



Ministerie van de  
Vlaamse Gemeenschap



werkmap

Van *(andere)* nieuwkomer tot toffe collega.

van  
*(andere)*

nieuwkomer

tot toffe collega  
*tot toffe collega*

# VAN 'ANDERE' NIEUWKOMER TOT TOFFE COLLEGA. ΔΗ ΔΝΔΕΒΕ, ΝΙΕΠΛΚΟΜΕΒ ΙΟΛ ΙΟΕΕΕ COTTECV

Tips en suggesties voor een vlotte inwerkperiode als  
(een van de) eerste migrant(en)  
in een onderneming.

Werkmap voor coaches.



Ministerie van de  
Vlaamse Gemeenschap

1/ Inleiding	03
2/ De rol van de coach in het begeleiden van een solo.	04
2.1 Hoe leren mensen op de werkplaats?	
2.2 De solo stimuleren en motiveren.	
3/ Leer door de ogen van de solo kijken.	06
3.1 Keer de rollen eens om.	
3.2 Door de ogen van de solo kijken ... maar zonder donkere bril op!	
3.3 Wat is gelijke behandeling eigenlijk?	
4/ Hoe kunt u (onbedoelde) discriminatie van de solo helpen vermijden?	08
5/ Hoe omgaan met vooroordelen?	10
5.1 Hoe ontstaan vooroordelen?	
5.2 Hoe kunnen we vooroordelen opsporen?	
5.3 Hoe kunnen we de inhoud van vooroordelen aanpakken?	
5.4 Wat met de gevoelens achter een vooroordeel?	
6/ Samengevat: waar moet ik als coach op letten?	15
6.1 Waarom een checklist?.	
6.2 Hoe gebruik ik de checklist?	
6.3 Checklist voor begeleiding op de werkplaats van een solo.	

## 1/ INLEIDING

U bent - formeel of minder formeel - aangesteld als begeleider van (een) nieuwkomer(s) in uw ploeg. Het is waarschijnlijk niet de eerste keer dat u 'een nieuwe' helpt inwerken, maar nu zit er toch een speciaal kantje aan: het is één van de eerste migranten die op deze afdeling binnenkomt. Dat stelt u voor een aantal nieuwe problemen. Hoe zal het zittende personeel reageren? Iedere nieuweling wordt getest, maar nu kunnen vooroordelen of afkeer van vreemdelingen de 'normale' plagerijen tot een hel maken. En hoe zal de migrant reageren? Misschien scheldt hij al direct iedereen voor racist uit - en dat is precies om problemen vragen. En nog zoets: discriminatie is natuurlijk bij wet verboden, maar wat zegt het arbeidsreglement daarover? Trouwens, wat is discriminatie precies? Vallen grapjes over Turken of Marokkanen daar ook onder? En dan is er natuurlijk nog de heel menselijke reactie van schrik hebben om fouten te maken. Want migranten leven toch in een andere cultuur, hebben een andere godsdienst, gedragen zich anders. Veel vragen dus, en weinig antwoorden.

In dit tweede deel van de brochure 'Van "andere" nieuwkomer tot toffe collega', dat speciaal geschreven is voor mensen in uw situatie, willen we precies een aantal antwoorden geven. Verwacht echter geen blauwdruk, waarin u voor iedere moeilijke situatie het enige 'juiste' antwoord vindt. Zulk een handleiding zou waardeloos zijn, want iedere situatie is specifiek en kan op tal van manieren worden aangepakt. Wel willen we u een aantal inzichten bijbrengen: waarom lopen kleine communicatiestoornissen soms helemaal uit de hand, en wat is daartegen te doen, bijvoorbeeld. Verder geven we u nog een aantal hulpmiddelen in de vorm van tips, voorbeelden, oefeningen en checklists die u zullen helpen in uw begeleidingswerk. We beperken ons daarbij echter tot het bespreken van die problemen, die zich specifiek kunnen voordoen bij de instroom van (de eerste) migranten in een onderneming of een afdeling; we hebben niet de ambitie om een volledige gids voor de begeleiding van nieuweelingen te maken. We zijn er trouwens van uitgegaan dat u al (enige) ervaring heeft in het begeleiden van de pas aangeworven medewerkers; we vermelden dus

slechts heel beknopt een paar algemene aandachtspunten waar iedere begeleider op de werkplaats rekening mee dient te houden - kwestie van even uw kennis op te frissen.

Misschien vindt u het nogal gek dat u, ter ondersteuning van uw begeleidingswerk, dezelfde brochure (weliswaar met een werkmap erbij) in de handen krijgt gestopt als de pas aangeworven migrant. Was het niet beter geweest een aparte brochure te maken, die nauwer kon aansluiten bij uw kijk op de zaken? We denken het niet. De aanpak waarvoor wij gekozen hebben helpt u om de situatie door de ogen van de solo te bekijken. Dat zal uw inlevingsvermogen vergroten, en kan alleen maar bijdragen aan een snelle realisatie van de vertrouwensband tussen u en de nieuweling.

Tot slot nog dit. We hebben deze werkmap geschreven met het oog op een ruime verspreiding. We richten ons tot diverse sectoren, grote en kleinere ondernemingen of instellingen, profitsector zowel als social profit. Natuurlijk zal de situatie van de begeleider van nieuwkomers in al deze gevallen verschillend zijn. Misschien bent u de directe chef van de betrokkene. Of een ervaren collega. Of een werknemersafgevaardigde. Misschien moet u de nieuwkomer ook professioneel inwerken. Of juist niet. Volgt u één pas aangeworven op of meerdere? Hoeveel tijd krijgt u daarvoor? U merkt het, grote verschillen. Vandaar dat niet elk voorbeeld of iedere tip even bruikbaar zal zijn voor eenieder van u. Laat u daardoor niet ontmoedigen. Aan het merendeel van de suggesties zult u wel veel hebben.

En ook wat u niet direct kunt toepassen in uw situatie, kan u zeker inspireren om naar een aangepaste oplossing te zoeken.

O ja, we weten natuurlijk ook niet welke naam uw functie precies heeft gekregen in uw onderneming. Soms wordt het 'peter' (of 'meter') genoemd. Ook 'mentor' wordt dikwijls gebruikt. Of misschien heeft uw begeleidingsrol helemaal geen aparte naam. We zullen in de rest van de tekst de term 'coach' gebruiken, alleen maar voor het gemak.

En dan nu samen aan de slag. Veel succes!

## 2/ DE ROL VAN DE COACH IN HET BEGELEIDEN VAN EEN SOLO<sup>1</sup>

### OPDRACHT:

lees de eerste twee hoofdstukken van de handleiding ('Inleiding' en 'De eerste valt op'). Herkent u de situatie (een beetje)?

Iedereen belandt vroeg of laat wel eens in de positie van (meer of minder zichtbare) solo. Denk aan de eerste dag in een nieuwe job. De eerste training van het volleybalteam of de voetbalploeg waarbij u zich pas hebt aangesloten. Uw verhuis van de stad naar dat rustige dorpje. Iedereen kent dus wel het gevoel van onzekerheid dat met zulk een situatie samenhangt. In de meeste gevallen gaat dat gevoel snel over. Maar er zijn uitzonderingen.

Het belang van de situatie en de zichtbaarheid van de solo vergroten de onzekerheid. Beginnen in een nieuwe job is geweldig belangrijk: het is een keerpunt in iemands leven; de eerste migrant in een onderneming is extreem zichtbaar. Gevolg: grote onzekerheid bij de pas aangeworven allochtoon, die in deze situatie beslist wat steun kan gebruiken.

De rol van de coach bestaat er in om te helpen de onzekerheid bij de solo weg te nemen, zodat die snel de technische, persoonlijke en sociale vaardigheden onder de knie krijgt die voor de job en de werkomgeving nodig zijn - zonder dat dit leidt tot pure aanpassing. Hoe kunt u die rol waarmaken? Door op de volgende zaken te letten:

- \* de solo helpen bij het leren leren (zowel uit successen als uit fouten)
- \* de solo stimuleren en motiveren
- \* oog hebben voor de specifieke problemen waarmee migranten af te rekenen krijgen (zoals racisme en discriminatie) en daar oplossingen voor helpen zoeken
- \* dit alles vereist dat er een vertrouwensband bestaat tussen mentor en solo; daartoe moet de mentor door de ogen van de solo leren kijken.

We zullen elk van deze punten apart bespreken. Aangezien de eerste twee aandachtspunten niet echt specifiek zijn voor de problemen waarmee migranten af te rekenen krijgen, behandelen we die kort in dit hoofdstuk.

Leren kijken door de ogen van de solomigrant en de aanpak van discriminatie en (alledaags) racisme behandelen we verderop in aparte hoofdstukken.

## 2.1 HOE LEREN MENSEN OP DE WERKPLAATS?

In elke job krijgen mensen (geschreven) instructies: wat moet gedaan worden, hoe, in welke volgorde, welke veiligheidsmaatregelen moeten genomen worden enzovoort. Natuurlijk zijn die instructies heel belangrijk om te leren hoe u een taak moet aanpakken, maar uiteindelijk komt er bij leren toch veel meer kijken (en zeker wanneer we het hebben over het aanleren van sociale vaardigheden: hoe ga ik met collega's en leidinggevenden om). Leren op de werkplaats gebeurt vooral al doende, door nadoen, door proberen en kijken of het lukt (trial and error). En uiteraard: ook uit fouten kan geleerd worden. Maar het zou verschrikkelijk lang duren vooraleer we iets echt helemaal onder de knie hebben, wanneer er geen commentaar of terugkoppeling zou worden gegeven op wat we doen. Positieve commentaar stimuleert en moedigt aan; corrigerende commentaar helpt ons om fout gedrag bij te sturen en te verbeteren. Tenminste: wanneer die commentaar aan een aantal voorwaarden voldoet. Wie bakken vol negatieve opmerkingen over zich heen krijgt en als afsluiter de uitspraak 'Een aap leert nog sneller' zal weinig (kunnen) aanvangen met die commentaar. Goede terugkoppeling houdt daarom rekening met:

### 1/ Op het juiste moment

Corrigerende commentaar moet u geven op het moment waarop de fout nog kan hersteld worden. Te lang wachten heeft als effect dat de commentaar niet als opbouwend maar als afbrekend wordt aanvoeld: er kan toch niets of niet veel meer aan veranderd worden. Te vroeg commentaar geven is ook weer niet goed: de solo heeft de kans nog niet gehad om iets te proberen. De commentaar wordt dan betuttelend.

### 2/ Over het gedrag, niet over de persoon

Commentaar moet geleverd worden op zichtbaar en aantoonbaar gedrag. Fouten mogen voor de coach nooit aanleiding zijn om de persoonlijkheid van de solo negatief te beoordelen. De bal wordt gespeeld, niet de man.

### 3/ Commentaar is concreet, duidelijk en herkenbaar.

De solo mag niet met twijfels blijven zitten over wat er nu precies verkeerd was.

### 4/ Verwijs naar de gevolgen van (verkeerd) gedrag.

Wanneer de solo niet direct zelf in staat is om alle consequenties van zijn gedrag in te schatten, kan de coach hem daar bij helpen door suggesties te geven en vragen te stellen. ...

<sup>1</sup>Met dank aan de Dienst Europese Projecten van het Departement Onderwijs en het Youthstartproject 'Youth Re-Start'.



### 5/ Commentaar is gebaseerd op respect.

Als coach moet u steeds voor ogen houden: 'Hij/zij kan het!' In plaats van het zelfbeeld van de solo te beschadigen, moet u juist zijn/haar zelfbeeld en zelfvertrouwen versterken.

### 6/ Geen corrigerende commentaar zonder hulp aan te bieden.

Mensen moeten in staat gesteld worden fouten te verbeteren. Dat kan bijvoorbeeld door betere instructies of richtlijnen, hulp door een collega te laten bieden, demonstreren hoe het wel moet e.d.

### 7/ Schep ruimte voor een snelle 'herkansing'.

Wanneer de solo snel de kans krijgt om het opnieuw te proberen zodat het nu wel lukt, schept dat een positieve sfeer en beleeft de solo toch de succeservaring. Geef in dat geval als coach ook positieve commentaar.

## 2.2 DE SOLO STIMULEREN EN MOTIVEREN.

Positieve commentaar en - goede! - corrigerende commentaar werken motivatieverhogend. Wanneer u de solo geregeld aanmoedigt, af en toe de tijd neemt voor een functioneringsgesprek (hoe is het tot nog toe verlopen, wat gaat goed, waar zijn nog knelpunten) en regelmatig (echte, gemeente) positieve commentaar geeft, betekent dat een flinke steun. Maar zoals u heeft gezien (zie Handleiding, 'Aanpassing aan verwacht gedrag', blz. 6) zal de solo in vele gevallen proberen wat minder 'zichtbaar' te worden door zich verregaand aan te passen. Daardoor blijven vele kwaliteiten van hem of haar onzichtbaar, en zal hij/zij zich weinig profileren. Niet de beste weg naar succes!

Nu is het zo dat die schrik voor profilering vooral de persoonlijke en sociale vaardigheden betreft, en (veel) minder een rol speelt voor de technische vaardigheden, die te maken hebben met de technische uitvoering van het werk. Hier ligt een kans voor de solo: wanneer hij goed is in zijn job, verhoogt dat de kans op acceptatie door de andere collega's. Maar tegelijk is dat ook een groot gevaar, natuurlijk. Want stel dat de solo op technisch gebied ook nog wat tekort schiet (niet abnormaal in een nieuwe functie!); de collega's zullen snel geneigd zijn om te zeggen: 'Zelfs dat trekt op niets!'

En (zie Handleiding, 'Aanpassing aan verwacht gedrag' blz. 6) dikwijls wordt ieder foutje als een dubbele fout gezien: eenmaal van de solo, maar tegelijk een fout van 'de' migranten. Nog meer dan voor iedere andere pas aangeworvene, is het voor de solomigrant dus heel belangrijk om duidelijke

(technische) instructies te krijgen. De coach kan (voor zover hij zelf niet instaat voor de technische inwerking van de solo) hier een belangrijke ondersteunende rol vervullen, in overleg met de direct leidinggevende. We zetten de belangrijkste aandachtspunten daarbij even in een schema:

### 1/ Werd de opdracht begrepen?

Het is niet omdat de solo 'ja' zegt, dat hij het ook werkelijk helemaal begrepen heeft (aanpassingsgedrag!); laat dit vriendelijk controleren (door vragen te stellen, hem in eigen woorden de opdracht te laten herhalen e.d.) maar zonder te vervallen in betutteling.

### 2/ Hoe verklaar ik nieuwe vaktermen?

Bijna ieder beroep of werkplaats heeft wel een beperkte voorraad 'geheimtaal', die voor buitenstaanders soms onbegrijpelijk is. Het wordt nog extra moeilijk, wanneer de termen op papier (de werkbond bijvoorbeeld) in het Nederlands vermeld staan, wanneer tegelijk op de werkvloer (verbasterde) Franse uitdrukkingen worden gebruikt, en op de machines de voorschriften in het Engels zijn aangebracht. Hieraan moet voortdurend aandacht worden besteed, te beginnen bij het onthaal in de onderneming.

### 3/ Hoe wordt de opdracht uitgelegd?

Leidinggevenden of directe collega's zijn het meestal niet gewend om aan een nieuwkomer taken uit te leggen (er worden niet iedere week mensen aangeworven op die werkpost); onbewust zullen ze een taal en een wijze van uitleggen gebruiken zoals ze dat ook onder elkaar, onder 'anciens' zouden doen. Niet de beste aanpak tegenover de solo. Veel beter is het vierstappenmodel (hoewel dat niet voor elke taak kan of moet aangewend worden):

- \* de coach (of de leidinggevende, of een collega) doet het voor
- \* vervolgens doet hij het traag voor
- \* de coach (of leidinggevende, of collega) en de solo doen het samen traag
- \* de solo doet het alleen (terwijl de coach of leidinggevende of collega toekijkt)

### 4/ Hoe motiveer ik de solo?

Naast alles wat we hierover al gezegd hebben, zijn nog twee dingen van belang:

- \* zorg ervoor dat de nieuweling het belang van zijn taak in het geheel van het werk (van de afdeling, van de onderneming) begrijpt. Anders lijken sommige opdrachten soms weinig zinvol. Hieraan kan bij het onthaal al aandacht besteed worden ...

(o.a. door een goede rondleiding door de afdeling en de onderneming)

\* probeer de opdracht te verdelen in duidelijke deeltaken. Het werk wordt er overzichtelijker door, en elke succesvol beëindigde deeltaak motiveert weer voor de volgende.

### 3/ LEER DOOR DE OGEN VAN DE SOLO KIJKEN.

#### OPDRACHT:

Lees hoofdstuk 3 van de Handleiding ('Wie bent u?') Voer ook de oefening uit, maar beschrijf uzelf niet in acht woorden, maar in vijftien.

Lukte het een beetje? Misschien hebt u wel eventjes moeite gehad om vijftien verschillende eigenschappen of kenmerken van uzelf op papier te krijgen. Maar na een tijdje merkt u vast en zeker dat ook vijftien woorden veel te weinig zijn om uzelf goed te beschrijven. Misschien heeft u er wel dertig, of vijftig, of meer nodig. Waar het om gaat: na deze oefening zult u twee dingen begrepen hebben. Enerzijds bent u een unieke persoon omdat er niemand anders zal zijn die uit precies dezelfde puzzelstukjes (uw kenmerken of deïdentiteiten) bestaat; anderzijds is er geen enkel individueel puzzelstukje dat u niet deelt met iemand anders: er zijn veel goede voetballers, veel lachers, veel joviale mensen, veel gehuwden, enzovoort ... Hoe verschillend we allemaal ook zijn, achter die verschillen schuilen ook diepgaande gelijkenissen. Pas wanneer we bereid zijn om dat te willen inzien, kunnen we spontaan en open omgaan met elkaar, kunnen we elkaar begrijpen en respecteren. Maar (wederzijds) begrip vereist iets meer dan goede wil alleen. Soms verstaan we iets anders dan wat onze gesprekspartner bedoelde: wat de ene een grapje vindt, wordt bijvoorbeeld door de andere als belediging beschouwd. (Lees in de Handleiding paragraaf 6.3 'Begrijp de andere(n)', blz. 20). Als coach is het van enorm belang dat u de solo echt begrijpt, anders komt er nooit een vertrouwensrelatie. En daarvoor moet u echt in de huid van de ander kunnen kruipen. En om daarin te lukken, kunt u volgende methode toepassen.

#### 3.1 KEER DE ROLLEN EENS OM.

Zo kruipt u echt in de huid van de ander:

1/ Niet aanhoren, maar luisteren. Dat gebeurt in vier stappen: ...

- \* is de boodschap van de andere echt begrepen?
- \* hebt u wel 'ontvangen' wat hij wilde 'uitzenden'?
- \* schakel misverstanden uit vooraleer verder te praten.
- \* maak de ander duidelijk dat hij gehoord en begrepen is.

2/ Nu bent u in staat om zelf nauwkeurig het standpunt van de andere te formuleren. Doe dat dan ook, en vraag nog eens of het precies dat is wat hij bedoelde.

3/ Indien nodig: keer de rollen om, en 'speel' afwisselend uzelf en de ander.

Stel vragen aan de andere, en speel dan zijn rol: beantwoordt uw vragen. Blijf vragen stellen, tot u denkt de ander begrepen te hebben. Ga dan naar stap 2 (zelf het standpunt van de ander formuleren en laten controleren of corrigeren). Deze derde (tussen)stap is soms nodig wanneer u nog geen hechte band met de solo heeft - in de eerste dagen (of weken) dus.

Dit is helemaal geen gemakkelijke methode; het kost tijd, u bent het niet gewoon om op zulk een manier met mensen te spreken, en de solo is het ook al niet gewoon. U moet die methode dan ook niet gaan toepassen voor futiliteiten. Maar bij belangrijke problemen is het een onovertroffen aanpak. Wanneer de solo zich afzijdig houdt van de collega's, of beschuldigingen van racisme in de mond neemt, of geen initiatief neemt enzovoort ... , dan is het hoog tijd om de methode van rolomkering (dat is de officiële naam ervan) te gebruiken. Nog beter: laat het zover niet komen, en probeer vanaf het onthaal in de onderneming de methode rond bepaalde onderwerpen toe te passen (bijvoorbeeld om na te gaan of de veiligheidsvoorschriften zijn begrepen door de solo).

#### 3.2 DOOR DE OGEN VAN DE SOLO KIJKEN ... MAAR ZONDER DONKERE BRIL OP!

Wanneer u in de huid van een ander probeert te kruipen zult u vooral de verschillen zien tussen hem en uzelf.

Dat is trouwens ook de bedoeling: als coach moet u toch weten waar problemen, gevoeligheden en knelpunten liggen. Zaken die voor u doodnormaal zijn, kunnen voor de solo onbegrijpelijk of kwetsend zijn. Maar het zien (en begrijpen) van verschillen houdt ook gevaren in. Zeker in het geval van migranten hebben wij nogal eens de neiging om die verschillen allemaal te wijten aan de 'andere cultuur' waarin migranten zijn opgevoed en leven.

U kent vast een aantal van de klassieke voorbeelden:

- \* iemand recht in de ogen kijken is voor ons Belgen een teken van respect, eerlijkheid en openheid. Voor vele migranten getuigt dit echter van brutaliteit en weinig respect.
- \* een 'ja' is niet altijd een 'ja' bij migranten. Soms zeggen ze 'ja' uit beleefdheid, of om de gevoelens van de ander niet te kwetsen.
- \* vele migranten reageren sterk gevoelsmatig op (zelfs opbouwende) kritiek; ze zien het direct als een persoonlijke confrontatie.

Wat is daar nu zo verkeerd aan? Algemene kenmerken (echte of ingebeelde) van een etnische groep worden gebruikt om het gedrag van een individu te verklaren; de solo wordt dan niet behandeld als een uniek individu, maar als vertegenwoordiger van een groep. Stereotypering, noemt zoiets. Daardoor onderschatten we vaak mensen, en hebben we foutieve verwachtingen over hen. Probeer dit altijd te vermijden. Een tweede groot probleem bij het denken in termen van cultuurverschillen: we gaan culturen al snel zien als onveranderbaar, scherp van elkaar afgelijnd, met grote verschillen ertussen. Daardoor onderschatten we niet alleen het feit dat mensen voortdurend veranderen, en dat mensen van de tweede generatie zich dikwijls heel anders gedragen dan de eerst generatie migranten, maar tegelijk worden we onzeker over ons eigen gedrag. We gaan rekening houden met alle mogelijke adviezen over de aanpak van cultuurverschillen, worden bang om fouten te maken; onze reactie wordt verkrampt, we komen onecht en oneerlijk over ... precies datgene dat we wilden vermijden.

Daarom: bekijk de situatie niet teveel door de gekleurde bril van 'cultuurverschillen'. Natuurlijk bestaan die, maar ze veranderen voortdurend omdat mensen voortdurend veranderen. Durf fouten maken, durf spontaan zijn in uw omgang met de solo - zolang uw houding er maar een is van interesse en respect voor de leefwereld van de ander.

### **3.3 WAT IS GELIJKE BEHANDELING EIGENLIJK?**

Moet alles wel zo ingewikkeld gemaakt worden? Zeker de meer ervaren coach kan al snel denken: 'Ik heb al een flink aantal nieuwelingen begeleid, en met succes. Waarom zou ik die eerste migrant anders behandelen? Iedereen is voor mij gelijk voor de wet, en daarmee basta.' Denkt u er misschien ook (soms) wel zo over?

#### **OPDRACHT:**

Lees in de Handleiding paragraaf 5.2 'Een kritisch - positieve reactie alleen is niet altijd voldoende' (blz. 16 - 17). Noem twee belangrijke oorzaken waarom de begeleiding van migranten (en zeker van een solo) toch anders zal zijn dan die van Belgen.

Heel vaak krijgen migranten af te rekenen met (onbedoelde) discriminatie en vooroordelen (welke kunnen leiden tot racistisch gedrag). Naast specifieke aandacht voor problemen die met wederzijds begrijpen te maken hebben (taal - en communicatieproblemen), zult u als coach dus twee specifieke vragen moeten beantwoorden:

- \* Hoe kan ik (onbedoelde) discriminatie van de solo helpen vermijden? Deze vraag pakken we aan in hoofdstuk 4 van deze werkmap.
- \* Hoe moet ik omgaan met eigen en andermans vooroordelen? Deze vraag wordt behandeld in hoofdstuk 5 van deze werkmap.

U merkt het, om iedere nieuweling gelijk te behandelen (hier: een goede inwerkperiode garanderen) moet u als coach (soms) 'ongelijke' maatregelen nemen (hier: extra aandacht rond discriminatie en vooroordelen). Wees u daar goed van bewust wanneer u zegt: 'Iedereen gelijk voor de wet!'



## 4/ HOE KUNT U (ONBEDOELDE) DISCRIMINATIE VAN DE SOLO HELPEN VERMIJDEN?

Voorkomen is altijd beter dan genezen. Vandaar dat een goed onthaal in de onderneming zo belangrijk is. Natuurlijk hebt u maar een beperkte invloed op de onthaalprocedure, namelijk die zaken ervan die u zelf moet uitvoeren of waarvoor u verantwoordelijk bent. Maar het feit dat in uw onderneming coaches voor nieuwkomers worden aangesteld, betekent dat het management het belang inziet van een goed onthaal. De directie zal dus openstaan voor suggesties. Vandaar dat we hieronder een checklist afdrukken, waarin een aantal concrete tips worden gegeven voor een goede opvang van migranten. Het is een checklist

ontworpen voor de directie: we spreken er direct het management in aan, niet de coach. Maar voor u is deze controlelijst ook van groot belang: lees ze grondig door, en speel alle nodige suggesties door aan de directie (of de personeelsdienst). Nog een opmerking: in paragraaf 5.2 'Een kritisch - positieve reactie is niet altijd voldoende' (blz. 16 - 17 van de Handleiding) worden ook een aantal suggesties gegeven om het onthaal te verbeteren; in onderstaande controlelijst vindt u die ook allemaal terug, maar iets verder uitgewerkt en aangevuld met bijkomende tips.

### Controlelijst voor onthaal in de onderneming

- Vooraleer de nieuweling op de afdeling aankomt: onderzoek of er vooroordelen leven t.a.v. migranten bij personeel en/of leidinggevenden. Laat de direct leidinggevende hierover een gesprek voeren met de betrokkene(n), waarbij het gelijke kansenbeleid van de onderneming nog eens onder de aandacht wordt gebracht, alsmede de voordelen - ook voor de afdeling - van een multicultureel personeelsbeleid. Betrek hier de werknemersafgevaardigde(n) bij en zoek samen met hen naar oplossingen; laat hen in ieder geval tegenover betrokkenen duidelijk maken dat ook de vakbond(en) achter het gelijke kansenbeleid staan. (Een methode om vooroordelen aan te pakken treft u aan in hoofdstuk 5 van deze Werkmap)
- Stel de nieuweling voor aan al zijn/haar collega's van de dienst of afdeling.
- Voorzie daar voldoende tijd voor - geen korte, zakelijke mededeling, maar voldoende informatie geven. Ook de nieuweling de mogelijkheid geven wat meer over zichzelf te vertellen.
- Stel de nieuweling op een positieve manier voor, door zijn/haar kwalificaties en kwaliteiten te benadrukken, en door te laten voelen dat hij/zij welkom is.
- Stimuleer een goede opname in de groep. Direct, door zelf in de beginfase regelmatig te informeren hoe het gesteld is (dit toont bovendien de blijvende betrokkenheid van het management aan) en indirect, door verantwoordelijken van de afdeling aan te sporen regelmatig een babbeltje te maken met de nieuweling. Ook hier: betrek de werknemersafgevaardigde(n).
- Zorg dat de nieuwkomer voldoende uitleg krijgt over zijn/haar functie en de geplogenheden binnen de onderneming of afdeling. Stimuleer de nieuweling om vragen te stellen aan de verantwoordelijke en aan collega's.
- Treed kordaat op bij de eerste tekenen van discriminatie/xenofobe opmerkingen. Zorg daarbij voor steun vanuit de werknemersafvaardiging. Neem klachten van de nieuweling vanaf het begin ernstig, en zorg ervoor dat de nieuweling weet waar hij/zij met klachten terecht kan. Daarom is het wenselijk een nondiscriminatie-clausule in het arbeidsreglement op te nemen, waarbij een opvolgingsprocedure wordt voorzien, bijvoorbeeld door het aanstellen van een vertrouwenspersoon voor het behandelen van klachten over racisme of discriminatie.
- Een goede formule is het 'peterschap': gedurende enkele weken bekommert een personeelslid met flink wat anciënniteit in de instelling zich over de nieuweling. Hij/zij geeft tips en raad over de manier van reageren op

bepaalde zaken, stelt vragen over hoe het loopt in de nieuwe werksituatie, introduceert de nieuweling informeel bij andere collega's enz... . Idealiter is deze coach zelf ook migrant.

- Wanneer de dienst of instelling voor het eerst met een migrant als werknemer te maken krijgt, kan het aangewezen zijn om de integratie ervan in de dienst op te volgen op ondernemingsraad en/of werkoverlegvergaderingen. De ervaring kan dan ten nutte gemaakt worden in andere diensten.

## 5/ HOE OMGAAN MET VOOR- 2/ HOE OMGAAN MET VOOR- OORDELEN?

### 5.1 HOE ONTSTAAN VOOROORDELEN?

#### OPDRACHT:

bent u het eens of niet eens met volgende uitspraken?

- 'Zwarten zijn geweldige atleten, vooral op de loopnummers'
- 'Nederlanders zijn zuinig, vrij gesloten en tolerant'
- 'Turken en Marokkanen hebben een veel sterkere familieband dan Belgen'

Eigenlijk had u al direct op alle vragen 'niet eens' kunnen antwoorden, zonder na te denken of de stellingen in het algemeen kloppen of niet. Want wat doet elk van deze uitspraken? Beweren dat de zwarten, de Nederlanders, de Turken en Marokkanen allemaal één of ander kenmerk gemeenschappelijk hebben. Kletsboek natuurlijk; iedereen zal wel een 'kruk' van een Afrikaan kennen, of een gulle, levensgenietende Nederlander, of een Turk of Marokkaan die met zijn familie zo goed als gebroken heeft. 'Ja maar', wordt daarop wel eens gezegd, 'dat is dan de uitzondering die de regel bevestigt'. Welke regel? Omdat we 10, 20, 50 fantastische zwarte atleten kennen zijn toch niet alle zwarten atleten? Een Mechelse scheper is wel een hond, maar daarom zijn toch alle honden nog geen Mechelse schepers?!

Hier is sprake van stereotypering: niet op (voldoende) feiten gebaseerde uitspraken over kenmerken en gedragingen van leden van een bepaalde groep. Misschien denkt u nu: 'Is dat zulk een probleem? Stereotypen kunnen toch ook heel dikwijls positief zijn, zoals in "Vlamingen zijn harde werkers"'. Wat is daar dan eigenlijk verkeerd aan?'

Het gevaar zit hem hierin, dat we gaan denken in termen van 'wij' en 'zij'. Tegenover 'ons' gedrag (dat we normaal vinden) staat 'hun' (enigszins) afwijkend gedrag - dat dus niet 'normaal' is. En afwijkend gedrag roept negatieve gevoelens op.

Zo ontstaan dan vooroordelen: negatieve stereotypen met een (sterk) emotionele lading.

En precies die gevoelsmatige kant van vooroordelen maakt ze zo onwrikbaar en moeilijk te veranderen: we praten er niet graag over. We (h)erkennen vooroordelen

niet graag bij onszelf. We gaan er als struisvogels mee om. En dat maakt hen precies zo gevaarlijk. Want wat gebeurt er wanneer we onze kop in het zand steken:

- \* Wat we verdringen verdwijnt niet, maar blijft onbewust een eigen leven leiden en onze beslissingen beïnvloeden. Maar van die invloed worden we ons steeds minder bewust.
- \* De inhoud van onze vooroordelen verandert niet: we zijn er immers niet (meer) mee bezig.
- \* We kunnen vooroordelen niet blijvend verdringen. Vroeg of laat komen die negatieve gevoelens en gedachten met nog meer kracht naar voren. Dikwijls volstaat een minieme aanleiding. Een eerste collega van vreemde origine bijvoorbeeld, waarmee intensief moet samengewerkt worden.

We hebben er dus alle belang bij om op een verstandige manier met eigen en andermans vooroordelen om te gaan. We moeten ze ernstig nemen, zonder al direct met het beschuldigende vingertje klaar te staan. We moeten vooroordelen opsporen, bespreekbaar maken en weerleggen. Dat kan in drie stappen gebeuren, die we hieronder toelichten.

Om als coach deze aanpak te kunnen toepassen, zult u hulp nodig hebben: steun van het management en de directe leidinggevenden, medewerking van de werknemersafgevaardigden en van een aantal collega's, en - niet in het minst - een goede samenwerking met de solo. Immers, wanneer de solo zich negatief zal opstellen, hebt u weinig kansen op succes.

#### OPDRACHT:

Lees in de Handleiding aandachtig paragraaf 5.1 'Verschillende manieren om een situatie te bekijken' (blz.14 - 16). Wat zou u kunnen doen om een kritisch - positieve reactie van de solo te helpen bevorderen?

Om de solo te helpen gepast te reageren op (mogelijke) vooroordelen moet u

- \* regelmatig vragen of hij geconfronteerd wordt met kwetsende opmerkingen of grappen, of op andere wijze te maken krijgt met vooroordelen; probeer bij een ontwijkend antwoord door te vragen (de mate waarin dit lukt zal onder andere afhangen van hoe sterk de vertrouwensrelatie tussen u beiden al is)

\* vraag hoe hij daarop reageert of gereageerd heeft, en wat de effecten daarvan waren.

\* bespreek samen hoe hij (eventueel) beter kan reageren; wanneer mogelijk, oefen dan eens: u speelt een collega met vooroordelen, de solo reageert, waarna u samen de aanpak bespreekt.

\* toon regelmatig dat zowel u, de bedrijfsleiding, als de werknemersafgevaardigden een aantal initiatieven nemen om vooroordelen te bekampen, discriminatie te voorkomen en een gelijke behandeling te waarborgen; blijf daar realistisch in, en leg er de nadruk op dat veranderingen tijd kosten, zeker wanneer het over het bekampen van vooroordelen gaat.

En dan nu de aanpak van vooroordelen, in drie stappen.

## 5.2 HOE KUNNEN WE VOOROORDELEN OPSPOREN?

Aangezien vooroordelen niet op feiten gebaseerde uitspraken/houdingen zijn, komt het er dus op aan feiten te scheiden van interpretaties. De methode van de “cameracontrole” is hier uitermate geschikt voor:

### De cameracontrole

Alles wat niet met een videocamera kan geregistreerd en gereproduceerd worden behoort niet tot de feiten, maar berust op eigen interpretaties.

Een eenvoudig voorbeeld om de methode toe te lichten: wanneer we kijken als een (video)camera constateren we dat er in onze afdeling zes migranten werken. De uitspraak ‘Bij ons werken zes migranten’ is de weergave van een feit. Uitspraken zoals ‘Bij ons werken wel zes migranten’ of ‘Bij ons werken maar zes migranten’ geven een interpretatie weer: in het eerste geval vinden we zes wel veel, in het tweede geval vinden we zes (te) weinig. ‘Wel’ of ‘maar’ zijn met onze camera niet te registreren.

We gaan eens eventjes oefenen:

### OPDRACHT:

Gebruik de cameracontrole om in de volgende uitspraken feiten van interpretaties te scheiden. Welke uitspraken duiden op een vooroordeel? ...

1 ‘Met migranten kun je geen afspraken maken’

2 ‘Migranten zijn snel op hun tenen getrapt’

3 ‘Migranten in Vlaanderen moeten goed het Nederlands beheersen’

\* Met de eerste uitspraak zult u niet veel moeite gehad hebben: richt uw camera maar eens op de (dus alle) migranten. Kunnen daar geen afspraken mee gemaakt worden?

Natuurlijk wel. Misschien hebben sommigen (onder andere een aantal mediterrane migranten van de eerste generatie) een andere opvatting over bepaalde soorten afspraken (zoals: wat is op tijd komen bij een afspraak), maar de uitspraak is duidelijk geen ‘feit’. Er is dus sprake van een vooroordeel.

\* De tweede uitspraak kunt u op dezelfde manier aanpakken: wanneer u uw camera richt op de migranten, zult u merken dat er juist heel wat zijn, die niet (durven) reageren, en proberen te leven met vooroordelen en beledigingen. Ook deze uitspraak berust dus op een vooroordeel.

Een algemene opmerking bij deze twee voorbeelden: natuurlijk zal uw camera een aantal migranten in beeld krijgen waarmee het moeilijk is om afspraken te maken, of die snel op hun tenen getrapt zijn. In die zin registreert uw camera wel een aantal feiten. Maar in beide gevallen gaat het niet om alle, of zelfs maar een meerderheid van de migranten. De uitspraak is een veralgemening: op basis van enkele (eenzijdige) ervaringen gaan we kenmerken toeschrijven aan ieder lid van die groep.

Maar als dat zo duidelijk een denkfout is, waarom doen we het dan - en vooral: waarom blijven we aan het gevormde stereotype beeld of vooroordeel vasthouden? Omdat, eenmaal een vooroordeel gevormd is, dit voortdurend herbevestigd wordt; niet door nieuwe feiten, maar doordat we selectief gaan waar-nemen: we zien alleen nog die ‘feiten’ die het gevormde vooroordeel bevestigen.

Wanneer migranten zich niet volgens dat vooroordeel gedragen, zullen we zeggen: ‘Dat zijn uitzonderingen’ Onthoudt daarom goed, wanneer u de cameracontrole wilt gebruiken, dat u een volledig beeld moet opnemen. Niet de (weinige) eigen ervaringen alleen. Om een scherp en correct beeld te verkrijgen moet u durven verder kijken dan uw eigen neus.

\* de derde uitspraak is een veel moeilijker geval. Wanneer we de camera er op richten, zien we al direct

het probleem met het woordje 'moeten'. De spreker vindt dat migranten Nederlands moeten kennen. Dat is dus een mening, geen feit. Is hier dan sprake van een vooroordeel? Dat is helemaal niet zeker. Ja, het is mogelijk dat de spreker bedoelt: 'Migranten kennen te weinig Nederlands'; haal uw camera boven en onmiddellijk merkt u dat dit niet met de feiten overeenstemt: vele migranten - en zeker de tweede generatie - beheersen het Nederlands zeer goed. In dit geval is er sprake van een vooroordeel.

Maar stel dat de spreker bedoelt: 'Migranten hebben er alle belang bij dat ze Nederlands spreken, want dat zal hun maatschappelijke positie (sterk) verbeteren'. In dit geval hebben we niet te maken met een vooroordeel; hier wordt immers niet vertrokken van een negatief stereotype met een sterke emotionele inslag. Of de opvatting van de spreker nu juist is of niet, daar gaat het niet eens om; het is in ieder geval geen vooroordeel! Onthoudt dus dat u bij toepassing van de cameracontrole goed moet weten wat u aan het opnemen bent: een camera geeft niet altijd direct duidelijkheid. Kijk maar naar volgende opname.

**OPDRACHT:** Wat ziet u?



Nogal duidelijk: een pinguïn. Of wacht even: een gezicht.

Wees niet tevreden met een onscherp of onvolledig beeld: u ziet een gezicht en een pinguïn. Om een scherp beeld te verkrijgen van een (mogelijk) vooroordeel, moet u nu overgaan naar de volgende stap.

### **5.3** HOE KUNNEN WE DE INHOUD VAN VOOROORDELEN AANPAKKEN?

Met behulp van de cameracontrole bent u een vooroordeel op het spoor gekomen. Nu komt het er op aan stil te staan bij de **ideeën** waaruit het vooroordeel is opgebouwd. Daartoe kunt u volgende procedure hanteren:

- - We weten dat vooroordelen vrijwel altijd de vorm aannemen van een 'zij zijn ...' uitspraak. Formuleer het opgespoorde vooroordeel als een 'zij zijn ...' bewering. Wanneer het om een vooroordeel gaat dat uit meerdere ideeën bestaat, splits dit dan op in verschillende 'zij zijn ...' zinnen. En belangrijk: concentreer u voorlopig alleen op de inhoud. 'Vertaal' een emotionele uitspraak naar het onderliggende idee. Schrijf de verkregen zin(nen) op.

- - Een voorbeeld ter verduidelijking: 'Geen wonder dat onze sociale zekerheid een tekort heeft, met al die migranten. Ze kweken als konijnen.' Een sterk staaltje van een negatieve, emotionele uitspraak. Het emotionele gaan we 'vertalen' naar de achterliggende inhoud.

Dat wordt dus bijvoorbeeld:  
 'Het sociale zekerheidsstelsel vertoont tekorten door het grote aantal migranten, die (veel) meer kinderen hebben dan Belgen'. Hierin vinden we twee ideeën terug, die we nu gaan opschrijven als 'zij zijn...' uitspraken:

- 'De migranten profiteren van het sociale zekerheidsstelsel'.
- 'De migranten hebben (te) veel kinderen'.

- - Herschrijf deze zinnen op zo'n manier dat de collega met vooroordelen meer verantwoordelijkheid opneemt voor wat hij zegt: maak er 'Ik vind dat ze...' zinnen van. In ons voorbeeld:  
 'Ik vind dat migranten profiteren van de sociale zekerheid'.  
 'Ik vind dat migranten (te) veel kinderen hebben'.

- - Ga nu na of hij het daarmee echt eens is. Profiteren ze? Hebben ze (te) veel kinderen? Kunt u dat aantonen? Toets de ideeën aan de feiten.



## OPMERKING:

Het zou ons te ver voeren om de twee vooroordelen uit ons voorbeeld gedetailleerd te weerleggen. Vandaar slechts enkele feiten op een rijtje.

### *Profiteren van sociale zekerheid?*

- Wie aan het stelsel bijdraagt en aan een aantal voorwaarden voldoet, opent recht op uitkeringen. Omwille van een aantal nationaliteitsvoorwaarden blijven er nog steeds enkele beperkingen op de rechten van migranten op sociale voorzieningen (bijv. geen automatisch recht op gewaarborgd minimuminkomen voor bejaarden voor niet EU-onderdanen).
- Door de leeftijdsopbouw van de migrantenbevolking wordt er relatief meer kinderbijslag uitbetaald aan hen, maar dit wordt ruimschoots gecompenseerd door het lage bedrag aan pensioengelden (beperkte loopbaan in België, gebaseerd op een laag loon).
- Migranten 'kosten' in de gezondheidssector minder dan Belgen: onbegrip/wantrouwen ten aanzien van ons gezondheidssysteem (bij de eerste generatie); communicatieproblemen die de drempel naar bepaalde diensten bemoeilijken (bijv. geestelijke gezondheidszorg); minder bejaarden.
- Migranten die geen EU-onderdaan zijn kunnen wel beroep doen op het OCMW, maar hebben geen automatisch recht op het bestaansminimum.

### *Te veel kinderen?*

- Na de fase van de gezinshereniging heeft er bij migranten een babyboom plaatsgevonden. Begrijpelijk: veel koppels moesten door de omstandigheden jaren wachten voor ze aan kinderen konden denken. Daarnaast is het zo dat het karakter van de migratie (arbeidsmigratie) ervoor zorgt dat het om jonge bevolkingsgroepen gaat.
- Bovendien zijn er minder alleenstaande en gescheiden migranten. Vandaar dat het gemiddeld aantal kinderen bij migranten hoger ligt dan bij Belgen: in 1987 had het gemiddelde Belgische gezin 1,77 kinderen; bij migrantengezinnen lag het gemiddeld op 2,28. Niet zo'n groot verschil dus! En de tendens is een verdere daling van de gezinsgrootte bij migranten (cijfers op basis van de Rijksdienst voor Kinderbijslag).

## 5.4 WAT MET GEVOELENS ACHTER EEN VOORoorDEEL?

Zelfs wanneer we rationeel de 'Ze zijn ...' of 'Ik vind ze ...' zinnen (kunnen) weerleggen, is daarmee de basis van het vooroordeel nog niet weggenomen. Onder de bewering 'Ze zijn crimineel' zit waarschijnlijk het gevoel 'Ik ben bang voor hen'. 'Ze stinken' betekent op gevoelsniveau vermoedelijk 'Ik wil ze op een afstand houden'.

Deze gevoelens zeggen vooral iets over degene die deze gevoelens heeft, niet over degene van wie gezegd wordt dat 'ze zo zijn'. Gevoelens verander je niet zomaar. Een begin van verandering impliceert minstens vier stappen; probeer de collega met vooroordelen te laten nadenken over de volgende vier lastige vragen.

- \* Blijf stilstaan bij die gevoelens. Ben ik bang? Wil ik ze op een afstand houden? Waarom?
- \* Ga na waar die gevoelens vandaan komen. Hoe staan familie/kennissen/vrienden e.d. tegen over migranten? Welke ervaringen heeft u zelf meegemaakt met migranten? En uw omgeving? In welke situatie was dat? Hoe hebt u gereageerd?
- \* Analyseer zo rationeel mogelijk uw huidige gevoelens. Zijn die - gelet op de situatie, uw ervaringen vroeger en nu, uw eigen gedrag, enz. - redelijk? Of misschien gebaseerd op oude angsten? Op 'van horen zeggen'?
- \* Formuleer voor u zelf uitdagende maar haalbare objectieven. Wie de stappen aanpak van vooroordelen tot hier heeft uitgevoerd, wordt nu vrijwel zeker geconfronteerd met zijn/haar eigen 'onredelijkheid'. Het is dan zaak er direct iets aan te doen. Dat vertaalt zich niet in grote verklaringen en/of een radicale ommekeer in gevoelens en ideeën, laat staan gedrag. De gevoelsmatige grondslag voor een vooroordeel wordt maar stap voor stap afgebouwd, en wel door aan ieder negatief idee of gevoel dat u als onredelijk bestempelt een (beperkte) concrete gedragsverandering te koppelen. Enkele voorbeelden: steek nu eens niet de straat over wanneer u twee gekleurde tieners ziet afkomen; zeg eens als eerste 'Goedemorgen. Fris vandaag' tegen de nieuwe Turkse collega; enz ... . Ieder succesvol stapje kan dan uitmonden in een nieuwe stap. Bedenk wel dat uw houding uit het verleden

- misschien wel voor wantrouwen heeft gezorgd bij
- de collega; u moet het genomen initiatief een tijdje
- volhouden en niet na de eerste ‘mislukking’
- zeggen: ‘Zie je wel!’

Als coach kunt u natuurlijk alleen maar proberen de collega met vooroordelen te ondersteunen in zijn houding en gedrag: u kunt zijn probleem niet in zijn plaats oplossen. Maar u bent wel een belangrijke stimulans. Daarom: geef niet te vlug op. Wanneer die collega in het begin niet al te veel vooruitgang boekt, bedenk dan dat de aanhouder wint.

## 6/ SAMENGEVAT: WAAR MOET IK ALS COACH OP LETTEN?

### 6.1 WAAROM EEN CHECKLIST?

Na de lectuur van de brochure en van deze werkmap voor coaches, zult u al snel begrepen hebben dat de juiste aanpak een kwestie van zelf nadenken is: elke situatie is immers anders.

We hebben tips, voorbeelden, oefeningen en checklists voorgesteld, maar uiteindelijk moet u het zelf waarmaken. En de omstandigheden daarvoor zijn lang niet altijd ideaal. Soms hebt u wat te weinig tijd voor uw begeleidingswerk; of kunt u op weinig steun van uw collega's rekenen; of blijft de solo u toch nog altijd een beetje wantrouwen. En: meestal moet u nog snel reageren ook.

Kortom, u hebt de tijd niet om rustig door de brochure en de werkmap te bladeren, en kalm na te denken over de manier waarop u een nieuw probleempje best aanpakt! Daar hebben we alle begrip voor. En daarom vindt u in dit hoofdstuk een beknopte checklist waarin de belangrijkste aandachtspunten uit de beide brochures nog eens onder de aandacht worden gebracht.

We hebben een aantal rubrieken voorzien waarin u zelf commentaar kunt geven, knelpunten opschrijven, resultaten noteren. Ook worden de suggesties en tips voor een goede aanpak steeds kort vermeld. Het is de bedoeling dat u op het werk snel de rubrieken, die u op dat moment nodig heeft, aankruist of invult. Later kunt u dan de onderdelen van de Handleiding en van de Werkmap, waarnaar verwezen wordt in die rubrieken, nog eens nalezen. Dan bekijkt u eens kritisch of de acties die u ondernomen heeft moeten aangevuld of gecorrigeerd worden.

Ook dat kunt u op de checklist noteren. Zo wordt dit lijstje stilaan een waardevol verslagformulier, waaruit niet alleen u veel kunt leren om uw (toekomstig) begeleidingswerk nog te verbeteren, maar waar ook de bedrijfsleiding veel aan kan hebben om het onthaal van nieuwkomers te optimaliseren. Is de checklist volgeschreven? Geen nood. We hebben de checklist los toegevoegd. Die kan u (laten) kopiëren zo dikwijls als het nodig is.

### 6.2 HOE GEBRUIK IK DE CHECKLIST?

Voor een vlot gebruik van de checklist, zullen we eventjes alle rubrieken één voor één overlopen; raadpleeg tegelijk de checklist zelf.

#### 6.2.1 AANDACHTSPUNTEN

- De eerste kolom bevat tien belangrijke aandachtspunten, die beslissend zijn voor een vlotte inwerkperiode van de solo. Deze aandachtspunten zijn geformuleerd als vragen. De eerste vijf vragen gaan over uw rol als coach, en over de inspanningen die door de onderneming en de collega's moeten worden gedaan; de laatste vijf vragen gaan over de houding en de aanpak van de solo.

*Wanneer u de vragen één tot en met vijf en acht tot en met tien direct met 'ja' kunt beantwoorden, en de vragen zes en zeven met 'neen', dan verloopt de inwerkperiode perfect. Ongeveer het enige dat dan nog kan mislopen is dat de solo niet over de vereiste technische kwalificaties beschikt.*

- Maar we moeten realistisch zijn: perfectie is niet van deze wereld. U zult merken dat er rond heel wat van deze aandachtspunten nog werk aan de winkel is. De volgende rubrieken ondersteunen u daarbij.

#### 6.2.2 LEES HIERVOOR

- In deze rubriek wordt vermeld waar u in de Handleiding en in de Werkmap meer informatie vindt over elk aandachtspunt. Zo moet u niet lang zoeken en geen hele lappen tekst gaan lezen wanneer u met een specifieke vraag geconfronteerd wordt.

#### 6.2.3 HOE AANPAKKEN?

- In deze kolom worden de tips en suggesties uit de brochure en de gebruiksaanwijzing kort en krachtig herhaald. Mentoren met veel ervaring zullen daarom niet altijd in de brochure moeten bladeren maar hebben in vele gevallen genoeg aan deze 'geheugensteuntjes' om hun begeleidingswerk uit te voeren. Maar zelfs voor hen, deze gulden raad:

Bij twijfel over de precieze betekenis van een suggestie of tip voor aanpak: **ALTIJD** het stukje tekst raadplegen waarnaar verwezen wordt in de kolom LEES HIERVOOR!

#### 6.2.4 SCORE

- De smalste kolom, maar misschien wel de allerbelangrijkste! Deze kolom moet samen gebruikt worden met de kolom HOE AANPAKKEN.

Naast iedere suggestie voor aanpak waarvan u denkt dat ze goed werd (of wordt) toegepast of uitgevoerd, zet u een plusteken (+); naast iedere suggestie voor aanpak die (nog) onvoldoende of niet wordt toegepast zet u een minteken (-). Ieder minteken duidt op een (mogelijk) knelpunt.

- De kolom **SCORE** legt dus de band tussen de aandachtspunten, de hoofdstukken in de Handleiding en de Werkmap en de tips voor aanpak enerzijds, en het blanco gedeelte, dat door u moet ingevuld worden. **DAAROM:**

Vul de kolom **SCORE** met veel zorg in! Denk rustig na vooraleer u een plus- of minteken invult, bekijk de zaak langs alle kanten en wees objectief. Bij twijfel moet u overleggen, zowel met de solo als met collega's en leidinggevendenden.

## 6.2.5 KNELPUNTEN

- Deze kolom gebruikt u als volgt:
- Voor iedere suggestie van aanpak waarnaast u een minteken hebt gezet bekijkt u welk (onderdeel van een) probleem het belangrijkste en/of het meest dringend is. Schrijf dat (met streekwoorden) op in de kolom **KNELPUNTEN**. (Tip: vooraleer te noteren, lees nog eens de stukjes in de Handleiding en de Werkmap waarnaar verwezen wordt in de kolom **LEES HIERVOOR**.)
- Niet alle knelpunten zullen even belangrijk zijn. Bekijk per aandachtspunt welk knelpunt het belangrijkste is, en geef dat het nummer 1. Zoek bij de overblijvende knelpunten weer naar het belangrijkste en geef dat nummer 2.
- En zo verder.
- We geven een voorbeeld:

AANDACHTSPUNT	LEES HIERVOOR	HOE AANPAKKEN	SCORE	KNELPUNTEN
4/ Kreeg/krijgt de solo een goed onthaal?	Werkmap, blz 8-9	1/ Worden vooroorde- len aangepakt? (zie hieronder, bij aan- dachtspunt 5)	—	1 Ik ga de brochure herlezen
		2/ Voorstelling aan de collega's:		
		- aan allemaal?	+	
		- positief voorgesteld?	+	
		-voldoende tijd?	—	6 In de toekomst op letten
		3/ Goede opname in de groep?	—	2 Twee dwarsliggers
		4/ Voldoende en regel- matige uitleg over:		
-taken en functie?	+			
-de geplogenheden?	—	4 Ik moet wat meer uitleg geven		

AANDACHTSPUNT	LEES HIERVOOR	HOE AANPAKKEN	SCORE	KNELPUNTEN
		5/ Optreden tegen racisme en discriminatie door:  -nondiscriminatie-clausule?	+	5 Voorstellen aan directie 3 Meestergast aanspreken
		-vertrouwenspersoon?	-	
		-kordaat optreden?	-	
		6/ Krijgt de coach voldoende steun en mogelijkheden?	+	

Commentaar bij dit voorbeeld:

- Wanneer een goede opname in de groep niet al te best verloopt ten gevolge van de houding van twee mensen die dwarsliggen, zal de oorzaak in vele gevallen gezocht moeten worden bij de vooroordelen die deze twee collega's (nog) hebben. Dat moet dus zeker aangepakt worden, temeer omdat dit een werk van lange adem is. Uw rol daarin is heel belangrijk; u moet dus dringend dit deel van de brochure (her)lezen om zelf voorstellen te kunnen doen. Daarom zetten we dit knelpunt op 1.
- Wanneer twee collega's heel negatief doen tegenover de solo, kan dat snel de hele sfeer verpesten. Hier moet snel wat aan gedaan worden. Daarom zetten we dit knelpunt op 2.
- Als enkele mensen dwars blijven liggen, zal dat veel te maken hebben met de weinig kordate aanpak van de (direct) leidinggevenden. Dit zetten we daarom op 3.
- Een goed contact en opname in de ploeg kan ook bemoeilijkt worden doordat de solo zonder het te weten de informele codes van de groep 'overtreedt'. Soms zijn dat kleine dingen, bijvoorbeeld een uitnodiging afslaan om na het werk met zijn allen iets te gaan drinken. Hoe sneller een nieuweling de geplogenheden van de groep kent, hoe vlotter de samenwerking kan worden. Daarom komt dit probleem op 4.

- Het aanstellen van een vertrouwenspersoon kan veel problemen voorkomen, en is dus een zeer belangrijke maatregel. Toch zetten we dit knelpunt maar op 5, omdat het aan het huidige probleem van de solo niets kan veranderen: zulk een aanstelling vergt tijd, en dan komt er nog een inlooperperiode. Belangrijk dus, maar nu niet dringend.

- Een te korte kennismakingsronde bij het onthaal is er misschien mede de oorzaak van dat er niet onmiddellijk werd gezien dat enkele collega's de migrant liever niet zagen komen. Maar ook hier: dat is nu verleden tijd, dat kan in dit geval het probleem niet meer oplossen. Belangrijk voor de toekomst, maar nu niet dringend; daarom op 6.

#### OPGELET:

We hebben het nu gehad over de knelpunten rond één aandachtspunt. Er zullen allicht ook knelpunten opduiken bij andere aandachtspunten; ook die worden genummerd volgens belangrijkheid. Maar... zo kunt u in het slechtste geval tien 'nummer 1' - knelpunten overhouden! Aan welk daarvan moet eerst begonnen worden? Dit is een kwestie van uw gezond verstand te gebruiken:



- \* nu u alle knelpunten op een rijtje hebt, kunt u snel zien rond welke van de tien aandachtspunten zich de ergste problemen voordoen; rond het aandachtspunt met de ergste problemen (of: rond de 2, maximum 3 aandachtspunten met erge problemen) wordt eerst gewerkt.
- Dat kan betekenen dat alle knelpunten van dat ene aandachtspunt voorrang krijgen op alle andere 'nummer 1' - knelpunten.
- \* er kan tegelijk aan meer dan één probleem worden gewerkt; er zijn immers knelpunten waar u niet veel meer rond kunt doen dan een voorstel voorleggen aan de directie, de vakbondsvertegenwoordigers en/of de directe chef.
- Ondertussen pakt u natuurlijk een ander knelpunt aan.

Nog een belangrijke opmerking: knelpunten raken opgelost, en er kunnen er nieuwe opduiken. Zorg dus dat u regelmatig de kolommen SCORE en KNELPUNTEN opnieuw invult. Daarvoor dient de los bijgevoegde checklist: ze kan zo vaak als nodig gekopieerd worden.

#### 6.2.6 ONDERNOMEN ACTIE.

- Om de gesignaleerde knelpunten opgelost te krijgen, zal er actie moeten ondernomen worden. In deze kolom vermeldt u wat u (en/of anderen natuurlijk) precies gedaan hebben.
- Volg daarbij de nummering van de knelpunten: natuurlijk moet het belangrijkste en dringendste probleem eerst worden aangepakt. Bij meerdere belangrijke knelpunten: gebruik uw gezond verstand om een rangorde in uw aanpak te steken.

- Vergeet de datum van de tussenkomst niet te vermelden! Zo kunt u opvolgen wat er verbeterd of opgelost raakt, en weet u achteraf nog wanneer een bepaalde actie werd opgestart.

#### 6.2.7 BEOORDELING/COMMENTAAR.

- Deze kolom gebruikt u om de effecten en gevolgen van de ondernomen acties kort te noteren. Zowel bij succes als bij (gedeeltelijke) mislukking noteert u dat. Samen met de kolom ONDERNOMEN ACTIE krijgt u zo een goed beeld over welke aanpak in uw onderneming het beste werkt.

#### 6.2.8 AANVULLINGEN/CORRECTIES.

- Deze kolom gebruikt u om te noteren welke aanvullingen of correcties u hebt toegepast bij de acties die u in de kolom BEOORDELING/COMMENTAAR als (gedeeltelijk) mislukt hebt genoteerd. Vergeet ook hier de datum niet te vermelden.

- En, zal een pessimist nu vragen, wat als ook deze correcties niet (helemaal) succesvol zijn? Begin dan met een blanco checklist (desnoods voor dat ene aandachtspunt), en noteer in de kolom ONDERNOMEN ACTIE de eerste actie (met datum) plus de actie die als correctie werd uitgevoerd (met datum) en vul dan de twee resterende kolommen opnieuw aan. Doorzetten is de boodschap!

### **6.3 CHECKLIST VOOR BEGELEIDING OP DE WERKPLAATS VAN EEN SOLO**

Zie losse bijlage.



**COLOFON**  
**COΓΟΕΟΝ**

Samenstelling:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap  
Departement Economie, Werkgelegenheid,  
Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw  
Administratie Werkgelegenheid

Verantwoordelijke uitgever:

Mieke Stappaerts  
Directeur-generaal

Depotnummer: D/1999/3241/277

Druk:

Print Marketing BVBA

Uitgave: december 2001

3e druk

