

## Culturele diversiteit —

### Dialoog als vertrekpunt

Iedereen draagt eigen normen en waarden met zich mee. Gelukkig maar. Als we samenwerken is het van belang om over die verschillen met elkaar te kunnen praten. Dialoog brengt mensen met elkaar in gesprek. Over hun achtergronden en cultuur. En over hun houding en opvattingen ten aanzien van hun werk en zaken daaromheen. Maar met een open, onderzoekende houding. Zodat onbekendheid verandert in respect, er ruimte blijft voor verschillen, en er aandacht ontstaat voor het gemeenschappelijke.

—

*In één van de GGZ-instellingen in Nederland is de afgelopen jaren hard en met succes gewerkt aan de interculturalisatie van de organisatie. Visie, beleid en actiepunten zijn duidelijk. Het aantal medewerkers van niet-Nederlandse oorsprong is enorm toegenomen tot ruim 25%. Het betreft hier relatief hoog (HBO+) opgeleide professionals. Desondanks verloopt het integratieproces op de werkvloer niet probleemloos.*

*Een verkenning door Van de Bunt en Het Nieuwe Trivium leidt tot de conclusie dat zowel allochtonen als autochtonen moeite hebben met het ter sprake brengen van gevoelig liggende onderwerpen en het oplossen van conflicten. Daarom worden in een aantal groepsbijeenkomsten lastige kwesties opnieuw aan de orde gesteld. Deze keer onder begeleiding en volgens de stappen en regels van Dialoog. Er ontstaat inzicht en meer begrip voor elkaar.*

## Culturele diversiteit: speelt dat in uw organisatie?

De wereld wordt kleiner, de diversiteit op de vierkante kilometer steeds groter. Organisaties vormen een afspiegeling van de maatschappij. Waar steeds meer discussies op gang komen en meningen uiteen lopen. Verschillen in cultuur, religie of herkomst bepalen iemands identiteit. Daardoor verlopen gesprekken over de verschillen vaak heftig. Als er al een gesprek op gang komt.

Uw organisatie heeft al volop met die verscheidenheid te maken. Of realiseert zich dat het nog slechts een kwestie van tijd is. Het gesprek met elkaar moet worden gevoerd. In openheid en respect. Dat is het streven.

### Veranderen



Het begeleiden van veranderingsprocessen is één van de kernactiviteiten van Van de Bunt. Elk veranderingsproces wordt benaderd vanuit het samenspel van vijf essentiële krachten:

- Pijn (over hoe het nu gaat)
- Visie (op hoe het zou kunnen)
- Leiderschap (als baken en mobilisator)
- Communicatie (elkaar goed informeren)
- Draagvlak (medewerkers betrekken bij het proces)

### Praten



Waar mensen met elkaar praten, is een gesprek. Waar mensen ook naar elkaar luisteren en op elkaar reageren, is een dialoog. Een vruchtbare bodem om nieuwe, gezamenlijke inzichten te verwerven. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan.

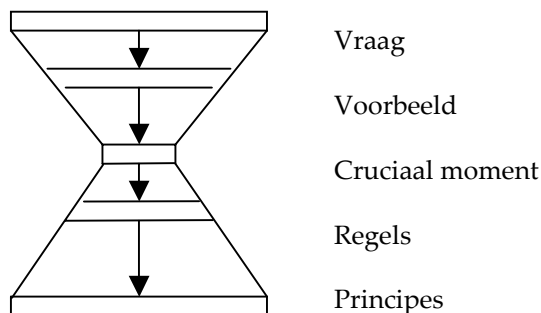
## Van gesprek naar Dialoog

Dialoog nodigt alle betrokkenen uit te starten met een open houding. Een vrije ruimte waarin plaats is voor de eigen waarden en normen, maar ook om die van anderen te onderzoeken. Daarmee bieden Van de Bunt en Het Nieuwe Trivium een moderne en beproefde methode om mensen en organisaties beter te laten functioneren en presteren.

### Met menselijke maat

Bij Dialoog is de praktijk altijd het uitgangspunt. Geen academisch gefilosofeer, maar een praktische benadering van een bestaande situatie. Daarbij zien de gespreksleiders erop toe dat de informatie-uitwisseling verloopt volgens een bewezen, op voortschrijdend inzicht gerichte structuur.

*“Tijdens de bijeenkomst kon ik vrijelijk zeggen wat ik dacht, maar het werd me ook duidelijk hoe ik onbewust op de tenen van anderen ga staan. Niet omdat die zo lang zijn (dat dacht ik altijd), maar omdat ik me ongenueanceerd uitdruk.” (Aldus een deelnemer na afloop van een Dialoog-sessie.)*



Voor een Dialoog-sessie wordt een kleine groep mensen uitgenodigd. Tijdens het gesprek denken alle deelnemers na over een fundamentele kwestie, de *Vraag*. Deze is gebaseerd op een ervaring, het *Voorbeeld*, van één van de groepsleden. Die ervaring is de grondslag van analyse en argumentatie gedurende het gehele gesprek. Het voorbeeld wordt toegespitst op een *Cruciaal Moment*. Daarna verplaatsen de anderen zich in deze ervaring, en formuleren hoe zij zich in die situatie zouden voelen en wat ze zouden doen. Vervolgens geven zij aan waarop hun oordeel is gebaseerd. Op deze manier expliciteren en vergelijken zij de eigen en elkaars mentale modellen, de zogeheten *Regels*. Met als hamvraag: waar komen deze regels vandaan? Anders gezegd: welke (culturele) *Principes* liggen hieraan ten grondslag?

Rode draad door al deze fases is het vrijelijk durven stellen van vragen; aan elkaar, maar ook aan zichzelf. Daarmee markeert Dialoog het startpunt van elk daadwerkelijk interculturalisatieproces.

### Duidelijke resultaten, concrete winst

De Dialoog-aanpak vergroot het lerend vermogen van uw organisatie. De training van individuele medewerkers draagt rechtstreeks bij aan hun persoonlijke en professionele groei. En daarmee aan de kwaliteit van de organisatie als geheel.

### Dialoog maakt de weg vrij voor:

- Het bespreken van lastige ervaringen of vragen zonder dat dit direct tot misverstanden of conflicten leidt.
- Bewustwording van de verscheidenheid aan normen, waarden, gevoelens en gewoonten.
- Vaardigheid in het herkennen en onderzoeken van de mentale modellen bij zichzelf en anderen.
- Het nemen van verantwoordelijkheid voor eigen daden, en collega's op hun daden durven aanspreken.
- Het als boeiend ervaren van verschillen in plaats van deze als een bedreiging te zien.
- Het vermogen zich in anderen te verplaatsen.
- Constructieve wederzijdse beïnvloeding.

*Een organisatie in Pretoria, Zuid-Afrika, geeft juridische ondersteuning aan vrouwen en kinderen die te maken hebben met 'domestic violence' en 'abuse'. De missie is de integratie van vrouwen en jongeren door politiek en economisch empowerment. Mensenrechten spelen hierin een belangrijke rol. Het management van de organisatie wil in het belang van de sponsors haar (juridische) professionals in teams pro-actief laten samenwerken en het projectmanagement professionaliseren. De samenstelling van het personeelsbestand is een afspiegeling van de Zuid-Afrikaanse samenleving. De organisatieverandering lijkt te stagneren door elementen die met wederzijds vertrouwen te maken hebben. Multiculturaliteit, waarden en normen krijgen hierin een belangrijke rol. De professionals willen dat het management de projecten strakker aanstuurt, om zo de moeizame onderlinge interactie en communicatie te verbeteren. Het management kiest echter voor werkconferenties op het gebied van communicatie.*

## Samen verder

Dialogo werkt op alle niveaus, dwars door uw organisatie heen. Preventief of om probleemsituaties weer vlot te trekken. Vanzelfsprekend moeten de deelnemers bereid zijn tot een leerproces in teamverband. De organisatie zal op haar beurt voorwaarden moeten creëren waardoor de geest van Dialogo tot de interne routine gaat behoren. Want uiteindelijk gaan de specialisten van Van de Bunt en Het Nieuwe Trivium weer weg. En gaat u samen verder.

### Dialogo: open en in-company

Dialogo wordt op meerdere manieren aangeboden. Als open inschrijving – zeer geschikt voor individuele medewerkers – is er keuze uit eenmalige bijeenkomsten en trainingen in verschillende modules over een langere periode. De in-companytrajecten – aantrekkelijk voor grotere groepen deelnemers uit één organisatie – bestaan uit een- of meermalige bijeenkomsten.

## Informatie

### Van de Bunt, adviseurs voor organisatie en beleid

Weerdestein 97  
1083 GG Amsterdam  
Postbus 7960  
1008 AD Amsterdam  
telefoon: 020 - 64 21 134  
fax: 020 - 64 45 937  
e-mail: [VandeBunt@vandebunt.nl](mailto:VandeBunt@vandebunt.nl)  
website: [www.vandebunt.nl](http://www.vandebunt.nl)

### Het Nieuwe Trivium,

Postbus 490  
5600 AL Eindhoven  
tel: 040 - 29 61 984  
fax: 040 - 29 61 986  
e-mail: [info@hetnieuwetrivium.nl](mailto:info@hetnieuwetrivium.nl)  
website: [www.hetnieuwetrivium.nl](http://www.hetnieuwetrivium.nl)