

MEEDENKERS & DWARSKIJKERS

30 Jaar De Beuk ¹⁹⁷⁸₂₀₀₈

hoofdstuk 06



DE BEUK

o r g a n i s a t i e a d v i e s



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

2007

De FNV Vrouwenbond leidt een nieuwe groep zwarte vrouwen en migrantenvrouwen op tot bestuurders. Mamita van Leeuwaarde scherpte deze enthousiaste vrouwen aan in drie thema's: een visie ontwikkelen, standpunten bepalen en je mening neerzetten.

Als de samenleving verkleurt

Een appèl op professionele identiteit

“Ga je werken bij De Beuk? Ze willen zeker inkleuren!”. Dat is de veelvoorkomende reactie van mensen uit mijn omgeving als ik vertel dat De Beuk me heeft gevraagd als trainer/adviseur. De reacties zijn niet geheel onlogisch. Het is 1990 en in mijn omgeving en zeker bij De Beuk is het besef doorgedrongen dat een evenwichtige m/v verhouding de zwart/wit balans nog niet op orde brengt. Ik heb als onderzoeker en trainer gewerkt in de hulpverlening aan seksueel misbruikte Turkse en Marokkaanse vrouwen en meisjes. Ik span me in om aandacht voor migranten te verankeren binnen organisaties. En heb een Indische achtergrond. Al die ervaringen zijn een welkome aanvulling voor de toenmalige Beuk.

1985-1995:

NAAST CULTUURVERSCHILLEN GAAT HET OOK OM MACHT EN POSITIES

“Kunt u ons iets vertellen over ‘hun’ cultuur?” Met die vraag komen Nederlandse dienstverleners bij me als Marokkaanse en Turkse mensen een beroep op hen doen. Ik probeer hun perspectief te verruimen door ook aandacht te vragen voor effecten van migratie: “Je wordt pas Marokkaan doordat je in Nederland bent gekomen, daarvoor was je man of vrouw, rijk of arm etc.” Een cultuurbenadering alleen doet onvoldoende recht aan de situatie van mensen.

Migrantenacademie

Het uitgangspunt ‘herverdeling van macht, kennis en inkomen’ zorgt binnen De Beuk dat er werkelijk oog is voor de sociaal-economische positie van migranten en niet alleen voor cultuuraspecten. In lijn met de activiteiten voor ondernemingsraden en voor vrouwen (Vrouw en Beleid) ontstaat de Migrantenacademie Rotterdam. Op initiatief van toenmalig wethouder Simons krijgt De Beuk in 1986 de opdracht ‘een kaderopleiding voor migranten te ontwikkelen en uit te voeren’. De beoogde deelnemers zijn mensen in zelforganisaties en in de moskeewereld ‘om deze uit hun maatschappelijk isolement te halen’. De Migrantenacademie heeft verschillende ambities. Zoals mensen leren hoe de Nederlandse samenleving functioneert, want alleen dan kun je integreren met alle rechten en plichten die daarbij horen. En leren om voor je belangen op te komen en daarvoor effectief aandacht te vragen in die Nederlandse omgeving. Collega’s als Willem de Jong, Dick Termond en Arjen Kranendonk - met op onderdelen externe gasten als Wim Meijer - begeleiden de groepen en kunnen uiteindelijk aan zo’n 50 mannen (!) een getuigschrift uitreiken. In een evaluatie aan het einde van vijf jaar Migrantenacademie benoemen zij de ‘andere’ leerstijl van migranten als aandachtspunt: liever mondeling dan schriftelijk; (meer) angst voor gezichtsverlies bij oefensituaties en andere onderhandelmethoden dan in Nederland gebruikelijk zijn. Ze refereren aan de veelheid van zelforganisaties, de onderlinge concurrentie en soms fatale invloed van bepaalde

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

voormannen. Maar ook noemen ze dat cursisten - net als bij Vrouw en Beleid - enorm veel belangstelling hebben voor elkaars ervaringen en met plezier helpen nadenken hoe de gevestigde bolwerken te benaderen.

Machtsvraag

In deze periode verandert het discours in organisaties over inkleuring, met name in vrouwenorganisaties. De kritiek van zwarte en migrantenzijde is dat er veel te weinig oog voor is dat de één ('wit') deel uitmaakt van een meerderheid die uitgaat van de vanzelfsprekendheid van hoe het hier gaat. Terwijl de ander (zwart/migrant/vluchteling) voortdurend deel uitmaakt van een minderheid: getalsmatig maar ook in de betekenis van invloed binnen je organisatie en eerlijk gezegd vooral ook in de maatschappij daarbuiten.

Vanuit het perspectief van de minderheid kan er pas dan met recht over eventuele cultuurverschillen gesproken worden, als de machtsvraag - 'Wie heeft het hier voor het zeggen over hoe het hoort' - bevredigend besproken c.q. opgelost is.

Ook de vragen van organisaties verschuiven: men heeft inmiddels wat ervaringen opgedaan met het aannemen van personeel met een niet-Nederlandse achtergrond. Dat integratieproces in de organisatie verloopt meestal niet soepel: er zijn spanningen, er ontstaan conflicten, mensen verlaten de organisatie voortijdig. Daardoor lukt het ook niet om streefcijfers rond personeel te halen.

Morele definiëring

Als organisatieadviseur krijg ik steeds vaker te maken met een morele definiëring van het vraagstuk. In het intakegesprek vallen termen als: 'ongelijkheid, achterstand en achterstélling', soms zelfs het beladen begrip 'racisme'. Meestal niet door het management, maar wel door (zwarte of migranten) medewerkers die be-

trokken zijn bij de opdrachtverstrekking.

In retrospectief: er ligt een sterke nadruk op de onderlinge interactie tussen 'witte' en de - meestal enkele - 'zwarte' collega's en op de moeite om mensen binnen te krijgen of binnen te houden. Op de vraag waarom de organisatie zich zo inspannt om in te kleuren, is het antwoord vaak 'vanuit rechtvaardigheidsoverwegingen' of 'vanuit de wens om een afspiegeling te vormen van de samenleving'. Ook de overheid die haar licht opsteekt in andere landen, propageert positieve actie beleid vanuit noties over rechtvaardigheid, afspiegeling en soms ook 'legitimatie' - zoals bij de politiek.

Iedereen gelukkig

Voor het eerst speelt mijn etnische achtergrond als adviseur (impliciet) een rol. Meestal komt de adviesvraag als er al flinke problemen zijn en men op zoek is naar iemand die het conflict kan hanteren of een 'teambuilding' kan doen. Met mijn Indische afkomst lijkt ik voor beide 'partijen' acceptabel te zijn, al word ik vanuit de 'zwarte' kant vaak getest op mijn juiste bewustzijn: Zie ik de problemen ook in termen van machtsverschillen of ga ik mee in het cultuurverhaal? Oprecht kan ik antwoorden dat ik óók vanuit een machtsperspectief kijk naar de werkelijkheid. Vanuit de 'witte' kant is er waardering dat ik het ongemak een plek weet te geven, hanteerbaar help te maken en over een rijke voorraad anekdotes en voorbeelden beschik uit andere organisaties. Die verhalen bieden herkenning én perspectief. Heel vaak gaan de discussies over wie zich aan moet passen en wie (dan) verliest. Een manager is jarig en in het team trakteer je dan. Zijn verjaardag valt nu in de Ramadan en de enige migrantenmedewerkster vast. Wat te doen: wél trakteren sluit haar uit, niet-trakteren wekt ergernis bij de rest die deze gewoonte waardeert. De manager besluit te trakteren en voor de vastende medewerkster een bos bloemen mee te nemen: iedereen gelukkig. Een dergelijk simpel voorbeeld van en-en in plaats van of-of schept ruimte om weer met elkaar uit de winst/

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

verlies-stand te komen en op zoek te gaan hoe je handiger met verschillen omgaat.

Koorddanser

Als adviseur voel ik me bij tijd en wijle een koorddanser die voortdurend bezig is het juiste evenwicht te bewaren in de gepolariseerde verhoudingen: niet meegaan in beschuldigingen die onderhuids of in scherpe bewoordingen geuit worden, maar ook geen uitsluitingsmechanismen negeren. Ofwel: ruimte scheppen voor probleemverheldering én wederzijdse inspanning. Want dat is een uitgangspunt dat we expliciet stellen bij het aanvaarden van een opdracht. We hebben echt niet de illusie dat 'multiculturalisatie' vanzelf gaat.

De Beuk heeft in die tijd ongelooflijk veel opdrachten hierover: van gemeenten tot vakbonden en politie, van vrouwenorganisaties tot kunsteducatie-instellingen, van ministeries tot hulpverleningsorganisaties; soms een enkele lezing of training, maar veelal een langduriger veranderingstraject. We juichen deze groei in opdrachten toe: het zegt immers wat over de maatschappelijke bereidheid die is ontstaan om recht te doen aan 'nieuwbekomers'. Ook al typeren we ze soms als 'sleurklussen': niet in de zin van dat ze een sleur zijn – integendeel, over het algemeen zijn ze nogal enerverend – maar dat je eenieder erbij moet 'sleuren'. Je wordt ingehuurd, maar tegelijkertijd moet je de opdrachtgever en de organisatie voortdurend bij de les houden.

Drieslag

Ook binnen De Beuk zelf leren we verder. Allereerst hoe we als veranderkundigen kijken naar multiculturalisatie. Tijdens onze interne 'Beukweken' in Oxford (1991) en in Berlijn (1992) bevragen we organisaties die we daar bezoeken juist op het punt van multicultureel werken. We bouwen aan onze eigen aanpak en voelen

ons thuis bij de drieslag:

- cultuurverschillen maar dan wél gerelateerd aan dimensies die ertoe doen in werkverhoudingen zoals benoemd door Hofstede - denk aan machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme - en niet aan klassiekers als 'muziek' en 'hapjes'.
- machtsdynamiek tussen 'buitenstaanders en gevestigden' zoals beschreven door Norbert Elias en de doorwerking van tokenisme: de 'excuus-Truus' - voor vrouwen benoemd door Rosabeth Moss Kanter - en nu dus de 'Alibi Ali'.
- en de leuke en spannende aspecten van wisselende identiteiten waar mensen zélf keuzes in willen maken ...vrouw, professional, dochter, muzikant, feminist, gelovige etc.

Sinterklaas en slavernij

Van binnenuit leren we zelf óók hoe ingewikkeld inkleuren verloopt. Lukt het ons binnen De Beuk om voldoende wederzijdse inspanning te plegen, zijn we in staat onze eigen gegroeide vanzelfsprekendheden te herwaarderden of in een andere vorm te gieten? Uiteraard nooit een overleg plannen op Sinterklaasavond, maar wel op 1 juli (afschaffing van de slavernij), omdat buiten de Surinaamse collega niemand daaraan denkt. Natuurlijk een apart vrouwenoverleg binnen De Beuk, maar geen migrantenoverleg, want we willen meteen 'mainstreamen' zonder na te denken of deze stap zo te zetten is. We merken - wat we bij klanten al waarnamen - dat juist organisaties met een sterke eigen organisatiecultuur met veel trots daarop meer moeite hebben met inclusie van 'andere' opvattingen; niet alleen als het migrantencollega's betreft maar überhaupt. We besluiten na het te snelle vertrek van zwarte/migrantencollega's op zoek te gaan naar patronen; ook al vertrekken er óók witte collega's en is het verleidelijk die reeks vertrekken 'toeval' te noemen. De combi zorg-arbeid met onze meerdaagse trainingen en dus hotelleven lukt niet meer met een kind, iemand wil remigreren, zijn een paar redenen.

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8



1997
In 'Het is Menens Hier' beschrijft Febe Deug de nieuwe aanpak van diversiteitsbeleid in een maatschappelijke organisatie: niet de culturele identiteit is bepalend, maar ieders professionele kwaliteit en talent.



2000
Zoals U & Ik Uniek, is een videoband over tokenisme, gemaakt door De Beuk en benut in projecten om de machtspatronen in de relatie tussen minderheden en meerderheden inzichtelijk te maken.

Eerlijk

Als we eerlijk zijn, valt het ons van onszelf tegen dat onze track record rondom inkleuring te wensen overlaat. De Beuk kan toch omgaan met verandering? Kijk eens hoe die mannenclub een feministische imprint heeft gekregen! En ook kent De Beuk toch echt wel enige diversiteit? Uit mijn begintijd bij De Beuk herinner ik me een pensioenadviseur die uiterst serieus de opdracht meekrijgt een pensioenregeling te ontwerpen - gezien de diversiteit in leefsituaties - waarbij het pensioen geldt voor getrouwde hetero's, maar ook voor samenwoners homo/hetero, voor meerdere relaties die men kan achterlaten en naast kinderen ook voor eventuele huisdieren die verzorgd achter moeten blijven... (sommige Beukers hebben paarden en zijn daarop nogal gesteld). Ik herinner me de planning van De Beukweek die rekening houdt met vakanties en eindexamens van kinderen en ook met de bevallingsdatum van een paard! In die tijd realiseren we ons niet dat 'onze' diversiteit zich eerlijk gezegd vooral beweegt binnen een optimistisch links-feministisch spectrum en echt niet zomaar toerust voor andere dimensies van diversiteit.

Ik heb (vanuit de socialisatie) niet geleerd om me zo zichtbaar te maken.

Plek binnen De Beuk

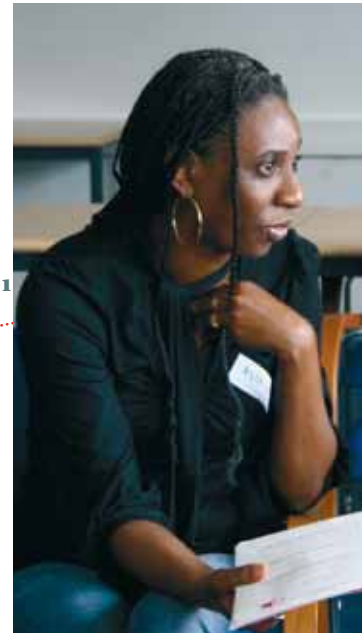
Alle nieuwe collega's moeten hun plek veroveren, maar hoe pakt dit uit voor mensen met een migrantenachtergrond? Exit-gesprekken leveren het volgende op:

1. De verwarrende mix van vriendschappelijkheid en zakelijkheid. Bij De Beuk ziet het eruit als een soort intieme kring van vrien-

den. Er ontstaat een soort ongrijpbare spanning of je daar wel/niet/een beetje bij hoort. Druk om je aan te passen om erbij te 'mogen' horen. Terwijl je uiteindelijk - net als bij 'gewone' bureaus maar daar is dat bij de start duidelijk - ook echt afge-rekend wordt op je productiviteit. Extra als migrant: door alle meegemaakte maatschappelijke uitsluiting en overlevingsstrategieën heb je een zesde zintuig ontwikkeld voor hoe je bekeken wordt, wij/zij-processen - er wel of niet bij horen - met als resultaat dat je daar niet meer aan mee wilt doen en je terugtrekt.

2. De druk tot zichtbaar profileren. Zet wat Beukers bij elkaar en onmiddellijk wordt er druk gedebatteerd. Op zich is een 'witte' debating cultuur geen enkel probleem (alsof zwarten geen debating cultuur zouden kunnen hebben!), maar de druk tot conformeren of origineel zijn binnen bepaalde grenzen is groot. Je kunt je alleen een eigen eventueel 'afwijkende' plek veroorloven als je 'buiten' bij klanten succesvol genoeg bent: daarmee kun je je onafhankelijkheid 'binnen' kopen. Kenmerkend voor hoe de Nederlandse samenleving als geheel met diversiteit omgaat: als iemand maatschappelijk succesvol is, dan kan iemand zijn/haar gang gaan. Voor een migrant komt daar nog een gevoel bij nog bij: ik heb me genoeg aangepast, ik wil niet meer meedoen aan dat conformisme. En ook nog: ik heb genoeg gevochten voor een plek, ik wil dat niet ook nog in 'eigen huis' doen. En ook nog: ik heb (vanuit de socialisatie) niet geleerd om me zo zichtbaar te maken.

3. Ideologische lading. Het is zo belangrijk dat er zwarte / migrantenadviseurs binnen De Beuk werkzaam zijn, omdat we in verscheidenheid geloven, er wordt zo veel over gepraat, het wordt zo graag gewild dat je het voortdurend voelt.... Naast je professionele kant legt dat toch te veel nadruk op je etnische identiteit.



1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1

Stereotiep

Gesprekken met witte collega's geven het bekende beeld van gevangen zitten tussen 'ik wil er niks van zeggen dat iemand zo vaak te laat komt, want dat stereotypeert' en dat gedrag tegelijkertijd wel verdraaid lastig en onprofessioneel vinden. Gevangen zitten in het welbevinden bij weinig hiërarchie, impliciete normen en veel individuele vrijheid - zachte sturing op personen - en daarop niet willen inleveren voor collega's die meer behoefte lijken te hebben aan explicietere vormen van taaksturing. Tijdig aankomen als iets niet goed gaat, zodat je als collega kunt helpen/inspringen is een vanzelfsprekendheid binnen De Beuk. Bij migrantencollega's duurt dat soms net te lang, waardoor opdrachten onnodig mislopen.

Professioneel handelen is het aangrijpingspunt.

Veranderruimte

Deze ervaringen - maar ook hoe we in het internationale werk soms door schade en schande 'wijzer' worden in hoe vanzelfsprekendheden niet werken - zijn pijnlijk en kunnen we op cognitief niveau een plek geven. Daarmee is nog niet direct een andere strategie geboren, laat staan een mooi resultaat geboekt. We willen in ieder geval onze krampachtigheid weer kwijtraken bij het zoeken naar nieuwe collega's en leden voor het bestuur. En dan

krijgen we het tij weer wat mee. Doordat we breder werven dan uit eigen klanten- en beken-denkring zoals tot nu toe gebruikelijk, komen er sowieso mensen binnen

met andere achtergronden dan sociaal-democratisch feministisch. Dat brengt diversiteit, discussie en daarmee veranderruimte te weeg waardoor die ene dimensie van diversiteit niet langer in de schijnwerper staat.

1995 - 2005:

EEN KWALITEITSBENADERING BIEDT NIEUW PERSPECTIEF EN ENERGIE

Vrouwenopvang Utrecht wil begeleiding bij de omslag naar een - wat men zelf noemt - multiculturele organisatie. We sluiten aan bij een grotere veranderingsslag die men moet maken: van aanbod- naar meer vraag- en resultaatgericht. We starten niet meer met hoe zwarte/migranten en witte hulpverleners met elkaar omgaan. We richten ons op de vraag wat cliënten in alle soorten en maten en achtergronden verwachten en wensen. Daardoor is het professionele handelen van medewerkers het aangrijpingspunt: 'Welke kwaliteit van hulpverlening kunnen wij bieden aan een divers geworden cliëntenkring (meer dan 50% van de cliënten is van niet-Nederlandse origine)?' Tegelijkertijd is er een gericht wervings- en selectiebeleid om van 21% personeel van niet-Nederlandse origine tot 40% te komen en managementtraining om de diversiteit goed te coachen. Winst is dat we een appél doen op ieders professionele identiteit. Medewerksters doen daardoor niet alleen maar vanuit hun etnische identiteit mee. Zonder dat we overigens de etnische identiteit negeren: waar dat aan de orde is, benoemen we dat ook en bespreken we wat de mogelijke effecten zijn voor cliënten en tussen collega's.

Talenten

Deze paradigmaverschuiving naar kwaliteit als vertrekpunt - professioneel handelen staat centraal en niet de onderlinge interactie tussen zwarte en witte personeelsleden - komt mede tot stand door de omarming van het begrip 'diversiteit' dat inmiddels ter-



8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

2007

Deelnemers aan de training van de FNV Vrouwenbond, die Mamita van Leeuwaarde in 2007 gaf.

men als multi- of interculturalisatie verdringt.
Het focussen op diversiteit - hoe kunnen we ieders talent gebruiken om de organisatie goed te laten presteren in een diverse

Wat diversiteit is voor een organisatie, is burgerschap voor de samenleving.

omgeving - wordt langzamerhand gemeengoed en blijkt een verrijking te zijn. Het vervangt een morele definiëring door een zakelijke benadering: tel uit je winst door te investeren in diversiteit! En het proces gaat iedereen in de organisatie aan: energie erin steken doe je uiteindelijk voor je cliënten en jezelf en niet voor een collega of een goed doel! Bovendien worden individuen niet langer 'geperst' in tegenover elkaar staande blokken: zwart versus wit. Er is ook oog voor andere aspecten van identiteit en daarmee is er weer meer ruimte om overeenkomsten te ervaren naast verschillen.

Organisatievraagstuk

Als adviseurs zijn we om meerdere redenen zeer content met deze herdefiniëring. Multiculturalisatie is door deze benadering genormaliseerd: het is een 'gewoon' organisatievraagstuk van strategie en competenties geworden waar je met je gewone instrumentarium en je gewone adviseursblik - 'is hier misschien een leerstrategie aan de orde?' - naar kunt kijken. Ook ontwikkelen we diversiteitsaudits - vergelijkbaar met hoe we dat rond bijvoorbeeld de invoering van de lumpsumfinanciering in het Voortgezet Onderwijs of het thema klantvriendelijkheid hebben gedaan - om te meten hoe een organisatie met dit vraagstuk omgaat. Collega Mamita van Leeuwarde werkt er in binnen- en buitenland mee.

2005-

EEN SAMENLEVINGSVRAAGSTUK VAN BURGERS, OVERHEID EN ORGANISATIES

En dan raakt de samenleving in de nieuwe eeuw in een stroomversnelling waardoor de context Nederland totaal anders is dan vijf of zelfs maar twee jaar daarvoor. Het artikel van Paul Scheffer uit januari 2000 over het multiculturele drama hebben we de maandag na verschijning 'gespeld' in een teambespreking. We zijn nooit blind geweest voor alle ingewikkeldheid rond diversiteit, maar we beseffen dat het onderwerp met deze publicatie echt op de maatschappelijke agenda staat. De naweën van 9/11, de moord op Fortuyn - Nederland kent 'turbulente tijden' (de titel van ons klantendiner in 2004, slechts twee weken na de moord op Theo van Gogh). Overal zijn paradigmawisselingen gaande: in de zorg, in de sociale zekerheid (wat willen we met onze publieke sector: privatiseren/liberaliseren of toch maar niet alles?) En vooral integratie en het failliet van de multiculturele samenleving (waar of niet waar: de term is in ieder geval waardeloos geworden). Deze 21ste eeuwse nieuwe 'sociale quaestie' - Nederland als gemengde samenleving is een feit, die samenleving te laten functioneren is een worsteling - stelt ook ons als organisatieadviseurs van De Beuk voor de vraag welke aanknopingsperspectieven wij te bieden hebben aan opdrachtgevers die net als wij in die worsteling verder willen komen.

Nieuwe invalshoeken

Een kans doet zich voor via een opdracht van het Genootschap van Burgemeesters om een aantal burgemeestersconferenties te begeleiden. We herintroduceren de term 'burgerschap' en hoe je dat stimuleert. Burgers alleen maar zien als consument doet immers geen recht aan andere rollen en verantwoordelijkheden van mensen en brengt de overheid in een onmogelijke positie. Wat diversiteit voor een organisatie is - eenieder aanspreken op zijn ta-



Afrikaanse deelnemers In Beijing werken met de DIVA, de DiversiteitsAudit

lenten - is burgerschap voor de samenleving: eenieder aanspreken op haar/zijn verantwoordelijkheid. Maar vooral spreekt de term burgerschap de burgemeesters en ons aan omdat deze over alle verschillen heen een gemeenschappelijke aanspreektitel vormt die alle inwoners met elkaar delen. Burgerschap is een status die recht geeft om mee te doen en mee te dragen of je wortels nu al lang hier liggen of dat je bezig bent je te wortelen. Integratie heeft wat ons betreft dus niet alleen betrekking op nieuwe Nederlanders en het vraagt wederzijdse inspanning, zoals we ook altijd binnen organisaties gezien en gevraagd hebben. Burgemeesters die investeren in het bijeenbrengen van mensen met gezamenlijke doelen, dragen bij aan bridging in plaats van alleen maar bonding binnen de eigen groep. Cultuurverschillen zijn er, maar ons perspectief is veelzijdiger dan dat.

Allianties

Op organisatieniveau biedt het aangaan van allianties perspectief. Een grote GGZ-instelling in Amsterdam en HVN, landelijke patiëntenvereniging van mensen met Hiv/Aids, melden zich. Beide beseffen dat hun klantenkring zeer divers is geworden. Meer dan 50% van de mensen in het verzorgingsgebied van de GGZ heeft een migrantenafkomst. Dat zie je niet terug in de klantcontacten, terwijl de psychische nood hoog is. En de nieuwe Hiv-geïnfecteerden zijn vooral hetero's van niet-Nederlandse afkomst, terwijl de HVN voornamelijk uit witte hoogopgeleide homomannen bestaat.

De GGZ gaat letterlijk naar buiten en vraagt ons bijeenkomsten te ontwerpen waarin GGZ-medewerkers en de wijk in de volle breedte met elkaar in gesprek gaan over wat wenselijk en nodig is aan hulp. Het worden inspirerende avonden. Psychiaters, preventiemensen én altijd een lid van de Raad van Bestuur doen vanuit



de GGZ mee. En vanuit de wijk komen er professionals - allochtoon en autochtoon - als GGD, politie, het wijkcentrum, de jeugdhulpverlening, leden van het moskeebestuur en zelforganisaties. Er komen ook actieve individuen: een oudere-Marokkaanse-mannentaalles-groep met docent en tolk, een Algerijnse kunstenares, een jonge vrouw die ontspanningslessen geeft aan oudere vrouwen. De halfjaarlijkse avonden leveren inhoudelijke en strategische

Wat we mee maken als Nederland is alleen te begrijpen vanuit de context Wereld.

aanknopingspunten op. De echte winst zit in de directe uitwisseling en ontmoeting dwars door posities en etniciteit heen. En de bezieling komt uit het gevoel dat 'we' hier, dwars tegen de polarisatie om ons heen in, met elkaar willen bouwen aan een samenleving met recht en plek voor iedereen. Iedereen is zich bewust van deze context.

Grenzen

HVN - opgericht door witte hoogopgeleide homomannen - staat voor de opgave (en opdracht vanuit de subsidiegever) nieuwe risicogroepen aan zich te binden en ook hun belangen te behartigen. Dat zijn nu veelal illegaal in Nederland verblijvende heteroseksuele mannen, vrouwen en kinderen uit Afrika en Oost-Europa. Dat lukt HVN niet zo makkelijk. Gesprekken die ik voer met allerlei zwarte/migranten zelforganisaties - al dan niet afgescheiden van de HVN - leveren twee inzichten op:

1. Vanuit een emancipatieperspectief is het niet ongewoon dat men een eigen koers, een eigen club, een eigen weg wil ontwikkelen en bevechten. Dat kennen we immers ook uit de vrouwenbeweging, de milieubeweging, de politiek. Dus het is niet per definitie een falen van de HVN als organisatie als deze groepen zich niet willen aansluiten c.q. willen opgaan in de HVN.
2. Erken je eigen grenzen met betrekking tot je vermogen om diversiteit in huis te halen. De wens om alle vormen van diversiteit - sekse, seksuele geaardheid, etniciteit, leeftijd, leefvormen, verblijfsstatus - te accommoderen zijn in het licht van de oorspronkelijke kenmerken van de HVN - coming out rond homoseksualiteit en Hiv/Aids - niet altijd en overal te koppelen aan de situatie van nieuwe groepen met alle taboes rond homoseksualiteit en deze ziekte. Om mensen in een divers geworden samenleving werkelijk te bedienen rond Hiv/Aids is niet het 'einddoel' dat de HVN per se in alle opzichten superdivers wordt. Nee, HVN zou samen met anderen de netwerken die deze diversiteit representeren, moeten vinden, verbinden en op deelterreinen tot actie brengen. Daar hebben de 'eindgebruikers' in alle diversiteit baat bij en dat zal de kwaliteit van overheidshandelen en van andere partijen rond dit onderwerp verhogen.

Samenlevingsadviseurs

Beide opdrachten genereren nieuwe perspectieven op diversiteit in de context van een verdeelde samenleving die voor betrokkenen van alle 'soorten en maten' niet te negeren is, als men elkaar treft in de zoektocht naar een betere hulp-en dienstverlening aan een divers geworden publiek. We munten daarom ook de term 'samenlevingsadviseur'. Multiculturalisatie is per definitie een organisatiekundige vraag die altijd nauw verbonden is met de ontwikkelingen buiten de organisatie. De opdracht van de samenlevingsadviseur is om deze context te onderkennen in hoe partijen elkaar percipiëren en benaderen (en waar dit opspeelt het

1 9 7 8 1 9 7 9 1 9 8 0 1 9 8 1 1 9 8 2 1 9 8 3 1 9 8 4 1 9 8 5 1 9 8 6 1 9 8 7 1 9 8 8 1 9 8 9 1 9 9 0 1 9 9 1 1 9 9 2 1 9 9

hanteerbaar te maken). Het is ook de opdracht van de samenlevingsadviseur ervoor te zorgen dat partijen zich niet verliezen of verstrikken in ideologische discussies, maar juist vooral concreet met elkaar werken aan doelen die alle partijen meer of minder nastreven. Dat betekent ruimte scheppen om nieuwe allianties en vormen te ontwikkelen als hedendaagse vertaalslag van diversiteit. Allianties die recht doen aan reële verschillen tussen burgers in dit land en tegelijkertijd uitnodigen om op gemeenschappelijke punten samen te werken.

EN NU ALS BEUK...

Hoe verschillend elke periode ook is geweest in de afgelopen jaren, onze vaste lijn is toch telkens weer gebleken:

- Het juiste gesprek met elkaar aangaan met als inzet verheldering. Daarbij hoort benoemen wat er speelt bij alle betrokkenen en dat niet onder de tafel houden of negeren.
- Zoeken naar wat bindt in plaats van alleen te blijven focussen op wat onderscheidt, met een beroep op wederzijdse inspanning en ruimte voor verschil.
- Naar buiten kijken: wat was het vraagstuk ook alweer dat opgelost moet worden in de ogen van je klanten, cliënten of andere stakeholders?
- Samen met anderen: maatschappelijke problemen zijn vaak zo taai dat je echt anderen ook nodig hebt om tot oplossingen te komen.
- Zoeken naar waar het hier en nu om moet gaan in plaats van abstracte ideologische discussies: problemen dus kleiner en praktischer maken. Dan blijkt steeds weer dat abstract-ideologische discussies niet in de weg hoeven te staan van werken aan concrete oplossingen in het hier en nu.

Klantvragen bieden perspectief

Voorjaar 2008. Discussies over de Wildersfilm en over straatcoa-

ches - betaald door de gemeente en ingehuurd om het contact met orthodoxe groepen te onderhouden. Discussies of moslims mogen weigeren de hand van een vrouw te schudden. Het is weglekkende energie.

Gelukkig zijn er steeds weer opdrachtgevers die door hun adviesvraag inspiratie en perspectief bieden in ons denken over hoe je grote maatschappelijke veranderingen accommodeert als samenleving en als organisatie.

Zoals een adviesopdracht om mee te denken met de World Connectors, een initiatief van Ruud Lubbers en o.a. de NCDO om in Nederland globalisering weer te benaderen op een open, nieuwsgierige manier. Wat we nu meemaken als samenleving, is immers alleen te begrijpen vanuit de context 'wereld' en dus werken de World Connectors eraan om globalisering hier én daar goed uit te laten pakken, zonder uitsluiting hier en daar. Hun kracht is nieuwe offensieve inzichten te genereren en die via de media uit te venten naar een breder publiek van burgers, maatschappelijk middenveld, bedrijfsleven, politiek en overheid. Dat geeft hoop, inspiratie en soms al concrete handelingsperspectieven voor burgers en andere stakeholders en dus ook voor ons als samenlevingsadviseurs!

3 1 9 9 4 1 9 9 5 1 9 9 6 1 9 9 7 1 9 9 8 1 9 9 9 2 0 0 0 2 0 0 1 2 0 0 2 2 0 0 3 2 0 0 4 2 0 0 5 2 0 0 6 2 0 0 7 2 0 0 8

