

‘De manager’



*Oké Ali, goed
gedaan!*

*Uhh... ja
dankje...*

Tss.. wat
doet zij
man!

‘De werknemer’



Communicatie op de werkvloer: culturele invloeden

Naam: Orhan Kurtoğlu
Studentnummer: 2168386
Fontys Hogescholen / Human Resource Management

Voorwoord

In het laatste jaar van de opleiding Human Resource Management wordt - onder andere - een opdracht gegeven vanuit Fontys dat heet: innovatieve interventie (IIO). De bedoeling is dat je een verfrissende en/of nieuwe blik werpt op een HR trend die herkenbaar is in het vakgebied. Interessant! Ik heb gedurende de opleiding veel ideeën opgedaan op basis van theorieën die ik las maar ook op basis van de projecten die ik heb gedraaid (ook samen met andere studenten).

Ik heb mijn idee met mijn begeleider op Fontys, medestudenten op Fontys maar ook (ex)collega's bij Bosch besproken. Ze waren allen razend enthousiast en hebben mij ook geholpen om deze innovatieve interventie handen en voeten te geven. Daarvoor eerst mijn dank:

- Monique van Gorkum
- Thomas de Bruin
- Lilian Seegers

Uiteindelijk heb ik een keus moeten maken en heb ik 'verschillende' wensen en ideeën bij elkaar gebracht om een innovatieve interventie te ontwikkelen. Anders gezegd: kaderen! Dat is me goed gelukt al zeg ik het zelf en wens jou als lezer dan ook veel plezier.

Orhan Kurtoglu

Management Summary

Op welk HRM vraagstuk richt zich deze IIO?

Het probleem is dat anno 2016 hoogopgeleide autochtonen sneller werk vinden dan allochtonen. Dit blijkt uit cijfers van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Daarnaast is het niet zo lang geleden dat Mark Rutte, onze minister-president, letterlijk zei: “De paradox is dat de oplossing bij Mohammed ligt. Nieuwkomers hebben zich altijd moeten aanpassen, en altijd te maken gehad met vooroordelen en discriminatie. Je moet je invechten”. Deze en meer van dit soort berichten helpt de Turkse medewerker niet om zijn arbeidsmarktpositie in Nederland te bevorderen. Juist daarom dient zowel de Turkse mensen op de arbeidsmarkt als mede hun collega's en leidinggevendenden bewust(er) te zijn van elkaars standpunten en drijfveren. Dit omdat het interpreteren van elkaars communicatie beïnvloedbaar is door hoe ‘goed’ we elkaar kennen.

Dus: het waarom is niet dat er discriminatie op de arbeidsmarkt (wel of niet) is. Het waarom is hoe wij er als maatschappij mee omgaan. Begrijpen we elkaar? Weten we waarom we dingen doen zoals we ze doen? Deze IIO zal meer inzicht in de Turkse cultuur geven in combinatie met een bestaand theoretisch model waarbij er dus ook een beter antwoord kan worden gegeven op de laatste twee vragen.

Wat is de oplossing voor dit vraagstuk?

De interventie, het Turkse TOPOI model is een tool die speciaal ontwikkeld is voor Turkse mensen. Het is een tool waarmee iemand een gesprek kan analyseren die hij of zij met een Turkse collega of persoon heeft gehad. Hiermee kan men NA het gesprek kijken wat sommige ‘interventies’ nu eigenlijk betekenen. Mensen kunnen deze tool ook preventief gebruiken. Stel dat een manager een moeilijk gesprek moet aangaan met een medewerker van Turkse komaf dan kan hij of zij deze tool doornemen om te kijken op welke manier de boodschap het beste kan worden gebracht. Met deze tool anticipeert men op iets wat ongebruikelijk kan zijn voor de gebruiker hiervan. Tijdens een gesprek zal het wat moeilijk worden om deze tool in te zetten omdat het best veel informatie is en daarmee de concentratie op het gesprek zelf beduidend minder kan zijn. Het advies is daarom ook om deze tool NA een gesprek te gebruiken als ‘analysemodel’ of preventief zodat men in kan spelen op de diversiteit van culturele invloeden.

Hoe weet men dat de interventie gaat werken?

Er zijn drie ervaringsverhalen gebruikt van mensen op basis van de narratieve methodiek. Deze zijn ook terug te lezen in de bijlagen. Hierop is het Turkse TOPOI model toegepast als analysemodel. Ook dit is terug te vinden onder deze ervaringsverhalen in de bijlagen. Daarnaast is er een facebookpagina geopend om de methodiek te promoten en de ervaringsverhalen samen met de analyses ook kenbaar te maken in het openbaar. De link naar de pagina: www.facebook.com/HR4NL. Indien men een facebook account heeft dan kan men zoeken op ‘intercultureel communiceren’.

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1. Probleembeschrijving	4
1.1 Het 'waarom'	4
1.1.1 Het waarom op micro niveau	4
1.1.2 Het waarom op meso niveau	4
1.1.3 Het waarom op macro niveau	5
1.2 Het 'hoe'	6
1.3 Het 'wat'	6
2 Methodische onderbouwing	7
2.1 Idee en kader IIO	7
2.2 Dataverzameling & analyse	7
3 Theoretisch kader	9
3.1.1 Diversiteit	9
3.1.2 Het TOPOI model	10
3.1.3 Vergelijkbare modellen	14
3.1.3 Turken / <i>Türkler</i>	17
3.1.4 Narratieve methodiek	22
3.1.5 Drijfveren	23
4 Beargumentering interventie	25
4.1 Interventie	25
4.2 Hoe te gebruiken?	26
4.3 De innovatieve kracht van de interventie	27
4.4 De haalbaarheid van de interventie	27
4.5 De toegevoegde waarde van de gekozen literatuur	27
4.6 Generaliseerbaarheid van de interventie	29
4.7 Praktische relevantie van de interventie	29
5 Implementatie interventie	31
5.1 Hoe is de interventie getest?	31
5.2 Bevindingen na 'lancering' van de interventie	32
5.3 Spanningsdriehoek van de interventie	33
5.4 Randvoorwaarden voor succes	33
5.5 Actoren en rollen bij uitvoering van de interventie	34
6. Mijn visie	35
Literatuurlijst	36
Bijlagen	37
Krantenberichten	37
Plan van aanpak	41
De interventie – Turks TOPOI model	42
De ervaringsverhalen	47
Implementatie interventie in de praktijk	53

Inleiding

Onlangs is er in de tweede kamer gedebatteerd over discriminatie op de arbeidsmarkt. Dit debat was naar aanleiding van een onderzoek van het Sociaal Cultureel Planbureau (juni 2015) waaruit bleek dat autochtone sollicitanten (dit zijn mensen met Nederlandse ouders) anderhalf tot twee keer meer kans maakten op een succesvolle sollicitatie (P&O Actueel, 2016) dan allochtone sollicitanten (dit zijn mensen met minimaal 1 niet-Nederlandse ouder). Minister Asscher heeft al pogingen gedaan om bedrijven die strafrechtelijk voor discriminatie zijn vervolgd, geen overheidsopdrachten meer te verstrekken. Partijen die hierin betrokken zijn constateren nu dat deze maatregel weinig effect heeft.

Ook liegen de cijfers er niet om; de allochtoon is het slechts af in Nederland wat betreft werk in vergelijking met overige EU landen (<http://ec.europa.eu/eurostat>). Eurostat, het Europese bureau voor statistiek, geeft aan dat 49,5% (2015) van de allochtonen in Nederland geen werk heeft. Deze cijfers worden door het CBS ook bevestigd (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). Marokkanen, Antillianen, Turken en Surinamers vormen de grootste groep allochtonen die geen baan hebben.

Als men 'googelt' op berichten die met discriminatie op de werkvloer of arbeidsmarkt te maken hebben, zijn er legio gebeurtenissen te vinden in kranten en social media over allerlei soorten discriminatie op de arbeidsmarkt. Enkele berichten van de afgelopen paar jaar over discriminatie op de arbeidsmarkt:

- *'Heb nog even gekeken, is niks. Ten eerste een gekleurde (neger).'* Dit ontving een sollicitant 'per ongeluk' als e-mail naar aanleiding van een sollicitatie in een elektronica winkel (Bedrijf: is niks, is een neger, 2013).
- *'Die boef uit Curaçao wil misschien vanmiddag komen om 15.00 uur. Ben je dan in the house?'* Dit ontving een student 'per ongeluk' als e-mail naar aanleiding van een sollicitatie bij de ING (Kan die boef uit Curaçao langskomen? 2014).
- *'Nieuwkomers hebben zich altijd moeten aanpassen, en altijd te maken gehad met vooroordelen en discriminatie. Je moet je invechten.'* Dit zijn de woorden van de Nederlandse minister-president Mark Rutte tijdens een interview door Metro columnist Ebru Umar (Discriminatie los je maar zelf op, 2015).

De sociaal economische raad (SER) lanceerde 17 april 2014 een advies waarmee gemikt werd op discriminatie op de werkvloer. Dit advies is bedoeld om bedrijven te stimuleren tot meer diversiteit op de werkvloer. Het advies bestond onder andere uit training en voorlichtingsmateriaal voor ondernemingsraden om discriminatie op de werkvloer tegen te gaan. Het advies van de SER omvat de volgende topics:

- Vergroten van kennis en bewustzijn
- Rol stereotypering verkleinen door voorlichting en training
- Diversiteitsbeleid stimuleren met onder meer Diversiteitscharter
- Vergroten van de rol van de ondernemingsraad/personeelsvertegenwoordiging
- Betere melding, registratie en afhandeling van klachten
- Verbeteren handhaving
- Meer onderzoek.

Tot dusver een selectie ontwikkelingen en geluiden over discriminatie in de arbeidsmarkt. Je zult als lezer ondertussen wel een idee hebben van hoe moeilijk een allochtoon het kan hebben op de arbeidsmarkt. Toch denkt de schrijver van dit stuk dat het mes aan beide kanten snijdt. Wat wordt hiermee bedoeld? Het volgende:

Het is aannemelijk dat een allochtoon zijn kansen op de arbeidsmarkt vergroot indien hij zichzelf beter weet te profileren als professional. Dit zal ook invloed hebben op het beeld wat men heeft in de maatschappij over allochtonen. Hoe presenteren de allochtone werknemers zich in de organisatie? Hoe open zijn ze over hun normen en waarden en in hoeverre is dit bekend bij hun collega's en leidinggevenden? Hoe ver reikt de kennis van autochtone medewerkers en managers over allochtone medewerkers, voornamelijk Turkse en Marokkaanse mensen (gezien deze twee bevolkingsgroepen de grootste groep allochtonen zijn)? Het kan natuurlijk niet zo zijn dat alleen de allochtone medewerkers zich zichtbaar en concreet dienen aan te passen aan de omgeving. Ook de autochtone 'deel' van de organisatie mag zich 'inburgeren' in de cultuur van hun collega's. Men hoeft niet allemaal Turkije en/of Marokko expert te worden maar wellicht is het handig om te

begrijpen vanuit welke normen en waarden maar ook drijfveren deze bevolkingsgroepen kunnen handelen. Dit zal ons allemaal helpen om elkaar beter te begrijpen en daarmee ook de kans op een baan voor de allochtone werkzoekenden groter te maken. Het mes snijdt - nogmaals - aan beide kanten en we hebben allemaal een verantwoordelijkheid om hieraan te werken.

Hoe kan men hier dan aan werken? Op de werkvloer heeft iedereen te maken met een leidinggevende, dus ook Turkse werknemers. Het gebeurt overal regelmatig dat er miscommunicatie is tussen managers en medewerkers. De IIO die ontwikkeld is richt zich op het creëren van wederzijds begrip. Deze innovatieve interventie richt zich niet op het oplossen van discriminatie, laat dat duidelijk zijn.

Doelgroep

Er is eerder in dit stuk geschreven over Turkse en Marokkaanse mensen in de arbeidsmarkt. De interventie in dit rapport zal zich richten op Turkse mensen op de arbeidsmarkt. Daar is bewust voor gekozen, omdat;

- zij de grootste groep allochtonen vormen in de Nederlandse maatschappij. Volgens het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016) wonen er momenteel bijna 400.000 Turken in Nederland
- de schrijver van deze innovatieve interventie Turks is
- het gezien de tijd die voor deze innovatieve interventie staat, beter is om te richten op een selecte groep allochtonen zodat er kwalitatief een beter rapport kan ontstaan (beter één karwei goed doen dan meerdere maar half)

Voor deze opdracht is de definitie voor een Turk:

- Een persoon waarvan beide ouders Turks is

Toelichting: binnen deze IIO wordt bedoeld op personen die in Turkije zijn geboren (de eerste generatie) en personen die in Nederland zijn geboren waarvan tenminste een van de ouders in Turkije is geboren (de tweede generatie). Ook horen de generaties hierna vallen onder deze definitie. Hieronder vallen de jongeren waarvan beide ouders in Nederland zijn geboren en minimaal een grootouder in Turkije is geboren.

Wat biedt deze interventie?

De interventie biedt op basis van een mix van bestaande theorieën en modellen een concreet inzicht over hoe Turkse werknemers in veel voorkomende situaties kunnen reageren. Deze reacties kunnen wellicht (onnodig) vragen oproepen bij andere collega's of managers/leidinggevenden. Het kan zelfs tot vervelende situaties leiden die men had kunnen voorkomen. Vooral heel belangrijk: deze interventie onderbouwt vanuit welke drijfveren, normen en waarden de reactie van de Turkse werknemer voortkomt. De lezer van dit rapport zal hiermee reacties die in eerste instantie moeilijk te verklaren waren, beter kunnen beoordelen. Daarmee is er meer begrip voor alle partijen en kunnen managers/leidinggevenden ook beter beoordelen welke talenten zij kunnen benutten. Deze IIO biedt bewustwording!

Opbouw rapport

Na deze inleiding volgt hoofdstuk 1: de analyse van het probleem. Hierin wordt het probleem beschreven en wordt er toegelicht waarom het goed is dat er een interventie voor dit probleem dient te komen. Hierbij wordt de doelgroep waarvoor deze interventie is bedoeld nogmaals toegelicht en afgebakend.

Vervolgens volgt er in hoofdstuk 2 een methodische onderbouwing van de interventie. In dit hoofdstuk wordt de interventie omkaderd. Hierop gevolgd, in hoofdstuk 3, de theoretische onderbouwing van de interventie. In dit hoofdstuk is te lezen welke basis deze interventie tot stand heeft gebracht. Ook is er te vinden waarom juist voor deze theorieën is gekozen.

In hoofdstuk 4 wordt de interventie beargumenteerd. Vervolgens in hoofdstuk 5 laat de schrijver zien hoe deze interventie in de praktijk is geïmplementeerd. Tot slot volgt er in hoofdstuk 6 een visie van de schrijver over deze innovatieve interventie.

In de literatuurlijst zijn alle bronnen volgens APA normen vermeld. In de bijlagen vind men de originele krantenberichten die voor de aanleiding van deze IIO hebben gezorgd, plan van aanpak, de interventie en hoe de IIO in de praktijk er uit ziet.

Praktische opmerking voor de lezer: af en toe moet ik als schrijver van deze IIO de Ik-benaming gebruiken omdat de IIO vooral ook een persoonlijk karakter heeft. Dus als ergens 'ik' staat dan wordt daarmee de schrijver van deze IIO bedoeld.

1. Probleembeschrijving

Binnen dit hoofdstuk wordt het probleem beschreven aan de hand van drie hoofdlijnen:

- Waarom?
- Hoe?
- Wat?

Deze drie vragen vormen onderdeel van wat Simon Sinek de Gouden Cirkel noemt (Sinek, S. 2011). Volgens Simon Sinek raak je mensen alleen als je begint met waarom je iets doet of wilt doen. Vervolgens geef je aan hoe je het doet of wilt doen en tenslotte vertel je wat doet of gaat doen. Het is uiteraard één van de manieren om je verhaal te doen. In deze probleembeschrijving is voor deze methodiek gekozen omdat ik als schrijver van deze IIO in de basis geloof in betekenisgeving. Zonder waarom is er geen doel en daarom begint de probleembeschrijving met 'waarom?' Vervolgens volgt de paragraaf met 'hoe?' waarin wordt beschreven hoe er tot deze probleemstelling is gekomen. Tot slot is te lezen wat deze probleemstelling exact inhoudt en voor wie het bestemd is.

1.1 Het 'waarom'

1.1.1 Het waarom op micro niveau

Ik ben zelf van Turkse origine. Ik ben op 10 oktober 1986 geboren in de havenstad Trabzon aan de noordkust van Turkije. Begin 1988 ben ik in het kader van gezinshereniging met mijn moeder overgevlogen naar Eindhoven. Daar woonde mijn vader al sinds 1976. Samen met mijn ouders en broertje ben ik in een arbeidersbuurt in Eindhoven opgegroeid. Mijn ouders zijn laaggeletterd en we zijn een traditioneel Turks gezin. Vader werkte 6 dagen per week en moeder was er thuis voor de zorg van ons. Vanuit een traditionele Turkse opvoeding en de uitdagingen die hiermee gepaard gaan op de Nederlandse arbeidsmarkt ben ik op het idee gekomen om iets te doen met mijn ervaringen. Deze ervaringen - teveel om op te noemen - zijn vooral op gebied van communicatie op de werkvloer, zowel met leidinggevenden als collega's. Daarnaast heb ik ook veel ervaringen aangehoord van anderen die ik ken via het verenigingsleven. Wellicht wordt er meteen gedacht aan negatieve ervaringen (ondanks dat dit ook realiteit is) maar het is niet perse de positiviteit of negativiteit die input vormt voor deze IIO. Het is de wil om inzage te krijgen en te geven in WAAROM een Turkse medewerker zo kan reageren zoals hij of zij reageert in bepaalde situaties op de werkvloer. Het is de wil om andersdenkenden te kans te bieden om samen aan een duidelijkere en daarmee betere werkklimaat te werken. Ik geloof er namelijk in dat wanneer 2 partijen, in dit geval werknemer en werkgever, weten waar ze over praten en weten hoe ze met elkaars verschillen om kunnen gaan, er een veel betere synergie kan ontstaan. Uiteraard moet de wil om elkaar beter te leren kennen meer dan voldoende aanwezig zijn.

1.1.2 Het waarom op meso niveau

Met dit niveau wordt het landelijk niveau bedoeld. Is er op landelijk niveau een structureel probleem tussen Nederlandse managers en Turkse professionals en/of werknemers? Of visa versa? Nee, dat is niet het issue. Het probleem is dat anno 2016 hoogopgeleide autochtonen sneller werk vinden dan allochtonen. Dit blijkt uit cijfers van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016) Daarnaast is het niet zo lang geleden dat (ook beschreven in de inleiding) dat Mark Rutte, onze minister-president, letterlijk zei: "De paradox is dat de oplossing bij Mohammed ligt. Nieuwkomers hebben zich altijd moeten aanpassen, en altijd te maken gehad met vooroordelen en discriminatie. Je moet je invecchten" (Arbeidskansen allochtonen in Nederland dramatisch, 2016). Deze en meer van dit soort berichten helpt de Turkse medewerker niet om zijn arbeidsmarktpositie in Nederland te bevorderen. Juist daarom dient zowel de Turkse mensen op de arbeidsmarkt alsmede hun collega's en leidinggevenden bewust(er) te zijn van elkaars standpunten en drijfveren. Dit omdat het interpreteren van elkaars communicatie beïnvloedbaar is door hoe 'goed' we elkaar kennen.

Dus: het waarom is niet dat er discriminatie op de arbeidsmarkt (wel of niet) is. Het waarom op meso niveau is hoe wij er als maatschappij mee omgaan. Begrijpen we elkaar? Weten we waarom we dingen doen zoals we ze doen? Deze IIO zal meer inzicht in de Turkse cultuur geven in combinatie met een bestaand theoretisch model waarbij er dus ook een beter antwoord kan worden gegeven op de laatste twee vragen.

1.1.3 Het waarom op macro niveau

Het waarom op macro niveau is wellicht schokkend en pijnlijk. Maar wel realiteit. Wat is die realiteit op macro niveau dan? Aanslagen in Parijs... Madrid.. Londen... en de laatste keer in Brussel waarbij een stel zotten mensen vermoorden om ideologische gronden. Wellicht denk je nu? Wat heeft dit te maken met de communicatie op de werkvloer? Deze situaties hebben impact op de samenleving, en de arbeidsmarkt is uiteraard niet anders dan de samenleving. Columnist Johanna Geels van HP de Tijd geeft in een artikel van haar op 7-1-2015 (Deze aanslag is niet gepleegd door de Turkse mevrouw in de straat, 2015) aan dat niet de 'Turkse mevrouw in de straat' verantwoordelijk is voor de aanslagen. Hiermee maakt ze meteen een statement en legt ze daarmee een vinger op de zere plek. En die zere plek is ook voelbaar op de werkvloer. 'Door een ander bestempeld worden als moslim is een vorm van uitsluiting', dit zijn de woorden van Marieke Sloom, sociologe. Zij ontving de prijs voor beste sociologische proefschrift 2013 en 2015 voor haar proefschrift 'Dutch Soulmates - Reinvention of ethnic identification among higher educated second generation Moroccan and Turkish'. Hierin heeft ze onderzocht (Door een ander bestempeld worden als Marokkaan of moslim is een vorm van uitsluiting, 2015) hoe maatschappelijk succesvolle Turkse en Marokkaanse Nederlanders hun etnische identiteit opnieuw uitvinden. Zij stelt dat etniciteit belangrijk is maar dat het onderdeel is van wie je bent. Je opleidingsniveau, milieu, etc. etc. vormen ook een onderdeel van je identiteit. Sloom gebruikt het volgende voorbeeld ter illustratie wat een doorsnee moslim denkt en voelt:

*Naar hen ging mijn hart ook uit toen ik hoorde van de aanslagen in Parijs. Wat voor invloed heeft dit op hen? Zoals een student met Marokkaanse ouders me vertelde dat ze na de aanslag op Charlie Hebdo in de trein bewust in de stiltecoupé ging zitten. Gewoon, om maar niet telkens en telkens weer aangesproken te worden met de vraag wat zij als moslim nu van de aanslagen vond. Is dat discriminatie? Nee – misschien niet. Is het irritant? Jazeker. Waarom is dat irritant? Waarom is het irritant om bijvoorbeeld steeds maar weer de vraag te krijgen 'Waar kom je vandaan?' ('Uit Dordrecht', 'Nee, waar kom je vandaan?' 'Ik ben geboren in Dordrecht' 'Nee, waar kom je écht vandaan?' '*zucht*' -- Mijn ouders komen uit Nador, Marokko' 'Ah!!') -- Dat is irritant omdat je door zulke opmerkingen uitgezonderd wordt. Je wordt gelabeld als 'Marokkaan', als 'Turk', als 'moslim', en we weten allemaal dat dat in Nederland betekent dat je daarmee niet als volwaardig Nederlander gezien wordt. Wanneer je door iemand wordt aangesproken als 'Marokkaan', als 'moslim', maakt dat duidelijk dat je op dat moment, door die persoon even niet gezien wordt als 'wij', maar als 'zij'. En dat doet pijn.*

Deze belevingen, ervaringen en nieuwsgeving doet degelijk iets met mensen en met hoe men naar elkaar kijkt. Ook hoe men dus beoordeelt of wellicht veroordeelt. Daarom zie ik op dit niveau ook zeker een urgentie om op en onderbouwde en begrijpelijke manier vorm te geven aan mijn tool binnen deze IIO.

Tot dusver een paar voorbeelden op macro niveau die input vormen voor het waarom voor deze innovatieve interventie. Deze spanningen en invloeden spelen ook mee op de werkvloer. Dit kan zijn tijdens vergaderingen of tijdens de lunch in het bedrijfsrestaurant. En deze spanningen en alle negatieve invloeden zijn eigenlijk allemaal niet nodig. Het creëren van een gezonde en positieve werkklimaat tussen verschillende etniciteiten is de verantwoordelijkheid van iedereen. Juist daarom kan een tool die inzage biedt op communicatief niveau een uitkomst bieden op de werkvloer om elkaar beter te begrijpen en om stereotypering te voorkomen.

Samenvattend het waarom:

- microniveau: de schrijver van dit stuk is etnisch Turk en heeft vanaf de start op de arbeidsmarkt heel veel ervaringen opgedaan waarbij zijn identiteit als Turk vaak bepalend is geweest. Deze ervaringen hebben er voor gezorgd om een idee uit te werken wat in de HR wereld gebruikt kan worden om inzage te krijgen vanuit welke drijfveren en culturele invloeden Turkse mensen op de arbeidsvloer (kunnen) reageren.
- mesoniveau: op de arbeidsmarkt doen hoogopgeleide allochtonen het nog steeds slechter ten opzichte van de autochtonen. Dit wijzen recente cijfers uit van het CBS. Iemand die Jan heet vindt sneller werk dan iemand die Mohamed heet. Volgens Mark Rutte, de minister-president van Nederland, moet Mohamed zich maar 'invechten'.
- macroniveau: alles wat op nationaal en internationaal niveau gebeurt wat met moslims te maken heeft, raakt

ook de gemiddelde allochtoon, en daarmee dus ook de Turk, hier in Nederland. Berichtgeving over allochtonen, moslims, etc. waar de Turkse bakker op de hoek eigenlijk niets mee te maken heeft, is wel van invloed op hoe mensen naar elkaar kijken.

1.2 Het 'hoe'

In eerste instantie wilde ik een communicatietheorie ontwikkelen die toepasbaar kan zijn voor dialogen tussen managers en medewerkers. Dit is één van de ideeën waar een paar jaar op is gebroed. Concreet was het idee nog niet en toen het moment was aangebroken om het idee, wat al een geruime tijd speelde, tot leven te wekken heb ik contact gezocht met mensen uit de directe omgeving. Er zijn gesprekken geweest op werk, met kennissen en vrienden en uiteraard op Fontys. Vooral het gesprek met collega's hebben er voor gezorgd dat het niet weer het zoveelste managementtheorie werd. Zij gaven aan dat ik mijn talenten en multiculturele achtergrond kan inzetten. Hier is lang over nagedacht en in combinatie met de cijfers en nieuwsberichten over hoe allochtonen in de arbeidsmarkt staan, is er dan ook gekozen om een combinatie te maken van verschillende theorieën. Ook heb ik een belangrijke ervaring meegenomen in mijn besluit. Ik begeleid al jaren via de plaatselijke vereniging 'Turkse Multiculturele Stichting Geldrop' jongeren met hun vragen over studie, stage, profilering op de arbeidsmarkt en bij sollicitaties. Ook praten we regelmatig met elkaar over hun ervaringen over solliciteren en op de werkvloer. Toen ik mijn gesprekken op werk, met mensen van Fontys en jongeren uit mijn netwerk achter de rug had wist ik het zeker. Hier moet ik wat mee gaan doen in combinatie met het idee wat ik al langer had, zoals ook benoemd is in de eerste paar regels van deze alinea. Vooral ook omdat er veel te doen is op de arbeidsmarkt met ervaringen van allochtonen.

Samenvattend: er zijn hardnekkige problemen op de arbeidsmarkt als het op allochtonen aankomt. Turken vormen de grootste groep allochtonen in Nederland. Werkloosheid, discriminatie bij het solliciteren maar ook onwetendheid op de werkvloer over elkaars cultuur en drijfveren zijn voorbeelden die aanleiding zijn om een tool te ontwikkelen die gericht is op Turkse mensen. Is dit een tool die een toverstaf is waarmee al deze problematiek wordt opgelost? Nee, dat is een illusie. Maar het biedt makkelijk, toegankelijk en in Jip en Janneke taal een inzicht over de Turkse medewerker binnen de organisatie. Hiermee is er een extra mogelijkheid om elkaar beter te leren kennen en daarmee al die stereotyperingen, vooroordelen, onwetendheid en ga zo maar door, voor te zijn.

1.3 Het 'wat'

Alles bij elkaar opgeteld heeft mij de doorslag gegeven om aan de slag te gaan met een tool die handig zou kunnen zijn voor manager & medewerkers van Turkse afkomst. Toen ik naar bestaande theorieën zocht kwam ik snel terecht bij het TOPOI model van E. Hoffman (Schuringa, L., 2005) en de piramide van Pinto. Deze vormen ook de onderdelen voor de tool die ik heb ontwikkeld in combinatie met antropologische, sociologische en culturele kennis (wetenschap) over de Turkse cultuur.

Ik heb een ware lab van boeken en spullen gemaakt in mijn 'studiehoek' en ben gaan experimenteren hoe ik het TOPOI model nu kon gieten in een vaatje wat handvatten kan bieden voor gesprekken tussen Turkse medewerkers en Nederlandse managers/leidinggevendenden. Uiteraard hebben collega's die meer inzage willen krijgen over hun Turkse collega's ook veel aan deze tool. Uiteindelijk is met vallen en opstaan iets moois ontwikkeld waarvan ik hoop dat het ook uitkomst biedt voor diegenen die het zullen gebruiken in de praktijk.

2. Methodische onderbouwing

Binnen dit hoofdstuk wordt er beschreven hoe deze innovatieve interventie opdracht tot stand is gekomen.

2.1 Idee en kader IIO

In de inleiding en probleembeschrijving is ondertussen wel duidelijk geworden wat de aanleiding is voor deze IIO. Het is een combinatie van een persoonlijke wens en een trend die duidelijk aanwezig is op de arbeidsmarkt en waar HR een belangrijke rol in kan spelen. Laten we eerst beginnen met een toelichting van de persoonlijke wens. Mijn persoonlijke wens is om mensen bij elkaar te brengen, dat is de diepliggende 'laag'. Om mensen bij elkaar te brengen denk ik dat het eerst belangrijk is om te weten hoe wij communiceren en waarom we het op deze manier doen. Pas daarna kun je elkaar 'goed' begrijpen. Ik denk dat daar de essentie zit van communiceren, of dit nu verbaal of non-verbaal is. Een handgebaar in Nederland kan elders een flinke belediging zijn of juist andersom. Manager – werknemer verhoudingen zijn in Nederland vrij neutraal en bezitten weinig zichtbare hiërarchie. In andere landen en/of delen van de wereld is dit juist het tegenovergestelde. We kunnen eindeloos doorgaan met het benoemen van verschillen. Ik denk dat we in Nederland niet genoeg over elkaar weten, en in deze IIO richt ik me op de Turkse mensen. Zij vormen nog altijd de grootste groep allochtonen in Nederland. Zoals al eerder beschreven, deze IIO vormt een combinatie tussen een persoonlijke wens en een trend op de arbeidsmarkt. Een duidelijke trend op de arbeidsmarkt is dat allochtonen minder succesvol zijn met solliciteren bijvoorbeeld ten opzichte van autochtonen. Ik ga niet nog een keer dezelfde voorbeelden aanhalen, kijk hiervoor even naar de inleiding. Dat is slechts de aanleiding voor deze IIO. Het is een vorm van presenteren, in dit geval de Turkse kandidaat die zich voor de arbeidsmarkt presenteert of diegene die al aan het arbeidsproces deelneemt. Turkse sollicitanten kunnen bewust nadenken over hoe zij zich presenteren tijdens een sollicitatiegesprek. Diegenen die al aan het arbeidsproces deelnemen kunnen zich afvragen hoe zij zich presenteren naar hen collega's toe en daarmee de organisatie. Het is dus een vorm van bewustwording. Dat is ook het doel van deze IIO, de mensen die de tool gebruiken bewust maken van welke drijfveren en culturele invloeden Turkse mensen hebben in hun communicatie met de buitenwereld. Ik denk namelijk dat zowel de managers/werkgevers/leidinggevenden maar ook de Turkse werknemers hun verantwoordelijkheid hebben in het begrijpen van elkaar maar ook inzicht hebben in elkaars cultuur. Dit heeft uiteindelijk veel invloed op hoe wij denken en hoe wij zijn en dus ook hoe wij ons presenteren.

Samenvattend: er komt een tool voor managers/werkgevers/leidinggevenden die praktisch bruikbare tips en trucs bevat om hen bewuster te maken tijdens communicatie met Turkse medewerkers. Het draait in deze IIO om bewustwording!

2.2 Dataverzameling & analyse

In eerste instantie zijn er gesprekken geweest over het idee voor deze IIO. Per 'gesprek/interview' even een korte samenvatting:

- Lilian Seegers (HR collega bij Bosch):

"Diversiteit is een hot topic binnen HR. Niet persé op etniciteit maar ook op man/vrouw verhouding, jong/oud, vrouwelijk management/mannelijk management en ga zo maar door. Uiteraard zijn nieuwsberichten over discriminatie op de arbeidsmarkt altijd vervelend om te lezen maar wel realiteit. Mooi dat je dat aan wilt pakken op jouw manier. Ik denk dat jij daar ook iets moois voor neer kunt zetten, vooral omdat jij zelf ook twee culturen hebt meegekregen van jongs af aan. Kijk ook eens bij kritische succesfactoren van Grethe Geffen, misschien heb je er wat aan".

- Adnen Senal (bestuurder TMSG en plaatselijke politicus)

"Leuk om te horen dat je binnen je opleiding iets gaat doen waar je bij ons in de stichting/vereniging al jaren mee te maken hebt! De Turkse jongeren hebben niet altijd het geluk dat ze een stage of baan hebben wanneer

ze solliciteren. Dat hoeft niet altijd aan de werkgever of stagebedrijf te liggen, zoals jij natuurlijk al weet. Soms ligt het ook aan dat jongeren het moeilijk vinden om zich te profileren maar ik als plaatselijke politicus weet als geen ander dat bedrijven soms mensen met een bepaalde achtergrond kunnen werven. Buiten dat het gewoon niet kan en mag, gebeurt het. Je idee dat je begrip en inzicht aan alle 'partijen' wilt creëren klinkt goed en is volgens mij ook de basis voor een goede samenwerking”.

- Debbie Vlamings (HR Manager bij Amazon)

“In internationale ondernemingen zoals Amazon ontkom je niet aan kennismigranten en daarmee dus werknemers uit heel de wereld. Het is een illusie om te denken dat communicatie op dezelfde wijze met hen altijd werkt. We zijn geneigd om vaak te beginnen met hoe en wat. Interessant dat jij je met je opdracht gaat bezighouden met het waarom en welke culturele grondslagen aan de basis liggen voor Turkse mensen. Ondanks dat Turken goed zijn ingeburgerd in onze maatschappij denk ik dat we nog steeds veel van elkaar kunnen leren”.

- Marleen Vercoulen (HR collega bij Amazon)

“Ik vergeet nooit meer de presentatie door een hoge manager van Japanse afkomst. Wij zaten met ongeveer 40-50 man in de zaal en tijdens de presentatie van deze manager werd hij onderbroken door zijn baas. De manager luisterde aandachtig maar ontweek alle vormen van kritiek en feedback. Ik zag aan zijn baas (een Nederlander) dat die er niets van begreep. De Japanse manager kreeg flinke feedback en had de kans om op dat moment daar op te reageren maar gaf een politiek correct antwoord. Zijn baas ging er verder niet op en later kwamen we tijdens een gesprek er achter dat openlijk kritiek uitvoeren naar je meerdere niet kan in de Japanse cultuur. Toen begrepen wij ook waarom de Japanse manager op dat moment geen weerwoord gaf. Aan dit moment moest ik denken toen jij aangaf dat jij een model wilde ontwikkelen toegespitst op de werknemers met Turkse roots (ondanks dat het niks met Japan te maken heeft). En ondanks dat ik vind dat jij niet op een Turk lijkt (ha ha ha) snap ik ook de realiteit die er af en toe speelt op arbeidsmarkt. Mooi dat jij daar op jouw manier invulling aan gaat geven”.

Tot dusver korte samenvattingen van mijn collega's en mensen uit mijn netwerk die ik heb gesproken over mijn IIO. Wellicht is het handig om het volgende toe te lichten: er staan achter meerdere namen diverse bedrijfsnamen, dit kan wellicht verwarrend zijn voor de lezer. Ik ben tijdens de ontwikkeling van deze IIO van baan veranderd. Ik werkte eerst bij Bosch Security Systems en per 1 april 2016 werk ik bij Amazon.

Tijdens de gesprekken met mensen binnen mijn netwerk heb ik ook een paar keer gesproken met Monique van Gorkum, mijn docent op Fontys Hogescholen. Met haar heb ik de kaders bepaald en vooral ook het doel wat ik voor ogen heb met deze IIO. Ook heeft zij mij een paar theorieën aangereikt om te bestuderen en vervolgens te kijken of deze een rol kunnen bekleden in het ontwikkelen van deze IIO. Tot dusver hebben deze interviews/gesprekken kenmerken van kwalitatief onderzoek (Baarda, B., 2009).

Tijdens en na de gesprekken ben ik literatuuronderzoek gaan doen op gebied van bestaande modellen voor diversiteit op de werkvloer. Op gebied van cultuur, sociologie, geschiedenis en antropologie van de Turkse mensen zijn er op internet legio wetenschappelijk verantwoorde stukken te vinden. Deze heb ik 'getoetst' aan de hand van mijn privé collectie boeken waar ik ook veel informatie uit kon putten. Met gezond verstand, de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de tips en trucs die ik kreeg uit mijn netwerk en natuurlijk mijn ervaringen en inbreng vanuit mijn arbeidsverleden heb ik de IIO weten te realiseren.

De toetsing van de interventie vindt plaats door het op Facebook te plaatsen en publiekelijk toegankelijk te maken. Hiermee kan iedereen via Facebook inzage krijgen en de kans hebben om er op te reageren. In hoofdstuk 5 wordt hier aandacht aan besteed.

3. Theoretisch kader

Binnen dit hoofdstuk worden de theorieën toegelicht die het fundament vormen voor deze IIO. Eerst wordt beschreven hoe de literatuur diversiteit in organisaties definieert. Vanuit deze 'startpositie' worden de modellen en theorieën toegelicht die onderdeel vormen van deze IIO. Daarnaast wordt ook de Turkse cultuur gedefinieerd en toegelicht aan de hand van bestaande onderzoeken en literatuur.

3.1.1 Diversiteit

Volgens Leida Schuringa (2005) is diversiteit te herkennen aan diverse kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (of juist niet). Ook zijn er drie benaderingen waarmee je naar diversiteit kunt kijken: de universele, de culturele en de individuele communicatieve invalshoek. Laten we eerst beginnen met de kenmerken. Deze kenmerken zijn te onderscheiden in twee (Schuringa, L., 2005) soorten: primaire en secundaire kenmerken. Met primaire kenmerken worden kenmerken bedoeld die haast niet te veranderen zijn. Voorbeelden hiervan zijn leeftijd, etniciteit, sekse, ras, klasse en ga zo maar door. De meeste van deze kenmerken zijn aangeboren en hebben invloed op hoe men in de maatschappij staat. Ze bepalen de identiteit van een persoon. Volgens Schuringa zijn de primaire kenmerken de fundament van wie we zijn. De secundaire kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen zijn beïnvloedbaar. Dit betekent dat men hier veranderingen in aan kan brengen. Voorbeelden hiervan zijn opleidingen die men volgt, waar men gaat wonen, inkomenspositie, godsdienst, werkervaring of beroep en ga zo maar door. Deze kenmerken hebben ook een invloed op ons zelfbeeld en zelfvertrouwen. Ze maken de manier waarop we naar ons zelf kijken en anderen zien wel gevarieerder en complexer maar veranderen meestal niet het zelfbeeld zoals dat is opgebouwd aan de hand van de primaire kenmerken. Overigens kunnen ingrijpende gebeurtenissen zoals scheiding, ziekte, dood, geweld, etc. invloed hebben op het zelfbeeld en hoe men kijkt naar de buitenwereld. De verschillende primaire en secundaire kenmerken geeft men tot zekere hoogte informatie over personen en hoe deze te benaderen zijn. Tot dusver verschillende kenmerken waarop je mensen van elkaar kunt onderscheiden. Er is eerder benoemd dat er ook nog (Schuringa, L., 2005) drie benaderingen zijn waarmee men naar diversiteit kan kijken. Voordat deze nader worden toegelicht eerst even wat achtergrondinformatie. Mensen leren om het leven op een bepaalde wijze te leven. Iedereen zijn of haar manier van denken, voelen en handelen. Dit noemt men mentale programmering. Het is een proces wat in beweging is want mensen kunnen veranderen en daarmee verandert dus de wijze van denken, voelen en handelen. De mentale programmering vindt plaats via drie benaderingen zoals eerder al is genoemd:

Universeel

Iedereen op de wereld heeft een vergelijkbaar fysieke, mentale en spirituele opbouw. Mensen hebben allemaal dezelfde basisbehoeften; voedsel, onderdak, bescherming, sociale relaties en erkenning. Overal op de wereld ervaart men dezelfde basisemoties; vreugde, boosheid, verdriet, liefde, angst en seksuele gevoelens. Mensen kunnen elkaar hierin herkennen en ook als ze niet dezelfde taal spreken, communiceren met elkaar.

Cultureel

Mensen leven binnen sociale systemen zoals familie, school, vriendenkring, vereniging en ga zo maar door. Het samen werken en leven in zo'n sociaal systeem is op een bepaalde wijze geregeld en vastgelegd in de cultuur van dat systeem. Wat wordt er verstaan onder cultuur? Cultuur is een gemeenschappelijke wereld (Schuringa, L., 2005) van ervaringen, waarden en kennis die een bepaald sociaal systeem omschrijft. De mensen binnen een bepaalde cultuur weten precies wat een gebaar, gebruik, gezichtsuitdrukking of sommige woorden betekenen. Kleding kan soms ook onderdeel van cultuur zijn. Iedereen wordt gevormd door een bepaalde cultuur of zelfs subcultuur. Men heeft het nodig om te functioneren en je krijgt de mogelijkheid om door een bepaalde 'bril' situaties te herkennen en te interpreteren. Het is ieders model van de werkelijkheid. Daarnaast biedt cultuur ook handvatten aan voor mensen om te kunnen reageren/handelen. Hoe benader je iemand? Hoe groet je iemand? Hoe gaat men met elkaar om? Cultuur biedt antwoord op dit soort vragen.

Individueel

Ondanks veel overeenkomsten die individuen met elkaar hebben is niemand gelijk aan een ander, iedereen is uniek. De samenstelling van ons genen is uniek, en geslacht, etnische kenmerken en ontwikkelingsvermogen vormen (onder andere) de basis van een mens. Wanneer een mens zich ontwikkelt gebeurt dit door te reageren op de omgeving. Er ontstaat dus interactie met de buitenwereld. Door deze interactie structureert iedereen op een unieke wijze beelden van de werkelijkheid. Het is dus zijn/haar individuele waarheid.

Uiteraard kan men door reflecteren afstand nemen van persoonlijke interpretaties. Zo kunnen mensen een zo objectief mogelijke interpretatie van de buitenwereld hebben.

Tot dusver de definitie van diversiteit door Leida Schuringa (2005). Wat definieert de literatuur nog meer of juist anders over diversiteit?

S. de Vries, C. van de Ven, M. Nuyens, K. Stark, J. van Schie & G.C. van Sloten die verbonden zijn aan onderzoeksbureau TNO hebben in de publicatie 'diversiteit op de werkvloer, hoe werkt dat?' (2005) de term diversiteit als volgt gedefinieerd:

"Onder diversiteit verstaan we: alle aspecten waarop mensen van elkaar verschillen. Het gaat daarbij zowel om zichtbare kenmerken zoals geslacht, leeftijd en etniciteit als om minder zichtbare kenmerken zoals wensen, behoeften, belastbaarheid, ziekte of handicap, competenties, werkstijlen, seksuele voorkeur en karaktereigenschappen. Iedere medewerker heeft een eigen, unieke combinatie van dergelijke kenmerken. Een deel van die kenmerken heeft een directe invloed op hoe mensen in hun werk staan: ze bepalen hoe mensen leren, wat ze nodig hebben om gezond te blijven, waardoor ze gemotiveerd worden."

Duidelijk een beknoptere definitie maar wel herkenbaar als deze wordt vergelekt met de voorgaande definitie van Leida Schuringa (2005). Over de term diversiteit is in de literatuur oneindig geschreven maar in deze theoretisch kader houden we tot deze 2 bronnen. De reden hiervoor is dat de schrijvers van deze bronnen op hun beurt weer gebruik hebben gemaakt van hun bronnen. Uiteindelijk vormt een bepaalde basis het uitgangspunt en aan beide definities is te herkennen dat de basis niet ver van elkaar ligt. Daarnaast is er ook voor deze bronnen gekozen omdat zij zich specifiek hebben gericht op diversiteit op de werkvloer. Daar gaat deze IIO dan ook over. Tot dusver de definitie van diversiteit voor deze IIO.

3.1.2 Het TOPOI model

Nu er een beeld is geschetst over diversiteit is het nu tijd om over te stappen naar een model binnen de literatuur die gebruikt is voor deze IIO. Dit model geeft ons handvatten over communiceren binnen deze diversiteit.

In het dagelijkse werk komt men regelmatig situaties tegen waarbij mensen elkaar niet goed of zelfs verkeerd begrijpen. Dit kan erg vervelend zijn want soms leiden deze situaties tot ongewenste gevolgen, dit kan zijn ruzies maar ook ziekmeldingen. Miscommunicatie volledig uitbannen is een illusie (Hoffman, E., 2013) maar men kan er wel van leren. De vormen van miscommunicatie kunnen optreden in tweegesprekken, maar ook in groepsgesprekken of vergaderingen. Het kan moeilijk zijn voor iemand om duidelijk te maken wat hij bedoelt. Wellicht wordt er iets verwacht van iemand waar hij of zij niet aan kan voldoen. Een hulpmiddel wat aanwijzingen kan geven om te kijken naar deze 'gesprekken' is het TOPOI model. TOPOI staat voor: Taal, Ordening, Perspectieven, Organisatie, Inzet/Invloed. Dit zijn domeinen in de communicatie waar eventuele misverstanden achterhaald kunnen worden. Het maakt namelijk veel uit of iemand in eigen taal zijn standpunt duidelijk kan maken. Men kan namelijk in een 'vreemde' taal wellicht minder nuances, emoties of belevingen toelichten vanwege de woordenschat die minder kan zijn dan de moedertaal. Naast taal is het ook belangrijk om aandacht te schenken aan de manier waarop mensen denken (ordening). De kans dat men voor de ander invult is aanwezig en daarom ongewenst. De boodschap hier is dus om een goede luisteraar te zijn en nieuwsgierig te zijn naar wat de ander vertelt. Door alleen al een luisterende houding te hebben kan men werken aan het hebben van positieve invloed op de ander. Niet alleen luisteren maar analyseren van een gesprek is ook uiterst belangrijk. Hiervoor dient men van een afstand te kunnen kijken naar het gesprek, ook wel helicopterview genoemd. Meestal gebeurt een analyse van een gesprek ná het gesprek, dit omdat het tijdens het gesprek moeilijk kan zijn. Wanneer een gesprek wordt geanalyseerd reflecteert men op eigen handelen, het handelen van de ander en de omgevingsinvloeden. Voordat er over wordt gegaan op een nadere toelichting op alle vijf de invalshoeken, is het belangrijk om dit te vermelden: de kern van wat het TOPOI model beoogt is het ontwikkelen van een gevoel van erkenning bij de ander (Hoffman, E., 2013). Hiermee kan men het gevoel van invloed bij mensen versterken. De belangrijkste uitgangspunt binnen interculturele communicatie is rekening te houden dat er geen objectieve werkelijkheid bestaat. Ieder persoon vormt een eigen beeld

(plattegrond) van de wereld. Er bestaat geen één waarheid over het beeld van de wereld. Communicatie hierin is nieuwsgierig zijn naar elkaars plattegrond om vervolgens te kijken waar eventuele verschillen vandaan kunnen komen. Het TOPOI model is een manier om zo'n plattegrond te ontleden en te bestuderen.

Vanwege het feit dat dit model de basis vormt voor deze IIO wordt iedere invalshoek nu uitgebreider toegelicht. De reden waarom dit model is gekozen als basis voor de IIO is omdat dit model ten opzichte van vergelijkbare interculturele communicatiemiddelen pragmatischer is en daarmee voor mij makkelijker toepasbaar (Hoffman, E., 2013):

Taal

Communicatie verloopt vaak via verbale en non-verbale uitingen. De wereld waaruit mensen vandaan komen oefenen hier dan ook veel invloed op uit. Hier een aantal voorbeelden die vroeger weinig tot nooit werden gehoord maar nu vaker onderdeel zijn van de Nederlandse (straat)taal:

“alles goed sahbi?”

“doe mij maar twee dürüm kardeş”

“hee dushi wat zie je er goed uit”

Dit zijn slechts enkele voorbeelden die hedendaags door veel mensen in de Nederlandse samenleving eigen is gemaakt. Voor mensen die hier nooit van hebben gehoord kan dit onbegrijpelijk zijn. Vooral omdat er twee of meerdere talen worden gebruikt. Naast de verschillen in de taal kan de betekenisgeving aan bepaalde woorden ook anders zijn. Voorbeelden hiervan zijn vakjargon. Ook kan taalgebruik impliciet zijn. Iemand bedoelt dan eigenlijk meer dan hij of zij zegt. Een voorbeeld: de uitspraak ‘Ik heb om elf uur een afspraak’ kan meerdere betekenissen hebben. Het kan zijn dat er ‘Ik ga zo weg’, ‘je houdt me op’ of ‘kom eens ter zake’ mee wordt bedoeld. Andere voorbeelden van impliciet taalgebruik zijn spreekwoorden en uitdrukkingen zoals: ‘hoge bomen vangen veel wind’, ‘je doet voor spek en bonen mee’ en ga zo maar door. Het nadeel van impliciet taalgebruik is dat er miscommunicatie kan optreden. Tot zover verbale communicatie binnen het TOPOI model. Non-verbale communicatie kan voor veel meer misverstanden zorgen. Gebaren, gezichtsuitdrukking, hoe iemand zich kleedt, de wijze hoe men spreekt of kijkt heeft meestal meer invloed dan woorden. Een voorbeeld: binnen de Turkse cultuur is het doodnormaal dat mannen onderling elkaar hecht groeten waarbij er vaak een ‘kusgebaar op de wangen’ wordt gedaan. Er wordt niet echt gekust maar de hoofden ‘tikken’ elkaar aan beide kanten aan. Zie figuur 3.1 voor een visualisering van zo'n groet:



Figuur 3.1 'Turkse groet'

Dit is een hele normale groet onder mannen binnen deze cultuur. Dit zou voor Nederlandse mannen ongewoon zijn omdat zij juist hebben geleerd om afstand te bewaren (Hoffman, E., 2013). Je kunt je voorstellen dat wanneer twee mensen uit verschillende culturen elkaar op een 'ongebruikelijke' wijze groeten er volop ruimte ontstaat voor miscommunicatie. Een ander voorbeeld van non-verbale communicatie die mensen op een verkeerde been kan zetten is wanneer iemand een kaal hoofd heeft. De één associeert dit met fascisme, de ander vindt het mooi. Weer een ander kiest hier niet bewust voor omdat hij of zij een chemokuur ondergaat.

Ordering

Eerder binnen dit hoofdstuk is het woord plattegrond toegelicht, hoe men de wereld om zich heen ordent. Dit ordenen van iemand wordt ook wel eens referentiekader genoemd. Dit referentiekader bouwt iemand op met invloed van de omgeving. Daarom is dit referentiekader ook te veranderen, vooral wanneer mensen met elkaar in dialoog zijn. Dit betekent dus ook dat deze referentiekaders van mensen veel van elkaar kunnen verschillen. Wat voor de één vanzelfsprekend is kan voor een ander ondenkbaar zijn of misschien wel taboe. Voorbeelden hiervan:

- Op zondag naar de kerk
- Een hoofddoek dragen
- Huisdieren hebben
- Seks voor het huwelijk

Dit lijstje kan nog veel langer worden uiteraard. Het zijn maar voorbeelden om een indruk te krijgen dat men de wereld om zich heen persoonlijk ordent. Binnen het ordenen is het van belang dat ieder persoon ook een hiërarchie heeft tussen de zaken die hij of zij belangrijker vindt dan de andere. Wat voor de één heel belangrijk is kan voor een ander minder betekenis hebben. Voorbeelden hiervan zijn: een dure auto, een schoon huis, veel geld, trouwen, reizen naar verre landen, studeren en ga zo maar door. Hierbij is het van belang om niet te vergeten dat culturele invloeden de ordening van de omgeving, kan domineren. Iemand's persoonlijke levenservaring maar ook de relatie van familie en/of vrienden kunnen de 'plattegrond' domineren.

Perspectieven

Wanneer mensen met elkaar communiceren dan wisselen ze niet alleen inhoudelijk informatie uit. Ze zeggen daarmee ook iets over hun onderlinge relaties of 'perspectieven'. Deze perspectieven kunnen direct zijn, zoals 'hoe zie ik mezelf en hoe zie ik de ander'? Indirect zou zijn: hoe denk ik dat de ander naar mij kijkt? Een voorbeeld:

Een jongen van 9 jaar oud heeft een moeilijke relatie met zijn vader. De vader heeft geen idee waar het aan kan liggen en snapt ook niet waarom zijn zoon dwars en afstandelijk doet. In een driegesprek met een therapeut blijkt al snel dat de jongen het gevoel heeft dat zijn vader hem niet mag en maar 'raar' vindt. De therapeut vraagt door tijdens het gesprek en komt er achter dat de vader zijn zoon wel eens 'gekkie' noemt. De vader geeft te kennen dat dit een soort troetelnaampje is voor zijn zoon en dat hier niets kwaads mee is bedoeld. De therapeut en de vader zijn verbaasd dat de jongen dit verkeerd heeft geïnterpreteerd. De vader gaf aan deze troetelnaam niet meer te gebruiken en zij tijdens het gesprek dat hij veel hield van zijn zoon. Hierop begon de jongen te huilen. De vader en de therapeut kwamen er op dat moment ook achter dat de vader dit eigenlijk zelden zei tegen zijn zoon. De vader gaf aan: maar jongen, je weet toch dat ik van je houd? De vader dacht dat zijn zoon wel wist dat hij van hem hield. Dit was vanzelfsprekend en hoefde toch niet gezegd te worden?

In bovenstaand voorbeeld wordt er toegelicht hoe vader en zoon elkaar verkeerd kunnen begrijpen terwijl ze eigenlijk het beste met elkaar voor hebben. Dit was even een praktijkvoorbeeld over hoe communicatie ook iets kan zeggen over onderlinge relaties. Deze perspectieven zijn niet alleen een individueel 'product' maar ook uitdrukking van de maatschappelijke beeldvorming (Hoffman, E., 2013). Hier wordt mee bedoeld dat er continue negatieve en positieve 'sociale spiegels' zijn van allerlei bevolkingsgroepen; mannen, vrouwen, jongeren, Turken, politici, politieagenten, etc. etc.. Wanneer mensen met elkaar in contact zijn worden ze (bewust of onbewust) beïnvloed door deze beelden. De effecten van beeldvorming kunnen van grote invloed zijn op inzet en prestaties van mensen, ook wel het Pygmalioneffect genoemd (Schuringa, L., 2005). Een voorbeeld van het Pygmalioneffect:

Een basisschoollerares krijgt te horen dat haar groep kinderen bijzonder intelligent zijn. De juffrouw straalt vertrouwen uit naar hen en stimuleerden hen zo goed mogelijk. Wat blijkt? Haar groep behaalt betere resultaten dan een vergelijkbare groep.

Het lijkt misschien simpel, een beeld hebben van elkaar. Maar bovenstaand voorbeeld geeft aan welke gevolgen perspectieven kunnen hebben die wij continue van elkaar hebben.

Organisatie

De manier waarop organisaties functioneren heeft invloed op de wijze van communiceren. Dit heeft met structuur en de cultuur van de organisatie te maken. Dien je voor een bepaalde organisatie een afspraak in te plannen of kun je zo binnen lopen? Is er per onderwerp een aparte persoon die men dient aan te spreken of is er één loket voor alle vragen? Hoe ziet het gebouw waar men moet zijn eruit? Hoe wordt men ontvangen? Dit zijn allemaal vragen die van grote invloed zijn op de manier van communiceren. Tegenwoordig is er veel aandacht voor dit soort onderwerpen, bijvoorbeeld: vrouwen die aangifte komen doen voor aanranding of verkrachting kunnen beroep doen op een vrouwelijke agente (of andersom). Ook krijgen mensen die als agent of verzorger werken steeds meer training over de culturele achtergrond van de mensen waarmee ze in aanraking komen. Ervaringen binnen deze wereld leert ons dat kennis van de cultuur over een bepaalde groep respect en vertrouwen opwekt, en dat maakt communiceren dan ook makkelijker voor de mensen die voor hun beroep met bepaalde groepen binnen de samenleving in aanraking komen (Hoffman, E., 2013). Dit geldt niet alleen voor individuen die een bepaald beroep uitoefenen maar ook bedrijven en instellingen. Als een bedrijf een klantvriendelijk beleid voert dan zullen de gesprekken tussen hen en de klanten ook anders verlopen dan wanneer zij de focus elders op richten. Wat men tegenwoordig steeds meer een trend wordt is dat er meertalige mensen worden aangenomen in bedrijven om invloed uit te oefenen op de communicatie met allochtone klanten. Ook procedures en regels van bepaalde instellingen kunnen verwarring oproepen. Denk aan de zorginstellingen waarbij er strikte procedures en regels zijn. Deze hoeven niet altijd duidelijk te zijn voor de mensen in deze instellingen. Wie moet men bellen als er dingen niet duidelijk zijn? Waar kunnen mensen met hun vragen terecht. Wanneer de medewerkers van de instelling voorbereid en zijn op dit soort vragen en hiermee proactief omgaan dan komt dat al snel anders over.

Inzet & Invloed

Communicatie heeft een bepaalde bedoeling, het wordt ergens voor ingezet. Wanneer men iets zegt kan er een effect optreden die niet verwacht is. Hier ontstaat dus een misverstand. Deze misverstanden ontstaan wanneer inzet (de bedoeling) en invloed (het effect) niet overeenkomen. Het erkennen van invloed is voor mensen een basisbehoefte (Hoffman, E., 2013). Mensen haken snel af met hun 'inzet' als zij het idee krijgen dat hun inzet niet wordt gewaardeerd. Tijdens (professionele) gesprekken is het daarom van belang om de inzet van de gesprekspartner(s) te waarderen. Dit hoeft niet te betekenen dat men het met elkaar eens is! Het kan een positief effect hebben als men op het effect van wat ze doen worden gewezen, los van de bedoelingen. Maatschappelijke werkers bijvoorbeeld, die actief zijn in buurten en wijken hebben met hun gesprekken al effect op de mensen in deze buurt. Door de gesprekken in de leefomgeving van de buurtbewoners te houden wordt er een soort erkenning gerealiseerd. Ook kunnen deze gesprekken activerend werken omdat met meerdere mensen gedacht kan worden over het realiseren van ideeën en plannen. Denk hierbij ook aan groepsactiviteiten die men kan ondernemen, daarbij heeft men ook invloed op elkaar. Ze ondernemen tenslotte actie om een bepaald doel te behalen. Wanneer professionals binnen wijken participeren in dit soort samenwerkingen wordt er een vertrouwensband opgebouwd met de buurtbewoners waarmee ze meer ingang creëren bij hen.

Afsluitend, met het TOPOI model:

- ga je communiceren in de taal van anderen
- zorg je er voor dat anderen jouw taal begrijpen
- ben je als persoon bewust van je eigen ordening (plattegrond)
- laat je de ordening (plattegrond) van anderen mede de agenda bepalen
- zorg je dat je vertrouwen wekt en perspectieven biedt
- ga je uit van potenties en mogelijkheden van mensen
- kies je voor een positieve invalshoek
- erken je de inzet van mensen
- geef je mensen invloed op de vormgeving van hun leven

3.1.3 Vergelijkbare modellen

Ondanks dat het TOPOI model de basis vormt voor deze IIO, worden nu toch in het kort vergelijkbare interculturele communicatiemodellen/-theorieën toegelicht. De bedoeling hiervan is om de lezer een inzicht te geven over wat er nog meer geschreven is over interculturele communicatie.

De drie-stappenmethode (DSM)

Sommige interculturele contacten (Pinto, D., 2007) verschillen zo veel in normen en waarden dat het wel eens kan botsen. Zelfs wanneer men kennis van elkaars cultuur heeft helpt het niet om tot elkaar te komen. Om dan toch een effectieve communicatie te krijgen is het belangrijk om prioriteiten te stellen. Voordat drie-stappenmethode wordt toegelicht, eerst wat achtergrondinformatie over de theorie van D. Pinto (2007). In deze theorie wordt er onderscheid gemaakt tussen F- en G-culturen. De F-cultuur staat voor fijnmazige cultuur en wordt gekenmerkt door een systeem van normen en waarde waarin de structuur bestaat uit veelal vastgestelde regels. Voor de mensen binnen deze F-cultuur zijn deze vastgestelde regels logisch en daarom hoeft men ook weinig persoonlijke afwegingen te maken. De stappen die men moet zetten zijn in lijn der verwachtingen. De F-cultuur is een collectivistische cultuur. Dit betekent dat de groepsbelang voorop staat en daarmee dus het persoonlijke belang ten opzichte hiervan minder belangrijk wordt. Conformeren aan de groepsnormen, -opvattingen en -verwachtingen is meer dan logisch en het individuele gedrag is hier dan ook op gericht. Conflicten zullen vermeden worden wanneer dit de goede houdingen zal verstoren. Dit kan betekenen dat mensen uit deze cultuur niet direct met een mening zullen komen.

De G-cultuur staat voor grofmazig. In deze cultuur zijn normen en waarden niet heel duidelijk omschreven. Mensen in deze culturen moeten deze zaken vaak zelf uitvinden. Mensen zijn veel op zich zelf gewezen als het aankomt op het vormen van een mening. Afwijken van 'gebaande paden' wordt in deze cultuur gewaardeerd. De G-cultuur is een individualistische cultuur en daarmee staat de individu voorop in plaats van de groep (zoals bij de F-cultuur). Wanneer men denkt, redeneert en communiceert dan gebeurt dit meestal vanuit eigen mening. Het geven van een eigen mening is dan ook erg gewoon en men verwacht dit dan ook van een ander. Hieronder een vergelijk tussen de piramide van Maslow en die van Pinto (Pinto, D., 2007):



Figuur 3.2 vergelijk Maslow – Pinto

De piramide van Maslow is voor de G-cultuur en de piramide van Pinto is voor de F-cultuur. Tot zover achtergrondinformatie over Pinto's theorie. De drie-stappenmethode:

Stap 1: eigen (cultuurgebonden) normen en waarden leren kennen. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren?

Stap 2: (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van de ander leren kennen. Mening over het gedrag van de ander worden gescheiden van feiten. Onderzocht wordt wat het 'vreemde' gedrag van de ander betekent.

Stap 3: vaststellen hoe omgegaan wordt in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden. Vaststellen waar de eigen grenzen liggen voor wat betreft de aanpassing aan en acceptatie van de ander. Deze grenzen aan de ander duidelijk maken, eventueel aangepast aan de culturele communicatiecodes van de luisteraar.

Wat voor effect beoogt het DSM model? Het wegnemen van vooroordelen, andermans normen en waarden begrijpen en daardoor gemakkelijker accepteren en respecteren, ook al wijken deze sterk af van eigen normen en waarden. Ook stelt men grenzen vast en maakt men deze duidelijk aan anderen zodat irritaties, onbegrip en overdreven tolerantie voorkomen wordt. Tot zover de theorie van Pinto en het DSM model.

Intercultureel communiceren met de zes basiswaarden van Hall

De cultureel antropologen Edward en Mildred Hall (Nunez, C., Nunez, R., Popma, L., 2010) vergelijken cultuur met een grote en nauwkeurig ingestelde computers. De programma's op deze computers werken goed zolang alle handelingen in de juiste volgorde worden uitgevoerd. Wanneer een handeling onjuist is dan doet de computer het niet.

Communiceren in een andere cultuur is net zoals werken met een iets anders ingestelde computer. Wat je dan wel eens kan horen is 'hij doet het niet' oftewel 'de cultuur is fout'. De computer doet het en met de cultuur is ook niets mis. Men moet alleen nieuwe handgrepen krijgen om met andere programma's (culturen) om te kunnen gaan. Het om kunnen gaan met andere culturen begint eerst met bewust worden van de eigen culturele 'programmering'. Hall heeft zes handgrepen - basiswaarden – die heel belangrijk zijn voor interculturele communicatie (Nunez et al, 2010), waarvan de eerste drie heel belangrijk zijn en daarom ook uitgebreid worden toegelicht:

1) Communicatie in hoog- en laagcontext culturen

In laagcontext culturen wordt informatie expliciet, dus met woorden gecommuniceerd. Gesproken of geschreven woorden zijn belangrijk. In laagcontext culturen is de behoefte meestal om informatie in onderdelen (parten) te structureren. Een voorbeeld: vraag aan iemand binnen een laagcontext cultuur om een huis te beschrijven en men zal in de meeste gevallen dit antwoord krijgen: vier muren, een dak, een voordeur, een achterdeur en ramen.

In hoogcontext culturen zit een deel van de boodschap in de persoon zelf en in de context van de boodschap. Er wordt dus expliciet met weinig woorden gecommuniceerd, maar meer impliciet en vaak non-verbaal. Eén woord of gebaar is meestal voldoende om het hele verhaal te begrijpen. Mensen in hoogcontext culturen leven in grote gemeenschappen en beschikken over brede netwerken waarbij het niet ongewoon is dat persoonlijke en zakelijke culturen in elkaar overvloeien. Via deze netwerken houden mensen elkaar op de hoogte van allerlei informatie. Hieronder in figuur 3.3 nog een overzicht van kenmerken van laag- en hoogcontext culturen:

Laagcontext communicatie	Hoogcontext communicatie
Het grootste deel van de informatie wordt expliciet genoemd	Het grootste deel van de informatie zit al in de persoon zelf, dus wordt er minder expliciet genoemd
Duidelijk gestructureerd in aparte "compartimenten"	Informatie is niet verdeeld in aparte "compartimenten" en komt gemakkelijk en soepel over
Direct	Indirect, waarbij je ervoor zorgt dat je mensen niet onnodig kwetst
Letterlijk	Soms figuurlijk
Nadruk op het gesproken en geschreven woord	De non-verbale communicatie is even belangrijk als het gesproken en geschreven woord
Non-verbale communicatie is van ondergeschikt belang	Je begint bij de context, en werkt naar de kern
Je begint bij de kern, en gaat later in op bijzaken	

Figuur 3.3 kenmerken laag- en hoogcontext culturen

2) Monochrome en polychrone tijdsbeleving

Het vanzelfsprekend vinden van de eigen tijdsbeleving is in interculturele contacten één van de grootste struikelblokken. Er zijn uiteraard verschillende tijdsystemen maar de belangrijkste om rekening mee te houden volgens Hall (Nunez et al, 2010) is dat mensen tijd als monochroom (mono=één) en/of polychroom (poly=meerdere) beleven. In een monochrome cultuur is tijdsbeleving lineair die vanuit het verleden naar de toekomst strekt. Tijd wordt in blokjes afgebakend en dat maakt het mogelijk om je op één ding te richten. Voor

mensen die in een monochrome cultuur leven is tijd heel waardevol en meestal zijn het ook mensen die kampioen zijn in het halen van deadlines. Landen in het westen (zoals Nederland) hebben meestal een monochrome tijdsbeleving. Daarentegen, mensen in een polychrone cultuur hebben veel ruimte, contacten en tijd. Tijd loopt niet lineair zoals bij monochrome culturen, maar in alle richtingen. Een gesprek op een natuurlijke wijze af laten lopen dan door de 'tijd' is wenselijker. De klok speelt geen dominante rol in het leven van mensen met een polychrone cultuur. Deze mensen zijn bovendien in staat om meerdere dingen tegelijk te doen en meerdere gesprekken tegelijk te volgen en vinden het niet storend om onderbroken te worden. De gebieden waar polychrone culturen vaak voorkomen zijn de Middellandse Zeegebied, het Midden-Oosten, Latijns-Amerika, Afrika en Azië. Hieronder in figuur 3.4 nog een overzicht van kenmerken van monochrome en polychrone culturen:

Monochroom	Polychroom
Je doet het liefst één ding tegelijk	Je doet het liefst veel dingen tegelijk
Je concentreert je op je taak en probeert anderen niet te storen	Je ondervindt geen enkele last van onderbrekingen en werkt net zo goed door
Tijd is lineair, en je neemt deadlines en tijdschema's serieus	Tijd is ruimtelijk, en deadlines en tijdschema's zijn er om "indien mogelijk" te halen
Je communiceert vanuit een laagcontext cultuur	Je communiceert vanuit een hoogcontext cultuur
Je hebt behoefte aan expliciete informatie	Meestal heb je niet zo veel informatie nodig, want je blijft via je netwerk op de hoogte
Je bent vaak taakgericht	Je bent vaak relatiegericht
Je werkt snel en stipt	Hoe snel en stipt je werkt is afhankelijk van hoe goed de relatie is
Je maakt plannen en houdt je aan die plannen	Je maakt plannen, verandert ze vaak weer en doet dit met het grootste gemak

Figuur 3.4 kenmerken monochrome en polychrone culturen

3) Persoonlijke ruimte

Men heeft onzichtbare grenzen wat ook wel als persoonlijke ruimte kan worden beschouwd. Meestal vindt men het niet prettig als andere mensen (fysiek) te dichtbij komen en daarmee de grens van de persoonlijke ruimte overschrijven. Afhankelijk van de relatie en de situatie maar ook de cultuur bepaalt men de afstand. In laagcontext landen zijn persoonlijke ruimtes vrij groot vergeleken met hoogcontext landen. Zie figuur 3.1, dit is een goed voorbeeld van de persoonlijke ruimte van een hoogcontext land. De mannen begroeten elkaar met veel contact, wat in een laagcontext land zoals Nederland of Duitsland ondenkbaar is.

4) Snelle en langzame boodschappen

Snelle boodschappen zijn boodschappen die men snel kan coderen. Voor het decoderen van langzame boodschappen heeft de ontvanger wat meer tijd nodig. Een kenmerk voor een langzame boodschap is dat deze langzaam wordt gecodeerd en verwerkt. Voorbeelden van langzame boodschappen zijn poëzie, filosofie, boeken en brieven. Formeel gedrag is ook een langzame boodschap. Voorbeelden van snelle boodschappen zijn tv-reclames, e-mail berichten, twitter of facebookberichten. Informeel gedrag is ook een snelle boodschap. Men is zich er meestal niet van bewust dat ze boodschappen met verschillende snelheden kunnen verzenden. Cultuur heeft hier uiteraard ook weer invloed op. Als iemand een snelle boodschap stuurt naar iemand die een langzame boodschap verwacht (of andersom) dan kan er miscommunicatie ontstaan.

5) Snelle en langzame informatiestroom

In laagcontext landen zoals Nederland wordt informatie opgedeeld in stukken en deze 'stukken informatie' blijft binnen de afdelingen waar ze horen. Dit noemt men langzame informatiestroom. Mensen geven zelf de voorkeur aan dat de informatie op een bepaalde afdeling blijft. Als informatie gedeeld moet worden dan worden er studiedagen of netwerkactiviteiten opgezet. Om op de hoogte te blijven dient men geïnformeerd te worden door anderen.

In hoogcontext landen zoals bijvoorbeeld Turkije, Suriname, Marokko, China, Indonesië gaan

informatiestromen een eigen leven leiden. Men leeft daar in een zee van informatie. Het verkrijgen en delen van informatie is normaal. Mensen hebben grote netwerken en delen informatie op een natuurlijke wijze met vrienden/kennissen binnen deze netwerken. De koffieautomaat, waterkoeler of het toilet is een plaats waarin informatie veelvuldig wordt uitgewisseld. Dit kan ook bij diners of in het café. Soms gebeurt dit ook in een laagcontext land zoals Nederland maar de uitgangspunt blijft toch dat informatie niet zo snel wordt uitgewisseld. Het wordt al snel gezien als roddel.

6) De keten van handelingen

De volgorde van gebeurtenissen waarin mensen samenwerken om een doel te bereiken wordt een keten van handelingen genoemd. Als er binnen deze keten een stap gemist wordt of niet goed wordt uitgevoerd dan is het doel 'onbereikbaar'. Alles wat men moet doen, zal via het patroon van deze handelingen moeten gebeuren, zoals bijvoorbeeld het inplannen van een etentje met vrienden of het inschrijven voor een bepaalde studie. De stappen in een keten kunnen technisch zijn, zoals het inschrijven voor een studie. Maar ze kunnen ook gewoon zijn, zoals het etentje plannen met vrienden. Zo'n 'gewone' keten is meestal onbewust, men volgt eigenlijk automatisch dezelfde stappen om het zelfde doel te bereiken. Deze stappen past men ook toe in een multiculturele omgeving, dit terwijl er wellicht in die cultuur minder of meer stappen nodig zijn. Als men het doel niet bereikt krijgt de andere cultuur vaak de schuld. Het is dan juist zinvol om de volgorde van de keten nogmaals te bekijken.

Hiermee is de laatste basiswaarde van Hall (Nunez et al, 2010) toegelicht. Met deze zes basiswaarden zou de lezer een eigen culturele profiel kunnen schetsen.

Samenvattend:

Er is toegelicht dat diversiteit te herkennen is aan diverse kenmerken waarop mensen van elkaar kunnen verschillen (of juist niet). Ook zijn er drie benaderingen waarmee men naar diversiteit kan kijken: de universele, de culturele en de individuele communicatieve invalshoek. Vervolgens is het TOPOI model besproken, wat staat voor Taal, Ordening, Perspectieven, Organisatie, Inzet/Invloed, is als eerste besproken als intercultureel communicatiemiddel. Vanwege het praktisch toepasbaar karakter van dit model is er ook uitvoerig aandacht aan besteed en vormt ook de basis voor deze IIO. Om toch vergelijkbare theorieën te presenteren is de drie-stappenmethode van Pinto toegelicht en tot slot de zes basiswaarden van Hall. Daarmee is er aan een eind gekomen voor de interculturele modellen en theorieën.

Het hoofdstuk hierna zal een ander belangrijk en voor deze IIO een onmisbaar doelgroep worden besproken: de Turken. De IIO is immers gericht op werknemers met een Turkse identiteit/achtergrond.

3.1.3 Turken / *Türkler*

Wie zijn die Turken toch? Wie moet zich nu aangesproken voelen als er over Turken wordt gesproken binnen deze IIO? Sowieso mag iedereen die zich verenigd voelt onder de Turkse identiteit, zich tot de doelgroep rekenen voor deze IIO. Om toch kaders te geven en daarmee een duidelijke doelgroep af te bakenen wordt de definitie van de doelgroep 'Turken' die eerder in de inleiding van deze IIO is benoemd, geciteerd:

Een persoon waarvan beide ouders Turks is.

Toelichting: binnen deze IIO wordt bedoeld op personen die in Turkije zijn geboren (de eerste generatie) en personen die in Nederland zijn geboren waarvan tenminste een van de ouders in Turkije is geboren (de tweede generatie). Ook horen de generaties hierna vallen onder deze definitie. Hieronder vallen de jongeren waarvan beide ouders in Nederland zijn geboren en minimaal een grootouder in Turkije is geboren.

De bedoeling van deze paragraaf is om inzicht te geven over de Turkse cultuur en in het bijzonder over welke invloed deze heeft op verbale en non-verbale communicatie. De nadruk ligt dus op hoe de Turkse normen en waarden, culturele invloeden en overige invloeden er uit zien en wat de gevolgen hiervan kunnen zijn in communicatie met deze doelgroep. Hiermee ontstaat eigenlijk een 'nieuwe' TOPOI model (Hoffman, E., 2013),

namelijk één die is afgestemd op de Turkse cultuur. Dit 'nieuwe' model is de innovatie binnen deze IIO en wordt later in de toelichting van deze IIO ook gebruikt om situaties te analyseren.

Taal

In zowel verbale als non-verbale communicatie is vriendelijkheid, beleefdheid heel belangrijk. Dit vormt eigenlijk de basis voor hoe men in de Turkse cultuur met elkaar communiceert. Ook spelen leeftijdsverschillen een belangrijke rol in hoe men elkaar (verbaal) aanspreekt (Dökmen, Ü., 1996). Een persoon van 26 jaar zal een persoon van 48 jaar oud altijd met u aanspreken. Wanneer in de laatstgenoemde situatie de jongere persoon niet 'u' maar 'jij' gebruikt dan wordt dit volgens de Turkse normen en waarden als zeer onbeschoft beschouwd. Ook kan hierin worden meegenomen dat het uitspreken van je mening jegens ouderen op een respectabele en voorzichtige manier wordt uitgevoerd. Een voorbeeld:

Ali (19 jaar) wil gaan studeren in een andere stad als waar hij woont. Daarvoor zou hij op kamers moeten. Zijn vader is het er niet mee eens: 'je kan nog niet goed met geld omgaan dus je blijft maar mooi thuis wonen totdat je laat zien dat je voor jezelf kunt zorgen!' Hierop antwoordt Ali: 'ik denk dat ik het wel kan papa, ik zou het gewoon moeten proberen'.

In eerste instantie is er niets mis met bovenstaande conversatie. Om een vergelijking te maken zodat het verschil wat zichtbaarder wordt: wanneer dit een Nederlands gezin zou zijn dan zou de jongvolwassene eerder geneigd zijn om meer voor zichzelf op te komen en duidelijker en concreter zijn mening te formuleren. Dit heeft te maken met het feit dat de Nederlandse cultuur overwegend een laagcontext cultuur (Nunez et al, 2010) is waarbij duidelijke communicatie met woorden gebruikelijk is. Dit in tegenstelling tot de Turkse cultuur, wat een hoogcontext cultuur is waarin het onnodig 'kwetsen' van mensen niet gebruikelijk is. Het indirect communiceren is meer gebruikelijker, vooral als er kritiek geleverd wordt. Openbaar (in het bijzijn van anderen) kritiek leveren of problemen bespreken is daarom ook absoluut ongebruikelijk binnen de Turkse cultuur. Dit is vergeleken met de Nederlandse normen en waarden, averechts. Een veel gebruikte wijze om 'openbaar' kritiek te leveren is dat er veel context wordt geleverd om de kritiek heen alvorens er op een indirecte wijze de boodschap wordt geleverd. Daarnaast zijn gezegdes en uitdrukkingen een frequent toegepaste manier om kracht bij te zetten wanneer er kritiek wordt geleverd.

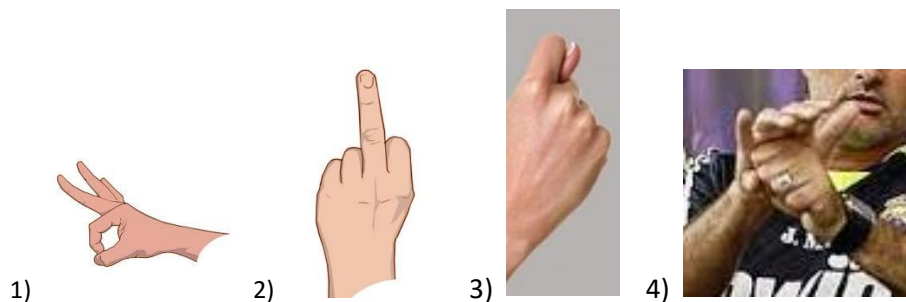
Daarnaast kan er een discrepantie zijn tussen woorden en acties. Dit betekent dat wanneer er (bijvoorbeeld) 'ja' wordt gezegd dat dit niet gelijk betekent dat er daadwerkelijk ook wordt ingestemd. Wanneer iemand een moeilijke klus heeft die hij of zij heeft geaccepteerd dan is het moeilijk om dit in het openbaar toe te geven. 'Niet slecht' kan indirect betekenen: wat een zootje! Tot zover de verbale communicatie binnen de Turkse gemeenschap.

Hoe zit het met de non-verbale communicatie? Zoals eerder in een voorbeeld (§ 3.1.2) is aangegeven, is lichaamscontact in de Turkse cultuur heel gebruikelijk. Let wel, hier wordt onder verstaan: mannen onderling en vrouwen onderling. Intiem contact tussen mannen en vrouwen in het openbaar is ongebruikelijk en meestal ook ongewenst binnen de Turkse gemeenschap. Wanneer mannen elkaar bijvoorbeeld tijdens een voetbalwedstrijd treffen dan zal er meestal een gebaar worden gemaakt wat op een 'knuffel' lijkt en waarbij er vaak een 'kusgebaar op de wangen' wordt gedaan. Er wordt niet echt gekust maar de hoofden 'tikken' elkaar aan beide kanten aan. Zie figuur 3.5 voor een voorbeeld van hoe twee Turkse leiders elkaar begroeten:



Figuur 3.5 Een Turkse begroeting onder mannen

In figuur 3.5 is te zien hoe de Azerbeidjaanse president en de Turkse president elkaar op live tv (2016) begroeten. Dit is een typisch Turks gebaar van vertrouwen en hartelijkheid. Dit geldt zowel voor mannen onderling als vrouwen onderling. Uiteraard zullen Turkse mensen over het algemeen in de communicatie naar andere culturen, zoals bijvoorbeeld de Nederlandse cultuur waarbij afstand onderling meer gewenst is (Hoffman, E., 2013), het houden bij het schudden van de hand. De fysieke afstand tussen Turken wanneer ze met elkaar communiceren is over het algemeen minder dan de afstand die we in Nederland gewend zijn. Nu volgen er een aantal gebaren (en wat ze betekenen) die binnen de Turkse gemeenschap absoluut beledigend (obsceen) zijn (Dökmen, Ü., 1996):



- 1: 'je bent een homo/flicker'
- 2: 'donder op/val kapot'
- 3: 'donder op/val kapot' of het kan opgevat worden als het avances maken tot seksuele handelingen
- 4: 'ik heb je flink afgemaakt' of 'je bent goed genaaid door me'

Aan de lezer van dit stuk: excuses voor het ongepaste taalgebruik. Handig om te weten: vrienden onder elkaar zullen deze handgebaren voor de 'grap' of tijdens het vertellen van een verhaal wel van elkaar kunnen accepteren. Daarentegen, indien onbekenden dit soort gebaren naar elkaar maken dan is dat uiterst beledigend en reden voor een flink potje ruzie (Bayraktaroğlu, A., 2006). Een 'positieve' afsluiter voor wat betreft communicatie:



Dit betekent: wat lekker/wat mooi!

Ordering

Zoals eerder ook benoemd, ieder persoon ordent de wereld om zich heen op een bepaalde manier. Dit wordt een referentiekader genoemd. Vanwege het feit dat de Turkse cultuur overwegend een collectivistische cultuur is, zijn er daarom een aantal 'vastgestelde' regels - normen en waarden - waar men zich automatisch aan houdt. In termen van Pinto is de Turkse cultuur een fijnmazige cultuur (Pinto, D., 2007). Groepsbelang, familiebelang en -eer speelt een grote rol binnen de cultuur. Turken zullen eerder een keus in het belang van de groep maken dan in het belang van de individu. Let wel, er zullen altijd uitzonderingen op de regel zijn, zoals dat overal het geval is. Conformeren aan de groepsnormen, -opvattingen en -verwachtingen is meer dan logisch en conflicten zullen meestal vermeden worden om de goede houding niet te verstoren (Dökmen, Ü., 1996).

Zoals eerder benoemd, in de Turkse cultuur is belangrijk om onderdeel te zijn van de groep en te blijven. Dit begint al van jongs af aan in het gezin. De vader in het gezin heeft een hiërarchische rol ten opzichte van de overige gezinsleden en is meestal ook het hoofd van het gezin. De invloed van vader (en moeder) op individuele beslissingen van kinderen zal vrij groot zijn. Op latere leeftijd wanneer kinderen volwassen beginnen te worden dan zullen zij bewuster omgaan met de eerder genoemde 'sociale' vastgestelde regels. Ook dan zullen kinderen ondanks hun 'volwassen' leeftijd zich conformeren aan de verwachtingen van de ouders en de gemeenschap. Dit betekent niet dat er geen democratie is binnen het gezins- en gemeenschapsleven, integendeel. Het is een 'sociaal systeem' waarin men in is ingeburgerd. Het is vanzelfsprekend.

Eerder is eer benoemd als term. Eer is ontzettend belangrijk binnen de Turkse cultuur. Wat is eer dan en welke rol speelt dit mee in praktische termen? De Turken kennen twee termen die onder de paraplu van eer vallen (Bayraktaroğlu, A., 2006): 'namus' (kuisheid) en 'şeref' (status/prestige). Met kuisheid wordt de kuisheid van de vrouwen bedoeld. Dit kan de kuisheid van de echtgenoot (lees: vrouw) zijn of de kuisheid van de dochter. Binnen de Turkse cultuur speelt kuisheid van vrouwen een belangrijke rol in de aanzien van de man als echtgenoot maar ook als de man als familielid. Een belangrijke meetindicator voor kuisheid binnen de Turkse gemeenschap is: geen seks voor het huwelijk. Wordt deze ongeschreven norm toch overtreden dan wordt dat gezien als aantasting van de (familie)eer. Als dit binnen de Turkse gemeenschap ook nog eens als roddel de ronde doet dan wordt dit meestal door de familie als gezichtsverlies ervaren. Hoe met eeraantasting wordt omgegaan binnen Turkse kringen verschilt enorm met hoe de individu er mee omgaat en de regionale invloeden waar men oorspronkelijk uit Turkije vandaan komt. De ene familie zal er wat 'Westers' mee omgaan en zich niet zo veel aantrekken van het 'gezichtsverlies'. Het andere uiterste is vaak in kranten terug te lezen als 'eerwraak'..

Zoals eerder benoemd: şeref is status, prestige. Bij namus is deze invulling voor iedereen hetzelfde, maar şeref behoeft uitleg. Op grond waarvan heeft die bepaalde man şeref? Van oudsher wordt dit bepaald door waarden als moed, dapperheid, betrouwbaarheid, eerlijkheid en het kunnen beschermen van zijn bezit (land, vrouw, kinderen). Ook getrouwd zijn en vrouw en kinderen (lieft één of meer zonen) hebben geeft şeref. Şeref wordt ook ontleend aan de respect die vrouw en kinderen en ondergeschikten aan een man tonen. Daarnaast geven ook afkomst en economisch succes şeref. Bij dit laatste gaat het niet alleen om een hoog inkomen en een beroep van aanzien, maar ook om onafhankelijkheid (niet in loondienst, maar een eigen bedrijf) en het bezitten van (veel) land. Şeref is ook het niet zelf hoeven te werken, maar andere mensen voor je laten werken. Het vervullen van de militaire dienstplicht geeft ook şeref. Een andere vorm van şeref is religiositeit: veel weten over het leven van de Profeet (Mohammed), de koran uit het hoofd kunnen reciteren en de bedevaart naar Mekka verrichten.

Afsluitend: dat Turkse mensen in Nederland opgroeien wil niet zeggen dat de term 'eer' ineens verdwijnt binnen de gemeenschap. Daarom ook een belangrijke factor om kennis van te hebben zodat reacties van Turken beter te begrijpen zijn. Hierbij enkele feiten - niet de enige - waarbij 'eer' een grote rol speelt:

- Obsceen taalgebruik over vrouwelijke familieleden tegen Turkse mannen word als zeer beledigend ervaren.
- De nationale symbolen van Turkije worden als heilig beschouwd, bijvoorbeeld de vlag. Ongepast gedrag of taalgebruik jegens deze symbolen word als zeer beledigend ervaren.
- In het openbaar iemand terechtstellen of ongenueanceerd bekritisieren. Dit kan al snel opgevat worden als gezichtsverlies (statusverlies).

Perspectieven

Binnen het onderdeel 'ordering' zijn de rollen onderling voor de communicatie al vrij duidelijk belicht. Daarom zal er binnen dit onderdeel aanvullend een andere (belangrijke) factor worden toegelicht die invloed heeft op de rollen en de communicatie binnen de Turkse cultuur; hiërarchie. De meest belangrijke factor die van invloed is op de rollen onderling is leeftijd. Daarnaast zijn statusgevoelige posities (Dökmen, Ü., 1996) (Bayraktaroğlu, A., 2006) binnen de Turkse maatschappij ook van invloed op de rollen en de relatie naar elkaar toe. Aan de hand van een paar voorbeelden wordt kenbaar gemaakt hoe perspectieven binnen de Turkse cultuur in elkaar steken:

- Ouders zijn meestal voorbeeldfiguren voor kinderen. Dit geldt eigenlijk wel voor alle culturen. Binnen de Turkse cultuur is er een mix van autocratische en democratische opvoeding (Johnson, D. & Johnson, F., 2011). Vader of moeder bepaalt hoe het moet gebeuren en zo gebeurt het. Wanneer kinderen ouder worden krijgen ze ook meer 'onderhandelingsruimte' en krijgt het meer een democratisch karakter. Dit weegt ook mee in ontwikkeling van Turkse jongeren in de Nederlandse samenleving. Een manager of werkgever bijvoorbeeld, is al gauw ouder en een 'voorbeeldfiguur'. Dit houdt in dat leeftijd en de rol sowieso een factor spelen in de verwachting naar de manager/werkgever, namelijk dat zij bepalen hoe het werk gedaan moet worden. Buiten de gebaande paden treden wordt daarom al een stuk moeilijker omdat het niet 'gebruikelijk' is vanuit de Turkse cultuur.

- In het openbaar iemand feedback geven is ongebruikelijk binnen Turkse kringen, dat is inmiddels duidelijk. In de Nederlandse maatschappij is het juist wat meer gewenst om open en concreet feedback te geven. Men hoeft geen rekenwonder te zijn om in te zien dat de 'echte' rollen van elkaar op de werkvloer wel eens heel anders kan zijn als wat men van elkaar verwacht. De Turkse medewerker wordt gevraagd om kritisch te kijken naar de manier van leidinggeven van zijn manager. De medewerker is van 'nature' gewend om dit zo voorzichtig mogelijk te doen terwijl de manager zich afvraagt hoe het komt dat 'zijn Turkse medewerker' nooit een mening heeft.

Kortom: (vooral) de leeftijdsverschillen maar ook de positie van degene op de maatschappelijke ladder maakt heeft invloed op de rollen die men aanneemt in communicatie vanuit een Turks cultureel perspectief (Bayraktaroğlu, A., 2006).

Organisatie

In Nederland zijn er talloze verenigingen, moskeeën, stichtingen en adviesorganen die veelal bemand zijn door Turkse Nederlanders (Risvanoğlu-Bilgin, S., Brouwer, L. & Priester, M., 1986). Dit is een manier waarop de Turkse gemeenschap hun identiteit willen presenteren maar tegelijkertijd ook invloed uitoefenen binnen de gemeenschap. De imam van de plaatselijke moskee speelt hedendaags nog steeds een belangrijke rol voor de meeste huwelijken die tussen Turken worden gesloten. De imam heeft naast zijn taken in de moskee ook een belangrijke rol als prediker binnen de Turkse gemeenschap. De invloed kan daarom groot zijn. De imam is in dienst van de door Turkije gefinancierde ministerie van godsdienstzaken. Dit om even aan te geven hoe de 'lijnen' lopen in Turks Nederland. De invloed vanuit Turkije is indirect vrij groot, dat is te concluderen. Dit betekent overigens niet dat dit een drempel hoeft te zijn voor de integratie van de mensen. Het is ook één van de redenen waarom de Turkse gemeenschap vrij gesloten is en er relatief gezien weinig gemengde huwelijken zijn. Wat betekent dit allemaal voor de manier waarop Turken communicatie organiseren? Officiële instanties, zoals politie, gemeente, rijksoverheid, etc., en de mensen die hiervoor werken staan hoog in aanzien omdat zij vanuit de overheid worden bestuurd. Het vormen sleutelfiguren in de maatschappij waar je van op aan kan, net zoals de imam. Dus als men ineens een hele grote groep Turken wil benaderen, dan kan men het beste afstappen op de plaatselijke moskeebestuur hier in Nederland. Of als men een plaatselijk politicus kent van Turkse afkomst, dan is dat ook een goede manier om contact te krijgen met het overgrote gedeelte van de Turkse gemeenschap. Wanneer men kleinschaliger contact zoekt dan is het gezinshoofd, wat meestal de vader is, het beste aanspreekpunt om contact te krijgen.

Inzet / Invloed

Manieren om invloed uit te kunnen oefenen op Turkse mensen is impliciet eerder in diverse onderdelen van dit hoofdstuk al meerdere malen benoemd. Aanvullend daarop is het goed om te weten welke gebruiken binnen de Turkse cultuur nog meer van toepassing zijn en hoe men daarmee positieve invloed kan uitoefenen (Dökmen, Ü., 1996). Gastvrijheid is een belangrijk en volkomen normaal onderdeel binnen de Turkse cultuur. Gasten zijn altijd welkom en worden graag overladen met drinken en eten. Daarbij is het belangrijk om te weten dat het absoluut ongebruikelijk is om aan de gasten te laten weten tot hoe laat ze 'welkom' zijn. Gastheren en -vrouwen zullen hun bezoek nooit de indruk geven om een einde te maken aan het bezoek. Wanneer men met Turkse mensen wat gaat eten of drinken dan is het zeer gebruikelijk dat 1 persoon de rekening betaalt. Meestal is deze persoon ook degene die het voorstel tot eten en drinken heeft gedaan. De rekening 'delen' is zeer ongebruikelijk en het advies is ook om dit niet voor te stellen. Als het op werken in het algemeen aankomt dan geldt voor de meeste Turkse mensen: 'men werkt om te leven en niet andersom'. Je werkt om je behoeftes te kunnen voorzien en om te kunnen genieten van het leven.

Tot dusver informatie over de Turkse cultuur en gebruiken. Samenvattend:

Taal

De Turkse cultuur is een hoogcontext cultuur, dat betekent veel context wanneer er feedback moet worden gegeven. Nooit in het openbaar en altijd impliciet. Non-verbaal is het zowel voor mannen onderling als vrouwen onderling veel fysiek contact. Let op! Dit geldt niet tussen vrouwen en mannen. Kijk ook uit met diverse handgebaren, deze kunnen voor Turken zeer beledigend zijn.

Ordering

De Turkse cultuur is een gemeenschapscultuur. Het collectivisme is diepgeworteld en daarom is de gemeenschapsidentiteit veel belangrijker dan het individuele. Eer speelt een hele belangrijke rol onder Turken. Leeftijd speelt ook een belangrijke rol in de communicatie. Oudere mensen hebben meer aanzien en gezag.

Perspectieven

Hiërarchie is een belangrijke factor als het op invloed aankomt. De vader of moeder in het gezin is hiërarchisch 'hoger' dan het kind. De manager is hiërarchisch 'hoger' dan de werknemer en dat heeft ook veel invloed op de rol die Turkse mensen aannemen bij het ventileren van (openbaar) kritiek.

Organisatie

Wanneer men een grote groep Turken wil bereiken dan kan men het beste op een sleutelfiguur afstappen. Zij hebben meestal veel aanzien en daarmee ook veel invloed op de Turkse gemeenschap.

Inzet/Invloed

Een kopje koffie of thee aanbieden en de tijd nemen (zonder deze te benoemen) om een gesprek te houden met een Turk kan veel vruchten afwerpen. Vooral als een manager of werkgever hiermee op een bewuste wijze mee omgaat. Vergeet ook niet: de meeste Turken werken om te leven en niet andersom.

3.1.4 Narratieve methodiek

Tot dusver is diversiteit, interculturele communicatiemodellen en de doelgroep waarover deze IIO gaat, toegelicht. Er is benoemd dat het TOPOI model (Hoffman, E., 2013) de basis vormt voor deze innovatieve interventie opdracht. Het vormt de basis voor een deel. Het andere deel wordt gevormd door levensverhalen. Dit wordt in de psychologie ook wel narratieve psychologie genoemd (Bohlmeijer, E., 2012). Narratief komt van het Latijnse woord 'narratio' en betekent verhaal. In deze vorm van psychologie is de veronderstelling dat mensen hun identiteit nabootsen door verhalen over zichzelf te vertellen en over wat hen overkomt. Deze methodiek kijkt hoe men zich kan ontwikkelen door verhalen over zichzelf te vertellen en daarover te reflecteren. Wanneer emotioneel beladen gebeurtenissen worden geordend tot een samenhangend verhaal dan kan dit een positief effect hebben op een psychisch geneesproces. De narratieve psychologie leert men dat

denken, interpreteren en het maken van morele keuzes in verhaalstructuren gebeurt. Mensen ontleen zin en betekenis aan het doorgeven van de gebeurtenissen in de vorm van verhalen vertellen. Separate gebeurtenissen zijn niet vanzelfsprekend één geheel. De verbindingen die men maakt en de opeenvolgingen hiervan krijgen in een proces een eigen vorm. Dit wordt ook wel eens proces van narrativering genoemd. Het uitgangspunt binnen deze vorm van psychologie is niet het geheel van feitelijkheden en het geloof eraan dat het werkelijk ook zo was. Het gaat erom dat er aandacht is naar de wijze waarbij de eigen identiteit wordt 'gebouwd'. Het vertellen is een poging om een samenhangend verhaal te vertellen aan diegenen die luisteren maar ook voor de verteller zelf. Door het vertellen van het verhaal kan men de gebeurtenissen ordenen en daarmee anticiperen op de toekomst (Sarbin, T., 1986).

Een definitie van narratieve psychologie door Michele Crossley (2000):

'Het is een poging om, een taal en/of verhalen die mensen maken tot wie ze zijn, te bestuderen'

Een persoonlijke ervaring krijgt alleen betekenis als er een persoonlijke vorm van taal, geschiedenis en sociale structuren in zijn verweven. Met andere woorden: een verhaal 'voorlezen' zal niet veel zeggen over iemand maar als diezelfde persoon een 'ervaring' vertelt op zijn of haar manier dan kan hier waardevolle informatie naar voren komen over de persoon zelf. Belangrijk om te vermelden: factoren zoals macht en invloed zijn ook een belangrijk onderdeel van het verhaal wat iemand vertelt. De manier waarop deze factoren naar voren komen tijdens een verhaal, zegt ook wat over diegene die het verhaal vertelt (Crossley, M., 2000).

Tot dusver de narratieve psychologie: samen met het TOPOI model de basis voor deze IIO.

3.1.5 Drijfveren

Niet alleen culturele factoren hebben invloed op hoe men communiceert, maar ook drijfveren. Ieder mens is op een andere manier gedreven (Versnel, H., 2008) en daar is invloed op uit te oefenen. Als men maar weet wat die drijfveren zijn voor iemand. Gedrag is beter te verklaren en te voorspellen volgens deze drijfveren. Ieder individu ervaart tegenstrijdigheden en is een leven lang in discussie met zichzelf. Hoe zeker is iemand? Is iemand een groepsmens of een individualist? Houdt iemand van avonturen of van zekerheid? Dit zijn typisch vragen die mensen bezig houdt. Volgens Hans Versnel (2008) zijn er zes drijfveren waaruit mensen handelen. Deze worden hieronder geciteerd (Versnel, H., 2008):

Paarse drijfveer: streeft naar vertrouwen, veiligheid en geborgenheid. Een persoon met een 'paarse' drijfveer:

- vindt de mensen in de eigen kring belangrijk, ziet ze graag als familie
- hecht aan regelmatig terugkerende momenten
- weet traditie op waarde te schatten
- heeft gevoel voor het cyclische in het leven en voor symbolen
- is bescheiden en bereid zich op te offeren voor de groep
- vindt het niet snel nodig om zich als individu te manifesteren

Rode drijfveer: streeft naar eigen domein. Een persoon met een 'rode' drijfveer:

- is daadkrachtig en soms ongeduldig
- kan erg snel en impulsief reageren
- wil met respect bejegend worden
- heeft respect voor kracht
- stelt weinig vertrouwen in machthebbers
- is trouw aan degenen die hij tot zijn vrienden rekent

Blauwe drijfveer: streeft naar orde en zekerheid. Een persoon met een 'blauwe' drijfveer:

- is loyaal aan systemen
- hecht aan regels en discipline, maakt het werk echt af
- wil waardering voor de inzet
- is gesteld op zekerheden en heldere afspraken
- let er op dat afspraken consequent worden nageleefd
- vindt rechtvaardigheid belangrijk

- vindt dat overtredingen bestraft moeten worden

Oranje drijfveer: streeft naar resultaten en vooruitgang. Een persoon met een 'oranje' drijfveer:

- is competitief ingesteld
- is gericht op het waarnemen van kansen en het behalen van succes
- gaat uitdagingen aan
- is sterk gericht op doelen en middelen
- denkt dat 'willen' belangrijker is dan 'kunnen'
- wil serieus genomen worden

Groene drijfveer: streeft de menselijke maat na en stelt onderlinge harmonie voorop. Een persoon met een 'groene' drijfveer:

- is sociaal ingesteld
- gaat uit van de menselijke maat
- heeft een goede antenne voor gevoelens van anderen
- heeft oog voor de zwakkeren
- vindt onderlinge warmte, betrokkenheid belangrijk
- heeft een hekel aan arrogantie

Gele drijfveer: streeft naar het verwerven van kennis en inzicht. Een persoon met een 'gele' drijfveer:

- is ingesteld op kennis, weten en begrijpen
- wil vrijheid in doen en denken
- kan pas handelen na begrepen te hebben
- is gemotiveerd door leuke en complexe dingen
- denkt theoretisch en vaak modelmatig
- neigt er toe zaken in een breder kader te zien
- beoordeelt nieuwe ideeën en theorieën streng

Tot slot: meestal hebben mensen niet één maar meerdere 'drijfveren'. Dit merkt men wanneer iemand in 'tweestrijd' zit.

4 Beargumentering interventie

In dit hoofdstuk welke onderdelen exact zijn gebruikt voor deze IIO. Er wordt toegelicht waarom juist deze onderdelen en methodieken zijn toegepast. Ook komt de haalbaarheid, hoe deze IIO in het algemeen toepasbaar kan zijn voor de HR wereld en de toegevoegde waarde aan bod.

4.1 Interventie

Vanuit het theoretisch kader komen deze theorieën die de input leveren naar voren:

- Het TOPOI model van E. Hoffman (2013).
- De narratieve benadering (narratieve psychologie).
- Antropologische literatuur over de Turkse cultuur

Deze antropologische informatie over de Turkse cultuur is als het ware ‘gesmolten’ met het TOPOI model. Het TOPOI model levert de basisstructuur van het nieuwe model en de antropologische literatuur over de Turkse cultuur levert de inhoud. Samen vormen deze methodes een nieuw model wat hier het ‘Turks TOPOI model’ wordt genoemd. Allereerst is er een definitie gemaakt van de Turkse identiteit. Hiermee wordt de doelgroep afgebakend. Deze doorontwikkelde Turkse TOPOI model is te gebruiken om inzicht en bewustwording te krijgen in situaties die moeilijk verklaarbaar zijn in het arbeidsproces. Deze situaties zijn gegenereerd op basis van levensverhalen - ook wel de narratieve benadering genoemd - uit de directe kennissenkring van de schrijver van deze IIO. Met het Turkse TOPOI model zijn deze situaties (ervaringsverhalen) te analyseren. Hiermee kan de gebruiker bewust worden van welke invloeden naar welke reacties leiden. Dit helpt hem of haar voor een volgende keer om invloed uit te kunnen oefenen op een soortgelijke situatie of medewerker.

Hieronder per onderdeel van het TOPOI model welke elementen vanuit een antropologisch oogpunt binnen de Turkse cultuur is toegevoegd:

Taal

Binnen dit onderdeel is er onderscheid gemaakt in verbale en non-verbale communicatie. Informatie over verbale communicatie is toegevoegd omdat het Turks een hoogcontext (Nunez et al, 2010) cultuur is en het Nederlands een laagcontext cultuur. Dit zijn haast ‘tegenpolen’ en daarom is er besloten om dit te benoemen als belangrijke info als het gaat om verbale communicatie.

Informatie over non-verbale communicatie is toegevoegd omdat er in de Turkse cultuur lichamelijk contact tussen man-man en vrouw-vrouw heel normaal is. Dat is in Nederland weer anders, waar ‘gepaste’ afstand juist word gewaardeerd. Ook zijn in de Turkse cultuur sommige handgebaren obscene en kunnen daarom beledigend zijn. Om deze bewustwording te creëren zijn deze elementen toegevoegd aan het onderdeel ‘taal’ binnen het vernieuwde Turks TOPOI model.

Ordering

Binnen dit onderdeel zijn de belangrijkste kenmerken van het Turkse referentiekader benoemd. De belangrijkste zijn benoemd omdat wanneer men zich bewust is van deze elementen, al heel ver kan komen in het begrijpen van de referentiekader van de Turkse mensen. Een andere reden is het feit dat de Turkse cultuur collectivistisch is, een gemeenschapscultuur waarbij de groepsidentiteit belangrijker is als het individuele. In Nederland is dit net andersom en daarom is het benoemd binnen dit onderdeel van het nieuwe model. Mensen kijken immers vanuit twee totaal verschillende perspectieven naar de maatschappij en dat is wezenlijk van belang (mening van de schrijver van deze IIO). Daarnaast speelt de term ‘eer’ een hele belangrijke rol in de identiteit en de cultuur van de Turkse gemeenschap. Typisch een term die voor de ‘autochtoon’ onbekend of minder ‘belangrijk’ is. Juist hierom is deze meegenomen in het nieuwe model.

Perspectieven

Voor wat betreft perspectieven is het heel duidelijk waarom er is gekozen om hiërarchie te benoemen. In Nederland kent men weinig hiërarchie en is men er ook niet zo gevoelig voor. Het past niet binnen de Nederlandse cultuur, bijvoorbeeld: de manager in Nederland staat op (bijna) gelijke voetstuk met de

medewerker. Ook ouder-kind relatie is minder hiërarchisch ingesteld wanneer dit vergeleken wordt met de Turkse 'versie'. Juist hierom een hele belangrijke element om te benoemen binnen het nieuwe Turks TOPOI model.

Organisatie

Een pastoor, mensen uit het verenigingsleven en bijvoorbeeld een politieagent hebben voor de gemiddelde Nederlander weinig tot geen invloed op de organisatie in ieders leven. Hoe vaak trouwt men nog voor de kerk en welke waarde heeft dit nog voor mensen die deze ceremonie uitvoeren? Bij Turkse mensen is dit toch anders en hebben gemeenschapsfiguren degelijk wel invloed op hoe men zich organiseert binnen de Turkse gemeenschap. Dat begint al bij het gezinsleven, waarin de ouders van Turkse mensen heel lang invloed hebben op hoe kinderen hun leven organiseren. Een duidelijk verschil tussen de Nederlandse en Turkse cultuur en daarom ook benoemd in het nieuwe model.

Inzet/Invloed

Individuele ontwikkeling en ontplooiing is erg belangrijk in de Westerse en dus ook de Nederlandse samenleving. Dit betekent dat voor veel mensen hun baan wel eens hun leven kan zijn. Dit kan voor sommige Turkse Nederlanders ook het geval zijn. En toch is er vanuit de culturele inslag 'genieten' en 'werken om te kunnen leven' een sterkere factor voor de gemiddelde Turk. Dit betekent niet dat Turkse mensen lui zijn, maar dit betekent wel dat zij andere drijfveren hebben wanneer het op werken aankomt. Omdat er een verschil is tussen de drijfveren is dit verschil ook meegenomen als input voor dit onderdeel van het Turks TOPOI model.

Naast het TOPOI model is de narratieve benadering (Bohlmeijer, E., 2012) (Sarbin, T., 1986) (Crossley, M., 2000) toegepast voor de ervaringsverhalen. Deze methodiek is gebruikt omdat het deze het beste bij het idee voor deze IIO past. De bedoeling is dat het vernieuwde (doorontwikkelde) TOPOI model generaliseerbaar is voor iedere conversatie tussen Turkse en niet-Turkse mensen. En om dit te 'testen' zijn ervaringsverhalen - wat de narratieve benadering inhoudt - een betere combinatie dan een theorie die naast de narratieve benadering ook is bestudeerd. Een andere methodiek die bestudeerd is, zijn de 'beelden van organisaties' (organisatiemetaforen) van Gareth Morgan (2011). Binnen deze methodiek wordt een organisatie als metafoor omschreven en ondanks dat het een interessante benadering is, sluit het niet aan bij wat deze IIO als doel heeft, namelijk bewustwording creëren over individuele gesprekken.

Buiten deze twee bestaande methodieken is er gebruik gemaakt van wetenschappelijke informatie over de Turkse cultuur. Hiervoor is gebruik gemaakt van literatuur van Turkse hoogleraren die op basis van onderzoek 'codes' hebben vastgesteld over de normen & waarden binnen deze gemeenschap. Er is gebruik gemaakt van verschillende bronnen om te kijken of er noemenswaardige verschillen te ontdekken waren, maar deze waren er nauwelijks. Dat is voor de input van het Turkse TOPOI model van grote waarde geweest omdat cultuur een vrij discutabele term is. Niet iedereen kan zich verenigd voelen met een bepaalde cultuur of identiteit. Daarom is er in de inleiding van deze IIO een duidelijke definitie gemaakt zodat lezers van deze IIO daar geen discussie over hoeven te voeren.

4.2 Hoe te gebruiken?

De interventie, het Turkse TOPOI model is een tool die speciaal ontwikkeld is voor Turkse mensen. Het is een tool waarmee iemand een gesprek kan analyseren die hij of zij met een Turkse collega of persoon heeft gehad. Hiermee kan men NA het gesprek kijken wat sommige 'interventies' nu eigenlijk betekenen. Mensen kunnen deze tool ook preventief gebruiken. Stel dat een manager een moeilijk gesprek moet aangaan met een medewerker van Turkse komaf dan kan hij of zij deze tool doornemen om te kijken op welke manier de boodschap het beste kan worden gebracht. Met deze tool anticipeert men op iets wat ongebruikelijk kan zijn voor de gebruiker hiervan. Tijdens een gesprek zal het wat moeilijk worden om deze tool in te zetten omdat het best veel informatie is en daarmee de concentratie op het gesprek zelf beduidend minder kan zijn. Het advies is daarom ook om deze tool NA een gesprek te gebruiken als 'analysemodel' of preventief zodat men in

kan spelen op de diversiteit van culturele invloeden.

4.3 De innovatieve kracht van de interventie

Het TOPOI model op zich is absoluut een goed model, alleen is deze niet specifiek gericht op de Turkse Nederlanders. Er zijn legio redenen aangedragen in de inleiding waarom deze IIO een uitkomst kan bieden om mensen in ieder geval bewuster te maken van elkaars 'culturele DNA.' De innovatie zit in het feit dat dit een heel specifiek en concreet toepasbaar model is voor de grootste groep mensen die op de arbeidsmarkt problemen ervaren. Dit kunnen problemen zijn met de toetreding ervan, behoud van werk en het profileren op deze arbeidsmarkt. Men kan nu denken dat het Turks TOPOI model nu ineens de werkloosheid in Nederland met een paar procent omlaag zal halen, helaas, dat is niet het geval. Wel is het zo dat discriminatie op basis van onwetendheid, stereotypering en andere soortgelijke factoren een feit is. Deze elementen bevorderen de arbeidsparticipatie van deze bevolkingsgroep niet in Nederland. Meer bewustwording over elkaars drijfveren, motivaties en vertrekpunt voor communicatie maakt dat mensen elkaar beter zullen begrijpen en daarmee een betere verhouding met elkaar kunnen krijgen. Daarmee worden stereotyperingen (blader nog eens naar de inleiding) en vooroordelen steeds minder.

Een andere constatering wat maakt dat deze IIO een zeer hoge innovatiegehalte heeft is dat er wel genoeg is geschreven over hoe Turken in Nederland werken, leven, studeren, uitgaan etc. etc. maar niet over HOE je met deze groep het beste kunt communiceren. Er is geen specifiek op de Turkse Nederlanders gericht intercultureel communicatiemodel en dat maakt deze IIO uniek en innovatief.

Daarnaast zijn er legio interculturele methodieken (blader nog eens naar het theoretisch kader) maar geen van alle zijn gericht op de Turkse cultuur.

4.4 De haalbaarheid van de interventie

Vanwege het feit dat deze interventie is besproken met HR professionals en ervaringsdeskundigen wordt de haalbaarheid groot geacht. Daarnaast is de tool in makkelijk Nederlands beschreven wat maakt dat het door alle lagen in de maatschappij gebruikt en toegepast kan worden. Allochtonen op de arbeidsmarkt en alle invloeden die daarmee gepaard gaan zijn een belangrijk onderdeel van de dagelijkse berichtgeving in kranten en media. Daarom 'pikt' de Turkse TOPOI tool hiervan ook wat mee van deze (soms) negatieve reclame over allochtonen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is er geen voorkennis nodig om het model te kunnen gebruiken. Dat is ook een groot voordeel wat het gebruik van deze tool toegankelijker maakt. In eerste instantie is de tool 'getest' op 3 levensverhalen gebaseerd op de narratieve methodiek. De analyses aan de hand van het Turks TOPOI model, de interventie dus, zijn in de bijlagen te vinden. In hoofdstuk 5 wordt ook toegelicht wat de haalbaarheid al op dit moment is.

4.5 De toegevoegde waarde van de gekozen literatuur

Als het op de term diversiteit aankomt dan is er veel over te lezen. Tijdens het bestuderen van deze IIO is het daarom ook belangrijk om eerst de term definitie door te nemen. Het gaat immers om diversiteit en welke invloeden dat heeft op de communicatie tussen Turkse en niet-Turkse mensen. Daarin is gekeken naar verschillende schrijvers voor de definitie van diversiteit en al gauw werd duidelijk dat in algemene zin de literatuur het eens is over de definitie hiervan. Op basis hiervan is er een vertrekpunt gegenereerd voor de theoretische onderbouwing van de IIO, het is achtergrondinformatie over de tool die ontwikkeld is.

Daarnaast het TOPOI model. De reden waarom juist voor deze methodiek is gekozen is al eerder benoemd in deze IIO. De bronnen die hiervoor zijn gebruikt zijn vrij beperkt omdat E. Hoffman (2013) de grondlegger is van dit model. Dat betekent dat er voor deze IIO met betrekking tot het TOPOI model de literatuurstudie beperkt is gebleven tot laatstgenoemde schrijver. De toegevoegde waarde van het TOPOI model is dat het concreet is gemaakt richting de communicatie. Met Taal, Ordening, Perspectieven, Organisatie, Inzet/Invloed worden belangrijke facetten van intercultureel communiceren belicht en dat past met oog voor het doel van deze IIO beter dan bijvoorbeeld de DSM methode van D. Pinto (2007). Deze bekende methode bestaat uit drie stappen

waarbij stil wordt gestaan bij de volgende factoren:

Stap 1: eigen (cultuurgebonden) normen en waarden leren kennen. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren?

Stap 2: (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van de ander leren kennen. Mening over het gedrag van de ander worden gescheiden van feiten. Onderzocht wordt wat het 'vreemde' gedrag van de ander betekent.

Stap 3: vaststellen hoe omgegaan wordt in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden. Vaststellen waar de eigen grenzen liggen voor wat betreft de aanpassing aan en acceptatie van de ander. Deze grenzen aan de ander duidelijk maken, eventueel aangepast aan de culturele communicatiecodes van de luisteraar.

Als dit wordt vergeleken met het TOPOI model dan springt het TOPOI model er in positieve zin beter uit voor deze IIO, omdat het DSM model (Pinto, D., 2007) minder concreet is toe te passen voor elke conversatie tussen Turkse en niet-Turkse mensen. Daarom is het DSM model een toegevoegde waarde voor deze IIO. Het biedt de kans aan het TOPOI model om vergeleken te worden en daarmee zich te kunnen onderscheiden binnen deze IIO.

Een ander intercultureel communicatiemodel is 'de zes basiswaarden van Hall' (Nunez et al, 2010). De toegevoegde waarde van deze bron is dat deze vergelijkbaar is met het TOPOI model. Deze methodiek gebruikt factoren die invloed hebben op intercultureel communiceren om duidelijk te maken vanuit welk referentiekader men dingen zegt of doet. Sommige termen zoals hoogcontext en laagcontext cultuur - de aanduiding of men met veel woorden of juist weinig woorden iets zegt - zijn dan ook toegepast in de interventie, het Turkse TOPOI model. Dit is gedaan om meer duidelijkheid en kracht bij de context te plaatsen. Uiteindelijk draagt het bij aan meer bewustwording en daarom zijn de zes basiswaarden van Hall (Nunez et al, 2010) een toegevoegde waarde voor deze IIO.

Over de Turkse cultuur, normen en waarden is er veel te vinden. Zonder dat het een Wikipedia verhaal wordt is er specifiek gezocht naar wetenschappelijk verantwoorde stukken. Hiervoor is contact gelegd met een internationaal team bij Bosch (oud-werkgever van de schrijver van deze IIO). Er is namelijk een team wat zich bezig houdt met interculturele communicatie voor mensen die wereldwijd moeten werken voor dit concern. Zij hebben advies gegeven over hoe en waar betrouwbare bronnen te vinden zijn en zo zijn de auteurs Ü. Dökmen (1996) en A. Bayraktaroğlu (2006) belicht voor de input voor deze IIO. Deze twee academici hebben van A tot Z een antropologisch (fysieke en culturele studie van de mens) kader gemaakt van de Turkse gemeenschap en identiteit. Deze twee bronnen zijn een toegevoegde waarde omdat zij voor deze IIO alle informatie kunnen leveren die benodigd is. Andere bronnen over de Turkse cultuur en identiteit zijn veelal geconcentreerd op specifieke onderdelen zoals het geloof (Islam), de (politieke) geschiedenis, sociale-sociologisch problematiek en ga zo maar door. Meestal zijn dat ook abstracte stukken en dat zou minder aansluiting hebben gehad voor deze IIO. De bedoeling was om voor ieder toegankelijke tool te maken voor bewustwording en dat hebben de 2 bronnen die zijn gebruikt voor de input over Turkse mensen, ruim voldoende geboden. Dat is de toegevoegde waarde geweest voor deze IIO.

Tot slot: de drijfveren van H. Versnel (2008). Ondanks dat deze methodiek niet expliciet is benoemd in de ontwikkelde interventie, biedt het toch een toegevoegde waarde. Er zijn namelijk in het Turkse TOPOI model verschillende drijfveren te vinden en de zes drijfveren (Versnel, H., 2008) die in de theorie van H. Versnel worden benoemd kunnen daar een extra perspectief voor genereren. Als men een drijfveer leest in het Turks TOPOI model en de behoefte heeft om dit te vergelijken dan bieden de zes drijfveren een kans om dit te doen. Puur een extraatje, maar wel een die aansluit bij de interventie en daarmee een toegevoegde waarde is voor de IIO.

4.6 Generaliseerbaarheid van de interventie

Als men in de bijlagen de interventie bestudeert, is er al snel te zien dat het een tool is die iedereen kan gebruiken die een analyse wil doen voor een gesprek met een Turkse persoon. En met iedereen wordt dan ook iedereen bedoeld. Een docent kan het ook gebruiken met een student van Turkse komaf bijvoorbeeld. Er is geen specifieke voorkennis voor nodig en het model is zoals eerder benoemd ook preventief te gebruiken voor een gesprek. Zo kan men anticiperen op wat men eventueel kan verwachten aan bijvoorbeeld verbale en non verbale communicatie die specifiek gerelateerd is aan de Turkse cultuur.

De enige voorwaarde is dat de analyse wordt gedaan over een gesprek met een persoon van Turkse komaf. Dit omdat de tool specifiek gericht is voor de laatstgenoemde doelgroep. Zie voor een definitie hiervan de inleiding van deze IIO.

4.7 Praktische relevantie van de interventie

Nu volgt er een motivatie waarom het relevant is (op diverse niveaus) dat deze interventie is ontwikkeld.

Microspectief

Binnen de plaatselijke Turkse vereniging kan de tool besproken worden als men hulp nodig hebben om eventuele geschillen en of miscommunicaties te analyseren. De tool kan voor deze leden ook als voorlichting dienen om zo inzicht te creëren waar verschillen zitten in de communicatie naar de buitenwereld toe. Binnen de praktijkorganisatie (Amazon) kan de tool worden gepresenteerd voor de teams die samenwerken met diverse entiteiten in Turkije:

- HR Shared Services
- Payroll
- Sales Europe/Middle East & Africa
- Engineering

Voor mensen die vanuit Nederland informatie uitwisselen met Turkse collega's kan deze tool een handige analysemethode zijn of een preventief middel om te waken voor miscommunicatie.

Mesoperspectief

Zoals in de inleiding ook is aangegeven, de aanleiding voor deze IIO heeft vooral te maken met dat de Turkse allochtonen in zwaar weer verkeren als het gaat om toetreden op de arbeidsmarkt. Daarnaast is de politieke berichtgeving van de laatste paar jaar ook geen factor die meehelpt om deze bevolkingsgroep beter op de kaart te zetten als het gaat om wederzijds bewust worden. Anders gezegd: wanneer er (negatieve) berichtgeving is over Turkije dan zijn er maar weinig publieke figuren die namens deze groep een standpunt inneemt. Hieronder enkele nieuwsberichten en cijfers waarmee dit onderbouwd:

- Ruim 20% van de Turkse jongeren (15 – 25 jaar) is werkloos (Kennisplatform Integratie & Samenleving, 2016)
- 'Turkse Nederlanders moeten niet met twee maten meten' (Republiek Allochtonië, 2016)
- 'Ik verdedig een principe, Ebru Umar kan me wat' (Republiek Allochtonië, 2016)

In de inleiding zijn ook cijfers benoemd waar men nog eens naar kan kijken. Feit is dat de Turkse mensen - net zoals de andere allochtone groepen - het minder goed doen op de arbeidsmarkt ten opzichte van de autochtone bevolking. Natuurlijk discrimineert iedereen, maar aan de andere kant betekent dat niet dat de doelgroep voor deze IIO maar de andere kant moet opkijken. Men hoeft discriminatie niet te pikken maar laat mensen die de cultuur niet zo goed kennen wel een kijkje nemen in hoe de normen en waarden gesteld zijn binnen de Turkse gemeenschap. Dit kan alleen maar als beide 'partijen' en in het geval van deze IIO zijn dat de gesprekspartners, de wil hebben om dat ook te doen. Daarom zal deze IIO een uitkomst bieden om meer inzage en begrip te krijgen in elkaar, ná of vóór een gesprek.

Macroperspectief

De Nederlandse export naar Turkije groeit, alsmede de investeringen vanuit Nederlandse bedrijven in Turkije (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2016). De export bedraagt in 2015 vijf miljard euro en de investeringen overtreffen dit bedrag. Dit betekent dat interculturele communicatie met dit land ook steeds belangrijker wordt. Daarvoor zou deze IIO een hele handige en concreet toepasbare tool zijn.

Voor de HR praktijk in Nederland is deze tool een handig middel tijdens mediation tussen werkgever en werknemer. Het kan ook een uitkomst bieden bij re-integratiegesprekken waarbij communicatie nog niet helemaal vlekkeloos verloopt. Taalbarrières maar ook miscommunicaties kunnen buiten vervelende situaties ook leiden tot uitval of zelfs dat iemand vertrekt. Waar toe de reden ook is, HR Nederland heeft er een concrete en meteen inzetbare tool bij voor de Turkse Nederlanders.

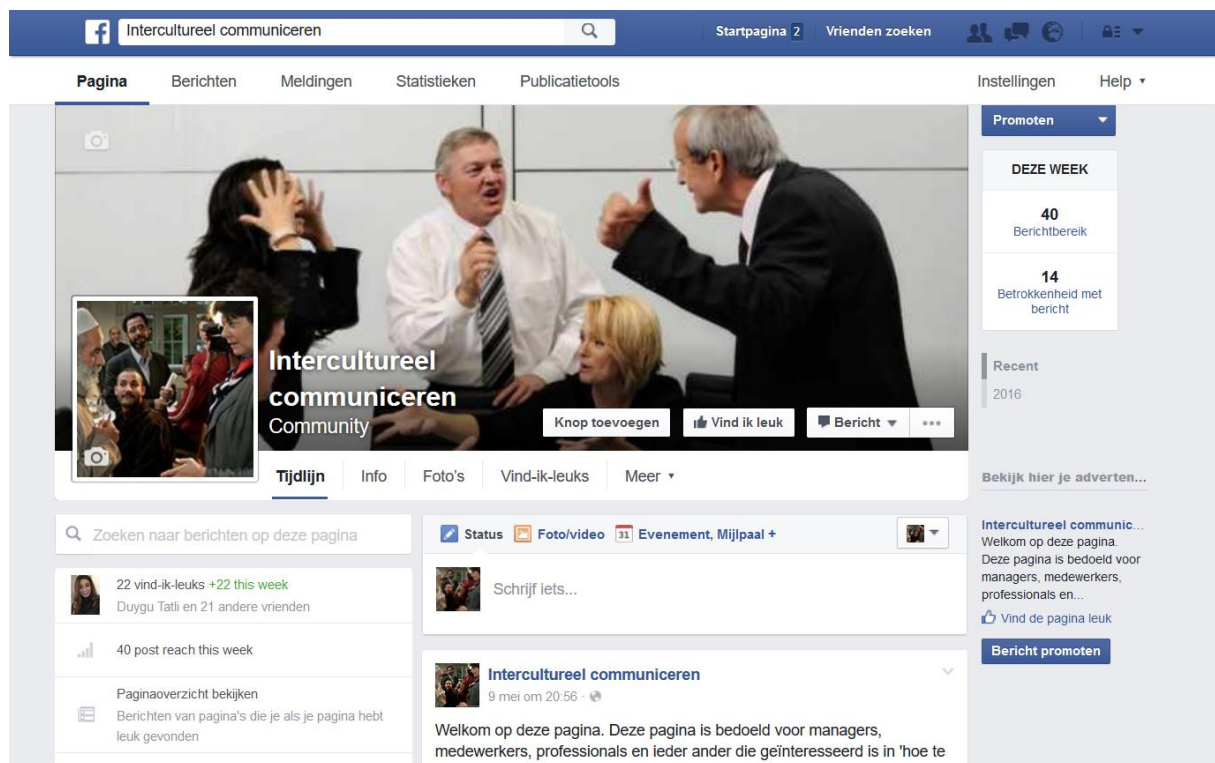
5 Implementatie interventie

In dit hoofdstuk is er een onderbouwing waarom de interventie een oplossing. Ook is er een kritische blik op de interventie. Wat had beter gekund en wat maakt deze interventie succesvol? Tot slot worden de actoren benoemd die in de praktijkorganisatie nodig zijn om deze tool te implementeren.

5.1 Hoe is de interventie getest?

Er zijn drie ervaringsverhalen gebruikt van mensen op basis van de narratieve methodiek (Bohlmeijer, E., 2012) (Sarbin, T., 1986) (Crossley, M., 2000). Deze zijn ook terug te lezen in de bijlagen. Hieronder is het Turkse TOPOI model toegepast als analysemodel. Ook dit is terug te vinden onder deze ervaringsverhalen in de bijlagen. Daarmee wordt aangetoond dat er constatering naar voren komen die men op basis van een 'Turks' referentiekader - hoogcontext cultuur - gemakkelijker vaststelt.

Daarnaast is er een facebookpagina geopend om de methodiek te promoten en de ervaringsverhalen samen met de analyses ook kenbaar te maken in het openbaar. De link naar de pagina: www.facebook.com/HR4NL. Indien men een facebook account heeft dan kan men zoeken op 'intercultureel communiceren'. In figuur 5.1 een impressie van de algemene pagina op facebook:



Figuur 5.1 startpagina 'Intercultureel communiceren'

Om een indruk te geven: de pagina heeft binnen vanaf 8 mei 2016 tot 11 mei 2016 22 volgers gekregen. Dit zijn mensen die interesse hebben in deze pagina en updates van deze pagina volgen. Deze facebookpagina is openbaar en voor iedereen toegankelijk.

5.2 Bevindingen na 'lancering' van de interventie

Voordat er een (eventueel) ethisch dilemma wordt toegelicht worden de eerste reacties op de pagina weergegeven, zie hiervoor figuur 5.2:



Figuur 5.2 'de eerste reacties op intercultureel communiceren'

(Met dank aan mijn vrouw voor de promotie binnen haar netwerk!)

Een ethisch dilemma wat kan optreden tijdens gebruik van deze tool: zoals ieder land is ook Turkije geen homogeen land als het aankomt op etniciteit. Turkije en de Turkse gemeenschap kampt tot op de dag van vandaag nog steeds met identiteitsproblemen die etnische minderheden ervaren binnen de cultuur en gemeenschap. Omdat deze problematiek niets bijdraagt aan input voor deze IIO is het daarom ook niet benoemd. Toch zijn deze etnische problemen ook tussen Turken in Nederland te voelen. Een voorbeeld daarvan zijn de Koerden. Wanneer een werkgever de Turkse TOPOI model in zou willen zetten in zijn organisatie als hulpmiddel dan kan het zijn dat een werkgever aan de buitenkant niet ziet of hij een Turk met Turkse paspoort of een Koerd met Turkse paspoort voor zich heeft. Vaak gaat dit goed en de meeste Koerdische mensen ervaren geen problemen met de Turkse nationaliteit. Maar het kan voor een Koerd een probleem zijn om als Turk te worden betiteld, ondanks dat de meeste Koerden een Turkse nationaliteit (paspoort/identiteit) hebben. Zonder iemand ook te kwetsen is het verstandig om rekening te houden met dit gevoelig onderwerp. Dat maakt dat deze IIO binnen dit onderwerp een ethisch dilemma kan opleveren.

Daarnaast is het een feit dat deze interventie alleen bestemd is voor Turkse Nederlanders. Dat beperkt deze tool op HR niveau wel tot een select groep mensen. Het is daarom niet toepasbaar voor iedereen. Aan de andere kant is dat ook de bedoeling geweest. En dat is wat deze interventie juist heel sterk maakt: het is concreet en specifiek voor één doelgroep.

Het probleem wat is aangehaald in de inleiding, namelijk dat problemen op de arbeidsmarkt niet slechts te beperken zijn tot 'sollicitatieproblemen', wordt met deze interventie in ieder geval kleiner gemaakt. Oplossen is een groot woord en het type problematiek zoals eerder benoemd is niet zomaar op te lossen. De interventie biedt een concrete - extra – mogelijkheid voor iedereen die bewuster wil worden met Turkse Nederlanders en hoe zij communiceren. Tot slot moet er vermeld worden dat de er niks is gedaan met de drijfveren van Hans Versnel. Helaas is dit in een te late stadium ontdekt en dat heeft er voor gezorgd dat het wel in het theoretisch kader is behandeld maar verder geen input heeft gevormd voor de interventie. Een gemiste kans.

5.3 Spanningsdriehoek van de interventie

Deze interventie is van grote waarde voor zowel werkgever, werknemer en maatschappij. De werkgever heeft er baat bij omdat zij de kans hebben om hun Turkse werknemers beter en effectiever te bereiken. Zeker wanneer de werkgever preventief rekening houdt met de culturele codes van zijn medewerkers, is dit een positief en erkennend signaal naar de werknemers toe. De Turkse Nederlanders zullen zich begrepen maar vooral erkend voelen. En dat zal voor de samenwerking positief uitpakken. De werknemer van Turkse afkomst heeft baat bij deze interventie omdat hij of zij een 'steuntje' in de rug heeft om zich beter kenbaar te maken. Uiteindelijk maken zowel werkgever als werknemer onderdeel uit van de maatschappij. En daarom zal het de maatschappij ook ten goede komen.

5.4 Randvoorwaarden voor succes

De basisvoorwaarden om deze interventie succesvol (kritische succes factoren) te gebruiken of te implementeren zijn:

- De gebruiker moet bereidwillig zijn om deze tool in te zetten. De verwachting is dat dit meestal de werkgever of HR zal zijn.
- De gebruiker dient op de hoogte te zijn van het doel van de interventie. Het is een hulpmiddel en geen doel opzich.

Daarnaast is het van belang dat deze interventie via Facebook word gepromoot binnen het eigen netwerk en in de praktijkorganisatie binnen HR (meer hierover in § 5.5).

5.5 Actoren en rollen bij uitvoering van de interventie

Wie is er betrokken bij de uitvoering van deze interventie en welke rol is toebedeeld aan deze persoon of afdeling?

HR Manager EU

Zij dient de voorwaarden te creëren om deze tool in het Europees team op te nemen (waar Turkije onder valt), anders gezegd te autoriseren.

HR Business Partner

Hij dient de interventie te presenteren voor onderstaande actoren:

- HR Shared Services
- Payroll
- Sales Europe/Middle East & Africa
- Engineering

Dit betekent dat tijdens en na het presenteren van de interventie draagvlak gecreëerd moet worden bij eerder genoemde actoren. Wanneer er unaniem wordt besloten om de tool in te zetten zal dit kenbaar gemaakt moeten worden binnen de teams en voorlichtingsbijeenkomsten worden gehouden om de interventie toe te lichten.

HR Shared Services, Payroll, Sales Europe/Middle East & Africa, Engineering

Dit zijn de actoren die de interventie uiteindelijk kunnen gebruiken voor contact met Turkse collega's en/of klanten, zowel in Nederland als op Europees niveau. Zijn dienen bereidwillig te zijn om tijd te investeren om deze interventie te gebruiken.

Medewerkers met Turkse identiteit

De doelgroep is onderdeel van de interventie maar de vraag is of zij het bewust mee zullen maken wanneer de interventie wordt toegepast. Wanneer de tool tijdens een gesprek wordt gebruikt dan dient de medewerker hier voor open te staan uiteraard. Als de interventie preventief of als analyse wordt gebruikt dan is dit niet van toepassing.

6. Mijn visie

Binnen dit hoofdstuk geeft de schrijver van deze IIO zijn visie over HRM in de algemene zin, de vraag-/probleemstuk van de IIO en de ontwikkelde interventie.

De toekomst van HRM is positief mijn inziens. De HR afdeling is niet meer de 'stoffige' afdeling waar alleen maar contracten worden opgemaakt en ziekteverzuim registreringen worden gedaan. Dit komt uiteraard onder andere door de technologische ontwikkelingen die veel werk uit handen haalt. Daarnaast duwt de huidige dynamische economie de HRM'er naar een positie waarbij het loont om kennis 'extern' in te kopen. Een voorbeeld hiervan is juridische kennis. De sociale wetgeving verandert zo snel dat het loont om een juridische partner in de arm te nemen om samen beleid en strategie te bepalen voor de onderneming waar HR voor werkt. HR hoeft niet meer alle kennis in huis te hebben, HR moet weten hoé deze kennis in te zetten en wanneer. Ik zie namelijk dat HR veel dichterbij 'het eindproduct' komt te staan en daarmee interactie krijgt met het gehele bedrijf, ook als er niet direct een connectie is. Dit zie je ook aan HR titels zoals Business Partner die steeds vaker voorkomen. In mijn ogen ondergaat HR al een paar jaar een transitie. Deze transitie zorgt er voor dat HR in de spotlights komt en daarmee een kans krijgt om een 'echte' speler te worden aan tafel met het management. HR krijgt hiermee een meer strategisch karakter en daarmee in mijn ogen een steeds belangrijkere rol binnen organisaties.

Goed, en nu wat over de IIO. Het probleem of de vraag is geboren deels uit eigen ervaringen maar ook deels uit ervaringen van mensen in mijn netwerk. Ik zag dat daar een kans lag om hier iets mee te doen. Ik wil niet de zoveelste HRM'er zijn die wel meepraat en debatteert over problemen op de arbeidsmarkt maar vervolgens de andere kant opkijkt als er stront aan de knikker is. Ik ben wel realistisch, ik leef echt niet in de illusie dat ik met mijn interventie een kant en klare oplossing heb voor Turkse mensen die allerlei problemen ervaren op de arbeidsmarkt. De één wordt niet aangenomen omdat hij de zoveelste schoolverlater is die Ali of Ahmet heet, en de ander wordt belachelijk gemaakt op werk omdat zij besluit om een hoofddoek te dragen óf af te doen. Deze interventie biedt een kans om elkaar te treffen, te begrijpen en daarmee elkaar meer te respecteren. Het doet mij als persoon best pijn als ik anno 2016 nog steeds verhalen meekrijg zoals die in de bijlagen beschreven zijn (narratieve benadering). Daarnaast vind ik me ook op als er nog steeds Turkse mensen zijn die de Nederlandse normen en waarden niet willen respecteren. Geven en nemen, en dat klinkt ontzettend cliché maar dat is wel de onderliggende boodschap die ik wil meegeven met deze interventie. Laten we ons focussen op elkaar. Verwacht niet meteen een uitgebreide mening van je Turkse collega als er in Brussel een vliegveld wordt opgeblazen. Meestal is die er niet meteen omdat het ons allemaal raakt alleen de Turkse mensen communiceren daar misschien wel op een andere manier over. Dat geldt ook de andere kant op: voel je niet meteen beledigd als je Nederlandse baas vraagt waarom je voor Suikerfeest een vrije dag wil. Licht het toe en geef mensen de ruimte om je beter te leren kennen. Afijn, zo kan ik nog wel even doorgaan. Ik voel me heel goed met deze interventie en in de bijlagen kun je alles nog eens rustig doorkijken. Ik nodig je ook uit om de facebookpagina te bezoeken en je feedback daar te plaatsen.

Mijn dank aan iedereen die tijd en moeite heeft gestoken in mij en mijn IIO.

Orhan Kurtoğlu

Literatuurlijst

- Baarda, B. (2009). *Dit is onderzoek!* Groningen: Noordhoff Uitgevers BV
- Bayraktaroğlu, A. (2009). *Culture Shock Turkey. A guide to customs and etiquette.* New York: Marshall Cavendish Corporation
- Bohlmeijer, E. & Mies, L. (2012). *De betekenis van levensverhalen.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Crossley, M. (2000). *Introducing Narrative Psychology.* London: Open University Press
- Dökmen Ü. (1996). *Communication conflicts and empathy. A framework for Turkish cultural understanding.* Michigan: System Publishers
- Hoffman, E. (2013). *Interculturele gespreksvoering.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Johnson, D. & Johnson, F. (2011). *Groepsdynamica.* Amsterdam: Pearson
- Nunez, C., Nunez, R., Popma, L. (2010). *Interculturele communicatie.* Assen: Koninklijke van Gorkum BV
- Pinto, D. (2007). *Interculturele communicatie.* Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Sarbin, T. (1986). *Constructing the Social.* Los Angeles: Sage Publications Ltd
- Schuringa, L. (2005). *Omgaan met diversiteit.* Soest: Uitgeverij H. Nelissen
- Sinek, S. (2011). *Start with why.* London: Penguin Books Ltd
- Versnel, H. (2008). *Het grote drijfverenboek.* Amsterdam: Pearson
- Vries, de S., Ven, van de C., Nuyens, M., Stark, K., Schie, van J., Sloten, van G.C. (2005). *Diversiteit op de werkvloer, hoe werkt dat?* Hoofddorp: TNO



Sollicitant afgewezen omdat hij een 'donker gekleurde (neger)' is

Een elektronicabedrijf uit Arnhem heeft een sollicitant afgewezen vanwege zijn huidskleur. De Deventenaar Jeffrey Koorndijk kreeg per ongeluk een interne mail terug op zijn sollicitatie waarin hij kon lezen: 'Ik heb nog even gekeken, is niks. Ten eerste een donker gekleurde (neger). En op zijn cv weinig tot geen ervaring met computers.'

De e-mail was bestemd voor de eigenaar van de zaak, maar kwam per abuis bij de sollicitant terecht die een screenshot plaatste op Facebook en sinds vannacht ook op Twitter circuleerde.

Volgens eigenaar Mike de Wilde zijn er excuses aangeboden aan Koorndijk. 'We hebben een grote fout gemaakt. Wij willen ons distantiëren van elke vorm van racisme', zegt De Wilde tegen [Omroep Gelderland](#). De medewerker die de mail verstuurde wacht daarom een straf. 'Hoe, dat weet ik nog niet, want wat is een passende maatregel?'

Koorndijk wacht de disciplinerende van de medewerker niet af. Hij heeft inmiddels aangifte gedaan, [meldt](#) de Telegraaf.

Uit de [Landelijk Stage Enquete](#) van stagebemiddelingsbureau Stageplaza, blijkt dat een op de vijf studenten discriminatie ervaart bij de sollicitatieprocedure. 23 procent van de ondervraagden zegt het gevoel te hebben afgewezen te worden vanwege hun buitenlandse naam of buitenlandse uitstraling.

De kwestie is onder meer wereldkundig gemaakt door Ixora Balootje, een Rotterdamse politica die actief is voor de ChristenUnie. Zij plaatste op haar Facebookpagina een screenshot van de bewuste e-mail.



De Rotterdamse student Reedie voelt zich zwaar gediscrimineerd door een medewerker van ING. Hij wilde dolgraag stage lopen bij de bank, maar kreeg per ongeluk een interne mail onder ogen waarin hij 'die boef uit Curaçao' wordt genoemd. Hij heeft aangifte gedaan.

De 23-jarige student bedrijfseconomie zou eind januari een sollicitatiegesprek hebben bij de ING-afdeling lease. Na wat heen en weer mailen kreeg hij per ongeluk een e-mail, waarin stond 'Die boef uit Curaçao wil misschien vanmiddag komen om 15.00 uur. Ben je dan in the house?'

'Ik heb die mail meerdere keren gelezen en kon werkelijk mijn ogen niet geloven,' zegt Reedie verbijsterd. 'Dit heb ik echt nog nooit eerder meegemaakt.'

Hij trok naar de balie van het Rotterdamse hoofdkantoor van ING om de kwestie te bespreken. Maar na een tijdje te hebben gewacht, was voor de student de maat vol en stapte hij naar de politie om aangifte te doen.

'Een grapje'

Onderweg naar het bureau kreeg hij een telefoontje van de betreffende medewerker die stelde dat het 'een grapje' was. Maar Reedie laat het er niet bij zitten. 'Discriminatie is echt onacceptabel. Ik ken deze man niet, hij heeft mij nog nooit gezien en toch noemt hij mij 'die boef uit Curaçao'. Waar slaat dat op?' De student heeft naar eigen zeggen een blanco strafblad.

Hij wil 'eenmalig naar buiten treden' met zijn verhaal. 'Het is belangrijk mensen bewust te maken dat dit soort dingen blijkbaar gebeurt. Maar allochtonen hebben hetzelfde recht als anderen op een stageplek.' Behalve aangifte bij de politie heeft Reedie de kwestie ook gemeld bij antidiscriminatiebureau RADAR.

De Hogeschool Rotterdam neemt de zaak hoog op en noemt de kwestie ongehoord en onacceptabel. Per brief is opheldering gevraagd aan ING. 'Dit is een hele botte vorm van racisme,' zegt voorzitter Ron Bormans van de Hogeschool Rotterdam. 'Wij veroordelen dit ten zeerste. Het is zorgelijk dat gevoelens die blijkbaar in de samenleving voorkomen, op deze wijze bij onze studenten terechtkomen. Een stageplek moet een veilige plek voor onze studenten zijn.'

'Onbehoorlijk'

ING laat weten de zaak 'ten zeerste te betreuren' en passende maatregelen tegen de medewerker, een autochtone productspecialist, te hebben genomen. 'De woordkeuze van deze medewerker was onbehoorlijk en druist in tegen al onze principes. We hebben de Hogeschool Rotterdam en de student onze oprechte excuses aangeboden.'

De ING heeft een nieuwe stageplek aangeboden, maar die heeft Reedie geweigerd. Met de excuses is voor de Hogeschool Rotterdam de zaak afgedaan.

De Sociaal Economische Raad komt binnenkort met een advies om discriminatie op de werkvloer aan te pakken.

Krantenberichten (3)

Hoort overheid discriminatie op te lossen? 'Kan ik niet', zegt Rutte. „Zo'n uitspraak kan zetje richting IS zijn.”

Minderheden worden gediscrimineerd op de arbeidsmarkt, maar premier Rutte zegt dat hij niets kan doen. Wie zich gediscrimineerd voelt, moet zich „invechten”. Rutte's uitspraken, maandag in *Metro*, leiden tot debat. Hoort de overheid discriminatie op te lossen? Zes reacties.

Wat zei Mark Rutte over 'nieuwkomers'?

VVD-leider Rutte deed maandag, in aanloop naar de verkiezingen, een veel bekritiseerde uitspraak in een interview met *Metro*-columnist Ebru Umar over de Haagse vmbo-klas die de premier geschiedenisles geeft. Umar vroeg wat hij leert van die kinderen. Rutte:

„Heel veel. Een van de dingen die ik leer, is hoe ingrijpend discriminatie is. Dat het in Nederland nog veel voorkomt en het echt uitmaakt of je Mohammed of Jan heet als je solliciteert. Ik heb daar over nagedacht en ben tot de conclusie gekomen dat ik dit niet kan oplossen. De paradox is dat de oplossing bij Mohammed ligt. Ik kan tegen Nederland zeggen: 'discrimineer a.u.b. niet, beoordeel iemand op karakter en kennis'. Maar als het wel gebeurt, heeft Mohammed de keus: afhaken wegens belediging of doorgaan. Nieuwkomers hebben zich altijd moeten aanpassen, en altijd te maken gehad met vooroordelen en discriminatie. Je moet je invechten.”

Ahmed Marcouch, Tweede Kamerlid (PvdA) van Marokkaanse afkomst:

„Dit is een verkeerd signaal. Het kabinet moet volmondig uitdragen dat discriminatie bij de wet verboden is. De overheid is ook werkgever en moet het goede voorbeeld geven. Dit is juist een verslapping van de premier. Wie wordt gediscrimineerd, mag steun verwachten. Ik vind dat de werkgevers veel te stil zijn. Elk bedrijf of onderwijsinstelling zou een punt moeten maken van discriminatie. We moeten streven naar een cultuur waarin bedrijven elkaar aanspreken, zodra dat nodig is. Convenanten alleen zijn niet genoeg.”

Jan Jaap de Ruiter, arabist en docent Tilburg University:

„Klagen over discriminatie helpt je niet verder, daar heeft Rutte gelijk in. Ik schrijf een column voor de Turkse krant *Zaman* en elke week staat daarin een interview met een succesvolle Turkse Nederlander. Ondernemers, advocaten, geslaagde jongens die ondanks hun achterstandspositie hebben doorgezet. Je staat inderdaad voor de keuze: klagen of je invechten. Tegelijk had hij als hoofd van de regering ook moeten zeggen dat hij zijn best doet discriminatie te voorkomen. Maar uiteindelijk is discriminatie een *fact of life*, waartegen je als individu moet vechten. Schouders eronder. Dat is beter dan in de slachtofferrol blijven hangen en na elke afwijzing te gaan mauwen dat je wordt gediscrimineerd.”

Nicoline Grötzebauch, directeur van buurthuis De Mussen in de Haagse Schilderswijk:

„Ik zou Rutte willen uitnodigen zich te verdiepen in de leefwereld van allochtone jongeren en het klimaat waarin zij leven. Ik maak me hier nog boos over, zij al niet meer. Het is hun dagelijkse realiteit. Ik ben ervan overtuigd dat uitspraken als deze een zetje richting het kalifaat van IS kunnen zijn. Derde- en vierdejaars generatie immigranten voelen zich niet thuis in het land van herkomst van hun familie en de premier zegt eigenlijk dat ze er hier ook niet bij horen. De boodschap dat ze nergens welkom zijn maakt jonge jongens vatbaarder voor radicalisering. Een groep als IS geeft ze de identiteit, het groepsgevoel, kaders en dromen die ze hier missen.”

Nourdeen Wildeman, islamitisch blogger en spreker:

„Om mij heen zie ik hoe moeilijk het is aan een baan te komen als je een hoofddoek draagt, of een Marokkaanse of Turkse naam hebt. De afgelopen weken is in de media bericht over werkgevers die openlijk zeiden sollicitanten te weigeren omdat ze een hoofddoek dragen. Daar hoor je vanuit het kabinet nauwelijks iets over. Je ziet dat er in Nederland geen sfeer is waarbij de overheid actief reageert op discriminatie. Eigenlijk

zegt Rutte: wie gediscrimineerd wordt, moet maar veranderen. Rutte zegt dat hij zichzelf ziet als de minister-president van alle Nederlanders, maar bedoelt: alle etnische Nederlanders.”

Rikki Holtmaat, hoogleraar International Non-Discrimination Law aan de Universiteit Leiden:

„Rutte zegt dat hij niets kan doen aan discriminatie, maar dat is niet waar. Het Openbaar Ministerie kan veel meer doen, door niet alleen klachten van burgers te onderzoeken, maar ook pro-actief een onderzoek te starten als ergens signalen zijn van discriminatie. Een tweede mogelijkheid ligt bij het College voor de Rechten van de Mens. Die heeft de bevoegdheid zelfstandig zaken aan de rechter voor te leggen, ook wanneer er geen individuele klachten over zijn binnengekomen. Maar dit College maakt veel te weinig gebruik van die bevoegdheid. Verder zou het kabinet ook zelf pro-actief beleid kunnen ontwikkelen tegen discriminatie. Je kunt werkgevers instructienormen meegeven met daarin de uitdrukkelijke opdracht discriminatie te voorkomen. Dat staat al in de wet, maar er wordt slecht op toegezien door de arbeidsinspectie.”

Cyriel Triesscheijn, directeur Art.1, kenniscentrum discriminatie Nederland:

„Racisme is de enige rotzooi die je niet door buitenlanders mag laten opruimen, zei Youp van 't Hek ooit. Heeft-ie gelijk in. Het tegengaan van discriminatie is een klassieke taak van de overheid. De oplossing voor discriminatie mag niet bij de slachtoffers gelegd worden. Discriminatie is een misdrijf. Zoals je tegen een slachtoffer van geweld ook niet zegt: maak iets van je leven en los het zelf maar op, zeg je dat ook niet tegen een slachtoffer van discriminatie.”

Bijlage 2

Plan van aanpak



Bijlage 3

De interventie – Turks TOPOI model

Taal

In zowel verbale als non-verbale communicatie is vriendelijkheid, beleefdheid heel belangrijk. Dit vormt eigenlijk de basis voor hoe men in de Turkse cultuur met elkaar communiceert. Ook spelen leeftijdsverschillen een belangrijke rol in hoe men elkaar (verbaal) aanspreekt (Dökmen, Ü., 1996). Een persoon van 26 jaar zal een persoon van 48 jaar oud altijd met u aanspreken. Wanneer in de laatstgenoemde situatie de jongere persoon niet 'u' maar 'jij' gebruikt dan wordt dit volgens de Turkse normen en waarden als zeer onbeschoft beschouwd. Ook kan hier in worden meegenomen dat het uitspreken van je mening jegens ouderen op een respectabele en voorzichtige manier word uitgevoerd. Een voorbeeld:

Ali (19 jaar) wil gaan studeren in een andere stad als waar hij woont. Daarvoor zou hij op kamers moeten. Zijn vader is het er niet mee eens: 'je kan nog niet goed met geld omgaan dus je blijft maar mooi thuis wonen totdat je laat zien dat je voor jezelf kunt zorgen!' Hierop antwoordt Ali: 'ik denk dat ik het wel kan papa, ik zou het gewoon moeten proberen'.

In eerste instantie is er niks mis met bovenstaande conversatie. Om een vergelijk te maken zodat het verschil wat zichtbaarder wordt: wanneer dit een Nederlands gezin zou zijn dan zou de jongvolwassene eerder geneigd zijn om meer voor zichzelf op te komen en duidelijker en concreter zijn mening te formuleren. Dit heeft te maken met het feit dat de Nederlandse cultuur overwegend een laagcontext cultuur (Nunez et al, 2010) is waarbij duidelijke communicatie met woorden gebruikelijk is. Dit in tegenstelling tot de Turkse cultuur, wat een hoogcontext cultuur is waarin het onnodig 'kwetsen' van mensen niet gebruikelijk is. Het indirect communiceren is meer gebruikelijker, vooral als er kritiek geleverd wordt. Openbaar (in het bijzijn van anderen) kritiek leveren of problemen bespreken is daarom ook absoluut ongebruikelijk binnen de Turkse cultuur. Dit is vergeleken met de Nederlandse normen en waarden, averechts. Een veel gebruikte wijze om 'openbaar' kritiek te leveren is dat er veel context wordt geleverd om de kritiek heen alvorens er op een indirecte wijze de boodschap wordt geleverd. Daarnaast zijn gezegdes en uitdrukkingen een frequent toegepaste manier om kracht bij te zetten wanneer er kritiek wordt geleverd.

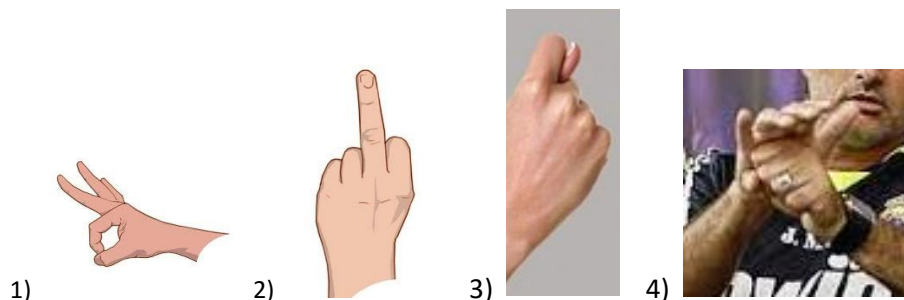
Daarnaast kan er een discrepantie zijn tussen woorden en acties. Dit betekent dat wanneer er (bijvoorbeeld) 'ja' wordt gezegd dat dit niet gelijk betekent dat er daadwerkelijk ook word ingestemd. Wanneer iemand een moeilijke klus heeft die hij of zij heeft geaccepteerd dan is het moeilijk om dit in het openbaar toe te geven. 'Niet slecht' kan indirect betekenen: wat een zootje! Tot zover de verbale communicatie binnen de Turkse gemeenschap.

Hoe zit het met de non verbale communicatie? Zoals eerder in een voorbeeld (§ 3.1.2) is aangegeven, is lichaamscontact in de Turkse cultuur heel gebruikelijk. Let wel, hier wordt onder verstaan: mannen onderling en vrouwen onderling. Intiem contact tussen mannen en vrouwen in het openbaar is ongebruikelijk en meestal ook ongewenst binnen de Turkse gemeenschap. Wanneer mannen elkaar bijvoorbeeld tijdens een voetbalwedstrijd treffen dan zal er meestal een gebaar worden gemaakt wat op een 'knuffel' lijkt en waarbij er vaak een 'kusgebaar op de wangen' wordt gedaan. Er wordt niet echt gekust maar de hoofden 'tikken' elkaar aan beide kanten aan. Zie figuur 3.5 voor een voorbeeld van hoe twee Turkse leiders elkaar begroeten:



Figuur 3.5 Een Turkse begroeting onder mannen

In figuur 3.5 is te zien hoe de Azerbeidjaanse president en de Turkse president elkaar op live tv (2016) begroeten. Dit is een typisch Turks gebaar van vertrouwen en hartelijkheid. Dit geldt zowel voor mannen onderling als vrouwen onderling. Uiteraard zullen Turkse mensen over het algemeen in de communicatie naar andere culturen, zoals bijvoorbeeld de Nederlandse cultuur waarbij afstand onderling meer gewenst is (Hoffman, E., 2013), het houden bij het schudden van de hand. De fysieke afstand tussen Turken wanneer ze met elkaar communiceren is over het algemeen minder dan de afstand die we in Nederland gewend zijn. Nu volgen er een aantal gebaren (en wat ze betekenen) die binnen de Turkse gemeenschap absoluut beledigend (obsceen) zijn (Dökmen, Ü., 1996):



- 1: 'je bent een homo/flicker'
- 2: 'donder op/val kapot'
- 3: 'donder op/val kapot' of het kan opgevat worden als het avances maken tot seksuele handelingen
- 4: 'ik heb je flink afgemaakt' of 'je bent goed genaaid door me'

Aan de lezer van dit stuk: excuses voor het ongepaste taalgebruik. Handig om te weten: vrienden onder elkaar zullen deze handgebaren voor de 'grap' of tijdens het vertellen van een verhaal wel van elkaar kunnen accepteren. Daarentegen, indien onbekenden dit soort gebaren naar elkaar maken dan is dat uiterst beledigend en reden voor een flink potje ruzie (Bayraktaroğlu, A., 2006). Een 'positieve' afsluiter voor wat betreft communicatie:



Dit betekent: wat lekker/wat mooi!

Ordering

Zoals eerder ook benoemd, ieder persoon ordent de wereld om zich heen op een bepaalde manier. Dit wordt een referentiekader genoemd. Vanwege het feit dat de Turkse cultuur overwegend een collectivistische cultuur is, zijn er daarom een aantal 'vastgestelde' regels - normen en waarden - waar men zich automatisch aan houdt. In termen van Pinto is de Turkse cultuur een fijnmazige cultuur (Pinto, D., 2007). Groepsbelang, familiebelang en -eer speelt een grote rol binnen de cultuur. Turken zullen eerder een keus in het belang van de groep maken dan in het belang van de individu. Let wel, er zullen altijd uitzonderingen op de regel zijn, zoals dat overal het geval is. Conformeren aan de groepsnormen, -opvattingen en -verwachtingen is meer dan logisch en conflicten zullen meestal vermeden worden om de goede houding niet te verstoren (Dökmen, Ü., 1996).

Zoals eerder benoemd, in de Turkse cultuur is belangrijk om onderdeel te zijn van de groep en te blijven. Dit begint al van jongs af aan in het gezin. De vader in het gezin heeft een hiërarchische rol ten opzichte van de overige gezinsleden en is meestal ook het hoofd van het gezin. De invloed van vader (en moeder) op individuele beslissingen van kinderen zal vrij groot zijn. Op latere leeftijd wanneer kinderen volwassen beginnen te worden dan zullen zij bewuster omgaan met de eerder genoemde 'sociale' vastgestelde regels. Ook dan zullen kinderen ondanks hun 'volwassen' leeftijd zich conformeren aan de verwachtingen van de ouders en de gemeenschap. Dit betekent niet dat er geen democratie is binnen het gezins- en gemeenschapsleven, integendeel. Het is een 'sociaal systeem' waarin men in is ingeburgerd. Het is vanzelfsprekend.

Eerder is eer benoemd als term. Eer is ontzettend belangrijk binnen de Turkse cultuur. Wat is eer dan en welke rol speelt dit mee in praktische termen? De Turken kennen twee termen die onder de paraplu van eer vallen (Bayraktaroğlu, A., 2006): 'namus' (kuisheid) en 'şeref' (status/prestige). Met kuisheid wordt de kuisheid van de vrouwen bedoeld. Dit kan de kuisheid van de echtgenoot (lees: vrouw) zijn of de kuisheid van de dochter. Binnen de Turkse cultuur speelt kuisheid van vrouwen een belangrijke rol in de aanzien van de man als echtgenoot maar ook als de man als familielid. Een belangrijke meetindicator voor kuisheid binnen de Turkse gemeenschap is: geen seks voor het huwelijk. Wordt deze ongeschreven norm toch overtreden dan wordt dat gezien als aantasting van de (familie)eer. Als dit binnen de Turkse gemeenschap ook nog eens als roddel de ronde doet dan wordt dit meestal door de familie als gezichtsverlies ervaren. Hoe met eeraantasting wordt omgegaan binnen Turkse kringen verschilt enorm met hoe de individu er mee omgaat en de regionale invloeden waar men oorspronkelijk uit Turkije vandaan komt. De ene familie zal er wat 'Westers' mee omgaan en zich niet zo veel aantrekken van het 'gezichtsverlies'. Het andere uiterste is vaak in kranten terug te lezen als 'eerwraak'..

Zoals eerder benoemd: şeref is status, prestige. Bij namus is deze invulling voor iedereen hetzelfde, maar şeref behoeft uitleg. Op grond waarvan heeft die bepaalde man şeref? Van oudsher wordt dit bepaald door waarden als moed, dapperheid, betrouwbaarheid, eerlijkheid en het kunnen beschermen van zijn bezit (land, vrouw, kinderen). Ook getrouwd zijn en vrouw en kinderen (lieft één of meer zonen) hebben geeft şeref. Şeref wordt ook ontleend aan de respect die vrouw en kinderen en ondergeschikten aan een man tonen. Daarnaast geven ook afkomst en economisch succes şeref. Bij dit laatste gaat het niet alleen om een hoog inkomen en een beroep van aanzien, maar ook om onafhankelijkheid (niet in loondienst, maar een eigen bedrijf) en het bezitten van (veel) land. Şeref is ook het niet zelf hoeven te werken, maar andere mensen voor je laten werken. Het vervullen van de militaire dienstplicht geeft ook şeref. Een andere vorm van şeref is religiositeit: veel weten over het leven van de Profeet (Mohammed), de koran uit het hoofd kunnen reciteren en de bedevaart naar Mekka verrichten.

Afsluitend: dat Turkse mensen in Nederland opgroeien, wil niet zeggen dat de term 'eer' ineens verdwijnt binnen de gemeenschap. Daarom ook een belangrijke factor om kennis van te hebben zodat reacties van Turken beter te begrijpen zijn. Hierbij enkele feiten - niet de enige - waarbij 'eer' een grote rol speelt:

- Obsceen taalgebruik over vrouwelijke familieleden tegen Turkse mannen word als zeer beledigend ervaren.
- De nationale symbolen van Turkije worden als heilig beschouwd, bijvoorbeeld de vlag. Ongepast gedrag of taalgebruik jegens deze symbolen word als zeer beledigend ervaren.
- In het openbaar iemand terechtstellen of ongenueanceerd bekritisieren. Dit kan al snel opgevat worden als gezichtsverlies (statusverlies).

Perspectieven

Binnen het onderdeel 'ordering' zijn de rollen onderling voor de communicatie al vrij duidelijk belicht. Daarom zal er binnen dit onderdeel aanvullend een andere (belangrijke) factor worden toegelicht die invloed heeft op de rollen en de communicatie binnen de Turkse cultuur; hiërarchie. De meest belangrijke factor die van invloed is op de rollen onderling is leeftijd. Daarnaast zijn statusgevoelige posities (Dökmen, Ü., 1996) (Bayraktaroğlu, A., 2006) binnen de Turkse maatschappij ook van invloed op de rollen en de relatie naar elkaar toe. Aan de hand van een paar voorbeelden wordt kenbaar gemaakt hoe perspectieven binnen de Turkse cultuur in elkaar steken:

- Ouders zijn meestal voorbeeldfiguren voor kinderen. Dit geldt eigenlijk wel voor alle culturen. Binnen de Turkse cultuur is er een mix van autocratische en democratische opvoeding (Johnson, D. & Johnson, F., 2011). Vader of moeder bepaalt hoe het moet gebeuren en zo gebeurt het. Wanneer kinderen ouder worden krijgen ze ook meer 'onderhandelingsruimte' en krijgt het meer een democratisch karakter. Dit weegt ook mee in ontwikkeling van Turkse jongeren in de Nederlandse samenleving. Een manager of werkgever bijvoorbeeld, is al gauw ouder en een 'voorbeeldfiguur'. Dit houdt in dat leeftijd en de rol sowieso een factor spelen in de verwachting naar de manager/werkgever, namelijk dat zij bepalen hoe het werk gedaan moet worden. Buiten de gebaande paden treden wordt daarom al een stuk moeilijker omdat het niet 'gebruikelijk' is vanuit de Turkse cultuur.

- In het openbaar iemand feedback geven is ongebruikelijk binnen Turkse kringen, dat is inmiddels duidelijk. In de Nederlandse maatschappij is het juist wat meer gewenst om open en concreet feedback te geven. Men hoeft geen rekenwonder te zijn om in te zien dat de 'echte' rollen van elkaar op de werkvloer wel eens heel anders kan zijn als wat men van elkaar verwacht. De Turkse medewerker wordt gevraagd om kritisch te kijken naar de manier van leidinggeven van zijn manager. De medewerker is van 'nature' gewend om dit zo voorzichtig mogelijk te doen terwijl de manager zich afvraagt hoe het komt dat 'zijn Turkse medewerker' nooit een mening heeft.

Kortom: (vooral) de leeftijdsverschillen maar ook de positie van degene op de maatschappelijke ladder maakt heeft invloed op de rollen die men aanneemt in communicatie vanuit een Turks cultureel perspectief (Bayraktaroğlu, A., 2006).

Organisatie

In Nederland zijn er talloze verenigingen, moskeeën, stichtingen en adviesorganen die veelal bemand zijn door Turkse Nederlanders (Risvanoğlu-Bilgin, S., Brouwer, L. & Priester, M., 1986). Dit is een manier waarop de Turkse gemeenschap hun identiteit willen presenteren maar tegelijkertijd ook invloed uitoefenen binnen de gemeenschap. De imam van de plaatselijke moskee speelt hedendaags nog steeds een belangrijke rol voor de meeste huwelijken die tussen Turken worden gesloten. De imam heeft naast zijn taken in de moskee ook een belangrijke rol als prediker binnen de Turkse gemeenschap. De invloed kan daarom groot zijn. De imam is in dienst van de door Turkije gefinancierde ministerie van godsdienstzaken. Dit om even aan te geven hoe de 'lijnen' lopen in Turks Nederland. De invloed vanuit Turkije is indirect vrij groot, dat is te concluderen. Dit betekent overigens niet dat dit een drempel hoeft te zijn voor de integratie van de mensen. Het is ook één van de redenen waarom de Turkse gemeenschap vrij gesloten is en er relatief gezien weinig gemengde huwelijken zijn. Wat betekent dit allemaal voor de manier waarop Turken communicatie organiseren? Officiële instanties, zoals politie, gemeente, rijksoverheid, etc., en de mensen die hiervoor werken staan hoog in aanzien omdat zij vanuit de overheid worden bestuurd. Het vormen sleutelfiguren in de maatschappij waar je van op aan kan, net zoals de imam. Dus als men ineens een hele grote groep Turken wil benaderen, dan kan men het beste afstappen op de plaatselijke moskeebestuur hier in Nederland. Of als men een plaatselijk politicus kent van Turkse afkomst, dan is dat ook een goede manier om contact te krijgen met het overgrote gedeelte van de Turkse gemeenschap. Wanneer men kleinschaliger contact zoekt dan is het gezinshoofd, wat meestal de vader is, het beste aanspreekpunt om contact te krijgen.

Inzet / Invloed

Manieren om invloed uit te kunnen oefenen op Turkse mensen is impliciet eerder in diverse onderdelen van dit hoofdstuk al meerdere malen benoemd. Aanvullend daarop is het goed om te weten welke gebruiken binnen de Turkse cultuur nog meer van toepassing zijn en hoe men daarmee positieve invloed kan uitoefenen (Dökmen, Ü., 1996). Gastvrijheid is een belangrijk en volkomen normaal onderdeel binnen de Turkse cultuur. Gasten zijn altijd welkom en worden graag overladen met drinken en eten. Daarbij is het belangrijk om te weten dat het absoluut ongebruikelijk is om aan de gasten te laten weten tot hoe laat ze 'welkom' zijn. Gastheren en -vrouwen zullen hun bezoek nooit de indruk geven om een einde te maken aan het bezoek. Wanneer men met Turkse mensen wat gaat eten of drinken dan is het zeer gebruikelijk dat 1 persoon de rekening betaalt. Meestal is deze persoon ook degene die het voorstel tot eten en drinken heeft gedaan. De rekening 'delen' is zeer ongebruikelijk en het advies is ook om dit niet voor te stellen. Als het op werken in het algemeen aankomt dan geldt voor de meeste Turkse mensen: 'men werkt om te leven en niet andersom'. Je werkt om je behoeftes te kunnen voorzien en om te kunnen genieten van het leven.

Bijlage 4

De ervaringsverhalen (narratieve methodiek) + de analyses aan de hand van de interventie.

De methodiek die hieronder is gebruikt noemt men de narratieve methodiek. Het zijn verhalen en ervaringen van Turkse mensen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Deze verhalen zijn niet afkomstig van één persoon maar van diverse mensen uit verschillende hoeken van de Turks-Nederlandse samenleving. De namen zijn uiteraard veranderd om de privacy van de mensen die zo vrij waren om hun verhalen te delen, te waarborgen. Voor het leesgemak wordt in ieder verhaal vanuit de 'ik-vorm' verteld.

Narrative 1

De persoon die dit verhaal heeft verteld is een 18 jarige jongeman van Turkse afkomst.

Ik was zo blij dat ik bij uitzendketen Adecco was aangenomen voor mijn halfjaarlijkse stage! Ik volgde toen de opleiding personeel & arbeid op het ROC in Eindhoven. Adecco was toen de grootste uitzendorganisatie ter wereld en dat klonk stoer. Het werk was best leuk. Ik moest kandidaten opbellen en vragen of ze geïnteresseerd waren in tijdelijk werk en zo. Ik was een paar maanden bezig totdat ik de opdracht kreeg van mijn manager om weer zo'n lijst af te bellen. Ik kreeg de lijst doorgemaild en belde deze zoals ik gewend was af. Het was wel voor een minder fraaie functie, namelijk schoonmaker in paardenstallen. Ik kreeg op een gegeven moment een dame aan de lijn die aangaf dat ze al voor ons werkte als directiesecretaresse. Ze moest er wel om lachen en ik excuseerde me voor de fout. De dame gaf aan dat dit wel kan gebeuren en we hingen weer op. Mijn collega's moesten er ook wel om lachen. De dag erna kreeg ik een boze mail van mijn manager. Dat ze boos was merkte ik aan dat sommige delen van de mail een grotere lettertype had en vetgedrukt was. Ook stond de mail vol met uitroeptekens. Het ging over de 'fout' van gisteren. Hoe ik het wel niet in mijn hoofd haalde om 'een goede werkneemster' van ons te vragen om poep te gaan scheppen in een paardenstal. Ik las de mail keer op keer na en besloot toen om op dezelfde wijze antwoord te geven. De mail zag er ongeveer hetzelfde uit als de mail die mijn manager had gestuurd. Veel uitroeptekens en veel vetgedrukte stukken. De dag daarna vroeg mijn manager of ik even tijd had. We gingen in een aparte ruimte zitten en het gesprek begon al goed. De mail die ik had verzonden had ze uitgeprint en onder mijn neus geschoven. Ze vroeg aan me of ik dacht dat ik hier ongestraft mee weg kon komen? Ik zei dat ik de mail die ik had gekregen van d'r overdreven vond en dat ik alleen maar op dezelfde manier heb gereageerd. De mevrouw waar het om gaat vond het niet eens erg en moest er om lachen! Hier had de manager geen boodschap aan en ze gaf me aan dat ik een week de tijd had om een andere stageplek te zoeken. Ik was hier verbaasd en boos over. Ik stemde in en mocht die dag ook eerder weg. Ik heb via het netwerk van mijn familie een ander uitzendbureau gevonden waar ik me stage mocht afmaken. Dat was al snel geregeld en dat voelde best relaxed! De dag erna of twee dagen erna... Dat weet ik even niet meer maar er kwam een hogere manager, de baas van mijn manager, op bezoek op de vestiging waar ik stage liep. Ik had nog niet gezegd dat ik een andere stageplek had geregeld inmiddels. Ik vond dat ze daar ook niets mee te maken hadden. De baas van mijn manager vroeg of ik even tijd had voor en we zaten in een aparte ruimte. Ze was erg geïnteresseerd in mijn mening over wat er tussen mij en mijn manager is voorgevallen. Ik heb haar niet meer en niet minder verteld wat ik mijn manager ook had verteld. Ik wilde er eigenlijk ook niet meer over praten. Daarna vroeg ze over mijn achtergrond en waar ik vandaan kwam en zo. Ze zei dat ze heel veel ervaring had met Turkse mensen op de werkvloer. Dat was wel leuk om te horen. Ze vroeg ook of ik nog interesse zou hebben om mijn stage op een andere vestiging af te maken. Dit voelde wel heel erg goed om te horen. Het was alsof zij mij begreep en een beetje gelijk gaf. Ik bedankte haar vriendelijk en zei dat ik mijn stage ergens anders wil afmaken. Ze zei tegen me dat ik er nog over kon nadenken en als ik me zou bedenken dat ik dat haar kon laten weten. We gaven elkaar een hand en ik bedankte haar dat ze naar me heeft geluisterd. Ik ben die dag nog door een andere vestiging gebeld met de vraag of ik echt niet bij hun mijn stage wilde afmaken. Ik bedankte de dame vriendelijk en zei dat ik er geen interesse in had. Ik heb die week afscheid genomen van mijn collega's bij Adecco en ben na het weekend gestart bij mijn nieuwe stageplek. Daar heb ik mijn stage ook afgemaakt en gehaald voor mijn opleiding.

Tot dusver het verhaal. Een analyse volgens het Turkse-TOPOI model:

Taal

Wat hier opvalt: de jongeman krijgt een opdracht van zijn manager en voert deze vervolgens uit en maakt een fout. Hij wordt op zijn fout aangewezen via de mail en de jongeman besluit om op dezelfde wijze zijn standpunt kenbaar te maken. Het gesprek daarna tussen hem en zijn manager gaat niet meer inhoudelijk over wat er gebeurd is maar over hoe hij heeft gecommuniceerd met zijn manager. Vanwege het feit dat hij een manager tegenover hem heeft zitten en van nature niet concreet feedback zal teruggeven tegen een 'hoger' geplaatste, wijdt hij niet uit en stemt ook meteen in met de sanctie. De manager neemt ook niet de moeite om door te vragen waarom de Turkse jongen niet concreet beargumenteert wat zijn standpunten zijn omtrent deze situatie. Omdat het teruggeven van feedback naar 'meerdere' en vooral 'ouderen' ongebruikelijk is in de Turkse cultuur is zal de jongeman in deze kwestie ook niet het voortouw nemen hierin.

Ordering

Wat hier opvalt: de jongen reageert op dezelfde manier als zijn manager en houdt daarmee eigenlijk een spiegel voor haar. Dit is volgens de Turkse cultuur best ongebruikelijk en daarmee opvallend. Wat daarna gebeurt, is terug te leiden naar 'eer' binnen de Turkse cultuur. De jongeman krijgt een sanctie die leidt tot beëindiging van zijn stage voor de reactie naar zijn manager toe. Ondanks dat deze 'reactie' (de mail) niet volgens 'Turkse normen & waarden' is, is het weigeren van een stage op een andere locatie dat weer wel. De Turkse jongen krijgt te horen dat hij zijn stage niet meer mag afmaken bij Adecco en stemt eigenlijk zonder tegengas te geven, in met deze sanctie. Vervolgens zoekt hij via zijn netwerk naar een oplossing en als hij dan te horen krijgt dat hij zijn stage op een andere vestiging van Adecco mag afmaken, voelt hij zich te trots om dit te accepteren. Hij is éénmaal weggestuurd en dat voelt voor hem als aantasting in zijn 'eer' en lijdt daarmee gezichtsverlies. Als hij het aanbod zou accepteren om elders zijn stage af te maken zou dat oneervol aanvoelen en daarom heeft hij naar alle waarschijnlijk dit ook niet geaccepteerd.

Perspectieven

Wat hier opvalt: zonder in herhaling te vallen, het is hier overduidelijk hiërarchie een duidelijke rol heeft gespeeld voor deze Turkse jongen tijdens het gesprek met de manager. De manager is 'hoger' in rang en heeft daarmee 'meer te zeggen' of zoals een Nederlands spreekwoord: **'veel in de melk te brokkelen hebben'**. De mail beantwoorden met een mail heeft ook te maken gehad met het feit dat een e-mail veilig is en persoonlijk is. Hiermee wordt bedoeld dat het teruggeven van 'feedback' over de mail makkelijker en minder ingrijpend is dan de manager publiekelijk aanspreken. Dat zou volgens de Turkse cultuur ongebruikelijk zijn.

Organisatie

Wat hier opvalt: de baas van de manager houdt een gesprek met de Turkse jongen. Zij biedt hem de kans om zijn stage elders binnen Adecco af te maken. Daarmee benadrukt ze dat er nog een andere optie is dan in eerste instantie is aangeboden. De Turkse jongen wijst dit af en ziet niet in dat de machtsverhouding op dat moment anders is. Óf hij heeft dit wel in de gaten en wilt de organisatie verlaten met 'geheven hoofd' en daarmee zijn eer hoog houden.

Inzet/invloed

Wat hier opvalt: de baas van de manager van de Turkse jongen probeert in het gesprek met hem 'erkenning' te creëren door aan te geven dat ze ervaring heeft met Turkse mensen. Het feit dat Turkse mensen in het algemeen 'werken om te leven' kan meespelen in de keus dat deze Turkse jongen er 'vrede' mee had om zijn stage elders af te maken.

Narrative 2

De persoon die dit verhaal heeft verteld is een 42 jarige man van Turkse afkomst.

Ik ben vrachtwagenchauffeur van beroep, ik rijd al ruim 15 jaar op de vrachtwagen. Meestal binnen Nederland, zwaar transport. Ik vergeet nooit meer wat ik heb meegemaakt toen ik voor een baas werkte uit Eindhoven. Het was een groot transportbedrijf met heel veel chauffeurs. De transport werd 24 uur, 7 dagen per week gedaan voor klanten. Dit betekende voor ons ook dat we wel eens nachtdiensten moesten draaien. Meestal werden de diensten altijd door dezelfde groep chauffeurs gedraaid. Dit betekende dat de chauffeurs elkaar goed kenden. Op een gegeven moment was het maandagochtend heel vroeg en we waren met een groep chauffeurs aan het wachten voordat we aan konden rijden omdat er op het laatste moment een wijziging was in de routes die we moesten rijden. We stonden allemaal bij de koffieautomaat toen de planner binnen kwam lopen met de routes in zijn hand. Hij vroeg aan iedereen hoe het weekend was en draaide naar mij en maakte de volgende opmerking: hee Ahmet, hoe was weekend, lekker bezig geweest met het vrouwtje? En maakte daarbij een handgebaar - je weet wel welke - waardoor ik kei kwaad werd. Mijn collega's zagen dit aan mij en ik liep weg en reed regelrecht naar huis. Onderweg werd ik nog gebeld maar nam niet op. Eenmaal thuis was mijn vrouw ook verbaasd omdat ik zo snel weer terug was. Zij zag wel aan mij hoe laat het was en heeft mij met rust gelaten. Ik was echt ontzettend boos en voelde me kei beledigd. Ik heb de baas gebeld en gezegd dat ik ziek was. Normaal zou hij meteen vragen, wat heb je, maar ik denk dat hij het wist waarom ik naar huis was gegaan. Hij had het dit keer niet gevraagd, waarom ik me ziekmeldde. Een paar dagen later werd ik gebeld door mijn baas. Hij vroeg of ik wilde komen praten. Ik was al een stuk rustiger maar voelde het alweer borrelen bij de gedachte dat ik naar kantoor moest om te praten. We spraken een tijd af en ben toen gegaan om met mijn baas te spreken. Toen ik op de zaak aankwam ben ik naar de koffieautomaat gelopen om koffie te pakken. Ik ben toen naar de kamer van de baas gelopen en ben het gesprek aangegaan met hem. Hij vroeg aan me waarom ik boos ben weggegaan en vertelde hem het verhaal. Hij gaf aan dat hij niet echt begreep waarom ik me beledigd voelde omdat de planner volgens hem een 'grapje' maakte. Ik zei, of ik werk voortaan met een andere planner of jij kan een nieuwe chauffeur zoeken. Ik laat me door niemand beledigen. Hierop gaf mijn baas aan dat ik het op deze manier hem wel heel moeilijk maak. Maar hij zei dat als ik me weer beter meld dat hij ervoor zorgt dat ik een andere planner krijg waarmee ik voortaan kan samenwerken. Zijn voorwaarde was dat ik het wel met die planner moest uitpraten. Ik vond het maar niks maar heb het toch geaccepteerd. Dat gesprek heeft diezelfde week nog plaatsgevonden. Mijn collega - de planner - bood zijn excuses aan tijdens het gesprek en begreep mijn reactie niet zo heel goed. Hij gaf aan dat hij aan het 'dollen' was. Ik vertelde hem dat ik er niet van ben gediend om dat soort grapjes te horen over mij en mijn privéleven. Hij toonde begrip en we hadden het uitgesproken. Een paar maanden later ben ik voor een andere baas gaan werken, ook als vrachtwagenchauffeur. Ik ben deze ervaring nooit vergeten.

Tot dusver het verhaal. Een analyse volgens het Turkse-TOPOI model:

Taal

Wat hier opvalt: de collega van de Turkse man - de planner - denkt een grapje te maken met Ahmet, de Turkse vrachtwagenchauffeur. Hij maakt een grapje binnen het privé domein van Ahmet en maakt daar ook een handgebaar bij die voor de planner waarschijnlijk minder impact heeft als bij de Turkse man. Het handgebaar is niet duidelijk omschreven maar aan de reactie te merken is deze zeer beledigend geweest voor Ahmet.

Ordering

Wat hier opvalt: de 'grap' die de planner maakte met Ahmet pakte (onbedoeld) verkeerd uit. De Turkse man stond in het bijzijn van zijn collega's op het moment dat er voor hem een beledigende grap werd uitgehaald. De grap ging over zijn vrouw, hetgeen wat voor de meeste Turkse mannen als hun 'eer' wordt betiteld. De kuisheid van de Turkse vrouwen zijn een belangrijk onderdeel van de eer van Turkse mannen. In deze context wordt er een grap gemaakt over dit onderdeel en daarbovenop wordt er ook nog eens een handgebaar gemaakt die obsceen is in de Turkse cultuur. Alle 'ingrediënten' om een Turk te beledigen zijn aanwezig. De aanwezigheid van zijn collega's, dus publiek, maakt dit nog extra zwaarder voor Ahmet. Het referentiekader van Ahmet wordt overschaduwd door een 'leuk' bedoelde grap.

Perspectieven

Wat hier opvalt: de Turkse medewerker is ontzettend boos op zijn collega. Daarbij is hij in zijn eer aangetast.

Het is zover gegaan dat hij zich heeft ziekgemeld. Toch is er ergens een bepaalde hiërarchie van zijn werkgever die maakt dat hij in gesprek wil. Als zijn naaste collega - de planner - had gebeld en gevraagd om tot een conversatie te komen dan had Ahmet dit waarschijnlijk niet gedaan. De Turkse chauffeur heeft van nature toch een bepaalde respect voor hiërarchie en dat maakt dat hij met het verzoek van zijn baas instemt. De collega van Ahmet die het grapje heeft gemaakt heet naar alle waarschijnlijk nooit de bedoeling gehad om Ahmet echt te kwetsen. Toch is dit gebeurd. Dit betekent dus dat ze beiden een ander referentiekader voor humor hebben.

Organisatie

Wat hier opvalt: de baas van Ahmet heeft kennelijk invloed op hem. Daarom heeft Ahmet de uitnodiging om te praten ook geaccepteerd van zijn werkgever. Wat daarentegen noemenswaardig is: na een paar maanden wisselt de Turkse chauffeur toch van werkgever. Naar alle waarschijnlijkheid - ook al is dit door hem niet bevestigd - heeft deze voorval daar aanleiding voor gegeven.

Inzet/invloed

Wat hier opvalt: de erkenning van de 'belediging' voor Ahmet komt pas wanneer hij met zijn collega - de planner - spreekt. Pas dan creëert de Turkse chauffeur een mogelijkheid voor zichzelf om zijn verhaal te doen en 'erkenning' te krijgen. Deze krijgt hij door zijn standpunt duidelijk te maken naar zijn collega en daarvoor excuses te krijgen.

Narrative 3

De persoon die dit verhaal heeft verteld is een 27 jarige vrouw van Turkse afkomst.

Na mijn studie Fiscaal recht ben ik bij firma X (een zeer bekende advocaten- & fiscalistenconcern) gaan werken. Ik heb het goed naar mijn zin daar. Leuke collega's en de diversiteit aan cases die ik bestudeer maakt het werk voor mij ook leuk om te doen. Uiteraard maken we allemaal wat mee, maar ik wat ik in het begin van mijn carrière bij de firma X heb meegemaakt is wel interessant om te vertellen. Het eerste jaar werd ik begeleid binnen de afdeling door de afdelingsmanager. Samen met mij werden er ook nog andere 'nieuwelingen' begeleid. We kwamen bij elkaar om de voortgang te bespreken van je persoonlijk introductieplan. Dit was nodig om je helemaal te integreren binnen het bedrijf. Dat ging de eerste maanden ook heel goed totdat we op een gegeven moment wederom in een vergadering zaten met elkaar om de voortgang te bespreken. Ik weet even niet meer wanneer dat precies was maar we hadden een paar modules binnen het introductieplan afgerond en dat moest gevierd worden. Onze manager sloot de vergadering daarom af met het voorstel om na het werk wat te gaan eten en daarna de stad in te duiken om wat te gaan drinken met de gehele groep. Ik gaf toen aan dat ik dat even met mijn thuissituatie moest overleggen waarbij ik meteen van mijn manager de sarcastische opmerking kreeg: 'oh je moet het zeker even aan je vriendje vragen of je mag'. Buiten dat ik dit soort taal niet vind passen voor een manager, gaf ik aan dat ik geen vriendje heb en dat ik gewoon thuis woon. Waarop de volgende rotopmerking kwam: 'je bent 25 en je woon nog thuis??! En je hebt geen vriendje? Dat geloof ik nooit Leyla!'. Hierop grinnikten er een aantal binnen de vergaderruimte en ik voelde dat ik knalrood werd. Ik excuseerde me om even naar het toilet te gaan en moest daar van woede even een traantje laten! Wat een schoft dacht ik. Bij ons is het heel normaal dat je nog bij je ouders woont totdat je trouwt. En als ik 's avonds laat weg wil dan zal mijn vader zeker op de hoogte moeten zijn, dat 'ie dat niet weet zeg! Een doodnormale zaak bij ons! Ik ben na het 'toiletbezoek' terug gegaan en de manager verteld dat het mij vandaag niet zo goed uitkomt en dat ik liever een andere keer meega. De manager zei hierop: hee Leyla, dat van net was gewoon een grapje, ik was gewoon aan het jennen. Ik bedoelde er niks mee, maar dat weet jij wel toch? Ik knikte ja, en zei ook: ja natuurlijk weet ik dat. Maar van binnen voelde ik me geraakt en ik durfde dat op dat moment niet te zeggen. Hij was tenslotte mijn manager. Na een paar dagen leek het rotgevoel van binnen ook minder te worden. Totdat ik een 1 op 1 feedback gesprek kreeg met mijn manager. Dat feedback gesprek was niet gepland en ging in eerste instantie ook niet over mij maar over een case die ik in behandeling had. Het was meer een moment van 'sparren'. Toch voelde ik me ongemakkelijk met mijn manager en dat had hij heel snel in de gaten. Hij vroeg: 'vertel eens, wat is er aan de hand?' Ik merkte toen dat het gevoel van beklemming en ongemak alleen maar erger werd en ik een weer een traantje moest laten. Ik veegde het weg en zei: 'ik weet eigenlijk niet goed hoe ik dit moet zeggen, maar..'. Hierop gaf mijn manager aan: 'vertel het maar op jouw manier, ik luister graag naar je'. Dat voelde al een stuk beter en ik gaf aan dat ik me tijdens het laatste groepsbijeenkomst heel ongemakkelijk voelde bij zijn grapjes. Ik vertelde erbij dat ik het op dat moment niet durfde te zeggen en dat ik er eigenlijk nog steeds mee zit. Hierop vroeg hij door: 'wat zit je dan precies dwars?' 'Jouw grapjes over dat ik nog geen vriendje heb en dat ik nog thuis woon, dat was niet leuk' gaf ik aan. Hierna maakte ik mijn standpunt af met dat ik het prettiger zou vinden als er voortaan geen grapjes worden gemaakt met betrekking tot mijn privéleven. Mijn manager bood zijn excuses aan en gaf mee dat hij hier absoluut rekening mee zou houden. En zo geschiedde, ik heb daarna ook zo'n soortgelijke situatie niet meer meegemaakt. Het was niet fijn maar het lichte wel op om het erover te hebben.

Tot dusver het verhaal. Een analyse volgens het Turkse-TOPOI model:

Taal

Wat hier opvalt: de manager wil met zijn team een succes gaan vieren en denkt een grapje te maken. De jongedame - Leyla - is overvallen door de 'grapjes' van haar manager en kiest ervoor om de situatie even te ontvluchten. Als ze terug is dan durft ze haar mening niet terug te geven en daarmee voor haar zelf op te komen. Dit is typisch een reactie waaruit blijkt dat in het bijzijn van anderen kritiek uitoefenen ongebruikelijk is. En zo reageert Leyla ook. Er is een duidelijke discrepantie tussen woord en daad. Ze zegt dat ze het niet 'erg' vindt maar van binnen voelt het heel anders. Ook dit is typisch Turks: niet met duidelijke en concrete woorden meteen zeggen wat er in haar omgaat.

Ordering

Wat hier opvalt: Leyla geeft in haar verhaal aan: bij 'ons' is het heel normaal dat je thuis woont totdat je trouwt en dat je tot die tijd overlegt met je vader of je 's avond wat kan gaan doen. Wat Leyla bedoelt met 'ons' is haar plattegrond van hoe zij haar wereld en directe omgeving ziet en ervaart. Het is haar referentiekader. En dit komt ook wel dicht in de buurt van wat vaders en moeders van hun dochters verwachten binnen de Turkse gemeenschap. Zij dienen beschermd te worden tegen 'invloeden' van buitenaf. Deze invloeden kunnen negatief zijn, waarmee de kuisheid van de dochter en daarmee de eer van het gezin en/of familie aangetast kan worden. Buiten dat dit heel normaal is voor Turkse begrippen is het ook meteen een goed voorbeeld van hoe complex sommige soortgelijke situaties kunnen zijn voor meiden en jonge vrouwen in de Turkse gemeenschap. Daarnaast is 'op je zelf' gaan wonen ongebruikelijk binnen de Turkse cultuur. Het referentiekader van de manager wordt met een grapje toegelicht: een jongedame van 25 woont niet meer thuis en hoeft van niemand toestemming om een avond weg te kunnen.

Perspectieven

Wat hier opvalt: Leyla zegt ergens in haar verhaal: 'dat weet'ie toch wel?' Dit is een verwachting van haar naar haar manager toe. Zij gaat er van uit dat haar manager de Turkse gebruiken en normen & waarden kent. Daarentegen valt het op dat de manager niet goed op de hoogte is van culturele 'codes' van zijn medewerkers in het team.

Organisatie

Wat hier opvalt: de manager organiseert een 'bedrijfsuitje' en gaat er maar van uit dat het past binnen ieder's prive domein van de medewerker. Leyla wil eerst overleggen met haar thuisbasis alvorens ze een beslissing neemt. Allebei organiseren ze hun leven op een verschillende manier en ze zijn hiervan niet op de hoogte.

Inzet/Invloed

Wat hier opvalt: Wanneer Leyla aangeeft dat ze het voorstel met haar thuissituatie wil overleggen en hier een grap over wordt gemaakt, voelt ze zich niet erkend. Pas een tijd later wanneer er een gesprek plaatsvindt tussen haar en de manager komt er een gevoel van erkenning wat zij omschrijft als: 'het was niet fijn maar het luchtte op'.

Bijlage 5

Implementatie interventie in de praktijk (dit zijn slechts impressies, ga voor de pagina naar www.facebook.com/HR4NL of kijk via je facebookaccount op 'intercultureel communiceren')

Pagina Berichten Meldingen Statistieken Publicatietools Instellingen Help ▾

FOTO'S

GEPLANEDE EVENEMENTEN

Heb je iets in de planning staan? Maak een

Intercultureel communiceren
8 mei om 23:01 · 🌐

Een van de toegepaste technieken op deze pagina is het TOPOI model. In het dagelijkse werk komt men regelmatig situaties tegen waarbij mensen elkaar niet goed of zelfs verkeerd begrijpen. Dit kan erg vervelend zijn, want soms leiden deze situaties tot ongewenste gevolgen, dit kunnen zijn ruzies maar ook ziekmeldingen. Miscommunicatie volledig uitbannen is een illusie (Hoffman, E., 2013) maar men kan er wel van leren. De vormen van miscommunicatie kunnen optreden in tweegesprekken, maar ook in groepsgesprekken of vergaderingen. Het kan moeilijk zijn voor iemand om duidelijk te maken wat hij bedoelt. Wellicht wordt er iets verwacht van iemand waar hij of zij niet aan kan voldoen. Een hulpmiddel wat aanwijzingen kan geven om te kijken naar deze 'gesprekken' is het TOPOI model. TOPOI staat voor: Taal, Ordening, Perspectieven, Organisatie, Inzet/Invloed. Dit zijn domeinen in de communicatie waar eventuele misverstanden achterhaald kunnen worden. Het maakt namelijk veel uit of iemand in eigen taal zijn standpunt duidelijk kan maken. Men kan namelijk in een 'vreemde' taal wellicht minder nuances, emoties of belevingen toelichten vanwege de woordenschat die minder kan zijn dan de moedertaal. Naast taal is het ook belangrijk om aandacht te schenken aan de manier waarop mensen denken (ordering). De kans dat men voor de ander invult is aanwezig en daarom ongewenst. De boodschap hier is dus om een goede luisteraar te zijn en nieuwsgierig te zijn naar wat de ander vertelt. Door alleen al een luisterende houding te hebben kan men werken aan het hebben van positieve invloed op de ander. Niet alleen luisteren maar analyseren van een gesprek is ook uiterst belangrijk. Hiervoor dient men van een afstand te kunnen kijken naar het gesprek, ook wel

Promoten

DEZE WEEK

40
Berichtbereik

15
Betrokkenheid met bericht

Recent
2016

Bekijk hier je advertentie

Intercultureel communiceren
Welkom op deze pagina. Deze pagina is bedoeld voor managers, medewerkers, professionals en...

👍 Vind de pagina leuk

Bericht promoten

Pagina Berichten Meldingen Statistieken Publicatietools Instellingen Help ▾

hebt leuk gevonden

Vrienden uitnodigen om deze pagina leuk te vinden

Promoot je pagina voor € 4
Bereik nog meer mensen in Nederland

Pagina promoten

INFO

Turkse medewerkers of collega's? Kijk op deze pagina hoe je vooral wel of niet kan communiceren!

Je website toevoegen **Website promoten**

PAGINATIPS

Help mensen actie te ondernemen
Voeg een actiekноп toe boven aan je pagina.

Effectieve berichten maken
Korte berichten met visuele elementen voor de juiste doelgroep doen het beter.

Wat is een gepromoot bericht?
Een gepromoot bericht is de makkelijkste manier om meer mensen op Facebook te bereiken.

Alle paginatips bekijken

Intercultureel communiceren
9 mei om 20:01 · 🌐

Het TOPOI model (Hoffman, E., 2013) is onder handen genomen en doorontwikkeld door Orhan Kurtoğlu. Op basis van antropologische bronnen is het model ingericht op de Turkse cultuur. Hiermee kan de lezer een kans creëren voor zichzelf om inzage te krijgen in hoe en waarom er op een bepaalde wijze wordt gecommuniceerd vanuit de visie van de Turkse gemeenschap.

4 bereikte personen **Bericht promoten**

👍 Leuk 🗨 Reactie ➦ Delen

Leila Willemsen-Ahmici

Schrijf een reactie...

Druk op Enter om te plaatsen.

Intercultureel communiceren
8 mei om 23:05 · 🌐

Een andere toegepaste techniek op deze pagina is de narratieve benadering. Dit wordt in de psychologie ook wel narratieve psychologie genoemd (Bohlmeijer, E., 2012). Narratief komt van het Latijnse woord 'narratio' en betekent verhaal. In deze vorm van psychologie is de veronderstelling dat mensen hun identiteit nabootsen door verhalen over zichzelf te vertellen en over wat hen overkomt. Deze methodiek kijkt hoe men zich kan ontwikkelen door verhalen over zichzelf te vertellen en daarover te reflecteren. Wanneer emotioneel beladen gebeurtenissen worden geordend tot een samenhangend verhaal dan kan dit een positief effect hebben op een psychisch geneesproces. De narratieve psychologie leert men dat denken, interpreteren en het maken van morele keuzes in verhaalstructuren gebeurt. Mensen ontfen zin en betekenis aan het

Promoten

DEZE WEEK

40
Berichtbereik

15
Betrokkenheid met bericht

Recent
2016

Bekijk hier je advertentie

Intercultureel communiceren
Welkom op deze pagina. Deze pagina is bedoeld voor managers, medewerkers, professionals en...

👍 Vind de pagina leuk

Bericht promoten



Intercultureel communiceren

heeft 6 nieuwe foto's toegevoegd.

9 mei om 20:13 · 🌐

👍 Vind de pagina leuk



Turks TOPOI Model

Taal

In zowel verbale als non-verbale communicatie is vriendelijkheid, beleefdheid heel belangrijk. Dit vormt eigenlijk de basis voor hoe men in de Turkse cultuur met elkaar communiceert. Ook spelen leeftijdsverschillen een belangrijke rol in hoe men elkaar (verbaal) aanspreekt (Dökmen, Ü., 1996). Een persoon van 26 jaar zal een persoon van 48 jaar oud altijd met u aanspreken. Wanneer in de laatstgenoemde situatie de jongere persoon niet 'u' maar 'jij' gebruikt dan wordt dit volgens de Turkse normen en waarden als zeer onbeschoft beschouwd. Ook kan hierin worden meegenomen dat het uitspreken van je mening jegens ouderen op een respectabele en voorzichtige manier wordt uitgevoerd. Een voorbeeld:

Ali (19 jaar) wil gaan studeren in een andere stad als waar hij woont. Daarvoor zou hij op kamers moeten. Zijn vader is het er niet mee eens: 'je kan nog niet goed met geld omgaan dus je blijft maar mooi thuis wonen totdat je laat zien dat je voor jezelf kunt zorgen!' Hierop antwoordt Ali: 'ik denk dat ik het wel kan papa, ik zou het gewoon moeten proberen'.

In eerste instantie is er niks mis met bovenstaande conversatie. Om een vergelijking te maken zodat het verschil wat zichtbaarder wordt: wanneer dit een Nederlands gezin zou zijn dan zou de jongvolwassene eerder geneigd zijn om meer voor zichzelf op te komen en duidelijker en concreter zijn mening te formuleren. Dit heeft te maken met het feit dat de Nederlandse cultuur overwegend een laagcontext cultuur (Nunez et al, 2010) is waarbij duidelijke communicatie met woorden gebruikelijk is. Dit in tegenstelling tot de Turkse cultuur, wat een hoogcontext cultuur is waarin het onnodig 'kwetsen' van mensen niet gebruikelijk is. Het indirect communiceren is meer gebruikelijker, vooral als er kritiek geleverd wordt. Openbaar (in het bijzijn van anderen) kritiek leveren of problemen bespreken is daarom ook absoluut ongebruikelijk binnen de Turkse cultuur. Dit is vergeleken met de

Intercultureel communiceren

[Startpagina](#)
[Vrienden zoeken](#)

[Pagina](#)
[Berichten](#)
[Meldingen](#)
[Statistieken](#)
[Publicatietools](#)
[Instellingen](#)
[Help](#)

Vrienden uitnodigen om deze pagina leuk te vinden

Promoot je pagina voor € 4
Bereik nog meer mensen in Nederland
[Pagina promoten](#)

INFO

- Turkse medewerkers of collega's? Kijk op deze pagina hoe je vooral wel of niet kan communiceren!
- Je website toevoegen [Website promoten](#)

PAGINATIPS

- Help mensen actie te ondernemen**
Voeg een actieknop toe boven aan je pagina.
- Effectieve berichten maken**
Korte berichten met visuele elementen voor de juiste doelgroep doen het beter.
- Wat is een gepromoot bericht?**
Een gepromoot bericht is de makkelijkste manier om meer mensen op Facebook te bereiken.

[Alle paginatips bekijken](#)

FOTO'S

Intercultureel communiceren

9 mei om 20:25 ·

Turks TOPOI Model

Samenvattend:

Taal

De Turkse cultuur is een hoogcontext cultuur, dat betekent veel context wanneer er feedback moet worden gegeven. Nooit in het openbaar en altijd impliciet. Non-verbaal is het zowel voor mannen onderling als vrouwen onderling veel fysiek contact. Let op! Dit geldt niet tussen vrouwen en mannen. Kijk ook uit met diverse handgebaren, deze kunnen voor Turken zeer beledigend zijn.

Ordering

De Turkse cultuur is een gemeenschapscultuur. Het collectivisme is diepgeworteld en daarom is de gemeenschapsidentiteit veel belangrijker dan het individuele. Eer speelt een hele belangrijke rol onder Turken. Leeftijd speelt ook een belangrijke rol in de communicatie. Oudere mensen hebben meer aanzien en gezag.

Perspectieven

Hierarchie is een belangrijke factor als het op invloed aankomt. De vader of moeder in het gezin is hiërarchisch 'hoger' dan het kind. De manager is hiërarchisch 'hoger' dan de werknemer en dat heeft ook veel invloed op de rol die Turkse mensen aannemen bij het ventileren van (openbaar) kritiek.

Organisatie

Wanneer men een grote groep Turken wil bereiken dan kan men het beste op een sleutelfiguur afstappen. Zij hebben meestal veel aanzien en daarmee ook veel invloed op de Turkse gemeenschap.

Inzet/Invloed

Een kopje koffie of thee aanbieden en de tijd nemen (zonder deze te benoemen) om een gesprek te houden met een Turk kan veel vruchten afwerpen. Vooral als een manager of werkgever hiermee op een bewuste wijze mee omgaat. Vergeet ook niet: de meeste Turken werken om te leven en niet andersom.

Promoten

DEZE WEEK

40
Bereikbereik

15
Betrokkenheid met bericht

Recent
2016

[Bekijk hier je advertentie](#)

Intercultureel communiceren
Welkom op deze pagina. Deze pagina is bedoeld voor managers, medewerkers, professionals en...
[Vind de pagina leuk](#)

[Bericht promoten](#)