

Casus: wat zou u doen?

Beleefdheid siert de mens. Maar levert het ook wat op?

Leidinggevend en worstelen vaak met de vraag wat nu eigenlijk in het gedrag en het functioneren van een biculturele medewerker toe te schrijven is aan welke kenmerken. Aan algemeen menselijke kenmerken, aan puur individuele kenmerken of aan cultureel bepaald kenmerken, die per groep, nationaliteit of etniciteit kunnen variëren? Bij concrete mensen van vlees en bloed lopen die karaktereigenschappen allemaal door elkaar en is het vaak volstrekt niet duidelijk waar het ene ophoudt en het andere begint. Heeft een bepaald 'probleem' te maken met cultuur, etniciteit of met individuele eigenschappen? De volgende casus toont dit eens te meer aan.

Situatie

Farouk J.¹ is begin dertig met een biculturele achtergrond. Hij heeft een voor zijn werk relevante academische opleiding die hij in Nederland heeft doorlopen en afgerond. Farouk voldeed daarmee (en ook op andere punten) aan de instroomeisen die gelden bij het departement waar hij sinds een jaar als beleidsambtenaar werkt. Op zijn leidinggevende kwam Farouk vanaf het begin over als rustig en bescheiden en ook als een capabele medewerker die goed zelfstandig kan werken. Wel was het de leidinggevende opgevallen dat Farouk, meer dan andere collega's, de neiging had om tussentijds bij haar langs te komen om te vragen of hij op het juiste spoor zat bij het uitvoeren van zijn taak. De leidinggevende ervoer die vragen van Farouk niet als noodzakelijk. Maar het stoorde ook niet werkelijk, want 'liever dat, dan iemand die te laat aan de bel trekt'.

Op een gegeven moment ontstond de situatie dat Farouk een belangrijke rapportage niet afhad. Dat bleek pas op de dag van de deadline. De leidinggevende was ontstemd, omdat naar haar mening de opdracht en ook de deadline volkomen duidelijk waren voor Farouk. Zij sprak hem erover aan, maar vond dat Farouk niet duidelijk aangaf wat de reden was dat hij zijn rapportage niet op tijd afhad. Farouk zelf beloofde in algemene termen beterschap. Kort daarna meldde hij zich echter langdurig ziek. En collega nam de zaak over en rondde de rapportage af. Farouk kwam na enkele weken ziekte terug op de afdeling. Enige maanden later verliet hij zijn afdeling voor een beleidsbaan bij de lokale overheid.

De visie van Farouk

Farouk zag zichzelf als een harde werker, zeker geen doetje. Hij was van huis uit opgevoed met het idee dat beleefdheid en bescheidenheid de mens sieren, dat ouderen respect verdienen en dat er altijd hard gewerkt moet worden. Dat paste ook in zijn levensopvatting, die gebaseerd was op zijn geloof en zijn opvoeding. Naar zijn eigen idee had hij op deze manier ook zijn beleidswerk op de afdeling verricht. Voor zichzelf maakte hij er een belangrijk punt van dat men niets kon aanmerken op de kwaliteit van zijn schriftelijke stukken. Hij had zelf gemerkt dat individueel onderzoek doen en schrijven hem het beste lagen. Dit zelfbeeld kwam overeen met de algemene inschatting die zijn leidinggevende over hem had.

Bij maken van de rapportage was het echter misgelopen. Farouk moest hiervoor gegevens van zes collega's van zijn eigen en andere afdelingen verzamelen. Op een eerste verzoek via de mail was een beperkte respons van slechts twee medewerkers gekomen. Herhaalde verzoeken via de mail aan de anderen leverden het resultaat op dat nog één andere medewerker reageerde. Een vierde collega leverde info aan die echter duidelijk onder de maat was. Ook toen Farouk persoonlijk langsging bij degenen die nog niets hadden aangeleverd, bleven hun gegevens uit.

Farouk had nu een probleem. Van de zes bekleedden er twee formeel een hoger functieniveau, de anderen waren weliswaar ook beleidsmedewerker, maar hem qua anciënniteit veruit de meerdere. Farouk vond het zeer moeilijk en wist niet hoe hij deze mensen moest aanspreken op hun gedrag.

¹ Namen en andere gegevens die herleidbaar zijn naar de concrete casus zijn gewijzigd om herkenning te voorkomen



Aan enkele collega's had hij advies gevraagd maar dit leverde tegenstrijdige informatie op. De eerste collega suggereerde om via de mail te laten weten dat Farouk diegenen die geen gegevens aanleverden, zou rapporteren aan de leidinggevendenden. Een tweede collega had hem dit echter met klem juist afgeraden: "Je krijgt dan wel je spullen maar ook een hele hoop nieuwe vijanden erbij...". Farouk liet het er dus maar bij.

Op de dag van de deadline waren de gegevens nog steeds incompleet. In het gesprek met zijn leidinggevende had Farouk geprobeerd aan te geven dat hij er met de collega's niet uit kwam, omdat hij naar zijn gevoel machtsmiddelen ontbeerde en het gevoel had dat hij als nieuwkomer geen oudere of hogere collega's dwingend kon verzoeken. Hij suggereerde dat zijn leidinggevende misschien een e-mail kon doen uitgaan met een dringend verzoek om de gegevens aan te leveren. Volgens Farouk was dit door de leidinggevende op geïrriteerde wijze afgewimpeld, ze had het gesprek gelijk teruggebogen naar zijn eigen verantwoordelijkheid. Farouk stond daarom ook na dit gesprek met lege handen en meldde zich enkele dagen later ziek.

Oplossingsrichtingen

De vraag is: wat had de leidinggevende van Farouk kunnen doen om de boel ten goede te laten keren? Of beter nog: wat zou u als leidinggevende hebben gedaan? Had het ook anders gekund?

Reconstructie van deze casus levert in ieder geval het volgende beeld op: Farouks leidinggevende benadrukte de eigen verantwoordelijkheid van Farouk. Als er problemen waren dan had hij dat aan de orde moeten stellen. Dat was naar haar mening niet gebeurd en het was daarom Farouks verantwoordelijkheid dat de zaken waren fout gelopen.

Farouk daarentegen wist niet in te schatten hoe hij problemen op een andere manier aan de orde moest stellen, en wist niet wat er verder van hem in dat opzicht werd verwacht. Hij vond zichzelf vooral beleefd, niet bescheiden en vond het vreemd te merken dat de organisatie kennelijk niet ingesteld was op beleefdheid.

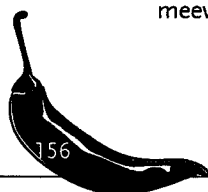
Farouks verwachting was dat een leidinggevende, iemand die hoger staat in de hiërarchie, duidelijke instructies gaf en loyaal en begripvol naar de medewerkers handelde. Zo had hij van jongs af aan in zijn eigen familie gezien dat hiërarchie werkt en zo was hij ook opgevoed door zijn ouders. Naar zijn gevoel lieten de collega's hem lelijk zitten door niet te reageren op zijn verzoeken om informatie. En liet zijn leidinggevende hem zwemmen tegenover medewerkers die hun verplichting om informatie aan te leveren niet nakwamen.

Hiërarchie en cultuur

Dit is niet verrassend. Een van de belangrijkste thema's waaromheen diversiteit binnen een organisatie zich uitkristalliseert is hiërarchie, de wijze waarop deze is georganiseerd en de wijze waarop hierover in de organisatie verbaal en non-verbaal wordt gecommuniceerd. Hoe er door een individuele medewerker mee wordt omgegaan, is vervolgens te herleiden tot het mengsel van individuele, culturele en universele karakteristieken waaruit ieder mens is opgebouwd. En een van de kernproblemen bij diversiteit is dat stilzwijgende afspraken, ongeschreven codes en tot dan toe vanzelfsprekende aannames die vaak met hiërarchie en de organisatiecultuur te maken hebben, niet meer vanzelfsprekend blijken te zijn op het moment dat er 'buitenstaanders' in het team bijkomen.

Doorvragen

Wat had er het beste kunnen gebeuren? De leidinggevende had duidelijkheid moeten scheppen. Dat Farouk vaag begon te hinten over stappen die de leidinggevende zou kunnen nemen, had een duidelijk signaal moeten zijn dat hij het moeilijk vond om een en ander aan de orde te stellen bij zijn leidinggevende. Had de leidinggevende doorgevraagd, dan was zij erachter gekomen dat Farouk graag een duidelijk mandaat had van zijn leidinggevende om de mensen te benaderen en aan te spreken. Bijvoorbeeld doordat zij zelf aan de medewerkers zou zeggen dat ze moesten meewerken. Of doordat Farouk hen kon benaderen met een rechtstreekse verwijzing naar haar.



Vervolgvragen

Stel dat de leidinggevende op deze manier duidelijkheid zou hebben gecreëerd, dan zou de informatie waarschijnlijk snel zijn opgeleverd en de rapportage zijn afgerond. Wel zijn er dan twee vervolgvragen, die te maken hebben met Farouk zelf en de organisatie.

Farouk: waarom was hij niet in staat om de informatie bij zijn collega's los te krijgen? Het kan zijn dat zijn persoonlijke communicatieve vaardigheden versterkt moeten worden. Mogelijk moeten ook zijn ideeën over hiërarchie en hoe daarmee om te gaan worden bijgesteld, in het licht van de organisatiecultuur op zijn afdeling. In dat geval was individuele coaching van Farouk de voor de hand liggende route. Wel geldt in dat geval dat het duidelijk moet zijn waarbij Farouk zich geacht wordt aan te sluiten. Dat vereist dus kritisch zelfonderzoek van de leidinggevende ten aanzien van de normen die zij en de overige medewerkers hanteren.

Organisatie: of ligt het (ook) aan de anderen? Het kan zijn dat de blokkade om met de informatie te komen uiteindelijk niet bij Farouk blijkt te liggen. Als een beleefd geformuleerd verzoek tot leveren van informatie niet de gewenste resultaten oplevert, is het te makkelijk om het tot het individuele probleem van Farouk te maken. De leidinggevende zal toch een discussie moeten opstarten over de bedrijfscultuur, de onderlinge communicatie en de manier waarop collega's met elkaar omgaan. De onuitgesproken en ongeschreven regels, die in hun onhelderheid in het voordeel zijn van de gevestigden en in het nadeel van de nieuwkomers maken dan plaats voor meer transparante spelregels waaraan iedereen zich dient te houden, ook de gevestigden.

Duidelijkheid

Het sleutelwoord hierbij is steeds duidelijkheid. En dit geldt met name vaak in situaties waar diversiteit onder de medewerkers een rol speelt. Aan u als leidinggevende de taak om in vergelijkbare gevallen duidelijkheid te scheppen voor alle betrokkenen, als noodzakelijke voorwaarde voor echte diversiteit op de werkvloer. Simpel? Nee, niet bepaald. En naarmate de diversiteit op de werkvloer toeneemt wordt het er alleen maar complexer op. Maar zeg nu zelf: u bent toch ook niet bij het Rijk gaan werken in de gedachte dat, terwijl de Nederlandse samenleving steeds complexer wordt en steeds diverser, alles bij het Rijk bij het oude zou blijven?

