

Over diversiteit en discriminatie

(H)erkennen, verkennen en aanpakken

FEBE DEUG

17

'Antiracisme is zóóóó jaren tachtig' luidt een kop in de NRC dit najaar. Het betoog luidt dat zo ongeveer niemand meer te motiveren is tot het bestrijden van racisme en discriminatie. Uit het artikel wordt niet duidelijk of het verschijnsel discriminatie zelf nog steeds voorkomt en een aanpak daarvan gewenst is. In de praktijk van organisatieadviesbureau De Beuk krijgen we regelmatig te maken met spanningen rond discriminatie, juist in organisaties die inzetten op meer diversiteit. De Haagse Hogeschool vormt een leerzaam voorbeeld van hoe zaken mis kunnen lopen (en waardoor!) en vooral hoe je je als school bekwaamt in het tegengaan en hanteren van discriminatie-ervaringen.

De Commissie Gelijke Behandeling constateert in 2008 dat de Haagse Hogeschool (HHS) twee docenten van allochtone afkomst onvoldoende heeft beschermd tegen 'discriminatoire bejegeningen'. Deze uitspraak en een aantal andere klachten van allochtone medewerkers en studenten die volgen op deze uitspraak zijn de reden om te onderzoeken of er mechanismen zijn die maken dat mensen gediscrimineerd worden c.q. zich gediscrimineerd voelen. Op de school ontstaat veel commotie over de uitspraak, de nieuwe klachten en het (opgelegde) onderzoek.¹ Dit kan toch niet waar zijn?! De HHS is immers een voorloper rond diversiteit: met de grote aantallen allochtone studenten heeft de school bewust gekozen om dat als een kans te zien. Dat betekent talent ontdekken, extra aandacht voor ouders om de slaagkans van deze eerste generatiestudenten te vergroten, voorkeursbeleid om ook het personeel

allochtone en autochtone medewerkers en studenten en geen klachten.

Waardoor ontstaat spanning?

De aanslagen op 9/11 vormen een kentering, zegt een aantal mensen: 'Het versterkt wij-zij posities'. De maatschappelijke polarisatie in Nederland rondom etniciteit en islam werkt door in de gemeenschap die de school vormt: het zet mensen in zekere zin op scherp. Wat compliceert is dat mensen verschillende definities blijken te (gaan) hanteren van discriminatie. Aanvankelijk niet: zowel voor autochtone als voor allochtone mensen is iets pas discriminatie als het ook als zodanig bedoeld is. Discriminatie is iemand bewust willen achterstellen of benadelen louter en alleen vanwege diens etnische afkomst. Motieven staan dus centraal. Na een reeks van incidenten waarbij allochtone mensen het gevoel krijgen bij voorbaat onderschat,

Je wil niet te boek staan als zeurpiet

'in te kleuren', curriculum aanpassen op de multiculturele omgeving etc. etc. Schrik, ontkenning, woede, gêne weerklinken (dus), maar bij anderen ook eindelijk een gevoel van erkenning voor wat men meemaakt. In dit klimaat starten we ons onderzoek naar mogelijke systeemdiscriminatie en we ervaren het grote ongemak voor alle betrokkenen - allochtoon en autochtoon, medewerkers en leidinggevendenden - om deze 'bijvangst' van diversiteit goed te hanteren. Onder systeemdiscriminatie verstaan we vormen van onderscheid waarin patronen zijn te herkennen en die ingegeven zijn door systemen of mechanismen, waarbij 'systeem' op verschillende manieren kan worden opgevat: de samenleving als systeem, de organisatie als systeem en ook het systeem van intermenselijke groepsprocessen en interactie.

We gaan aan de slag bij de opleiding Maatschappelijk Werk en Dienstverlening waar de meeste klachten vandaan komen en bij een 'controleopleiding' Commerciële Economie. Een andersoortige opleiding, met min of meer vergelijkbare getalsverhouding

toch anders bejegend te worden, altijd 'grap-pen' aan te moeten horen, gaan zij - zij het met veel moeite, want niemand wil slachtoffer zijn - dit soort zaken toch óók discriminatie noemen. Niet zozeer de motieven maar vooral het effect weegt zwaar, ook al gebeurt iets (wellicht) onbewust en onbedoeld. Autochtone mensen voelen zich veelal onterecht - het was immers niet hun intentie en 'betrokkene lachte toch ook mee om die grap' - beschuldigd van iets dat zij in het algemeen sterk veroordelen. Zij willen mensen immers gelijk behandelen, die norm is in Nederland behoorlijk verinnerlijkt. Zij doen er alles aan om deze voor hen onverteerbare beschuldiging te weerleggen, zonder te verkennen wat er aan de hand is. Wat voor allochtone mensen betekent dat zij geen erkenning krijgen voor wat men meemaakt, wat nog eens extra bijdraagt aan hun ervaring van discriminatie.

'Omgekeerde' discriminatie

Een aantal autochtone mensen - medewerkers en studenten - ervaart een ingewikkeldheid die voorheen niet voelbaar was.

Voetnoten

¹ Het rapport is te downloaden via www.beuk.nl



De (r)entree van religie in de klas bijvoorbeeld. Sommige studenten van islamitische afkomst stellen normen ter discussie die in de opleiding min of meer gemeengoed zijn geworden, bijvoorbeeld gelijkheid tussen mannen en vrouwen. Lesonderwerpen als huiselijk geweld, homohulpverlening, maar ook 'Fortuyn' als prototypische held tijdens een les organisatiekunde zijn opeens controversieel. Dat vergt tijd, aandacht en stuurmanskunst om een les in goede banen te leiden voor de betreffende docent; autochtone maar ook een aantal allochtone studenten ergert zich eraan dat ze niet 'gewoon les' krijgen, maar discussies over de lesinhoud moeten aanhoren. Een aantal docenten voelt zich niet meer veilig in de klas: om zich te kunnen uiten zoals ze gewend zijn, om voor je seksuele oriëntatie uit te komen, maar ook uit angst om beschuldigd te worden van discriminatie als ze stevig stelling nemen of een allochtone student een onvoldoende geven.

Conspiracy of silence

Wat valt op in de gesprekken? De grote moeite die het álle betrokkenen kost om op een vruchtbare manier met elkaar te onderzoeken wat leeft en speelt rond discriminatie of 'omgekeerde' discriminatie.

Als het 'D-woord' valt lijkt de klassieke reactie aan autochtone kant te zijn: 'We kunnen het hier over van alles en nog wat hebben, maar eerst moet het D-woord van tafel'. Aan allochtone zijde is er ook weinig aantrekkelijks aan om discriminatie te agenderen. Wat speelt daarin mee? Soms het gevoel of de ervaring 'dat het toch niets oplost' door het te benoemen. Maar ook gene om je eigen - lichtere - ervaringen in vergelijking met wat je (groot)ouders meemaakten als zodanig te betitelen: 'Mijn ouders die zijn echt slecht behandeld, ze zouden me zien aankomen als ik dit discriminatie noem'. Bij (veelal) mannelijke studenten economie is er een instrumentele overweging: 'Ik zit hier om mijn diploma te halen' en eigenlijk wil men zich daarvan niet af laten leiden. Bij allochtone

medewerkers is er terughoudendheid, omdat men weet dat collega's het hoog opnemen. Maar ook intrinsiek: 'Klopt het wel wat ik voel? Is het niet toevallig dat ik die plek niet krijg? Ach iedereen moet zich eerst bewijzen' et cetera. Je wilt ook niet uit de toon vallen, je wilt je niet als slachtoffer opstellen en je wilt ook niet te boek staan als zeurpiet door op elke 'grap' of opmerking die pijnlijk is te reageren met een terechtwijzing. Ook het maatschappelijk debat met de teneur 'weg met het slachtofferisme' draagt daaraan bij. Het gevolg hiervan is dat van beide zijden de

Lida van den Broek concludeert in haar proefschrift *Ironie van de gelijkheid* dat (juist) het streven naar gelijkheid ongelijkheid in de dagelijkse praktijk bevordert. De wens of overtuiging niet te discrimineren vertroebelt het zicht op wat zich af kan spelen. Ook op de HHS zien we dit: medewerkers en studenten hebben zo verinnerlijkt dat discriminatie niet hoort, dat dit het bijna onmogelijk maakt een situatie ten minste te onderzoeken.

Ze beschrijft drie mechanismen die bij discriminatie een rol spelen:

Selectieve waarneming: vaak nemen we maar een deel van de werkelijkheid waar; dat uit zich in hoe we de krant lezen, welke stukjes uit berichtgeving we oppikken.

Perceptuele vertekening: eenzelfde manoeuvre - bijvoorbeeld een 'tackle' - gedaan door 'onze eigen jongens' labelen we als handig, terwijl gedaan door de tegenstander deze uitermate onsportief genoemd wordt.

Personificatie: onze neiging om zaken toe te schrijven aan een persoon in plaats van aan een situatie, omstandigheden, context of structuur.

Klassiek racisme - inferioriteit van bepaalde groepen mensen - is meestal als zodanig

energie niet gaat zitten in een vruchtbare verkenning en dialoog - wat gebeurt hier nou eigenlijk en hoe willen we hiermee omgaan - maar dat spanningen oplopen en pas na een escalatie naar buiten komen, de tweedeling en het gevoel niet begrepen te worden toeneemt.

Overigens, dit onderzoek is op de HHS gericht; gesprekken met sleutelfiguren uit het onderwijsveld bevestigen het vermoeden dat patronen zoals hierboven beschreven niet exclusief zijn voor de HHS. Ook in andere onderwijsinstellingen worstelt men hiermee.

Een bedding voor discriminatie of juist niet?

Door de opleiding waar de meeste klachten vandaan komen - Maatschappelijk Werk - naast de 'controle' opleiding - Commerciële Economie - te leggen, komen we een aantal factoren op het spoor die in combinatie met elkaar er toe kunnen leiden dat discriminatie

nig in organisaties niet meer aan de orde vergeleken met vroeger. De moderne variant is veeleer te omschrijven als bij voorbaat onderschatten van de arbeidscompetenties van betrokken 'nieuwe' werknemers. Het begrip 'partners in crime' is ook behulpzaam in het analyseren en hanteren van discriminatie, immers 'beide' partijen spelen hun rol in het al dan niet op een vruchtbare manier omgaan met situaties van - vermeende - discriminatie



ervaringen escaleren, dan wel juist hanteerbaar blijven.

Bij Maatschappelijk Werk en Dienstverlening zien we:

- 1 een normatieve beroepsinhoud (onderwerpen als opvoeding waarover je sterk van mening kunt verschillen),
- 2 een sterke (waarden)oriëntatie van medewerkers en studenten (meer vrouwelijke studenten die voor hun opvattingen vechten en docenten die zelf een emancipatiestrijd hebben meegemaakt),
- 3 een cultuur van zaken 'persoonlijk' te maken in plaats van naar de context te kijken,
- 4 gebrek aan sturing door het management en een onduidelijk personeelsbeleid.

Deze specifieke combinatie van factoren leidt tot een accumulatie en bijna onhanteerbare situatie met betrekking tot discriminatie en gediscrimineerd worden c.q. zich gediscrimineerd voelen. Met andere woorden: ze vormen een belangrijke bedding voor discriminatie-ervaringen waardoor incidenten zich aaneenrijgen tot patronen.

Deze patronen zijn niet exclusief voor de HHS

Bij Commerciële Economie zien we daarentegen:

- 1 een zakelijke beroepsinhoud (marketing).
- 2 medewerkers en studenten met een zakelijke oriëntatie,
- 3 een cultuur waarin de klant centraal staat,
- 4 duidelijke en oplossingsgerichte sturing en een duidelijk personeelsbeleid.

Deze combinatie van factoren vormt juist een bescherming tegen discriminatie-ervaringen. Dat wil zeggen dat zaken veel minder kunnen accumuleren, deze (vooral nog) tot incidenten beperkt blijven, of alleen gezien worden als incidenten.

Met andere woorden: dat mensen elkaar - ongewild en onbewust - discrimineren of discriminatie ervaren zal nooit helemaal te vermijden zijn. Wél kun je voorkomen dat incidenten zich aaneenrijgen tot patronen. Door ervoor te zorgen dat je je 'gewone' organisatie en (personeels)beleid op orde hebt, in staat bent te reageren op mogelijke

Elan is een van de organisaties die de IET, de Interculturele Effectiviteits Training mag aanbieden. Uit onderzoek is gebleken dat er zes competenties nodig zijn om intercultureel effectief te communiceren. Competenties die je kunt leren. De IET is een interactieve methode die drie van die competenties oefent. Tijdens multimediale trainingen worden aan de hand van filmpjes diverse leef- en werksituaties

ervaringen met discriminatie en deze te onderzoeken in plaats van ze te negeren of bij voorbaat als 'onmogelijk dat dit hier gebeurt' af te doen.

Actief aanpakken

Leidinggevenden spelen (uiteraard) een rol in het doorbreken van dergelijke impasses. Maar ook bij hen - en zeker in een situatie die al gepolariseerd is - spelen vergelijkbare barrières als bij medewerkers. Bovendien speelt dat ze al in een kamp ingedeeld lijken

te worden als zij 'slechts' willen onderzoeken wat er. Terwijl er ook ervaringen zijn waarin een leidinggevende onderzoekt wat er gebeurd is en mensen het niet altijd eens zijn met de uitkomsten, maar er wel mee kunnen leven vanwege de manier waarop het onderzocht is.

Op de HHS is met ambitie ingezet op diversiteit. Medewerkers benadrukken dat ze dat 'vergezicht' onderstrepen, maar erg veel behoefte hebben aan vaardigheden voor een weerbarstige praktijk. De hogeschool heeft na de publicatie van het onderzoek onder andere geïnvesteerd in het beter omgaan met discriminatie door voor alle 120 leidinggevenden een workshop te organiseren onder de titel: *Leiderschap: hanteren van verschil*. In deze workshop hebben we met leidinggevenden allerlei cases onderzocht en vooral wat de redenen zijn om iets juist wel/niet discriminatie te noemen: uitermate belangrijk omdat iedereen eigen definities

behandeld, waarbij het interculturele aspect wordt uitgediept. Hoe zou ik in deze situatie handelen? Het gaat niet om goed of fout, maar om het bewustzijn wat een effectieve reactie is.

De IET is bedoeld voor iedereen die contact heeft met mensen uit verschillende culturen en verschillende referentiekaders, zoals bestuurders, professionals, vrijwilligers en wijkbewoners.

hanteert. Een eerste cruciaal inzicht om je niet te verliezen in een definitiestrijd. Vervolgens oefenen met hoe je een situatie aanpakt en bespreekbaar maakt. Kernpunt is dat je als leidinggevende voor alle betrokkenen een veilige situatie creëert - zowel degenen die discriminatie ervaren als degenen die ervan beschuldigd worden - én je ervan bewust bent dat je niet alleen met de direct betrokkenen aan de slag bent, maar dat de 'omgeving' - collega's, studenten - meekijkt met wat er gebeurt en hun conclusies trekken als je niet duidelijk communiceert over hoe je als organisatie hiermee omgaat. Ten slotte schenken we aandacht aan het juridisch kader: wat is volgens allerlei wetgeving wel of niet discriminatie? Voor leidinggevenden is het een eye opener dat je een echte zorgplicht hebt om mensen te beschermen tegen discriminatie. En dat het vanuit dat oogpunt geboden is om te verkennen wat er speelt en waarom en daarover in dialoog te gaan. We zijn inmiddels een jaar verder. Het is gelukt om een onderwerp dat zo beladen is bespreekbaar te maken vanuit het besef dat discriminatie zich voordoet en inspanning rond diversiteit ook 'schuring' oplevert. Wegkijken helpt niemand dus laten we zorgen dat door 'er verstandig en zorgvuldig op af te gaan' situaties niet escaleren en we onszelf ook bekwamen op dit moeilijke en 'brandbare' onderwerp. Daarmee leveren betrokkenen een bijdrage aan het motto van De Haagse namelijk 'dat elke student en medewerker zich welkom, veilig en gewaardeerd voelt'. ●

Febe Deug is organisatieadviseur bij De Beuk. Neem bij belangstelling voor de beschreven interventie bij het hantieren van verschillen contact op via fdeug@beuk.nl