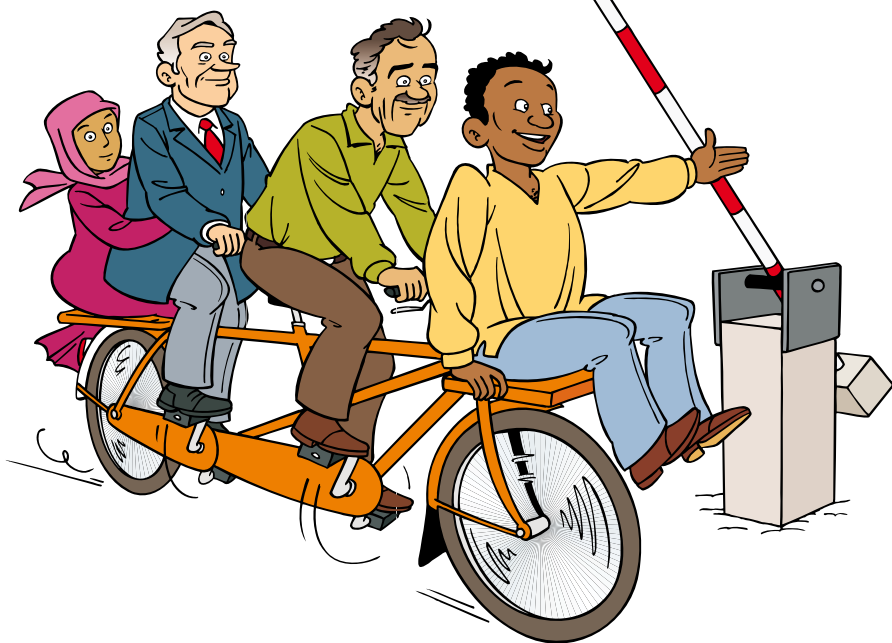


JACK DE WAARD EN BART GODDING

# COACHING

E ectief leidinggeven aan Juan, Fatima en Thomasz

# ZONDER GRENZEN



# Inhoudsopgave

## **Voorwoord | 7**

## **1 Welkom op de multiculturele werkplek | 10**

Zet eens een andere bril op  
Cultuurverschillen in een notendop  
De voordelen van verschillen

## **2 Het gereedschap van de coach | 23**

Coaching werkt  
De essentie van coaching  
'Heb je dat begrepen?!'  
Coaching is halal  
Voorkom vooroordelen  
Me Tarzan, you Jane  
Afspraak is afspraak

## **3 Tijd voor een goed gesprek | 46**

Formele multiculturele gesprekken  
Ad-hocgesprekken – heb je even?  
Informele gesprekken  
Samen aan tafel  
Tools voor een goed gesprek

## **4 Coachen in bijzondere situaties | 77**

Hoofddoek in huisstijl  
Praten over privéproblemen  
Acht weken vakantie  
Ramadan en Sinterklaas  
Helpen met de papierwinkel  
Te gezellig in de groep  
Oei, ik groei  
Samen aan tafel

## **5 Alle culturen op een rij | 99**

Marokkanen  
Turken  
Surinamers  
Antillianen en Arubanen  
Polen  
Belgen  
Britten  
Duitsers  
Chinezen

## **Bijlage | 133**

Adviezen van de Commissie Gelijke Behandeling

## **Ten slotte | 139**

## **Dankwoord | 141**

## Voorwoord

Bijna iedereen werkt tussen negen en vijf met collega's die een andere culturele achtergrond hebben: Marokkanen en Antillianen, Belgen en Polen, Friezen en Limburgers. De moderne werkplek is een ontmoetingsplaats van culturen. Meestal verloopt de samenwerking prima. Als een Turkse collega op zijn verjaardag trakteert, blijkt baklava prima te smaken. En er zijn weinig Poolse bouwvakkers die bezwaar maken tegen pannebier. Meestal gaat het goed, maar niet altijd.

Problemen met allochtone medewerkers leiden bij veel leidinggevenden tot een pijnlijke cultuurkramp. Sommige managers moffelen de problemen weg, andere blazen ze op. Beide strategieën werken natuurlijk niet. In de loop van de jaren hebben wij ontdekt wat wel werkt.

Soms botsen culturen, en als leidinggevende is het jouw verantwoordelijkheid om die problemen op te lossen. En het is nog beter om ze te voorkomen. Makkelijk is dat niet, maar moeilijk evenmin. De sleutel tot goede samenwerking is communicatie. Met meer en betere communicatie kun je vrijwel elk probleem dat culturele wortels heeft voorkomen en oplossen, en in dit boek kun je lezen hoe.

Een paar jaar geleden schreven wij het boek *Coaching aan de lopende band*, een nuchter en toegankelijk boek dat beschrijft hoe je coachend leiding kunt geven aan veelal laaggeschoolde mensen op de werkvloer. Het werd een praktisch boek voor

managers met praktische medewerkers. Onze no-nonsense aanpak werd door lezers erg op prijs gesteld en het boek was dan ook erg succesvol.

De operationeel managers die wij trainen, hebben steeds vaker medewerkers met een niet-Nederlandse achtergrond. Succesvol leidinggeven aan allochtonen is daarom in korte tijd een belangrijk bestanddeel van onze trainingen geworden. We kregen steeds vaker het verzoek of we onze kennis en ervaring op papier wilden zetten. Dat hebben we gedaan, volgens de succesformule van het vorige boek.

Ook in *Coaching zonder grenzen* zul je vergeefs zoeken naar dure managementtaal of ingewikkelde modellen. In dit boek laten we gewoon zien hoe het er in de praktijk aan toe gaat in Nederlandse fabrieken en kantoren, en beschrijven we hoe het beter kan.

Dit boek heet bewust *Coaching zonder grenzen* en niet *Managen zonder grenzen*. In Nederland proberen we steeds minder te managen en steeds meer te coachen. We hebben nu eenmaal ontdekt dat leidinggeven op een hiërarchische manier niet zo goed meer werkt. Het is veel effectiever om je medewerkers te stimuleren om zelfstandig te werken en ze waar nodig te faciliteren. Dat werkt stukken beter dan als een ouderwetse circusdirecteur over de werkvloer paraderen en orders uitdelen. Maar het coachen van allochtone collega's vereist extra aandacht omdat ze dit soms niet gewend zijn.

Het tweede deel van de titel luidt 'zonder grenzen'. Ook deze woorden hebben we bewust gekozen. We zien namelijk dat er in veel organisaties landjepik wordt gespeeld. Autochtonen spelen

een verbaal spel met allochtonen, Polen spelen tegen Antillianen. Het is geen leuk spel, en het is ook geen productief spel; het kent alleen verliezers. Moderne organisaties zijn alleen succesvol als medewerkers goed samenwerken. En dat lukt niet als er grenzen zijn tussen medewerkers.

Je hebt geen keuze: als leidinggevende in een moderne organisatie in Nederland moet je je medewerkers zo goed mogelijk coachen, en samenwerking bevorderen door grenzen te slechten. En dat is niet altijd makkelijk als je een team aanstuurt dat bestaat uit mensen met een verschillende culturele achtergrond. Maar het is de moeite waard. Steeds opnieuw blijkt dat je met een andere aanpak de sfeer, de kwaliteit en de productiviteit van een multicultureel team aanzienlijk kunt verbeteren. Daar heeft iedereen baat bij, niet in de laatste plaats jijzelf.

Bart Godding en Jack de Waard

Maart 2010

## Welkom op de multiculturele werkplek

Emigranten, of het nou gaat om Nederlanders in Vancouver of om Polen in het Westland, zijn als nieuwkomers in een land bereid om werk te doen waar veel landgenoten hun neus voor ophalen: saai, zwaar en slecht betaald werk. De eerstegeneratieallochtonen is dan ook vaak actief in de schoonmaakbranche, de catering of de landbouw. Het duurt meestal meerdere generaties voordat allochtonen doorstromen naar betere banen en integreren met de lokale bevolking.

We zitten nu in een fase waarin nog honderdduizenden eerste-, tweede- en derdegeneratieallochtonen in ons land wonen en werken. Hardwerkende landgenoten die net als wij 's ochtends om zeven uur naar hun werk vertrekken, en 's avonds om zes uur thuis komen. Hun kinderen gaan braaf naar school en doen hun best om het verder te schoppen dan hun ouders. Ondanks alle spookverhalen die je nu hoort, gaat het goed met de meeste allochtonen. Wat eigenlijk heel knap is, als je bedenkt dat de meeste mensen bij aankomst in ons land de taal niet eens spraken en nog nooit erwtensoep hadden gegeten of carnaval hadden gevierd.

Het gaat verrassend goed, maar het gaat natuurlijk niet vanzelf. Onze culturen botsen, thuis, maar ook op het werk. Op de werkplek krijgen mensen van verschillend pluimage met elkaar te maken, of ze nou willen of niet. Het is de plek waar culturen zich mengen en verschillen vervagen, maar het is ook de plek waar culturen botsen. En daar zit je als leidinggevende dan maar mooi mee in je maag.

Aan jou de taak om te voorkomen dat problemen de sfeer bederven en het werk eronder lijdt. Makkelijk is dat niet. Je bent niet opgeleid als cultureel antropoloog of psycholoog. En de overheid helpt misschien met inburgeringscursussen, maar daar heb je niet veel aan als twee medewerkers ruzie hebben over het menu in de kantine.

## **Zet eens een andere bril op**

Succesvol omgaan met cultuurverschillen begint volgens ons met respect hebben voor andere culturen. We merken dat dit in de praktijk niet meevalt. Het is soms moeilijk voor te stellen dat andere mensen heel andere ideeën hebben.

Vrienden trouwen met partners die jij zelf nooit zou kiezen. Collega's rijden in auto's waar jij niet in gezien wilt worden. En je ziet allochtone collega's met andere normen, waarden en gebruiken. Hoe lastig het ook is, als manager kun je maar beter begrip hebben voor al deze cultuuruitingen, want het vormt de sleutel tot een betere samenwerking en zakelijk succes.

Respect begint met het wantrouwen van je eerste indruk. Stel, je hebt een Turkse medewerker die niet met een bepaalde machine kan omgaan. De kans bestaat dat hij je niet op de hoogte brengt van dit probleem. Als je alleen door je Nederlandse bril kijkt, zou je je kunnen ergeren aan deze Turkse collega. Hoe haalt hij het in zijn hoofd om jou niet op de hoogte te brengen? Jouw deur staat toch altijd open? Als je het ontdekt, word je boos en denk je bij jezelf: die vent is zeker bang om gezichtsverlies te lijden, die allochtonen ook altijd met hun grote ego.

Maar als je een Turkse bril opzet, is zijn gedrag lovenswaardig. Turken proberen jou als manager te ontzien en het probleem zelf op te lossen. Jij hebt het toch niet veroorzaakt!

Als je culturele conflicten wilt voorkomen, moet je als manager beginnen met jezelf open te stellen voor andere ideeën. En bedenk daarbij dat de meeste culturele verschillen heel subtiel zijn. Vergeet alle opgeblazen conflicten over hoofddoekjes en handen schudden: de meeste cultuurverschillen zijn veel onzichtbaarder en complexer.

Een Nederlandse werknemer vertelde tijdens een training hoe hij kennismakte met een verschil tussen Nederlanders en Vlamingen:

*‘Toen ik bij een Nederlands-Belgische schoonmaakorganisatie werkte, mocht ik als commercieel manager een leaseauto uitzoeken. Op een lijstje van de personeelsafdeling stonden auto’s als een Volkswagen Golf en een Opel Vectra. Niks mis mee, prima auto’s. Maar mijn Belgische collega’s die in dezelfde functie werkten, mochten in een Audi A4 rijden of een BMW uit de 3-serie. Duurdere auto’s en ook auto’s met meer status. Waarom mochten wij als Nederlanders niet ook zo’n auto? Dit bleek niet alleen te maken te hebben met het feit dat deze auto’s goedkoper waren in België dankzij de lagere houderschapsbelasting. Er speelt nog iets anders. In Nederland is een grote auto namelijk minder geaccepteerd dan in België. Als je in Nederland met een grote auto de parkeerplaats van een klant op draait, denkt die klant meteen: ik betaal zeker te veel. Wij houden niet van poenerigheid. In België kijkt men daar anders tegen aan. Als een verkoper of een ondernemer daar in een grote of dure auto rondrijdt, concludeert men dat deze figuur kennelijk succes heeft. En met succesvolle mensen doet men graag zaken.’*

En dan hebben we het hier nog maar om een cultureel verschil tussen Nederlanders en Vlamingen. Verschillen tussen een

**'U bent hier de baas'**

Als manager ben jij formeel gezien misschien de baas, maar haal het niet in je hoofd om dat er bij een Groninger of een Zeeuw in te wrijven. 'Een hond heeft een baas, ik niet,' is dan de reactie. Als leidinggevende moet je Nederlanders overtuigen van je gelijk omdat je het niet kunt afdwingen. In andere landen en culturen is zo'n houding echter hoogst ongebruikelijk. Elders is de baas nog gewoon de baas. Het volgende verhaal is van een Nederlandse baas die in Italië in een productiebedrijf ging werken:

'Ik had mij uitstekend voorbereid op mijn eerste werkdag. Ik was speciaal op cursus geweest om een paar woorden Italiaans te kunnen zeggen, ik had een goed maatpak aangetrokken en ik had me voorgenomen om me meteen populair te maken. Vrijwel meteen na mijn binnenkomst riep ik alle medewerkers van mijn afdeling bij elkaar en vroeg in redelijk Italiaans wat voor ideeën de mensen hadden over de productie, de rol van het team en mijn aansturing. Maar in plaats van met instemming, reageerden de medewerkers met stomme verbazing. Ze keken me aan alsof ze water zagen branden. Dat waren ze niet gewend. Moesten zij nu ineens gaan bepalen hoe ik mijn werk moest doen? Kom nou! Hun antwoord was simpel en duidelijk: "Dat moet u bepalen, u bent hier de baas!"

## Het gereedschap van de coach

Coaching is misschien een Engelse term, maar het is in geen enkel ander land zo populair als in Nederland. Vreemd is dat niet. De gemiddelde Nederlandse leidinggevende stelt zich in de eenentwintigste eeuw graag sociaal en bescheiden op. Als we iemand willen corrigeren, doen we dat liever niet direct of hard. We kiezen eerder de weg van de diplomatie en de tact. Bovendien omkleden we de boodschap met veel verzachtende woorden. Als we kritiek hebben op een medewerker zeggen we niet:

*‘Wat een puinhoop is dit geworden! Nog één keer en je vliegt eruit!’*

maar:

*‘Ik was wat teleurgesteld over je prestaties. Ik had verwacht dat je tot iets beters in staat zou zijn. Ik hoop dat je het de volgende keer beter doet want ik zou je niet willen missen.’*

We gebruiken liever geen grote woorden. Dus als we de actie of een houding van een medewerker goed vinden, zijn we geneigd om dat maar heel gewoon te vinden en er weinig tot geen aandacht aan te besteden. Je zegt hooguit: ‘Nou, dat zit er weer op.’ Medewerkers krijgen in Nederland maar zelden complimenten. En als je al zegt dat je erg blij bent met een actie, maakt een medewerker meestal snel een opmerking die het compliment direct neutraliseert: ‘Ach ja, ik doe wat ik kan, hè.’

We zijn in Nederland echte middenvelders, we mijden extremen. Dit hangt samen met de dimensies die Hofstede beschrijft. We zijn eerder verzorgend (vrouwelijk) en spelen niet graag hard op de man. En dat brengt weer mee dat we niet zo veel complimenten geven en evenmin duidelijke feedback.

‘Doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg,’ geldt ook voor de Nederlandse manager. De baas is *one of the guys*. Wie zich anders opstelt, wordt zelden geaccepteerd. Hij plaatst zich buiten de groep, en dat wil de gemiddelde Nederlandse manager liever niet. Als er in Nederland corvee gedaan moet worden, doet de baas gewoon mee. Zo zijn we dat hier nu eenmaal gewend. We zijn in Nederland groot geworden met de gedachte dat het je de kop kan kosten als je die boven het maaiveld uitsteekt. We blijven liever onderdeel van de groep dan een opvallend individu. Geen frasen. Bovenmatige prestaties passen daar maar moeilijk in.

Coaching is erg populair in Nederland en niet onterecht: het werkt. Zoals wij in *Coaching aan de lopende band* al hebben laten zien, zijn werknemers productiever als ze goed gemotiveerd worden. Wij hebben – eigenlijk tot onze verbazing – gemerkt dat zelfs ervaren coaches niettemin kiezen voor een traditionele managementaanpak als ze allochtone medewerkers aansturen.

Een gemiste kans, want een coachende stijl is bij uitstek de manier om een multicultureel team aan te sturen. Voordat we hier verder op ingaan, eerst in een notendop onze visie op coaching.

## **De essentie van coaching**

Als traditioneel manager sta je in hiërarchisch opzicht boven je medewerkers. Je geeft hun opdrachten die ze moeten uitvoeren volgens de specificaties die je hun hebt gegeven. Als mana-

**'Nederlanders willen te snel tot zaken komen'**

'Ik kwam vanuit Turkije naar Nederland toen er nog geen voorzieningen waren voor allochtonen. Er is veel ten goede veranderd, maar de verhouding tussen Nederlanders en allochtonen verloopt soms nog moeizaam.

Mensgericht coachen is erg belangrijk. Turken vinden persoonlijke aandacht bijvoorbeeld ontzettend belangrijk; Turken zijn familiemensen. Nederlanders hebben de neiging om veel te snel tot zaken te komen. Door Turkse collega's aandacht te geven toon je respect, en respect is nu eenmaal heel belangrijk.

Pas op met vooroordelen. Zo denken mensen soms dat allochtonen dom zijn omdat ze gebrekkig Nederlands spreken. Ze hebben natuurlijk een prima verstand, maar kunnen zich moeilijker uiten. De taalbarrière zorgt niet alleen voor onduidelijkheid over werkzaamheden, maar zorgt ook op persoonlijk niveau voor veel onbegrip. Als leidinggevende moet je ervoor zorgen dat mensen nog meer communiceren en langzaam maar zeker meer begrip voor elkaar krijgen.

Wees ook voorzichtig met gebaren. Wijzen naar mensen wordt, als het gebiedend gebeurt, bijvoorbeeld als beledigend ervaren door mensen met een cultuur waarin men erg fysiek is ingesteld. Gebaren kunnen op verschillende manieren worden uitgelegd, en je zult maar net de verkeerde – beledigende – uitleg gebruiken!

*Ibrahim Yalcin is rayonleider bij Westerveld Schoonhouders te Hilversum. Hij woont sinds 1980 in Nederland.*

