

Aandachtspunten voor multiculturele organisaties¹

Sjiera de Vries

Organisaties met een multicultureel personeelsbestand, of organisaties die hiernaar streven, worden vaak geconfronteerd met een aantal specifieke problemen. In dit rapport worden deze problemen besproken. Hierbij komen achtereenvolgens aan de orde:

1. Werving
2. Selectie
3. Beoordeling: de invloed van stereotypen en groepsgrenzen
4. Effecten van groepssamenstelling
5. Begeleiding
6. Leiding geven aan een multicultureel team
7. Interculturele communicatie
8. Discriminatie en het bestrijden ervan
9. Doorstroom
10. Uitstroom

1 Werving

Organisaties die multicultureler willen worden starten vaak met het aanpassen van hun beleid rond werving en selectie. Organisaties kunnen verschillende redenen hebben om zich in hun wervingsbeleid op allochtonen te richten. Sommige organisaties willen graag dat hun personeelsbestand een afspiegeling is van de samenleving is om zo een betere dienstverlening te kunnen bieden. Dit zien we bijvoorbeeld bij de politie, maar ook bij supermarkten in multiculturele wijken. Andere organisaties hebben vooral ideologische motieven: zij vinden dat iedereen een eerlijke kans op werk moet hebben. Een laatste reden is dat werkgevers als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt geen keus meer hebben: zij moeten zich wel op andere groepen gaan richten. Combinaties van deze redenen komen natuurlijk ook voor.

Als we kijken naar de manieren waarop bedrijven werven, is te zien dat er een aantal struikelblokken zijn voor allochtonen. Ten eerste wordt vaak op informele manier geworven; via de zittende medewerkers. Wanneer er weinig allochtonen in dienst zijn, is de kans ook kleiner dat er allochtonen geworven worden. Een tweede struikelblok is dat vaak interne kandidaten voorrang krijgen bij openstaande vacatures. Ook hierbij geldt dat wanneer er weinig allochtonen in dienst zijn, de kans kleiner is dat vacatures vervuld worden door allochtonen. Ten slotte verschillen allochtonen en autochtonen in hun zoekgedrag. Bij het werven van allochtone sollicitanten moet hiermee rekening worden gehouden. Dit betekent dat de organisaties zich op de hoogte moet stellen van het specifieke zoekgedrag van de (sub-)groep die zij willen werven.

Het aanboren van het netwerk van de al aanwezige allochtone werknemers is een effectieve manier om potentiële allochtone sollicitanten te benaderen. Daarnaast kan het voor grote organisaties aantrekkelijk zijn om een speciale wervingscampagne te voeren. Aparte campagnes voor allochtonen zijn daarbij minder wervend dan algemene campagnes die rekening houden met de wensen en behoeften van zowel allochtonen als autochtonen. Omdat echter weinig bekend is over deze wensen en behoeften, is onderzoek hiernaar noodzakelijk. Verder moeten campagnes gebruik maken van media die populair zijn bij de doelgroep. Die populariteit verschuift steeds, en moet dus steeds opnieuw worden vastgesteld. Hierbij moet

¹ Dit hoofdstuk is gebaseerd op de Vries (1999).

aandacht worden besteed aan verschillen tussen allochtonen en autochtonen, maar ook aan verschillen tussen subgroepen binnen deze algemene categorieën. Werven via de moskee, zoals nogal eens geopperd wordt, is dan ook te beperkt: hiermee wordt slechts een klein deel van de potentiële allochtone sollicitanten bereikt.

2 Selectie

In selectieprocedures wordt vaak gebruik gemaakt van psychologische tests. Dit kan een probleem opleveren bij allochtone kandidaten. In 1990 is onderzoek uitgevoerd waaruit blijkt dat de meest gebruikte Nederlandse selectietesten niet gevalideerd zijn voor allochtonen (Testscreeningscommissie, 1990). Het is daarom onduidelijk in hoeverre deze testen bruikbaar zijn voor allochtone kandidaten. Toch worden ze gewoon gebruikt.

Culturele bias of vertekening in selectietesten lijken dus een probleem te vormen bij de selectie. Maar ook op andere momenten in de selectie kan vertekening optreden: bij beoordelingen, in de eisen die gesteld worden en in de functieprofielen. Op grond van dergelijke vertekeningen kunnen verkeerde beslissingen worden genomen over allochtone kandidaten. Vaak betekenen die fouten dat geschikte kandidaten worden afgewezen, soms dat ongeschikte kandidaten worden aangenomen. Beide fouten hebben een negatief effect op het multiculturalisatieproces van de organisatie. Door geschikte allochtone kandidaten af te wijzen groeit het percentage allochtonen minder snel dan in principe mogelijk is. Bovendien is het frustrerend voor de onterecht afgewezen kandidaat, en krijgen de allochtone gemeenschappen het signaal dat het geen zin heeft te solliciteren bij de betreffende organisatie omdat allochtonen toch niet worden aangenomen. De andere fout, het aannemen van ongeschikte allochtonen, kan vooroordelen bevestigen over slecht functionerende allochtonen. Het zal immers voor de ongeschikte kandidaten moeilijk zijn om toch goed te functioneren. Wederom leidt dit tot frustratie bij de kandidaten en een negatief imago van de organisatie in de allochtone gemeenschappen.

Ten aanzien van het gebruik van selectietesten bij allochtonen adviseert het NIP (Nederlands Instituut voor Psychologen) om dit alleen met grote omzichtigheid te doen. Verder moet het afnemen van een test altijd gepaard gaan met een gesprek met een psycholoog die speciaal getraind is in het selecteren van allochtonen. Er wordt op verschillende plekken ondertussen gewerkt aan het valideren en aanpassen van bestaande testen en het ontwikkelen van nieuwe testen die wel geschikt zijn voor het afnemen van testen bij een multicultureel bestand van kandidaten. Dit blijkt echter erg lastig, en veel testen blijken in de praktijk minder goed te werken dan wordt gepretendeerd door de makers.

Selectie-eisen en functieprofielen

Naast de kwaliteit van selectietesten hebben ook selectie-eisen en functieprofielen een grote invloed op de kansen van allochtone kandidaten. Functieprofielen beschrijven de taken en verantwoordelijkheden die horen bij een functie, ze geven aan wat nodig is om de functie goed te vervullen. Selectie-eisen kunnen gezien worden als de operationalisatie van het profiel. Ze geven aan hoe wordt vastgesteld of de kandidaat aan het profiel voldoet. Vaak wordt hierin een onderscheid gemaakt tussen feitelijke eisen (diploma's, vakkennis etc.) en gedragseisen. Het blijkt dat allochtone sollicitanten vaak op de gedragseisen worden afgewezen. Deze eisen zijn ook gemakkelijk subjectief te interpreteren als ze niet geconcretiseerd zijn. Daarom is het belangrijk om functieprofielen uit te werken in concrete eisen.

3 Beoordeling: de invloed van stereotypen en groepsgrenzen

Medewerkers worden op veel momenten beoordeeld. Dat gebeurt bij formele beoordelingsmomenten, zoals bij de selectie van nieuwe medewerkers, bij

beoordelingsgesprekken en bij besluiten over doorstroom naar een andere functie. Daarnaast zijn er talloze informele beoordelingsmomenten, gewoon, als we naar een ander kijken. Veel van die beoordelingen zijn onbewust, maar ze beïnvloeden wel de formele beoordelingen die we op een ander moment maken.

Bij beoordelingen zijn allochtonen vaak in het nadeel. Dat heeft te maken met de rol die stereotypen spelen bij beoordelingen, en met de afgrenzing van groepen.

Stereotype beoordelingen zijn beoordelingen waarbij kenmerken worden toegeschreven aan individuen op grond van hun lidmaatschap van een bepaalde groep (Oakes, Haslam & Turner, 1994). Voorbeelden van stereotypen zijn "vrouwen zijn emotioneel", "zwarte mensen zijn lui" en "oude mensen zijn wijs". Stereotypen kunnen zowel positief als negatief zijn, en sommigen zijn gebaseerd op werkelijke kenmerken van een bepaalde groep. Vrouwen zijn gemiddeld genomen waarschijnlijk inderdaad emotioneler dan mannen. Maar dat wil nog niet zeggen dat elke individuele vrouw emotioneler is dan elke individuele man.

Stereotypen spelen een belangrijke rol bij het beoordelen van mensen, vooral als deze mensen niet behoren tot 'onze groep', tot de 'in-group'. Welke groep op een bepaald moment als 'in-group' gezien wordt is afhankelijk van de situatie en van welke andere groepen op dat moment aanwezig zijn. Een collega van een ander team is iemand van de outgroup als er over teambelangen vergaderd wordt, maar behoort bij een bezoek aan een klant tot mijn in-group. Op dat moment is de klant de out-group.

Als we mensen van de in-group beoordelen zijn we meestal preciezer en letten we vooral op individuele kenmerken van de betreffende persoon. Als we mensen van de 'andere-groep' of 'out-group' beoordelen zien we minder individuele verschillen en gaan we meer af op stereotypen over deze groep. We hebben ook de neiging om mensen van de in-group positiever te beoordelen dan mensen van de out-group (Mount, Sytsma, Hazucha & Holt, 1997).

Omdat in veel organisaties bijna alle belangrijke posities worden ingenomen door autochtone mannen worden ook bijna alle beoordelingen verricht door autochtone mannen. Dat geldt voor beoordelingen tijdens de selectieprocedure, maar ook voor de beoordeling van medewerkers als ze eenmaal aan het werk zijn. Omdat men mensen uit de in-group meestal positiever beoordeelt krijgen witte mannen meestal een positievere beoordeling dan vrouwen en allochtonen. Dit is een algemeen, onbewust proces, dat echter grote gevolgen heeft. Het veroorzaakt institutioneel racisme en seksisme: de beoordelingen en procedures zijn niet bewust bevooroordeeld, maar ze zijn het wel!

Dit proces van 'positieve actie voor witte mannen' is in verschillende onderzoeken aangetoond, in Nederland bijvoorbeeld door van Beek (1993). Hij liet zien dat bij personeelsselectie kenmerken zoals sekse, etnische afkomst en leeftijd veel meer invloed hadden op het oordeel van de selecteur dan kenmerken zoals opleiding en ervaring. Van Vianen, van Schie en Willemsen (1986) toonden aan dat bij selectiegesprekken de eerste minuten van doorslaggevend belang zijn voor het oordeel. In die eerste minuten worden vrouwen meteen volgens het stereotype beoordeeld als 'vrouwelijk'. Omdat de beschrijving van de ideale kandidaat meestal vooral mannelijke eigenschappen bevat, zijn vrouwen dus automatisch minder geschikte kandidaten.

Stereotypering en het bevoordelen van mensen uit de in-group zijn dus mechanismen die veel invloed hebben op de beoordeling van kandidaten en op de beoordeling van het functioneren van medewerkers. Er zijn verschillende manieren om dat effect te beperken. Een veel gebruikte is het opnemen van vrouwen of allochtonen in de beoordelings-commissies. Dit heeft echter meestal niet zo veel effect. De vrouwen en/of allochtonen zijn meestal in de

minderheid, en hebben een lagere status dan de witte mannen in de commissie. Ze hebben daardoor minder invloed op de beoordeling. In dergelijke ongelijk samengestelde commissies is bovendien de groep die in de minderheid is geneigd haar oordeel aan te passen aan het oordeel van de dominante groep (Prewett-Livingston, Feild, Veres & Lewis, 1996). En omdat die dominante groep dus meestal bestaat uit witte mannen, die positiever oordelen over witte mannelijke kandidaten, zal vaak de hele commissie deze kandidaten positiever beoordelen. Alleen in evenwichtig samengestelde groepen, met evenveel mensen uit de dominante groep als uit de minder machtige groep, heeft het oordeel van de leden van de minder machtige groep werkelijk invloed op de besluitvorming.

Een andere, effectievere, manier om de invloed van stereotypen op de beoordeling te beperken is het zorgen voor meer objectiviteit. Dit kan bereikt worden door bij de beoordeling gebruik te maken van beoordelingslijsten. Die lijsten worden van tevoren opgesteld aan de hand van de functie-eisen. Ze beschrijven de onderdelen waarop de kandidaat beoordeeld wordt. Elke kandidaat wordt op elk onderdeel beoordeeld, en de uiteindelijke beslissing is gebaseerd op deze oordelen. Deze procedure zorgt er voor dat de beoordelaars zich concentreren op de gewenste eigenschappen van kandidaten, en niet op een eerste, stereotype, indruk (van Vianen, van Schie & Willemsen, 1986).

4 Effecten van groepssamenstelling

Allochtone medewerkers zijn vaak in de minderheid in de organisatie waar ze werken. Soms zijn ze zelfs de enige allochtoon op de afdeling. Onderzoek van Kanter (1977) naar de positie van vrouwen in door mannen gedomineerde organisaties laat zien dat dit een lastige positie is. Solo-vrouwen zijn bijvoorbeeld erg zichtbaar, ze krijgen onevenredig veel aandacht van de andere groepsleden. Ze staan voortdurend in de schijnwerpers en dit legt een grote druk op hun functioneren. Bovendien hebben solo-vrouwen te maken met polarisatie: hun mannelijke collega's proberen de verschillen tussen henzelf en hun vrouwelijke collega zo veel mogelijk te benadrukken. Tenslotte worden solo's gevangen in de stereotype vrouwelijke rol omdat de overige groepsleden de neiging hebben om alles wat ze doen te verklaren vanuit hun vrouw-zijn. Verwacht wordt dat allochtonen in een solo-positie vergelijkbare problemen hebben.

Solo's zijn dus kwetsbaar, maar een groter aantal allochtonen maakt de situatie niet meteen makkelijker. Onderzoek van de Vries (1992) laat bijvoorbeeld zien dat allochtonen er in die situaties vaak last van hebben dat ze als gelijke worden gezien, terwijl een Turkse vrouw zich niet meer verwant voelt aan een Surinaamse mannelijke collega dan aan een Nederlandse vrouw. Bovendien kan een toename van het aantal allochtonen er toe leiden dat de autochtone medewerkers zich bedreigd voelen: er ontstaat concurrentie tussen de groepen (Blalock, 1957 & 1967), bijvoorbeeld over de omgangsvormen. Als echter de omgang tussen de groepen goed is, bijvoorbeeld omdat er goed leiding wordt gegeven, kunnen de onderlinge contacten een positief effect hebben. Allport (1954) liet al zien dat door prettige contacten stereotype beelden en negatieve attitudes minder sterk worden en dat een meer genuanceerd beeld ontstaat over leden van de andere groep.²

5 Begeleiding

Over het algemeen hebben allochtonen meer moeite om de organisatie-cultuur te begrijpen dan autochtonen. Zij hebben meer moeite met het herkennen van de informele codes en de ongeschreven regels die de gang van zaken in de organisatie bepalen (Cox, 1993). Begeleiders kunnen ze hierbij helpen. Maar om allochtone medewerkers te kunnen helpen bij het begrijpen van de organisatiecultuur moeten de begeleiders zich wel bewust zijn van die

² Zie Tolbert, Andrews & Simons, 1995, voor een uitgebreidere beschrijving van de contacttheorie en de competitietheorie in interetnische relaties.

organisatiecultuur. Dat klinkt logisch, maar mensen zijn zich meestal niet bewust van de cultuur waarvan zij deel uitmaken. Als men zich niet bewust is van deze cultuur kan men hem ook niet uitleggen aan nieuwkomers. Het is daarom belangrijk dat begeleiders bewust worden van de organisatiecultuur van de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld bereikt worden door hierover een training te verzorgen, eventueel gecombineerd met een training in interculturele communicatie.

Begeleiders zijn belangrijk voor nieuwe medewerkers, maar zij kunnen ook veel profijt hebben van een mentor. Mentoren zijn mensen met veel ervaring en kennis die zich inzetten om hun pupil te helpen om hoger op te komen in de organisatie en die hun pupil ondersteunen in hun carrière (Ragings, 1995). Het belangrijkste verschil tussen mentoren en begeleiders is dat mentoren geen formele relatie hebben met hun pupil. Begeleiders hebben wel een formele relatie, zij zijn bijvoorbeeld betrokken bij de beoordeling van hun pupil. Hierdoor voelen de pupillen zich niet altijd vrij om over hun twijfels en problemen te praten met hun begeleider. Ze zijn bang dat dit een negatief effect heeft op hun beoordeling. Bij een mentor kunnen ze vrij praten.

Eerder hebben we al besproken dat allochtone medewerkers waarschijnlijk nog meer baat hebben bij begeleiding dan hun autochtone collega's, omdat allochtonen vaak wat meer ondersteuning nodig hebben bij het begrijpen van de organisatiecultuur. Allochtonen hebben meestal ook meer behoefte aan een mentor (Ragings, 1995), en dan met name aan een allochtone mentor. Allochtone mentoren begrijpen de ervaringen van hun allochtone pupil vaak beter dan autochtone mentoren. Allochtone mentoren kunnen bovendien fungeren als rolmodellen voor nieuwe allochtone medewerkers. Vaak maakt het kleine aantal ervaren allochtone medewerkers het echter moeilijk om voor alle allochtone nieuwkomers een allochtone mentor te vinden.

6 Leiding geven aan een multicultureel team

Naast begeleiders hebben ook leidinggevendenden een belangrijke invloed op de positie van allochtone medewerkers. Leidinggevendenden zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken in de groep en hebben een belangrijke stem bij de beoordeling van groepsleden. Dit geeft hen de macht om de regels vast te stellen in de groep en om de sfeer in de groep te beïnvloeden. De taken van leidinggevendenden vallen uiteen in twee onderdelen: de inhoud van het werk en het groepsproces. Het taakhoudelijk leiding geven blijkt de meeste leidinggevendenden een stuk makkelijker af te gaan dan het leiding geven aan het groepsproces. Bij veel leidinggevendenden zijn de kennis en vaardigheden die nodig zijn om de interpersoonlijke processen in de groep te sturen niet genoeg ontwikkeld (de Vries, Houdijk & van Vierssen, 1997; de Vries, Kwee & Waldring, 1998).

In multiculturele groepen is de groepsdynamica anders en ingewikkelder dan in monoculturele groepen. Een aantal aspecten van deze groepsdynamische processen hebben we al besproken toen we de effecten van groepssamenstelling besproken en bij het bespreken van de invloed van stereotypen en het ingroup-outgroup effect op beoordelingen. Hierna zullen we nog spreken over discriminatie en ongewenst gedrag die veel invloed hebben op de interpersoonlijke relaties in werkgroepen. Leidinggevendenden van multiculturele groepen moeten deze complexe groepsdynamische processen in goede banen leiden. Dit maakt hun taak moeilijker en uitdagender dan het leiding geven aan een mono-culturele groep. Daarom is het ook zo belangrijk dat leidinggevendenden leren hoe ze deze processen kunnen herkennen, begrijpen en sturen.

In multiculturele groepen zijn niet alleen de groepsdynamische processen ingewikkelder. Ook de relatie tussen de leidinggevende en zijn of haar ondergeschikten kan ingewikkelder zijn. Mensen van verschillende afkomst hebben een verschillende manier van communiceren (zie

hieronder). Alle groepsleden moeten leren om met deze verschillen om te gaan, maar dit geldt met name voor de leidinggevende. De kwaliteit van de communicatie tussen de leidinggevende en zijn of haar ondergeschikten is van cruciaal belang voor de kansen en de positie van de ondergeschikte. De begeleiding en sturing van de leidinggevende bepalen voor een groot deel de motivatie en betrokkenheid van de ondergeschikte.

De begeleiding en aansturing van allochtone ondergeschikten gaan vaak moeilijk. Het lukt leidinggevendenden niet altijd om de juiste manier te vinden om duidelijk te maken wat ze vinden van het functioneren van de allochtone ondergeschikte. Leidinggevendenden zijn ook geneigd om het functioneren van allochtone medewerkers te beoordelen aan de hand van de traditionele normen. Ze dwingen hun allochtone medewerkers op deze manier om zich te gedragen als traditionele medewerkers, en laten geen ruimte voor het uitproberen van gedrag dat meer in overeenstemming is met de culturele achtergrond van de allochtone medewerker zelf. Om echt te profiteren van de grotere verscheidenheid aan gedragsmogelijkheden in een multiculturele organisatie moeten leidinggevendenden meer ruimte geven aan verschillende gedragingen, zolang die binnen de wettelijke kaders blijven. Door de effectiviteit van verschillende activiteiten te bespreken en te evalueren kunnen zo nieuwe manieren van werken gecreëerd worden, en blijft men minder steken in traditionele werkvormen. Er is meer ruimte voor diversiteit en voor het inspelen op veranderingen in de omgeving.

Het begeleiden van en leiding geven aan medewerkers met een andere culturele of etnische achtergrond kan dus lastiger zijn doordat de groepsdynamica in gemengde groepen complexer is, door verschillen in de manier van communiceren en door de verschillende ideeën over wat effectief en juist gedrag is. Culturele verschillen in wat men verwacht van een leidinggevende spelen ook een rol bij het leidinggeven aan een multiculturele groep (Chemers & Murphy, 1995). Om effectief leiding te kunnen geven moet de leidinggevende deze verschillen onderkennen en er mee om kunnen gaan.

Versillen in wat ondergeschikten verwachten van een leidinggevendenden worden onder andere veroorzaakt door culturele verschillen in machtsafstand. Machtsafstand is de mate waarin de minder machtige leden van een organisatie een ongelijke verdeling van macht verwachten en accepteren (Hofstede, 1980). In Nederland is de machtsafstand klein. Leidinggevendenden accepteren kritiek van hun medewerkers op de besluiten die ze nemen, en ze verwachten ook kritiek. In culturen met een grotere machtsafstand wordt zulke kritiek niet geaccepteerd. Iemand die is opgevoed in een cultuur met een grote machtsafstand verwacht dan ook een sturende stijl van leidinggeven, en zal zich niet op haar gemak voelen als de leidinggevende met haar in discussie gaat over hoe een bepaalde situatie het best kan worden aangepakt. Ook de Nederlandse manier van zeer directe en vaak botte kritiek zal voor haar hard aankomen. Ze zullen hierop dan ook vaak anders reageren dan hun autochtone collega's. Leidinggevendenden moeten begrijpen waar de reacties van hun medewerkers op gebaseerd zijn, en manieren zoeken om in te spelen op de behoeften en wensen van hun medewerkers. Dit betekent dat ze flexibel moeten zijn, want ze moeten hun manier van werken aanpassen aan elk individueel groepslid.

Leidinggevendenden moeten zich dus aanpassen aan de culturele verschillen in verwachtingen en gedrag van hun medewerkers en oog hebben voor hun behoeften. Sommige leidinggevendenden gaan daarin weer net wat te ver. Zij schrijven alle verschillen in houding en gedrag, en vooral de negatieve aspecten hiervan, toe aan cultuur-verschillen. Hiermee maken ze die verschillen tot onveranderbare grootheden, waar zij geen invloed op hebben. Ze onttrekken zich zo aan hun verantwoordelijkheid om hun medewerkers te begeleiden en corrigeren.

Niet alle verschillen in houding en gedrag kunnen dus aan culturele verschillen worden toegeschreven. Over het algemeen zullen de allochtone medewerkers redelijk goed op de hoogte zijn van de Nederlandse cultuur en zich hier aan hebben aangepast. De

selectieprocedures zorgen er immers vaak voor dat de mensen die niet zijn aangepast aan de Nederlandse cultuur niet worden aangenomen.

7 Interculturele communicatie

Interculturele communicatie is communicatie tussen mensen van verschillende culturele of etnische achtergronden. Interculturele communicatie is vaak ingewikkelder dan communicatie tussen mensen van dezelfde culturele of etnische achtergrond. Het meest in het oog springende probleem bij interculturele communicatie is het taalverschil, maar dat is echter maar één van de problemen.

Naast het verschil in taal is ook het verschil in communicatiestijl vaak een probleem als mensen met verschillende achtergronden met elkaar communiceren (Hoffman & Arts, 1994; Shadid, 1998). Culturele verschillen in communicatiestijl gaan veel verder dan de individuele verschillen in de stijl van communiceren, en ze resulteren vaak in misverstanden en conflicten. Communicatiestijlen verschillen bijvoorbeeld in de mate van directheid van de communicatie (Gudykunst, Ting-Toomey & Chua, 1988). In sommige culturen geeft men de voorkeur aan een indirecte manier van communiceren, terwijl in andere culturen juist een heel directe manier de voorkeur heeft. Als men gewend is aan een indirecte manier van communiceren wordt een heel directe stijl vaak gezien als een bedreiging voor iemands waardigheid. Een directe vraag kan iemand dwingen tot een negatief antwoord, en dat kan de vragensteller in verlegenheid brengen. Om dergelijke situaties te voorkomen wordt in meer bedekte termen gesproken, wat door mensen die gewend zijn aan een directe communicatiestijl vaak als niet-oprecht wordt gezien.

Naast verschillen in communicatiestijl zijn er ook grote interculturele verschillen in non-verbaal gedrag. Geschat wordt dat onze communicatie voor meer dan 60% uit non-verbale boodschappen bestaat. Als mensen twijfelen aan de inhoud van een boodschap baseren ze hun interpretatie meer op het non-verbale gedrag van de boodschapper dan op het verbale deel van diens boodschap. Er zijn echter grote interculturele verschillen in non-verbaal gedrag, en hetzelfde gedrag kan in verschillende culturen een heel andere betekenis hebben. Dit leidt tot veel misverstanden (zie bijv. Vrij, 1992). Omdat mensen zich vaak niet bewust zijn van de invloed die non-verbaal gedrag heeft op hun oordelen zijn ze zich ook niet bewust van de interculturele dimensie van het non-verbale gedrag en van de manier waarop dit invloed op hen heeft.

Een eerste stap naar effectieve interculturele communicatie is het bewust worden van het bestaan van interculturele verschillen in communicatie, en inzicht krijgen in de achtergrond van deze verschillen. Kennis over culturele verschillen in normen en waarden kan daarbij helpen. Maar het is nog belangrijker dat men zich bewust wordt van de eigen culturele achtergrond en de eigen waarden en normen. Vooral voor leden van de dominante groep in de samenleving is dit belangrijk. Hun gewoontes, normen en waarden zijn zo dominant aanwezig dat zij zich niet bewust zijn van die gewoontes, normen en waarden. Pas als ze geconfronteerd worden met mensen met een andere cultuur worden zij zich er van bewust dat er ook andere gewoontes, normen en waarden bestaan. Dit leerproces moet gestimuleerd en begeleid worden, bijvoorbeeld door het volgen van een training.

Kennis over cultuurverschil en over de eigen cultuur zijn dus belangrijk voor succesvolle interculturele communicatie. Een andere belangrijke factor is kennis over sociaal-psychologische mechanismen die een rol spelen bij interculturele ontmoetingen. Het gaat hierbij om kennis over de werking van stereotypen, mechanismen van ingroup- en outgroup denken, zoals hierboven besproken, en inzicht in de effecten van deze mechanismen.

De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle interculturele communicatie is waarschijnlijk echter respect voor de communicatie-partner. Het is daarom van groot belang dat toekomstige

medewerkers en leidinggevendenden geleerd wordt respect te hebben voor anderen en voor zichzelf, en dat respect uit te dragen in hun gedrag.

8 Discriminatie en het bestrijden ervan

De simpelste definitie van discriminatie is 'het waarnemen van verschillen'. In deze definitie is discriminatie een neutrale en heel fundamentele mentale activiteit: het waarnemen van verschillen tussen personen of dingen. We zien het verschil tussen een tafel en een stoel, en tussen Jan en Piet. In het dagelijks taalgebruik wordt de term 'discriminatie' echter meestal gebruikt om een minder neutrale activiteit aan te duiden. Discriminatie wordt dan omschreven als 'selectief zijn in je oordeel' of 'het negatief behandelen van individuen of groepen op grond van eigenschappen die geen acceptabele reden zijn in de gegeven situatie' (Elich & Maso, 1984).

Uit de definitie van Elich en Maso blijkt dat we niet alleen verschillen waarnemen tussen individuen of groepen, maar dat deze waarneming resulteert in een verschillende behandeling of beoordeling van deze individuen of groepen. Of een dergelijke verschillende behandeling of beoordeling relevant is of niet is normatief. De meeste Nederlanders vinden het normaal dat getrouwde en ongetrouwde stellen gelijke rechten hebben. Maar nog geen dertig jaar geleden zou dit onbespreekbaar zijn geweest. In die tijd vond men het van goede smaak getuigen om te weigeren een kamer te verhuren aan een ongetrouwd stel. Nu zou zo'n weigering gezien worden als discriminatie.

Een belangrijk onderdeel van de definitie van Elich en Maso is dus dat de ongelijke behandeling van individuen of groepen gebaseerd wordt op redenen die in de betreffende situatie niet acceptabel zijn. Vaak is een dergelijke ongelijke behandeling gebaseerd op vooroordelen over het individu of de groep. Een vooroordeel is een negatief gevoel dat gebaseerd is op verkeerde en niet-flexibele generalisaties (Allport, 1954). Omdat vooroordeel en discriminatie veel met elkaar te maken hebben kan het bestrijden van vooroordelen een effectieve manier zijn om discriminatie van allochtonen te verminderen.

Volgens Allport (1954) zijn vooroordelen het gevolg van verkeerde generalisaties, van onjuiste ideeën. Het verstrekken van informatie kan daarom een bijdrage leveren aan het bestrijden van vooroordelen en discriminatie. Vanuit deze gedachte zijn er binnen de Nederlandse politie verschillende trainingen uitgevoerd die tot doel hadden de deelnemers te informeren over de culturele en religieuze achtergronden van de verschillende allochtone groepen in Nederland. Naast trainingen kan ook het dagelijkse contact met allochtone collega's leiden tot meer kennis over verschillen en overeenkomsten tussen mensen van verschillende etnische achtergronden, en dus tot minder vooroordelen.

Vooroordelen gaan niet alleen over kennis, gevoelens zijn minstens zo belangrijk. Volgens de contact-theorie (Allport, 1954; Pettigrew, 1998) kunnen vooroordelen overwonnen worden door positieve contacten met mensen van de andere groep. Contacten met collega's van een andere etnische achtergrond kunnen een dergelijk positief effect hebben. Vriendschap met iemand van een andere etnische achtergrond kan ook leiden tot minder vooroordelen (Pettigrew, 1997) en minder discriminatie (Hamberger & Hewstone, 1997).

Discriminatie kan worden tegengegaan door vooroordelen te bestrijden, maar er is ook een meer directe manier om discriminatie tegen te gaan. Dit is het vaststellen van gedragsregels. In veel organisaties wordt daaraan bijvoorbeeld gewerkt in trainingen. Eerder waren die trainingen vooral gericht op het bewustmaken van medewerkers van het effect van discriminatie. De idee was dat deze medewerkers dan vanzelf zouden ophouden met discrimineren. Dit bleek echter niet het geval. Deelnemers, met name de autochtone mannen, hadden veeleer het gevoel dat ze tijdens de training onterecht beschuldigd werden van

discriminatie. Bovendien zagen ze discriminatie, en dus ook het tegengaan ervan, als een probleem van vrouwen en allochtonen. Als reactie is er nu een trend om trainingen in omgangsvormen aan te bieden, waarbij niet het tegengaan van discriminatie maar het zoeken naar de beste of meest gewenste manier van met elkaar omgaan wordt verkend. Hierbij kunnen alle deelnemers hun wensen kenbaar maken, en vaak blijkt dan dat de meeste groepsleden niet gediend zijn van discriminatie. Het tegengaan van dergelijk gedrag is dan ook vaak één van de afspraken die gemaakt worden over gewenste omgangsvormen.

Naast het afspreken van gewenste omgangsvormen en gedragsregels in de groep moet ook de organisatie duidelijk zijn over haar gedragsregels. Die regels moeten worden vastgelegd, en er moeten sancties worden opgelegd als die regels worden overtreden. Het moet heel duidelijk zijn dat het overtreden van deze gedragsregels niet getolereerd wordt. Om overtredingen te signaleren worden klachtenprocedures opgesteld en vertrouwenspersonen aangesteld. Hiermee geeft de organisatie duidelijk aan dat men in de top serieus bezig is met dit onderwerp. Als volgende stap is het belangrijk dat mensen uit de top van de organisatie openlijk hun steun voor dit beleid uitspreken, en aangeven dat ze daadwerkelijk stappen zullen ondernemen als dat nodig mocht zijn.

Goede klachtenprocedures zijn belangrijk, maar ze moeten het sluitstuk vormen van een breder beleid. De eerste stap van een dergelijk beleid is dat leidinggevendenden op alle niveaus in de organisatie hun medewerkers aanspreken op ongewenst gedrag, en dat ook collega's onderling zich verantwoordelijk voelen om een discussie aan te gaan over gewenst en ongewenst gedrag.

Cultuurveranderingen kosten altijd veel tijd, zeker als een groot deel van de medewerkers in de organisatie de noodzaak van een verandering niet inziet. Om het proces te versnellen is het belangrijk om meer mensen aan te nemen die de cultuur willen veranderen. Het aannemen van meer vrouwen en allochtonen kan ook helpen. Maar daarbij moet worden aangetekend dat de invloed van nieuwe medewerkers beperkt is. Ze hebben weinig ervaring, zijn jong en nieuw in de organisatie, en hebben daarom weinig macht en invloed. Omdat ze geaccepteerd willen worden door de zittende groep zijn ze bovendien geneigd het gedrag en de normen van hun collega's over te nemen. Het aannemen van nieuwe, ervaren mensen op hogere posities in de organisatie heeft een groter effect op de cultuur.

9 Doorstroom

In Nederland zijn allochtonen oververtegenwoordigd in de lagere functiegroepen en ondervertegenwoordigd in de hogere functiegroepen. Allochtonen maken ook minder kans op interne promotie dan autochtonen. Dit kan de indruk wekken dat allochtonen niet geschikt zijn om dergelijke functies te bekleden, waarmee het stereotype beeld van de slecht functionerende allochtone medewerker bevestigd wordt. Bij mensen die geen twijfels hebben over de capaciteiten van allochtonen bevestigt de afwezigheid van allochtonen in hogere functies juist dat allochtonen op die hogere posities niet gewenst zijn, dat deze groep niet serieus genomen wordt en alleen wordt aangenomen voor het simpele werk. Of men de afwezigheid van allochtonen in de hogere posities in de organisatie nu toeschrijft aan gebrekkige capaciteiten van allochtonen of aan een gebrek aan betrokkenheid van de organisatie, beide denkwijzen hebben een negatief effect op het multiculturalisatieproces van de organisatie. Het gebrek aan allochtonen in de hogere rangen van de organisatie leidt er bovendien toe dat er geen rolmodellen zijn voor allochtonen. Hierdoor zullen zij zich gaan afvragen of er voor hen wel kansen zijn om in de organisatie carrière te maken (de Vries, Kwee & Waldring, 1998).

Er moet meer aandacht komen voor het bevorderen van de verticale mobiliteit van allochtonen. Dit betekent onder andere dat er een loopbaanbeleid moet komen, waarin de organisatie een actiever wervingsbeleid voert en op zoek gaat naar mensen die de gewenste

eigenschappen hebben. Deze mensen moeten worden aangemoedigd om te solliciteren. De organisatie kan potentiële kandidaten ook helpen met het ontwikkelen van de gewenste eigenschappen, bijvoorbeeld door te zorgen voor aanvullende trainingen en begeleiding. Dergelijke acties zijn waarschijnlijk nodig om er voor te zorgen dat allochtonen dezelfde kansen op promotie hebben als hun autochtone collega's. Onder invloed van stereotype verwachtingen zijn leidinggevendenden namelijk geneigd om allochtone medewerkers eenvoudiger taken te geven, waardoor deze medewerkers niet de kans krijgen te bewijzen dat ze ook de ingewikkelder taken aankunnen. Zo wordt het stereotype weer bevestigd dat allochtonen alleen geschikt zijn voor eenvoudige functies. Deze self-fulfilling prophecy kan geneutraliseerd worden door allochtone medewerkers de kans te geven hun kwaliteiten te bewijzen.

Er moet niet alleen gezorgd worden dat de juiste mensen solliciteren naar een hogere positie, ook de manier van beoordelen van de kandidaten die in aanmerking willen komen voor promotie moet herzien worden. Zoals we al in paragraaf 3.4 aangaven zijn dergelijke beoordelingen vaak vertekend in het nadeel van allochtone kandidaten. Die vertekening kan voorkomen worden. Ook is het mogelijk dat er belangrijke criteria missen bij de beoordeling van kandidaten. In een multiculturele organisatie moet het kunnen omgaan met culturele diversiteit een belangrijk criterium zijn voor promotie. Als dit criterium inderdaad een groot gewicht krijgt zullen de kansen van allochtonen tijdens de selectie groter worden, omdat zij meestal meer ervaring hebben op dit gebied.

Een herziening van het doorstroombeleid kan helpen om de kansen op doorstroom voor allochtonen te verbeteren. Allochtonen zullen echter alleen gebruik maken van deze mogelijkheid als ze het gevoel hebben dat ze ook inderdaad kans maken op succes in de nieuwe positie. Veel van hen zullen dit betwijfelen. Ze kennen de stress, de weerstand en de stereotypen waarmee ze in de huidige situatie geconfronteerd worden, en zijn bang dat dit na een promotie alleen maar erger wordt (de Vries, Kwee & Waldring, 1998). Onderzoek heeft aangetoond dat vrouwen de meeste last hebben van ongewenst gedrag als ze een middenpositie innemen in de organisatie. Dit toont aan dat zij niet geaccepteerd worden op deze plekken (Eikenaar, 1993). Een vergelijkbare situatie kan ontstaan als allochtonen promotie krijgen.

Als een organisatie echt graag meer allochtonen op hogere posities wil moet ze dus manieren vinden om de kans op een succesvolle promotie te vergroten. Dat kan bijvoorbeeld door er voor te zorgen dat allochtonen na hun promotie extra begeleiding kunnen krijgen, en door te zorgen voor een organisatiecultuur die open staat voor allochtonen. De mensen aan de top van de organisatie kunnen hierbij een belangrijke rol spelen. Als zij openlijk benadrukken dat het voor de organisatie belangrijk is dat allochtonen vertegenwoordigd zijn op alle niveaus in de organisatie, dan zal dat een positief effect hebben op de acceptatie van allochtonen in hogere posities.

10 Uitstroom

Een van de belangrijkste doelen van het multiculturalisatieproces van organisaties is het zorgen voor een toename van het aantal allochtonen in de organisatie. Om te bereiken dat er meer allochtonen in de organisatie komen werken, moeten meer allochtonen worden aangenomen. Bovendien moet er voor gezorgd worden dat de aangenomen allochtonen ook in de organisatie blijven.

Uit onderzoek (ISEO, 1991; Verweij, 1991; de Vries, Kwee & Waldring, 1998) blijkt echter dat de uitstroom van allochtonen hoger ligt dan bij autochtone medewerkers. Zij stromen relatief vaker uit via gedwongen collectief ontslag en door beëindiging van tijdelijke arbeidsrelaties. Als oorzaak wordt o.a. genoemd dat allochtonen vaak werkzaam zijn in de lagere functiegroepen en met flexibele arbeidscontracten. Hier vallen ook de meeste klappen

bij reorganisaties en bezuinigingen. Daarnaast schijnen echter ook andere factoren van invloed te zijn op de grotere uitstroom. Als ontslaggrond worden vaak sociaal-normatieve criteria genoemd zoals ontbreken van 'brede inzetbaarheid' en 'wijze van functioneren'. Opvallend is dat dezelfde sociaal-normatieve componenten die de instroom van allochtonen belemmeren, tevens van invloed zijn op ontslag.

Organisaties doen er goed aan exit-interviews te houden met hun vertrekkende medewerkers. Dit kan immers waardevolle informatie opleveren met betrekking tot het gevoerde beleid en mogelijkheden bieden tot bijstelling.

Aangehaalde literatuur

- Allport, G. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, Mass.: Addison-Wesley.
- Beek, K.W.H. van (1993). *To be hired or not to be hired*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Blalock, H.M. Jr. (1957). *Percent non-white and discrimination in the South*. *American Sociological Review*, 22, 677-682.
- Blalock, H.M. Jr. (1967). *Toward a theory of minority group relations*. New York: Wiley.
- Chemers, M.M. & Murphy, S.E. (1995). *Leadership and diversity in groups and organizations*. In: M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Constanzo (eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 157-188). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Cox, T., Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Eikenaar, L. (1993). *Dat hoort er nu eenmaal bij: Een onderzoek naar de aard en omvang van omgangsvormen bij de Nederlandse politie*. Rotterdam: Rotterdams Instituut voor Sociologisch en Bestuurskundig/Milieukundig Onderzoek.
- Elich, J.H. & Maso, B. (1984). *Discriminatie, vooroordeel en racisme in Nederland*. Den Haag: A.C.O.M.
- Gudykunst, W.B., Ting-Toomey, S. & Chua, E. (1988). *Culture and interpersonal communication*. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hamberger, J. & Hewstone, M. (1997). *Inter-ethnic contact as a predictor of blatant and subtle prejudice: Tests of a model in four West European Nations*. *British Journal of Social Psychology*, 26, 173-190.
- Hoffman, E. & Arts, W. (1994). *Interculturele gespreksvoering*. Houten/ Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- ISEO (1991). *Uitstroom van minderheden uit arbeidsorganisaties*. Rotterdam: Erasmus universiteit, ISEO.
- Kanter, R. M. (1977). *Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women*. *American Journal of Sociology*, 82, 965-991.
- Mount, M.K., Sytsma, M.R., Hazucha, J.F. & Holt, K.E. (1997). *Rater-ratee race effects in developmental performance ratings of managers*. *Personnel Psychology*, 50, 51-69.
- Oakes, P.J., Haslam, S.A. & Turner, J.C. (1994). *Stereotyping and social reality*. Oxford/Cambridge: Blackwell.
- Pettigrew, T.F. (1997). *Generalized intergroup contact effects on prejudice*. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23, 173-185.
- Pettigrew, T.F. (1998). *Intergroup contact theory*. *Annual Review of Psychology*, 49, 65-85.
- Prewett-Livingston, A.J., Feild, H.S., Veres, J.G. & Lewis, P.M. (1996). *Effects of race on interview ratings in a situational panel interview*. *Journal of Applied Psychology*, 81, 178-186.

- Ragins, B.R. (1995). *Diversity, power and mentorship in organizations: A cultural, structural, and behavioral perspective*. In: M.M. Chemers, S. Oskamp & M.A. Constanzo (red.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Shadid, W.A. (1998). *Grondslagen van interculturele communicatie: Studieveld en werkerterrein*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Sociaal Cultureel Planbureau (2001). *Rapportage minderheden 2001*. Den Haag: SCP.
- Testscreeningscommissie (1990). *Toepasbaarheid van psychologische tests bij allochtonen*. Utrecht: Landelijk Bureau Racismebestrijding.
- Verweij, A.O. (1991). *Gelijke kansen voor allochtonen op ontslag? Een onderzoek naar de uitstroom van allochtone werknemers*. *Migrantenstudies*, 7 (1), 2-14.
- Vianen, A.E.M. van, Schie, E.C.M. van & Willemsen, T.M. (1986). *Werving en selectie: De behandeling van vrouwen en mannen*. Leiden: Universiteit Leiden.
- Vries, S. de (1992). *Working in multi-ethnic groups: The performance and well-being of minority and majority workers*. Arnhem: Gouda Quint.
- Vries, S. de (1999). *Het veranderende gezicht van de Nederlandse politie: Een beschrijving van het multiculturalisatieproces van de Nederlandse politie*. In: Bovenkerk, F., San, M. van & Vries, S. de: *Politiewerk in een multiculturele samenleving*. Apeldoorn: Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie.
- Vries, S. de, Houdijk, D., & Vierssen, D. van (1997). *Acceptatie van allochtone agenten: Een onderzoek naar factoren die acceptatie bevorderen en bemoeilijken*. Intern rapport RU Leiden/ Landelijk Selectie- en Opleidingsinstituut Politie.
- Vries, S. de, Kwee, J., & Waldring, I. (1998). *Uitstroom van allochtonen uit de executieve politiedienst*. Den Haag: Ministerie van Binnenlandse Zaken.
- Vrij, A. (1992). *Misverstanden tussen politie en allochtonen: Sociaal-psychologische aspecten van verdacht zijn*. Amsterdam: VU-uitgeverij.

© 2005 TNO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO