

3 Verschil hanteren

Als het gaat om het hanteren van verschil is het goed stil te staan bij twee basale menselijke behoeften: de behoefte om uniek te zijn (onderscheiden) en de behoefte om geaccepteerd te worden, erbij te horen (toebehoren). Organisaties die erin slagen aan beide behoeften tegemoet te komen weten verschil productief te maken.

Door meer diversiteit toe te laten en ruimte te bieden aan de eigenheid en de unieke bijdrage van medewerkers aan organisaties, wordt voldaan aan de eerste behoefte. Zo worden de randvoorwaarden gecreëerd om tot diversiteit en innovatie te komen. Maar het is niet voldoende om de meerwaarde van diversiteit te kunnen benutten. Daarvoor is het nodig dat mensen met verschillende achtergronden daadwerkelijk met elkaar in contact komen, samenwerken, uitwisselen en elkaar inspireren.

Achtergrond

In contact kunnen angst, onzekerheid en wantrouwen in de weg staan. Het lastige van diversiteit is dat het ingaat tegen de basale behoefte van mensen aan veiligheid, en daarmee hun hang naar voorspelbaarheid. Van mensen die zich van ons onderscheiden weten we immers niet wat ze gaan doen, hoe ze zullen reageren. Dat maakt onzeker. In onze onzekerheid klampen we ons vast aan wat we wel zeker denken te weten. We gaan de wereld verdelen in "wij" en "zij", de eigen groep en de anderen.

Stereotype beelden

Over die anderen heersen er soms stereotype beelden, die opvallend vaak negatief zijn. Dat nodigt niet uit om 'die anderen' te leren kennen. De negatieve beelden en de scheiding tussen "wij" en

"zij" blijven dus bestaan. Dit mechanisme belemmert de samenwerking en productiviteit van divers samengestelde teams. De collega's met verschillende achtergronden (h)erkennen elkaars kwaliteiten onvoldoende.

Belemmeringen wegnemen

Om die weg te nemen is het van belang om ruimte te bieden aan emoties en weerstanden in goede banen te leiden. Het bijsturen van de beleving van diversiteit is echter niet te regelen via beleid en procedures, dat lukt alleen in interactie. Dialoog is een belangrijk middel om achter de gesignaleerde verschillen ook de overeenkomsten te zien en aansluiting te vinden bij de ander. Identiteit is geen unidimensionaal begrip. Kijkend naar de eerder gepresenteerde IJsberg van verschillen wordt duidelijk dat waar je op een aantal aspecten van elkaar verschilt, er altijd andere aspecten zijn waar je juist raakvlakken vindt. Je kunt man zijn of vrouw, dezelfde of een verschillende professionele achtergrond hebben, gehuwd of ongehuwd zijn, kinderen hebben of niet, je zorgen maken over je ouders die een verslechterende gezondheid hebben, van muziek houden, goed kunnen koken, of andere hobby's hebben. Kortom door achter de direct zichtbare kenmerken van iemand te kijken vind je naast de verschillen steeds meer raakvlakken.

Tools Verschil hanteren:

- 3.1 Introductieperiode
- 3.2 Interculturele communicatie
- 3.3 Gelijke behandeling
- 3.4 Training in intercultureel management
- 3.5 Cross-mentoring

Raadpleeg eventueel ook de andere delen van deze Toolbox over diversiteit:

- 1 Verschil meten en doelen stellen
- 2 Verschil toelaten
- 3 Verschil hanteren
- 4 Verschil waarderen
- 5 Verschil benutten

Verschil hanteren

3.1 Introductieperiode

Een mislukte introductie van een nieuwkomer kost een organisatie veel geld. Een goed introductiebeleid kan dit voorkomen. Introductie en inwerkperiode sluiten dan direct op elkaar aan en vormen samen onderdeel van de proeftijd. Streeft u naar diversiteit in uw personeelsbeleid, dan is deze tool voor u van extra belang.

De voorbereiding

- Maak een checklist met een tijdpad. Sluit introductie, inwerkperiode en proeftijd op elkaar aan.
- Zorg dat er een introductiemap is met alle actuele bedrijfsinformatie.
- Investeer in tijd voor begeleiders.
- Licht uw medewerkers alvast in over de komst van een nieuwkomer.
- Kies bij voorkeur een ervaren medewerker als (vaste) begeleider en stel vast over welke sociale vaardigheden deze moet beschikken. Denk bijvoorbeeld aan: empathisch vermogen, goed kunnen luisteren, geduldig. Reserveer voldoende tijd om de nieuwkomer in te werken en de bedrijfscultuur eigen te maken.
- Ruim tijd in voor voortgangsgesprekken zodat de vorderingen en verbeterpunten besproken kunnen worden.
- Wajongers hebben soms ondersteuning van een jobcoach nodig. Betrek deze jobcoach ook bij de introductie en verdere werkafspraken. Een vaste contactpersoon of begeleider is vaak ook voor jongeren erg prettig. Het vergroot de kans op een succesvolle inwerktijd en een langer verblijf.

Tips

- Verwelkom als werkgever de nieuwkomer altijd zelf! Wees hartelijk en geef hem/haar het gevoel hier op de juiste plek te zijn.
- Laat de nieuwkomer kennismaken met zijn/haar direct leidinggevende, toekomstige collega's/team, werkplek en vertel iets over de dagelijkse gang van zaken. Persoonlijke kennis-

makingsgesprekken met een tiental toekomstige collega's en belangrijke klanten, kunnen de acceptatie versnellen van de nieuwkomer binnen de bestaande orde.

- Hoewel veel informatie is gebundeld in de introductiemap, geeft het nieuwkomers toch een goed gevoel deze informatie ook mondeling te horen.
- Laat de nieuwkomer kennis maken met de gedragscodes binnen uw bedrijf. Licht de gedragscodes mondeling toe en geef voorbeelden uit de praktijk. Besteed juist ook aandacht aan ongeschreven regels: 'zo doen wij dat hier'.
- Vraag naar eerdere werkervaringen van oudere werknemers en doe uw voordeel met hoe het er in andere bedrijven aan toegaat.
- Wijs op belangrijke aanspreekpunten in de organisatie (vertrouwenspersoon, BHV'er, personeelszaken, Arbo-medewerker, OR-lid).

Afspraken

Het is goed gebruik, introductie en inwerkperiode samen met de nieuwkomer in te delen. Dan worden er afspraken gemaakt over voortgangsgesprekken, de lengte van iedere fase, wie als aanspreekpunt is/zijn benoemd en wanneer het eindgesprek (einde proeftijd) gaat plaatsvinden. Zo bouwt u een vertrouwensband op.

Diversiteit in mensen

Sommige situaties vragen om extra aandacht. De eerste vrouw bijvoor-

beeld in een mannengroep of de eerste allochtoon in een autochtone groep. Ook het omgekeerde is mogelijk. Als mensen anders zijn dan de dominante groep, zorg dan voor het instellen van overleg waarin men elkaar kan ondersteunen en beter leren kennen. Groepsvorming kan een positieve invloed hebben op de werksfeer. Bij mensen met dezelfde culturele achtergrond kan de binnenkomst van de eerste collega met een andere culturele achtergrond soms leiden tot ongewenste situaties, zoals discriminatie, intimidatie of uitsluiting. Wees hier alert op tijdens het werkoverleg van de afdelingen. Om te voorkomen dat de nieuwkomer als enkeling wordt buitengesloten, is het van belang - en in de praktijk succesvol gebleken - om een aantal nieuwkomers gelijktijdig te laten instromen.

Denk ook aan gewenning bij klanten en leveranciers als diversiteit voor hen nieuw is of weerstand oproept. Om gewenning te stimuleren kan het werken in koppels bijvoorbeeld uitkomst bieden. Zo kan een door klanten of leveranciers gewaardeerde medewerker de nieuwe medewerker introduceren.

Diversiteit in communicatie

Bouw tijd in voor een terugblik op gedrag en communicatie. Introductie van nieuwkomers werkt alleen goed wanneer iedereen, zowel nieuwkomer als gevestigde medewerker, respect kan opbrengen voor elkaar. Probeer misverstanden in de communicatie te overbruggen door elkaar uitleg te vra-



Vershil hanteren Introductieperiode

gen over onbegrepen gedrag. Maak dit zo nodig tot een vast aandachtspunt in teamoverleg en functioneringsgesprek.

Tot slot

Voor werkgevers in de detailhandel is een handige brochure tot stand gekomen: 'Welkom in de Winkel'. Deze brochure ondersteunt ondernemers en medewerkers bij de introductie en het inwerken van nieuw personeel en behandelt alle belangrijke onderwerpen die in de winkel van belang zijn. Kosteloos te bestellen en te downloaden via de HBD website www.hbd.nl.



Verschil hanteren

3.2 Interculturele communicatie

Diversiteit kan in kleine onzichtbare dingen zitten, zoals in eetgewoontes, maar ook in grotere, meer zichtbare verschillen zoals man-vrouw verhoudingen. Wanneer medewerkers met verschillende achtergronden met elkaar in contact komen kan dat leerzaam zijn, maar ook leiden tot onbegrip, misverstanden en zelfs conflicten. In deze tool gaan wij in op de vraag hoe u om kunt gaan met cultuurverschillen op de werkvloer.

Cultuurverschillen op de werkvloer

Verschillen in culturen zijn er altijd al geweest. Daarin spelen andere en vaak onzichtbare normen en waarden een belangrijkere rol in de communicatie. Echter, daarom zijn cultuurverschillen nog niet per definitie een probleem. Sleutelwoorden in het effectief omgaan met cultuurverschillen zijn respect en inlevingsvermogen. Het kan handig zijn om wat meer van andere culturen te weten maar, het moet niet leiden tot een handleiding 'Omgaan met etnische minderheden' in je hoofd. Als je iets niet begrijpt, vraag het dan gewoon. Als je je ergens aan stoort zeg het dan gewoon. En accepteer het omgekeerde ook. Pas dan ontstaat een productieve samenwerking.

Om interculturele communicatie te laten slagen is het belangrijk om u zich een aantal dingen te realiseren:

Naast verschillen zijn er ook overeenkomsten

In de communicatie met allochtone doelgroepen richten mensen zich vaak op het verschil in plaats van op de overeenkomst. Dat is volgens professor Halleh Ghorashi (bijzonder hoogleraar diversiteit bij de afdeling Cultuur, Organisatie en Management van de Vrije Universiteit Amsterdam) precies de verkeerde aanpak. Cultuurverschil betekent eigenlijk alleen maar: anders kijken naar dezelfde realiteit. En ook niet altijd. Doorgaans houden alle ouders van hun kinderen en willen ze

het beste voor ze. Daar zit de overeenkomst. Maar toch voedt iedereen zijn kinderen op zijn eigen manier op. Daar zit het verschil.

Verschillen bestaan ook binnen dezelfde cultuur

Andersom is het ook niet zo dat er alleen maar verschillen tussen culturen zijn. Die vind je ook binnen culturen. In feite is er al een cultuurverschil tussen een Amsterdammer en een Rotterdammer. Tussen gelovigen uit Brabant en Staphorst. Tussen de Koninklijke Familie en een bijstandsgezin. Cultuur is dus niet alleen nationaliteit of etnische achtergrond, maar ook sexe, opleiding, leeftijd, hobby en woon-situatie bijvoorbeeld.

Verschillen worden vaak door de situatie vergroot of verkleind

Vaak bepaalt de situatie hoe sterk een verschil wordt uitvergroot. Een grap over vrouwen op een feestje kan een hele andere uitwerking hebben dan tijdens een sollicitatiegesprek van een vrouwelijke leidinggevende met een mannelijke sollicitant. En tot voor een aantal jaren geleden was het in Nederland ronduit onbeleefd om tegen zes uur bij iemand op bezoek te gaan omdat het dan etenstijd is. Dat je iemand dan niet uitnodigt om mee te eten omdat er misschien niet genoeg is, dat is in veel andere culturen ondenkbaar. Dit zijn natuurlijk slechts willekeurige voorbeelden, maar probeer de communicatie met wie dan ook, altijd in dit perspectief te zien.

Interculturele communicatie

Het begint en eindigt met respect, maar ook: nieuwsgierigheid, (vermogen tot) zelfreflectie en openheid. Verdiep u in de achtergrond van de ander. Dat kunt u doen door er over te lezen of op internet te surfen. Belangrijke aspecten zijn bijvoorbeeld: hoe verloopt een begroeting, wat zegt het non-verbale gedrag, hoe worden gevoelens geuit, hoeveel persoonlijke ruimte heeft iemand nodig, hoe zit het met privacyopvattingen en het geven van (publiek) kritiek. Reflecteer op uzelf. Probeer de ander te begrijpen en wees u ervan bewust dat datgene wat de ander bij u oproept of u bij de ander, gekleurd is door cultuur. Maar openheid is minstens zo belangrijk. Omgaan met anderen kun je niet uit een boek leren. Om je in te leven in de standpunten en posities van anderen zult u vragen moeten stellen en vooral goed moeten luisteren. Dat is volgens professor Ghorashi de basis voor open communicatie.

Ten slotte, op internet is veel informatie beschikbaar

Wilt u meer weten over interculturele communicatie? Kijk dan eens op: www.interculturelecommunicatie.com. Dit is een website voor iedereen die geïnteresseerd is in interculturele communicatie, interetnische relaties, minderhedenstudies, management en intercultureel onderwijs.

Een website voor als u wilt im- of exporteren naar andere landen en lokale gebruiken wilt leren kennen is



Vershil hanteren Interculturele communicatie

www.cultureactive.com. U logt in met een gebruikersnaam en wachtwoord. Daarna krijgt u toegang tot een enorme database met informatie.

Kijk ook eens naar de website van Professor dr. Halleh Ghorashi, bijzonder hoogleraar management van diversiteit en integratie aan de Vrije Universiteit Amsterdam: www.hallehghorashi.com en www.forum.nl, het instituut voor multiculturele ontwikkeling.

Verschil hanteren

3.3 Gelijke behandeling

Een gezonde bedrijfscultuur vereist dat elke werknemer ongeacht de eigen identiteit gelijkwaardig behandeld wordt. Daar is meer voor nodig dan roepen dat iedereen gelijk is. Er kunnen onderhuids heel wat dingen spelen die te maken hebben met het niet accepteren van verschillen. Voor je het weet slaan oordelen om in pesterijen en zelfs discriminatie. Als u dat wilt voorkomen zult u werk moeten maken van gelijkwaardige behandeling en hiervoor een draagvlak moeten creëren.

Enkele tips

Om gelijkwaardige behandeling te bevorderen kunt u een aantal uitgangspunten hanteren.

- Zorg dat u duidelijk bent over het gewenste gedrag op de werkvloer. Leg dit vast in uw bedrijfsfilosofie of gedragscode.
- Maak uw werknemers medeverantwoordelijk voor het naleven hiervan.
- Zoek bij potentiële tegenstellingen naar praktische oplossingen, vraag naar achterliggende belangen en probeer win-win situaties te creëren.
- Geef als leidinggevende het goede voorbeeld door respectvol met mensen om te gaan. Uw stijl van leidinggeven heeft veel invloed op het ontstaan en handhaven van een open, respectvol klimaat op de werkvloer.
- Wanneer u aanwezig bent en er doet zich een (indirecte) 'ongelijkwaardige situatie' voor maak het dan direct bespreekbaar. Laat u dit achterwege, dan geeft u naar de medewerkers impliciet het signaal af dat u het gedrag goedkeurt.

Voorbeelden van algemene gedragsregels

- Maak geen onderscheid naar afkomst, achtergrond, religie of persoonlijke eigenschappen.
- Respecteer elkaar. Wie respect geeft, krijgt het ook weer terug.
- Praat met en niet over elkaar. Toon belangstelling en stel vragen als je iets in het gedrag van de ander niet begrijpt.

- Praat conflicten uit. Pak het conflict aan, niet de persoon.
- Sta open voor kritiek. Spreek elkaar aan, maar val elkaar niet af.
- Maak verschil in inzicht bespreekbaar. Zeg wat je wilt, maar dwing niets af.
- Ga open en eerlijk met elkaar om. Sluit niemand buiten.
- Maak bespreekbaar dat grappen of moppen die ten koste van (groepen) mensen gaan niet passen binnen de bedrijfscultuur.

Tot slot

Mocht het toch misgaan, zorg dat u een gedragscode en klachtenregeling hebt, zodat u snel in kunt grijpen. U kunt een model van een gedragscode en een klachtenregeling downloaden via: www.art1.nl/gedragscode. Ook verkrijgbaar bij Art.1, het handboek: 'Iedereen aan de slag'.

De organisatie Art. 1 voorkomt en bestrijdt discriminatie. Ook geeft zij richtlijnen voor het bevorderen van gelijkwaardige behandeling en het tegengaan van discriminatie.

Voor meer informatie over gedragscodes, klachtenregelingen of advies kunt u hen bereiken op www.art1.nl of telefonisch 010-2010201.

Verschil hanteren

3.4 Training in intercultureel management

Een training in intercultureel management geeft praktische tips aan leidinggevendenden voor de omgang met een cultureel divers team. Culturele diversiteit levert soms lastige situaties op in teams en de leidinggevende speelt een belangrijke rol in het effectief oplossen van deze problemen op de werkvloer.

Inhoudelijk kunnen deze trainingen sterk van elkaar verschillen. Er zijn drie hoofddoelen die, in verschillende combinaties, in veel diversiteitstrainingen gebruikt worden. Een goede training besteedt aandacht aan alle drie onderstaande doelen:

Leidinggevendenden krijgen kennis en achtergronden over cultuurverschillen en de manier waarop deze invloed hebben op de samenwerking binnen teams. Hierbij kan het gaan om kennis over specifieke culturen bijvoorbeeld: waarom reageren Marokkaanse medewerkers soms anders dan Hindoestaanse of Nederlandse collega's? Maar het is vaak nuttiger om informatie te geven over de psychologische processen die zich voordoen in interactie met collega's met een andere cultuur bijvoorbeeld: hoe komt het dat mensen vaak defensief reageren als ze een collega niet goed begrijpen?

Kennis en achtergrond

Leidinggevendenden worden getraind aan de hand van een set managementcompetenties, die bevorderlijk zijn voor het leiding geven aan een divers team en de omgang met cultuurverschillen. Denk hierbij aan eigenschappen als openheid, culturele empathie en flexibiliteit.

Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

Do's:

- Kies een training waarin aandacht wordt besteed aan kennis en competenties, maar zeker ook aan de praktische toepassing van het geleerde in de praktijk.
- Evalueer of de deelnemers de training prettig en bruikbaar vonden. Probeer ook na te gaan of zij hun gedrag op de werkvloer ook daadwerkelijk veranderen.
- Kies een training die gebruik maakt van kennis en competenties die gebaseerd zijn op wetenschappelijk onderzoek (*evidence-based*). Vraag hiernaar bij de uitvoerende partij.
- Kies een training die aansluit op de concrete werksituatie van de deelnemers, of vraag de uitvoerder expliciet hier rekening mee te houden. Leidinggevendenden besteden kostbare tijd aan het volgen van deze training, en als zij het gevoel hebben dat deze niet op hen van toepassing is, kan weerstand optreden.

Don'ts:

- Leidinggevendenden moeten niet verplicht te veel trainingen en workshops doorlopen. De hoeveelheid diversiteitsactiviteiten en -trainingen zorgt bij sommige leidinggevendenden voor een gevoel van overdaad.
- Let op dat deelnemers zich niet aangevallen voelen. Diversiteit is een gevoelig en lastig onderwerp.

Benader leidinggevendenden die moeite hebben met cultuurverschillen op de werkvloer niet alsof zij iets 'niet goed doen'. Benadruk dat zij zelf juist voordeel kunnen halen uit diversiteit door de training te doorlopen.

Randvoorwaarden:

- Een mogelijke oplossing voor de vraag of de training wel/niet verplicht wordt gesteld, is om intercultureel management onderdeel te maken van standaard managementopleidingen. Het is vanzelfsprekend dat alle leidinggevendenden hieraan deelnemen, zonder dat het onderwerp 'diversiteit' een negatieve ondertoon krijgt.
- Maak intercultureel management onderdeel van de beoordeling van leidinggevendenden, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken. Dit verhoogt de motivatie om actief deel te nemen aan trainingen.
- Onderzoek laat zien dat trainingen het meest effectief zijn als de organisatiecultuur ook ruimte geeft aan de deelnemers om hun gedrag na afloop aan te passen. Interventies gericht op het creëren van een open organisatiecultuur (zie component 3) kunnen hierbij helpen.

Waar is de interventie gebruikt?

Deze interventie is in verschillende sectoren gebruikt, bijvoorbeeld binnen de Rijksoverheid (o.a. BZK, Defensie, Justitie, OCW) en diverse grote gemeenten (o.a. Amsterdam, Rotterdam).

Verschil hanteren

3.5 Cross-mentoring

Cross-mentoring is een vorm van mentorschap waarbij de nadruk ligt op wederkerigheid. Een senior medewerker (mentor) helpt een junior medewerker (mentee) kennis en vaardigheden op te doen die belangrijk zijn voor het functioneren in de organisatie. Omgekeerd maakt de mentor kennis met de invalshoeken van de mentee. De mentor leert van de ideeën en de visie van de mentee. Wanneer cross-mentoring op grote schaal wordt toegepast kan er een opener klimaat in de organisatie ontstaan.

Wat kan deze interventie uw organisatie opleveren?

- De mentor en mentee kijken door een andere bril naar zichzelf en de organisatie.
- Mentees vinden beter en sneller hun weg in de organisatie.
- Mentees voelen zich meer thuis.
- Mentees ontdekken hun eigen kracht en kernkwaliteiten.
- Mentoren leren om te reflecteren op hun eigen ervaringen.

Hoe moet u deze interventie organiseren?

- Selecteer mentoren en mentees, op basis van vrijwilligheid.
- Bereid mentoren en mentees voor op hun rol door vooraf informatie te geven over het doel en de opzet van cross-mentoring. Laat de mentoren en mentees vooraf hun verwachtingen van de cross-mentoring op papier zetten.
- Train mentoren vooraf in luistervaardigheden en gesprekstechnieken.
- Houd bij de samenstelling van de koppels rekening met hiërarchie. De mentor mag niet de directe leidinggevende van de mentee zijn. Denk ook na over voorkeuren van de mentee (bijvoorbeeld voor een mentor van hetzelfde geslacht) en praktische factoren (werktijden, eventueel reisafstand).
- De mentee formuleert vooraf leerdoelen. De inhoud van de gesprekken bepalen de koppels zelf.
- Bepaal vooraf de lengte van de periode en de frequentie waarin de gesprekken plaats zullen vinden.

- Zorg dat de gesprekken lang genoeg zijn om voldoende diepgang te bereiken. De aanbevolen lengte is ongeveer 2 uur.
- Evalueer de gesprekken regelmatig met de afzonderlijke deelnemers.

Waar moet u rekening mee houden om de interventie succesvol te maken?

Do's:

- Uit ervaringen blijkt dat een 'klik' tussen de mentor en mentee heel belangrijk is voor het onderlinge vertrouwen.
- Het is belangrijk dat de mentor en mentee een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van elkaars verschillende normen, waarden en gewoontes hebben. Er mag geen sprake zijn van onderlinge afhankelijkheid.
- Mentor en mentee moeten kunnen schakelen tussen eigen ervaring en die van de ander.

Don't:

- Laat de mentor niet te sterk de rol van coach, adviseur of probleemoplosser innemen. Verschil in status en macht kan hier een rol in spelen. De mentor vergeet gemakkelijk dat hij of zij ook van de mentee kan leren. Het belang van wederkerigheid moet daarom steeds benadrukt worden.

Randvoorwaarde:

Bied de mentor en mentee tijd en ruimte om de gesprekken te voeren.

Waar is de interventie gebruikt?

Politie (wederkerig mentorschap), Ministerie van Buitenlandse Zaken, Ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschap, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (duo-coaching), Hogeschool INHOLLAND, Hogeschool van Utrecht, Hogeschool van Amsterdam (student mentorprojecten)

Waar vindt u meer informatie?

www.politietopdivers.nl

Publicatie: Studenten begeleiden studenten. Werkwijze van het Rolmodellenproject van de opleiding Management, Economie en Recht van Hogeschool INHOLLAND (Diemen).