

## Een kwestie van zelfrespect

Sinds enige jaren kom ik door m'n functie regelmatig bij een wetenschappelijk onderzoeksorganisatie. Daar werkt een Surinaamse mevrouw op een van de ondersteunende afdelingen. Ze is zichtbaar verheugd als ze me ziet. Vorig jaar vertelde ze op een bijeenkomst hoe trots ze was met een 'hoge' allochtoon van Surinaamse afkomst in de organisatie. Naarmate het aantal hooggeplaatste allochtonen in de organisatie toenam, voelde ze zich ook sociaal en emotioneel veiliger, en normaler aan het werk. Voor mij was het niet nieuw. Ik kende deze gewaarwording uit eigen ervaring en uit verhalen van anderen. Het meest is mij de ervaring bijgebleven met een jonge, Surinaamse, werkloze man die geen belangstelling had voor werk, eigenlijk voor niets wat ik belangrijk vond. Echt de stereotype allochtoon die het sociale vangnet verwarde met een hangmat. Het enige wat hem kon bekoren was voetbal. Tot het gesprek op Ruud Gullit kwam, toen veerde hij op. 'Die is een van ons', riep hij opeens klaarwakker. Hij had plotseling een tweede ruggegraat gekregen, de trots en eigenwaarde straalden van hem af. Deze man, die als het ware bivakkeerde aan de onderkant van de samenleving, bleek nauw verbonden te zijn met geslaagde allochtonen. Deze ervaringen zijn uit het leven gegrepen, maar geven ook collectieve maatschappelijke processen weer. En inderdaad, de afgelopen decennia heeft zich een allochtone middenklasse ontwikkeld. We zien hen in de sport, de medische en de juridische sector, in het ondernemerschap, welzijn, politiek, in de categorie schrijvers, dichters en journalisten. Deze middenklasse, die overigens niet in alle sectoren even sterk is ontwikkeld, spreekt met klem het idee tegen dat allochtonen uitsluitend dragers zijn van problemen en moeilijkheden. Het bestaan van deze klasse is belangrijker dan een individuele optelsom doet vermoeden. Het is van cruciaal belang om geslaagde allochtonen op zichtbare posities neer te zetten, want hun succes straalt af op anderen. Zij dragen gewild en ongewild aanzienlijk bij aan de identificatie met de organisatie. Ze vergroten het gevoel van veiligheid en normaliteit bij de allochtone klanten, en de herkenning, de trots, de eigenwaarde, het eergevoel en het zelfrespect van andere allochtonen. Dit is een natuurlijk proces van *empowerment* dat met dure trainingsbureaus niet is te bereiken. Ook al zijn het enkelingen die de zichtbare posities kunnen bezetten, deze *bounties* en *tokens* zijn van onschatbare waarde.

Maar er zijn meer redenen om de diversiteit binnen arbeidsorganisaties te bevorderen, vooral in de hogere functies. De meeste daarvan kun je ontlenuen aan het begrip democratie. Hoe hoger de functie, hoe meer gedeeld wordt in de macht en dus in de besluitvorming. De allochtone middenklasse is nog niet zo ver. In ziekenhuizen zien we weliswaar steeds meer allochtone medische specialisten, maar niet in de besturen daar of bij medische beroepsorganisaties en faculteiten. Een tweede reden is 'representatie'; daar hebben we het al over gehad. De vertegenwoordiging hoeft niet eens bewust of gewild te zijn. Het simpele feit dat geslaagde allochtonen op zichtbare posities zitten, maakt heel wat uit voor andere allochtonen. Een derde reden is de eerder genoemde emancipatie en de daarmee verbonden identiteitsontwikkeling. Empowerment, het gevoel iets of iemand te zijn – zich beschermd te weten – zijn belangrijke effecten om de cohesie binnen de arbeidsorganisatie of de groep te bevorderen.

Nu hoeft diversiteit in hogere functies niet per se evenredig te zijn. Dat is ook onmogelijk. De variatie in afkomst en nationaliteit neemt toe, en de groepen worden steeds kleiner. Probeer daar eens een afspiegeling van te maken. Dat zou voorbij gaan aan de functie die diversiteit voor groepen vervult, zoals ook geldt voor homo's en vrouwen. Het gaat hierbij niet om individuele diversiteit – waarbij afkomst, huidskleur, seksuele geaardheid van belang zijn – maar om culturele diversiteit: een losse groepsvertegenwoordiging. Culturele diversiteit moet

je dus niet nastreven omdat het zo mooi is, of soms een meerwaarde heeft, maar omdat een democratisch bestel het vereist, omdat het de sociale cohesie bevordert en omdat het een kwestie van fatsoen is mensen hun identiteit te laten.

Er zijn bezwaren mogelijk tegen het voorgaande. Men kan bijvoorbeeld aanvoeren dat het een blijde boodschap is. Het volksgeloof wil dat diversiteit leidt tot spanningen, zoals momenteel de overtuiging heerst dat culturele verschillen verantwoordelijk zijn voor alle problemen in de multiculturele samenleving. Dat de jeuk en kriebel van autochtone Nederlanders niet terecht is, moet na het voorgaande duidelijk zijn.

En stel dat iemand meegaat met die verheven woorden als ‘democratie’ en ‘emancipatie’. Dan nog blijven er lastige kwesties over. Denk aan de extra kosten die diversiteitsbeleid met zich meebrengt. Een dergelijk argument herinnert me echter aan de fusie die streekscholen enige jaren geleden ondergingen. Voor elke vrouw in het bestuur van de nieuw gefuseerde scholen trok het toenmalige kabinet een eenmalige subsidie van drie ton uit. Dat was een niet te negeren prikkel. Enkele maanden later las ik in een P&O-blad dat personeelsfunctionarissen die erin slaagden een allochtoon bij een bepaald bedrijf binnen te halen, in aanmerking kwamen voor extra *airmiles*. Ik wist toen niet en nu nog niet of ik het artikel moest negeren of me beledigd moest voelen. Maar de portee is duidelijk.

Een ander dilemma: de uitvoering van diversiteitsbeleid vereist draagvlak, dus legitimiteit.

Met de frontale West-Europese poolwind van nu is het moeilijk die te verwerven. Voeg daaraan toe dat het economisch ook niet voor de wind gaat, dan is het makkelijker om vol te houden dat er geen drie ton beschikbaar is voor allochtonen. Zij blijven slachtoffers en dat is maar goed ook, want de integratie-industrie heeft vanwege de sterk verminderde immigratie en de vele successen al een paar stappen moeten terugdoen.

Diversiteit heeft niet alleen betrekking op de vertegenwoordiging van verschillende groepen op de verschillende functieniveaus in arbeidsorganisaties. Het vooronderstelt ook dat de cliëntèle diverser wordt – meestal automatisch – en dat aangeboden producten worden aangepast. Dit is niet altijd mogelijk. Simpelweg omdat we niet alle kennis in huis hebben of geen tijd en middelen willen vrijmaken om die kennis te genereren. Maar ook omdat het niet altijd doenlijk is. Naast het innovatieve in een arbeidsorganisatie is er namelijk een dwingende routine die moet worden gevolgd. Dus alle verhalen over daadkrachtige managers ten spijt: diversiteit geeft vaak hoofdpijn. En hoe managers hun hoofdpijn bestrijden, behalve door de andere kant op te kijken, dat weten we nog niet.

Een laatste dilemma: allochtonen in arbeidsorganisaties vervullen vaak een antennefunctie, zowel binnen de organisatie als tegenover cliënten. Omdat zij de leefwereld van allochtonen beter kennen, zijn zij vaak beter in staat cultuurbepaalde signalen als mimiek, toon, gedrag te interpreteren. Dat leidt tot een betere dienstverlening. Dit is managers niet ontgaan, dus krijgen allochtone medewerkers gevraagd en ongevraagd een bordje allochtone zaken toegeschoven. Veel allochtonen voelen zich ongemakkelijk bij deze onbetaalde taakbelasting. Zij ervaren het als een devaluatie, zoals vrouwen in arbeidsorganisaties steeds vaker niet automatisch willen worden ingezet voor vrouwenzaken. En toch zou ik tegen hen willen zeggen: doe het nou maar, het is ook een kwestie van zelfrespect.

Ruben Gowricharn