

Kauthar: Hallo allemaal, welkom bij alweer de tweede aflevering van Inclusiemarathon De Podcast. Allereerst superveel dank voor de leuke reacties op de eerste uitzending. Dat waren alleen Zoë en ik, maar we gaan vanaf nu iets heel tofs doen.

Zoë: Ja, we zijn heel blij dat jullie weer luisteren omdat we vandaag ook voor het eerst een gast hebben in onze online studio. Natuurlijk hadden we weer wat technisch gedoe, maar we zijn er. Het is gelukt. Als je heel soms een klein bliepje of dingetje hoort, luister er doorheen. Wie is er dan bij ons te gast? Niemand minder dan Astrid Elburg, expert op het gebied van persoonlijk en strategisch leiderschap, adviseur en coach en ik zou nog heel veel dingen kunnen opnoemen. Welkom Astrid.

Astrid: Nou, dankjewel voor de uitnodiging.

Kauthar: Superfijn dat je weer dit gesprek met ons wil vervolgen. We hebben je ook gesproken voor ons boek. We horen graag hoe het met je gaat. Het is alweer een tijd geleden dat we het boek hebben gepubliceerd. Wat houdt je op dit moment bezig? Waaraan erger je je? Zie je mooie ontwikkelingen op het vlak van diversiteit, inclusie en gelijkwaardigheid? Alles mag in deze podcast. Als ik denk aan ons vorig interview, dan ben ik blij dat we het gesprek nog een keer mogen doen. We konden niet alles opschrijven. Nu kunnen mensen het lekker zelf allemaal horen.

Astrid: Het gaat heel goed met me. Ik doe alles waarvoor ik geboren ben. Alles wat ik doe daar krijg ik energie van. De rode draad is 'macht'. Wat mij fascineert, is het observeren van samenlevingen, op zich ben ik daar niet voor opgeleid, maar het is in mijn aard. Dus ik zie ook heel veel gebeuren waarvan ik denk: zie je nou wel dat het klopt wat ik zie. Ik ben een ontzettend tevreden mens en blij dat ik weer bij jullie mag zijn. We gaan even kijken of ik nog een schepje bovenop kan doen op wat ik jullie verteld heb in het boek.

Zoë: Er is een citaat van jou die ik wekelijks herhaal en waar Kauthar en ik het ook wel vaker over hebben gehad. Het is een wat langer citaat, maar vooral die eerste zin: "Dezelfde kennis is in een ander lichaam minder waard." Kun je die misschien voor de luisteraar nog wat verder uitdiepen?

Astrid: Allereerst wil ik daar Artikel 1 van onze Grondwet aan koppelen. De eerste zin van Artikel 1 is dat wij onder dezelfde omstandigheden gelijk behandeld moeten worden in dit land. Ik ben blij met Artikel 1, want er zijn ook landen zonder Artikel 1. Maar bekijk die zin eens "onder dezelfde omstandigheden gelijke behandeling". Ik heb dit zelfs aan juristen voorgelegd en de omstandigheden zijn niet gelijk. Er zit dus een ontsnappingsroute in die zin. De ontsnappingsroute is de omstandigheden die niet gelijk zijn. Dan kom ik bij "dezelfde kennis". Wij hebben geleerd dat als je diploma's hebt en hetzelfde gestudeerd hebt dat je op dezelfde manier behandeld zal worden. We weten uit alle onderzoeken, niet alleen in Nederland, dat dit niet waar is. We zien dat het ook geldt voor vrouwen en mannen. Er is onlangs weer een onderzoek waaruit blijkt dat vrouwen bij gelijke geschiktheid ongeveer tussen de 15 en 17% minder verdienen over de hele linie. Als je dan een kleurtje hebt, dan zou het dus best 25%

kunnen zijn. Dezelfde kennis met twee keer zoveel inspanning en dan minder verdienen, betekent, alles opgeteld, dat je soms 50% minder waard bent op de arbeidsmarkt dan een witte man. Dat heeft financiële, economische consequenties voor wat onze gekleurde bodies, zeker als je daarbij ook vrouw bent, waard zijn.

Kauthar: Astrid, je vertelde al dat hier veel onderzoek naar wordt gedaan. Jij maakt het ook in jouw werk mee; dat zie je dan in de praktijk. Kun je iets meer vertellen over wat dit met mensen doet? Want soms blijft het een beetje abstract, maar het heeft gewoon directe implicaties. Kun je ons daarin wat meenemen?

Astrid: Het kwalijke eraan is dat als je solliciteert als persoon met een andere huidskleur of cultuur, dan lijkt het alsof de hr-afdelingen en alle afdelingen waar je moet onderhandelen over arbeidsvoorwaarden, dat het daar bekend moet zijn. Het kan niet anders. Als vrouwen structureel 15% minder verdienen, dan is het onmogelijk dat in de organisatie niet bekend is dat een man met dezelfde geschiktheid meer verdient. Laten we daarmee beginnen. Wat doet het met je? We waren heel lang onwetend en heel lang heerste er in groepen van biculturele professionals het gevoel dat je dankbaar moest zijn dat je er überhaupt doorheen gekomen was. Dus je begon ook niet over salarissen, terwijl mensen aan de andere kant van de tafel weten dat je minder verdient. Wat het met een mens doet, is dat je niets durft zeggen omdat je blij bent dat je binnen bent en een baan hebt, of je wordt er heel erg boos van. Er is nog iets aan de hand. Eens je binnen bent, kun je niet doorstromen. Je ziet je autochtone collega's je links en rechts inhalen. Dat betekent dat je in je ervaringstijd ook achter gaat lopen op je inkomsten. Het frustrert je. Je raakt gedemotiveerd. Sommige mensen gaan nog harder werken; dat noemen ze overachievement, om te laten zien hoe geweldig ze zijn. Dat is vragen om burn-out. Zowel de frustratie en uitval als de overachievement kunnen leiden tot burn-out. En dan trekken we de conclusie dat we ze niet vasthouden of ze uitvallen. De allerlaatste conclusie is: het gaat toch om de kwaliteit, hè.

Zoë: Ik weet dat je bezig bent met hoe je hier als biculturele professional mee omgaat. Het is zoiets groots zeker als je dit zelf ervaart. Het helpt om dit soort dingen in taal te horen en te weten; en het gevoel te hebben dat wat ik heb meegemaakt, wat ik om me heen zie dat anderen mensen hebben meegemaakt, dat het geen waanzin is. Ik heb wel altijd de neiging om het systeem te willen veranderen, maar volgens mij zet je daar vaak iets naast, toch?

Astrid: Ja. Kijk, systemen kun je bedenken. Knappe koppen richten systemen en de samenleving in. Definities, protocollen, procedures, inschalingen en dergelijke; dat zijn allemaal theoretische systemen die moeten nog worden uitgevoerd. Maar naast systemen heb je mensen. Het zijn mensen die interpreteren en die systemen uitvoeren, dus die kunnen ook vragen stellen bij die systemen. Je ziet dat kennelijk die systemen niet bevraagd worden door allerlei hoogopgeleide mensen die weten wat ze aan het doen zijn. We hebben geleerd dat het unconscious is, maar het is gek dat elk jaar conclusies getrokken worden en we nog steeds geloven in unconscious bias. Unconscious bias is een van de teksten die het systeem gebruikt om zichzelf de hand boven het hoofd te houden. Het is niet unconscious, het is *on purpose* (met opzet). Het is belangrijk dat je weet dat dit gaat gebeuren. De wereld is zo ingericht en onze

samenleving ook, want we leven niet onder een steen, dat je dit risico loopt als biculturele professional. Of je nu in Engeland, Frankrijk, Amerika woont, waar heel veel onderzoek gedaan wordt. Je moet je er bewust van zijn dat dit kan gebeuren. Dat betekent dat je competenties moet ontwikkelen om dit vooraf te bevragen; je moet niet wachten tot het zover is en dan gaan jammeren. Elk jaar komen de SER, het Centraal Planbureau en al die bureaus met onderzoeken over o.a. etnische profileren. Dat is niets nieuw. Ik ben altijd zo verbaasd dat mensen zo verbaasd zijn als er weer zo'n onderzoek verschijnt. Dan denk ik: waar hebben jullie gezeten? Het gaat van generatie op generatie.

Kauthar: Ik heb afgelopen week debat gehad over mbo en ook gesproken over stagediscriminatie. Wat je zegt, doet me heel erg aan deze gesprekken denken. Het ging over dat bedrijven onbewust onbekwaam zijn. Maar hoe kun je onbewust onbekwaam zijn als jaar na jaar, onderzoek na onderzoek, blijkt dat er sprake is van systematisch falen? Ik merk dat die taal werkt als een soort rem op ontwikkeling, op erkenning, op verandering. Hoe kunnen we uit deze situatie komen? We zeggen wel hoeveel onderzoeken moeten er nog komen?

Astrid: Absoluut. Het interessante is dat ze binnen die onderzoeksbureaus ook op de rem trappen. Elke keer wanneer er een onderzoek is geweest, dan gebeurt er wat en moet er weer onderzoek komen. Dat is werkverschaffing voor een bepaald deel van onze samenleving en toevallig zitten wij niet bij die onderzoeken. Heel toevallig! (sarcastisch)
Het is interessant dat unconscious bias, ik noem het *unconscious bullshit*, zo heb je ook onbewust onbekwaam, blinde vlekken, dan denk ik: waar zijn je ogen dan? Zij die selecteren zijn theoretisch hoogopgeleide mensen die naar allerlei landen reizen, alles zien over de hele wereld, ongelijkheid zien en die het meest vanzelfsprekend vinden dat zij in machtsposities zijn en de anderen dus niet. Ik vind het altijd zo gek dat we hen zijn gaan geloven. Dat neem ik de biculturele professionals kwalijk; dat we ons dit laten zeggen en dat daarin geloven en dat we geen competenties ontwikkelen om hiermee om te gaan. Het heeft namelijk geen enkele consequentie, nog steeds niet voor het mbo, voor de mensen die selecteren. Het heeft geen consequenties voor organisaties en bedrijven. Alle consequenties worden afgewenteld op de mbo'ers zelf; daar heeft het gevolgen, maar niet voor de bedrijven. Er is geen enkele verplichting om te veranderen. Dan komt er weer een bureau en krijg je weer trainingen. Je hebt een heleboel 'opdrachtallochtonen' die weer gaan vertellen wat ze overkomen is. Ik noem het 'pijnporno', want dan kan iedereen kijken hoeveel pijn je hebt. Mensen van verschillende culturele achtergronden zijn meerdere generaties lang bezig met vertellen waar we pijn en last van hebben. En er gebeurt niets. Dus als je me vraagt: wat moet er gebeuren? Wij moeten eigenaarschap tonen en naar onszelf kijken en denken: wat hebben we nodig om erdoorheen te komen?

Zoë: Wat je zegt, ligt ook gevoelig omdat mensen dan zeggen: als je aan het kortste eind trekt en dat wordt bewust gedaan, dan ben jij als enige verantwoordelijk, terwijl je niet degene bent die dit systeem heeft bedacht. Dat voelt voor mensen soms wel oneerlijk.

Astrid: Het voelt niet oneerlijk; het is oneerlijk. We gaan weg van de taal van de macht. Het IS oneerlijk. De macht zou zeggen, het is jouw gevoel. Wat er gebeurt, is dat mensen machteloos

zijn en wanneer het je uiteindelijk echt te grazen neemt, dan ben je moedeloos. Je gaat van frustratie naar machteloosheid, zeker als je het om je heen hoort van neefjes en nichtjes, tantes, ooms, andere groepen. Daar word je zo machteloos van of opstandig of je wordt moedeloos en dan gooi je eigenlijk de handdoek in de ring. Dan zeggen mensen: "Ja, zie je nou wel. We hebben het geprobeerd. We houden ze niet vast." "We kunnen ze niet vinden", dat kan men niet meer zeggen. Dan zeg ik: ga maar eens op straat kijken. En nu is het: "We houden ze niet vast." Maar nee, mensen gaan gewoon van de ene baan naar de andere baan en maken horizontale carrières en geen verticale carrières. Dus dezelfde kennis in dezelfde lijven levert veel minder op.

Zoë: Ik ben eigenlijk ook wel benieuwd naar die competenties die belangrijk zijn om te ontwikkelen. En daarna ook: welke consequenties zouden er moeten zijn voor bedrijven?

Astrid: Je hebt het over competenties en consequenties. Dat is een mooie alliteratie. Jullie weten dat ik er een van de taal ben. Filosofen zeggen, dat is een van mijn studieachtergronden: taal is programmering. Als je de juiste taal zoekt, weet je ook welke kant je het op moet zoeken. Laten we beginnen met de consequenties. Er zijn geen consequenties. Er zijn drie groepen in de samenleving die hier aandacht voor kunnen vragen: politici, activisten en juristen. De juristen kunnen procederen, politici kunnen het op de politieke agenda zetten en de activisten kunnen aan de boom schudden en aandacht trekken voor wat er gebeurd is. Daarnaast heb je jezelf in de dagelijkse praktijk, los van die professionals die ik net genoemd heb. Je bent niet elke dag een politicus of een activist of een jurist. Je wil ook gewoon biologie, economie of rechten hebben gestudeerd en je werk doen. Dat betekent dat je competenties zal moeten ontwikkelen uitgaande van deze keiharde *facts and figures*. Binnenkort hebben we weer eindejaarsonderzoeken van het Meertens Instituut, het SCP, er wordt regelmatig onderzoek gedaan naar stagediscriminatie, enzovoort. Die cijfers kennen we. Allochtonen op de arbeidsmarkt is ook zo'n onderzoek dat structureel wordt gehouden. De vraag die ik me heb gesteld is: wat moet ik kunnen om voor mezelf te zorgen? Die beroepsgroepen zijn ermee bezig om er aandacht voor te vragen, maar ik heb ook een leven. Ik moet ervoor zorgen dat ik overeind blijf, dat ik gezond blijf, dat ik voor mezelf zorg, want het heeft geen consequenties voor organisaties. Als je uitvalt, bedrijfsartsen weten dit, dan zijn er allerlei schillen rondom organisaties. Professionele organisaties weten dit. Onze geestelijke gezondheidszorg heeft dit soort cijfers ook; dat biculturele professionals vaker uitvallen. Het is bekend, maar het heeft geen consequenties. We trekken conclusies en we zeggen zoveel procent valt uit, maar het heeft geen gevolgen voor bedrijven. Dus ik draai het om: hoe kan ik voor mezelf zorgen? Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik een gezonde werknemer blijf? Waar ligt mijn verantwoordelijkheid? Wat heb ik te leren als de wereld zo in elkaar zit? En dan kom je bij competenties ontwikkelen. Eerst, het besef dat het zo is en dat je het niet gaat veranderen, want de cijfers zijn er. We houden van 'wetenschappelijk bewezen' in dit land. Ze noemen het *evidence-based*. (lacht) En ik zeg dan: maar wat is de *practice-based evidence*? Dat is wat ik in de praktijk meemaak. Dat is mijn praktijk. Dat is ook een *evidence*. Je moet weten dat het kan gebeuren en als het niet gebeurt, dan heb je geluk. Als tweede, herkennen en erkennen dat het gaat gebeuren. Dus niet alleen bewust zijn van het feit dat het gaat gebeuren, maar ook herkennen wanneer het gebeurt. Als derde, wat moet ik doen om mezelf te helpen? Want als ik erover ga praten, dan

heeft het een backlash op mij. Als ik praat over mijn gevoel, dan zeggen mensen dat ik in een slachtofferrol zit. En als ik met mijn vuisten op tafel ga slaan, dan ben ik de agressieve allochtoon. Dus wat moet ik doen? Het is belangrijk dat je weet wat past bij jou, want we hebben allemaal verschillende karakters. Allochtonen zijn geen groep in tegenstelling tot wat er gedacht wordt: We zijn allemaal individuen. Er zijn verschillen tussen mannen en vrouwen. Onze sociale strategieën verschillen van elkaar. Jonge mensen reageren ook weer anders dan mensen die al wat ouder zijn. We hebben ook andere belangen. Iemand die jong in een organisatie komt die denkt: ik hou het twee jaar vol en ik ben weg. Maar als je kinderen krijgt en je zit in een andere levensfase, dan maak je andere keuzes. Je moet gepersonaliseerd kijken wat er bij jou past. Hoe ga jij ermee om? Wat zijn jouw *actions*? Nogmaals, er zullen veel mensen zijn die er niet mee te maken hebben, maar als je er wel mee te maken hebt, dan kijkt iedereen naar jou. Want als jij uitvalt, dan ligt het aan jou. Zo zit onze samenleving in elkaar. Wat kun je dus doen? Bewustzijn, het herkennen en erkennen, zien wat er bij jou past en hoe je ermee om kunt gaan. Een belangrijke tussenzin is 'zonder dat het polariseert'. Vanaf het moment dat het polariseert, dan ligt het aan jou. Ik heb hier veel onderzoek naar gedaan en mag hierover een vak geven aan de VU. Er zijn omstanders die zien hoe je lijdt en niemand zal het voor je opnemen. Vanaf dat je je mond opendoet, dan heeft iedereen het over je toon en dergelijke. Je komt er niet mee weg. Je wordt steeds stiller en je haakt vanzelf af. Je moet gewoon goed weten: wat past er bij mijn karakter? Op welk manier kan ik het het beste aanpakken? Maar ook: hoe doseer ik dat? Op welk moment zeg ik het en tegen wie? Er zitten allemaal strategieën aan de grondslag. Als je het niet goed doseert, dan heb je een backlash en ligt het aan jou. Uit onderzoek is gebleken dat er twee reacties uitkomen bij mensen met een biculturele achtergrond. Of mensen worden agressief of mensen worden depressief. Je hebt die twee uitersten. Depressie is ook als je steeds stiller wordt; dat zit in het spectrum van: "ik zeg niets meer". Agressie is als je je emoties niet meer kan inhouden, terwijl je emoties nodig hebt om je waardigheid te behouden. Je moet je emoties inzetten om te weten hoe je je voelt, anders raak je verdoofd en dan lukt het ook niet. Het is iets anders als je geëmotioneerd raakt; dat is een ander domein. Maar zeggen: dit is wat ik ervaar en dit is wat ik voel, betekent dat je emoties nodig hebt. Ik heb me afgevraagd in mijn onderzoek: wat hebben we nodig? Waar zijn we naar op zoek als biculturele professionals? Ik kwam erachter dat we uit de depressie en agressie willen. We zijn niet allemaal gebouwd om activistisch te zijn, maar waar we wel naar op zoek zijn is zelfexpressie. Onszelf zijn. Kunnen zeggen wat we voelen, wat we denken. Daar zit onze toegevoegde waarde. Daar zit het perspectief dat we te leveren hebben aan organisaties; door onze expressie, door hoe we zijn en onze perspectieven in te brengen. Daarin zit competentieontwikkeling en daar zit een hele wereld te winnen.

Kauthar: Astrid, ik weet niet waar ik moet beginnen. (lacht) Ik wil zoveel zeggen en vragen. Ik kom even terug op het punt dat je eerder hebt gemaakt. Je zei dat we af moeten van pijnporno; dat er wordt gekeken naar hoe ervaar je dit, hoe voel je dit en wat erg dat je je zo voelt. Dat is in bepaalde mate wel aanwezig, maar de vertaling naar handelen volgt niet altijd. Als ik dan hoor dat je moet kunnen vertellen wat iets met je doet als biculturele professional, hoe voorkom je dat het dat wordt. Dat het systeem eromheen zich goed gaat voelen of zich erbij neer gaat leggen; dat iemand is gerustgesteld op individueel niveau terwijl op structureel en systematisch

niveau het onderdrukkend blijft. Dan krijg je weer macht versus individu en hoe dat zich tot elkaar verhoudt.

Astrid: Het is een grote vraag, maar ik probeer een antwoord te geven. Wat ik heb gezien bij de mensen die ik op grote schaal train, is dat als jij erin slaagt om je pijn te reguleren, want het is kwetsend, het is vernederend. Iemand heeft zelfs ooit tegen me gezegd: ik voel me altijd verschrompeld. Ik heb het gevoel alsof ik kleiner word. Als jij op individueel niveau competenties kan ontwikkelen om hiermee om te gaan en ervoor gaat zorgen dat je overeind blijft op een waardige manier; dat is veerkracht ontwikkelen om die pijn te incasseren. Die pijn niet per se op afroep op tafel te leggen; dat is wat wij doen. Mensen drukken op een knopje en we gaan meteen vertellen waar we vandaan komen en dat onze vaders en moeders hebben meegemaakt. Nee. Je voelt het. Je incasseert het. En je zorgt ervoor dat je competenties daartegenover plaatst waardoor je bij de inhoud blijft omdat je weet wat je moet doen. In het Engels heet dat *bounce back*. Je weet wat je moet doen om terug te komen. Je incassingsvermogen moet ontwikkeld worden. Ik zeg weleens tegen mensen: ik kan er niet voor zorgen dat je geen klappen krijgt, maar ik kan je buikspieren trainen dat als je die klappen krijgt, dat je ze kan opvangen. Deze uitspraak komt uit de topsport. Als we het allemaal als individuen zouden doen binnen een team, dan betekent het dat we op individueel niveau veerkrachtig zijn, maar ook als groep veerkrachtig zijn. De enige manier om overeind te blijven, is als we dit op individueel niveau kunnen, zodat we dit als groep kunnen. Zo kunnen we langzamerhand aan knopjes draaien. Hoe hoger je komt in organisaties, hoe meer incassingsvermogen je moet hebben, want mensen gaan je vernederen, mensen gaan in twijfel trekken wat je zegt. De dominante groep heeft het voordeel van de twijfel en wat jij zegt, wordt in twijfel getrokken. Het is pijnlijk. Hoe hoger je komt, hoe meer wat je zegt in twijfel wordt getrokken. Je moet incassingsvermogen, uithoudingsvermogen en zelfrelativering hebben. Het gaat niet alleen om jou. Je bent niet de eerste en ook niet de laatste. En wellicht kun je het verschil maken voor een volgende die als het goed is het ook getraind heeft.

Zoë: Ja, mooi. Wij hebben het hier ook vaker over gehad in andere gesprekken. Ik moet zeggen dat het mij helpt, maar ik blijf het soms moeilijk vinden omdat ik graag het systeem aanspreek. Ik wil blijven benadrukken dat er systemisch iets niet klopt, maar je moet wel met dat systeem dealen en daar handvatten voor hebben, helpt enorm.

Astrid: Er zijn drie groepen die dingen kunnen veranderen binnen systemen. Juristen, politici en activisten. Activisten zijn ontzettend belangrijk in een democratie, want er zijn ook landen waar je niet activistisch mag zijn, dan beland je achter de tralies. Dat heet een dictatoriale staat. Rebelle en activisme is een van onze verworvenheden. Deze drie zijn systemisch aan die bomen aan het schudden. Maar op praktisch en alledaags niveau kun je het systeem niet veranderen, tenzij je goed getraind bent om bottom-up het systeem te laten zien dat je overeind blijft. Als je het met z'n allen overeind blijft - dat geldt ook voor vrouwen in masculiene omgevingen - dan kun je bottom-up langzaam dingen veranderen, terwijl systemisch (top-down) ook gemorrelt wordt.

Zoë: Ja, het gaat over overeind blijven op jouw manier met bescherming van wie je bent en hoe je wil zijn. Dat je niet gaat gelijkschakelen; dat je je niet precies zo gaat gedragen als de rest. En ik ga toch even dit bruggetje pakken, want een van onze andere favoriete citaten heeft hiermee te maken. We hebben jou daarop geciteerd in het boek als het gaat over mentoring. Je bent niet zo'n fan van langdurige mentoring en je zegt: "Het koppelen van een mentor aan iemand betekent vaak dat de gementorde persoon het gedrag van de mentor overneemt. Het is dan lastiger om authentiek te blijven en op jouw eigen manier je een weg te banen binnen een organisatie. Als ik heel mijn leven lang heb gehoord dat ik het gedrag van Sofietje moet vertonen, dan word ik een afgeleide van Sofietje. Sofietje is haar allerbeste zelf en ik ben dus heel mijn leven lang de verdunde versie van Sofietje." Dat heeft me echt aan het denken gezet. Deze paragraaf begint met mentoring waarin bijvoorbeeld oude mannen, jongere vrouwen of biculturele vrouwen onder hun vleugels nemen. Zou je daar nog wat verder op kunnen gaan? Dat je op deze manier je eigenheid verliest.

Astrid: Sterker nog: het is een instrument om mensen zich te laten gedragen binnen bepaalde systemen zoals jij wil als systeem. Ik noem een voorbeeld. Onlangs heeft de Deense regering verontschuldigen aangeboden aan het Inuit-volk omdat ze Inuit-kinderen uit die gemeenschappen haalden in de achttiende of negentiende eeuw en meenamen naar Denemarken. Daar brainwashten ze deze kinderen om zich Deens te gedragen om ze dan later terug te zetten in die communities om het Deense gedrag daar te gaan kopiëren. Dit zijn koloniale concepten. Je moet echt voorzichtig zijn met het hebben van een mentor of een rolmodel. Ik kan me wel laten inspireren door iemand op mijn voorwaarden; dat ik denk: dat doet diegene goed. Daar is op zich niets mis mee. Sporters kijken de hele tijd filmpjes van andere voetballers of tennissers om ons te laten inspireren. Maar als het gaat om dit soort systemen, zeker als het gaat om biculturele mensen, wat je daar ziet, is dat het gewenste gedrag eruit wordt gekozen en dan gaat iemand mee om hetzelfde gedrag te vertonen. Dat betekent dat je niet jezelf kan zijn, want je denkt dat dat gedrag hetgeen is wat mensen willen zien. Je bent niet meer authentiek. Je kracht komt niet uit wat je in je hoofd hebt aan kennis; dat is kennisreproductie. Dat is een beetje nakakelen wat mensen in je hoofd hebben gezegd en waar ze een toets voor hebben afgenomen. Maar kracht, bevlogenheid en passie dat komt uit authenticiteit. Dat komt niet uit wat je weet, maar het is wat je voelt, wat je ervaart. Wat ik tegen mensen zeg is: je kunt jezelf overstijgen en je kunt de *role model* worden die je graag zou willen zijn. Dus ik probeer mensen te helpen om hun eigen rolmodel te worden en dat ze denken: jeetje, dit had ik nooit van mezelf verwacht. Je kunt je laten inspireren door naar anderen te kijken hoe zij zichzelf overstijgen, maar je kunt alleen jezelf overstijgen door te zoeken naar jezelf. Je zal verbaasd staan hoe je dingen kan worden die je nooit van jezelf had gedacht. Dat kan je door te weten dat je geïnspireerd kunt zijn. Je kunt ook leren van mensen. Maar de kracht om de autoriteit te blijven over jezelf en over de bedoeling die je hebt meegekregen in je leven krijg je door naar binnen te gaan naar jezelf. Mentoring is fijn als het gaat over kennis, over hoe je dingen doet, de vaardigheden aanleren. Maar om de beste versie van jezelf te worden, moet je bij jezelf zoeken.

Kauthar: Wat ik hier zo mooi aan vind, is dat het aan de ene kant het individu uitdaagt om dicht bij zichzelf te blijven, zich te ontwikkelen en te groeien. Tegelijkertijd als ik dan terugkom op de

stysteemkritiek van Zoë: op het moment dat bepaalde individuen authentiek durven te blijven, dan kan daaruit ook dat systeem iets verbreden. Dan zien andere mensen dat en denken ze: oh, dat kan ook. Dat mag er ook zijn. Ik vond het daarom heel bijzonder dat je het voorbeeld van Denemarken aanhaalde, omdat als je even uitzoomt dan denk je: oh my gosh. We hadden het daarnet over onbewust onbekwaam. Dit doet me ook denken aan het feit dat mensen die onderdeel zijn van uitgesloten groepen uiteindelijk een middel kunnen zijn, met alle goede bedoelingen, maar het systeem daarmee in stand houden om zelf te overleven.

Astrid: Wat ik vertelde over Denemarken is bewust bekwaam. Het is bewust bekwaam technieken inzetten om het doelgedrag te effectueren. Ik was ooit op de boekpresentatie van Michelle Obama in de Ziggo Dome. En zij zei: als mensen weigeren je talenten te zien, dan is dat ook onderdrukking. Dat betekent dat binnen die systemen sommige mensen worden gezien als talenten en anderen niet. Dan heb je een kwaliteit, maar mensen binnen het systeem die willen dat niet zien. Dat is ook onderdrukking, want je komt niet uit de verf. Het willen en kunnen zien van mensen en waar ze voor geschikt zijn. We kennen allemaal de voorbeelden van die ene docent, die ene juf of die ene meester die ooit eens tegen je gezegd heeft: hé, misschien is dat iets voor jou? Dat is een kwaliteit om mensen te laten floreren, ook bij hr en managers. Dit heeft niets te maken met kennis. Dit is het zien van mensen; het waarderen van hun anders zijn. Ik heb geen enkele reden om aan te nemen in mijn geschiedenis en in mijn carrière dat een systeem het beste met mij voorheeft, omdat ik systematisch te horen heb gekregen waarvoor en waarom ik niet deugde. Ik begrijp ook niet dat we meegaan in dat idee van 'alle goede bedoelingen'. Ik begrijp wel dat mensen uit dat systeem dat zeggen, maar dat wij dat zeggen is zo gek. Toon me aan dat je bedoelingen anders waren. Als de intenties anders waren, dan was de uitkomst anders geweest. We nemen de taal die bedacht is om de systemen overeind te houden naadloos en kritiekloos over.

Zoë: Mag ik er toch even inwaaien, Astrid? Op zich ga ik helemaal met je mee in dat van de goede bedoelingen, maar ik wil even duidelijk krijgen of ik het goed begrijp. Ik denk dat op individueel niveau genoeg mensen tegenkom met goede bedoelingen die niet beter weten. Maar jij bedoelt dan systemisch in dit geval?

Astrid: Ik ben blij dat je het aangeeft, want je heb systemen en je hebt individuen. Je hebt systemen die doelbewust zijn ingericht, zoals een onderwijssysteem, een economisch systeem, een politiek systeem, een zorgsysteem. Het zijn ook industrieën. Daar hebben veel mensen voor gestudeerd om een maatschappij in te richten. Het is systemisch zo ingericht dat individuen perverse keuzes kunnen maken. Je hebt helemaal gelijk dat ik niet kon doen wat ik doe en zeggen wat ik te zeggen heb, als er geen individuen waren geweest die mij zagen. Individen die onderdeel van het systeem zijn. De meeste mensen zijn afgericht om die systemen te volgen en te zeggen: het is nou eenmaal zo; dat zijn de regels. Maar er zijn individuen die uitzonderingen maken en die kennen wij ook. Het is dus belangrijk dat we onze verantwoordelijkheid nemen, zelf denken, maar ook de *allies* zien; dit zijn de mensen die ons zien, want die zijn er.

Zoë: Ik wou niet dat dit de laatste zin was, maar ik vrees wel dat we moeten gaan afronden. Het is wel een mooie laatste zin. Kauthar, heb jij nog een uitsmijter of iets waarvan je zegt: dit moet toch nog even van mijn hart?

Kauthar: Volgens mij zal dat net zoals bij het andere citaat zijn; dat als alles is ingedaald dat de vragen naar boven komen en we dit nog eens gaan herhalen. (lachen in koor) Heel veel dank weer Astrid voor al je input.

Astrid: Een laatste vraag van mij nog: herkennen jullie wat ik zeg?

Zoë: Zeker.

Kauthar: Ja, hoor!

Zoë: Anders had je ons wel gehoord hoor, Astrid. (lacht)

Astrid: Ik check het altijd. (lacht)

Zoë: Misschien ook nog voor de luisteraar, Kauthar en ik moesten onszelf even muten omdat er wat galm op de lijn zat, dus als jullie denken: Nou, Kauthar en Zoë, jullie hadden af en toe wel eens mmm of iets kunnen zeggen. Het was geen onwil. We zaten wel te knikken in beeld. (lachen in koor) Ja, we zeiden het in het begin al onlinetechniek.

Kauthar: Nou, ik wil nog een ding zeggen, want Astrid toen we ons gesprek begonnen, vroeg ik hoe het met je gaat. Je zei dat alles goed gaat. Dat vind ik heel mooi, want we hebben best een moeilijk gesprek gehad. Je bent hier volgens mij elke dag mee bezig en dan nog steeds deze vraag zo kunnen beantwoorden; daar heb ik ook veel bewondering voor. Dus naast alles wat moet gebeuren nog steeds de *joy* blijven zien en het geluk ervaring dat heb ik vandaag in dit gesprek gezien. Ook daar heel veel dank voor.

Astrid: En dat hoeft je niet op te nemen, maar het komt doordat ik dit leef. Dus wat ik zeg dat ben ik zelf. Mijn purpose is waarom ik zo vitaal over dit onderwerp kan blijven spreken. Ik zit ook op die posities en ik moet dit kunnen. Het is *preach what you practice*.

Zoë: We hebben het toch lekker opgenomen. (lachen in koor) Deze plakken we er zeker nog even aan vast.

Kauthar: Nog een mooie afsluiter. Dan hebben we er twee.

Zoë: Toch gelukt om een tweede afsluiter te hebben. Astrid, heel veel dank voor je tijd, voor je wijsheid, voor je zijn. En ook weer ontzettend veel dank aan iedereen die heeft geluisterd. Binnenkort is er een nieuwe aflevering te beluisteren met weer een hele speciale gast natuurlijk.

Astrid: Jullie ook bedankt!

Kauthar: En wil je onze podcast blijven volgen? Wil je blijven meedoen met deze marathon? Abonneer je dan via de verschillende platforms en hou onze LinkedIn-pagina in de gaten. En dat was het alweer voor deze keer!

Zoë: Doe!

