



**‘Als je zelf meemaakt  
dat de wereld  
onrechtvaardig  
is, kijk je er anders naar’**

Zoë Papaikonomou is co-auteur van ‘De inclusiemarathon’, Managementboek van het Jaar 2022. Tijdens de uitreiking van de NVP HR-Proffie 2023 vertelde ze over het diverser, gelijkwaardiger en inclusiever maken van organisaties. Wat is volgens Zoë inclusief leiderschap? En hoe ga je om met die verantwoordelijkheid?

Foto's: Rui Jun Luong

“Veel mensen die in het vakgebied van diversiteit, gelijkwaardigheid en inclusie werken, hebben zelf uitsluiting ervaren. Dat geldt voor mij ook. Bij mij gaat het om uitsluiting op vrouw zijn, afkomst en sociale klasse, maar uitsluiting kan op allerlei vlakken plaatsvinden. Als je zelf meemaakt dat de wereld onrechtvaardig is, ook in zo'n rijk land als Nederland, ga je ook anders naar de wereld kijken. Ik ben dan ook de journalistiek in gegaan uit rechtvaardigheidsgevoel. Ik wilde zaken aan de kaak stellen en verhalen brengen die ik zelf onvoldoende of op een vertekende manier terugzag in de media. Toen ik achttien jaar geleden op een redactie ging werken, sloeg ik steil achterover van hoe homogeen dat clubje eigenlijk was. Als ik dat aankaatte hoorde ik opmerkingen als ‘Ah, is dat nou nodig?’ en ‘Maar het gaat toch om kwaliteit?’. Daarom besloot ik in 2018 een boek over inclusieve journalistiek te schrijven, ‘Heb je een boze moslim voor mij?’. Ik werkte samen

met co-auteur Annebregt Dijkman en meer dan vijftig journalisten, opiniemakers en deskundigen. Voor onze veiligheid, want zulke patronen blootleggen, wordt niet door iedereen in dank afgenomen.”

## DRAAGVLAK EN PROFESSIONALISERING

**Zijn er geen inclusie- en diversiteitsprofessionals binnen je organisatie, maar wil je als HR-professional wel helpen het onderwerp op de kaart te zetten? Volgens Zoë pak je dat het beste pragmatisch en strategisch aan.**  
**“Zoek andere mensen die dit een belangrijk onderwerp vinden en doe het samen. Ook om je tijd en energie te bewaken, omdat je het naast je andere werk doet. Je kunt met elkaar uitwisselen, elkaar steunen en meer anderen, zoals bestuurders en leidinggevenden, bereiken om hen het belang in te laten zien. Uiteindelijk is het zaak dat mensen binnen de organisatie zich gaan professionaliseren of dat er externe expertise wordt ingeschakeld. Richt je pijlen er dan ook op dat daar draagvlak voor ontstaat in je organisatie.”**

■

‘De meeste mensen houden het liever gewoon gezellig’

■

## WIE IS ZOË PAPAICONOMOU?

Zoë Papaikonou is schrijver, onderzoeksjournalist en docent. Ze richt zich op de onderwerpen diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid en onderzoekt daarbinnen de werking van macht.



### Ongezellig

De afgelopen jaren ziet Zoë een groeiende bewustwording binnen organisaties op het gebied van inclusie, gelijkwaardigheid en diversiteit. “Maar vaak stopt het nadat een organisatie het belang van het onderwerp heeft erkend. Daarom bracht ik eind 2021 samen met Kauthar Bouchallikht het boek ‘De inclusiemarathon’ uit. Daarvoor interviewden we tientallen diversiteitsprofessionals en -onderzoekers over hun ervaringen. We wilden opmerkingen als ‘We vinden het heel belangrijk, maar het lukt ons niet!’ ontkrachten. Ja, het is moeilijk, maar dat geldt voor elke organisatieverandering. En deze verandering is ook nog gekoppeld aan de historische ongelijkwaardigheid die al eeuwen in ons systeem verweven zit. Wat dat betreft ben ik wel van de ongezellige, of zeg maar gerust noodzakelijke, kant. En daar zit het ‘m vaak in. De meeste mensen houden het liever gewoon gezellig. Dat snap ik en ik ben er ook erg voor om het positieve te benoemen en grote en kleine successen te vieren. Daar wordt je organisatie zeker beter van! Maar je moet ook durven kijken naar hoe je als organisatie mensen uitsluit en hoe je dat kunt veranderen. De kern daarbij is dat je dat systeem waarin we leven begrijpt. Daardoor ondervinden sommige mensen nou eenmaal meer barrières om vooruit te komen in het leven en hun carrière.”

■

‘Het is belangrijk dat diversiteit en inclusie geen snelle taken of hulpverlening worden’

■

### Ongelijke machtsverhouding

“Toevallig schreef ik laatst nog een LinkedIn-post met als insteek ‘diversiteit is geen hulpverlening’. Want dat is helaas nog vaak de dynamiek die ontstaat als mensen aan de slag willen met diversiteit en inclusie, maar het systeem waarin we functioneren niet doorgronden. Je beleid of actie kan uit goede bedoelingen voortkomen en hulp bieden is niet per se slecht. Maar als je eigenlijk



tegen iemand zegt 'Ik wil jou helpen om hetzelfde te worden en te doen als ik', creëer je daarmee een ongelijke machtsverhouding. Daar zit ook superioriteitsgevoel achter, wat voortkomt uit systemen als kolonialisme en het patriërchaat. Het is heel moeilijk je van zulke gevoelens vrij te maken, daar worstel ik zelf ook mee. Het zit in ons allemaal. Daarom is het heel belangrijk om je bewust te zijn van je macht, oftewel je privilege. Zorg dat je niet met een diversiteits- en inclusiebeleid aan de slag gaat om je als organisatie beter te voelen. Je krijgt juist de kans om het als organisatie beter te doen. Anders kan de ander nog steeds niet zichzelf zijn en moet diegene zich aanpassen aan wat als de norm wordt gezien. Dat zorgt voor ontzettend ongelijkwaardige relaties in je organisatie."

### Werkgeluk

"Ik weet dat diversiteits- en inclusieprofessionals vaak wordt ondergebracht bij HR-afdelingen. Dat is niet de juiste plek, zeggen ook de diversiteitsprofessionals die Kauthar en ik interviewden voor 'De inclusiemarathon'. Diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid horen bij de toplaag in de organisatie. Niet omdat ze belangrijker zijn dan HR. En inclusiviteit gaat inderdaad over werkgeluk, in de breedste zin van het woord, waar HR ook mee bezig is. Maar er is een verschil tussen werkbeleving of werkgeluk voor de groep die al in je organisatie werkt en de minderheidsgroep daarbinnen of de groep die er tijdens het diverser worden bijkomt. Daarom is het belangrijk dat diversiteit en inclusie geen snelle taken of hulpverlening worden. Holle inclusie noem ik dat. Het bestuur of leidinggevendenden moeten doordrongen zijn van hun verantwoordelijkheid op dit vlak en het zelf voorleven. Als de top van de organisatie het onderwerp delegeert, doet de laag daaronder dat ook en verdwijnt het uiteindelijk van de agenda. Het is dan ook helemaal niet erg om als bestuurder of leidinggevende hulp in te schakelen als je je verder hierin wilt verdiepen. Met jouw acties en gedrag zet je namelijk de standaard voor dat van je medewerkers."

### Gelijkwaardigheid

Leidinggeven aan een homogene organisatie is anders dan leidinggeven aan een diverser wordende club. Mooi, want je verzamelt verschillende mensen en invalshoeken om je heen, waarvan de organisatie kwalitatief beter wordt. Maar het zorgt soms ook voor meer wrijving. "Als eerste gaat het over het erkennen van onderlinge verschillen. Dat gaat hand in hand met inclusief zijn, want dat gaat over hoe je met die verschillen omgaat. We willen dat vaak heel positief benaderen en zeggen graag dat iedereen zichzelf moet kunnen zijn. Prachtig, maar

als er tegelijkertijd tóch discriminatie in je organisatie voorkomt, kun je daar niet omheen. Gelijkwaardigheid gaat ook heel erg over het systemische in je organisatie. Hoe is je klachtenstructuur? Hoe ziet het handelingsprotocol bij pestgedrag en discriminatie eruit? Wat doe je bij een melding met reparatie, zowel naar de melder als diegene waarover een melding binnenkomt? Ik kan je vertellen dat dat bar slecht geregeld is in veel organisaties. Terwijl dat juist de basis is van sociale veiligheid. Daar bovenop komt dan nog het gedrag dat de norm is binnen je organisatie. Hoe ga je met elkaar om? Waar liggen grenzen qua humor? Kun je omgaan met ongemakkelijke gesprekken, omdat iemand een heel ander referentiekader heeft dan jij? Kun je als leidinggevende goed op je eigen handelen reflecteren? Ben je je bewust van de macht die je hebt en kun je je kwetsbaar opstellen en hulp inschakelen als iets niet jouw talent is? Daar moet je over in gesprek blijven. Dat kan tijdens de onboarding, op heidagen, met regelmatig terugkomende trainingen over bijvoorbeeld pesten en discriminatie of met toegankelijke info op het intranet. Ik merk vaak dat organisaties het soft gedoe vinden of vergeten er tijd voor te maken. Maar het is juist van levensbelang! Als je het niet doet, gaan mensen roddelen, ontstaat er conflict of vertrekken mensen. Daar wordt je product of dienst niet beter van, laat staan dat je organisatie er diverser, inclusiever en gelijkwaardiger door wordt."

## LEER, LEES- EN LUISTERTIPS

- In 2021 publiceerde Zoë 'De inclusiemarathon' samen met publicist, klimaatactivist en voormalig Tweede Kamerlid Kauthar Bouchallikht. In dit boek interviewen Kauthar en Zoë 41 diversiteitsprofessionals en -onderzoekers over hun kennis van en ervaringen in hun werkveld. Het boek werd uitgeroepen tot Managementboek van het Jaar 2022.
- De inclusiemarathon leergang is gebaseerd op het boek en gaat dieper in op de leefwereld van diversiteitsprofessionals met praktijkgerichte kennis van de deskundigen uit het boek. Meer info: [diversitymedia.nl](https://diversitymedia.nl).
- Samen met One'sy Muller maakt Zoë de Bonte Was Podcast over mediamissers en opstokers op het gebied van diversiteit en inclusie.