

Diversiteit en wederkerigheid

een zoektocht naar succesvolle werkrelaties

Omgangsvormen op de werkvloer zijn bepalend voor succesvolle werkverhoudingen tussen 'allochtone' en 'autochtone' werknemers en tussen werknemers die de verschillende generaties vertegenwoordigen. Dit artikel geeft u een beter inzicht hoe je daar als individuele werknemer aan kunt bijdragen.

Tekst: Arjan Verdooren en
Desirée Hilkens

Veel 'allochtone' en oudere werknemers voelen zich ondergewaardeerd en ervaren minder kansen te krijgen. 'Allochtonen' verlaten vaker uit ontevredenheid hun baan dan 'autochtonen'. 45-plussers krijgen weinig tot geen opleiding en ondersteuning om door te kunnen stromen. Jongeren raken vaak teleurgesteld op hun arbeidsplek. Dit leidt tot onderbenutting van talent. 'Allochtone' werknemers stromen

uit, een groep werknemers waarin vaak veel is geïnvesteerd om hem binnen te halen. En veel oudere werknemers verliezen hun motivatie en vragen zich af waarom ze niet worden gehoord en gezien om hun kennis en ervaring actief in te zetten.

In communicatie en samenwerking tussen mensen met verschillende culturele achtergronden of verschillende leeftijden, wil in de werkpraktijk nog wel eens wat fout gaan. Aan de hand van waargebeurde situaties beschrijven we lastige mechanismen op de werkvloer én geven we voorbeelden hoe hier aan te ontsnappen.

Benader een collega als individu

Een goedbedoelende manager vraagt bij een werkoverleg continu de mening van zijn medewerkers met een andere achtergrond, met de vraag: "Wat vinden de allochtonen hiervan?" De begrippen 'allochtoon' en 'autochtoon' zijn gebaseerd op maatschappelijke definities. Daar kiezen mensen niet altijd zelf voor. Ze kunnen niet zelf bepalen of ze 'allochtoon' of 'autochtoon' zijn, dat wordt voor hen gedaan. De beleidsterm 'allochtoon' is geworden tot een term met een gevoelswaarde, namelijk de aanduiding voor een vertegenwoordiger van een probleemgroep. Op die manier wil niemand graag aangesproken worden. Zelfs goedbedoelde opmerkingen van collega's bevestigen vaak alleen maar de negatieve labels die er aan begrippen als 'allochtoon' kleven; "Ik zie jou helemaal niet

als allochtoon", of "Jij bent anders, je bent geen echte allochtoon."

In feite geven collega's hiermee aan dat ze de collega in kwestie waarderen en zien als één van hen, maar ook dat zij nog steeds een negatieve associatie hebben bij hun achtergrond. Ook opmerkingen als "Wat spreek je goed Nederlands" of "Wat knap dat je gestudeerd hebt" zijn goedbedoeld, maar geven vooral de lage verwachtingen weer van degene die ze uitspreekt. Zeker binnen de context van positieve discriminatie kunnen de etiketten 'allochtoon' en 'autochtoon' erg beladen worden. Het legt aan beide kanten druk, 'ingezetenen' voelen zich gediscrimineerd en gepasseerd, en 'nieuwkomers' voelen vaak dat er met een vergrootglas naar hun prestaties wordt gekeken om te zien of ze wel écht over de juiste kwaliteiten beschikken.

Gebruik incidenten om daadwerkelijk de dialoog aan te gaan

Een jonge nieuwe leerkracht breekt een traditie: hij gaat met zijn klas de stad in om met 'Heitje voor een karweitje' extra geld in te zamelen voor het jaarlijkse uitstapje. Met name de oudere garde van het team valt over hem heen want eigen initiatieven, die ook nog eens tegen de traditie ingaan, is men niet gewend. Tot overmaat van ramp wordt ook nog het opgehaalde geld uit de klas gestolen. De mentor van de jonge leerkracht realiseert zich dat dit incident een mooie aanleiding is om het onderwerp 'eigen initiatief en traditie' in het team bespreekbaar te maken. Uit een pittige discussie komt een goed resultaat: een nieuw aangepast beleid waarin jong en oud zich kunnen vinden.

Vorm een eigen beeld op basis van inhoudelijke samenwerking

Een afdelingshoofd en een projectleider vertellen een aankomend junior over de senior waarmee zij nauw gaat samenwerken. Beiden prijzen deze man voor zijn kennis en ervaring. Toch bespeurt de junior een soort irritatie jegens de oudere collega: "Laat hem nu maar zijn ding doen, dit is zijn laatste klus en dan gaat hij met de VUT." In de inwerkperiode leert de junior de senior kennen als iemand die alle tijd neemt voor haar. Hij selecteert stukken die ze moet lezen, komt aan haar bureau zitten en illustreert de taak met zijn eigen ervaringen. De tijd staat even stil terwijl de senior de junior inwijdt in de 'geschiedenis' van de beleidsstukken. Door al deze boeiende verhalen krijgen deze stukken voor de junior betekenis. Ondertussen scherpt de senior zijn kennis aan de vragen en opmerkingen van de niet-wetende junior, die hele andere inhoudelijke bagage meebrengt. Binnen een paar dagen weten ze precies waarin ze elkaar prikkelen, aanvullen en uitdagen. De klus blijkt een taai traject te zijn waarin veel weerstand moet worden overwonnen. Dit duo blijkt het fundament te zijn voor het welslagen van het betreffende beleidstraject.

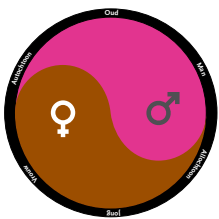
Toon oprechte interesse

Een man, die eigenlijk nooit eerder een collega had met een allochtone achtergrond, wil zijn nieuwe Islamitische collega graag een aantal vragen stellen over zijn geloof. Hij beseft dat als hij dat tijdens de eerste paar dagen doet, hij de man het gevoel geeft hem vooral als moslim in plaats van als collega te zien. Hij informeert in eerste instantie dan ook vooral naar zijn opleiding en eerdere werkervaring, en heeft hem daarmee het gevoel dat hij hem waardeert als professional.

Pas na een aantal weken vraagt hij de collega naar zijn religieuze achtergrond. Die vindt het op zijn beurt leuk om iets over zijn geloof te kunnen vertellen. Doordat de man zijn vragen op een respectvolle, niet-oordelende manier stelt, krijgt zijn collega de ruimte om in zijn antwoorden ook onderscheid te maken tussen zijn geloof in het algemeen, en zijn eigen standpunten hierin. Dit vormt de basis voor een goede persoonlijke en professionele relatie tussen de twee collega's.

Behoud een open houding en bevrraag elkaars uitgangspunten

Een pas afgestudeerde jonge vrouw met een allochtone achtergrond zit in de sollicitatieprocedure voor een HR-functie. Tijdens de derde gespreksronde maakt ze een case over de omgang met een medewerker die een ernstig ziek familielid heeft. Als de sollicitante aangeeft dat ze hiervoor een aantal uitzonderingen zou maken, vraagt men haar of dat komt doordat ze vanuit haar culturele achtergrond veel waarde hecht aan familiebanden. De vrouw geeft aan dat haar oordeel eigenlijk voortkomt uit haar achtergrond als psychologe. Ze motiveert uitvoerig dat ze overtuigd is van een duurzame omgang met menselijk kapitaal.



Maak verwacht gedrag concreet

Zonder te generaliseren, komt het voor dat Nieuwe Nederlanders moeite hebben met de directe en 'assertieve' manier van werken en communiceren in Nederland. De nadruk op het benoemen van fouten, het direct bekritisieren van collega's en het hameren op eigen initiatief zorgen er dan voor dat mensen die dit niet gewend zijn in hun schulp kruipen. Het is tegelijkertijd een valkuil om deze verschillen te veel op de verhouding 'allochtoon'- 'autochtoon' te projecteren. Ze komen ook voor tussen mensen uit de Randstad en het oosten of zuiden van het land, of tussen generaties. Bovendien is het vaak ook een kwestie van perceptie, zoals de leraar die zijn Nederlandse leerling "assertief" vond en zijn Turkse leerling die hetzelfde deed "brutaal"...

Het is dan ook verstandig dergelijke kwesties rondom abstracte begrippen als 'assertiviteit' bespreekbaar en vooral concreet te maken. "Ik verwacht van je dat je de rapportages uit jezelf aanvult" werkt beter dan "Je moet meer initiatief nemen".

Uit bovenstaande situaties blijkt dat beelden - en daarmee vooroordelen - sterk zijn, maar ook dat er in de intermenselijke verhoudingen altijd ruimte is om deze te bevragen. In visie en beleid van organisaties draagt men vaak gewenste waarden en bijbehorend gedrag uit. Lef is nodig om deze gewenste manier van werken via open communicatie ook daadwerkelijk aan te gaan. Vooral leidinggevend in organisaties vervullen hierin een voorbeeldfunctie. Zij hebben daarnaast ook een rol in het creëren van veiligheid en vertrouwen

Vertrouw op je intuïtie: benoem je vragen of associaties

Een jonge onderzoeker van begin twintig werkt nauw samen met een alleenstaande vrouw van middelbare leeftijd met een schoolgaande dochter. Iedere dag komt de vrouw binnen met een grote supermarkttas, duikt met een rood hoofd in deze tas om de juiste stukken eruit te vissen, waarbij ook boodschappen, kinderkleding en nog veel meer zaken uitkomen. Met de dag groeit bij de jongere collega de ergernis over deze dagelijks terugkerende scène. Ze heeft een ander beeld van professionaliteit en ze vergelijkt haar collega al grappend met een clochard. Met deze opmerking ontspint zich een gesprek over de combinatie van werk en privé en over prioriteiten stellen. Resultaat is wederzijds begrip en een nieuw systeem van werken waarin de twee onderzoekers elkaar vanuit hun verschillende levensfasen ondersteunen.

Sta open: rollen kunnen veranderen

Bij een afscheid schrijft een collega, die moeder had kunnen zijn van de uitstromer, het volgende: *Toen ik je voor het eerst ontmoette dacht ik: oh, oh, als dat maar goed gaat. Zo enthousiast was je en ook wel een beetje naïef. En dat bleek niet een gekke gedachte want na een paar maanden was het tijd om even op adem te komen... Nu zijn de rollen omgedraaid; jij helpt mij op weg en zegt geruststellend dat het wel goed komt...*

opdat medewerkers ook daadwerkelijk een open communicatie aan durven gaan. Goed leiderschap is gewenste omgangsvormen stimuleren en niet bang zijn om ongewenste werkpraktijken bij de kop te pakken.

Arjan Verdooren is projectmanager diversiteit bij KIT Inter-cultural Management & Communication, A.Verdooren@kit.nl, www.kit.nl,

Desirée Hilkens is trainer/adviseur bij Expertisecentrum LEEFtijd, dhilkens@leef tijd.nl, www.leef tijd.nl