

‘Echte verandering vraagt om een eerlijke en diepgaande confrontatie met de organisatiecultuur’

In gesprek met Yvonne Benschop

Lotte De Bruyne - Kenniscentrum Vlaamse Steden

Yvonne Benschop is hoogleraar Organizational Behavior aan het Institute for Management Research van de Radboud Universiteit Nijmegen. Sinds 1 december 2024 is ze actief als vice-decaan.

Yvonne Benschop doceert en doet onderzoek naar de wijze waarop organisaties hun verantwoordelijkheid voor gendergelijkheid, diversiteit en inclusie vorm en inhoud geven. Ze is bijzonder geïnteresseerd in informele organisatieprocessen die gelijkheid, diversiteit en inclusie hinderen en in het ontwerpen, toepassen en evalueren van interventies om structurele verandering te realiseren.

Situering

‘Diversiteit wordt vaak bekeken als een integratie- of een HR-vraagstuk, maar dat is het niet. Het is een veranderingsvraagstuk.’ Met deze woorden leidde Saniye Çelik de ochtendsessie ‘Diversiteit vanuit een veranderkundeperspectief’ van Yvonne Benschop in.

Yvonne Benschop ziet werk als een plaats waar mensen met diverse achtergronden elkaar ontmoeten en samenwerken. Werkvloeren beschouwt ze dan ook als kweekvijvers voor een meer gelijke en inclusieve samenleving. Het streven naar meer gelijkheid – en dus het bekampen van ongelijkheid – is een van de grote insteken van haar werk en onderzoek. Ze onderstreept dan ook dat overheden niet enkel diversiteit dienen na te streven omdat het iets oplevert, maar vooral vanuit hun rol als vertegenwoordigers van de samenleving. Zij wijst op het belang van het moreel-ethische diversiteitsargument, gekoppeld aan de waarde gelijkwaardigheid.

Tijdens haar uiteenzetting, gestoeld op eigen onderzoek en dat van anderen, duidde Benschop hoe ongelijkheid zit ingebakken in de stadsorganisatie. Processen zoals selectie, promotie en waardering zijn vaak gebaseerd op traditionele normen en profielen. Deze structuren, ontworpen met een specifieke groep in gedachten, sluiten anderen uit – bijvoorbeeld mensen met een migratieachtergrond, vrouwen of personen met een arbeidsbeperking.

Veel organisaties opereren nog steeds op basis van smalle, traditionele definities van succes, kwaliteit en geschiktheid. Dit beperkt niet alleen wie wordt aangeworven, maar ook wie doorgroeit naar hogere posities. Benschop wijst op de vele acties die – vaak onbewust – gericht zijn op het omvormen van mensen naar ‘de norm’, naar ‘de doorsnee werknemer in ons hoofd’. Deze benadering leidt tot verlies van waardevolle perspectieven, kennis en talent. Innovatie en effectiviteit worden ondermijnd doordat afwijkende stemmen niet worden gehoord. Naast een verlies aan perspectieven en kennis gaat het ook om een verlies aan mensen, het uitsluiten van mensen.

Benschop is duidelijk: ‘Echte verandering en een duurzaam diversiteitsbeleid vragen om een eerlijke en diepgaande confrontatie met de organisatiecultuur. Het vereist de moed om expliciet te benoemen wat diversiteit in de weg staat. Het streven naar meer gelijkheid, diversiteit en inclusie is een complex en ingrijpend veranderingsproces. Het vraagt om een strategische langetermijnaanpak (inclusief kleine successen).’ Na het inzichtelijk maken van dit proces en de verschillende rollen die op diverse niveaus,

door personen en groepen, worden opgenomen, sloot Benschop af met een visualisatie van het veranderingsvraagstuk in de vorm van een zevenkoppige draak (bijvoorbeeld weerstand op inhoud en/of bureaucratie en ongeplande neveneffecten) en zeven zwaarden (bijvoorbeeld hiërarchische macht inzetten en actuele kennis inbrengen) – een concept dat zij uitwerkte samen met dr. Marieke Ten Brink, eveneens een van de docenten van de masterclass.

Terwijl ik luisterde naar het betoog van Yvonne Benschop dwaalden mijn gedachten meermaals af naar vergaderlokalen en kantoren van centrumsteden, de plaatsen waar ik gesprekken voerde over dit alles. Bepaalde voorbeelden, woorden en ook 'sferen' kwamen me weer voor de geest en ik begon me af te vragen hoe je met dit soort dingen aan de slag kon op plaatsen met veel draken en veel behoudsgezindheid. Plaatsen waar weinig gesprek is over verandering, diversiteit, laat staan het aanpakken van ongelijkheidsregimes of het bevragen van machtsstructuren.

Ook herinnerde ik me de moeheid, lurkend onder het enthousiasme van heel wat diversiteitsmedewerkers en -trekkers. Ja, de sessie van Yvonne was interessant, maar hoe ga je daarmee naar huis, hoe breng je dit aan? Zeker voor mensen die niet in machtsposities zitten, is dit niet evident. Dus ja, ik had nog wel een paar vragen voor Yvonne. Niet alleen over hoe er in verschillende contexten aan die structurele verandering gewerkt kan worden, maar ook, en misschien vooral, hoe de huidige situatie doorbroken kan worden en wat zij detecteerde als oorzaken voor de huidige toestand.

Interview

‘Willen horen dat je het niet zo goed doet, vraagt een specifieke waardigheid’

Weergave van een diepte-interview met Yvonne Benschop (08.05.2023)

Altijd maar alleen trekken aan die kar, zonder werkelijke resultaten

Weet je hoe het altijd gaat met dit vraagstuk? Mensen die tijdelijk de tijd hebben om zich in dit vraagstuk te verdiepen, maar die daarna weer verdwijnen. Dit omdat er slechts beperkt tijd en middelen voor worden vrijgemaakt, of omdat er een soort burn-out, een vermoeidheid optreedt. En die vermoeidheid is echt een serieus probleem, want de vele personeelwissels in dit veld zijn opvallend en mede de oorzaak dat er niets opgebouwd kan worden. Dat mensen uitvallen, is geheel begrijpelijk. Altijd maar alleen trekken aan die kar, zonder werkelijke resultaten. Vertrekkende mensen worden gezien als een normaal gegeven, als een carrièrestap, maar binnen dit onderwerp is het toch wel een andere kwestie met andere oorzaken en gevolgen. In de functie van diversiteitsdeskundige hangt de expertise heel erg aan die persoon. Een persoon die aanvankelijk die job ook graag deed. Mensen beginnen met een frisse blik en enthousiasme, maar stuiten op een bepaald moment op het feit dat intenties wel gedeeld worden door anderen in de organisatie, maar niet de acties die daarbij horen. Daar sta je alleen in. En daar alleen in staan, is een moeilijke, harde positie. Altijd maar trekken en herhalen. En dan vallen mensen uit. En verdwijnt expertise. En moet ook de organisatie weer helemaal opnieuw beginnen.

De top moet zowel diversiteitsacties steunen, als de mensen die die acties bedenken en uitvoeren

Het begint met de wil van die top om daar belang aan te hechten en daar vooruitgang in te willen zien. Maar opnieuw: er is een verschil tussen zeggen en doen. Iets belangrijk vinden, betekent het steunen van concrete acties. En ook het steunen en stutten van de mensen die die acties moeten uitvoeren. En met steunen, bedoel ik dat ze er echt voor vechten dat de maatregelen uitgevoerd worden zoals die worden gemaakt door de diversiteits- en inclusiestaf, de specialisten. Wat je ziet gebeuren, is dat wanneer specialisten met iets komen er een onderhandeling op gang komt en in die onderhandeling verwatert hetgeen uitgewerkt werd door die specialisten. Er komt een soort compromis. Als er al überhaupt iets ontstaat! Dus hier heb je hiërarchische macht nodig om het plan te laten uitvoeren zoals het bedacht werd.

Willen horen dat je het niet zo goed doet, vraagt een specifieke waardigheid

Weten waar je staat, vraagt dat je je daarover laat informeren. En vooral dat je werkelijk luistert. En de feedback die je krijgt echt hoort. Ik denk dat mensen graag willen horen dat ze het goed doen. Daar luisteren ze graag naar. Maar helaas, in dit vakgebied is het vaak heel moeilijk en gaat het vaak helemaal niet zo goed. Dat willen horen vraagt openheid, een specifieke waardigheid en wil. Het luisteren naar medewerkers en goed je oor te luisteren leggen: dat is belangrijk.

Er zijn natuurlijk ook dingen die je objectief kan meten, monitoren. Tenminste op voorwaarde dat dat ingericht werd, want aan monitorsystemen ontbreekt het vaak. En als we al monitoren, dan kijken we vooral naar aantallen, wat weinig zegt over cultuur. Met die aantallen kan je ook verder gaan dan nu vaak gebeurt. Je kan bijvoorbeeld kijken naar de verdeling in de lagen. Je kan in de breedte gaan kijken en zien

of die mensen aanwezig zijn in alle afdelingen. Misschien is er wel een grote afwezigheid in bepaalde afdelingen en dan kan je die afdeling daarop aanspreken. Je moet ook kijken naar tijdssegregatie, deeltijds, voltijds. En naar contractsegregatie, naar zekere en onzekere banen. Dat geeft meteen al een fijnmaziger beeld dan louter representatie.

Gevoelens van inclusie kan je meten met een inclusie-monitor. Als je een aantal keren de maat neemt van zo'n organisatie, dan weet je hoe de vlag erbij hangt. Maar dit gebeurt heel weinig. Ik heb momenteel een promovenda die bezig is met het maken van een inclusie-monitor voor de Nederlandse overheid. Het is werkelijk cruciaal dat acties steeds opgevolgd worden. Eerst is er de wil, dan het bepalen van wat we gaan doen, het doen en vervolgens het opvolgen en weten of wat we gedaan hebben ook iets opleverde. En inderdaad, hoe hoger je gaat in de organisatie, hoe positiever het diversiteitsverhaal klinkt. Ook wordt het met meer woorden omkleed. Maar als er geen acties en maatregelen onder een verhaal schuilgaan, is het enkel een discours. Dus ja, het is belangrijk om te herdefiniëren wat 'doen' betekent. Of zoals de Britse onderzoeker Sarah Ahmed stelt: 'You end up doing the document rather than doing the doing.' Het is al gauw 'doing the paper'.

Over de inrichting, waar beleg je het?

De manier en plaats waar je het belegt in de organisatie is cruciaal. Hoe richt je het in? Wat is je infrastructuur? Geef je de opdracht aan iemand met senioriteit, macht, invloed en expertise, of aan een junior met het hart op de juiste plaats, maar zonder werkelijke steun en invloed op de organisatie? Je kan het op veel manieren inrichten. Het hebben van een diversiteitsmedewerker heeft voor- en nadelen. Het voordeel is dat iemand zich er werkelijk in kan specialiseren en de tijd krijgt om ermee bezig te zijn. Anderzijds, als iemand deze taak heeft en het transversaal niet echt wordt vastgegrepen, dan zeggen de anderen: 'Oh diversiteit, dat is die persoon. Wij moeten dat niet echt doen, want die persoon houdt zich er wel mee bezig.' Het is duidelijk dat dit een issue is dat werkelijk overal belegd zou moeten zijn. Iedere leidinggevende heeft met diversiteit te maken en aan alles in de organisatie zit een diversiteitscomponent. De meest effectieve manier om het te beleggen is, denk ik, door specialisten in huis te hebben die dit, diversiteit en inclusie dus, als enige taak hebben; maar in die taak schuilt ook het bouwen van allianties met anderen en het voeden van anderen. Belangrijk is ook dat zij op hoog niveau zitten en aanzien en macht hebben of door mensen met macht expliciet gesteund worden.

De situatie doorbreken en het papier overstijgen

Als je iets wil en het ligt moeilijk in jouw organisatie, dan is het zaak om op zoek te gaan naar coalities met mensen die wél wat willen en naar de argumenten waar jouw organisatie op dat moment gevoelig voor is. Als de organisatie het bijvoorbeeld belangrijk vindt om in lijn te lopen met wat anderen doen, dan kan je voorbeelden aanhalen van andere steden die goed bezig zijn. Zo van: 'Kijk wat die doen op dat terrein en zie eens hoe ver wij hierop achterlopen.' Hoewel je zou willen dat dit soort dingen niet nodig zijn, is het toch echt zoeken naar dat soort scharnierpunten. Waar leeft er iets, waar is er een noodzaak, een gevoeligheid, een energie. Dat kan bijvoorbeeld een tekort aan zorgkundigen zijn, waardoor een stukje bureaucratie wordt weggehaald en waardoor mensen die de job kunnen doen, maar niet over alle formaliteiten beschikken, toch een kans krijgen. Zo'n actie op dat terrein kan later ook andere terreinen beïnvloeden. Of als het bijvoorbeeld een organisatie is die gevoelig is voor financiële aspecten, dan kan je je op dat financiële richten. De kosten van discriminatie zijn torenhoog. Het zijn weliswaar verborgen kosten. En ja, die kosten moet je dan laten zien. Wat zou je besparen als je dit of dat zou doen. Wat je het beste kan doen, is erg afhankelijk van de situatie en de achterliggende redenen waarom het moeilijk is. Het is keer op keer op zoek gaan naar die scharnieren. Als de intentie en het discours altijd maar weergalmt, dan kan je net op dat pijnpunt gaan staan. Zo van, ja, wij zeggen dat wel heel de tijd, maar hoe doen we dat? Wat doen we eigenlijk? Die leemte en discrepantie blootleggen en aangeven dat de

maatregelen die nodig zijn om het doel te bereiken, ontbreken. Wat je ook kan doen, is coalities zoeken met andere Vlaamse steden. Samen met anderen nadenken over wat er nodig is en wat er kan gebeuren. Een netwerk vormen. Hoe kunnen we elkaar helpen en wie kunnen we binnenvliegen om ons te inspireren en ondersteunen. Iemand van een stad die er wel hard in gaat, een overschouwende expert, iemand uit de academische wereld?

Wat je ook kan doen, is een plaats waar weinig beweegt in contact brengen met een plaats waar het al meer beweegt. Want als je die heel erg moeilijke plaats verbindt met zo'n vooruitstrevende stad waar het hard gaat, tja, dan gaat die ene plaats zich daar mogelijk in herkennen en iets hebben van 'dat kunnen wij ook'.

Ook in de cultuur van organisaties schuilen er dingen die het bijzonder ingewikkeld maken om beweging in dit onderwerp te krijgen. Wanneer een organisatie moeilijk verandert, omdat er heel veel behoudendheid zit, dan heeft men al snel moeite met alle verandering – en zeker met deze. Want ja, deze gaat over normen, over culturele normen, en over wat je een goede organisatie vindt. Dan wordt het lastig en moet je echt stappen terugzetten. En eerder kleine stappen maken, *small wins*. Het belang van *small wins* is zeker op dergelijke plekken niet te onderschatten. *Small wins* zitten in kleine concrete, inspirerende acties. Probeer steeds de energie en de noodzaak te vinden en haak daarop in. Het is niet omdat je het hele systeem nog niet kan veranderen, dat je niets kan doen. Binnen de grenzen van de organisatie kan je vaak toch hier en daar al verbetering aanbrenge.

En natuurlijk is bewustwording cruciaal. Op behoudsgezinde plekken en plekken waar het moeilijk ligt, moet je echt bij het begin beginnen: mensen bewustmaken van wat ongelijkheid eigenlijk doet met mensen, met een samenleving en ook vooral welke kansen je mist als je je daarmee niet bezighoudt als organisatie.

Wanneer je culturele diversiteit niet kan binnenhalen, kijk dan naar welke vorm van diversiteit je wel kan binnenhalen. Als een soort voorloper. Culturele diversiteit ligt altijd het gevoeligst en blijft in de hoofden de moeilijkste. Daar ligt ook de grootste onbekendheid. En als er in die stad relatief weinig diversiteit is en die diversiteit ook gesegregeerd is zoals op veel plaatsen, ja, dan voedt dat angst.

Strategie! Het krachtenveld in kaart

Als je hier echt iets mee wil, is het belangrijk om een soort krachtenveld in kaart te brengen. Waar zitten je medestanders, je tegenstanders, waar zit die middelste groep die je kan meekrijgen als je de juiste argumenten voor die groep gebruikt. Het is dus best een strategisch gebeuren. Veel organisaties doen de dingen een beetje aan de zijlijn en onder de radar. Wel, dan gebeurt het dus niet, hè. Het is pas als je het de kern maakt van je strategie en dus niet enkel van de strategie van je personeelsbeleid, dat er iets kan gebeuren. In alles zit een diversiteitsdimensie en pas als je het geheel neemt, kan er iets gebeuren. We zien dat werken rond diversiteit vaak aan de zijlijn gebeurt. In de marge. Onder de radar ook, maar als je de dingen marginaliseert en onder tafel houdt, kan je ook geen echte gesprekken en doorbraken bereiken. Je moet het tonen, zichtbaar en openbaar maken.

Productief en zichtbaar maken van weerstanden

Bij verandering komt er weerstand. We hebben dan de neiging om die weerstand een beetje te vermijden en de dingen zo te organiseren, verhullen, dat die weerstand wat buiten blijft. Wel, dat is dus eigenlijk een verkeerde reflex. Veel weerstand of tegenstand tegen diversiteit is heel subtiel, zit vaak verstopt en richt zich dikwijls op de maatregelen en niet zozeer op het gegeven van diversiteit. Het verstoppert van die weerstand helpt dus niet. Het is beter om hem net op te roepen. Op die manier kan je tenminste een echte discussie hebben. Zo van: 'Waar gaat dit eigenlijk over?' En dan zal je vaak vaststellen dat die discussie, die weerstand, vaak gaat over dezelfde waarden die je met diversiteit ook probeert te krijgen. Neem nu eerlijkheid. Diversiteit gaat over eerlijkheid, maar mensen hebben weerstand tegen

bijvoorbeeld selectieprocedures die ze als positieve discriminatie ervaren. 'Dat is niet eerlijk, positieve discriminatie is oneerlijk.' Wel, die discussie kan je gemakkelijk aangaan en de gedachtegang daarachter kan je goed ontleden. Wanneer je als witte persoon eenmaal tegenwerking ervaart en een baan je niet automatisch toevalt, dan is dat toch een heel andere situatie dan de situatie van iemand die al een heel leven lang discriminatie ervaart. Jij ervaart nu voor de eerste keer dat jouw kenmerken niet de norm zijn, maar die van iemand anders. Je kan die oneerlijkheid niet bestrijden door enkel naar dat moment in de tijd te kijken. Er gaat een geschiedenis aan vooraf. Een geschiedenis van discriminatie en als je die geschiedenis in overweging neemt, kan je zien dat het niet oneerlijk is, maar een correctie. Het gaat niet alleen om eerlijkheid op dat moment, maar ook om eerlijkheid met terugwerkende kracht. En dat is wat we nu doen met die 'positieve discriminatie', het is correctieve eerlijkheid voor het proces ervoor. En ja, hoe simpel het ook is, het duurt heel lang eer mensen dit willen zien. Ook in Nederland heeft dat lang geduurd. Zo van: 'We willen diversiteit, maar dat gaan we niet doen, hoor.' Het heeft hier veertig, vijftig jaar geduurd. De discussie is heel oud. Het is pas begin dit jaar wet geworden en dan ook nog maar voor dertig procent en dan ook alleen voor de raden van toezicht. Het is een oude en lange discussie, en je moet hem heel vaak voeren en blijven voeren. Het is natuurlijk maar één maatregel. Het gaat ook niet altijd om de meest omstreden maatregelen.

Aandacht voor structuren!

We moeten het in dit veld niet te persoonlijk maken. Allemaal goed en wel om individuele leidinggevers op cursus 'impliciete bias' en 'inclusief leiderschap' te sturen, maar als je niet werkt aan die structuur en die doelen niet opvolgt, tja, wat ben je dan aan het doen? Jij kan wat betreft stijl een schitterende inclusieve leider zijn, maar als jij weggaat en de boel inzakt, dan wil dat zeggen dat je toch ergens iets niet goed hebt gedaan. Een deel van het structurele werken is het uitspreken wat je wil en dat heel erg concretiseren. De tactiek om geen vooruitgang te boeken, is de dingen niet uitspreken en het niet expliciet maken. Ik ga niet beweren dat dit een samenzwering is, het is veel vaker onbewust, zo in de zin van dat men voelt dat de dingen gevoelig liggen en zich daar dan een beetje van onthoudt, zonder al die ingewikkelde discussies. Maar die discussies moet je eigenlijk net wel hebben. Je kan ook beter worden in die discussies. Je kan leren over het onderwerp, dat is dan weer die bewustwording. Die bewustwording is trouwens absoluut geen lineair proces. Het is een doorlopend gegeven, waaraan je ook voortdurend moet werken. Vroeger dachten we dat zodra de bewustwording er is, er verder gewerkt kan worden. Wel, dat klopt niet. Bewustwording moet voortdurend gebeuren, via verschillende kanalen, op verschillende manieren en op vele momenten.

Het pijnpunt van diversiteitsvraagstukken: vaagheid over hoe we dingen doen

Vaagheid is het pijnpunt van alle diversiteitsvraagstukken en hetgeen waar we ook in Nederland, maar eigenlijk in heel Europa, tegenaan lopen. We zeggen van alles, we willen van alles, maar hoe we dat vervolgens gaan doen, daar blijft het vaag. Dat komt omdat de weerstand net op die acties zit. Het is zo vaak hetzelfde scenario, we gaan iets doen en hebben een plan en vervolgens zeggen we: 'Ja, maar niet dat.' Dus dat wordt dan weer teruggeschoven naar de specialist die het plan ontwikkelde en de acties uitwerkte om de doelen te halen. En zo blijf je elkaar heel lang vasthouden in heel veel gesprekken en met heel weinig actie. Je kan zeggen dat daar een gebrek aan kennis zit, maar daar zit ook een gebrek aan wil. Aan daadwerkelijk iets willen veranderen. Want om dingen te veranderen zijn bepaalde acties nodig. Dat is ook al aangetoond. Het is ook een gebrek aan prioritering. Men wil wel iets, maar misschien toch niet zo heel hard. Het wordt toch niet echt gezien als iets dat de organisatie echt ten goede zou komen. Want ja, we doen het toch altijd al heel goed op de manier waarop we het doen. Het draait toch, dus ja, waarom dan?

Waarom? Omdat het niet eerlijk is

Wel, de eigenlijke, grote reden om het te doen, is dat je gewoon een oneerlijke samenleving krijgt. Enfin, je hebt die al en je houdt die in stand. Dat morele argument van 'het is niet eerlijk, het is niet juist' is een enorm belangrijk argument. Als je kijkt naar wat er gebeurt, of beter gezegd niet gebeurt, dan vinden we die eerlijkheid toch veel minder relevant dan 'wat hebben we eraan?' Het eigenbelang is heel erg voorop komen te staan. We hebben met diversiteit ook jarenlang gezegd dat het goed is voor organisaties en ik ben ervan overtuigd dat het ook echt goed is voor organisaties, maar het is vooral ook goed om het juiste te doen. Om zich te laten inspireren door wat verschillende mensen kunnen meebrengen aan verschillende gezichtspunten, hoe interessant het is om niet allemaal in dezelfde richting te kijken. Maar ja, dat vraagt natuurlijk ook een bepaalde instelling. Voor anderen is het misschien net heel fijn als het allemaal veilig bij hetzelfde blijft.

Bewustwording, bewustwording. Herhaling, herhaling, herhaling

De kracht zit in de herhaling, met allerlei vormen, manieren en invalshoeken – maar steeds met dezelfde boodschap. Een boodschap van streven naar gelijkheid, emancipatie, inclusie. De woordenschat verandert, maar eigenlijk gaat het steeds over hetzelfde. Het is belangrijk dat die boodschappen leven in je organisatie, dat je dat voortdurend binnenbrengt. Om dat te doen kan je gaan kijken naar wat je normale communicatiekanalen zijn en onderzoeken hoe je dat daarin kan integreren. Hier op de universiteit heb je bijvoorbeeld wekelijkse en maandelijkse nieuwsbrieven, en allerlei platformen en communicatiestromen van verschillende afdelingen. Het is belangrijk om via al die wegen aandacht te besteden aan dit onderwerp. De communicatieafdeling is voor diversiteitsmensen een topmedestander. Bovendien is men ook steeds op zoek naar content en daar kan je dan ook op inspelen.

Een deel van het ongemak van diversiteitsprofessionals ligt net in het voortdurend moeten herhalen van bepaalde boodschappen. Ook al heb je als deskundige iets al duizend keer gezegd, dan nog wil dat niet zeggen dat het opgevangen en begrepen werd. Het is natuurlijk frustrerend om voortdurend het gesprek te moeten aangaan met anderen die maar niet lijken te luisteren en die meer macht, maar minder deskundigheid hebben dan jij. Het is wel degelijk een vak. Er bestaat ook wetenschap over: wetenschap die je het beste in kan zetten wanneer je mensen bewust wil maken. Het gesprek aangaan is niet gemakkelijk. Heel wat mensen vinden dat er geen probleem is en willen er als het ware niet aan. Dus ja, dan is het weer zoeken naar hoe je mensen toch kan raken en triggeren. En dan heb je cijfers nodig, maar ook verhalen van mensen die hebben moeten knokken om een menswaardig bestaan op te bouwen in onze maatschappij. Dit soort verhalen kan discriminatie tastbaar en voelbaar maken. Hen hun verhaal laten doen, zodat ze niet meer vluchteling of migrant zijn, maar gewoon mens, burger. Het is een soort kunst om proberen te achterhalen wat je gesprekspartner doet tikken op het moment dat die totaal niet weet hoe het werkt met diversiteit. Neurodiversiteit, bijvoorbeeld, is iets waar meer mensen gevoelig voor zijn. Misschien kennen ze iemand, hebben ze iemand in de familie, of hebben ze een eigen persoonlijke geschiedenis. Het is steeds op zoek gaan naar waar het tikt.

Je zou ook kunnen denken aan een mentoringprogramma, een bifocaal mentoringprogramma, waarin de mentoren ook gementord worden. Bifocal mentoring is het werk van Jennifer De Vries uit Australië. In zo'n mentoringprogramma zijn beide partijen zowel mentor als mentee. De ene vertelt hoe de dingen werken in de organisatie, wat de culturele normen zijn en hoe je een prettig professioneel bestaan kan opbouwen. De ander vertelt over eigen ervaringen, over hindernissen en discriminatie en zo krijgt de andere partij zicht op zaken waarvan hij vermoedelijk helemaal niet wist dat die speelden in de organisatie. Het is een programma met uitgestelde effecten, maar het werkt wel. Wat je vooral niet moet doen, is je laten meeslepen of in de verdediging laten duwen door allerlei discussies over bijvoorbeeld 'woke' en dergelijke. Het is belangrijk om steeds terug te keren naar de kern van de zaak. Waarover gaat het? Het gaat over ongelijkheid. Het gaat erover dat je geen genoeg neemt met situaties die

discrimineren en tot ongelijkheid leiden. En met geen actie te ondernemen, doen wij de mensen die onder ongelijkheid lijden, en onszelf, zwaar tekort.