen tussen wetenschap en praktijk", *Gedrag & Organisatie* 31 (2018) 4, 409-428.
- Ely, R.J., & Thomas, D.A. "Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes", *Administrative Science Quarterly* 46 (2001) 2, 229-273.
- Harrison, D.A., & Klein, K.J. "What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations", *Academy of Management Review*, 32 (2007) 4, 1199-1228.
- Herring, C. "Does Diversity Pay?: Race, Gender, and the Business Case for Diversity", *American Sociological Review* 74 (2009) 2, 208-224.
- Hiscox, M.J., Oliver, T., Ridgway, M., Arcos-Holzinger, L., Warren, A., & Willis A. "Going Blind to see more Clearly: Unconscious Bias in Australian Public Service Shortlisting Processes", Australian Government, 2017.
- Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., & Yee, L. "Delivering through Diversity", McKinsey&Company, 2018.

- Meerman, M., Van den Broek, L., & Çelik, G. “De kracht van verschil. Van een rondetafelgesprek over methodieken naar een diversiteitsagenda”, *Management & Organisatie* 70 (2016) 2, 101-114.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), “Kernwaarden van de Nederlandse samenleving”, Den Haag, 2014.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, “In het hart van de publieke zaak. Strategisch personeelsbeleid Rijk 2025”, Den Haag, 2018.
- Milliken, F.J., & Martins, L.L. “Searching for Common Threads: understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups”, *The Academy of Management Review* 21 (1996) 2, 402-433.
- Mor Barak, M.E. “Beyond affirmative action: Toward a model of diversity and organizational inclusion”, *Administration in Social Work* 23 (2000) 3/4, 47-68.
- Nair, N., & Vohra, N. *Diversity and inclusion at the workplace: A review of research and perspectives* (IIMA Working Paper Series No WP2015-03-34), Ahmedabad, 2015.
- Postmes, T., Spears, R., Lea, A.T., & Novak, R.J. “Individuality and social influence in groups: Inductive and deductive routes to group identity”, *Journal of Personality and Social Psychology* 89 (2005) 747-763.
- Putnam, R.D. “E pluribus unum: Diversity and community in the twenty-first century the 2006 Johan Skytte Prize Lecture”, *Scandinavian Political Studies* 30 (2007) 137-174.
- Rescher, N. *Introduction to Value Theory*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1969.
- Schoemaker, E., & Willemsen, J. “Steeds dichterbij, de kernwaarden van de koninklijke KPN NV”, *Tijdschrift voor HRM* 2 (2005) 65-67.
- Shim, M. “Factors influencing child welfare employee’s turnover: focusing on organizational culture and climate”, *Children and Youth Services Review* 32 (2010) 847-856.
- Selden, S.C., & Selden, F. “Rethinking Diversity in Public Organizations for the 21st Century: Moving toward a Multicultural Model”, *Administration & Society* 33 (2001) 3, 303-329.
- Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., & Singh, G. “Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research”, *Journal of Management* 37 (2011) 4, 1262-1289.
- Ter Berg, J., & Schothorst, Y. *De diverse samenleving door de ogen van burgers. De resultaten van kwalitatief onderzoek*. (In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.) Amsterdam: Veldkamp, 2016.
- Van Dijk, H., van Engen, M., & Paauwe, P. “Reframing the Business Case for Diversity: A Values and Virtues Perspective”, *Journal of Business Ethics* 111 (2012) 1, 73-84.
- Van Knippenberg, D., & Schippers, M.C. “Work group diversity”, *Annual Review of Psychology* 58 (2007) 515-541.
- Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K.W., & Homan, A.C. “Work Group Diversity and Group Performance: An integrative Model and Research Agenda”, *Journal of Applied Psychology* 89 (2004) 6, 1008-1022.

Van Oudenhoven, J.P.L.M., Blank, A, Leemhuis, F., Pomp, M., & Sluis, A.F. *Nederland deugt*. Van Gorcum: Assen, 2008.

Wennekers, A., Boelhouwer, J., Van Campen, C. & Bijl, R. *De sociale staat van Nederland 2018*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau, 2018.