




Belonging: de kern van diversiteit en inclusie

Auteur: Bart Moens 

Moens, B. (2022). Belonging: de kern van diversiteit en inclusie. *HRMConnect*, 2022(10)

Steeds meer organisaties en bedrijven raken doordrongen van het belang en de noodzaak om aandacht te besteden aan de diversiteit van hun werknemersbestand en werk te maken van een inclusieve werkomgeving. Diversiteit en inclusie. De recente tijd wordt er aan het begrippenpaar diversiteit en inclusie steeds vaker een derde begrip toegevoegd, met name belonging. In dit artikel bespreken we deze drie begrippen en zal ik laten zien waarom het belangrijk is om vooral in te zetten op belonging.

Wat is diversiteit?

Onder diversiteit verstaan we letterlijk 'alle aspecten waarop mensen kunnen verschillen'. De aandacht gaat in het traditionele denken over diversiteit vaak naar zichtbare verschillen. Denk aan huidskleur, leeftijd, geslacht, hoe iemand loopt of praat. Diversiteit gaat echter ook over niet-zichtbare verschillen, zoals normen en waarden, persoonlijkheidskenmerken, opleidingsniveau, religie, politieke overtuigingen, sociale klasse of seksuele geaardheid. Verschillen tussen mensen worden heel vaak losstaand gezien, waardoor het gevaar bestaat dat individuen tot één kenmerk worden gereduceerd, bv. iemand met een beperking. Ook zien we dat het denken over diversiteit vaak met tweedelingen werkt: mannen en vrouwen, witte en zwarte mensen, mensen zonder en met een handicap, etc. Diversiteit is echter veel complexer. Ieder persoon heeft een eigen, unieke combinatie van de hierboven genoemde kenmerken.

Diversiteit betekent niet per se inclusie

Deze twee begrippen worden vaak in één adem genoemd. Daardoor lijkt het alsof begrippen synoniemen zijn of het ene automatisch het ander impliceert. Er is echter een wezenlijk verschil tussen diversiteit en inclusie. Diversiteit gaat over de feitelijke verscheidenheid van mensen, inclusie over het omarmen en waarderen van die

verscheidenheid. Terwijl diversiteitsbeleid van organisaties vaak gericht is op bepaalde specifieke groepen – “we willen zoveel vrouwen in leidinggevende posities of zoveel mensen met een andere huidskleur” – gaat inclusiviteit om het creëren van een klimaat waarin alle medewerkers, ongeacht hun zichtbare én onzichtbare verschillen, zich op hun gemak voelen in en zich betrokken voelen bij de organisatie; een klimaat waarin verschillen en overeenkomsten tussen mensen herkend, erkend en gewaardeerd worden, en waarin medewerkers de ruimte krijgen om op hun eigen manier te werken, ook wanneer die deels afwijkt van de heersende norm. Diverse organisaties staan bijgevolg niet automatisch gelijk aan inclusieve organisaties. De uitdaging voor organisaties is om zowel divers als inclusief te zijn.

Waar het werkelijk om gaat: belonging

Veel organisaties zijn druk in de weer om de diversiteit in hun personeelsbestand te bevorderen en een inclusieve cultuur te creëren, maar lijken daarbij soms te vergeten waar het medewerkers werkelijk om gaat. Het gevoel ervaren jezelf te mogen zijn én er werkelijk bij te horen ofwel *belonging*.

Ieder mens heeft de behoefte om zichzelf te zijn én om ergens bij te horen. Dat mensen zo'n sterke *need to belong* hebben valt te verklaren vanuit de evolutionaire sociale psychologie. Honderden en zeker duizenden jaren geleden waren relaties en groepsverbanden letterlijk van levensbelang. Alle groepsleden waren zeer afhankelijk van de groep waarin ze leefden. Ze hadden elkaar nodig om beter beschermd te zijn tegen gevaarlijke dieren of extreem weer, om een grotere kans te hebben op voldoende voedsel en uiteraard om zich te kunnen voortplanten. Bovendien maakte het leven in een groep samenwerking mogelijk. Samenwerken aan een taak levert meestal meer op dan als mensen alleen werken, zeker onder moeilijke omstandigheden. Samen brengen mensen meer tot stand en het werken wordt er leuker van: mensen kunnen elkaar aanmoedigen, motiveren en inspireren. Mensen hebben tegelijkertijd ook de sterke behoefte om zichzelf te zien als unieke, authentieke wezens. Deze *need to feel authentic* lijkt tegenstrijdig met de behoefte om erbij te horen, maar feitelijk zijn het twee kanten van dezelfde medaille. Zonder anderen kun jij je als mens immers niet onderscheiden. De aansluiting bij een groep zorgt ervoor dat mensen hun eigen unieke identiteit vorm kunnen geven.

Er is nog werk aan de winkel

IDEWE en de KU Leuven onderzochten recent in welke mate Belgische werknemers een sense of belonging ervaren. Van de iets meer dan 1.300 Belgische werknemers ervaart 60% een hoge mate van belonging. De overige 40% geeft aan een lage tot matige sense of belonging te ervaren. Mensen met een handicap, etnische minderheidsachtergrond en meer praktisch georiënteerde opleiding scoren minder goed qua belonging.

Van medewerkers die een hoge belonging ervaren, ...

- voert 91% extra collegiale taken uit (luisteren, hulp aanbieden, interesse tonen) die buiten de eigen rol vallen (versus 71% van de respondenten die lage belonging ervaren),
- voelt 90% een hoge bevoegdheid op het werk (versus 64% van de respondenten die lage belonging ervaren),
- zou 84% de eigen organisatie aanraden als werkgever (versus 48% van de respondenten die lage belonging ervaren),
- is 73% van plan bij de werkgever te blijven (versus 37% van de respondenten die lage belonging ervaren),
- heeft 27% minder last van stress (versus 49% van de respondenten die lage belonging ervaren).

Hoe bevorder je de sense of belonging?

De inspanningen rond diversiteit en inclusie zijn gedoemd te mislukken als er onvoldoende aandacht gaat naar de *sense of belonging* van álle medewerkers, ongeacht hun verschillen. In een volgend artikel ga ik dieper in de vraag hoe je een diversiteit- en inclusiebeleid uittekent met maximale aandacht voor belonging.