

# De Inclusieparadox

Hoe blijf je inclusief zonder  
uitsluiting te faciliteren?



**Amsterdam, februari 2026**

Joost Janssen

Inclusie is een kernwaarde in veel organisaties: iedereen is welkom en mag meedoen, ongeacht achtergrond, overtuiging of identiteit. Maar achter dit nobele ideaal schuilt een complexe paradox. Hoe verhoudt het naast elkaar laten bestaan van verschillende normen zich tot het actief begrenzen van gedrag dat anderen uitsluit? Met andere woorden: hoe inclusief kun je zijn tegenover overtuigingen die zelf exclusief zijn, en waar ligt dan de grens?

Die vraag kwam op tijdens een recent gesprek met collega's die persoonlijk sterk verbonden zijn met het inclusie- en diversiteitsvraagstuk, en collega's die hier al jaren een positieve bijdrage aan leveren in onze organisatie. Een 'overdracht' van het thema naar de nieuwe directie werd gelukkig een betekenisvolle dialoog, met ruimte voor verschil en onderzoek. En dat is precies wat de inclusieparadox van ons vraagt.



*Mensen die kunnen zeggen 'ik heb er eigenlijk nog nooit zo over nagedacht', realiseren zich soms onvoldoende dat dat een privilege is. In het perspectief van degene die het persoonlijk raakt, is inclusie geen thema waar je aan werkt, maar het dagelijks leven.*

# Inclusie als voorwaarde voor diversiteit

Inclusie betekent een (werk)plek realiseren waar iedereen mee kan doen en dezelfde kansen krijgt. Dit gaat verder dan passieve tolerantie. Het vraagt om actieve erkenning en respect voor diversiteit. En de verschillen die hierin opgesloten liggen vóór je laten werken, als collega's onderling en daarmee als gehele organisatie.

Want als B&T zijn we ervan overtuigd dat diversiteit en inclusie geen keuze is, geen project en geen mooie toevoeging. Bij B&T is diversiteit en inclusie niet (alleen) het resultaat van het ontbreken van exclusie(f gedrag). Het is het ontsluiten van toegevoegde waarde voor onszelf en daarmee voor onze opdrachtgevers, door verschillen te koesteren en vóór ons te laten werken in een snel veranderende en steeds complexere samenleving.

Een eerste stap is dat B&T voor haar medewerkers een plek is waar zij alle delen van zichzelf kunnen laten zien en inzetten. Op die manier kunnen we de aanwezige diversiteit maximaal zichtbaar en werkbaar maken. Daarna kunnen we ons de vraag stellen: aan welke diversiteit hebben we vanaf dit punt actief te werken, afgestemd op de missie van onze organisatie?



*Inclusie is geen eindpunt, maar een proces van voortdurende afstemming tussen vrijheid en verantwoordelijkheid bij het bewaken en onderzoeken van grenzen.*

## De grens van inclusie

In een inclusieve omgeving kunnen uiteenlopende overtuigingen naast elkaar bestaan, zelfs of juist als ze botsen. Denk aan religieuze, culturele of politieke normen die elkaar tegenspreken. Het ideaal is dat deze verschillen niet leiden tot uitsluiting, maar tot dialoog en wederzijds begrip.

Hier ontstaat tegelijkertijd de paradox. Sommige overtuigingen of gedragingen zijn per definitie exclusief: ze ontkennen de gelijkwaardigheid van anderen of sluiten groepen actief uit. Als een organisatie ook deze overtuigingen volledig zou accepteren, ondermijnt ze haar eigen inclusieve fundament. Inclusie kan dus niet onbeperkt zijn; er is een grens waar inclusie omslaat in het faciliteren van uitsluiting.

Een voorbeeld: stel dat een medewerker weigert samen te werken met collega's op basis van gender of seksuele oriëntatie, vanuit een persoonlijke overtuiging. Het toelaten van dit gedrag onder het mom van inclusie zou leiden tot discriminatie en een onveilig werkklimaat. Hier moet een organisatie normeren: niet op overtuiging, maar op gedrag. Iedereen mag denken wat hij wil, maar handelen mag niet leiden tot uitsluiting van anderen.

Andere overtuigingen, meer fundamenteel of praktisch, kunnen wel naast elkaar bestaan. Juist dat geeft ruimte aan verschil. Daarbij zit de kracht erin dat je elkaar niet jouw norm oplegt, maar die van de ander op waarde onderzoekt. Dus op het moment dat jouw ruimte verkleind wordt, is de oplossing niet om die van de ander ook te verkleinen, maar juist expliciet te omarmen. Zo vergroot je ook je eigen ruimte weer.

Een voorbeeld: een collega krijgt te horen dat het niet de bedoeling is te trakteren op je verjaardag op kantoor. Deze collega is hierdoor wat uit het veld geslagen en reageert dat hij juist vindt dat dit hoort bij het maken van verbinding, plezier en samen vieren. Zowel de norm 'het mag niet' als 'het moet altijd' draagt niet bij aan inclusiviteit. Juist door ruimte te bieden aan de eigen norm, kunnen die naast elkaar bestaan en sluiten ze de ruimte voor de ander niet uit (de een trakteert niet, de ander wel, en dat is voor iedereen ok).

## Normeren zonder dogmatisme

De uitdaging ligt in het vinden van een balans. Enerzijds wil je ruimte geven aan diversiteit in overtuigingen; anderzijds moet je duidelijke kaders stellen voor gedrag dat de inclusieve cultuur bedreigt. Dit vraagt om transparante normen: respect, gelijkwaardigheid en veiligheid zijn niet onderhandelbaar. Tegelijkertijd is het cruciaal om deze normen niet dogmatisch op te leggen, maar te verankeren in dialoog en gezamenlijke waarden.

Daarbij moet ook worden opgepast dat de norm van inclusiviteit niet leidt tot 'denken en invullen voor de ander'. Inclusiviteit staat bovendien niet gelijk aan het allemaal samen doen en altijd iedereen erbij hebben. Het kan ook betekenen dat je een collega juist actief de ruimte geeft om zich soms te onttrekken, als diegene daar behoefte aan heeft. Je bent dan inclusief door anderen toe te staan zich even buiten de groepsnorm te plaatsen, in plaats van zich daar per se toe te moeten verhouden.



*“Inclusie betekent dat iemand vraagt wat ik nodig heb, in plaats van aan te nemen dat ik iets nodig heb.”*

## De paradox als kracht

De inclusieparadox is geen probleem dat opgelost moet worden, maar een spanning die aangekeken en werkbaar gemaakt moet worden. Het erkennen van deze spanning maakt organisaties veerkrachtiger. Het dwingt tot reflectie: welke waarden zijn fundamenteel, en waar is ruimte voor verschil? Inclusie is geen eindpunt, maar een proces van voortdurende afstemming tussen vrijheid en verantwoordelijkheid bij het bewaken en onderzoeken van grenzen.

## Tot slot

Ons gesprek eindigde met de vraag of inclusief leiderschap iets anders van leiders vraagt dan van andere medewerkers. En om maar paradoxaal te eindigen: ja en nee! In het eigen gedrag vraagt het uiteindelijk niets anders dan van welke collega dan ook. Tegelijkertijd is het essentieel om voor te gaan in de zoektocht, daarin kwetsbaar te durven zijn, fouten te maken en openlijk te leren. En om actief onderdeel te zijn van de inclusieparadox door het ontdekken en markeren van kaders (hoe voeren we het gesprek?) en normen (welk gedrag stimuleren we en wat sluiten we bewust uit?). Dit creëert een omgeving waarin andere collega's een voorbeeld zien en comfort ervaren in de ruimte om het eigen pad te vinden, met grote verantwoordelijkheid én mildheid.

**Deze weg gaan we samen, en we geven af en toe een inkijkje in wat we daarbij samen ontmoeten. Niet omdat wij weten hoe het moet, maar omdat we weten dat het moet!**