

Goede communicatie begint

Allochtone medewerkers vormen in een aantal bedrijfstakken een belangrijk deel van de achterban. Or's willen zich ook voor deze groep inzetten en proberen daarom ook allochtone or-leden te werven. Er bestaan zeker or's waarbij dit gelukt is, maar voor de meeste blijkt het moeilijker dan gedacht. Waar ligt dat aan en wat kun je er aan doen?

Door Harry Hartmann en Esther Kohinor

- **Cultuur en zienswijze**
- **Verder in drie stappen**
- **Multicultureel communiceren**

We beginnen met een voorbeeld: De heer Jansen is gedetacheerd naar een kantoor in Colombia en gaat voor het eerst naar een vergadering met alleen Colombiaanse collega's. Tot zijn verbazing begint de vergadering een half uur te laat, waarna vervolgens de voorzitter een monoloog houdt. Daarna begint iedereen hard door elkaar te roepen. Aan het eind van de vergadering worden geen duidelijke besluiten genomen. Iedereen gaat echter tevreden en opgewekt naar huis. De heer Jansen snapt er niets van: dit is toch geen vergaderen?

Wat Jansen zich echter niet realiseert, is dat hij met een Nederlandse cultuurbril kijkt naar deze manier van vergaderen. Dit is een typisch voorbeeld van botsing van culturen. Wat moet Jansen doen? Voortaan thuisblijven of een manier proberen te vinden om toch op een effectieve manier mee te vergaderen?

Iedereen weet dat verschillende culturen andere normen en waarden kennen. Je zou kunnen zeggen dat iedereen met een andere culturele bril naar de wereld kijkt. Wil je een boodschap overbrengen naar een groep uit de achterban van allochtone huize, dan is het handig rekening te houden met die verschillen.

Stappenplan

Pinto heeft een driestappenmodel ontwikkeld dat bruikbaar is om communicatie met andere culturen helderder te maken, en vervolgens te verbeteren. De situatie van de heer Jansen hebben we volgens dit model geanalyseerd.

Stap 1: Wees je bewust van je eigen waarden en normen. Welke regels en codes zijn voor jou belangrijk.

Jansen: 'In Nederland is het de norm dat men op tijd komt, naar elkaar luistert, de voorzitter rekening houdt met de groep en dat er duidelijke besluiten worden genomen.'

Stap 2: Leer de belangrijkste waarden en normen, cultuurregels en codes van de andere cultuur kennen.

Je moet hier vooral een objectief beeld van krijgen. Wat betekenen die regels en codes voor die groepen. Probeer te achterhalen

welke waarde er door hen aan gegeven wordt, en leg er geen negatief oordeel in.

Jansen: 'Ik heb ontdekt dat men in Colombia op tijd komen minder belangrijk vindt. Het geven van aandacht voor elkaar daarentegen wordt als heel belangrijk beschouwd. Veel roepen in een vergadering wordt gezien als inzet. De voorzitter heeft de macht en het vertrouwen; iedereen vertrouwt erop dat de voorzitter van de punten die geroepen

werden na de vergadering een goed besluitenlijstje maakt.'

Stap 3: De verschillen zijn inmiddels duidelijk en verklaarbaar. Nu moet je vaststellen in welke mate je jezelf wilt aanpassen aan de ander en in welke mate de ander zich aan jou moet aanpassen.

Jansen: 'Ik heb een aantal opties. Uit onvrede afhaken en stilletjes weglopen bij zo'n vergadering. Maar ik kan daarentegen ook meegaan in de cultuur van de vergadering en zaken gaan roepen die ik belangrijk vind. Ik weet nu dat de voorzitter met mijn punten iets gaat doen. En wellicht kan ik op termijn de vergadering verlokken een Nederlandse vergaderregel toe te passen.' De moraal is dat anders niet slechter is en ga er ook niet van uit dat de ander jouw beelden en vanzelfsprekendheden deelt. Met vertrouwde Hollandse communicatie kun je de plank flink misslaan bij communicatie met de allochtone achterban.

Multicultureel

Stap 1:

Ontdek wat je eigen waarden en normen zijn. Het is belangrijk om vooral alle zaken die je vanzelfsprekend vindt en op je automatische piloot doet, te benoemen. Stel je voor dat een or hecht aan de volgende punten: 'Wij zijn er voor het personeel én de organisatie. We gaan gelijkwaardig met de bestuurder om.'

F- en G-culturen

In grote lijnen zijn de waarden en normen van westerse en niet-westerse culturen te verdelen in F- en G-culturen. De G van G-cultuur betekent grofmazig, doelend op grofmazige regels binnen de cultuur. Men kent relatief weinig regels. Er heerst veel vrijheid van handelen. Het individu is belangrijk. Nederland en veel West-Europese landen kennen een G-cultuur. De F van de F-cultuur betekent fijnmazig. Er zijn veel regels, voor bijna iedere denkbare situatie. Er heerst minder vrijheid voor het individu. Familie is belangrijk en men wordt geacht zich te conformeren aan de groep. F-culturen zijn grofweg de niet-westerse Arabische en Aziatische culturen.

bij jezelf

Wij lossen conflicten met hem op via compromissen en door te onderhandelen. Binnen de or zijn er geen hiërarchische verschillen. We maken zelf onze speerpunten, de achterban kan wel input leveren.'


Stap 2:

Wat zijn de waarden en normen van een andere cultuur. Het is hierbij van belang je open en neutraal op te stellen naar de waarden en normen van de ander en ook te leren begrijpen waarom die door de andere cultuur als positief worden gezien. Stel je ontdekt het volgende bij een deel van de achterban: 'De directeur moet je respectvol benaderen. Wat je in onze cultuur terugkrijgt voor die loyaliteit is dat de directeur ook buiten werktijd je als een vader bijstaat bij individuele problemen. Stelt hij zich egoïstisch op, dan verdwijnt de loyaliteit. Heb je bij zo'n bestuurder een conflict, dan moet je het ook echt tot het bot uitvechten en niet soft doen. Als je in de or je eigen groep vertegenwoordigt, dan moet je vooral veel voor die groep doen.'

Stap 3:

Het is de or duidelijk geworden dat het allochtone deel van de achterban weinig begrip heeft voor de or-activiteiten, omdat de aanpak erg verschillend is. Allochtone medewerkers met een loyale basishouding ergeren zich groen en geel aan de kritische toon van de or. En in andere situaties vinden ze de or juist weer te soft. Net als de heer Jansen heb je nu een aantal opties. Houden zoals het is en daarmee kiezen voor een vooral autochtone or of gaan voor een meer gekleurde or met gedeeltelijke aanpassing aan beide kanten. Een aantal zaken zijn verworvenheden en die wil je niet loslaten. Maar wellicht kun je als or water bij de wijn doen als het gaat om meer aandacht geven aan een meer formele en respectvolle omgang met de bestuurder, een duidelijke onderverdeling in punten waar je bereid bent tot compromissen dan wel punten waarin je je hard opstelt en ruimte laat voor voldoende aandacht aan de deelachterban.

Zelfonderzoek

Effectieve communicatie met de allochtone achterban vereist voorbereiding en deels ook aanpassing. Je kunt duidelijk stelling nemen: zij passen zich maar aan ons aan. Iedereen weet echter dat communicatie van twee kanten moet komen en dat een starre houding een goed gesprek in de weg kan staan. De voordelen van een goede communicatie zijn legio: medewerkers die betrokken worden zetten zich meer in en dat is in de huidige recessie zeker van belang. Wil je in gesprek met hen, dan is een meer flexibele benadering van belang waarbij je bewust bekijkt wat je absoluut wilt behouden van je eigen or-werkwijze, en waar nog mogelijkheden zijn wat betreft aanpassing. Zo heeft de wens tot een betere communicatie met de allochtone achterban zelfonderzoek van de or tot gevolg en daar is nog nooit iemand slechter van geworden. 

Harry Hartmann en Esther Kohinor zijn beide trainer/adviseur bij *Odyssee*

Literatuur

- Pinto, D., *Interculturele communicatie*, Bohn, Stafleu van Loghum, 1994.
- Shadid, W.A., *Grondslagen van interculturele communicatie*, Kluwer, 2007.
- FNV, AbvaKabo, CNV, NVP, *Samen aan het werk, samen in de or*, 2007.

