

‘Naar de samenwerking van de toekomst’

**Lezing voor de PSO conferentie over culturele diversiteit in IS sector Leiden
21 mei 2010**

Halleh Ghorashi
Bijzonder hoogleraar Management van Diversiteit en Integratie
Afdeling Cultuur, Organisatie en Management
Vrije Universiteit Amsterdam

De huidige culturele diversiteit in de bevolkingssamenstelling in Nederland brengt nieuwe uitdagingen met zich mee en vraagt om nieuwe visies op het samenleven voor de toekomst. Als we een analyse maken van het dominante discours in Nederland rondom nieuwe migranten kunnen we constateren dat het discours al vanaf het begin sterk categoriaal is geweest. Dit categorale denken heeft twee componenten gehad. De eerste component is het idee dat migranten sociaal-cultureel gezien per definitie afwijken van de Nederlandse norm. Tweede component is dat de migranten bij voorbaat een sociaaleconomische achterstand hebben.

Om het categorale denken als dominant discours te kunnen begrijpen, dienen we het te plaatsen binnen de context van twee historische verschijnselen: de verzuiling en de verzorgingsstaat.

De constructie van zuilen of ‘eigen werelden’ is in Nederland jarenlang het dominante raamwerk geweest voor mensen om te kunnen denken in termen van verschillen. Deze dichotomie van wij versus zij met nadruk op groepsgrenzen heeft – op een latente wijze – richting gegeven aan de manier waarop de nieuwe migranten in Nederland zijn benaderd. Het gevolg van de verzuilingsgeschiedenis voor migranten is het meest zichtbaar bij de migranten uit islamitische landen. Bij hen werd gedacht in termen van een soort nieuwe islamitische zuil.

Dit heeft geleid tot de vorming van culturele contrasten waardoor het bijna onmogelijk lijkt om de individuele migrant los te zien van zijn/haar culturele en/of etnische categorie.

Er is ook een andere ontwikkeling die de achterstandscomponent van het categorale denken mogelijk heeft gemaakt. Dat is de opkomst van de verzorgingsstaat. Een onbedoeld effect van de verzorgingsstaat met zijn nadruk op gelijkheid, in combinatie met de routinematige werking van het hele stelsel van welzijnsinstanties, kan zijn dat zelfs zeer actieve en bekwame mensen te snel tot hulpeloze wezens worden gereduceerd.

Dit betekent dat ondanks de positieve betekenis van de verzorgingsstaat voor de individuele ruimte en voor de strijd tegen de maatschappelijke tweedeling, deze tegelijkertijd een belangrijke voedingsbodem is geweest voor het categorale denken richting migranten als groepen met een maatschappelijke achterstand.

Het dominante discours heeft in de afgelopen decennia diverse verschuivingen doorgemaakt. In de jaren zeventig lag de nadruk op behoud van de eigen cultuur. Later werd het 'integratie met het behoud van eigen identiteit'. Vanaf 2000 tot de komst van het nieuwe kabinet, heeft het de zogenaamd 'harde aanpak'. Oftewel de assimilatie-drang ten opzichte van migranten heeft de boventoon gekregen in Nederland. Het lijkt alsof het dominante discours inhoudelijk totaal anders is geworden. Toch beweer ik hier dat, ondanks alle verschuivingen binnen het dominante discours met betrekking tot migrantenproblematiek, inhoudelijk weinig is veranderd. Dit komt doordat het categorale denken met een sterk sociaal-cultureel en sociaaleconomisch component een cruciale bouwsteen is gebleven in het denken over migrantenproblematiek in Nederland.

Categoriaal denken en organisaties

De doorwerking van het categoriaal denken is zichtbaar in het doelgroepenbeleid binnen organisaties. In de afgelopen decennia is de deficitbenadering met haar nadruk op de achterstand van migranten bijzonder dominant geweest in het denken binnen organisaties. De basisassumptie binnen deze benadering is dat de oorzaak van het feit dat migranten niet worden toegelaten binnen organisaties, voornamelijk gezocht wordt in hun achterstand op het gebied van taal en onderwijs (Glastra 1999). Daarom richt men zich in de praktijk vooral op het wegwerken van deze achterstand.

Hierbij werden migranten vaak als een doelgroep gezien die speciale aandacht nodig had; aandacht in de vorm van scholing en/of begeleiding. Deze fixatie op achterstand leidt tot frustraties bij diverse groepen.

Meer recentelijk zien we de dominantie van een andere benadering in het publieke debat als het gaat om de uitsluiting van migranten binnen het arbeidsproces, namelijk de discriminatiebenadering (ibid.). Daarbij wordt de reden achter de uitsluiting van migranten gezocht in individuele, maar ook institutionele achterstelling of discriminatie van migranten. Als instrument tegen deze vormen van uitsluiting worden bewustwordingstrainingen op het gebied van cultuurverschillen en positieve discriminatie ingezet.

Ondanks hun verschil in focus met betrekking tot de oorzaken van uitsluiting blijven beide benaderingen bezig met een kortetermijnaanpak van diversiteitsvraagstukken. Er wordt geen aandacht besteed aan de betekenis van diversiteit voor organisaties op integraal niveau en binnen een langetermijnperspectief. Daarom hebben de kortetermijnoplossingen – zoals positieve actie – vaak ook een averechts effect, waarbij de 'allochtonen' niet vanuit hun kwaliteiten, maar vooral vanuit hun status als 'allochtoon' worden benaderd.

Dat verandert ook nauwelijks iets aan de organisatieprocessen op integraal niveau, waarbinnen diversiteit eerder als bedreiging dan als winst wordt gezien. Het gevolg is vaak dat 'allochtonen' die via doelgroepenbeleid een organisatie worden binnengehaald, ondanks de instrumentele pogingen (cursussen, trainingen, etc.) met negatieve signalen vanuit de organisatie te maken krijgen. Dat is ook de reden dat zelfs wanneer het doelgroepenbeleid tot de gewenste hogere instroom van 'allochtonen' leidt, men er meestal niet in slaagt hun doorstroom te realiseren en hun uitstroom tegen te houden. Het is weliswaar zo dat positieve actie nodig is om diverse

groepen gelijke kansen op arbeid te kunnen geven, maar deze actie kan alleen slagen als zij in een langetermijnperspectief met een integraal uitgangspunt wordt geplaatst.

Daarom is het belangrijk om te beginnen met de volgende vraag:

Waarom willen we iets met diversiteit als organisatie en wat betekent deze keuze voor de organisatie als geheel?

Er zijn genoeg voorbeelden uit de praktijk die laten zien dat diversiteit leidt tot innovatie, bredere uitstraling en grotere afzetmarkt. Maar waarom is het zo dat wanneer we met diversiteit in organisatie beginnen, praten we dan over problemen? Omdat het gemakkelijker is om steeds in voor de hand liggende categorieën die vaak normatief beladen zijn te denken. En het is lastiger om genoeg reflectie momenten te creëren zodat we deze categorieën niet als dichotomieën gaan behandelen.

Het is erg lastig om steeds te nuanceren en te reflecteren, terwijl het werk vaak gedaan moet worden en snel.

Daarom is het essentieel als organisatie om niet altijd mee te gaan met de haast en snelheid die het heden ons oplegt. Het is minstens net zo belangrijk om te aarzelen, en te vertragen om de vanzelfsprekendheid van ons handelen te kunnen doorbreken. Want niets is dodelijker voor innovatie dan de macht van vanzelfsprekendheid. Hiervoor is een lange termijn visie nodig waarin tijd en ruimte is voor een lange termijn benadering van diversiteit. Als een organisatie niet op tijd een eigen positie en ruimte creëert om zich tegen de negatieve ontwikkelingen in de samenleving te kunnen wapenen, zou zij wel eens te laat kunnen zijn voor ontwikkelingen in de toekomst.

Dit is vooral belangrijk voor ontwikkelingsorganisaties die in een intensief partnerschap met mensen met diverse culturele achtergronden verschillende projecten tot een succes moeten zien te maken. De vraag die vanuit dit kader voor ons ligt is het volgende: “Hoe zou een duurzaam tegenwicht geboden kunnen worden tegen het categorale denken?” Voor een dergelijke duurzame onderneming is het nodig een balans te herstellen en dat is de balans tussen verschil en gemeenschappelijkheid.

Hiervoor vormen de woorden van Hannah Arendt een goede leidraad:

Indien mensen niet gelijk waren, zouden zij elkaar en hen die voor hen kwamen niet kunnen verstaan, noch in staat zijn plannen te maken voor de toekomst en de behoeften te anticiperen van hen die na hen zullen komen. Indien mensen niet verschillend waren, ieder menselijk wezen niet verschilde van ieder ander dat is, was, of ooit zal zijn, zouden zij noch de spraak noch het handelen nodig hebben om zich verstaanbaar te maken (Arendt, in Van der Zee 1999, p. 163).

Een overmatige nadruk op gemeenschappelijkheid en gelijkheid kan resulteren in blindheid ten opzichte van de verschillen in culturele achtergrond die tussen mensen bestaan. Het gevolg van deze cultuurblindheid is dat een verschil dat juist als bron van vernieuwing kan fungeren, over het hoofd gezien wordt. Aan de andere kant, een overmatige nadruk op verschillen kan er toe

leiden dat deze verschillen verabsoluteerd worden, wat weer tot afstand en onbegrip tussen mensen kan leiden.

Deze laatste situatie is kenmerkend voor het Nederland van nu, waar het categorale denken over 'de culturele anderen' overheerst. Door een overmatige aandacht voor de verschillen - in dit geval cultuurverschillen - in Nederland, zijn we niet in staat elkaar te benaderen vanuit wat we gemeenschappelijk hebben en waarin we aan elkaar gelijk zijn. Deze constatering is vooral zichtbaar binnen het dominante denken in Nederland rondom migranten met een Islamitische achtergrond. Om toch verder te kunnen komen, hebben we een gemeenschappelijke basis nodig om diversiteit toe te kunnen laten. Hiervoor zouden we eerst tussenruimtes moeten zien te creëren.

Creëren van tussenruimtes

Kunnen we, in deze tijd van dominantie van categoriaal denken en van fixatie op achterstand, mogelijkheden creëren om *out of the box* te denken en te handelen? Wat is er voor nodig om mensen vanuit hun kracht te benaderen, zodat ze zich hun nieuwe wereld eigen kunnen maken? Of, anders gezegd, hoe zouden we migranten een kans kunnen bieden om het beste uit zichzelf te kunnen halen? Een belangrijke stap hierbij is bewustwording van de werking van het categorale denken, en er tijdelijk afstand van te nemen. We zouden even een vraagteken bij ons oordeel en onze overtuiging moeten zien te plaatsen, zodat een opening wordt geboden voor nieuwe ideeën. Hierdoor ontstaat er een tussenruimte waardoor het voor mensen vanuit verschillende achtergronden mogelijk wordt met elkaar in verbinding te komen.

Maar hoe maak je zo'n tussenruimte? De belangrijkste condities zijn openheid en nieuwsgierigheid (Tennekes 1994). De sterke werking van het categorale denken heeft tot gevolg dat we in ons contact met de ander ons beeld al zodanig klaar hebben dat de deur naar ontmoeting gesloten blijft. Als de beelden van de ander vastliggen, is er geen basis meer voor nieuwsgierigheid. En als deze vooringenomen kennis vooral negatief is, is dat eerder een reden tot afstand dan tot contact. Daarom stelt filosoof Theo de Boer (1993) dat we, om tot een interculturele dialoog te kunnen komen, moeten beginnen met de tijdelijke opschorting van het eigen oordeel, een stap die hij *epochè* noemt.

Janssens en Steyaert (2001) kiezen voor een vergelijkbare beschrijving, maar spreken van 'opzij stappen'. Volgens de Boer is het niet mogelijk naar de ander luisteren zonder eerst bij onze eigen overtuiging tijdelijk een vraagteken te zetten, vandaar de term *epochè*. Dit betekent niet dat we moeten gaan twifelen aan eigen ideeën, maar dat we ons oordeel tijdelijk moeten opschorten om een gemeenschappelijke ruimte te kunnen creëren, een tijdelijke tussenruimte om naar elkaar te kunnen luisteren en de ander te kunnen naderen. De Boer formuleert treffend dat zonder opschorting van het eigen oordeel discussie geen zin heeft; en zonder overtuiging heeft de discussie geen inzet.

Voor een maatschappelijke ontmoeting zouden we in staat moeten zijn de ander te naderen, te zien en te horen. Daarom is het belangrijk, alvorens die ander te beoordelen of veroordelen, een tussenruimte te creëren door tijdelijk opzij te stappen en ruimte te maken voor de ander.

Deze opening van een tussenruimte zorgt voor het creëren van een gemeenschappelijke basis die elke vorm van communicatie nodig heeft. Deze basis biedt de mogelijkheid om de ander met zijn eigen belevingswereld toe te laten in de gemaakte tussenruimte, zodat een verbinding tussen de diverse horizonnen kan ontstaan. Het is juist door deze ontmoeting tussen werelden dat de meerwaarde van (culturele) diversiteit zichtbaar wordt. Pas dan is het mogelijk om door de ogen en het gelaat van de ander gestimuleerd te worden tot reflectie op eigen standpunten, om zo tot verdieping en verscherping van gezichtspunten te kunnen komen. Dan pas kan diversiteit verrijkend zijn, door de spanning van zo'n uitdaging een positieve uitkomst te laten hebben.

Voor ontwikkelingsorganisaties is dit juist van groot waarde. Het contact tussen mensen van diverse culturele achtergronden brengt vraagtekens en spanningen met zich mee die een rijke bron van vernieuwing zouden kunnen zijn. Want geen enkele verandering en vernieuwing is mogelijk zonder spanning; ofwel, elke vorm van verstoring van de orde gaat gepaard met een bepaalde mate van breuk met die orde. De kunst is om deze spanning een bron van vernieuwing en rijkdom te laten zijn, in plaats van conflict en onbehagen. Zoals Janssens & Steyaert het treffend formuleren:

Serres ziet dus een permanente beweeglijkheid via het opzij stappen, elke keer opnieuw. Weg geven is dus iemand de weg geven. Heb aandacht, vraag Serres, voor hen die weg geven, want zij zijn het die 'op weg' zijn.[...] Een dans is een stap die een plaats laat. Dansen is steeds weer plaats laten, een spoor van sporen maken. Inderdaad, de danser wordt bij Serres het prototype van de wordende mens. Dansen is dan pure beweging (2001, p. 106).

Hoe mooi deze gedachte ook mag zijn, zij is niet in alle situaties voorstelbaar. Om een tussenruimte te kunnen laten ontstaan, of om opzij te kunnen stappen, is het nodig om sterk in de eigen schoenen te staan en geen behoefte te voelen zichzelf louter verdedigend op te stellen. Met andere woorden: om je kwetsbaar op te *kunnen* stellen moet je niet kwetsbaar *zijn*. Daarom is het essentieel dat er gewerkt wordt aan het maken van veilige ruimtes in de diverse sferen waarin we leven.

Organisaties zouden een veilige tussenruimte moeten zijn ten opzichte van de macht van het dominante discours zodat de medewerkers de kans krijgen zichzelf te zijn en zich vanuit eigen kracht te kunnen ontwikkelen. Wanneer een organisatie een plek wordt waar de spanningen van de samenleving zich in herhaalt mensen worden defensief en dan zijn mensen kwetsbaar. Vanuit een defensieve houding is het nauwelijks mogelijk om creatieve stappen te nemen en vernieuwde verbindingen en uitdagingen aan te gaan.

Het is interessant deze analyse te koppelen aan het huidige veld van ontwikkelingssamenwerking. Het is een veld dat behoorlijk in beweging is, maar ook behoorlijk onder vuur ligt. Een situatie die het veld bijna automatisch dwingt om een defensieve houding aan te nemen, zich te sluiten. Terwijl wat juist nu nodig is, is nieuwe paden te bedenken en te bewandelen. Bijvoorbeeld zoals ik in een van de verslagen op de website van PSO las: het is tijd om de oude dichotomie van noord en zuid op te geven en meer te denken in termen van partners die veel gemeenschappelijk hebben. Een van de manieren om deze gemeenschappelijke bronnen te ontdekken is om te kijken naar de ervaringen en interesses in plaats van standpunten en

posities. Vertrekken vanuit een basis van gelijkheid helpt om ruimte te maken waarin samenwerking gepaard kan gaan met respect en het gevoel van veiligheid.