

Racisme binnen de Rijksoverheid



Kwalitatief onderzoek naar ervaringen, gevolgen en de aanpak van racisme op de werkvloer binnen de Rijksoverheid

Racisme binnen de Rijksoverheid. Kwalitatief onderzoek naar ervaringen, gevolgen en de aanpak van racisme op de werkvloer binnen de Rijksoverheid.

Eindrapport, juli 2024

Onderzoeksteam:

Verwonderzoek: Auke Witkamp, Gregor Walz

Labyrinth Onderzoek & Advies: Famke Zwinkels, Kunsel Rinchen Dorjee, Saloua Charif (extern), Samater Geddi, Tamar Huiberts

Opdrachtgever:

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Illustratie:

Danièle Knirim

Inhoud

Samenvatting en conclusies	3
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding en context	6
1.2 Opzet van het onderzoek	7
1.3 Aanpak van het onderzoek	8
1.4 Afbakening van het onderzoek	10
1.5 Reflectie op het onderzoek en de onderzoeksmethode	11
1.6 Leeswijzer	12
2. Ervaringen met racisme op de werkvloer	14
2.1 Expliciet interpersoonlijk racisme	15
2.2 Subtiel onderhuids racisme	17
2.3 Achterstelling in procedures en regels	19
2.4 Hoe reageren gedupeerden op de incidenten en ervaringen?	21
2.5 Hoe reageren omstanders op de incidenten?	22
3. Melden en aankaarten van racisme	24
3.1 Aankaarten bij leidinggevenden	25
3.2 Contact met vertrouwenspersonen	26
3.3 Aankaarten bij directeuren, HR, integriteitscoördinatoren of OR	28
3.4 Overwegingen van respondenten omtrent melden en steun zoeken	29
4. Gevolgen van racisme-ervaringen en coping	32
4.1 Impact van racisme voor de respondenten	32
4.2 Coping	34
4.3 Betekenis voor het werk	36
5. Beschouwing: dynamieken van patronen	37
5.1 Hiërarchie en machtsverhoudingen	37
5.2 Concurrentie en carrièreladder	38
5.3 Invloed van gender, leeftijd en andere intersecties	38
5.4 Gebrek aan diversiteit in organisatie	39
5.5 Verwevenheid van persoonlijke en professionele ervaringen	39
5.6 Specifieke kenmerken van de Rijksoverheid als werkgever	40
6. Suggesties voor voorkomen en aanpakken van racisme	41
6.1 Behoeften en wensen van gedupeerde rijksambtenaren	41
6.2 Concrete suggesties van maatregelen	42

Samenvatting en conclusies

Waar gaat dit rapport over?

Naar aanleiding van eerder onderzoek naar racisme op de werkvloer bij het ministerie van Buitenlandse Zaken heeft het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) besloten om racisme binnen de gehele Rijksoverheid te onderzoeken middels enerzijds een kwantitatief onderzoek en anderzijds een kwalitatief onderzoek. Het kwantitatieve onderzoek is in 2023 middels de Personeelsenquête Rijk (PER) uitgevoerd. Hieruit bleek onder andere dat 10% van de rijksambtenaren in het afgelopen jaar racisme heeft ervaren, en dat gold voor 29% van de rijksambtenaren met een herkomstland buiten Europa.

Dit rapport doet verslag van het kwalitatieve onderzoek. Hierin stond niet de omvang maar de aard van de ervaringen centraal. Voor het onderzoek zijn negen focusgroepen en vier individuele interviews uitgevoerd met in totaal 66 bi-culturele rijksambtenaren, werkzaam bij ministeries of de daaronder vallende Rijksdiensten, die zelf in de afgelopen 2-3 jaar racisme op de werkvloer hebben ervaren. Het onderzoek geeft antwoord op de vragen welke ervaringen rijksambtenaren hebben met racisme, hoe medewerkers die racisme ervaren ermee omgaan, welke gevolgen het voor ze heeft en welke suggesties zij hebben voor het voorkomen en aanpakken van racisme binnen de Rijksoverheid. De selectie respondenten was divers qua leeftijd, gender, professionele ervaring, functiegroep en salarisschaal. Deelnemers aan de focusgroepen omschreven hun etnische, culturele of religieuze achtergrond o.a. als Marokkaans, Turks, Surinaams, Chinees, Indiaas, Antilliaans, Joods en moslim.

In dit onderzoek is, net als in het PER-onderzoek, de volgende definitie van racisme gehanteerd: *"Het kan bij ervaren racisme gaan om: gedrag, opmerkingen of 'grapjes' in verband met huidskleur, herkomst en/of geloof. En/of om situaties, regels, procedures of een bepaalde cultuur op de werkvloer waarbij iemand om die reden werd genegeerd, gepest, anders behandeld of achtergesteld. Dit kan persoonlijk, telefonisch, schriftelijk of online zijn gebeurd."*

Het onderzoek is in opdracht van het ministerie van BZK uitgevoerd door Verwonderzoek en Labyrint Onderzoek & Advies.

Welke (soorten) ervaringen hebben rijksambtenaren met racisme op de werkvloer?

De ervaringen van rijksambtenaren met racisme op de werkvloer lopen uiteen van losstaande incidenten tot langlopende conflicten of pesterijen. Bij een deel van de ervaringen gaat het om expliciet en openlijk racisme, vaak gaat het echter om subtiele en minder tastbare ervaringen van racisme.

Expliciet racisme uit zich in racistische beledigingen, in ongepaste 'grappen' over de herkomst of het uiterlijk van de respondenten, en in racistische opmerkingen over anderen, bijvoorbeeld bi-culturele burgers of bevolkingsgroepen zoals vluchtelingen, in het bijzijn van de bi-culturele rijksambtenaren. Ervaringen met onderhuids of subtiel racisme hebben te maken met tegenwerking en uitsluiting door collega's of leidinggevendenden, waarbij het vaak niet direct duidelijk is dat racisme ten grondslag ligt aan het gedrag van de collega's. Deze vorm van racisme kan zich ook uiten in een gebrek aan vertrouwen, onderschatting of betutteling. Juist het verborgen karakter van deze ervaringen maakt het lastig voor respondenten om de vinger te leggen op wat er aan de hand is.

Enkele ervaringen gaan over discriminatie tijdens procedures of omtrent regels. Bi-culturele rijksambtenaren krijgen ongepaste vragen over hun herkomst of achtergrond tijdens (interne) sollicitatiegesprekken. Ook worden er aan hen hogere eisen gesteld voor promotie, bijvoorbeeld met betrekking tot taalgebruik, of worden andere collega's met minder ervaring onterecht voortgetrokken.

Hoe reageren gedupeerde rijksambtenaren, hun collega's en leidinggevendenden op het racisme?

De rijksambtenaren die racisme ervaren gaan soms de confrontatie aan door hun collega's of leidinggevendenden aan te spreken op hun gedrag. Dit lijken ze vaker te doen als een situatie al langer voortsleept en als onduidelijk is wat er aan de hand is, omdat zij op gegeven moment helderheid willen scheppen over de situatie. Bij incidenten van expliciet racisme lukt het de respondenten vaak niet om meteen iets terug te zeggen. Ze zijn te overrompeld of verbaasd over het gedrag van hun collega's en voelen zich niet veilig om te reageren. Omstanders reageren in de meeste door de respondenten beschreven gevallen niet op het racisme dat de rijksambtenaren meemaken, praten erover heen of lachen het weg. Respondenten vertellen over een gebrek aan steun van collega's en leidinggevendenden. Dit verklaren zij door de hiërarchische verhoudingen en de mogelijke gevolgen die een confrontatie zou kunnen hebben voor iemands carrière.

Wat zijn de ervaringen van rijksambtenaren met het melden of aankaarten van racisme?

Rijksambtenaren die racisme ervaren kiezen verschillende routes om hun ervaring met racisme aan te kaarten. In eerste instantie kiezen zij er vaak voor om steun te zoeken bij hun leidinggevende. Daarnaast zoeken veel respondenten contact met een vertrouwenspersoon, of proberen zij hun ervaring bij hun directeuren of directeur-generaal onder de aandacht te brengen.

De rijksambtenaren geven vaak aan teleurgesteld te zijn in hoe er met hun ervaringen wordt omgegaan. Zij maken mee dat hun beleving door leidinggevendenden of vertrouwenspersonen in twijfel getrokken of gebagatelliseerd wordt, en zij worden ontmoedigd om verdere actie te ondernemen. Daarnaast blijkt er vaak een gebrek aan handelingsperspectief: leidinggevendenden en vertrouwenspersonen kunnen of willen weinig voor hen betekenen. Ook vertellen respondenten dat hun meldingen bij vertrouwenspersonen niet anoniem blijven en dat zij worden aangesproken op het maken van een melding. Positieve uitzonderingen zijn er vooral bij de leidinggevendenden. Zo vertellen enkele bi-culturele rijksambtenaren dat hun leidinggevendenden snel en doortastend handelen door de dader direct aan te spreken, te sanctioneren en racisme daarnaast breder in het team bespreekbaar te maken.

Soms betrekken respondenten hun directeuren of directeur-generaal bij hun ervaring, bijvoorbeeld wanneer de eigen leidinggevende niet adequaat handelt. De directeuren of directeur-generaal kunnen het verschil maken voor de respondenten, en hun reactie straalt af op de hele organisatie. Als een directeur empathisch luistert zorgt dit voor erkenning en vertrouwen, maar als een directeur de ervaring bagatelliseert versterkt dit het onderliggende gevoel van wantrouwen.

De verhalen van respondenten laten zien dat de formele structuur van melden en aankaarten vaak niet goed aansluit bij de complexiteit en gelaagdheid van de racisme-ervaringen. Het subtiele en onderhuidse karakter van veel ervaringen staat in een lastige verhouding tot een structuur waarin 'bewijslast' een grote rol speelt. Hierdoor ontstaat er teleurstelling en desillusie bij de gedupeerde rijksambtenaren.

Welke gevolgen hebben de ervaringen en de nasleep voor de getroffen rijksambtenaren?

De ervaringen met racisme en met het melden hebben grote impact op de rijksambtenaren. Het leidt tot diep verdriet en pijn, en tot teleurstelling in de Rijksoverheid. Ze kunnen zich minder goed op hun werk focussen of geven aan promotie mis te lopen. Met name de langer voortdurende vormen van racisme, en meldprocedures die lang voortslepen, leiden uiteindelijk ook tot ziekte en langdurige uitval.

Respondenten hebben verschillende manieren om met de racisme-ervaringen en de impact die dat op ze heeft om te gaan (coping). Terugkerende thema's tijdens de focusgroepen waren dat respondenten zich terugtrekken en situaties waarin racisme zou kunnen plaatsvinden gaan mijden. Zij gaan bijvoorbeeld minder vaak naar vergaderingen of zijn daar stiller, gaan meer thuis werken en mijden sociale activiteiten buiten werktijd. Veel respondenten hebben het gevoel dat zij zich permanent

moeten bewijzen om zich aan stereotype beelden te ontworstelen. Zij werken hard, doen moeite om zich telkens weer aan te passen, en raken daarvan ook vermoeid.

Een deel van de rijksambtenaren geeft ook aan strijdvaardig te zijn. Zij voelen een verantwoordelijkheid, met name ten opzichte van jongere collega's of hun (klein)kinderen, om racisme niet zomaar voorbij te laten gaan. Zij nemen zich voor om mensen te confronteren en zaken te melden indien zich weer racisme voordoet. Met name rijksambtenaren die al wat ouder zijn en wat langer bij de Rijksoverheid werken hebben deze strijdbare houding. Uiteindelijk 'vluchten' veel respondenten naar ander werk, in een omgeving die meer inclusief en sociaal veilig is. Veel respondenten hebben kort geleden een dergelijke stap gemaakt of overwogen deze op korte termijn.

Welke onderliggende factoren beïnvloeden de racisme-ervaringen van rijksambtenaren?

In veel racisme-ervaringen zijn elementen van macht en hiërarchie van belang. De rol van de leidinggevende is cruciaal; mensen zijn niet geneigd tegen leidinggevendenden in te gaan. Ook concurrentie en de carrièreladder spelen in veel ervaringen een rol. Concurrentie kan een factor zijn die zorgt voor uitsluiting, pesten, discriminatie. Ook bij het aanpakken van racisme lijkt het een rol te spelen: het beeld is dat het tegenspreken, aanpakken of sanctioneren van racisme een risico kan zijn voor iemands carrière. Wanneer we kijken naar intersecties met andere dimensies van discriminatie, zoals leeftijd, gender of functieschaal, valt op dat leeftijd en senioriteit vaak als element in de verhalen terugkomt en gender in mindere mate. Leeftijd speelt in zoverre een rol dat de meer ervaren respondenten zich vaak zelfverzekerder voelen om racisme tegen te spreken of te melden dan jongere respondenten. We hebben geen aanwijzingen gevonden dat de ervaringen van medewerkers in verschillende functieschalen wezenlijk van elkaar verschillen.

Enkele rijksambtenaren benadrukken dat hun ervaringen met racisme op de werkvloer niet los te zien zijn van eerdere ervaringen met racisme binnen en buiten het werk. Het zijn 'ketens' aan ervaringen die op elkaar inwerken en met elkaar verbonden zijn. De schakels staan voor respondenten niet los van elkaar maar zijn onderdeel van hetzelfde fenomeen en kleuren hun ervaring. Door hun eerdere ervaringen kunnen zij racisme bovendien beter herkennen en benoemen. De expliciete focus van dit onderzoek op 'de werkvloer' staat dan ook enigszins haaks op het perspectief van de bi-culturele rijksambtenaren.

Welke suggesties hebben rijksambtenaren voor een betere aanpak van racisme op de werkvloer?

Rijksambtenaren die racisme ervaren spreken de duidelijke behoefte uit om gezien te worden en zich thuis te kunnen voelen in de organisatie. Belangrijk wordt hierbij gevonden om elkaar met oprechte interesse tegemoet te treden, waarbij ook iemands culturele achtergrond er mag zijn. Een tweede belangrijke behoefte is rechtvaardigheid: racisme mag niet, daar moet duidelijkheid over bestaan en dat moet ook gehandhaafd worden. Tot slot voelen veel rijksambtenaren het verlangen om de situatie te verbeteren voor komende generaties.

De rijksambtenaren formuleren een aantal suggesties voor de Rijksoverheid om racisme beter aan te pakken. Ten eerste benoemen zij de noodzaak van consequenties voor de daders: waarschuwingen, slechte beoordelingen of uiteindelijk ontslag. Ten tweede willen zij het 'meldlandschap' verbeteren, o.a. door externe vertrouwenspersonen, een extern meldpunt, en bi-culturele vertrouwenspersonen met persoonlijke racisme-ervaring. Ten derde pleiten respondenten voor meer empathisch en inclusief leiderschap, bijvoorbeeld door managers consequent te selecteren, trainen en beoordelen op deze kwaliteiten. Ten vierde doen respondenten enkele suggesties voor een effectiever en ambitieuzer beleid voor diversiteit & inclusie (D&I), zoals: concrete (streef)doelen per organisatieonderdeel, het beleggen van D&I hoger in de organisatie, het invoeren van een 'kleurenquotum', het verplichten van een *active bystander* training en het voeren van exitgesprekken door externe partijen.

1. Inleiding

In het kort:

- Dit rapport doet verslag van kwalitatief onderzoek naar ervaringen van racisme op de werkvloer binnen de Rijksoverheid. Voor het onderzoek zijn negen focusgrepen en vier individuele interviews uitgevoerd met in totaal 66 rijksambtenaren die zelf in de afgelopen paar jaar te maken hebben gehad met racisme op de werkvloer.
- Eerder onderzoek uit 2022 liet zien dat er bij het ministerie van Buitenlandse Zaken sprake was van 'institutioneel racisme'. Dit was aanleiding voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) om racisme binnen de gehele Rijksoverheid te onderzoeken middels enerzijds een kwantitatief onderzoek en anderzijds een kwalitatief onderzoek. Uit het kwantitatieve onderzoek, dat begin 2024 is gepubliceerd, bleek onder andere dat 10% van de rijksambtenaren in het afgelopen jaar te maken heeft gehad met racisme, en dat gold voor 29% van de rijksambtenaren met een herkomstland buiten Europa.
- Dit rapport is het verslag van het kwalitatieve onderzoek naar racisme binnen de Rijksoverheid. We onderzochten welke ervaringen rijksambtenaren hebben met racisme, welke verschijningsvormen racisme op de werkvloer binnen de Rijksoverheid heeft, hoe medewerkers die racisme ervaren ermee omgaan, welke gevolgen het voor ze heeft en welke suggesties zij hebben voor het voorkomen en aanpakken van racisme binnen de Rijksoverheid.
- Dit onderzoek is uitgevoerd door Verwonderzoek en Labyrinth Onderzoek in de periode februari-juni 2024. Het is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

1.1 Aanleiding en context

Achtergrond onderzoek

In december 2022 stuurden de ministers van Buitenlandse Zaken en voor Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking een onderzoek naar de Tweede Kamer waaruit bleek dat bi-culturele medewerkers van het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ) racisme ervaren op de werkvloer.¹ In het onderzoek werd gesproken over patronen van racisme met uiteenlopen verschijningsvormen, "van agressief, direct, openlijk en bewust tot subtiel, indirect, verborgen, onbedoeld of onbewust". Er werd geconcludeerd dat er sprake was van institutioneel racisme binnen het ministerie.²

Dat onderzoek uit 2022 past in een bredere trend waarin publieke werkgevers nagaan in hoeverre er in hun organisatie sprake is van (institutioneel) racisme. Zo liet de gemeente Utrecht in 2022 onderzoek doen naar racisme in beleidsprocessen³ en werd in 2023 onderzoek naar racisme op de werkvloer bij zes gemeenten gepubliceerd.⁴ De aandacht voor racisme op de werkvloer is daarbij niet vrijblijvend. Werkgevers zijn immers vanuit de Arbwet verplicht om zorg te dragen voor een discriminatievrije

¹ Kamerbrief "Verkenning racisme", 12 december 2022

² Onderzoek "Racisme bij het ministerie van Buitenlandse zaken, een verkenning", Bureau Omlo, 2022

³ Onderzoek "Institutioneel racisme bij de gemeente Utrecht? Een verkennende studie naar processen van uitsluiting bij vier beleidsterreinen", Bureau Omlo, 2022

⁴ Onderzoek "Institutioneel racisme bij de gemeente als werkgever", KIS, 2023

werkomgeving.⁵ Daarnaast spoort het College voor de Rechten van de Mens de overheid aan om preventief onderzoek te doen naar mogelijk institutionele vormen van racisme en uitsluiting.⁶

Onderzoek naar racisme binnen de Rijksoverheid

Het onderzoek bij het ministerie van Buitenlandse Zaken en de daarop volgende politieke en maatschappelijke discussie waren voor de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) aanleiding om racisme op de werkvloer bij de Rijksoverheid verder te laten onderzoeken, zowel kwantitatief als kwalitatief.⁷ Kwantitatief om de omvang van racisme vast te stellen, kwalitatief om de verschijningsvormen hiervan te omschrijven en de onderliggende dynamieken beter te begrijpen. Met deze twee onderzoeken samen wil het ministerie van BZK een scherper beeld krijgen van de aard en omvang van racisme op de werkvloer om zo de Rijksbrede aanpak ervan te kunnen verbeteren.

Het kwantitatieve onderzoek is in 2023 middels een Personeelsenquête Rijk (PER) naar racisme op de werkvloer van de Rijksoverheid uitgevoerd.⁸ Het betrof een representatieve enquête onder 4481 medewerkers van de Rijksoverheid, met uitsplitsingen naar onder andere herkomstland, functiegroep, salarisschaal, geslacht en leeftijdsklasse. Uit dat onderzoek bleek dat 10% van de respondenten in het afgelopen jaar racisme had ervaren, en dit gold voor 29% van de respondenten met een herkomstland buiten Europa. Ook bleek dat mensen in loonschalen 1 t/m 9 en vrouwen significant vaker racisme richting zichzelf ervaren dan andere groepen. Verder bleek dat 17% van de respondenten het afgelopen jaar racisme richting collega's heeft opgemerkt, en dit gold voor 25% van leidinggevenden.

Onderhavig rapport beschrijft de uitkomsten van het kwalitatieve onderzoek. Het onderzoek bestond uit negen focusgroepen met een diverse groep rijksambtenaren met persoonlijke ervaringen met racisme op de werkvloer. Meer informatie over de opzet en uitvoering van dit onderzoek volgt hieronder.

1.2 Opzet van het onderzoek

Doel- en vraagstelling

Het onderzoek waar dit rapport het verslag van is, had tot doel om inzicht te krijgen in:

- de aard van ervaren racisme op de werkvloer binnen het Rijk;
- de dynamiek en omstandigheden waaronder dit plaatsvindt;
- hoe daar door betrokkenen mee is omgegaan;
- de mate waarin dit de arbeidsproductiviteit en het werkplezier aantast;
- suggesties van gedupeerden hoe racisme op de werkvloer kan worden voorkomen en aangepakt.

Uit deze doelstelling is een set onderzoeksvragen afgeleid. Deze onderzoeksvragen staan in de tabel hieronder en zijn leidend geweest voor dit onderzoek.

⁵ Zie: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/discriminatie/wat-zegt-de-wet-over-discriminatie-op-het-werk>

⁶ Visienota "Institutioneel racisme, naar een mensenrechtelijke aanpak", College voor de Rechten van de Mens, 2021

⁷ Kamerbrief "Aanpak (institutioneel) racisme", 25 januari 2023

⁸ Zie voor het onderzoeksrapport en bijbehorende Kamerbrief van 09-02-2024:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/02/09/kamerbrief-uitkomsten-personeelsenquete-rijk-per-over-racisme-op-de-werkvloer-en-verkenning-minder-vrijblijvende-maatregelen>.

Onderzoeksvragen

1. Welke ervaringen hebben rijksambtenaren met racisme op de werkvloer?
2. Wat zijn de omstandigheden en de onderliggende dynamieken van de ervaringen van racisme op de werkvloer?
3. Hoe gaan gedupeerde rijksambtenaren om met ervaringen van racisme op de werkvloer?
4. Hoe gaan overige betrokkenen zoals omstanders, collega's, leidinggevenden en HR-afdelingen om met situaties van racisme op de werkvloer?
5. Welke gevolgen hebben racisme-ervaringen op het werkplezier en de arbeidsproductiviteit van de gedupeerde rijksambtenaren?
6. Welke suggesties hebben gedupeerde rijksambtenaren voor hoe racisme op de werkvloer beter door het Rijk kan worden voorkomen en aangepakt?

Racisme: definitie

We hebben in dit onderzoek de definitie van racisme gehanteerd die ook in de Personeelsenquête Rijk is gehanteerd:

"Het kan bij ervaren racisme gaan om: gedrag, opmerkingen of 'grapjes' in verband met huidskleur, herkomst en/of geloof. En/of om situaties, regels, procedures of een bepaalde cultuur op de werkvloer waarbij u/iemand om die reden werd genegeerd, gepest, anders behandeld of achtergesteld. Dit kan persoonlijk, telefonisch, schriftelijk of online zijn gebeurd."

Deze definitie heeft met name een rol gespeeld in de werving en selectie van respondenten

1.3 Aanpak van het onderzoek

Het onderzoek bestond uit een serie van negen focusgroepen met per groepsgesprek 5-8 rijksambtenaren die recentelijk te maken hadden gehad met racisme. In deze paragraaf lichten we toe hoe de respondenten zijn geworven, hoe de focusgroepen zijn uitgevoerd en hoe de resultaten van de focusgroepen zijn verwerkt om te komen tot dit rapport.

Werving van deelnemers

Deelnemers voor de focusgroepen zijn met name geworven door gebruik te maken van kanalen van de Rijksoverheid zelf. Het onderzoek is op de volgende manieren onder de aandacht gebracht:

- Twee berichten op Rijksportaal: één keer in een bericht dat met name over de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek (Personeelsenquête Rijk) ging, en één zelfstandig bericht over dit kwalitatieve onderzoek
- Er zijn flyers uitgedeeld na afloop van de theatervoorstellingen over racisme die werden georganiseerd voor rijksambtenaren
- Een digitale oproep op schermen na de theatervoorstellingen over racisme
- Een oproep in diverse interne nieuwsbrieven
- Een verzoek binnen interne netwerken om de oproep met hun achterban te delen
- Binnen enkele afdelingen voor werknemers in de schalen 1 – 4 en voor leidinggevenden werd de oproep gedeeld
- Op tv-schermen binnen bepaalde BZK-gebouwen

Daarnaast is het onderzoek via sociale mediakanalen van Labyrinth Onderzoek onder de aandacht gebracht. In de oproep is steeds nadrukkelijk benoemd dat het onderzoek wordt uitgevoerd door twee onafhankelijke onderzoeksbureaus (Verwonderzoek en Labyrinth Onderzoek). Met name wanneer

gebruik werd gemaakt van de kanalen van de Rijksoverheid zelf was het van belang om onafhankelijkheid en anonimiteit van het onderzoek te benadrukken. De werving vond plaats in de periode medio februari tot medio mei 2024.⁹

Respondenten konden zich, na het lezen van de oproep, aanmelden op een speciale site van Labyrinth Onderzoek. In totaal hebben 131 mensen zich aangemeld. Gegevens van de aanmelders zijn niet bekend bij de opdrachtgever (BZK).

De volgende stap bestond eruit dat we deze mensen hebben gebeld voor een kort screeningsgesprek. In deze gesprekken hebben we vastgesteld of mensen daadwerkelijk tot de doelgroep behoorden en hebben we ze ingedeeld in focusgroepen, rekening houdend met praktische zaken (beschikbaarheid, locatie) en soms inhoudelijke zaken (voor drie focusgroepen hadden we specifieke doelgroepen voor ogen). Uiteindelijk bleken 13 personen bij nader inzien niet tot de doelgroep te behoren, bijvoorbeeld omdat zij niet bij de Rijksoverheid werkten of omdat ze geen eigen, persoonlijke ervaring met racisme hadden. Met 35 personen is het niet gelukt om telefonisch contact te leggen. Uiteindelijk zijn 83 personen ingedeeld in de focusgroepen, waarvan er 62 daadwerkelijk hebben deelgenomen aan de focusgroepen¹⁰; daarnaast hebben we nog vier individuele interviews afgenomen met mensen die om verschillende redenen niet konden deelnemen of wensten deel te nemen aan de focusgroepen, maar wel graag hun ervaringen wilden delen.

In totaal hebben we daardoor 66 mensen gesproken voor dit onderzoek. In de groep respondenten zat veel diversiteit: zo waren er mensen met jarenlange ervaring binnen het Rijk, maar ook mensen die er nog niet zo lang werkten; waren er leidinggevend en mensen in uitvoerende functies; waren er mensen met uiteenlopende religieuze of culturele achtergronden. Deelnemers aan de focusgroepen omschreven hun etnische, culturele of religieuze achtergrond onder andere als Marokkaans, Turks, Surinaams, Chinees, Indiaas, Antilliaans, Joods en moslim. Van de 66 respondenten waren er 22 man en 44 vrouw, en 11 jonger dan 36 en 55 waren 36 jaar of ouder.¹¹

Als dank voor hun deelname aan het onderzoek hebben respondenten een waardebon ter waarde van 35 euro gekregen.

Uitvoering en verloop van de focusgroepen

Er hebben uiteindelijk acht fysieke focusgroepen plaatsgevonden, en één online groepsgesprek voor mensen die niet bij een fysiek groepsgesprek aanwezig konden zijn. De fysieke focusgroepen vonden plaats in Den Haag, Rotterdam en Utrecht. Er is gekozen voor laagdrempelige locaties buiten de Rijksoverheid, om enige afstand te scheppen tot de werkomgeving en de neutraliteit van het onderzoek te benadrukken. De gesprekken duurden twee tot tweeënhalf uur en werden telkens begeleid door twee gespreksleiders. Soms werd er een pauze ingelast wanneer respondenten daar behoefte aan hadden.

De gesprekken waren semi-gestructureerd, wat betekent dat de gespreksleiders een topiclijst gebruikten als uitgangspunt voor het gesprek, maar hiervan konden afwijken om de *flow* van het gesprek te volgen. Tijdens de gesprekken konden deelnemers op elkaar reageren, elkaar vragen stellen

⁹ Dat wil zeggen, de meeste wervingsacties vonden plaats in de periode medio februari tot medio maart, en medio mei hebben we de inschrijving gesloten en konden mensen zich niet meer aanmelden.

¹⁰ Een aantal mensen heeft zich later weer afgemeld of kwam niet opdagen.

¹¹ De verdeling in schalen is moeilijk te geven, omdat we die informatie niet voor alle respondenten hebben. Van de 44 respondenten van wie we de informatie wél hebben vielen 17 respondenten in schaal 1 t/m 9 en 27 respondenten in schaal 10 of hoger.

of elkaar aanvullen. In het begin van het gesprek werd stilgestaan bij de vertrouwelijkheid van de gesprekken, bij de achtergronden van het onderzoek en bij de gebruikte definitie van racisme.

Van deze negen focusgroepen hebben we één gesprek gereserveerd voor alleen vrouwen, één voor jongere rijksambtenaren (jonger dan 35) en één voor medewerkers in loonschalen t/m 9.¹² We hebben voor deze groepen gekozen omdat in de Personeelsenquête Rijk naar voren kwam dat sommige van deze groepen significant vaker te maken krijgen met racisme. De overige zes focusgroepen waren niet gericht op een specifieke doelgroep.

Verwerking van resultaten en analyse

Van elk groepsgebesprek is een audiobestand gemaakt dat na afloop is getranscribeerd.¹³ Deze negen transcripties vormden de ruwe data voor dit rapport. De transcripties zijn open gecodeerd, waarbij passages en citaten zijn ingedeeld in zeven hoofdthema's: ervaringen met racisme, eigen reactie op racisme, reacties omstanders en dynamiek rondom incidenten, coping en gevolgen, melden van ervaringen, organisatieperspectief en overig. Per hoofdthema zijn relevante passages uit de transcripties kort samengevat en voorzien van labels. We zijn daarbij inductief te werk gegaan; we hadden dus geen vooropgezet plan van welke labels we zouden gebruiken maar hebben de primaire bron (de transcripties) daar leidend in laten zijn. Uit de codering - de categorisering van passages en citaten van de focusgroepen - is uiteindelijk de indeling van de verschillende hoofdstukken van dit rapport ontstaan.

1.4 Afbakening van het onderzoek

Afbakening onderzoek

Dit onderzoek gaat over directe en recente ervaringen van rijksambtenaren met racisme op de werkvloer. Deze zin bevat vier afbakeningen die een korte toelichting verdienen.

Ten eerste is het onderzoek gebaseerd op ervaringen van medewerkers die zelf racisme richting zichzelf hebben ervaren. Het gaat dus niet om mensen die racisme hebben zien gebeuren of die van anderen hebben gehoord dat er sprake was van racisme. Het gaat om directe, persoonlijke ervaringen van racisme. In paragraaf 1.2 noemen we de definitie van racisme die we als uitgangspunt hebben gehanteerd.

Ten tweede werpt dit onderzoek licht op *recente* ervaringen met racisme; in de wervingstekst werd expliciet gevraagd naar ervaringen in de afgelopen 2-3 jaar. Deze tekst werd bewust enigszins ruim gehouden (geen harde termijn) omdat ervaringen van racisme ook een langere periode kunnen beslaan en niet per se incidenten zijn die zich op een specifieke datum voordoen. Dat bleek ook in het onderzoek: recente ervaringen van racisme waarover respondenten vertelden konden vaak niet los worden gezien van een langere reeks aan ervaringen op en buiten het werk. In hoofdstuk 2 gaan we hier verder op in.

Ten derde gaat het in dit onderzoek om ervaringen met racisme *op de werkvloer* en wel die ervaringen *tussen collega's*. Het gaat dus niet om racisme-ervaringen die rijksambtenaren mogelijk hebben in

¹² Bij het groepsgebesprek voor loonschalen 1 t/m 9 waren ook enkele medewerkers aanwezig in hogere loonschalen. Het bleek moeilijk om één groepsgebesprek volledig te vullen met mensen t/m schaal 9, omdat er minder aanmeldingen waren in die loonschalen en mensen soms ook niet op de voor dat groepsgebesprek gereserveerde dag konden.

¹³ De audiobestanden zijn na afronding van het onderzoek vernietigd. De transcripties zijn geanonimiseerd.

andere domeinen van het leven, en het gaat ook niet om racisme-ervaringen die rijksambtenaren mogelijk tijdens uitoefening van hun functie hebben in contact met burgers of anderen.

Ten vierde gaat het onderzoek in op ervaringen van rijksambtenaren. Het gaat hier om de rijksambtenaren van de verschillende ministeries (met uitzondering van het ministerie van Defensie) en de daaronder vallende Rijksdiensten zoals Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële Inrichtingen en de Belastingdienst.

Gebruikte terminologie: bi-cultureel, van kleur, wit

Respondenten gebruiken verschillende termen om zichzelf en de groep waar zij zich mee identificeren te omschrijven. Ze omschrijven zichzelf als 'bi-cultureel', 'van kleur', 'zwart', of ze gebruiken inmiddels minder geaccepteerde termen als 'allochtoon' of 'buitenlander'. Sommige respondenten omschrijven zichzelf volgens hun specifieke achtergrond: moslim, Joods, Marokkaans, Surinaams etc. De meeste respondenten gebruiken het woord 'wit' om de collega's zonder migratieachtergrond of zonder bi-culturele achtergrond aan te duiden. Soms gebruiken zij ook de termen 'Nederlands' of 'blank'.

Al deze termen hebben een eigen betekenis en er is niet één term die alle achtergronden en identiteiten in dit rapport volledig afdekt. Wij gebruiken in dit rapport voornamelijk het woord 'bi-cultureel' om de respondenten aan te duiden, behalve wanneer het voor de context van belang is om de specifieke achtergrond nader te omschrijven. In de citaten hebben we de terminologie van respondenten gevolgd.

Herleidbaarheid van citaten

Vertrouwelijkheid en anonimiteit waren belangrijke voorwaarden voor respondenten om deel te nemen aan dit onderzoek. Respondenten vertelden persoonlijke verhalen over gevoelige kwesties die soms bovendien nog actueel zijn. Uitspraken, citaten en de geschetste ervaringen in dit rapport zijn niet herleidbaar tot de respondenten. Dit betekent onder andere dat we alle verwijzingen naar organisatieonderdelen en functietitels hebben geschrapt. Ook hebben we in enkele gevallen persoonlijke details veranderd die niet van belang zijn voor de strekking van het verhaal, maar wel de herleidbaarheid voorkomen.

1.5 Reflectie op het onderzoek en de onderzoeksmethode

Tot slot van deze inleiding willen we nog kort reflecteren op zowel opzet als uitvoering van het onderzoek. We belichten enkele kenmerken waarvan we vinden dat ze belangrijk zijn bij de interpretatie van de resultaten.

Ervaringsonderzoek en focusgroepen

De kracht van het onderzoek is dat ervaringen van medewerkers die racisme hebben ervaren binnen de Rijksoverheid centraal staan. Er is alle aandacht voor de context en dynamiek waarbinnen racisme plaats vindt en de persoonlijke gevolgen die het heeft. Dit is belangrijk. Racisme heeft grote impact op de mensen die het meemaken, en het horen van hun perspectief is een belangrijke en noodzakelijke stap op weg naar een inclusievere en veilige werkomgeving binnen de Rijksoverheid.

Deze kracht - focus op de ervaringen van mensen die racisme hebben ervaren - is tevens de beperking: het perspectief van anderen die bij racisme of de nasleep ervan betrokken (kunnen) zijn - bijvoorbeeld omstander, dader, leidinggevende, vertrouwenspersoon - ontbreekt in dit onderzoek. We hebben in het onderzoek ook niet aan waarheidsvinding of 'hoor en wederhoor' gedaan. We presenteren hier louter het perspectief van mensen die zelf racisme ervaren.

Focusgroepen zijn uitermate geschikt om dit soort ervaringsonderzoek uit te voeren. Met focusgroepen kunnen we op een relatief efficiënte manier een brede scope aan ervaringen verzamelen en hierop doorvragen. Met individuele interviews zouden we weliswaar nog dieper op de ervaringen kunnen ingegaan, maar zou het moeilijker zijn om de volle breedte en diversiteit van het ervaringspectrum in kaart te brengen. Doordat respondenten tijdens de focusgroepen bovendien op elkaar kunnen reageren en met elkaar in gesprek kunnen gaan, kunnen onderliggende dynamieken en herkenbare patronen sneller inzichtelijk gemaakt worden.

Representativiteit

Omdat het een kwalitatief onderzoek betreft, kan op basis van dit onderzoek niet worden vastgesteld *hoe vaak* racisme voorkomt binnen de Rijksoverheid. Dat hoeft ook niet, dat is met de Personeelsenquête Rijk in 2023 reeds vastgesteld. Dit vervolgonderzoek is bedoeld om het beeld in kwalitatieve zin verder in te kleuren en om aanknopingspunten te bieden om de aanpak van racisme te versterken. In plaats van de *omvang* richt dit onderzoek zich dus op de *aard* van het racisme.

Het onderzoek is wel in kwalitatieve zin representatief te noemen. Dit betekent dat we met het onderzoek een beeld schetsen waarin de bestaande verschillende perspectieven, ervaringen en zienswijzen van rijksambtenaren met racisme-ervaringen voldoende vertegenwoordigd zijn. Dat dit het geval is, leiden we mede af uit van de 'verzadiging' van de gegevens die gaandeweg het onderzoek is opgetreden. Naarmate het onderzoek vorderde leverden de focusgroepen weliswaar nog steeds nieuwe individuele verhalen en ervaringen op, maar voegden deze steeds minder toe aan het overkoepelende beeld of het brede scala aan verzamelde ervaringen. De *soorten* ervaringen waren dan steeds vaker al tijdens eerdere focusgroepen besproken.

Het is mogelijk dat er enige *bias* in de selectie van respondenten bestaat, aangezien respondenten zich vrijwillig konden opgeven voor het onderzoek. Dit rapport is gebaseerd op de ervaringen van 66 rijksambtenaren met uiteenlopende achtergronden, verzameld in negen focusgroepen en vier individuele interviews. Gezien de diversiteit van de respondentengroep op een aantal relevante achtergrondkenmerken (o.a. herkomst, gender, functiegroep, leeftijd) en de grote verscheidenheid aan verzamelde ervaringen schatten we in dat de bias beperkt is.

Context: de Rijksoverheid

Er is in het verleden al veel onderzoek gedaan naar racisme, ook naar vragen die in dit onderzoek centraal staan. De bijdrage van dit onderzoek aan de opgebouwde kennis ligt erin dat dit onderzoek zich richt op racisme *in een specifieke context, namelijk binnen de Rijksoverheid*. De scope van dit onderzoek hield in dat we deze context niet hebben vergeleken met dat wat er vooraf op basis van eerder onderzoek al bekend is over racisme en de gevolgen daarvan. Dit rapport bevat daarom geen hoofdstuk met een samenvatting van wetenschappelijke inzichten als basis voor de analyses. Bij de analyses zijn we zoals gezegd inductief te werk gegaan: de bronnen (de getranscribeerde focusgroepen) waren het vertrekpunt.

1.6 Leeswijzer

Dit rapport bestaat, behalve deze inleiding, uit vijf hoofdstukken:

- In hoofdstuk 2 beschrijven we de racisme-ervaringen van respondenten. We beschrijven verschillende verschijningsvormen, en ook hoe respondenten en omstanders reageren op racistische incidenten.
- In hoofdstuk 3 melden we hoe, waarom en bij wie respondenten racisme melden en aankaarten, en welke ervaringen ze hiermee hebben.

- In hoofdstuk 4 beschrijven we de gevolgen van racisme voor de respondenten, en manieren waarop respondenten met racisme omgaan (coping). Ook resumeren we de impact van racisme voor het werk van de respondenten.
- In hoofdstuk 5 analyseren we enkele onderliggende dynamieken die in de ogen van de onderzoekers een rol spelen bij het racisme dat we in dit rapport beschrijven.
- In hoofdstuk 6 presenteren we suggesties van respondenten voor het voorkomen en aanpakken van racisme binnen de Rijksoverheid.

2. Ervaringen met racisme op de werkvloer

In het kort:

- Respondenten delen een grote diversiteit en hoeveelheid aan ervaringen met racisme op de werkvloer. De ervaringen lopen uiteen van losstaande incidenten tot langlopende conflicten of pesterijen.
- Bij een deel van de ervaringen gaat het om expliciet en openlijk racisme, bijvoorbeeld beledigende uitspraken van collega's of leidinggevenden over de herkomst of uiterlijk van respondenten. Vaak gaat het echter om subtiele en minder tastbare ervaringen van uitsluiting.
- Expliciet racisme uit zich volgens respondenten in racistische beledigingen, in ongepaste 'grappen' over de herkomst of het uiterlijk van de respondenten, en in racistische opmerkingen over anderen, bijvoorbeeld burgers of bevolkingsgroepen, in het bijzijn van de bi-culturele respondenten.
- Ervaringen met onderhuids of subtiel racisme hebben bijvoorbeeld te maken met tegenwerking en uitsluiting door collega's of (nieuwe) leidinggevenden, waarbij het vaak niet aantoonbaar is dat racisme ten grondslag ligt aan het gedrag van de collega's. Deze vorm van racisme kan zich ook uiten in een gebrek aan vertrouwen, onderschatting of betutteling.
- Juist het subtiele of verborgen karakter van deze ervaringen maakt het lastig voor respondenten om de vinger te leggen op wat er aan de hand is. Vaak gaat het om langer slepende ervaringen of conflicten. De subtiele en onderhuidse vormen van racisme zitten dan ook soms verweven in de cultuur of het groepsgedrag binnen een bepaalde afdeling.
- Enkele ervaringen gaan over discriminatie tijdens procedures of omtrent regels. Respondenten krijgen bijvoorbeeld ongepaste vragen over hun herkomst of achtergrond tijdens sollicitatiegesprekken. Ook vertellen zij dat er aan hen hogere eisen worden gesteld voor promotie, bijvoorbeeld met betrekking tot taalgebruik, of worden andere collega's met minder ervaring onterecht voorgetrokken.
- Respondenten gaan soms de confrontatie aan door hun collega's of leidinggevenden aan te spreken op hun gedrag. Dit lijken ze vaker te doen als een situatie al langer voortsleept en als onduidelijk is wat er aan de hand is. Juist bij voorbeelden van expliciet racisme lukt het respondenten vaak niet om iets terug te zeggen. Ze zijn te overrompeld of verbaasd over het gedrag van hun collega's en voelen zich niet veilig om te reageren.
- Omstanders reageren in de meeste gevallen niet op het racisme dat respondenten meemaken. Respondenten vertellen over een gebrek aan steun van collega's en leidinggevenden. Dit verklaren zij door de hiërarchische verhoudingen en de mogelijke gevolgen die een confrontatie zou kunnen hebben voor iemands carrière.

In dit hoofdstuk beschrijven we de ervaringen met racisme op de werkvloer die respondenten in dit onderzoek hebben gedeeld. Daarnaast beschrijven we de directe context waarin de ervaringen hebben plaatsgevonden, de reacties van de respondenten zelf en reacties van omstanders en collega's. Vervolgacties (zoals het melden of aankaarten van racisme) en de gevolgen van de ervaringen bespreken we in de volgende hoofdstukken.

Voordat we ingaan op de individuele ervaringen, is het goed om stil te staan bij het begrip 'ervaringen'. Tijdens de focusgroepen werd ons duidelijk dat een impliciete verwachting van de vraagstelling van dit onderzoek was dat een 'ervaring' over het algemeen hetzelfde betekent als een 'incident', in de zin van een afgebakende gebeurtenis met een duidelijk begin en einde. De ervaringen van onze respondenten zijn veel breder dan dat. Het gaat soms over specifieke voorvallen, maar vaak ook over een reeks

incidenten of een langer durende situatie, een context of cultuur. Waarbij het niet altijd makkelijk is - voor de respondent en voor ons als onderzoekers - om de vinger te leggen op 'het racisme' in de kern van de ervaring.

Het uitgangspunt in dit onderzoek is de eigen ervaring van de respondenten. Dat wil zeggen dat wij het oordeel over het racistische karakter van een ervaring overlaten aan onze respondenten. Soms twijfelen respondenten of zij hun ervaring wel als racisme willen bestempelen en zijn zij terughoudend in het benoemen ervan, mede omdat het voelt als een zware beschuldiging. Ook geven sommige respondenten aan dat zij een ontwikkeling hebben doorgemaakt waarbij zij racisme nu sneller herkennen en als zodanig durven te benoemen dan vroeger. Waar relevant geven we deze overwegingen van respondenten weer.

Het gros van onderstaande ervaringen heeft recent (in de afgelopen 3 jaar) plaatsgevonden. Gezien de verwevenheid en langdurigheid van sommige ervaringen beschrijven we ook enkele ervaringen die al langer geleden zijn begonnen. Ook hierin volgen we het perspectief van respondenten die enkele keren expliciet aangaven dat zij hun recentere ervaringen moeilijk kunnen loskoppelen van wat er in het verleden is gebeurd.

2.1 Expliciet interpersoonlijk racisme

We beginnen met de meest directe vormen van racisme die in de focusgroepen aan de orde zijn geweest, te weten ervaringen met expliciet interpersoonlijk racisme. Bij deze ervaringen gaat het vaak om opmerkingen of uitspraken, verbaal of via de mail, die duidelijk racistisch van aard zijn. We maken onderscheid tussen verschillende vormen van expliciet interpersoonlijk racisme: beledigingen en grappen, vooroordelen en stereotypen, en opmerkingen over anderen.

Racistische beledigingen en grappen

Verschillende respondenten zijn op een racistische manier beledigd door een collega. De beledigingen richten zich op de afkomst van de respondenten, op de huidskleur of op een (vermeende) religie of culturele achtergrond. Het gaat bij deze ervaringen meestal om beledigingen die worden geuit door directe collega's die op hetzelfde niveau als de respondenten werken. Een deel van de uitspraken is openlijk racistisch en wordt bewust kwetsend geuit tegen de respondenten. Zo krijgt een respondent op haar eerste dag van een collega te horen dat "jullie [...] de plekken van onze kinderen inpikken". Een andere respondent krijgt te horen dat zij eruit ziet "als een terrorist" wanneer zij met zonnebril en hoofddoek op kantoor komt. Tegen weer een andere respondent wordt bij een overleg gezegd: "haal dat doek eens van je hoofd".

Naast deze openlijke en gerichte beledigingen, vertellen respondenten ook over beledigende opmerkingen waarvan zij zelf aannemen dat ze niet beledigend zijn bedoeld en 'per ongeluk' worden geuit. Het gaat om terloopse opmerkingen waarvan de collega blijkbaar niet doorheeft dat de opmerkingen in de kern racistisch zijn. Hieronder valt bijvoorbeeld de ervaring van een respondent die de feedback krijgt dat "wij Nederlanders dit anders doen". Een andere respondent wordt bij een nieuwe werkplek verwelkomd met de opmerking dat er "nog een Marokkaans meisje met een bos krullen [werkt], verder niks mis mee". Tot slot worden respondenten ook met denigrerende termen aangesproken, zoals "Mohammedaan", "bruintje" of "n*".

Juist doordat de betreffende collega's zich in een deel van de gevallen kennelijk niet bewust zijn van het racistische karakter van hun uitspraken, zetten deze opmerkingen de respondenten neer als 'anders' en benadrukken ze hun (vermeende) afkomst. Het viel ons als onderzoekers op dat de respondenten de

neiging hebben om uit te leggen waarom zij de opmerking wel als racistisch ervaren. Dit vertelt ons dat het voor hen kennelijk niet vanzelfsprekend is dat het racisme wordt erkend.

Een deel van de respondenten deelt ervaringen van racistische uitspraken in de vorm van grappen. De grappen gaan over de culturele achtergrond, huidskleur of het taalgebruik van de respondenten. Wederom gaat het vaak over directe collega's die hiërarchisch gezien op hetzelfde niveau als de respondenten staan. Zo deelt een respondent het voorbeeld van een collega die als grap altijd met een Surinaams accent gaat praten. In een ander geval wordt de (veronderstelde) gebrekkige kennis van een specifiek deel van de Nederlandse cultuur van de respondent belachelijk gemaakt. De respondenten geven aan dat het vaak voorkomt dat racistische uitspraken "als grap gebracht worden", maar dat dit niets afdoet aan het kwetsende karakter ervan. Sterker nog, de verwachting dat zij zouden meelachen over de racistische grappen maakt de situatie nog complexer en maakt het nog moeilijker om een passende reactie te vinden.

Aanspreken op herkomst, vooroordelen en stereotype beelden

Naast de beledigingen en grappen geven respondenten ook voorbeelden waarin zij op een vervelende manier worden aangesproken op hun herkomst, geloof of cultuur. Dit gebeurt soms in de context van de actualiteit. Verschillende Joodse respondenten vertellen dat zij zich recent naar collega's toe hebben moeten verantwoorden voor de oorlog in Gaza. Zij krijgen aanvullende vragen, worden om een stellingname gevraagd, of krijgen ongevraagd uitleg over de geschiedenis van Israël en Palestina. Het is daarbij duidelijk dat het niet gaat om oprechte belangstelling. Eén van deze respondenten geeft aan dat andere collega's juist vanuit een empathische houding hebben geïnformeerd naar haar ervaringen omtrent 7 oktober en met betrekking tot antisemitisme. Dit is duidelijk van een andere orde dan de eis om zich te verantwoorden of stelling te nemen.

De actualiteit als aanleiding voor racistische opmerkingen komen we ook in andere contexten tegen. Een respondent met een Surinaamse achtergrond wordt aangesproken op ontwikkelingen in haar land van herkomst, "in jullie bananenrepubliek". Ook rondom het Sinterklaasfeest wordt deze respondent "uitgedaagd om te reageren op bepaalde opmerkingen" met betrekking tot Zwarte Piet. Een ander soort 'actualiteit' is de vakantieperiode. Een respondent vertelt dat hij zich geregeld moet verantwoorden voor het feit dat hij in de zomervakantie naar zijn land van herkomst gaat om familie te bezoeken, omdat daarbij zijn loyaliteit aan Nederland in twijfel wordt getrokken. Terwijl de vakantie als gespreksonderwerp bij de meeste collega's enthousiasme opwekt, wordt in zijn geval met afkeuring gereageerd, waardoor hij aarzelt om te vertellen over zijn vakantieplannen. De vakantieperiode roept daarmee voor deze respondent een gevoel van onveiligheid op.

Respondenten worden ook geconfronteerd met vooroordelen en stereotypen van collega's. Verschillende respondenten van kleur hebben meegemaakt dat zij als "agressief", "heftig" of "bossy" worden afgeschilderd, terwijl zij zelf niet de indruk hebben dat zij zich anders gedragen dan andere, witte collega's. Dit beeld van agressiviteit of dominantie schrijven zij toe aan racistische beeldvorming over mensen (en specifiek over vrouwen) van kleur. Het schept de indruk dat ze "de gezellige persoon moeten zijn, anders word je weggezet als agressief of iets dergelijks". In andere gevallen worden respondenten juist als uitzondering op de regel aangewezen: eerdere collega's met dezelfde afkomst waren lui, "maar jij bent anders, gelukkig ben jij anders". Ondanks de 'uitzondering' wordt ook hier het stereotype juist in stand gehouden en op de persoon toegepast.

Tot slot geven enkele respondenten aan dat collega's er door hun culturele achtergrond automatisch van uitgaan dat zij gelovig zijn, en meer specifiek belijdend moslim zijn, terwijl dat niet het geval hoeft te zijn. Er worden vragen gesteld over bijvoorbeeld ramadan, halal eten en het dragen van een hijab waaruit blijkt dat collega's een stereotiep beeld van moslims op de betreffende persoon plakken. Een

andere respondent vertelt dat er bijvoorbeeld vanuit wordt gegaan dat collega's met een moslimachtergrond het niet erg vinden om met kerst of op zaterdag en zondag te werken, zonder dat dit bij de individuele collega wordt nagevraagd.

Racistische opmerkingen en uitingen over anderen

Respondenten vertellen ook over algemene racistische uitingen van collega's die niet aan hen persoonlijk gericht zijn, maar wel in hun bijzijn worden geuit. Zo vertelt een respondent die in een dienstverlenende functie veel contacten met burgers heeft dat zijn collega's tegen hem zeggen dat "de Marokkaanse en Turkse jongens" fraudeurs zijn, dat het "altijd die jongens die in een BMW rijden" zijn die frauderen. Hij geeft aan dat dat denigrerende opmerkingen over burgers met een migratieachtergrond aan de orde van de dag zijn. Een andere respondent in een soortgelijke functie herkent dit beeld en vertelt dat een collega tegen haar zegt dat het "toch altijd die [mensen] met een buitenlandse achternaam [zijn] die er een potje van maken". Dezelfde respondent maakte ook mee dat in haar bijzijn nare opmerkingen over vluchtelingen gemaakt worden, waarbij uiteindelijk ook "als grapje" aan haar eigen vluchtelingenachtergrond gerefereerd wordt. In andere ervaringen van respondenten gaat het om grappen over "tien kleine n*'jes" in een WhatsApp groep en over racistische afbeeldingen van Zwarte Piet bij een Sinterklaasgedicht.

Ook al gaan deze ongerichte uitingen van collega's niet over henzelf, zij zorgen wel voor een onveilige sfeer en raken de respondenten persoonlijk. De uitingen laten volgens de respondenten immers zien welke denkbeelden collega's erop nahouden, en de opmerkingen zouden in een andere context ook over henzelf gemaakt kunnen worden.

2.2 Subtiel onderhuids racisme

Veel respondenten geven tijdens de focusgroepen aan dat hun ervaringen ongrijpbaarder zijn dan het expliciete racisme dat we hierboven hebben beschreven. Zij delen ervaringen waarbij zij voelen dat er iets niet klopt, maar waarbij zij maar moeilijk de vinger kunnen leggen op wat er precies aan de hand is. Sommige ervaringen kunnen we omschrijven als micro-agressies, maar de respondenten leggen vooral de nadruk op het onzichtbare en ongrijpbare karakter ervan. In essentie gaat het over ervaringen waarbij de respondenten geen erkenning krijgen voor hun werk, waarbij hun geen evenredige plek wordt gegund en waarbij het hun onmogelijk wordt gemaakt om zich thuis te voelen in de organisatie. Vaak zijn het geen losstaande incidenten, maar een langer slepende situatie in een bepaalde functie of in relatie tot een specifieke collega of leidinggevende. Wij verdelen deze ervaringen onder in vier onderwerpen: tegenwerking en uitsluiting, argwaan en afgunst, onderschatting en betutteling, en gebrek aan inclusie.

Tegenwerking en uitsluiting

Verschillende respondenten ervaren tegenwerking en uitsluiting in hun werk en vermoeden dat dit met hun herkomst of culturele achtergrond te maken heeft. De tegenwerking bestaat bijvoorbeeld uit het niet betrekken van de respondenten bij besluitvormingsprocessen of het structureel uiten van onterechte kritiek. Er is vaak sprake van een bepaalde verandering in de directe werkomgeving waardoor de problemen ontstaan: een nieuwe collega, leidinggevende of een nieuwe functie van de respondent. De respondenten vergelijken de situatie van vóór de verandering met die erna.

Een concreet voorbeeld van uitsluiting is de ervaring van een respondent die op een dienstreis in een ander hotel dan overige collega's wordt geplaatst, niet wordt uitgenodigd voor gezamenlijke etentjes en buiten de voorbereidende overleggen wordt gehouden. Een andere respondent wordt niet betrokken bij een integriteitsonderzoek naar de eigen medewerkers terwijl zij hier naar eigen zeggen wel bij

betrokken zou moeten worden. Verschillende respondenten delen de ervaring dat zij - soms samen met andere bi-culturele collega's - niet worden uitgenodigd voor overleggen die wel relevant voor hen zijn. Ook vertellen respondenten over situaties waarin zij door collega's genegeerd worden: bij een nieuwjaarsreceptie schudt een collega ieders hand behalve die van de respondent en bij een intern sollicitatiegesprek over mogelijke doorstroom beweert een collega de respondent zelfs "helemaal niet te kennen" terwijl ze al langere tijd op dezelfde afdeling werken.

Enkele respondenten delen verhalen van tegenwerking vanuit hun (nieuwe) leidinggevenden. Zo heeft een respondent te maken met een nieuwe manager die aangeeft dat zij "niet in het team past", terwijl zij vóór de komst van de manager jarenlang in hetzelfde team uitstekend gefunctioneerd heeft. Een medewerker in een ondersteunende functie wordt niet geaccepteerd door een nieuwe directeur die probeert haar over te plaatsen en te vervangen door een andere medewerker. Een adviseur op het terrein van diversiteit en inclusie ervaart veel weerstand van leidinggevenden bij het organiseren van een Iftar-maaltijd, terwijl er alle ruimte is om andersoortige activiteiten of borrels te organiseren. Dezelfde persoon loopt bij overplaatsing naar een andere afdeling aan tegen een afdelingshoofd die weigert aan diversiteit te werken en dit ook tegen de betreffende respondent zegt: "ik wil jou niet op mijn afdeling".

In het grootste deel van bovenstaande ervaringen van uitsluiting en tegenwerking wordt er geen expliciet racisme geuit, maar kunnen de respondenten geen andere verklaring voor het gedrag van hun collega's en leidinggevenden bedenken. Het zoeken naar een mogelijke verklaring houdt respondenten bezig. "Sommige dingen voel je aan, maar je kan het niet onder woorden brengen. Ik vind dat heel, heel moeilijk. Tuurlijk voel ik het wel, je zegt goedemorgen en er wordt niks gezegd en dan denk je, waar ligt dat nou aan?"

Argwaan en afgunst

In plaats van concrete tegenwerking lopen enkele respondenten in een nieuwe functie of in een nieuw team tegen wantrouwen bij collega's aan, dat zich ook uit in afgunst of argwaan. Ondanks dat (of misschien juist: omdat) zij goede prestaties leveren waar ook hun collega's baat bij hebben, voelen zij zich als indringer of tegenstander behandeld door hun collega's. Ze hebben het gevoel dat zij als bedreiging worden waargenomen door hun directe collega's, juist wanneer zij promotie maken of goede resultaten boeken. Dit uit zich in "scheve gezichten", "constante kritiek", of het negeren van successen die door andere collega's wel worden gezien. Het komt erop neer dat deze respondenten wel door hun leidinggevende persoonlijke erkenning krijgen, maar door hun collega's niet worden geaccepteerd.

In sommige van deze ervaringen lijkt mee te spelen dat de collega's proberen het aanzien van de respondenten bij de leidinggevenden te ondergraven. Enkele respondenten hebben meegemaakt dat hun namen van memo's werden gehaald en vervangen door de namen van collega's, voordat deze memo's verder de lijn in zijn gestuurd. Dit gebeurt zonder hun toestemming en zonder dat zij op de hoogte worden gebracht. Een ander respondent krijgt in haar personeelsgesprek te horen dat collega's de feedback hebben gegeven dat zij door niemand serieus genomen wordt. Ook wordt een respondent publiekelijk door collega's aangevallen in overleggen zonder gegronde redenen. In sommige gevallen leidt dit uiteindelijk ook tot een verslechterde relatie met de leidinggevende.

Meestal is ook bij deze verhalen niet expliciet aan te wijzen dat racisme ten grondslag ligt aan het wantrouwen waar de respondenten mee te maken krijgen. Opvallend is dat leidinggevenden dit juist wel soms impliciet benoemen door te zeggen dat de collega's nog moeten "wennen" aan de betreffende respondent. Dit lijkt vaak bedoeld als geruststelling, maar roept grote vraagtekens op bij de respondenten: "Als er gezegd wordt tegen mij, ze moeten aan je wennen, dan denk ik, wennen, waaraan? Wat wennen? Ik heb 30 jaar ervaring, ik zit heel lang in het vak, ik weet waar ik het over heb."

Een andere respondent benoemt zelf dat hij extra moet investeren in het opbouwen van vertrouwen: "maar nu na verloop van tijd, hebben ze me een beetje leren kennen... het heeft me wel tijd gekost om een beetje dat vertrouwensgevoel te winnen."

Onderschatting en betutteling

Respondenten delen verschillende verhalen waaruit blijkt dat hun collega's of leidinggevende zich niet kunnen voorstellen dat zij op hoog niveau presteren, dat zij minder vertrouwen in hun competenties hebben dan die van andere collega's, en dat zij met arrogantie of vanuit de hoogte communiceren. Zo zijn er meerdere concrete voorbeelden van 'functieverwarringen': een juridisch adviseur wordt door directieleden gevraagd of ze bij de administratie komt werken, een manager wordt bij de koffieautomaat uitgelachen wanneer hij aangeeft regiodirecteur te zijn, bij een werkbezoek aan een gevangenis wordt een respondent doorverwezen naar de bezoekersruimte.

Andere ervaringen van onderschatting en betutteling zijn subtieler. Het kan bijvoorbeeld gaan over de taakverdeling, waarbij de bi-culturele respondenten geen zware taken mogen uitvoeren. Een respondent wordt ervan weerhouden om een internationale presentatie over een eigen project te geven, waarbij een minder ervaren collega naar voren wordt geschoven. Een deel van de ervaringen heeft te maken met taal. Zo moet een respondent die al jaren op hoog niveau stukken schrijft, van haar nieuwe directeur op "Nederlandse taalcursus voor allochtonen". Een andere respondent vertelt "dat iemand bij elk moeilijk Nederlands woord vroeg, weet jij wat dat betekent?".

De ervaringen van betutteling en onderschatting tasten het zelfvertrouwen van respondenten aan en belemmeren hun professionele groei en doorstroom. Juist omdat de ervaringen vaak ogenschijnlijk onschuldig of onbedoeld zijn, leggen zij voor de respondenten bloot hoe anderen over hen denken. "Je hebt soms het gevoel dat mensen minder van je verwachten en ze zijn heel verbaasd wanneer je iets wel goed doet."

Gebrek aan inclusie

Tot slot delen respondenten ervaringen waarbij de organisatie onvoldoende rekening houdt met religieuze en culturele diversiteit onder de medewerkers. Voorbeelden zijn het ontbreken van een gebedsruimte op de locatie waar een respondent werkt, en het plannen van activiteiten in het kader van diversiteit en inclusie op een (niet-christelijke) feestdag. Ook het regelen van koosjer of halal eten roept veel weerstand op bij individuele collega's. Daarbij krijgen de respondenten weinig begrip op het moment dat zij hun problemen aankaarten: er is geen openheid om de situatie te veranderen, het probleem wordt bij henzelf neergelegd. De respondenten wijten deze ervaringen aan een gebrek aan kennis en ervaring bij collega's en denken dat hun organisaties "nog niet klaar" zijn voor diversiteit.

2.3 Achterstelling in procedures en regels

Naast de ervaringen van interpersoonlijk racisme en discriminatie, zowel expliciet als onderhuids, vertellen respondenten ook over gevallen van racisme in de context van procedures of (de toepassing van) regels. Daarbij zijn niet de procedures of regels zelf het probleem, maar de manier waarop collega's en leidinggevendens hiermee omgaan. Het gaat om ervaringen tijdens sollicitaties, om achterstelling of ongelijke behandeling omtrent doorstroom en promotie, en om ongelijke eisen of voorwaarden op de werkvloer.

Racisme bij (interne) sollicitaties

Ervaringen met racisme tijdens sollicitaties hebben zowel betrekking op incidenten tijdens de procedure als een in de ogen van de respondent onterechte uitkomst van procedures. Tijdens procedures maken

enkele respondenten mee dat er gedurende een sollicitatiegesprek vragen over hun herkomst worden gesteld. Zo wordt aan een respondent de vraag gesteld: "hoe Nederlands voel jij je?" Een andere respondent krijgt het hypothetische "dilemma" voorgelegd wat hij zou doen als hij als overheidsfunctionaris een beslissing over zijn familie (uit het buitenland) zou moeten vellen. Voor de respondenten zijn deze vragen om twee redenen ontoelaatbaar: ten eerste zouden deze vragen niet gesteld worden aan sollicitanten zonder bi-culturele achtergrond en ten tweede wordt door deze vragen hun loyaliteit aan Nederland, en feitelijk hun Nederlanderschap, in twijfel getrokken.

Andere respondenten stellen vraagtekens bij de uitkomsten van sollicitatieprocedures, waarbij zij niet kunnen verklaren waarom zij zijn afgewezen voor een bepaalde functie. De voorbeelden gaan met name over interne sollicitaties. Een respondent solliciteert op een functie die precies bij haar profiel past, waaronder ervaring met een bepaald departement, maar wordt afgewezen ten gunste van een collega die juist essentiële ervaring ontbeert. Een andere respondent meent een nieuwe functie al bijna zeker te hebben, maar wordt toch nog afgewezen wanneer op het laatste moment een andere manager bij de procedure wordt betrokken. De respondenten zijn ervan overtuigd dat hun herkomst een doorslaggevende rol heeft gespeeld in de afwijzingen: "Dan gaat er een belletje rinkelen van, heeft dat wel te maken met de achtergrond waar ik vandaan kom, want veel kan ik er niet van bedenken, van waarom ik afgewezen werd."

Enkele respondenten zijn zelf betrokken geweest bij sollicitatieprocedures waarin bi-culturele kandidaten onder voor hen onduidelijke omstandigheden zijn afgewezen. Zij hebben het gevoel dat hun leidinggevendens mensen voortrekken die zij kennen uit andere functies, en de instroom van nieuwe, "diverse" kandidaten belemmeren. Dit staat volgens hen in schril contrast met de ambities die hun organisaties hebben om de diversiteit van hun personeel te bevorderen. Deze ervaringen leiden er dan ook toe dat zij weinig vertrouwen hebben in het diversiteitsbeleid van hun organisaties.

Gebrek aan doorgroei en promotie

Meerdere respondenten geven aan dat zij minder kansen krijgen om door te groeien in hun functie of promotie te maken. Dit heeft ook te maken met de subtiele uitsluitingsvormen die in paragraaf 2.2 zijn beschreven. Zo maken ze mee dat collega's worden voorgetrokken, dat zij zelf als "niet zwaar genoeg" voor hogere functies worden bestempeld (maar anderen in een vergelijkbare positie wel), of dat leidinggevendens ervan uitgaan dat zij geen interesse in hogere functies zouden hebben.

Een concreet voorbeeld is het verhaal van een respondent die naast haar reguliere taken een hele projectorganisatie heeft opgezet maar uiteindelijk niet de kans krijgt om die projectorganisatie te leiden omdat een collega zonder relevante ervaring voorrang krijgt. Een andere respondent wordt telkens opnieuw extern ingehuurd, zonder een regulier dienstverband te krijgen, terwijl "alle Nederlandse mensen werden aangenomen". Pas nadat de respondent naar de ondernemingsraad stapt, wordt hij uiteindelijk in dienst genomen.

Net als bij de ervaringen omtrent sollicitaties is er in de meeste gevallen geen sprake van expliciet racisme, maar leiden respondenten uit de context en de vergelijking met collega's met een Nederlandse achtergrond af dat zij op grond van hun herkomst worden achtergesteld. Zij verwijzen naar "non-argumenten" die leidinggevendens gebruiken om hun gebrek aan doorgroeimogelijkheden te onderbouwen, terwijl het 'echte' argument hun afwijkende achtergrond is. Daarbij kunnen naast herkomst ook andere persoonskenmerken een rol spelen, geeft deze respondent aan: "Ik had altijd het gevoel dat dat door meerdere dingen kwam, ik was vrouw, ik was relatief jong voor een senior functie zo hoog in de hiërarchie, maar ik had ook een andere achtergrond, dus kon ik het wel echt goed?"

Ongelijke eisen of voorwaarden

In sommige verhalen van respondenten komt naar voren dat zij aan andere of hogere eisen moeten voldoen dan hun collega's. Een respondent moet verplicht een hbo-studie volgen om een bepaalde functie te bekleden, terwijl vervolgens andere collega's op soortgelijke functies binnenkomen zonder het betreffende onderwijsniveau. Ook wordt volgens een respondent bij bi-culturele medewerkers extra nauw op het taalniveau gelet. Kleine taalfoutjes die bij iedereen gebeuren, worden deze mensen extra hard aangerekend. Taal wordt ook als argument gebruikt om verschillen in arbeidsvoorwaarden te rechtvaardigen. Een respondent probeert na te gaan waarom hij minder salaris krijgt dan andere collega's, en krijgt als uitleg: "jouw taal is niet goed genoeg". Ook wordt hem niet toegestaan om zijn werktijden aan te passen, terwijl collega's dat wel mogen.

De kern van deze ervaringen is de ongelijkheid van de eisen en de daaruit voortvloeiende onrechtvaardigheid. De eisen zelf vinden de respondenten niet per definitie bezwaarlijk, maar het feit dat de lat voor hen hoger ligt dan voor andere collega's, kunnen zij niet aanvaarden.

2.4 Hoe reageren gedupeerden op de incidenten en ervaringen?

In de focusgroepen hebben we aandacht besteed aan de reacties van de respondenten op de beschreven incidenten. Een belangrijk beginpunt is daarbij de vraag of er eigenlijk wel ergens op te reageren valt. De ervaringen van onderhuids racisme die we hierboven hebben beschreven, zijn juist zo lastig omdat er vaak geen concreet aanknopingspunt is om de situatie bespreekbaar te maken. Toch zoeken respondent ook bij dat soort ervaringen naar manieren om het gesprek aan te gaan. We zijn in de gesprekken drie soorten reacties tegengekomen: de confrontatie aangaan met de betreffende collega, stil blijven uit shock of verbazing, en weglachen van de ervaring.

Confrontatie aangaan

Een aanzienlijk deel van de respondenten kiest ervoor om de confrontatie aan te gaan met collega's of leidinggevenden. Dit gaat hen niet gemakkelijk af, het kost veel moeite en energie. In veel van de voorbeelden reageren de respondenten dan ook niet direct op een voorval, maar twijfelen ze eerst een tijdje of denken ze na over wat hun mogelijkheden zijn. Uiteindelijk voelen zij zich vanuit hun rechtvaardigheidsgevoel verplicht om het aan te kaarten, of is er sprake van een herhaling van incidenten waardoor zij niet meer stil kunnen blijven.

Het gaat in deze gevallen opvallend vaak juist over de meer subtiele of ongrijpbare vormen van uitsluiting. Mensen nemen deze ervaringen met zich mee en zoeken naar manieren om het ongrijpbare naar de oppervlakte te brengen. Ze willen expliciet maken dat zij het gevoel hebben op hun herkomst of kleur afgerekend te worden. Maar zowel het besef dat er sprake is van racisme als het besluit om dit bespreekbaar te maken, komen geleidelijk tot stand en monden dus pas na een bepaalde tijd uit in een uitgesproken reactie.

Ook valt op dat de respondenten goed nadenken over de manier waarop zij hun reactie verwoorden. Zij overleggen soms met andere bi-culturele collega's hoe zij het beste kunnen reageren. Sommigen kiezen voor een directe confrontatie ("Ik zei tegen haar, ligt het aan mijn huidskleur?"), anderen reageren indirecter of met humor, bijvoorbeeld door het schrijven van een Sinterklaasgedicht. Deze overpeinzingen over de 'juiste' reactie brengen in de focusgroepen discussies op gang over wiens verantwoordelijkheid het is om op zijn woorden te letten: "Het makkelijkste wat mensen kunnen doen, is beginnen over je toon... Nee, je moet niet gaan afleiden met toon, je moet het hebben over de inhoud."

Stil blijven uit verbazing of shock

Versillende respondenten vertellen dat zij uit shock of verbazing juist stil blijven bij racistische incidenten. Het gaat hierbij dan juist weer vaker over de expliciete vormen van racisme. Racistische opmerkingen of ongepaste grappen komen vaak zo onverwacht en rauw op de respondenten af, dat zij in de directe situatie bijna bevrozen en niet weten hoe zij moeten reageren: "Ik was flabbergasted. Ik wist gewoon niet wat ik er op moest zeggen. Ik was met stomheid geslagen." Dit is herkenbaar voor veel respondenten. Zij zouden wel willen reageren, maar weten op dat moment niet goed hoe. Ondertussen gaat de situatie waarin zij zitten gewoon door, maar blijft het incident in hun gedachten aandacht vragen.

De context van de hele situatie speelt daarbij ook een rol. Incidenten vinden plaats tijdens sollicitatiegesprekken, op een eerste werkdag of in het bijzijn van leidinggevenden. In deze contexten voelen respondenten zich niet vrij om direct te reageren of ze zijn bang dat hun reactie nadelige gevolgen voor hen gaat hebben. Een respondent geeft aan dat het voor hem een automatisme is geworden om zich bij racistische opmerkingen schrap te zetten en door te gaan: "Je voelt iets en je hebt iets van, nu moet ik sterk zijn, nu moet ik me niet laten breken."

Weglachen

Een specifieke vorm van 'stil blijven' is het "weglachen" van een racistische opmerking. Ook hier speelt shock of verbazing een rol, en daarnaast de wens om de sfeer van het gesprek niet te verpesten. Dit heeft volgens de respondenten ook te maken met onervarenheid. Zij geven aan dat zij inmiddels meer geneigd zouden zijn om wel de confrontatie aan te gaan. Want bij veel respondenten daalt na het weglachen pas het besef in dat de situatie eigenlijk om een andere reactie vroeg. "Pas wanneer het gesprek geëindigd is en ik ben bij mezelf, denk ik, dat was zó raar wat diegene eigenlijk zei." Het weglachen laat een andere respondent achter met een "bittere nasmaak" omdat zij eigenlijk toch iets had willen zeggen.

2.5 Hoe reageren omstanders op de incidenten?

Naast de reactie van de respondenten zelf is ook de reactie van omstanders van belang voor de dynamiek van de incidenten. Met omstanders bedoelen we mensen die getuige zijn van het incident of de situatie. Dat kunnen zowel mensen zijn die fysiek aanwezig zijn bij een voorval, maar het kan ook gaan om overige geadresseerden van een e-mail, andere leden van een WhatsApp-groep of bij een langer slepende situatie overige teamleden die zicht hebben op de patronen en verhoudingen. Uit de verhalen van de respondenten wordt duidelijk dat omstanders altijd een belangrijke rol vervullen, of ze nou ingrijpen of niet: de meeste respondenten vertellen over een gebrek aan steun, sommige respondenten hebben juist positieve ervaringen. Hieronder gaan we in op drie soorten reacties: het uitblijven van steun door een passieve houding (negeren), het meedoen of meelachen en het ingrijpen of steunen van de respondenten.

Negeren en gebrek aan steun

Een groot deel van de respondenten geeft aan dat hun collega's in de meeste gevallen niet reageren op racistische incidenten. Het gebeurt regelmatig dat meerdere collega's getuige zijn van een expliciete uiting van racisme op de werkvloer, maar dat niemand ingrijpt of steun uitspreekt voor de respondent. Enkele respondenten zijn dit al gewend en verwachten inmiddels geen steun meer: "Steun van anderen? Tja, uiteindelijk weet je dat je er alleen voor staat." Anderen verbazen zich over hun collega's die niet ingrijpen: "Wat ik ook heel apart vind, heel veel collega's zien dat ook, ... maar niemand voelde ook die behoefte om te zeggen van, hé, hoor eens, wat gebeurt hier?"

Bij ervaringen van onderhuids racisme en uitsluiting ligt de dynamiek iets complexer, maar is de uitkomst toch vergelijkbaar. Respondenten zouden in deze vaak langer lopende situaties de steun van hun collega's zeer waarderen. Zij verwachten bijvoorbeeld dat collega's solidariteit tonen door "even een signaal te geven" dat zij ook moeite hebben met een bepaalde situatie of leidinggevende. Of dat collega's het opnemen voor de kwaliteit van hun werk, wanneer die in twijfel wordt getrokken. In veel gevallen blijft deze steun echter uit en blijven collega's stil.

De respondenten hebben verklaringen voor het gedrag van hun collega's en begrijpen het tot op zekere hoogte zelfs. De meest gedeelde verklaring is dat collega's terughoudend zijn in het aangaan van de confrontatie omdat zij bang zijn dat dit consequenties gaat hebben voor hun carrière. "Iedereen wil carrière maken en heeft ambities, dus die kunnen ook helemaal niks voor jou betekenen." De eventuele nadelige gevolgen voor iemands carrière worden gekoppeld aan de invloed van hiërarchie. Zeker als het gaat om het aanspreken van een leidinggevende, verwachten respondenten weinig actie van hun collega's. Zij zijn gewend aan een cultuur waarin het uiten van kritiek op een leidinggevende hooguit gebeurt wanneer de betreffende persoon naar een andere functie is vertrokken. Er is dan ook sprake van een zekere gelatenheid bij de respondenten: "Ik kijk er zelf ook niet van op dat anderen op dat moment niks zeggen en dat is eigenlijk wel heel erg."

Meelachen of meedoen

In enkele gevallen is de reactie van omstanders ronduit negatief voor de respondenten. De aanwezige collega's lachen dan bijvoorbeeld mee met een racistische 'grap' of opmerking of doen er zelfs nog een schepje bovenop. Respondenten spreken over situaties met veel ongemak waarbij hun collega's de kant van de collega kiezen die het aanvankelijke racistische gedrag vertoonde. In sommige gevallen is dit juist weer een reactie op een tegenreactie: als respondenten zichzelf uitspreken over de racistische uiting, reageren andere collega's door hun ervaring in twijfel te trekken of ze tegen te spreken. Dit gebeurde bijvoorbeeld toen een persoon reageerde op racistische uitingen in een WhatsApp groep: "toen ontplofte het, want iedereen vond dat ze er niets van had moeten zeggen... Waar zeur je over?" Zo kan een directe reactie van het slachtoffer juist tot gevolg hebben dat het verder escaleert en dat iemand opnieuw slachtoffer wordt (secundaire victimisatie).

Ingrijpen en steun uitspreken

Enkele respondenten delen ervaringen waarin collega's of leidinggevenden direct hebben ingegrepen en een racistische opmerking hebben tegengesproken. In twee gevallen zijn het leidinggevenden die direct optreden en aangeven dat een uiting niet acceptabel is, of die een collega tot de orde roepen naar aanleiding van een racistische uiting in een e-mail. Volgens de respondenten zijn deze interventies van leidinggevenden effectief. Het zorgt ervoor dat zij zich gesteund voelen en heeft tot gevolg dat de discriminerende collega's voorzichtiger zijn in hun uitingen. Het laat ook zien dat het wel degelijk mogelijk is om tegenspraak te bieden, ook al zijn het slechts weinig voorbeelden.

Respondenten krijgen ook steun wanneer zij zichzelf uitspreken in een situatie. Die steun komt vaak achteraf, één op één, van diverse collega's. "Dan krijg ik appjes... goed dat je er wat van hebt gezegd." Deze vorm van steun zorgt ook voor enige frustratie of teleurstelling bij de respondenten. Zij hebben liever dat collega's direct en in het openbaar hun mening kenbaar maken en ze spreken collega's hier ook op aan. Ze krijgen vervolgens echter vooral het gevoel dat hun collega's het lastig of ingewikkeld vinden om op het moment zelf de confrontatie aan te gaan met een andere collega. "Ze willen het gewoon gezellig houden."

Een laatste vorm van steun is onderlinge solidariteit. Enkele respondenten vertellen dat zij steun vinden bij andere collega's van kleur die hun situatie begrijpen. In een concrete situaties zoeken zij bijvoorbeeld het oogcontact met de betreffende collega en zien zij herkenning in elkaars reactie.

3. Melden en aankaarten van racisme

In het kort:

- Respondenten kiezen verschillende routes om hun ervaring met racisme aan te kaarten. In eerste instantie kiezen zij er vaak voor om steun te zoeken bij hun leidinggevende. Daarnaast zoeken veel respondenten contact met een vertrouwenspersoon, of proberen zij hun ervaring bij hun directeuren of directeur-generaal onder de aandacht te brengen. De rol van HR en integriteitscoördinatoren is beperkt.
- Het grootste deel van respondenten is teleurgesteld in de aanpak of opvolging van hun ervaringen door leidinggevenden of vertrouwenspersonen. Hun beleving wordt in twijfel getrokken, gebagatelliseerd, en zij worden ontmoedigd om verdere actie te ondernemen. Daarnaast blijkt er vaak een gebrek aan handelingsperspectief: leidinggevenden en vertrouwenspersonen kunnen of willen weinig voor hen betekenen. Ook vertellen respondenten dat hun meldingen bij vertrouwenspersonen niet anoniem blijven en dat zij worden aangesproken op het maken van een melding.
- Positieve uitzonderingen zijn er vooral bij de leidinggevenden. Enkele respondenten vertellen dat hun leidinggevenden snel en doortastend handelen door de dader direct aan te spreken, te sanctioneren en racisme daarnaast breder in het team bespreekbaar te maken.
- Soms betrekken respondenten hun directeuren of directeur-generaal bij hun ervaring, bijvoorbeeld wanneer de eigen leidinggevende niet adequaat handelt. De directeuren of directeur-generaal kunnen het verschil maken voor de respondenten, en hun reactie straalt af op de hele organisatie. Als een directeur empathisch luistert zorgt dit voor erkenning en vertrouwen, maar als een directeur de ervaring bagatelliseert versterkt dit het onderliggende gevoel van wantrouwen.
- De verhalen van respondenten laten zien dat de formele structuur van melden en aankaarten vaak niet aansluit bij de complexiteit en gelaagdheid van de racisme-ervaringen. Het subtiele en onderhuidse karakter van veel ervaringen staat in een lastige verhouding tot een structuur waarin 'bewijslast' een grote rol speelt. Hierdoor ontstaat er teleurstelling en desillusie bij de respondenten.
- Onderliggend lijkt er bij respondenten sprake van een algemeen gebrek aan vertrouwen in de officiële procedures en de personen die deze procedures vorm moeten geven. De minderheidspositie waarin veel van de respondenten zich als bi-culturele medewerkers bevinden, speelt hier een belangrijke rol in. Zij voelen een kloof tussen hun eigen ervaring en die van hun (meestal) witte leidinggevenden, directeuren of vertrouwenspersonen.

In dit hoofdstuk beschrijven we wat de ervaringen van respondenten zijn met het melden en aankaarten van racisme bij 'de organisatie'. De focus ligt op hoe kernactoren zoals leidinggevenden en vertrouwenspersonen handelen wanneer ervaringen van racisme onder hun aandacht worden gebracht. In de focusgroepen hebben we open uitgevraagd of mensen ergens naartoe zijn gestapt met hun ervaring en wat er vervolgens is gebeurd. De informatie in dit hoofdstuk is dan ook direct gekoppeld aan de ervaringen die we hierboven hebben beschreven. We benoemen hieronder daarom ook geregeld vanuit welke context de respondenten bepaalde stappen zetten.

Ook al hebben respondenten het vaker over het 'melden' van ervaringen of indienen van een klacht, spreken wij in dit hoofdstuk in brede zin over het aankaarten of onder de aandacht brengen van de ervaringen. In het gros van de ervaringen gaat het namelijk niet om een officiële melding of klacht, zoals die in formele procedures is omschreven.

We lopen hieronder de meest voorkomende 'routes' die respondenten bewandelen langs: het aankaarten van de ervaringen bij een leidinggevende, bij een vertrouwenspersoon, en overige routes zoals escalatie naar hogere managementlagen, contact met een integriteitscoördinator of de ondernemingsraad (OR) en vakbond. Tot slot bespreken we een aantal terugkerende onderwerpen die van invloed zijn op de manier waarop respondenten hun ervaringen aankaarten.

3.1 Aankaarten bij leidinggevenden

De meest voorkomende route die respondenten (in eerste instantie) kiezen om hun ervaring aan te kaarten is een gesprek met hun leidinggevende. Respondenten geven aan dat dit ook de boodschap is die zij vanuit de organisatie hebben meegekregen: als er iets is, bespreek het met je leidinggevende. De stap naar de leidinggevende is het makkelijkst wanneer er sprake is van een incident van expliciet racisme, omdat respondenten bij onderhuidse vormen van racisme niet goed weten hoe zij hun ervaring aan hun leidinggevende kunnen uitleggen. De stap naar de leidinggevende ligt verder vooral voor de hand als het gaat om conflicten met directe collega's die onder dezelfde manager vallen, en zeker niet als de leidinggevende zelf de veroorzaker van het racisme is.

Uit de verhalen van respondenten blijkt dat zij vooral twee dingen van hun leidinggevende verwachten: begrip voor hun situatie en handhaving van de non-discriminatie norm, dat wil zeggen: optreden tegen de dader. Vanuit deze verwachtingen zijn de meeste respondenten kritisch op de manier waarop hun leidinggevende omgaat met hun ervaring en voelen ze zich niet serieus genomen. Er zijn wel enkele positieve uitzonderingen die we hieronder ook de revue laten passeren.

Bagatellisering en onbegrip

Verschillende respondenten lopen ertegenaan dat hun leidinggevende het racisme dat zij aankaarten bagatelliseert of niet begrijpt. Dit uit zich bijvoorbeeld doordat leidinggevendenden de interpretatie van het voorval door de respondent in twijfel trekken. Een respondent omschrijft de reactie van de leidinggevende als volgt: "Ja, ja, toch wel lastig, okay, okay, maar dat is wel jouw invulling, hè? Dat is jouw interpretatie, het is jouw beleving." Een andere manager reageert dat het "maar een grapje" was waar je je geen zorgen om hoeft te maken. Zo wordt niet het gedrag van collega's geproblematiseerd, maar de interpretatie, de beleving van het slachtoffer.

Soms stuiten respondenten ook op onbegrip bij hun leidinggevende. Zij moeten uitleggen waarom bepaalde uitingen racistisch zijn, en dan nog begrijpt hun leidinggevende het in sommige gevallen niet. Hier speelt ook het gegeven een rol dat veel van de ervaringen niet expliciet en openlijk racistisch zijn. Sommige leidinggevendenden zijn juist op zoek naar die expliciete uitingen: "Ze zei: hoe noemen ze je dan? Ik zeg: ze zeggen niet 'hè bruine' of 'Indo'. Het zijn hoogopgeleide mensen, die zullen misschien niet zo snel dat soort woorden gebruiken. Ze zei: ja, dan kan ik er ook niet zoveel aan doen." Deze leidinggevende hebben in de ogen van respondenten weinig gevoel voor en kennis van de manier waarop racisme zich kan uiten. De respondenten voelen hierdoor een verantwoordelijkheid om het racisme uit te leggen en aan te tonen. "Als ik het niet doe, dan gaat niemand het snappen.... ja, tenzij iemand zegt van, ik haat jou omdat je Joods bent of zo, maar meestal is het niet zo."

Tot slot kan de ervaring van bagatellisering ook komen door adviezen van leidinggevendenden om zich niets aan te trekken van de racistische bejegening door collega's, om erboven te staan of om het te negeren. In enkele gevallen komen deze adviezen van leidinggevendenden die uit ervaring spreken omdat zij zelf in hun loopbaan racisme hebben ondervonden. Deze adviezen houden voor de respondenten echter vooral de boodschap in dat de leidinggevende niet van plan is om werk te maken van hun ervaring.

Gebrek aan vervolgacties

In veel van de beschreven ervaringen onderneemt de leidinggevende geen vervolgacties. Voor een deel komt dit door de bagatellisering of het gebrek aan begrip waardoor de leidinggevende geen noodzaak tot vervolgacties ziet. In andere gevallen geven leidinggevende aan dat zij niets kunnen betekenen, bijvoorbeeld bij een gebrek aan bewijs of expliciete uitspraken. Of respondenten worden teruggestuurd met het advies om het probleem zelf te bespreken met hun collega's. In sommige gevallen reageren leidinggevendenden helemaal niet op een bericht (bijvoorbeeld via e-mail), of blijft de zaak liggen zonder dat er iets gebeurt.

Een enkele respondent denkt dat managers hun ervaringen "onder het tapijt willen schuiven", andere respondenten wijten het uitblijven van vervolgacties eerder aan een gebrek aan urgentie of expertise bij managers. Onder aan de streep komen zij met lege handen te staan, of zoals een respondent het verwoordt: "Je vertrouwt er op dat je leidinggevende dat oplost, maar voor mijn leidinggevende was dat ook de eerste keer dat hij zoiets meemaakte. Hij schrok daarvan. Hij gaf zijn fout wel toe, maar ik koop daar geen eieren voor natuurlijk."

Doortastende aanpak leidinggevende

Een aantal respondenten deelt positieve verhalen van leidinggevendenden die op een doortastende manier omgaan met hun ervaring. Wat zij als positief zien is dat hun leidinggevende duidelijk achter hen staat en bereid is om actie te ondernemen. Vaak gaat het om het aanspreken van de dader of contact opnemen met de leidinggevende van de dader, in een enkel geval wordt de dader zelfs op staande voet ontslagen. Ook deelt een respondent het verhaal van een leidinggevende die naar aanleiding van de ervaring in kwestie voor de hele afdeling een cursus over diversiteit, microagressies en grensoverschrijdend gedrag organiseert. Het organiseren van een dergelijke cursus heeft volgens deze respondent tot een duidelijke normstelling geleid.

Wat opvalt in deze positieve voorbeelden is naast de doortastendheid ook de snelheid van de reactie. Een respondent vertelt dat zijn leidinggevende uit een overleg stapt om de andere collega ook uit een overleg te halen en direct een berisping op te leggen. Een andere collega die een racistische opmerking had geuit mocht meteen "zijn jasje, tasje, pasje pakken en het was gedaan". En weer een andere respondent vat de reactie van haar leidinggevende als volgt samen: "Zij was gelijk van, moet ik zijn leidinggevende bellen, wat kan ik doen?"

3.2 Contact met vertrouwenspersonen

Naast de stap naar een leidinggevende kiezen verschillende respondenten ervoor om hun ervaring te delen met een vertrouwenspersoon. Deze route kiezen mensen bijvoorbeeld wanneer zij geen vertrouwen hebben in hun leidinggevende, wanneer hun leidinggevende zelf in hun ogen 'het probleem' is, en ook als het een langer durende situatie betreft. Soms kloppen mensen eerst bij hun leidinggevende aan, en stappen ze daarna naar een vertrouwenspersoon omdat de situatie niet naar tevredenheid is opgelost. De respondenten weten van het bestaan van vertrouwenspersonen en weten deze ook zonder moeite te vinden.

De ervaringen met vertrouwenspersonen zijn niet positief. Respondenten geven aan dat de vertrouwenspersonen geen effectieve vervolgacties (kunnen) nemen en dat zij hen vaak afraden om verdere actie te ondernemen. Andere respondenten vertrouwen de vertrouwenspersonen niet en zien een gebrek aan sensitiviteit en betrouwbaarheid.

Teleurstelling door gebrek aan handelingsperspectief

Een deel van de respondenten is teleurgesteld omdat de vertrouwenspersoon in hun ervaring geen mogelijkheid heeft om relevante actie te ondernemen. Zij krijgen bijvoorbeeld te horen dat de vertrouwenspersoon niets kan doen "omdat het altijd een grapje is" of ze worden weer doorverwezen naar de OR of een andere functionaris. Of het blijft bij een melding, en dat is voor de respondenten niet voldoende, zoals een respondent uitlegt: "Ik kan er melding van maken en meer niet." Respondenten verwachten dat een vertrouwenspersoon meer kan doen, bijvoorbeeld een gesprek voeren met het afdelingshoofd. Dit valt echter niet onder de bevoegdheid van een vertrouwenspersoon. Voor sommigen is het beeld dat een vertrouwenspersoon "niks doet" juist een reden om de stap al in eerste instantie niet te zetten.

Ontmoediging van verdere actie

Hier komt bij dat diverse respondenten door de vertrouwenspersoon gewaarschuwd worden voor de consequenties van verdere vervolgactie zoals een officiële melding of klacht. De vertrouwenspersonen geven bijvoorbeeld aan dat bij gebrek aan schriftelijk bewijs de kans op succes bij een officiële procedure klein is, dat het veel energie gaat kosten, dat je "moet weten waar je aan begint", en dat klokkenluiders het risico lopen om weggepest te worden. Een respondent vat de boodschap als volgt samen: "Wil je wel doorgaan met een stap, want je gaat het niet winnen?" Tegen een andere respondent wordt gezegd: "Als ik jou was, ik zou het niet beginnen."

Respondenten worden ook op andere plekken en door andere personen ontmoedigd om formele procedures te beginnen of formele klachten in te dienen. Bijvoorbeeld bij de OR of vakbond, of door de leidinggevende.

Gebrek aan sensitiviteit en vertrouwelijkheid

Enkele respondenten hebben geen vertrouwen in de vertrouwenspersonen. Dit komt mede doordat zij het gevoel hebben dat de vertrouwenspersonen, net als hun collega's of leidinggevendens, zich niet goed kunnen verplaatsen in hun situatie omdat zij zelf geen ervaring met racisme hebben. Zij zijn bang dat de vertrouwenspersonen dezelfde blinde vlekken hebben als hun collega's als het gaat om racisme. Soms hebben ze daar concrete aanwijzingen voor: de vertrouwenspersoon bagatelliseert hun ervaring of zegt het niet te herkennen. Soms is het meer gevoelsmatig: "ik kreeg haar aan de telefoon en ... het was een beetje de toon. Misschien deed ze het erbij of had ze het druk (...) maar het voelde voor mij niet veilig, het voelde voor mij niet alsof ik werd gehoord."

De positieve uitzondering bestaat ook. Een respondent gaat vanuit hetzelfde wantrouwen op zoek naar een externe vertrouwenspersoon, "een dame van kleur", en heeft hier direct een goede ervaring mee, "omdat ik voor het eerst het gevoel had dat zij mij begreep, dat zij mijn verhaal snapte en het gevoel en de situatie waarin ik was beland."

Respondenten zijn ook kritisch over de vertrouwelijkheid van een melding bij een vertrouwenspersoon. Bij sommigen leeft er een onderliggend wantrouwen omdat de vertrouwenspersoon onderdeel van "hetzelfde MT" is als hun leidinggevende. Anderen geven aan dat zij op een later moment door hun leidinggevende of andere managers worden aangesproken op de (vertrouwelijke) melding bij de vertrouwenspersoon. Eén respondent verklaart dit door een breuk in de vertrouwelijkheid, een ander denkt dat haar meldingen toch herleidbaar zijn: "het werd een soort van anonieme melding, maar uiteindelijk weten ze natuurlijk dat ik het ben, want het was natuurlijk zo specifiek." Deze twee respondenten krijgen uiteindelijk verwijten dat zij naar een vertrouwenspersoon zijn gestapt.

3.3 Aankaarten bij directeuren, HR, integriteitscoördinatoren of OR

Een deel van de respondenten kiest ervoor om elders steun te vragen, naast of in plaats van bij hun leidinggevenden of een vertrouwenspersoon. Zo zijn er verschillende verhalen van mensen die hun verhaal hogerop in de organisatie aan de kaak stellen, bijvoorbeeld bij een directeur of (plaatsvervangend) directeur-generaal, die naar de OR stappen of die in gesprek gaan met een integriteitscoördinator. Het gaat hierbij vaak om respondenten die verschillende wegen bewandelen om steun te krijgen, en daar soms wel en soms niet in slagen. De ervaringen met de verschillende 'routes' lopen dus sterk uiteen.

Aankaarten bij directie of 'hogerop'

Enkele respondenten stappen in hun zoektocht naar steun naar de directie van hun afdeling of naar de directeur-generaal. Dit doen zij soms nadat zij op andere plekken geen adequate steun hebben gekregen, of het is ingegeven door het feit dat hun directe leidinggevende onderdeel van het probleem is. Een respondent vat het als volgt samen: "Toen dacht ik... dan ga ik ook gewoon direct naar de directeur ...die heeft dan wel door dat het bij mijn eigen teamleider niet binnenkwam en ik daarom naar hem ben toegegaan." In de focusgroepen valt op dat respondenten het inspirerend vinden om te horen dat anderen hun zaak 'hogerop' aankaarten: dit wordt als een strijdbare, gedurfde en waardevolle strategie gezien.

Omdat de stap naar de directie soms voelt als een laatste poging en omdat directeuren - nog meer dan teamleiders - gezien worden als vertegenwoordigers van de organisatie, zijn de verwachtingen van de respondenten vaak hoog. Dit leidt soms tot teleurstelling. Wanneer een directeur of directeur-generaal in de ogen van de respondenten onvoldoende ingrijpt of de urgentie niet erkent, straalt dit af op de hele organisatie. Respondenten trekken dan de conclusie dat managers elkaar de hand boven het hoofd houden en dat kritische zelfreflectie ontbreekt. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het volgende citaat: "Ik wilde ook een afspraak met de directeur-generaal, en daar voelde ik me niet gesteund. Op dat moment wist ik van: oh, is dit hoe het er hier bij [dit departement] eraan toe gaat?"

In andere gevallen voelen de respondenten zich wel gesteund door hun directeur(en), waarbij alleen al het feit dat er naar hen geluisterd wordt een belangrijke opbrengst is. Impliciet speelt daarbij ook het gevoel mee dat 'de organisatie', vertegenwoordigd door de directie, moet weten wat er op de werkvloer speelt. Zo kan het al veel genoegdoening geven als een directeur duidelijk maakt dat er wordt geluisterd: "Toen heb ik het hogerop gespeeld en toen heb ik de directrice van mijn afdeling maar benaderd en toen heb ik haar even een half uur verteld wat ik de laatste jaren had meegemaakt en ... die zat alleen maar te pennen, te pennen en te pennen." Er worden ook vervolgacties genomen: een directeur helpt de respondent aan een andere functie "op een veilige plek", een andere directeur treedt corrigerend op naar de teamleider, in weer een andere directie worden speerpunten ontwikkeld om de situatie op de werkvloer te verbeteren.

Beperkte betrokkenheid van *human resources* (HR)

In enkele verhalen van respondenten spelen HR-afdelingen een rol. Daarbij valt ons op dat het meestal om een zijdelingse betrokkenheid gaat: een HR-medewerker zit bijvoorbeeld mede aan tafel bij een gesprek met een leidinggevende, HR verwijst door of is juist moeilijk te bereiken. Als respondenten over HR praten, is dat vaak juist om aan te geven dat zij weinig vertrouwen hebben in hun HR-afdeling: ze hebben het gevoel dat HR-medewerkers er "niet voor jou als medewerker" zijn. Dit is niet gebaseerd op concrete ervaringen, maar eerder een algemeen beeld dat heerst. In die zin is de opvallende bevinding in relatie tot HR misschien juist dat HR-afdelingen geen of slechts een heel beperkte rol spelen in de verhalen van respondenten, en dat respondenten ook weinig verwachten van hun HR-collega's.

Ondersteuning door integriteitscoördinator, OR en vakbond

Een klein aantal respondenten heeft contact gehad met een integriteitscoördinator of overwogen om contact op te nemen. Respondenten gebruiken verschillende termen hiervoor, waardoor niet duidelijk is of het altijd om dezelfde functie gaat: adviseur integriteit, integriteitsmedewerker, coördinator integriteit. Ook de rol die deze integriteitscoördinatoren vervullen, verschilt. Het lijkt erop dat de integriteitscoördinatoren vooral adviserend met de respondenten meedenken over het zetten van mogelijke stappen. Zo is er een integriteitscoördinator die de respondent doorverwijst naar de directeur, en ander organiseert een bemiddelingsgesprek met de dader, en weer een ander adviseert de respondent over "een plannetje" om met meer collega's ervaringen te verzamelen en aan te kaarten: "Hij zei, als jullie met meerdere staan, dan hebben jullie meer kans dat het echt slaagt."

Vertrouwen, uitstraling en persoonlijkheid blijken ook bij integriteitscoördinatoren een cruciale factor te zijn voor respondenten, net als bij de vertrouwenspersonen. Uit twee verhalen blijkt hoe dit zowel positief als negatief kan uitpakken. Eén respondent voelt zich juist gehoord omdat de integriteitscoördinator ook een persoon van kleur was: "toen ben ik gaan praten met de coördinator integriteit, dat is ook een donkere vrouw, en die begreep mij wel." Een andere respondent geeft het tegenoverstelde voorbeeld: "Toen hadden we iemand, die was dan integriteitsmedewerker. Ik weet wie dat is, ik dacht, dit wordt niks (...) Moet ik nou bij hem gaan melden over antisemitisme?"

Tot slot zijn er enkele respondenten die de hulp van de OR of van hun vakbond inschakelen. Daarbij gaat het vaak om situaties die al langer voortslepen, zodat de respondenten al verschillende routes hebben bewandeld. In deze specifieke gevallen konden de OR of de vakbond niet veel meer betekenen voor de respondenten dan opnieuw adviseren over de mogelijkheden om hun situatie aan te kaarten, eventueel op een hoger niveau.

3.4 Overwegingen van respondenten omtrent melden en steun zoeken

Los van de concrete ervaringen van respondenten met het aankaarten van racisme binnen de organisatie, levert het gesprek over deze ervaringen ook inzichten op over de beweegredenen en dilemma's van respondenten omtrent het melden van racisme. Deze onderwerpen komen soms zijdelings aan de orde, of zijn juist verweven met de ervaringen en de manier waarop respondenten omgaan met hun ervaringen. We gaan hieronder in op enkele terugkerende thema's.

Motivatie om (niet) te melden

Niet iedereen die racisme op de werkvloer meemaakt, kiest ervoor om dit ergens aan te kaarten of te melden. Enkele respondenten zijn teleurgesteld in de organisatie of hebben eerder slechte ervaringen opgedaan met officiële procedures waardoor zij niet meer verwachten dat er iets zal veranderen als zij werk maken van een ervaring. "Je bent maar een vliegje, meer ben je niet." Daar staat tegenover dat veel respondenten het juist als hun verantwoordelijkheid of als hun "plicht als ambtenaar" zien om wel naar verandering te streven en zich daar ook persoonlijk voor in te zetten. Daar hoort ook bij dat zij hun eigen ervaringen niet inslikken maar ervoor zorgen dat een norm wordt gesteld of dat mensen worden aangesproken op hun gedrag. Zij doen dit vooral zodat anderen (jongere collega's, volgende generaties, hun eigen kinderen) minder last van racisme zullen hebben dan zij. "Voor mij hoeft het niet eens, het hoeft voor mij niet eens beter te worden, het gaat er om voor die anderen die er zijn."

Kennis en informatie over mogelijkheden om te melden

De respondenten geven over het algemeen aan dat zij weten waar zij terecht kunnen met hun ervaringen met racisme op de werkvloer. Ze zien hun leidinggevende hierin duidelijk als eerste aanspreekpunt. Alleen wanneer dit door de context geen optie is, kijken zij verder naar andere

mogelijkheden. Ook de mogelijkheid om een vertrouwenspersoon in te schakelen, is bekend bij de meeste respondenten, ook al weet niet iedereen wat de precieze rol en bevoegdheid van een vertrouwenspersoon is. Integriteitscoördinatoren zijn slechts bij weinig respondenten bekend, al weten enkele respondenten hen wel te vinden.

Dat neemt niet weg dat respondenten elkaar tijdens de focusgroepen tips geven over verschillende mogelijkheden om hun ervaring aan te kaarten of op te lossen. De meeste respondenten hebben geen compleet overzicht van alle meldstructuren, maar komen gaandeweg erachter wat in hun situatie de mogelijkheden zijn. Hierdoor ontstaat er een beeld dat iedereen in zijn of haar eigen situatie opnieuw moet uitvinden wat de meest effectieve aanpak is. Dit verklaart ook de diversiteit aan ervaringen en contexten.

De invloed van bewijslast

Zoals we in het begin van dit hoofdstuk hebben aangegeven, maakt het voor het meldgedrag van respondenten uit of een incident of ervaring 'aantoonbaar racistisch' is. Dit heeft betrekking op twee dimensies. Ten eerste is de vraag of er sprake is van expliciet en openlijk racisme. Ten tweede is de vraag of er bewijs is, bijvoorbeeld in de vorm van getuigen of een schriftelijke of andersoortig vastgelegde uiting. Er zijn maar weinig ervaringen die aan deze twee voorwaarden voldoen. Vooral het subtiele onderhuidse karakter van veel ervaringen betekent dat de formele meldstructuur vaak niet aansluit op de situatie waarin slachtoffers van racisme zich bevinden.

Het idee van melden, van aankaarten, van hoor en wederhoor en van officiële procedures biedt weinig soelaas in situaties waarin een persoon zelf maar moeilijk de vinger kan leggen op het probleem en soms ook zelf onzeker is over de eigen interpretatie. Hier komt vervolgens bij dat het verhaal van respondenten door leidinggevendenden vaak in twijfel blijkt te worden getrokken en dat mensen wordt afgeraden om verdere stappen te ondernemen. Een respondent verwoordt dit onderliggende gevoel van twijfel als volgt: "Je kan het gevoel hebben van, ik word nu gediscrimineerd, maar dan heb ik wel soms het idee dat jij dan ook zelf moet gaan onderbouwen dat dit zo is."

Gebrek aan vertrouwen in procedures en mensen

Een groot deel van de respondenten heeft weinig vertrouwen in de officiële procedures en de mensen die deze procedures moeten begeleiden. Soms is dit een gevolg van slechte ervaringen, soms is het een sentiment dat al bij voorbaat aanwezig is. Zo hebben we bijvoorbeeld al benoemd dat het beeld van HR-afdelingen is dat zij er niet voor de medewerker zijn, en dat mensen het gevoel hebben dat leidinggevendenden en directeuren elkaar niet durven te bekritisieren of aan te spreken, omdat dit ook weleens negatief voor hun eigen positie zou kunnen uitpakken. Ook tekenend is het gebrek aan vertrouwen richting vertrouwenspersonen.

De minderheidspositie waarin veel van de respondenten zich in hun eigen team, afdeling of de organisatie als geheel bevinden, is van invloed op hun vertrouwen in de (officiële structuren van de) organisatie. Respondenten geven geregeld aan dat zij in een witte omgeving werken, dat de functies met gezag (leidinggevendenden, directeuren, HR) ingevuld worden door witte personen en dat dit hen belemmert om racisme aan te kaarten. Deze situatie leidt tot (wederzijds) onbegrip, "totale disconnect", het gevoel dat hun leidinggevendenden in "een andere wereld" leven. Wanneer mensen te maken hebben met een leidinggevende of vertrouwenspersoon van kleur die mogelijk zelf ook ervaring met racisme heeft, voelen zij zich van meet af aan beter begrepen.

Impliciet zit in deze perspectieven en ervaringen de suggestie verscholen dat racisme maar moeilijk via de generieke structuren aangepakt kan worden. Sommige respondenten geven dit ook expliciet aan en

pleiten voor een aparte meldstructuur voor racisme en voor meer diversiteitsbewustzijn in de selectie van vertrouwenspersonen. Deze suggesties bespreken we in hoofdstuk 6.

4. Gevolgen van racisme-ervaringen en coping

In het kort:

- De ervaringen met racisme en met het melden zoals die in de vorige hoofdstukken zijn beschreven hebben vaak grote impact op de respondenten. Het leidt tot diep verdriet en pijn, tot teleurstelling in de organisatie. Met name de langer slepende vormen van racisme, en meldprocedures die lang voortslepen, leiden uiteindelijk ook vaak tot ziekte en langdurige uitval.
- Respondenten hebben verschillende manieren om met de racisme-ervaringen en de impact die dat op ze heeft om te gaan (coping). Terugkerende thema's tijdens de focusgroepen waren dat respondenten zich terugtrokken en momenten waarop mogelijk racisme zou kunnen plaatsvinden gingen mijden. Zij gingen bijvoorbeeld minder vaak naar vergaderingen of waren daar stiller, gingen meer thuis werken en/of meden sociale activiteiten buiten werktijd.
- Veel respondenten hebben het gevoel dat zij zich permanent moeten bewijzen om zich aan stereotype beelden te onttrekken. Zij werken hard, doen moeite om zich telkens weer aan te passen, en raken daarvan ook vermoeid.
- Veel respondenten geven ook aan strijdvaardig te zijn. Zij voelen een verantwoordelijkheid, met name ten opzichte van jongere collega's of kinderen, om racisme niet zomaar voorbij te laten gaan. Zij hebben niet per se hoop dat de situatie op korte termijn wezenlijk zal verbeteren maar nemen zich toch voor om mensen te confronteren en zaken te melden indien zich weer racisme voordoet. Met name respondenten die al wat ouder zijn en wat langer bij de Rijksoverheid werken hebben deze strijdbare houding.
- Uiteindelijk 'vluchten' veel respondenten naar ander werk, in een omgeving die meer inclusief en sociaal veilig is. Veel respondenten hebben kort geleden een dergelijke stap gemaakt of overwogen deze op korte termijn.

In dit hoofdstuk beschrijven we de impact van racisme-ervaringen op respondenten en de manieren waarop ze daarmee omgaan (coping). Tot slot van het hoofdstuk resumeren we wat dit betekent voor het werk (betrokkenheid, productiviteit, werkplezier).

4.1 Impact van racisme voor de respondenten

Uit de focusgroepen blijkt dat de ervaringen van racisme vaak diepe gevolgen hebben voor de respondenten, van verdriet en eenzaamheid tot stress en langdurige ziekte. De soorten impact die we hieronder beschrijven sluiten elkaar natuurlijk niet uit: vaak heeft racisme op meerdere manieren tegelijk impact.

“Tot in de kern” geraakt

Uit de verhalen van respondenten blijkt dat racisme vaak grote sociale en emotionele impact heeft op de respondenten. Respondenten omschrijven bijvoorbeeld dat racistische opmerkingen kunnen leiden tot schaamte ("het voelde heel denigrerend"), tot "een diep gevoel van eenzaamheid", en dat het benadrukt hoe anders ze zijn: "op het moment dat iemand zoiets zegt dan denk ik echt van, wow, okay, ik ben anders, ik was het even vergeten maar ik ben anders."

In gevallen van langdurige uitsluiting en pestgedrag omschrijven respondenten geregeld dat dit invloed heeft op hun zelfvertrouwen; ze gaan eerst aan zichzelf twijfelen, en pas na een lang proces zien ze

onder ogen dat het niet aan hen ligt maar dat hier sprake is van racisme: "Ik moet wel zeggen, het heeft heel lang geduurd tot ik weer iets van zelfvertrouwen heb gekregen in wat ik kan. Ik merk wel dat ik, op basis van bijvoorbeeld complimenten vanuit collega's van, hé je doet het goed, dat ik denk, okay ik ben wel slim, ik kan het wel. Als je dat heel lang niet hebt gehad, omdat mensen dat niet aan je willen geven, dan ga je ook denken, kan ik dit wel?"

Sommige respondenten beschrijven heel expliciet hoe diep het racisme ze kan raken: "Ik ben een zwarte vrouw, dit is wat ik ben. Op het moment dat jij dit afwijst of dit probeert te kleineren, mij als persoon probeert te kleineren, dan raak je mij in mijn wezen. Je raakt mij ergens op een plek, je komt bij mijn ziel. (...) Je ontkent mijn aanwezigheid of je kleineert mijn aanwezigheid. In die zin zet je mij eigenlijk weg of je gooit mij weg." Ook werd tijdens de gesprekken duidelijk dat niet alleen het racisme zelf, maar ook de manier waarop mensen er daarna mee omgaan, diep kan raken: "als mensen het wegwuiven van, het is een grap of stel je niet aan, maar mensen weten niet hoe dat je tot in het diepste van je kern kan raken."

"Olifantenhuid" kweken

Terwijl de impact van racisme wordt benadrukt, valt ons op dat veel respondenten tegelijkertijd benoemen dat ze een dikke huid of een "olifantenhuid" hebben gekregen. Daarmee willen ze aangeven dat ze proberen om zich niet te laten raken, maar tegelijkertijd wordt duidelijk dat het racisme ze telkens tóch diep raakt. De "olifantenhuid" kunnen we dan ook zien als een uiting van de worsteling die respondenten met zichzelf voeren om hun racisme-ervaringen een plek te geven: "Je wilt niet dat dat stukje racisme kapot kan maken wie je echt van binnen bent. Dat doet het een deel wel, want het raakt je in de kern, het raakt mij tot in de kern, wie ik ben. Ik wil nooit mezelf schamen voor wie ik ben of waar je vandaan komt en dat deed dit wel met mij."

Desillusie en teleurstelling

Enkele met name jongere respondenten vertelden hoe racisme bij hen leidde tot een desillusie en een veranderd beeld van de Rijksoverheid. Ze beginnen hun carrière vol goede moed en met hoge verwachtingen, maar zijn al snel een illusie armer: "Je bent jong, je bent blauw, je hebt verwachtingen. Ik verwacht niks meer." Eén respondent vertelt dat hij naar aanleiding van racisme-ervaringen ervoor koos om zich voor andere onderwerpen in te gaan zetten: hij zag hoe zijn collega's sommige medemensen behandelden en besloot vervolgens dat hij zich liever met technische onderwerpen bezig zou houden dan met de medemens: "Ik dacht, ik zou me beter voelen als ik me dan inzet voor een ander doel dan de mens." Het vertrouwen dat de Nederlandse overheid er is voor "de Nederlander, wie dat ook moge zijn", was ondermijnd als gevolg van de ervaringen met racisme.

Stress en ziekte

Wanneer er sprake is van stelselmatig uitsluiten, pesten of gebrek aan waardering, of wanneer een meldingsprocedure hoog oploopt, leidt dit tot veel stress bij respondenten. De procedures om te melden kunnen bovendien ook simpelweg veel tijd kosten. Respondenten omschrijven dan ook hoe moeilijk het soms is om in die omstandigheden hun werk op peil te houden: "ondertussen moest je gewoon je werk blijven doen, je productie draaien". Eén respondent omschrijft dat ze, nu terugkijkend, vindt dat ze van haar leidinggevende tijd had moeten krijgen voor de meldprocedure.

Bij een deel van de respondenten hebben de ervaringen met racisme uiteindelijk ook geleid tot ziekte en uitval van meerdere maanden. Dat kan zijn als gevolg van een reeks aan racisme-ervaringen, bijvoorbeeld bij stelselmatig uitsluiten of pesten: "ik ben meteen naar mijn vader gegaan, want ik was echt in shock. Hij heeft toen tegen mij gezegd, je meldt je nu ziek, want dit is gewoon too much. Toen ben ik een half jaar uitgevallen." Maar bovenal valt op dat ziekte en uitval vooral voorkomt bij mensen die 'de strijd aangaan'. Zij willen het racisme aankarten, melden zich bijvoorbeeld bij een

vertrouwenspersoon, en het proces dat daarop volgt vraagt zoveel van ze en ze ervaren in dat proces zoveel onbegrip en tegenwerking, dat ze uiteindelijk uitvallen: "Wat het met mij heeft gedaan is dat ik erachter kwam dat ik ineens een burn-out had, omdat ik natuurlijk aan het strijden was en strijden was en strijden was. Het vrat me op, want al je energie gaat eraan leeg."

4.2 Coping

Behalve dat racisme-ervaringen vaak diepe impact hebben op respondenten zagen we tijdens de focusgroepen dat respondenten verschillende manieren hebben om ermee om te gaan. Deze manieren zijn soms bewust gekozen (strategieën), en soms zijn ze meer een indirect gevolg van de racisme-ervaringen. We beschrijven hier vijf verschillende manieren van coping die we in de focusgroepen hoorden. Net als voor de impact van racisme op de respondenten geldt ook hier dat verschillende vormen van coping tegelijk kunnen bestaan.

Terugtrekken en vermijden

Veel respondenten beschrijven dat zij zich bewust of onbewust zijn gaan terugtrekken, om te proberen om racisme op die manier te vermijden. Zo omschrijven verschillende respondenten dat ze vergaderingen mijden of stiller worden tijdens vergaderingen: "de gevolgen zijn dat je dan steeds minder durft te zeggen tijdens het werkoverleg, omdat je altijd genegeerd wordt of er wordt lacherig over gedaan." Enerzijds kan dit een strategie zijn om pijn te voorkomen (nieuwe racisme-ervaringen), anderzijds kan het voortkomen uit een vorm van desillusie: "het doet er toch niet toe wat ik zeg, dus ik hou mijn mond maar."

Er zijn ook respondenten die aangeven dat ze vaker zijn gaan thuis werken, of dat ze een werkplek zoeken op een andere afdeling "waar mensen wél aardig doen". Ze hebben dus niet hun feitelijke werkzaamheden veranderd, maar veranderen de locatie waar ze hun werkzaamheden uitvoeren. Ze trekken zich letterlijk terug.

Sociale activiteiten, zoals borrels en teamuitjes, worden door respondenten benoemd als specifiek onveilige momenten: "ik ga niet naar uitjes en dat soort dingen, want dat is het meest onveilige eigenlijk van allemaal. Er worden vaker grappen gemaakt, daar word je uitgesloten." Sommige respondenten gaan daarom überhaupt niet naar dit soort sociale activiteiten buiten werktijd, anderen gaan alleen als bepaalde andere collega's ook mee gaan: "dan moeten er echt wel andere collega's zijn waar ik me bij veilig voel, dat ik samen daar naartoe ga, anders ga ik niet in mijn eentje."

Beperken tot formele rol en verder niets

Een andere vorm van terugtrekking en vermijding die sommige respondenten benoemen is dat ze zich in hun werk beperken tot dat wat strikt noodzakelijk is, en daarbuiten niets anders oppakken: "Ik heb een rol. Buiten mijn rol ben ik een heel ander persoon en als inderdaad wordt gezegd van, wat doe je ermee, dan zeg ik, dit is mijn rol. Hiervoor word ik betaald letterlijk en zoek het verder maar uit." Respondenten die een dergelijke houding formuleren geven aan dat dit goed werkt: ze vullen hun rol formalistischer in, leggen er als het ware minder van hun 'mens-zijn' in, en voelen zich daardoor minder kwetsbaar. Belangrijk is wel om te benoemen dat deze houding pas tot stand komt na een lang proces van teleurstellingen en racistische ervaringen.

Aanpassen en bewijzen

Respondenten benadrukken regelmatig dat ze de druk voelen om zich aan te passen. Dit kan betrekking hebben op hun persoon, of op hun werk. In het eerste geval voelen ze bijvoorbeeld de druk om extra aardig te doen ("Ja, je moet een gezellig persoon worden, extra aardig doen"), of ze zijn veel en vaak aan

het aanpassen: "Je leven is continu nadenken, continu laveren, continu meten, continu kijken, doe ik het goed? Doe ik het niet goed? Is het slim? Kan ik het doen? Je bent continu aan het afwegen. Het vermoeit me."

In het tweede geval hebben ze het gevoel dat ze zich in hun werk extra moeten bewijzen. Dit komt veel voor: "Ja, extra je best doen, heb ik ook weleens het gevoel. Ook al heb je een papiertje, ben je hetzelfde opgeleid, al heb je een master, het maakt niet uit. Je moet je bewijzen omdat je wellicht de taal niet beheerst." In dit voorbeeld beheerste de persoon de taal perfect, maar ondervond hij dus vaak vanwege zijn uiterlijk vooroordelen op dit punt. Respondenten beschrijven dit gevoel vaak als '1-0 achter staan'.

Strijdvaardigheid en gevoelde verantwoordelijkheid

Een andere veelgehoorde manier van coping is strijdbaarheid: de wil om iets aan het racisme te doen. Dit komt vooral voor bij respondenten die al wat ouder zijn en wat langer bij de Rijksoverheid werken. Zij voelen zich zekerder van hun plek en van zichzelf. Ze betrekken het racisme minder op zichzelf. "Nu ben ik ook veel assertiever dan 16 jaar geleden en vind ik het nog steeds pijnlijk om te zien waar we staan, maar ik kom wel voor mezelf op. (...) ik hoop dat degene na mij, de generatie na mij, dat die het iets makkelijker zullen hebben." Dit citaat maakt meteen ook een belangrijke drijfveer van veel respondenten duidelijk: ze voelen een verantwoordelijkheid richting jongere collega's of generaties, of bijvoorbeeld hun eigen kinderen. Ze willen hen het leed besparen dat ze zelf hebben meegemaakt. De strijdbaarheid is dan ook doorgaans niet zozeer gericht *tegen* iets of iemand, maar vooral *voor* een inclusieve werkomgeving zonder racisme. Hoewel daarbij gelijk gezegd moet worden dat maar weinig respondenten erin geloven dat dit ooit realiteit zal worden.

De manier waarop respondenten hun strijdbaarheid uiten verschilt. De één doet zijn best om zelf bijvoorbeeld mbo-stagiaires van kleur aan te nemen, zodat er toch meer diversiteit ontstaat op de afdeling en collega's positieve ervaringen kunnen opdoen met andere bi-culturele mensen. Maar het meest gehoord was toch de houding om niets meer "te laten passeren" en, in geval van vermeend racisme, direct te confronteren en ook melding te maken.

Vluchten naar ander werk

De ultieme manier van coping is in zekere zin de 'vlucht' naar ander werk. Veel respondenten zijn inmiddels gewisseld van werk, of zitten in het proces van zoeken naar nieuw werk. Ze concluderen na een lange fase van pesten, uitsluiting en soms strijd hiertegen dat het ze niet zal lukken om de situatie te veranderen en kiezen eieren voor hun geld: "Ik werd gewoon timide, ik werd minder mezelf, minder zin om dingen te doen en uiteindelijk ben ik er echt ziek van geworden en een andere baan gezocht en geregeld."

Het positieve aan deze ervaringen is dat veel respondenten die van baan zijn gewisseld aangeven dat het er nu op de nieuwe werkplek beter aan toegaat dan op de vorige werkplek. "Ik heb dus heel specifiek gevraagd aan diegene [bij wie ik solliciteerde], kun je mij dat garanderen, een veilige werksfeer? Die persoon heeft gezegd, ja uiteraard en heeft dat ook kunnen waarmaken. Dus waar ik nu zit is ook gewoon een compleet andere dynamiek."

Eén respondent had een specifieke ervaring, namelijk dat bij de baanwissel het personeelsdossier ook beschikbaar kwam voor de nieuwe leidinggevende. Zij wilde dit niet, ze wilde met een schone lei beginnen. Uiteindelijk heeft deze persoon een tijd onbetaald verlof genomen, zodat haar personeelsdossier gesloten werd en er voor de nieuwe baan een nieuw 'P-nummer' werd geopend zonder geschiedenis.

4.3 Betekenis voor het werk

Tot slot van dit hoofdstuk resumeren we de impact die racisme voor de respondenten heeft op het uitvoeren van en het beleven van hun werk. We baseren ons op inzichten die we eerder in dit hoofdstuk hebben beschreven en op inzichten uit hoofdstuk 2, waar we de ervaringen met racisme op de werkvloer beschreven.

We hebben in het voorgaande vijf consequenties gezien die racisme kan hebben voor het werk van de respondenten. Ten eerste, zagen we in hoofdstuk 2 dat sommige vormen van racisme inhouden dat respondenten geen erkenning krijgen voor hun werk, moeilijk kunnen doorgroeien en dat hun carrière daardoor stagneert.

Ten tweede zagen we in dit hoofdstuk dat racisme fnuikend kan zijn voor het gevoel van betrokkenheid dat respondenten ervaren bij hun werk. Mensen die racisme ervaren kunnen zich fysiek en/of geestelijk terugtrekken en kunnen gedesillustioneerd raken over de Rijksoverheid. Ze raken het vertrouwen kwijt dat de Rijksoverheid er is voor iedereen.

Ten derde zagen we in dit hoofdstuk dat langdurig racisme en de strijd tegen racisme uitputten en tijdrovend kunnen zijn. Dit kan veel stress opleveren en kan ervoor zorgen dat respondenten moeilijker toekomen aan hun reguliere werk, of worden overbelast.

Ten vierde zagen we dat een deel van de respondenten die langdurig racisme ervoeren of het racisme hadden aangekaart en in een langdurig 'meldproces' verwickeld waren, uiteindelijk ziek is uitgevallen. Zij zijn meerdere maanden ziek geweest.

Ten vijfde zagen we in dit hoofdstuk dat een deel van de respondenten als gevolg van racisme-ervaringen een andere baan binnen de Rijksoverheid heeft gezocht, of daarmee bezig is.

5. Beschouwing: dynamieken en patronen

In het kort:

- Wanneer we als onderzoekers uitzoomen dan horen we door de verhalen heen een aantal onderliggende dynamieken die van invloed zijn op de ervaringen van racisme en hoe hiermee door betrokkenen wordt omgegaan.
- In veel ervaringen zijn elementen van macht en hiërarchie belangrijk. De rol van de leidinggevende is uitermate belangrijk; mensen zijn niet geneigd tegen leidinggevend in te gaan. Respondenten verwachten dan ook een stevige en doortastende rol van hun leidinggevend bij het aanpakken van racisme.
- Ook in veel ervaringen spelen concurrentie en de carrièreladder een rol. Concurrentie kan een factor zijn die zorgt voor uitsluiting, pesten, discriminatie. En ook bij het aanpakken van racisme lijkt het een rol te spelen: het beeld is dat het tegenspreken, aanpakken of sanctioneren van racisme eerder negatief dan positief uitpakt voor iemands carrière.
- Wanneer we kijken naar intersecties met andere dimensies van discriminatie, zoals leeftijd en gender, valt op dat leeftijd vaak als element in de verhalen terugkomt en gender in mindere mate. Leeftijd speelt in zoverre een rol dat de meer ervaren respondenten zich vaak zelfverzekerder voelen om racisme tegen te spreken of te melden dan jongere respondenten.
- In dit onderzoek richten we ons op recente ervaringen van racisme op de werkvloer. Maar voor respondenten vallen die ervaringen vaak niet los te zien van eerdere ervaringen met racisme binnen en buiten het werk. Het zijn 'ketens' aan ervaringen. De schakels staan voor respondenten niet los van elkaar.
- We hebben ons afgevraagd of er in dit onderzoek specifieke kenmerken van de Rijksoverheid als werkgever naar voren komen, maar vinden daarvoor weinig aanwijzingen. Het enige is dat veel respondenten bewust of onbewust de verwachting hebben dat de Rijksoverheid een soort voorbeeldrol vervult, en ze in deze verwachting dan teleurgesteld raken.

In de voorgaande hoofdstukken hebben we de ervaringen van respondenten beschreven. Ervaringen met racisme, ervaringen met de reacties van omstanders, ervaringen met het melden en aankaarten van racisme. Daarbij zijn we dicht bij de verhalen van respondenten zelf gebleven, om recht te doen aan de persoonlijke ervaring van respondenten. Als we echter een stapje terug doen en van een afstand naar de verhalen luisteren, dan zien we een aantal terugkerende thema's die weliswaar niet altijd expliciet door respondenten worden benoemd, maar die wij er als onderzoekers wel in herkennen. Het gaat daarbij om de onderliggende dynamieken die van invloed zijn niet alleen op de incidenten van racisme op de werkvloer, maar ook op de manier waarop hiermee wordt omgegaan door alle betrokkenen. In dit hoofdstuk beschrijven we deze dynamieken.

5.1 Hiërarchie en machtsverhoudingen

In veel ervaringen spelen machtsverhoudingen en hiërarchische lijnen een onderliggende rol. Zo suggereren verschillende respondenten dat hoger geplaatsten zich meer kunnen permitteren dan anderen. Mensen lijken niet geneigd om tegen leidinggevend in te gaan, ook wanneer een leidinggevende evident ongepaste opmerkingen maakt. Maar ook als het gaat om niet-leidinggevende functies maar slechts onderscheid naar 'senioriteit', lijkt de hiërarchische verhouding tussen collega's constant aanwezig. Het meest expliciet aanwezig is dit in de ervaring van trainees en voormalige

stagiaires. Zij houden veel rekening met de hogere positie van collega's wanneer ze te maken krijgen met racisme: ze durven dan in eerste instantie vaak niet te confronteren.

Hiërarchische verhoudingen zijn niet alleen van invloed op de directe reactie op racistische incidenten (het wel of niet ingrijpen of bieden van tegenspraak), maar staan ook centraal in de aanpak van racisme op de werkvloer. Respondenten verwachten van leidinggevendenden, maar ook van directeuren en directeuren-generaal dat zij racisme voortvarend aanpakken. Leidinggevendenden kunnen dan ook het verschil maken voor respondenten. Maar ze kunnen ook een 'muur' vormen waar mensen tegenaan lopen. Het wantrouwen waarmee soms over de hogere echelons in de organisatie wordt gesproken, impliceert dat mensen een grote kloof ervaren tussen hun eigen positie en die van hun leidinggevendenden.

5.2 Concurrentie en carrièreladder

In het verlengde van het belang van hiërarchie zien we ook in veel verhalen van respondenten de invloed van onderlinge concurrentie en een sterke focus op de 'carrièreladder'. Dat uit zich op verschillende manieren. Ten eerste lijkt onderlinge concurrentie soms een factor die zorgt voor uitsluiting, gebrek aan solidariteit, en pestgedrag. De tegenwerking die respondenten ervaren vanwege hun afkomst, het gebrek aan erkenning en de ondermijning van hun positie lijken soms - vanuit het perspectief van respondenten - onderdeel te zijn van een strategie van collega's om zelf hogerop de carrièreladder te klimmen.

Ten tweede wordt de 'carrièreladder' geregeld genoemd als verklaring voor het gebrek aan steun en interventies van collega's en vooral van leidinggevendenden. Het tegenspreken, aanklaarten of sanctioneren van racisme heeft volgens respondenten negatieve gevolgen voor leidinggevendenden die de ambitie hebben om hogerop te klimmen in de organisatie. In sommige gevallen wordt dit ook door leidinggevendenden tegen respondenten gezegd. De verhalen van respondenten schetsen een beeld van een organisatie waarin medewerkers de volgende stap in hun carrière steeds in het achterhoofd hebben en hierdoor situaties en acties die hun positie in gevaar kunnen brengen zo veel mogelijk vermijden.

5.3 Invloed van gender, leeftijd en andere intersecties

Ook al gaat dit onderzoek over racisme, het ligt voor de hand dat bij ervaringen met racisme ook andere dimensies van discriminatie een rol spelen. Waar wij in dit onderzoek extra op hebben gelet is de intersectie tussen racisme en discriminatie op grond van gender, leeftijd en functieschaal (oftewel hiërarchische positie). Op de invloed van hiërarchie zijn we hierboven al ingegaan.

Uit de verhalen van respondenten komt met name leeftijd als een relevant kenmerk naar voren dat van invloed is op de ervaringen en op de reacties van betrokkenen. Zo vertellen jongere respondenten vaker over kleinerende opmerkingen of misplaatste 'grappen' door collega's. Zij benoemen leeftijd hierin ook expliciet als factor, al doen zij dat eerder in termen van senioriteit en ervaring. In de focusgroepen zelf ontstond soms ook een aan leeftijd gerelateerde dynamiek waarbij de oudere deelnemers zichzelf 'van vroeger' herkenden in de jongere deelnemers. Zij gaven daarbij vaak aan dat zij een ontwikkeling hadden doorgemaakt en door de jaren meer uitgesproken en minder terughoudend zijn geworden in hun reactie op racistische ervaringen.

Het valt ons op dat gender slechts sporadisch wordt benoemd als relevante factor in de ervaringen en incidenten. Ook als we hier expliciet naar vragen, geven weinig respondenten aan dat zij als vrouw specifieke vormen van racisme ervaren of als man tegen specifieke obstakels aanlopen. Respondenten

(m/v) lijken hun bi-culturele achtergrond als voornaamste 'uitsluitingsgrond' te ervaren. Er lijken ook geen essentiële verschillen tussen de ervaringen van mannen en vrouwen die in dit onderzoek zijn opgehaald. De beperkte aantallen respondenten en de verdeling naar man/vrouw hierin maken het overigens ook moeilijk om hier conclusies aan te verbinden. Ons valt wel op dat zich ruim twee keer zoveel vrouwen hebben aangemeld voor het onderzoek als mannen, al hebben we ook hier geen verklaring voor.

We hebben geen aanwijzingen gevonden dat de ervaringen van medewerkers in verschillende functieschalen wezenlijk van elkaar verschillen. Uiteraard spelen hiërarchisch verhoudingen wel een rol, dit hebben we hierboven al uitgebreid omschreven. Het lijkt echter niet zo dat medewerkers in bijvoorbeeld schaal 4 t/m 9 heel andere soorten racisme ervaren dan medewerkers in schalen 9 t/m 14.

5.4 Gebrek aan diversiteit in organisatie

In de meeste focusgroepen benoemen respondenten op enig moment het (ervaren) gebrek aan diversiteit bij de Rijksoverheid. Respondenten delen vaak de ervaring met elkaar dat zij de enige of een van de weinige bi-culturele medewerkers in hun team of afdeling zijn. Het gebrek aan diversiteit is een gegeven dat respondenten op zichzelf als probleem zien, maar ook aandragen als onderliggende verklaring voor een situatie waarin racisme niet wordt opgemerkt, slecht wordt begrepen en niet adequaat wordt aangepakt. De afwezigheid van meer diversiteit is daarbij zowel de oorzaak als het gevolg van de niet-inclusieve aspecten van de organisatiecultuur die respondenten ervaren.

Dit gebrek aan diversiteit in de organisatie is voor respondenten het meest zichtbaar, en ook het meest problematisch als het gaat om leidinggevende posities. Ten eerste ervaren enkele respondenten wat doorgaans als 'integratieparadox' wordt aangeduid: hoe hoger zij zelf in de organisatie komen, hoe minder divers hun omgeving wordt en hoe meer discriminatie zij meemaken. Zolang zij in een niet-leidinggevende positie zitten, zijn zij nog onderdeel van een team met diverse collega's. Maar op het moment dat zij promotie maken en zelf leidinggevende worden, zijn zij ineens 'de uitzondering' in een verder witte managementlaag waardoor zij zelf kwetsbaarder zijn voor racisme. Ten tweede betekent het gebrek aan diversiteit onder leidinggevendenden dat respondenten twijfelen aan de normen van anti-discriminatie, inclusie en gelijkheid die de organisatie officieel uitdraagt. Op momenten dat zij zich in hun directe omgeving onvoldoende gesteund voelen door collega's en leidinggevendenden, verergert het beeld van een niet-diverse ambtelijke leiding hun gevoel van teleurstelling en verwijdering.

De respondenten zien het gebrek aan diversiteit op zichzelf staand niet als uiting van racisme. Toch zijn de racisme-ervaringen en het beeld van een te homogene organisatie sterk met elkaar verbonden. Een gebrek aan diversiteit maakt het moeilijker voor respondenten om zich te identificeren met de organisatie, net als een ervaring met racisme het beeld activeert of versterkt dat zij 'anders' zijn dan de rest.

5.5 Verwevenheid van persoonlijke en professionele ervaringen

In dit onderzoek hebben we ons gericht op ervaringen met racisme op de werkvloer. Ook hebben we ons zoveel mogelijk beperkt tot recente ervaringen die in de afgelopen 2 tot 3 jaar hebben plaatsgevonden. In de focusgroepen bleek dat deze afbakening vaak niet strookt met het perspectief van de respondenten die het racisme zelf ondervinden. Vanuit de respondenten bekeken zijn de ervaringen met racisme en uitsluiting op het werk onlosmakelijk verbonden met wat zij op andere plekken meemaken, of met ervaringen uit het (verre) verleden. De ervaringen kunnen niet los van elkaar

worden gezien. Het 'losknippen' van de 'incidenten' doet geen recht aan de realiteit van respondenten waarin racisme een terugkerend onderdeel van het leven is.

Dit is mede van belang omdat het een verklaring is voor de 'verschillende werelden' die sommige respondenten benoemen als zij hun racisme-ervaringen bij collega's of leidinggevenden proberen aan te kaarten. Door persoonlijke ervaringen met racisme, zowel op het werk als daarbuiten en ook in het verleden, dragen respondenten een bepaalde sensitiviteit met zich mee waardoor zij racisme snel herkennen en waardoor het racisme hen diep raakt. Collega's of leidinggevenden zonder persoonlijke ervaring met racisme hebben niet altijd dezelfde sensitiviteit ontwikkeld. Zij kunnen hierdoor racisme soms over het hoofd zien, of de ernst en mogelijke impact van een bepaalde situatie onderschatten.

De verwevenheid van werk en privé komt bijvoorbeeld tot uiting wanneer respondenten de relatie leggen tussen hun eigen ervaringen en hun kinderen. Een van de sterkste drijfveren om racisme aan te kaarten en te confronteren is de hoop dat de (generatie van de) eigen kinderen hierdoor ooit minder last zullen hebben van racisme. Maar ook alleen al het uitleggen van de eigen ervaringen met racisme (op het werk of elders) aan de eigen kinderen, bijvoorbeeld wanneer dit door ziekte of uitval niet te verbergen is, presenteert de respondenten met pijnlijke dilemma's. Dit vertelt ons hoe veelomvattend de ervaring van racisme in het leven van respondenten kan zijn en dat een op het oog losstaand incident verbonden kan zijn met een hele keten aan ervaringen.

5.6 Specifieke kenmerken van de Rijksoverheid als werkgever

Dit rapport gaat over ervaringen van racisme binnen de Rijksoverheid. We kunnen op basis van dit onderzoek geen uitspraken doen of deze ervaringen bij het Rijk wezenlijk verschillen van racisme op de werkvloer bij andere organisaties. Soms vergelijken respondenten hun ervaring bij het Rijk met hun ervaringen bij commerciële organisaties of bijvoorbeeld universiteiten. Deze vergelijkingen gaan echter meestal niet verder dan algemeenheden. Daar hoort ook de kanttekening dat het Rijk veel verschillende organisaties, afdelingen en teams omvat. Respondenten hebben vaak uiteenlopende ervaringen op verschillende plekken binnen de Rijksoverheid, zowel positief als negatief.

Het enige aspect dat wij op basis van dit onderzoek wel kunnen aanwijzen als specifiek voor de (Rijks)overheid, is de 'publieke zaak' waar de Rijksoverheid als organisatie voor staat. Respondenten zien het als een verantwoordelijkheid en een privilege om de publieke zaak te dienen. Bewust en onbewust dragen zij bovendien de verwachting met zich mee dat de Rijksoverheid een voorbeeldrol vervult in de samenleving. Hun racisme-ervaringen en de manier waarop daarmee wordt omgegaan staan in schril contrast met deze verwachting en leiden hierdoor ook tot desillusie en teleurstelling.

6. Suggesties voor voorkomen en aanpakken van racisme

In het kort:

- We hebben met respondenten ook handelingsperspectieven en maatregelen besproken om racisme op het werk te voorkomen en aan te pakken. Los van de concrete suggesties formuleren ze ook algemene behoeften en wensen.
- Belangrijk is de behoefte van respondenten om gezien te worden en zich thuis te kunnen voelen in de organisatie. Belangrijk wordt hierbij gevonden om elkaar met oprechte interesse tegemoet te treden, waarbij ook iemands culturele achtergrond er mag zijn. Een tweede belangrijke behoefte is rechtvaardigheid: racisme mag niet, daar moet duidelijkheid over bestaan en dat moet ook gehandhaafd worden. Een derde diepe wens van veel respondenten is de situatie te verbeteren voor komende generaties. Terwijl sommigen de hoop op verbetering hebben opgegeven, zien anderen juist positieve ontwikkelingen en zijn ze strijdvaardig.
- De suggesties voor concrete maatregelen vallen uiteen in vier categorieën. Ten eerste vinden respondenten het belangrijk dat het begaan van racisme consequenties oplevert voor de 'daders', zoals waarschuwingen, slechte beoordelingen of uiteindelijk ontslag.
- Ten tweede suggereren respondenten enkele verbeteringen in het 'meldlandschap', zoals externe vertrouwenspersonen of een extern meldpunt, en vertrouwenspersonen met ervaringsdeskundigheid.
- Ten derde doen respondenten suggesties om het management meer empathisch en inclusief te maken, bijvoorbeeld door leidinggevend consequent te selecteren, trainen en beoordelen op deze kwaliteiten.
- Ten vierde doen respondenten enkele suggesties voor een effectiever en ambitieuzer D&I-beleid, zoals: concrete doelen per organisatieonderdeel, het beleggen van D&I hoger in de organisatie, het invoeren van een 'kleurenquotum', het verplicht volgen van een *active bystander training* en het voeren van externe exitgesprekken zodat meer inzicht ontstaat in waar (welke teams/organisatieonderdelen) racisme vaker voorkomt.

In dit hoofdstuk richten we ons op handelingsperspectieven zoals deze door respondenten zijn verwoord tijdens de focusgroepen. In het eerste deel gaat het om algemene behoeften en wensen. In het tweede deel beschrijven we concrete maatregelen die door respondenten werden gesuggereerd om racisme op de werkvloer te voorkomen en aan te pakken.

6.1 Behoeften en wensen van gedupeerde rijksambtenaren

Hieronder beschrijven we wat respondenten denken nodig te hebben van de organisatie, wat hun wensen en behoeften zijn. Dit staat los van de vraag hoe dit bereikt zou moeten worden, het zijn dus geen concrete oplossingen. We beschrijven drie van deze wensen en behoeftes: de behoefte van respondenten om gezien te worden en zich thuis te voelen in de organisatie; het verlangen naar rechtvaardigheid en een duidelijke norm; en de wens om racisme voor toekomstige generaties te voorkomen.

Gezien worden en thuis voelen

Nog los van een concrete aanpak van racisme of het voorkomen van discriminatie benadrukken respondenten dat zij door hun werkomgeving gezien willen worden voor wie zij zijn. Zij zijn niet alleen op zoek naar erkenning voor hun werk, maar ook erkenning voor hun achtergrond en cultuur, vanuit een basis van gelijkwaardigheid. Een respondent noemt dit "een oprechte interesse [...] voor wie je bent, even los van dat je gediscrimineerd wordt". Een andere respondent spreekt over "het signaal dat jij interesse hebt in de ander" als uitgangspunt. Deze respondenten verbinden deze interesse in elkaar met expliciete aandacht voor verschillende culturen en achtergronden. Ze zijn op zoek naar de ruimte om te kunnen vertellen en te laten zien wie zij zijn.

Dit aspect komt ook terug bij respondenten die inmiddels op een plek zitten waar zij deze ruimte wel ervaren. Een respondent vertelt dat zij inmiddels bij een team werkt met mensen die "overall rekening mee houden", een andere respondent voelt zich op zijn nieuwe werkplek "op alle fronten gewoon geaccepteerd".

Rechtvaardigheid en duidelijke normen

Als het gaat om de concrete aanpak van (incidenten van) racisme, dan benaderen respondenten dit vooral vanuit een behoefte van rechtvaardigheid. Zij vinden het niet acceptabel dat er in hun werkomgeving geen heldere norm tegen racisme bestaat, en dat er niet duidelijk op gehandhaafd wordt. Vanuit hun rechtvaardigheidsgevoel bekeken is het simpel: racisme mag niet, en daar moet iedereen zich aan houden. Hier spreekt ook een behoefte aan duidelijkheid uit: het moet "duidelijk [zijn] wat wel kan en wat niet kan", en ook: "wat gebeurt er dan, als je dat wél doet?"

Deze roep om duidelijkheid wordt ook toegepast op de organisatie. Zo wordt gezegd dat er ook duidelijke regels en normen voor afdelingen of directies moeten zijn, bijvoorbeeld in relatie tot discriminatie-incidenten, waar vervolgens consequenties aan gekoppeld kunnen worden, zoals een verplichte training. In deze context vinden sommige respondenten een focus op diversiteit en inclusie (zoals deels ook uit de voorgaande paragraaf spreekt) niet concreet genoeg: "ik geloof daar niet in, ik geloof meer in rechtvaardigheid en gelijkheid".

Verbetering voor toekomst, voor anderen, kinderen

We hebben op een aantal plekken in dit rapport aangestipt dat respondenten vooral willen voorkomen dat (de generatie van) hun kinderen dezelfde dingen mee moeten maken die zij zelf nu mee maken. Zij voelen een diepe wens dat de situatie op de lange termijn gaat verbeteren. Terwijl sommige respondenten de hoop op verbetering hebben opgegeven, zien anderen juist positieve ontwikkelingen, bijvoorbeeld dat er meer bi-culturele mensen worden aangenomen en op hogere posities terecht komen. "Twintig jaar geleden was dit *unheard of*", zegt één van de respondenten. Deze hoop op verbetering, niet voor henzelf maar voor degenen die na hen komen, is dan ook juist een reden dat zij geen genoeg willen nemen met maatregelen die volgens hen "voor de bühne" zijn en geen structurele oplossingen bieden.

6.2 Concrete suggesties van maatregelen

Behalve deze diepere behoeften en wensen hadden veel respondenten ook concrete maatregelen in gedachten die wat hen betreft doorgevoerd zouden moeten worden om racisme aan te pakken.

Consequenties voor daders

Wanneer we respondenten vroegen naar suggesties voor maatregelen die zouden bijdragen aan het voorkomen of aanpakken van racisme, dan kwam vaak het woord 'consequenties' boven drijven. Eén of enkele gevallen uitgezonderd hadden de ervaringen die respondenten tijdens de focusgroepen deelden

uiteindelijk geen consequenties voor de daders. Veel respondenten pleitten er daardoor voor om, in geval van racisme, sneller en steviger op te treden. Hierbij benoemden ze ook vaak het belang van het stellen van heldere normen, om die normen vervolgens strak te handhaven: "Je moet racisten aan gaan spreken, functioneringsgesprekken houden, oh je doet racistische uitingen, dan willen we je niet, je krijgt nou een waarschuwing, daarna vlieg je eruit."

Verbeteringen in het meldlandschap

Veel respondenten doen suggesties voor verbeteringen aan het meldlandschap. De concrete suggesties lopen uiteen, maar zijn in wezen allemaal geworteld in twee gevoelde tekortkomingen van het huidige stelsel. Ten eerste zoeken respondenten naar meer onafhankelijkheid. Ze ervaren bij vertrouwenspersonen bijvoorbeeld dat hun melding toch niet vertrouwelijk is. Een voorbeeld van een concrete suggestie die hieruit voortkomt is het instellen van een externe vertrouwenspersoon of een speciaal onafhankelijk meldpunt of loket voor meldingen omtrent racisme en discriminatie: "een onafhankelijk punt, gewoon extern ook daadwerkelijk, want intern is het ons kent ons, wie kent die, die kent elkaar..."

Ten tweede zoeken respondenten naar meer empathie en ervaringsdeskundigheid binnen het meldlandschap. Dit komt voort uit ervaringen van het maken van meldingen die uiteindelijk niet worden begrepen. Dit geldt vooral voor de meer ongreepbare, subtiele vormen van racisme; vaak is de ervaring van respondenten dat witte vertrouwenspersonen niet goed begrijpen waarom er sprake is van racisme doordat zij "niet dezelfde ervaring hebben". Het specifiek werven van bi-culturele vertrouwenspersonen of het instellen van een specifiek meldpunt voor racisme en discriminatie, waarbij de medewerkers kennis van en ervaring hebben met racisme en discriminatie, zou hieraan tegemoet kunnen komen.

Empathisch en inclusief management

Respondenten maken vaak mee dat hun managers ofwel onderdeel van het probleem zijn, ofwel het probleem niet adequaat kunnen oplossen. Respondenten die te maken hebben met racisme op de werkvloer beschrijven hun managers vaak als 'niet empathisch, niet inclusief': "Het zijn heel vaak de on-empathische, on-inclusieve mensen die op die plekken zitten." Een deel van de respondenten denkt dan ook in deze richting wanneer ze om suggesties wordt gevraagd. Ze vinden dat er meer aandacht moet komen voor empathisch en inclusief management, en dat managers ook structureel op deze kwaliteiten moeten worden geselecteerd, getraind en beoordeeld.

Actiever en ambitieuzer inclusiebeleid

Verder deden respondenten een aantal suggesties waarmee inclusiebeleid ambitieuzer en wellicht effectiever zou kunnen worden. Ten eerste de suggestie om elk organisatieonderdeel concrete doelen mee te geven ten aanzien van diversiteit, en ze ook verantwoordelijk af te laten leggen voor die doelen. Ten tweede de suggestie om D&I-beleid hoger in de organisatie te beleggen, zodat ze meer invloed krijgen om echt zaken te veranderen. Hier wordt soms ook expliciet naar de Algemene Bestuursdienst gewezen die volgens respondenten meer aandacht voor diversiteit en inclusie zou moeten hebben. Ten derde deden enkele respondenten de suggestie om een quotum in te voeren om aantallen bi-culturele mensen binnen verschillende lagen te verhogen. Ten vierde hadden enkele respondenten goede ervaringen met de *active-bystander training*, en suggereerden zij om deze breder in te zetten, misschien wel voor elk team. Tot slot werd gesuggereerd om mensen die de Rijksoverheid verlaten exitgesprekken te laten voeren met een externe partij, zodat in ieder geval objectief vastgesteld kan worden wat de reden van vertrek is. Zo zou meer inzicht kunnen ontstaan in waar racisme voorkomt.

**verw
onder**



**onder
zoek**