

# Coaching & Diversiteit

Ervaringen van deelnemers



*Peter Hennephof, plaatsvervangend secretaris-  
generaal, van het ministerie van SZW*



## Voorwoord

In 1977 ging ik Bestuurskunde studeren. Als eerste in mijn familie die tot op dat moment ook niets had met de publieke sector. Op een universiteit in het voor mij verre Twente. Ik voelde me in die nieuwe omgeving 'een boertje van buiten' en zo werd er ook wel naar mij gekeken. Een vergelijkbare ervaring had ik toen ik ambtenaar werd bij het ministerie van Economische Zaken.

Het 'boertje van buiten' heet nu 'de bi-culturele collega'. En het is goed dat via het A+O fonds Rijk dit project van training van coaches is opgepakt. Coaching is een vak en het coachen van bi-culturelen (of boertjes...) een specialisatie. De interviews in dit boekje getuigen van de grote inzet maar ook van de grote integriteit en het respect waarmee het coachen wordt gedaan. En dat is goed.

Toch nog een advies aan de boertjes en bi-culturelen: benut de coaching om sneller je weg te vinden, maar blijf jezelf. De Rijksdienst is gebaat bij diversiteit!

*Peter Hennephof*

*Plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van SZW*



# Inhoud

## 7 Coaching & Diversiteit

8 Inleiding

*Coaching & Diversiteit*

10 Jaffar Consultancy

*Een aanzet tot het opmaken van de balans*

- *Verbale en non-verbale communicatiestijlen*
- *Dilemma's*
- *Conclusies van de coaches*
- *Conclusies van de trainers*
- *Interculturele competenties*
- *Tips en aanbevelingen*
- *Literatuur*

## 21 Ervaringsverhalen

23 Elke manager moet kunnen omgaan met cultuurverschillen

*Piet Jorna, InterCoach, Belastingdienst*

27 Mensen willen wel, maar weten niet hoe

*Leontine van Suchtelen van de Haare, ministerie van Financiën*

31 Denken vanuit het kleurrijke

*Patricia Verweij en Rinske van der Harst, Belastingdienst*

35 Het is belangrijk je vanzelfsprekendheden opzij te zetten

*Noor van Liebergen, ministerie van Justitie*

39 Ik ben wie ik ben

*Hasan Sahin, ministerie van Justitie*

43 Er is een hoop te winnen met coaching

*Zeynep Alantor, Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement*

47 Wij konden het project goed gebruiken

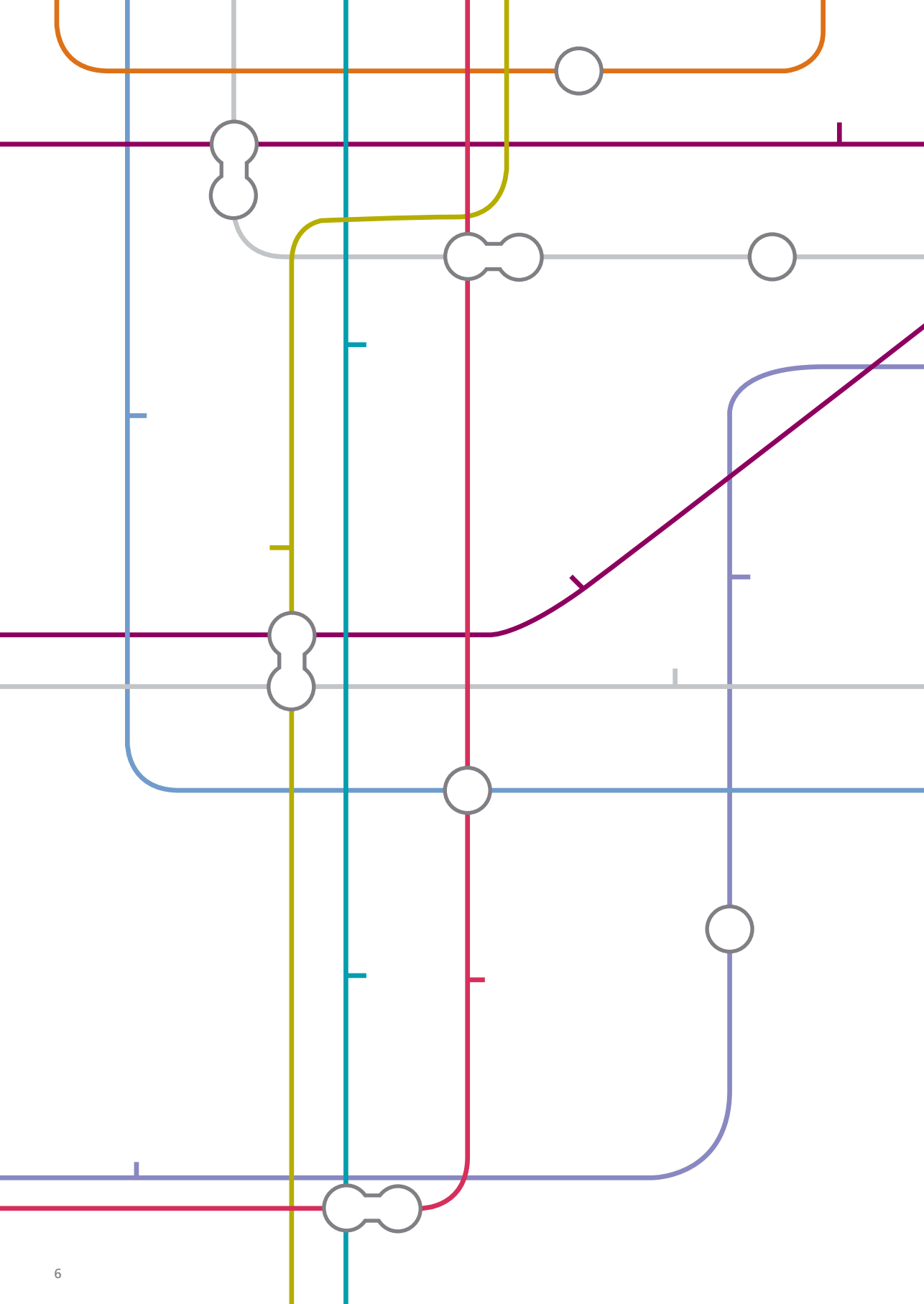
*Brigitte van Elburg, ministerie van LNV*

51 Bi-cultureel talent zichtbaar maken

*Asha Ramsoekh en Nicha Sukhraj, ministerie van VWS*

55 Terugspiegelen wat het effect is

*Peter van der Ven en Joyce van der Smitte, ministerie van SZW*



The page features a minimalist design with a white background. A thick magenta line starts from the top left and extends diagonally towards the top right. A grey rounded rectangle is positioned in the upper left quadrant. A horizontal blue line runs across the middle of the page, with a small vertical tick mark on its right side. A vertical grey line descends from the bottom of the rounded rectangle, crossing the blue line. A small white circle is located at the intersection of the vertical grey line and the blue line. Another white circle is positioned on the blue line, to the left of the main text. The text 'Coaching & Diversiteit' is written in a bold, grey, sans-serif font to the right of the second circle.

# Coaching & Diversiteit



## *Inleiding*

# Coaching & Diversiteit

Om het thema culturele diversiteit te integreren met de coachtrajecten op de verschillende ministeries startte het A+O fonds Rijk in 2006 het project 'Coaching & Diversiteit'. Coaching met aandacht voor diversiteit kan bijdragen aan het beter omgaan met diversiteitsvraagstukken op de werkvloer bij de sector Rijk. Dit kan de doorstroom en het behoud van medewerkers met een bi-culturele achtergrond bij de Rijksoverheid bevorderen. Uitgangspunt van dit project was dat coaches, werkzaam bij deze ministeries, bi-culturele collega's coachen op hetzelfde of een ander ministerie. Om de behoefte van coaches en de potentiële coachvragen van bi-culturele medewerkers te inventariseren zijn in 2007 twee bijeenkomsten georganiseerd. Uit de bijeenkomst voor coördinatoren van de departementale coachpools kwam naar voren dat zij behoefte hebben aan verdieping van kennis en vaardigheden van de coaches ten aanzien van het omgaan met diversiteit. Tijdens de tweede bijeenkomst brachten bi-culturele medewerkers de potentiële coachvragen in kaart. Op basis van de uitkomsten van deze bijeenkomsten heeft Jaffar Consultancy per ministerie(onderdeel) workshops en trainingen verzorgd. De trainingen en workshops hadden onder andere als doel coaches bewust te maken van de verschillende verbale en non-verbale communicatiestijlen.

Deze publicatie is een verwerking van de ervaringen met het project. In vraaggesprekken met coördinatoren van de coachpools en andere betrokkenen wordt gekeken hoe het project aan de kant van de ministeries is ervaren. Ook staat centraal welke lessen men geleerd denkt te hebben voor het eigen departementale diversiteitsbeleid.

## Expertmeeting 2007

Jaffar Consultancy voerde ter voorbereiding van de expertmeeting in juni 2007 gesprekken met acht beleidsmedewerkers van het Rijk met een bi-culturele achtergrond over de door hen gesignaleerde knelpunten in de praktijk. Alle acht medewerkers gaven aan geconfronteerd te zijn met een gebrek aan erkenning en herkenning, een uitzonderingspositie en het bagatelliseren en 'individualiseren' van problemen wanneer deze bij leidinggevendenden werden aangekaart. Ook vonden

alle acht medewerkers de rol van coaches met een bi-culturele achtergrond of met competenties op het gebied van intercultureel coachen zeer belangrijk. Er werd gepleit voor vergroting van die competenties op het gebied van leidinggeven en coachen. Hierbij vonden zij ook het vergroten van 'interculturele sensitiviteit' en het kunnen onderkennen van verschillende stijlen van verbaal en non-verbaal communiceren van belang.

## Onderzoek 'Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid'

A+O fonds Rijk liet in 2007 het onderzoek 'Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid' uitvoeren door de Rijksuniversiteit Groningen. In het onderzoek gaf een kwart van de bi-culturele medewerkers aan regelmatig met discriminatie en conflicten tengevolge van verschillen in de cultureel-etnische achtergronden te maken te hebben. Een grotere groep signaleerde meer subtiele problemen als sociale uitsluiting of gebrek aan begrip en waardering van collega's of leidinggevendenden.<sup>1</sup>

### **Het traject per ministerie**

In het najaar van 2007 hebben in totaal acht rijksonderdelen een intentieverklaring van het A+O fonds Rijk getekend om deel te nemen aan

het project Coaching & Diversiteit. Naar aanleiding van een inhoudelijke intake per ministerieonderdeel ontwierp Jaffar Consultancy een maatwerktraject. Dit traject was toegespitst op de bij dat rijksonderdeel levende behoeftes en spelende praktijkvoorbeelden rondom coaching en diversiteit. Van januari 2008 tot maart 2009 verzorgde Jaffar Consultancy workshops en trainingen op de ministeries van SZW, LNV, Financiën, VWS, OCW en Justitie, bij de Belastingdienstkantoren van Rijnmond en Amsterdam en bij de organisatie InterCoach<sup>2</sup>. Gemiddeld waren er per organisatie twee tot drie bijeenkomsten, gericht op coaches uit de eigen coachingpools.

.....  
<sup>1</sup> Hofhuis pag. 3 e.v.

.....  
<sup>2</sup> InterCoach is een interdepartementaal netwerk van overheidsmanagers die opgeleid zijn tot coach en die collega-managers van andere departementen coachen

## Een aanzet tot het opmaken van de balans

Dit onderdeel van de publicatie is geschreven vanuit het perspectief van de trainers van Jaffar Consultancy. Jaffar Consultancy deelt hiermee de belangrijkste indrukken en conclusies met de lezer.

### **Verbale en non-verbale communicatiestijlen**

De workshops en trainingen hadden tot doel de coaches bewust te maken van de verschillende verbale en non-verbale communicatiestijlen. Hierdoor konden de coaches inzien wat de impliciete professionele normen en waarden zijn die men in de gesprekken hanteert. De coach kon vervolgens afwegen of in de concrete context van dat bewuste gesprek de daarbij gebruikte gesprekstechnieken al dan niet effectief zijn. Het uitgangspunt was of de technieken in die gegeven situatie werkten en de coachee er iets aan had. De inhoud van de workshops en trainingen was gericht op verbale en non-verbale communicatie in het coachingsgesprek met een bi-culturele coachee. De inzet van een of twee trainingsacteurs in de rol van bi-culturele coachees, maakte de workshop of training concreet. Deze acteurs konden aan het einde van het 'coachingsgesprek' gerichte feedback geven aan de coach.

De afgelopen jaren hebben de trainers van Jaffar Consultancy bij workshops en trainingen opgemerkt dat de communicatie complexer wordt naarmate er meer sprake is van verschillende etniciteiten en/of culturen op de werkvloer. De kans op fricties en misverstanden wordt in een multiculturele context ook groter, waardoor er een groter beroep op de communicatieve vaardigheden van medewerkers, leidinggevenden en coaches wordt gedaan. Daarnaast bestaat de neiging om de rol van de non-verbale communicatie te bagatelliseren of over het hoofd te zien. Uit psychologische onderzoeksliteratuur blijkt dat juist non-verbale signalen als lichaamshouding, stemgebruik, ademhaling en oogcontact in sterke mate bepalend zijn voor het beeld dat iemand krijgt van zijn gesprekspartner en diens status.<sup>3</sup>

### **Dilemma's**

Gedurende de trainingen en workshops kwam een aantal punten terug die bij de coaching van een medewerker zorgden voor 'ruis' in het gesprek:

.....  
3 Nancy M. Henley 'Body Politics Revisited: What Do We Know Today?' in Kalbfleisch pag. 28

### *De casus*

- Veel coaches hebben moeite met het maken van een onderscheid tussen de individuele, de cultureel bepaalde en de universele emoties die geuit worden in de verbale en non-verbale communicatie. In de workshops en trainingen werd de volgende casus gebruikt: tegenover de coach zit Mahinder Baldewsingh, een jurist van rond de vijfendertig jaar van Surinaams-Nederlandse afkomst. Baldewsingh heeft in Leiden gestudeerd en werkt sinds drie jaar op een beleidsfunctie op het departement. Een van de acteurs speelde de rol van Baldewsingh. Hij praatte met zachte stem, keek de coach niet aan, gaf algemene antwoorden en stelde zich afwachtend op. De coach zou direct kunnen concluderen dat Baldewsingh een weinig assertief persoon is, met een gebrek aan zelfvertrouwen, die niet echt in staat is om te formuleren wat hij wil en wat hem dwars zit. Daar zal Baldewsingh aan moeten gaan werken! Echter om een goede indruk over Baldewsingh en zijn situatie te kunnen maken moet de coach gaan 'deconstrueren'. Dit gaat in drie stappen: **beschrijving (waarneming) interpretatie en evaluatie**.<sup>4</sup> De waarneming (zacht prattend, weinig oogcontact), de interpretatie (niet assertief, secundair reagerend) en de evaluatie (Baldewsingh moet aan zichzelf werken) worden vaak in één vloeiende gedachtebeweging gemaakt. Een intercultureel competente coach moet de vaardigheden hebben om waarneming te koppelen aan verschillende mogelijke interpretaties (Baldewsingh is misschien inderdaad weinig assertief. Of hij komt uit een traditioneel gezin met een grote machtsafstand) en daarna verschillende evaluaties en oplossingen zoeken (aan zichzelf werken, aan zijn presentatie werken, andere werkkring met grotere en duidelijker machtsafstanden).

### *Respectvol of niet assertief?*

- Verbale en non-verbale communicatie zijn vaak een **mengsel** van individuele, universele én cultureel bepaalde kenmerken. Veel culturen uiten zich op een meer indirecte manier en geven de bedoeling aan in de vorm van hints, metaforen of met non-verbale signalen. Ook komt voor dat ze beleefdheidsvormen kennen waarbij ze ervan uit gaan dat bescheiden opstellen een elementaire vorm van beleefdheid is. In Nederland interpreteert men een bescheiden opstelling vaak als een individuele karaktertrek zoals een gebrek aan assertiviteit. Een onderscheid maken tussen individuele en cultureel bepaalde uitingen van communicatie is dan ook niet simpel. Het heeft vooral te maken met ervaring, mensenkennis en inzicht om te kunnen inschatten wat met individuele karaktertrekken, wat met universele eigenschappen en wat met cultureel bepaalde normen en waarden te maken heeft.

.....  
4 Lustig & Koester pag. 77 e.v.

### *Bedoelt iedereen altijd hetzelfde?*

- De kern van coaching is gericht op een individu. Op de trainingen besloten sommige coaches zich op het individu te focussen en zich niet bezig te houden met cultuur. Trainers van Jaffar Consultancy hoorden bijvoorbeeld: 'Ik let niet op kleur, voor mij zijn alle mensen gelijk'. De coachee merkte dat de coach liever niet over afkomst praatte en dit vermeed. De coachee ging dit onderwerp vervolgens ook vermijden en dat gaf problemen. Een bi-culturele coachee wil niet continu op die ene cultuur aangesproken worden maar wel erkenning voor zijn achtergrond. Het blijft moeilijk hierin een balans te vinden en te zien wanneer de culturele achtergrond een belangrijke rol speelt en wanneer de coach het gesprek op het individuele niveau kan houden. Ontkennen van de achtergrond kan er toe leiden dat de coachee bijvoorbeeld het gevoel krijgt dat alles tot een persoonlijk probleem wordt gemaakt zonder dat er bijvoorbeeld oog is voor de stereotypen waar de coachee mee te maken heeft op het werk. Andersom kan de coach zo bewust van de bi-culturele achtergrond van de coachee zijn dat alles wordt teruggebracht tot dat gegeven van de andere cultuur, godsdienst of huidskleur.

### *Cultureel, universeel?*

- Wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden emoties benoemen bedoelen zij dan hetzelfde? Deze vraag houdt veel coaches bezig wanneer zij te maken krijgen met coachees met een bi-culturele achtergrond. De coaches gaan er dan van uit dat emoties universeel zijn en dat er dus ook een universele – altijd geldige – manier is om die emoties te bespreken en aan de orde te stellen. Veel psychologen en sociaal wetenschappers dachten geruime tijd dat emoties individuele processen waren, gekoppeld aan de interne biologische kenmerken van mensen. De Amerikaanse psycholoog Paul Ekman heeft in zijn studies, gebaseerd op eigen uitgebreid empirisch onderzoek, deze stelling onderbouwd. Ekman spreekt in dit opzicht met nadruk van 'universalia' oftewel emoties en hun uitingsvormen die universeel zijn.<sup>5</sup> De mens reageert met emoties op situaties en reguleert zijn eigen gedrag bewust of onbewust daarmee. Dus als emoties uitsluitend met biologische of neurologische kenmerken van individuele mensen te maken hebben, dan is de consequentie dat ze universeel zijn. In dat geval is iedere emotie uitwisselbaar ten opzichte van ieder persoon ongeacht taal-, cultuur of religie. Als een Nederlander zegt dat hij/zij woedend is dan heeft dat dezelfde emotionele gevoelswaarde, met dezelfde daarbij horende reeks van gelaatsuitdrukkingen en mogelijke handelingen als wanneer een Japanner zal zeggen dat hij/zij woedend is. Steeds meer psychologen en antropologen laten de laatste jaren dit standpunt los ten gunste van een meer transculturele benadering. Emoties worden in de psychologie vaker losgekoppeld van louter biologische kenmerken van de mens. Ze worden gedefinieerd als een set van niet al te precies van elkaar afgebakende processen zoals gelaatsuitdrukkingen, cognitieve inschattingen en materiële handelingen. Vanaf het eind van de jaren tachtig is empirisch onderzoek door psychologen en antropologen verricht.<sup>6</sup>

.....  
<sup>5</sup> Bijvoorbeeld Ekman pag. 227 e.v.

<sup>6</sup> Hazel Rose Markus & Shinobu Kitayama: 'The Cultural Construction of Self and Emotion: Implications for Social Behavior' in Markus pag. 89 e.v.

Hieruit blijkt dat de ontwikkeling van en de wijze waarop emotionele processen plaatsvinden bij individuen in hoge mate gestuurd worden door de sociaal-culturele omgeving. In de praktijk blijkt dat de culturele en sociale omgeving waarin een persoon wordt gevormd zeer diep ingrijpt in elk onderdeel van de emoties. Dit kan ook voor grote onderlinge verschillen in emoties tussen leden van verschillende culturen zorgen.

#### *Respect voor de wijze coach?*

- Coaching is gebaseerd op het uitgangspunt van gelijkheid tussen coach en coachee. Tijdens de meeste coach-opleidingen leer je dat een coach iemand helpt bij de zoektocht naar de oplossing van een probleem of naar een doel dat de coachee voor zichzelf heeft gesteld. Een coach is weinig aan het woord, stelt vragen en houdt een spiegel voor aan de coachee. Soms werkt dit averechts omdat de situatie te vaag is voor de coachee. Sommige bi-culturele coachees willen juist advies van een ervaren persoon. Deze ervaring geeft de coach ook juist een meerwaarde in hun ogen. De coach is als een wijze vader- of moederfiguur. In de ogen van de coachee hoort daar een bepaalde vorm van respect bij die niet te rijmen is met gelijkheid. Indien de coach blijft streven naar een vorm van gelijkheid en de rol van (wijze) adviseur afwijst dan is er een duidelijke mismatch van verwachtingen. De coachee raakt teleurgesteld omdat de coach geen antwoord geeft op de voor de coachee essentiële vragen. Het is in de ogen van de coachee dan niet de bedoeling om over dit soort dingen te praten. Of de coach weet het antwoord wel, maar wil het niet vertellen! Het resultaat kan zijn dat de coachee maar een deel van het verhaal vertelt of afhaakt.

#### *Voorzichtigheid en omzichtigheid*

- Er is bij coach en bi-culturele coachee vaak over en weer sprake van grote voorzichtigheid en omzichtigheid. De coachee kan denken: 'Zal ik dit wel vertellen? Daar begrijpt zo'n Nederlander toch niets van en dan moet ik zoveel uitleggen'. Of: 'Wat als de coach dezelfde opvattingen blijkt te hebben als mijn collega die mij steeds lastig valt met opmerkingen over integratie?' De coach is voorzichtig in het stellen van vragen over de achtergrond van de coachee: 'Kan ik dit wel vragen? Hoeveel kan ik vragen over die andere cultuur? Wat doe ik met die informatie? Kan ik dan nog wel op de gebruikelijke manier werken?'

#### *Aanpassen of niet?*

- Zowel voor coach als coachee kan het een dilemma zijn in hoeverre men zich moet aanpassen zonder de eigenheid te verliezen. Een voorbeeld: de coachee heeft van huis uit meegekregen dat bescheidenheid een deugd is. Echter tijdens evaluaties op het werk krijgt hij van de leidinggevende te horen dat hij zich te bescheiden opstelt en daarom naar een coach is doorverwezen. De coach geeft suggesties: 'Je zou je in deze situatie iets assertiever kunnen opstellen.' Dit leidt tot reacties als: 'Oh nee. Zoiets kan ik niet doen.' Deze reactie wordt veroorzaakt door de achtergrond, waarin iemand is geleerd om zich altijd bescheiden op te stellen. Omdat het niet altijd duidelijk is dat er culturele aspecten meespelen in het gedrag/de houding van een medewerker is het lastig voor de coach om zich hierin te verplaatsen.

### *Observeren van het non-verbale aspect*

- Het viel de trainers op dat veel coaches gespitst waren op signalen die door de coachee worden afgegeven, maar vooral letten op de **inhoudelijke** boodschap. Deze boodschap was soms duidelijk en soms zeer impliciet. Ondertussen werden non-verbale signalen die duiden op stress bij de coachee niet opgemerkt. Dit zijn bijvoorbeeld signalen als krabben aan de arm, hoge ademhaling en verkrampde benen. Indien de coach wel de signalen van stress constateerde bij de coachee, was men zich vaak niet bewust van de oorzaak. Coaches zijn meer bezig met het vinden van de juiste (inhoudelijke) vraagstelling en het gespreksproces. Hierdoor is er vaak te weinig tijd over om het non-verbale te observeren. In de bi-culturele context is dat een probleem. Een coachee kan namelijk uit een cultuur komen waar men de signalen wat meer impliciet geeft of sterk relatiegericht is en veel non-verbale signalen als tekens van afwijzing of goedkeuring interpreteert. Tijdens het traject bleek dat veel coaches belangstelling hadden voor het non-verbale aspect en dat daar tot nu toe te weinig aandacht voor was.

### **Conclusies van de coaches**

Op grond van de schriftelijke evaluaties van de workshops en trainingen waren de voornaamste conclusies van de deelnemende coaches en HRM-functionarissen:

- De workshops en trainingen werden over het algemeen ervaren als 'goed' tot 'zeer goed'.
- De trainingsonderdelen met non-verbale communicatie en vooral de cultureel bepaalde uitingen daarvan, werden zeer gewaardeerd.
- Veel coaches hadden behoefte aan meer verdieping op het gebied van verbale en non-verbale communicatie. Zo kunnen zij de signalen beter oppikken en interpreteren. Veel coaches realiseerden zich dat zij bi-culturele coachees individuele karaktertrekken toeschreven die in feite waren terug te voeren tot cultureel bepaalde communicatiestijlen. Bijvoorbeeld: een zeer bescheiden of juist assertieve opstelling van de coachee, met omwegen en metaforen praten en het initiatief in het gesprek in eerste instantie steeds bij de coach leggen.
- Veel coaches (en opleiders van coaches) pleitten ervoor om de bestaande coachopleidingen aan te vullen met leerstof die coaches beter in staat stelt om te gaan met communicatiestijlen van (bi-culturele) coachees.
- Veel coaches leerden in de trainingen en workshops flexibeler om te gaan met de eigen taakopvatting. Bijvoorbeeld in sommige gevallen wel adviezen te geven aan de coachee gekoppeld aan duidelijke opdrachten om de zelfwerkzaamheid van de coachee te vergroten.
- Coaches benadrukten dat de competenties die voor hen nodig zijn om effectief met bi-culturele coachees te werken ook zeer relevant zijn voor wervingsfunctionarissen en leidinggevendenden. In de opleidingstrajecten voor deze functionarissen moet op dezelfde manier als nu met de coaches aandacht worden gegeven aan het versterken van deze competenties.

## Conclusies van de trainers

Op grond van de ervaringen in de trainingen en workshops formuleert Jaffar Consultancy als uitvoerder van de trainingen een aantal conclusies:

- Aan het begin van een workshop of training merkten we dat coaches een initiële weerstand hadden tegen specifieke aandacht voor interculturele communicatie op verbaal en non-verbaal gebied. Veel coaches zagen het nut er niet van in: 'Alle mensen zijn toch in wezen hetzelfde?' Tijdens de gespreksituaties interpreteerden coaches informatie of signalen van de coachee fout, namen coaches een houding aan die door de coachee als onbegrip of afwijzing werd geïnterpreteerd en werd het gesprek een verkeerde richting op gestuurd. Ze coachten op een wijze die door de bi-culturele coachee niet als effectief of productief werd ervaren. De feedback op deze punten aan de coaches leidde ertoe dat zij inzagen dat zij er niet automatisch van uit mogen gaan dat hun repertoire om autochtone Nederlanders te begeleiden ook geschikt is voor niet-autochtone Nederlanders. Coaches zijn bereid om hun weerstand op dat soort momenten te laten varen, wat een positief teken van professionaliteit is. Wel gebeurde dit pas op een moment dat de gespreksvoering minder effectief was dan de coach zelf wilde en de coachee (in ons geval de acteur) feedback gaf. In het echt zal de coachee waarschijnlijk minder uitgesproken zijn of helemaal geen feedback geven. Deze geeft na een of twee sessies er de brui aan zonder dat de coach duidelijk heeft gekregen waarom de coaching niet goed loopt. Op deze wijze oefenen heeft dus voor veel coaches een grote waarde om te leren en tot meer zelfinzicht te komen.
- Het is vrijwel onmogelijk van iedere taal en cultuur de finesses te leren kennen. Een goede coach die werkt in een interculturele context zal vooral heel goed moeten kunnen luisteren en de verborgen boodschappen moeten kunnen decoderen. Welke woorden worden er gebruikt om emoties aan te duiden? Welke woorden worden niet gebruikt? Begrijpen coach en coachee hetzelfde als ze het over een bepaalde emotie als 'verdriet' of 'blijdschap' hebben? Hetzelfde geldt minstens zo sterk voor de non-verbale boodschappen die vaak de werkelijke context vormen onder een verbaal verhaal.
- Er moet binnen de coachopleidingen op structurele wijze aandacht gegeven worden aan het vergroten van de competenties van coaches om te werken met bi-culturele coachees. Coaches moeten daarbij zowel op verbale als non-verbale aspecten worden getraind. Zelf in (gesimuleerde) gespreksituaties oefenen, met de mogelijkheid tot gerichte feedback, blijkt voor veel coaches de meest effectieve manier.
- Net als veel coaches vinden ook wij dat vergroting van de competenties om met diversiteit en bi-culturele medewerkers om te gaan een vast onderdeel moet worden van de opleidingstrajecten voor leidinggevendenden bij de sector Rijk en voor HRM-functionarissen. De processen die spelen in de communicatie tussen coach en bi-culturele coachee zijn hetzelfde als bijvoorbeeld tussen leidinggevende en medewerker of bij de instroom van een bi-culturele sollicitant. Wanneer coaches bij de sector Rijk wel hun competenties op het gebied van interculturele communicatie vergroten, maar HRM-functionarissen en leidinggevendenden op de oude voet doorgaan dan wordt het voor de coaches vooral dwelen met de kraan open. Ze zien daar begrijpelijkerwijs tegen op.

## Interculturele competenties

Uiteindelijk dient een coach (net als een leidinggevende of HRM-functionaris) te beschikken over interculturele competenties of het vermogen om een brug te slaan in het gesprek tussen de eigen cultureel bepaalde normen en waarden en die van de bi-culturele coachee. In navolging van de Nederlandse onderzoeker Shadid onderscheiden we drie dimensies bij interculturele competenties: **Motivatie, kennis en vaardigheden**.<sup>7</sup> De inspanningen van opleidingen en trainingen moeten er op gericht zijn de interculturele competenties te vergroten.

### *Motivatie*

Het viel de trainers van Jaffar Consultancy in de workshops en trainingen op dat de coaches gemotiveerd waren om meer te investeren in de gesprekken met bi-culturele coachees. Dit nam al heel snel toe bij een eerste gesprek met een coachee. Juist ook wanneer het gesprek niet goed liep.

Die *motivatie* heeft te maken met de bereidheid van de coach om een werkelijk gesprek aan te gaan met iemand uit een andere culturele groep. Naarmate de afstand tussen de twee culturen groter is zal de wederzijdse onzekerheid tussen coach en coachee toenemen. De 'spelregels' zijn immers minder duidelijk.

### *Kennis*

Veel coaches waren bereid het eigen referentiekader onder de loep te nemen. Belangrijk was wel dat ze van de acteur en trainer duidelijke feedback kregen. Hiermee konden de coaches de effecten van het eigen gedrag op de coachee scherp zien. Hun (zelf)kennis werd hiermee vergroot wat leidde tot vergroting van hun interculturele competenties. *Kennis* heeft te maken met basiskennis van een aantal culturele dimensies. Deze dimensies zullen steeds weer opduiken, maar in hun vorm, naar gelang de betreffende cultuur verschillen. In iedere cultuur speelt bijvoorbeeld de vraag hoe met macht om te gaan. De vorm waarin dit per cultuur gebeurt, verschilt wel sterk. Een belangrijk element bij kennis is dat een coach die over interculturele competenties wil kunnen beschikken in staat is om goed te reflecteren op het eigen (Nederlandse) referentiekader. Daarbij is eigen interpretatie en waardering van verbale en non-verbale communicatiestijlen van diverse culturen belangrijk. Het is onmogelijk om alle cultuurspecifieke informatie over andere culturen te kennen. Het helpt dan in ieder geval om met een mengsel van betrokkenheid en afstandelijkheid naar de eigen cultuur te kunnen kijken. Zo kan in het eigen gedrag zo veel mogelijk onderscheid gemaakt worden tussen de individuele elementen, de universele en de aan de Nederlandse cultuur gebonden elementen.

### *Vaardigheden*

De trainers ervoeren tijdens de trainingen dat veel coaches zwijgend achterover leunden wanneer een coachee aan het woord was. Met deze techniek schep je met een open, afwachtende houding ruimte voor de coachee om het verhaal te kunnen houden. Het feitelijke effect op de coachee, zeker iemand die vanuit de eigen cultuur zeer alert is op non-verbale signalen, is er een van afwijzing. Het geeft de – ontrechte – indruk dat de coach emotioneel afstand neemt en afhaakt. De meeste coaches reageerden verrast op deze feedback en stelden hun gedrag op dat punt bij. Hiermee vergrooten zij hun vaardigheid om een coachingsgesprek effectiever te maken. *Vaardigheden* hebben te maken met de wijze waarop de coach in staat is een gesprek te sturen op een wijze waar de coachee iets aan heeft. Empatisch luisteren en de juiste wijze van vragen stellen zijn daarbij belangrijk. Maar ook de vaardigheid om de eigen non-verbale signalen en die van de coachee te kunnen waarnemen en te interpreteren zijn van belang.

### **Tips en aanbevelingen**

Uiteindelijk is het werk van een coach zeer contextgebonden. Wat in de context van het ene gesprek wel werkt, kan in een andere context disfunctioneel zijn. Bijvoorbeeld een zeer confronterende houding, op het botte af, of juist een zeer invoelende en empathische stijl. Die gebondenheid aan context maakt het ook zeer moeilijk om tips en trucs te geven die in alle situaties geldig zijn. Was het maar zo eenvoudig! Toch zijn enkele zaken wel duidelijk:

- De coaches die een profiel hebben op intranet zouden in hun profiel moeten aangeven dat zij affiniteit hebben met culturele diversiteit.
- Coaches hebben ook een signaleringsfunctie richting leidinggevenden. Niet alle redenen waarom iemand naar een coach gestuurd wordt, liggen in de coachee als persoon. Indien een 'probleem' veroorzaakt wordt door bijvoorbeeld collega's zou de coach hierover met de leidinggevende in gesprek moeten gaan.
- Non-verbale signalen geven vaak een belangrijke clou over allerlei zaken, ook dingen die niet of zeer omfloerst verbaal onder woorden worden gebracht. De coach moet zich heel bewust zijn van non-verbale signalen in een gesprek met een bi-culturele coachee.
- Tegelijkertijd dient tactisch en zorgvuldig met de interpretatie van deze signalen worden omgegaan. Zo is er bijvoorbeeld een aantal tekenen van stress als oppervlakkige adem, snel praten en transpireren. Sommigen vatten deze tekenen van stress op als bewijs dat de gesprekspartner zit te liegen. Stress kan echter vele oorzaken hebben, liegen is daar maar een van.
- In de Nederlandse cultuur met haar Protestantse ethiek geldt dat als iemand 'a' zegt er in principe ook 'a' wordt bedoeld. In andere culturen is er veel meer sprake van indirecte communicatiestijlen. Men zegt wel 'a' maar op zo'n toonhoogte of met zo'n dictie dat iedereen begrijpt dat er eigenlijk 'b' wordt bedoeld. Coaches moeten deze indirecte communicatiestijlen veel meer incalculeren wanneer ze zoeken naar datgene wat de coachee bedoelt.

- De meeste coaches die Jaffar Consultancy op de trainingen meemaakten, benoemen en bevragen zaken op een directe wijze. In gesprekken met bi-culturele coaches kan het juist functioneel zijn om meer zaken indirect te benoemen. Dit kan bijvoorbeeld door het gebruik van metaforen of een algemeen gestelde vraag. Deze vraag kan ondertussen specifiek op de coachee gericht zijn maar de mogelijkheid bieden met vertrouwelijke informatie te kunnen komen.
- Alles over elke cultuur weten is onbegonnen werk. Maar de coach kan al veel inzicht krijgen door het zelfinzicht in de eigen normen en waarden te vergroten. De Nederlandse stijl van communiceren wijkt op een aantal punten significant af van veel andere communicatiestijlen. Het is belangrijk te beseffen hoe de eigen Nederlandse communicatiestijl op anderen overkomt. Dit stelt de Nederlandse coach namelijk in staat om bewust soms de Nederlandse stijl achterwege te laten en tijdelijk in te ruilen voor een andere meer indirecte communicatiestijl.
- Voor alle complexe dingen van het leven geldt: het inzicht komt met de tijd en met de ervaring. Dit geldt ook voor de interculturele competenties. Het is belangrijk ervaring op te doen, te oefenen en eerlijk feedback te krijgen.

***Jaffar Consultancy***

***Leila Jaffar***

***Radi Suudi***

***[www.jaffar.nl](http://www.jaffar.nl)***

# Literatuur

Ekman, Paul 'Gegrepen door Emoties, Wat Gezichten Zeggen' Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam 2004

Hofhuis, Joep e.a. , 'Onderzoeksverslag Uitstroom van Allochtonen bij de Rijksoverheid', Rijksuniversiteit Groningen, A+O fonds Rijk, Den Haag 2008

Hofstede, Gert Jan 'Werken met cultuurverschillen' Business Contact, Amsterdam 2004

Kalbfleisch, Pamela, J. & Cody, Michael, J. eds. 'Gender, Power and Communication in Human Relationships' Lawrence Erlbaum Associates Publishers Hillsdale, New Jersey 1995

Kitayama, Shinobu & Markus, Hazel, Rose 'Emotion and Culture, Empirical studies of Mutual Influence' American Psychological Association, Washington D.C. 1994

Lustig, Myron W & Koester, Jolene 'Intercultural Competence, Interpersonal Communication across Cultures' Pearson Publishers, Montreal 2006

Scollon, Ron & Wong Scollon, Suzanne 'Intercultural Communication' Blackwell, Oxford 1995

Shadid, W.A. 'Interculturele communicatieve competentie' verschenen in 'Psychologie en Maatschappij', jrg 24, no 1, 2000 pp. 5-15





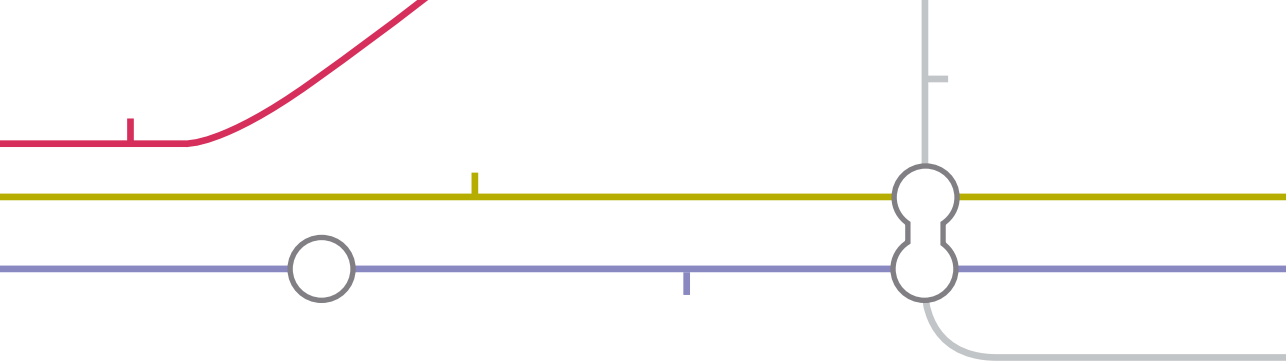
# Ervarings- verhalen

***'Je moet respect hebben voor  
de grenzen van de ander'***



***Piet Jorna***

Is  
Lid MT Belastingdienst regio Utrecht-Gooi en coach  
bij InterCoach



## Elke manager moet kunnen omgaan met cultuurverschillen

Ook InterCoach nam deel aan het project **Coaching & Diversiteit**. InterCoach is een overheidsbreed netwerk van waaruit leidinggevendenden elkaar coachen. Deelnemende coach Piet Jorna vindt interculturele sensitiviteit noodzakelijk voor alle managers en zou het graag meer als element in de coachingsgesprekken zien.

Piet Jorna is lid van het managementteam van de Belastingdienstregio Utrecht-Gooi. 'Ik werk al ruim twintig jaar bij de Belastingdienst', vertelt hij. 'Mijn huidige functie vervul ik sinds september 2007. Daarvoor werkte ik bij de Interne Accountantsdienst van de Belastingdienst, die later onderdeel werd van de auditdienst Financiën.' Naast zijn gewone werk is Piet Jorna al jarenlang coach. 'Sinds 2003 maak ik deel uit van de landelijke coachpool van de Belastingdienst die zich richt op coaching van leidinggevendenden en vaktechnische specialisten, onder meer in het kader van management development. Ook ben ik vanaf 2006 coach bij InterCoach, een overheidsbreed coachingnetwerk.' In de afgelopen jaren begeleidde Piet Jorna ruim dertig coachees. 'Ik heb zowel coachees vanuit de Belastingdienst als van andere departementen, zoals Justitie, OCW en LNV.'

### ***Verschillen***

Vanaf het begin kaartte Piet Jorna aan bij InterCoach, dat hij zich graag meer zou willen verdiepen in diversiteit. 'Ik was benieuwd, wat er nu precies anders is in de coaching van mensen met een bi-culturele achtergrond.' In zijn eigen coachings was hij al op enkele verschillen gestuit: 'Ik merkte dat onze sterke gerichtheid op individuele ontwikkeling niet altijd aansluit op andere culturen die meer vanuit een wij-gevoel denken. En ik zie



verschillen in de beleving van hiërarchie, bijvoorbeeld wat je wel of niet tegen je baas kunt zeggen.'

Toen InterCoach in het kader van het project Coaching & Diversiteit een workshop organiseerde, was Piet Jorna graag van de partij. 'In deze workshop ging het vooral om de vraag, in hoeverre emoties universeel zijn of cultureel bepaald. Het verschil zit niet zozeer in de emoties, maar in hoe je er mee omgaat. Dat betekent dat je nog meer op non-verbale signalen moet letten, om geen verkeerde conclusies te trekken uit bepaalde uitingsvormen. Over boos worden, wordt bijvoorbeeld verschillend gedacht. Wij vinden dat eigenlijk wel sterk, assertief. In andere culturen kan het juist als bedreigend ervaren worden voor de gemeenschap.' Hij vervolgt: 'Feedback geven is ook zo iets. Ik heb ingebracht dat een Marokkaanse coachee het lastig vond om tegen een collega te zeggen dat ze iets liever niet had. Dat zat heel diep, op het niveau van: zo iets doe je niet. Een oplossing bleek, aan te geven wat ze graag wilde, dus meer vanuit het positieve.'

### ***Aanpassen?***

Piet Jorna heeft veel waardering voor de workshop. 'Het was natuurlijk maar kort, maar ik ben blij dat ik wat concepten aangereikt kreeg om de mechanismen die spelen in de omgang tussen verschillende culturen, te benoemen. Zoals bijvoorbeeld een korte en lange machtsafstand.' Zijn belangrijkste conclusie: 'Je leert heel scherp te kijken. Je probeert onbewuste aannames op tafel te krijgen. Van de coachee, maar ook van jezelf. De vraag waar je daarna op stuit, is of mensen met een dubbele culturele achtergrond zich helemaal

# 'Je leert heel scherp te kijken'

## *Wat is InterCoach?*

InterCoach is een netwerk van overheidsmanagers die opgeleid zijn tot coach en die collega-managers coachen. Het initiatief voor InterCoach werd genomen vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Bij de start in 2001 deed een klein aantal departementen mee. Inmiddels is InterCoach uitgegroeid tot een breed coachingsnetwerk binnen de Rijksdienst. Ook een aantal gemeenten participeert in InterCoach.

InterCoach is er voor overheidsmanagers die een coach zoeken of zelf opgeleid willen worden tot collega-coach. Voor de managers die coaching willen, heeft InterCoach de beschikking over een netwerk met overheidsdirecteuren die zijn opgeleid tot coach als tweede beroep. Het zijn coaches die uit eigen ervaring de specifieke overheidscultuur goed kennen en weten wat er speelt. Voor managers die zelf opgeleid willen worden tot coach, biedt InterCoach zowel een vast opleidingsaanbod als opleidingen op maat. Daarnaast heeft InterCoach de 'proeve van bekwaamheid' ontwikkeld waarmee de coach zijn werkwijze regelmatig kan toetsen.

Sinds januari 2007 is InterCoach een bedrijfseenheid van de Werkmaatschappij, een agentschap van BZK.

Meer informatie over InterCoach vindt u op [www.intercoach.org](http://www.intercoach.org).

aan ons moeten aanpassen. Bijvoorbeeld een Turkse leidinggevende vond het lastig door te vragen naar de thuissituatie van een medewerker als daar problemen zijn, wat bij ons toch vrij gebruikelijk is. Moet hij dan leren om dat toch te doen, of moeten zijn medewerkers hun verwachtingen op dat punt bijstellen? Ik vind zelf dat de waarheid in het midden ligt, dat je niet van mensen kan vragen hun waardesysteem eenzijdig aan te passen. Je moet respect hebben voor de grenzen van de ander.'

### ***Blinde vlek***

Piet Jorna vervolgt: 'Ik vind dat elke coach diversiteit in zijn of haar bagage zou moeten hebben. Ik vind het juist goed als bi-culturelen gecoacht kunnen worden door autochtonen. Net zoals vrouwen door mannen en andersom. Wat het beste is, hangt af van de vraag en de ontwikkelingsfase van de coachee. Soms is het effectiever om gecoacht te worden door iemand van de eigen achtergrond of sekse.' Managers beschouwt hij als de belangrijkste doelgroep van diversiteitsbeleid. 'Vaak is er een blinde vlek voor het talent van bi-culturele medewerkers. Omdat iemand zich anders uit of opstelt dan wij gewend zijn, blijven kwaliteiten buiten beeld. Je hebt onbewuste, vanzelfsprekende aannames waaraan je een bepaalde competentie denkt te kunnen zien. Mijn ervaring is dat bi-culturele medewerkers vaak veel meer in hun mars hebben dan de manager denkt.' Juist InterCoach zou een rol kunnen spelen om de interculturele sensitiviteit van leidinggevendenden te vergroten. 'Omgaan met diversiteit zou in alle coachings aan de orde moeten komen als vanzelfsprekend element van iemands managementrol', is de oproep van Piet Jorna.

*‘Wij zijn nog een erg ‘wit’ departement,  
in elk geval op het niveau van beleids-  
functies en hoger’*



*Leontine van Suchtelen van de Haare*

Is  
Casemanager, ministerie van Financiën



## Mensen willen wel, maar weten niet hoe

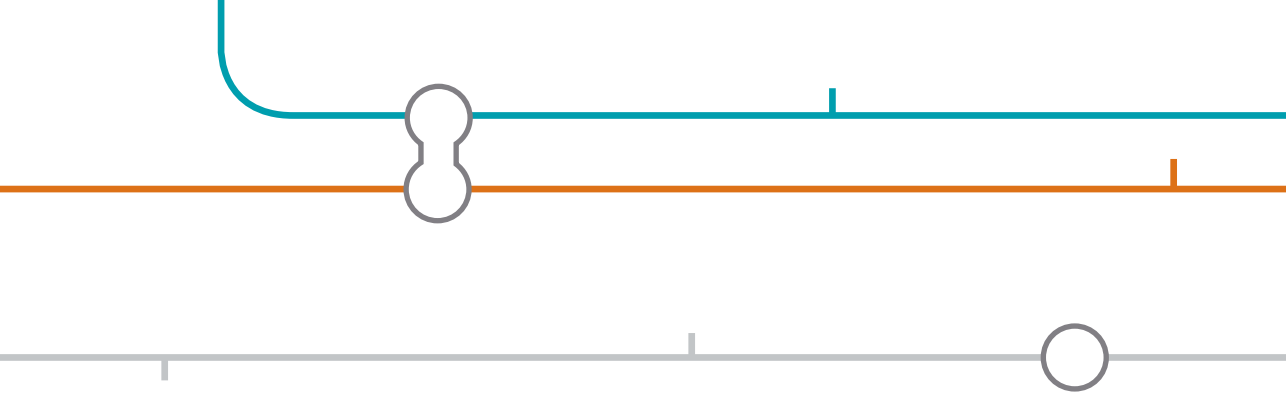
Het ministerie van Financiën is actief op zoek naar meer bi-culturele beleids- en stafmedewerkers. 'Divers' coachen kan helpen om cultuurverschillen bespreekbaar te maken en zo de geworven medewerkers binnen te houden. Het instrument coaching moet nog wel wat meer voet aan de grond krijgen.

'Onze coachpool bestaat sinds februari 2008', vertelt Leontine van Suchtelen van de Haare, casemanager bij het ministerie van Financiën. 'Bij de re-integratie van medewerkers werk ik veel samen met de bedrijfsarts. Af en toe verwijzen we iemand naar een psycholoog of externe coach. We kwamen op het idee om ook onze eigen mensen meer te benutten.' Inmiddels is er een coachpool gevormd met zo'n tien coaches. 'De meesten doen het coachen naast hun gewone werk. Twee zijn tevens loopbaanadviseur. We hebben hier in huis het Ontwikkelpunt, waar medewerkers terecht kunnen met allerlei loopbaanvragen.'

Van haar collega Almedina Ademovic, Recruiter Diversiteit bij het ministerie, hoorde Leontine over het project Coaching & Diversiteit van het A+O fonds Rijk. 'Wij zijn nog een erg 'wit' departement, in elk geval op het niveau van beleidsfuncties en hoger. Op de ondersteunende functies werken wel mensen uit verschillende culturen. Onze recruiter heeft de afgelopen tijd heel actief geworven, onder andere door contact te leggen met allochtone studentenverenigingen. Dit heeft geresulteerd in een aantal nieuwe beleidsmedewerkers met een dubbele culturele achtergrond. Nu is het zaak ze ook vast te houden.'

### ***Verwachtingspatroon***

Al voor de deelname van Financiën aan het project Coaching & Diversiteit bezocht Leontine de bijeenkomst van coördinatoren van coachpools van juli 2008. 'Hier hoorde ik




hoe het project is opgezet en de ervaringen van andere ministeries. Bij ons is vervolgens in september een eerste workshop gehouden.' De ervaringen waren positief. 'Een groot deel van de coachpool heeft aan de workshop deelgenomen. Vooral de praktijkvoorbeelden met acteurs waren erg verhelderend en leverden ook concrete tips op. Zoals: wat gebeurt er, als je een slap handje krijgt? Wij trekken daar vanuit onze cultuur direct allerlei conclusies uit, terwijl het vanuit een andere cultuur gewoon een vorm van beleefdheid kan zijn.'

Bi-culturele coaches zijn er op dit moment niet, ook geen bi-culturele coachees. 'We hebben wel een idee waarom het vasthouden van bi-culturele medewerkers hier lastig kan zijn. Het gaat mis op het verwachtingspatroon van collega's en leidinggevenden, vooral rond assertiviteit en het nemen van initiatief. Een beetje het beste jongetje van de klas, en dat verhoudt zich slecht met culturen waarin je je baas of zelfs je collega niet zo gemakkelijk tegenspreekt.'

### ***Minder 'stoer doen'***

Leontine constateert dat er de laatste jaren gelukkig meer ruimte komt voor een andere opstelling. 'Dat zie ik bijvoorbeeld aan de toegenomen aandacht voor stresspreventie. Het 'stoer doen' neemt wat af, het wordt gewoner om ook je kwetsbare kant te laten zien.' 'Divers' coachen staat al met al binnen Financiën nog in de kinderschoenen. 'Meer aandacht voor cultuurverschillen is hier nog vrij nieuw, maar ook coaching als zodanig is hier nog geen gemeengoed. Er hangt nog een beetje een sfeer omheen of het alleen iets voor topmensen is. Het Ontwikkelpunt wordt als veel laagdrempeliger ervaren. We zijn nog bezig onze coachpool onder de aandacht te brengen. De coaches staan allemaal op het intranet met informatie erbij voor welk type vragen ze benaderd kunnen worden.'

# 'Het 'stoer doen' neemt wat af, het wordt gewoner om ook je kwetsbare kant te laten zien'



Vanuit mijn werk wijs ik medewerkers ook weleens op een van hen. We hebben een tijdje geleden ook een themamiddag gehouden voor alle medewerkers over opleiding en coaching.'

## **Bespreekbaar**

Diversiteit staat inmiddels volop in de aandacht. 'Ik merk dat het een issue is geworden, ook bij de ambtelijke leiding. Iedereen is zich bewust van de veranderende arbeidsmarkt. Er zijn verschillende aanvliegroutes. Aan de ene kant hanteren we een brede opvatting van diversiteit, dus het gaat niet alleen om allochtoon-autochtoon maar ook om man-vrouw en oud-jong verschillen. Het project Coaching & Diversiteit is in dat geheel maar een klein onderdeel. Aan de andere kant willen we heel gericht beter leren omgaan met cultuurverschillen. Er is vaak schroom. Mensen willen wel, maar weten niet hoe. Daarom doen ze soms erg onhandig. In december komt er een tweede workshop waarin we dieper willen inzoomen op cultuurverschillen zoals je ze in de praktijk tegenkomt. Primair voor degenen uit de coachpool die eerder deelnamen, maar ook andere geïnteresseerden zijn welkom. Het belangrijkste vind ik, dat diversiteit nu bespreekbaar is geworden.'

*'Eigenlijk speelt diversiteit altijd, ieder mens is verschillend'*



***Rinske van der Harst***

Is  
Klantcoördinator grote ondernemingen en een van de coaches van de coachpool Belastingdienst/Amsterdam

***Patricia Verweij***

Is  
Leidinggevende unit bedrijven zakelijke en persoonlijke dienstverlening en coach en coördinator van de coachpool Belastingdienst/Rijmond



## Denken vanuit het kleurrijke

**Bij de Belastingdienst wordt al sinds 2004 gewerkt met interne coaches, die collega's coachen naast hun gewone werk. De regionale coachpools van Rijnmond en Amsterdam deden mee aan het project Coaching & Diversiteit. Het aantal bi-culturele medewerkers is bij de Belastingdienst de laatste jaren flink toegenomen, waardoor cultuurverschillen een van de dimensies in de samenwerking zijn.**

Patricia Verweij is coach en coördinator van de coachpool Rijnmond, naast haar werk als leidinggevende van de unit voor bedrijven binnen de zakelijke en persoonlijke dienstverlening. 'We zijn in 2004 bij de Belastingdienst begonnen met coaching. In Rijnmond beschikken we nu over een coachpool van zeven ervaren coaches. In de loop van de tijd zijn diegenen overgebleven die echt gedreven zijn.' Coaching is inmiddels binnen de dienst vrij goed ingeburgerd. 'De schroom is er een beetje af dat het zou betekenen dat er iets met je mis is. Ik zie ook dat er de laatste jaren meer aandacht komt voor persoonlijke verdieping en zingeving. Naast individuele coaching doen we tegenwoordig ook groepsgewijze coaching en teamcoaching.'

Rinske van der Harst is een van de coaches van de coachpool Amsterdam. Ze besteedt ongeveer twee dagen per week aan coaching naast haar functie van klantcoördinator grote ondernemingen. 'Wij hebben in Amsterdam vijftien coaches. We werken regelmatig samen met de coachpool Rotterdam. Via Patricia hoorde ik van het project Coaching & Diversiteit. Ik heb deelgenomen aan de Rotterdamse training, kwam enthousiast terug en vervolgens is ook onze Amsterdamse coachpool aangehaakt.'



### ***Authenticiteit***

Diversiteit is geen nieuw onderwerp binnen de dienst. Rinske: 'We hanteren het begrip diversiteit breder dan alleen verschillen in culturele achtergrond, het gaat ook om man-vrouw verschillen en leeftijdsverschillen.' Patricia vertelt: 'Een medewerkster van ons landelijke Centrum voor Kennis en Communicatie, Mirea Raaijmakers, is onlangs gepromoveerd op dit onderwerp en hield een presentatie over haar proefschrift op de landelijke diversiteitsdag. Uit haar onderzoek kwam naar voren, dat alleen in een werkklimaat met ruimte voor individuele authenticiteit, teamvorming en diversiteit beiden tot hun recht kunnen komen.'

Eerst werd de training Coaching & Diversiteit in Rotterdam gehouden. Hieraan deden alle Rijnmondse coaches mee en de coördinatoren van de coachpools Amsterdam, Haaglanden en Douane. Vervolgens is de training herhaald bij de coachpool Amsterdam. Rinske: 'Vooral het praktijkgedeelte was erg leerzaam, we hebben in rollenspelen geoefend in het omgaan met uitingsvormen vanuit verschillende culturen. Ik vond vooral de voorbeelden met lichaamstaal erg illustratief. Lichaamstaal is deels universeel, maar kan op onderdelen per cultuur verschillen. Op het moment dat je je meer bewust bent van je eigen lichaamstaal en die van een ander, ben je beter in staat wezenlijk contact te maken met die ander. Zo voorkom je misverstanden in de communicatie. Het is ook een manier om uit je referentiekader te stappen en zonder oordeel de ander tegemoet te treden.'

### ***Diversiteit speelt altijd***

Rinske van der Harst vervolgt: 'Eigenlijk speelt diversiteit altijd, ieder mens is verschillend. Je moet de ingang tot die persoon vinden en het culturele is daarbij een van de aspecten.' Rinske begeleidde onlangs een vrouw met een moslim-achtergrond. 'Ze is geboren in Nederland, maar in Turkije opgegroeid en daarna teruggekomen. Ze had, doordat ze zich een beetje tussen twee culturen voelde, wat moeite zich thuis te voelen op het werk. Een van de punten waar we mee bezig zijn geweest, is dat ze van haar leidinggevende te horen kreeg dat ze zo stil was, sociaal moest worden. Dit ondanks dat ze al een heel stuk opener was geworden. Zelf vond ze dat ze genoeg stappen had gezet en was tevreden. We

# *'We hanteren het begrip diversiteit breder dan alleen verschillen in culturele achtergrond'*



concludeerden dat er rond dit aspect geen coachvraag meer was. Dan kom je op het punt: wat is iemands eigen aard en gedragsstijl en wat zijn normen, vooroordelen, in dit geval vanuit de leidinggevende? Ik heb haar aangeraden hierover een driegesprek aan te gaan met haar leidinggevende en haar coach.'

Patricia Verweij: 'De training was een feest van herkenning. Het was heel goed om met allerlei aspecten van cultuurverschillen te oefenen. We hebben het als coaches onderling regelmatig over verschillen. Bijvoorbeeld religiositeit, levensovertuiging is er ook een, waardoor je met sommige coachees gemakkelijker een klik maakt dan met andere. We hebben nog geen bi-culturele coaches, dus eventuele daarmee samenhangende verschillen in aanpak en ervaringen zijn nog niet ter sprake gekomen.'

## ***Kwaliteitsinjectie***

Bi-culturele coachees zullen in aantal toenemen. 'We hebben in Rijnmond wat de coaching betreft een speerpunt gemaakt van de toezichtmedewerkers. Die hebben in hun werk veel contacten met belastingplichtigen en advieskantoren en moeten onderling samenwerken. Onder hen zijn relatief veel bi-culturele medewerkers.' De Belastingdienst/Amsterdam is net gestart met een pilot om de competenties van medewerkers in kaart te brengen.

Rinske van der Harst: 'Dit gebeurt door leidinggevende en medewerker samen. Bij deze gesprekken wordt ook een coach ingeschakeld. We gaan het druk krijgen.' Ook in deze pilot is sprake van een flink aandeel bi-culturele medewerkers.

Patricia Verweij verwacht dat de coaches het geleerde uit de training zeker zullen toepassen. 'Ik denk dat het denken vanuit het kleurrijke, dat verschillen er gewoon mogen zijn, onze coaches al erg 'eigen' is. Het project heeft daaraan een extra kwaliteitsinjectie gegeven.

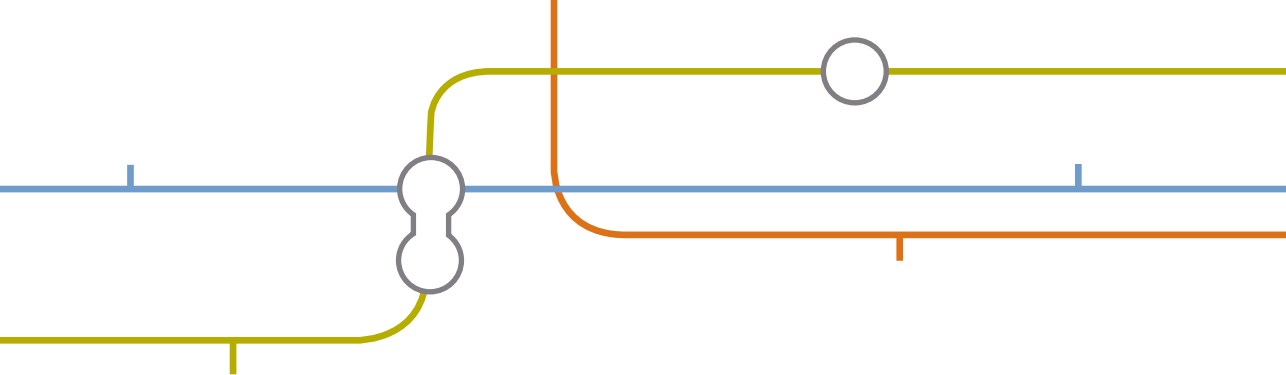
Maar je moet natuurlijk niet vergeten dat de coaches maar een startpunt zijn op weg naar meer diversiteit. De rest van de organisatie is er ook nog: leidinggevendenden, managementteams. Gelukkig heeft de Belastingdienst momenteel veel aandacht voor haar personeelsopbouw. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt maken instroom, behoud en talentontwikkeling van medewerkers in al hun diversiteit noodzakelijk.'

*'Wat mij vooral is bijgebleven is het belang van lichaamstaal'*



*Noor van Liebergen*

Is  
Medewerker P&O Expertise en Ondersteuning en  
mede-coördinator van de interne coachpool, ministerie  
van Justitie



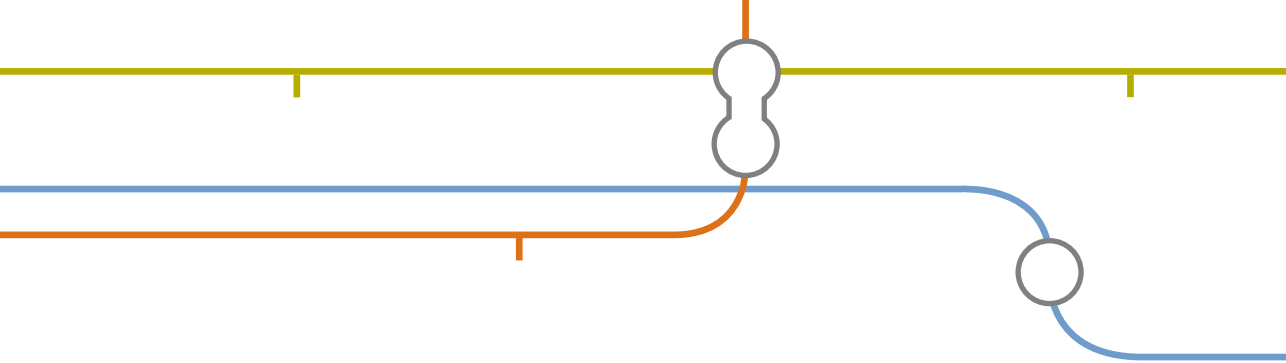
## Het is belangrijk je vanzelfsprekendheden opzij te zetten

Het ministerie van Justitie wil meer bi-culturele medewerkers aantrekken en hen ondersteunen bij hun ontwikkeling. Daartoe wordt ook de coachpool ingezet. Het project Coaching & Diversiteit gaf de coaches handvatten om de eigen cultuurgebondenheid te doorbreken. 'Je trekt zo gemakkelijk conclusies uit wat je ziet, terwijl er iets heel anders onder kan zitten.'

Bij het ministerie van Justitie behartigt Noor van Liebergen bij P&O Expertise en Ondersteuning het aandachtsgebied Young Development, gericht op de talentontwikkeling van jonge medewerkers. Tevens is ze mede-coördinator van de interne coachpool. 'Onze coachpool in zijn huidige vorm bestaat sinds 2006', vertelt ze. 'Inmiddels telt de coachpool ongeveer vijftig geselecteerde en opgeleide coaches. Ze hebben allemaal eerst een assessment gekregen om te kijken of ze geschikt waren en vervolgens een training gevolgd die InterCoach voor ons uitvoert. Om hun deskundigheid op peil te houden moeten ze deelnemen aan deskundigheidswerkshops en intervisie.' De coaches zijn leidinggevenden uit de hele Justitie-organisatie. 'Naast het departement kent Justitie een aantal uitvoerende diensten, zoals DJI, de Raad voor de Kinderbescherming, de rechterlijke macht en de IND. In totaal 40.000 medewerkers, we zijn dus een behoorlijk grote organisatie.'

### ***Diversiteit***

De personeelssamenstelling van Justitie wordt geleidelijk diverser. 'Het verschilt heel erg per onderdeel. Bij DJI bijvoorbeeld werken al behoorlijk wat bi-culturele medewerkers, maar het departement is nog behoorlijk 'wit'. Dat geldt ook voor de coachpool, we hebben maar een stuk of vijf bi-culturele coaches.' Diversiteit is een speerpunt in het personeelsbeleid van Justitie. 'We hebben daartoe een afdeling Diversiteit ingesteld. De




coördinator, Yasmina Haïfi, trekt er hard aan. Het gaat ons er niet alleen om, meer bi-culturele medewerkers binnen te krijgen, maar ook om ze vast te houden en hun talentontwikkeling te stimuleren. Voorjaar 2008 hebben we vanuit het Centrum voor Loopbaanontwikkeling een loopbaandag voor bi-culturele medewerkers gehouden. Daar kwamen ruim tweehonderd deelnemers op af. Een Surinaamse coach heeft een wervend verhaal over coaching gehouden. Maar helaas heeft dat nauwelijks geleid tot coachaanvragen. We denken dat deze medewerkers niet als bijzondere groep aangesproken willen worden. Toch blijven we de coaching onder de aandacht brengen. Via de informatiemap en -folder en het intranet, en ook door het mee te nemen in alle contacten die we vanuit P&O hebben met de bi-culturele medewerkers en hun leidinggevenden.'

### ***Geen recepten***

Twaalf coaches uit de coachpool namen in november 2008 deel aan een workshop van het project Coaching & Diversiteit. Noor van Liebergen: 'Het was een heel leuke bijeenkomst, het begon om 3 uur 's middags en liep door tot in de avond, met een Turkse maaltijd tussendoor. We hebben hard gewerkt, vooral veel geoefend. Wat me vooral is bijgebleven is het belang van lichaamstaal. Mensen uit andere culturen laten hun emoties niet altijd op dezelfde manier zien als wij. Als wij het ergens niet mee eens zijn, zijn we gewend dat vrij stevig naar voren te brengen. In veel andere culturen wordt iemand dan juist stil. Het is erg belangrijk je er van bewust te worden hoe gemakkelijk je conclusies trekt uit wat je denkt te zien, terwijl er iets heel anders onder kan zitten. Vaak is de oplossing, er gewoon naar te vragen.' Ze vervolgt: 'Wat ik erg prettig vond, is dat het niet bleef steken in recepten van 'Marokkanen zijn zus, Antillianen zijn zo'. Dan krijg je alleen maar nieuwe clichés. Om een goede aansluiting te maken is het juist belangrijk jezelf zo veel mogelijk 'leeg' te maken

# 'Bi-culturele medewerkers moeten niet per se door een bi-culturele coach worden begeleid'



en je vanzelfsprekendheden opzij te zetten.' Noor van Liebergen vertelt over een Argentijnse vrouw die zij heeft gecoacht. 'Het ging om een hoogopgeleide gedragsdeskundige die bij de Raad voor de Kinderbescherming werkt. Daar bleef ze aanlopen tegen de bothed van de Nederlandse omgangsvormen. De vraag is dan, in hoeverre ze zich moet, kan en wil aanpassen. Je probeert uit te komen op een gedragswijze die effectief is en recht doet aan iemands eigenheid.'

## ***Leren 'switchen'***

De deelnemende coaches waren erg tevreden over de workshop. Er zijn plannen voor een vervolgtraining in 2009. Noor van Liebergen wil de coachpool graag uitbreiden met meer bi-culturele coaches. 'Als we nu coachvragen binnenkrijgen, match ik vaak met een van de twee coaches die getrouwd zijn met iemand uit een andere cultuur. Die maken cultuurverschillen dagelijks aan den lijve mee. Ik denk dat we geschikte bi-culturele leidinggevendenden persoonlijk moeten benaderen met de vraag coach te worden.' Vanuit haar aandachtsgebied Young Development houdt ze onder meer de bi-culturele rijkstrainees extra in de gaten. 'In die groep merken we dat vooral jonge mannen met een dubbele culturele achtergrond zich erg bescheiden opstellen. Bij de meiden zien we een doorbraak, daar zitten heel assertieve types tussen. We hebben op het departement een jonge Marokkaanse, met hoofddoek, die echt een rolmodel is voor haar groep.' Noor van Liebergen wil nog kwijt, dat ze niet vindt dat bi-culturele medewerkers per se door een bi-culturele coach moeten worden begeleid. 'Het is juist goed als dat niet zo is vanwege het leren 'switchen'. Het hangt er wel vanaf op welke gronden je de match tussen coach en coachee maakt: vooral ondersteunend of juist wat meer uitdagend, confronterend. Naarmate we meer ervaring opdoen met 'divers' coachen, zullen we daar steeds beter in kunnen kiezen.'

*'In andere culturen doe je dat niet zo rechtstreeks'*



*Hasan Sahin*

Is  
Stafmedewerker afdeling Bedrijfsvoering, Kwaliteit  
en Productcommunicatie/ directie Bedrijfsvoering en  
Ondersteuning Bestuursdepartement, ministerie van  
Justitie



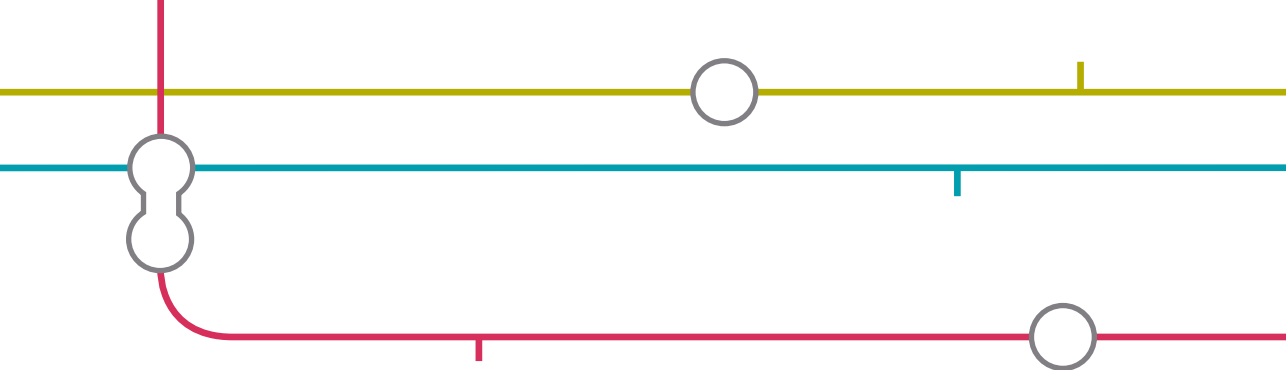
## Ik ben wie ik ben

**De expertmeeting Coaching & Diversiteit bracht voor Hasan Sahin veel herkenning: door de vaak bescheiden opstelling van bi-culturele medewerkers worden hun kwaliteiten niet altijd gezien. Zelf leerde hij lavenen tussen de verwachtingen van leidinggevenden, twee culturen en zijn eigen karakter.**

Hasan Sahin is stafmedewerker bij de afdeling Bedrijfsvoering, Kwaliteit en Productcommunicatie (BKP) van de directie Bedrijfsvoering en Ondersteuning Bestuursdepartement (DBOB) bij het ministerie van Justitie. 'Wij leveren de departementsbrede facilitaire ondersteuning', vertelt Hasan. 'Ik geef fiat aan de financiële afhandeling van bestellingen en verplichtingen van onze kantoorinrichting, de ICT en materiaalvoorraden. Per januari 2009 gaat dat veranderen, dan worden de facilitaire taken overgeheveld naar de Werkmaatschappij, een onderdeel van BZK dat de facilitaire zaken voor de ministeries van Binnenlandse Zaken en Justitie uitvoert. Er blijft vanuit onze directie wel een stukje departementale regie op. Een andere verandering is dat de ICT-taken overgeheveld worden naar de Gemeenschappelijke Beheerorganisatie, GBO. Deze ontwikkelingen betekenen dat onze afdeling, zoals hij nu is, voor een groot deel gaat verdwijnen. Wat het voor mij inhoudt, weet ik nog niet.'

### ***Coaching***

Hasan Sahin vervult zijn huidige functie op interimbasis. 'Ik werkte jarenlang als financieel medewerker bij verschillende afdelingen en diensten en wilde wel eens iets anders. Per 1 januari 2006 werd ik gevraagd om een bijdrage te leveren aan het opzetten van een nieuwe financiële afdeling bij DBOB. Daarna kreeg ik een ander tijdelijk project en nu zit ik opnieuw bij DBOB op een interimfunctie.'



Hasan nam deel aan de expertmeeting van het project Coaching & Diversiteit van 28 juni 2007. 'Wat daar aan de orde kwam, vond ik erg herkenbaar. Vooral het punt bescheidenheid. Hier in Nederland moet je kordaat zijn, zeggen wat je kunt. In andere culturen doe je dat niet zo rechtstreeks. Daarom worden de kwaliteiten van mensen met een bi-culturele achtergrond vaak over het hoofd gezien.' Hasan is zelf ook gecoacht. 'Dat was nog voor het project, door een collega bij de Raad voor de Kinderbescherming die bij InterCoach in opleiding was voor de Coachpool van Justitie. In die tijd moest ik een aantal collega's die uit verschillende directies afkomstig waren, met de neuzen dezelfde kant uit krijgen. Ik was senior, dus geen echte leidinggevende. Met mijn coach heb ik het erover gehad hoe ik dat aan moest pakken. Er gebeurde zo veel, hoe kon ik alles in de greep houden?' Hasan heeft deze coaching niet afgerond. 'Halverwege stapte ik alweer over naar een ander project. Ik heb die coaching wel als heel prettig ervaren.'

### **Loopbaan**

De genoemde cultuurverschillen spelen ook voor Hasan Sahin. 'Mijn coach heeft me gestimuleerd om wat flinker te worden. Later heb ik ook meegedaan aan een workshop 'Insights Discovery' over zelfinzicht en persoonlijke effectiviteit, georganiseerd door het Centrum voor Loopbaanontwikkeling van Justitie. Daar kwam ook uit dat ik bescheiden

## *'Mijn coach heeft me gestimuleerd wat flinker te worden'*



ben. Ik heb er zelf geen problemen mee. Je kunt niet van de ene op de andere dag veranderen. Het is deels mijn achtergrond, maar ook mijn karakter. Wat dat betreft ben ik koppig: ik ben wie ik ben. Ik ben genaturaliseerd, maar mijn Turkse wortels zijn ook deel van mij.' Zijn omgeving ziet het soms anders. 'Leidinggevendens zeggen weleens: 'Ik weet hoe je bent, maar anderen kijken anders naar je'. Ik vind dat bi-culturele medewerkers beoordeeld moeten worden op hun kwaliteiten. Maar soms worden die onvoldoende waargenomen.' Hasan Sahin wil graag een volgende stap in zijn loopbaan zetten. 'Ik ben met het Centrum voor Loopbaanontwikkeling in gesprek over EVC, om te kijken of ik met vrijstellingen een hbo-opleiding kan doen. Mijn doel is een functie in de bredere bedrijfsvoering.'

*'Heel gauw interpreteer je iemands houding als te verlegen of juist te agressief'*



**Zeynep Alantor**

Is  
Gedetacheerd bij het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement (DIV) als accountmanager Sectorwerkgemers Overheid (hiervoor senior beleidsmedewerker directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid en coach van de coachpool, ministerie van OCW)



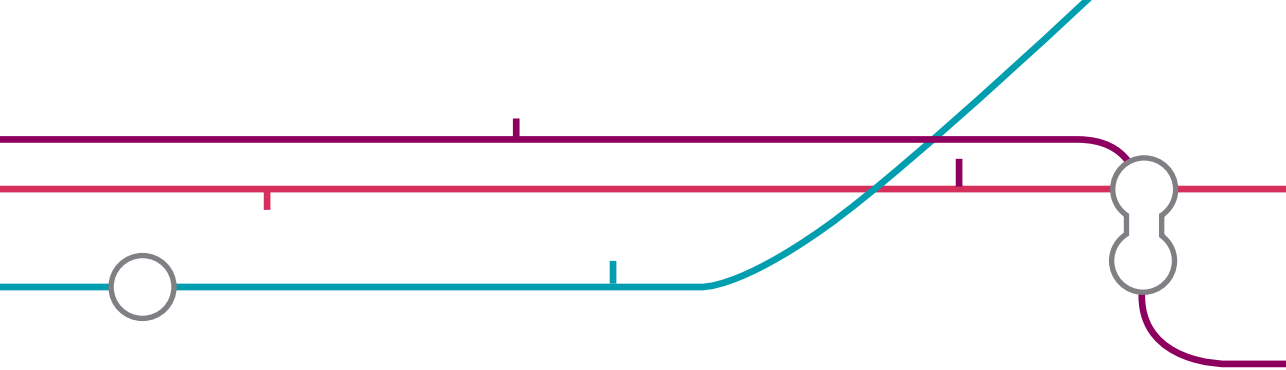
## Er is hoop te winnen met coaching

Het ministerie van OCW gaf haar medewerkster Zeynep Alantor de ruimte het project Coaching & Diversiteit van het A+O fonds Rijk van de grond te trekken. Het project ontstond op haar initiatief. Het A+O fonds Rijk heeft haar idee overgenomen. Negen rijksdiensten haakten aan. In dezelfde periode kwam ook het plan van aanpak Etnische Diversiteit van OCW tot stand.

Zeynep Alantor is gedetacheerd bij het Landelijk Netwerk Diversiteitsmanagement (DIV) als accountmanager Sectorwerkgevers Overheid. Hiervoor was zij senior beleidsmedewerker bij de directie Onderzoek en Wetenschapsbeleid bij het ministerie van OCW. Tot april 2008 was ze daar projectleider Diversiteit. 'Mijn functie bestond uit twee complexe projecten. Om te beginnen heb ik het rijksbrede project Coaching & Diversiteit opgezet in goede samenwerking met het A+O fonds Rijk. Het tweede onderdeel van mijn functie was het maken van een plan van aanpak voor het diversiteitsbeleid binnen OCW.' Het initiatief voor het project Coaching & Diversiteit kwam van Zeynep Alantor zelf. 'Ik ben altijd al geïnteresseerd in vraagstukken van mens en organisatie. Ik voel me betrokken en kan goed luisteren, waardoor ik veel signalen opvang. Zo ben ik ook in het coachingsvak terecht gekomen. Ik ben lid van de gezamenlijke coachpool van OCW en VWS, waar zo'n twintig coaches in zitten die het coachen doen naast hun gewone werk. Ik heb zelf ongeveer vier coachees per jaar, met wie ik gemiddeld tussen de drie en zes gesprekken voer.'

### **Voorwerk**

Mede door haar eigen dubbele culturele achtergrond, Turks en Nederlands, merkte Zeynep dat niet altijd goed ingespeeld wordt op de vragen en problemen waar juist bi-culturele




medewerkers in de werksituatie tegenaan kunnen lopen. 'Ik ben erover gaan nadenken en kwam erachter dat hier een behoefte ligt. Daarmee heb ik het A+O fonds Rijk benaderd, vanuit het idee: ik heb de kennis en competenties, jullie hebben de middelen.' Eind 2006 was het project een feit en in maart 2007 kon Zeynep als projectleider aan de slag. 'Ik had al veel voorwerk gedaan, vanuit mijn netwerk en contacten op de ministeries. Eerst is het project geïntroduceerd op een bijeenkomst voor de coördinatoren van de geïnteresseerde coachpools in mei 2007. Vervolgens vond op 28 juni 2007 een expertmeeting plaats met rijksmedewerkers met een bi-culturele achtergrond. Daar kwamen ruim dertig bi-culturele geïnteresseerden op af, zowel medewerkers die bij diversiteit betrokken zijn als mensen uit de P&O- en coachinghoek.' De expertmeeting werd geleid door Leila Jaffar en Radi Suudi van Jaffar Consultancy. 'We hebben dit bureau ingeschakeld voor de uitvoering van het project voor onder meer workshops en trainingen.'

### ***Interculturele sensitiviteit***

De bijeenkomst was bedoeld om nader zicht te krijgen op de coachvragen van bi-culturele medewerkers. Zeynep: 'Er is geen kant-en-klaar recept. Het gaat meer om wat je 'interculturele sensitiviteit' kunt noemen. Dat je bereid bent te zien, dat achter iemands gedrag waarden en normen zitten, die anders kunnen zijn dan wat autochtone vanzelfsprekend vinden. Bepaalde cultuurverschillen kom je regelmatig tegen. Hiërarchie is zo'n punt, in veel culturen spreek je je meerdere niet tegen. En ook assertiviteit is iets wat alle kanten uit kan gaan. Heel gauw interpreteer je iemands houding als te verlegen of juist te agressief. Als je zoiets merkt, voelt, is het belangrijk de interactie aan te gaan. Dit soort dingen moet gemakkelijker bespreekbaar worden op de werkvloer. Niet om elkaar in

# 'Door coaching heb ik mensen zien groeien'



hokjes te kunnen stoppen. Uiteindelijk is iedereen een individu, maar dan wel met zijn of haar geschiedenis. En verder is er het punt van de taal. Goed Nederlands spreken, dat kunnen bi-culturele medewerkers meestal prima. Maar de taal van de ambtelijke werkvloer, het beleidsjargon en hoe je stukken opbouwt, is toch iets anders. Soms is daar wat extra aandacht voor nodig.'

## ***Draagvlak***

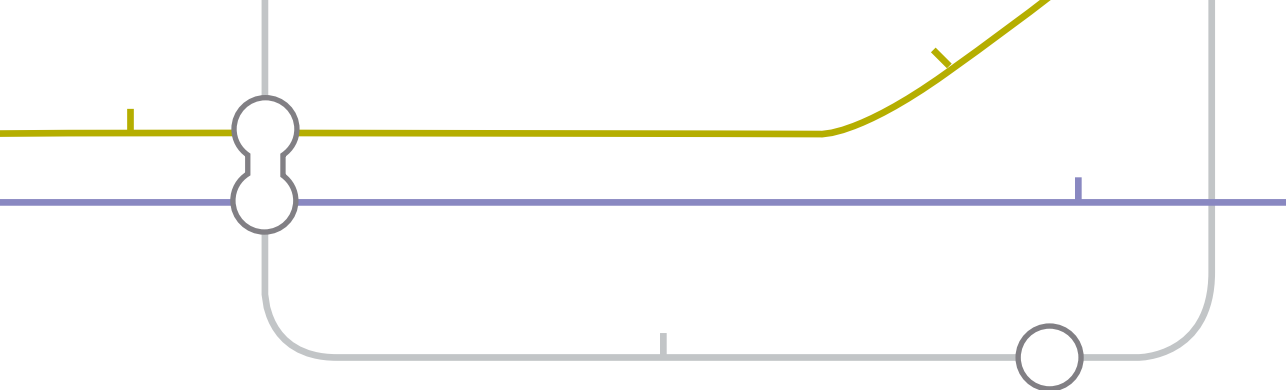
Na de expertmeeting volgde een ronde langs departementen en diensten die geïnteresseerd waren in deelname. 'Draagvlak verkrijgen was een belangrijk punt. Daarbij hielp het, dat de pSG van SZW, Peter Hennephof, optrad als ambassadeur. En Simone Roos, pSG bij OCW, heeft op 5 februari 2008 de aftrap voor de coaches van OCW en VWS gegeven.' Uiteindelijk zijn negen ministerieonderdelen aan de gang gegaan met het 'diverser' maken van hun coaching. 'De workshops en trainingen van Jaffar Consultancy konden aangepast worden aan de behoeften en de situatie van het deelnemende ministerie. Er zijn om te beginnen al behoorlijke verschillen tussen de departementen, hoe bi-cultureel het personeelsbestand is. Ook verschilt het, hoe het coachen is opgezet en hoeveel ervaring men daar mee heeft.' Het project loopt tot eind 2008. Vervolgens is het de bedoeling dat de coachpools zelf de aandacht voor diversiteitsaspecten blijven vasthouden. 'Toen de departementen zelf aan de slag gingen, zat mijn taak erop.' Het diversiteitsproject bij OCW resulteerde in het gevraagde actieplan. Zeynep Alantor kijkt tevreden terug. 'Het was een drukke periode, maar ik heb het met veel passie gedaan. Ik geloof er in. Door coaching heb ik mensen zien groeien, een overstap zien maken naar leuke functies. Ik zeg altijd: er is hoop te winnen met coaching. In beide betekenissen.'

*'Diversiteit is momenteel een hot issue'*



***Brigitte van Elburg***

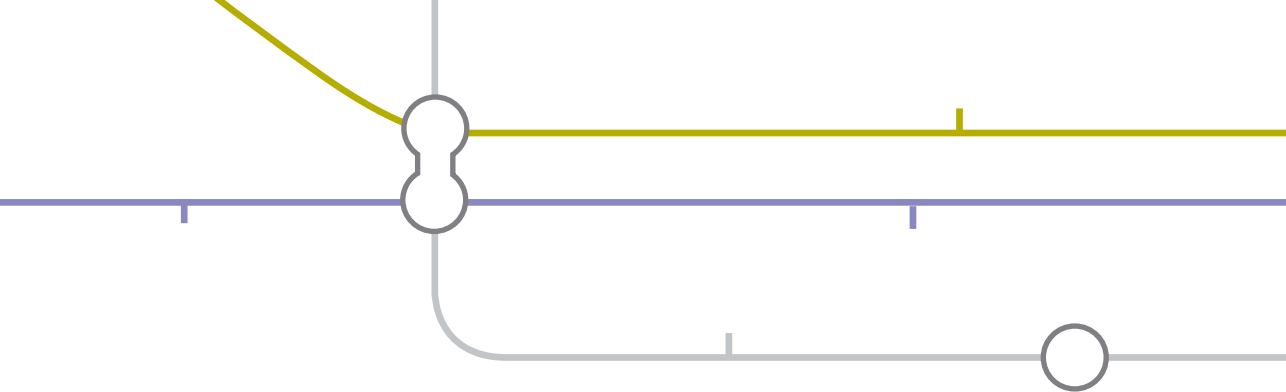
Is  
Projectleider diversiteit, ministerie van LNV



## Wij konden het project goed gebruiken

**Het ministerie van LNV wil inspelen op de veelkleurige samenleving. Het binnenhalen en laten doorstromen van bi-culturele medewerkers helpt daarbij. Het project Coaching & Diversiteit gaf nuttige handvatten om beter te leren omgaan met cultuurverschillen.**

‘Diversiteit is momenteel een ‘hot issue’ binnen ons departement’, begint Brigitte van Elburg, sinds een jaar projectleider diversiteit bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Zomer 2007 besloot de departementsleiding naar aanleiding van een interne conferentie, stevig te gaan inzetten op een meer multiculturele personeelssamenstelling. ‘Terwijl de bemensing van de ondersteunende functies de afgelopen jaren eigenlijk vanzelf steeds veelkleuriger werd, zijn er op het kerndepartement niet meer dan zo’n vijftien bi-culturele medewerkers op staf- en beleidsfuncties te vinden. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maar ook beleidsinhoudelijk vinden we het nodig meer medewerkers met een dubbele culturele achtergrond aan te trekken. We werken immers voor een bevolking die steeds meer verschillende culturele invloeden kent, wat ook doorwerkt op onze beleidsgebieden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de culturele invloeden op de beleidsterreinen van ondernemen in voedsel en voedselkwaliteit, beleving van natuur en opvattingen over recreatie. En wij hebben te maken met heel veel internationale regelgeving. Voor degenen die in een internationale omgeving werken, bijvoorbeeld landbouwattachés, kan bi-culturaliteit een toegevoegde waarde bieden.’ LNV is geen departement dat mensen met een bi-culturele achtergrond erg aanspreekt. ‘De agrarische wereld heeft in andere culturen vaak een lage status. Ook die beeldvorming proberen we te veranderen, door in onze werving de breedheid van ons beleidsterrein goed over het voetlicht te brengen.’



### ***Kweekvijver***

LNV wil niet alleen meer bi-culturele medewerkers binnenhalen, maar ze ook binnen houden. 'Doorstroming is daarbij belangrijk. We hebben daarom het initiatief genomen voor de leergang 'Oriëntatie op leidinggeven voor bi-culturele medewerkers', als een soort kweekvijver voor ons management development programma. De ministeries van EZ, VROM en V&W hebben zich hierbij aangesloten. Deze leergang wordt gegeven door onze eigen mensen, aangevuld met een extern assessment van de deelnemers. Zo hopen we voor bi-culturele medewerkers de stap naar hogere functies gemakkelijker te maken. We merken: er is toch iets 'aan de hand' in de samenwerking met deze medewerkers, waarbij cultuurverschillen een rol spelen. Te veel of juist te weinig assertiviteit is een van de punten.'

LNV heeft ook een coachpool. 'We hebben zo'n twintig coaches, die het coachen naast hun gewone werk doen. Ook twee van onze loopbaanadviseurs zijn coach en één van hen is coördinator van de coachpool. Met het coachen van bi-culturele medewerkers hebben we nog nauwelijks gerichte ervaring opgedaan.'

### ***Aan den lijve***

Enkele van de bi-culturele medewerkers zijn P&O-collega's van Brigitte van Elburg. 'Die voelen zich geïnspireerd door de toegenomen aandacht voor diversiteit. Een van de consultants managementontwikkeling (MO) is bi-cultureel en zij pleitte ervoor dat de deelnemers van het MO-programma de workshop van Jaffar Consultancy volgden. We hebben de workshop van het project Coaching & Diversiteit nu driemaal gehouden, voor HR-mensen, loopbaanadviseurs, coaches en geïnteresseerden. Vooral de oefeningen met de acteurs vielen erg goed.' Brigitte laat een e-mail zien van Jacques de Win, teamleider bedrijfsvoering bij de Directie Kennis in Ede: 'In plaats van het van een afstand te horen,

# *‘Wat de diversiteit man-vrouw betreft scoren wij natuurlijk goed met onze twee vrouwelijke DG’s’*



heb ik het nu ook aan den lijve kunnen voelen en dat blijft veel beter hangen. Bijvoorbeeld wat de houding die jijzelf of de ander inneemt, voor effect heeft op het gevoel dat je bij een situatie hebt. Of hoe belangrijk het is om je te realiseren welke fouten je kunt maken als je je niet bewust bent van je eigen vooringenomenheid met betrekking tot normen en waarden. Ik heb echt het gevoel dat de, toch heel korte, workshop me inzichten heeft meegegeven die ik ook vandaag nog gebruik.’

## ***Uitdragen***

LNV draagt haar betrokkenheid bij diversiteit graag uit. Brigitte van Elburg: ‘Daarom is onze DG Anita Wouters niet alleen ambassadeur diversiteit bij LNV maar werd zij onlangs op het congres ‘Diversiteit? Gewoon doen!’ van BZK ook tot rijksbrede ambassadeur diversiteit benoemd. Goed nieuws, want dat betekent extra ‘druk op de ketel’.’

LNV koos ervoor het diversiteitsbeleid vooral multicultureel in te vullen. ‘Wat de diversiteit man-vrouw betreft scoren wij natuurlijk goed met onze twee vrouwelijke DG’s. Daarnaast is er een behoorlijk aantal vrouwen werkzaam op hogere beleids- en managementfuncties. Andere aspecten van diversiteit, zoals seniorenbeleid, verliezen we zeker niet uit het oog. Maar we willen nu eerst vooruit met de culturele diversiteit aan de hand van concrete acties die opgenomen zijn in de jaarplannen van directies en diensten voor 2009.’ Brigitte van Elburg besluit: ‘Er staan ook nieuwe rondes van de workshops en trainingen van Jaffar Consultancy op het programma. We gaan er zelf mee verder. Misschien hebben we niet precies meegedaan aan het project zoals het was bedoeld, maar we konden het heel goed gebruiken. En die ‘diverse’ coaching komt er zeker ook.’

# 'Cultuurverschillen hebben te maken met dieperliggende mechanismen'



**Nicha Sukhraj**

Is  
Beleidsadviseur P&O belast met coördinatie diversiteits-  
beleid, ministerie VWS

**Asha Ramsoekh**

Is  
Account- en programmamanager bij het CIBG en coach  
gezamenlijke coachpool van ministerie OCW en VWS



## Bi-cultureel talent zichtbaar maken

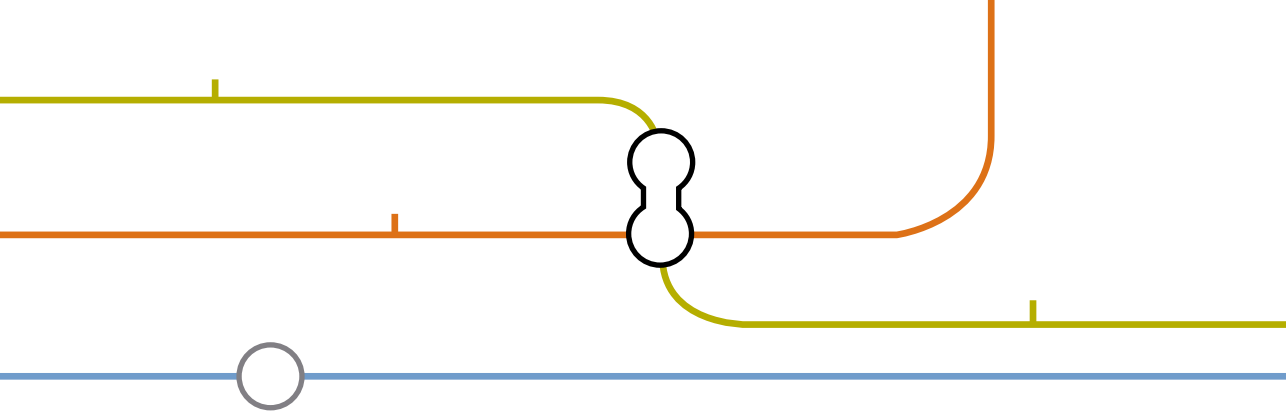
Het ministerie van VWS zet actief in op een meer divers personeelsbestand. Niet alleen om nieuw talent binnen te krijgen, maar ook om haar beleid beter te richten op de steeds veelkleuriger wordende samenleving. Coaching kan bi-culturele medewerkers ondersteunen om hun talenten over het voetlicht te brengen.

Asha Ramsoekh is een van de coaches in de gezamenlijke coachpool van OCW en VWS. Ze coacht naast haar werk als account- en programmamanager bij het CIBG, een uitvoeringsorganisatie van het ministerie van VWS op het gebied van registratie en beheer van zorggegevens. 'VWS neemt sinds 2006 deel aan de coachpool. Jaarlijks coach ik ongeveer vier mensen, ongeveer zes tot acht gesprekken per persoon. Ik krijg zowel autochtone als bi-culturele coachees. Ik weet zeker dat ik door mijn eigen dubbele culturele achtergrond laagdrempelig ben voor bi-culturele coachees. Inmiddels hebben we nog een coach met een Hindoestaanse achtergrond, de andere VWS-coaches zijn allemaal 'wit'.'

Diversiteit staat binnen VWS actief in de aandacht. Sinds 2007 is Nicha Sukhraj als beleidsadviseur P&O speciaal belast met de coördinatie van het diversiteitsbeleid. 'We streven bewust naar een meer divers personeelsbestand. Niet alleen om nieuw talent binnen te krijgen, maar ook om beleidsinhoudelijk beter in te kunnen spelen op vraagstukken in de samenleving, die immers ook steeds 'gekleurder' wordt.'

### ***Onbehaaglijk***

Nicha Sukhraj en Asha Ramsoekh namen beiden deel aan de expertmeeting van het project Coaching & Diversiteit. Nicha: 'We vonden direct dat wij aan het project moesten meedoen.' In februari 2008 was er een expertmeeting van VWS en OCW gezamenlijk waaraan coaches en loopbaanadviseurs meededen. In juni 2008 volgde een training. Nicha: 'Het viel




me op, dat de -hoofdzakelijk witte- coaches zich nogal aangesproken voelden op hun coachvaardigheden. Sommigen zeiden heel overtuigd, dat elke coach vanzelf al uit gaat van de eigenheid van de coachee, inclusief de culturele factoren.'

Asha: 'Cultuurverschillen hebben te maken met dieperliggende mechanismen, lagen. Ik heb het zelf ervaren tijdens mijn coachopleiding bij de School voor Coaching. Ik ben redelijk goed ingeburgerd. Toch heb ik tijdens de opleiding op bepaalde momenten onbehagen gevoeld. Vooral als er directief, confronterend werd aangedrongen om te zeggen wat ik voel, of om iets 'in de groep te gooien'. Later wist ik dit onbehagen te verklaren en te benoemen vanuit mijn diepgewortelde culturele bagage. Frappant is dat dit werd herkend, zelfs door autochtone deelnemers met een niet-Nederlandse achtergrond. Je komt dan op verschillen als denken vanuit 'ik' of 'wij', en wat je wel of niet gewend bent bespreekbaar te maken.'

### **Zwarte Piet**

Asha Ramsoekh vervolgt: 'Ik heb een Surinaams-Hindoestaanse, deels Indiase achtergrond en heb ook in Canada en in Zambia gewoond. Al doende heb ik een grote culturele sensitiviteit opgedaan; ik kan schakelen tussen waardepatronen en van daar uit 'spiegelen' naar mijn coachee, autochtoon of allochtoon. Bijvoorbeeld: 'Ik hoor een ja, maar ik zie een nee'. Waar het om gaat is, dat een coachee zich bewust wordt van wat zijn of haar gedrag en houding, verbaal en non-verbaal, oproepen. En daarmee leert omgaan op een authentieke manier die bij hem of haar past, maar toch meer aansluiting geeft met de omgeving.' Ten tijde van het interview is het bijna Sinterklaas. 'Zwarte Piet is een goed voorbeeld. Die wordt anders beleefd door iemand met een donker uiterlijk. Nederlanders zijn geneigd dat te relativiseren, zo van 'het is maar een spel'. Als een donker iemand het vervelend vindt om in de Sinterklaastijd 'Zwarte Piet' genoemd te worden, zou ik als coach gaan kijken hoe hij

# 'Ik hoor een ja, maar ik zie een nee'



in zijn eigen situatie omgaat met grappen over andere culturen, bijvoorbeeld over soennieten en sjiieten. En kijken hoe hij dat oplost. Ik zou dus wisselen van perspectief.'

## **Goed kijken**

Nicha Sukhraj: 'Het is ontzettend belangrijk dat de talenten van bi-culturele medewerkers in beeld zijn, zodat er meer doorstromen naar hogere functies.' Het diversiteitsbeleid wordt bij VWS breed aangepakt. 'We hebben uit elke P&O-discipline iemand in onze werkgroep: werving en selectie, opleidingen, loopbaanadvies, organisatieontwikkeling en management development. Er ligt inmiddels een nota. De uitdaging is nu, de vertaalslag te maken naar de werkvloer.' In 2009 gaan we organisatiebreed een scan maken, een soort nulmeting die aangeeft of en hoe diversiteit is ingebed in onze organisatie. De uitkomst van de nulmeting biedt ons informatie om het gesprek over diversiteit aan te gaan.' Ze vervolgt: 'Onze SG heeft gezegd dat twintig procent van de MD-kandidaten bi-cultureel moet zijn. Daar moeten alle leidinggevenden bij hun 'vlootshouw' dus rekening mee houden. De ervaring leert dat een bepaalde groep pas meer 'in de picture' komt als je er ook specifiek de aandacht op richt. Dat hebben we in het verleden moeten doen om meer vrouwen door te laten stromen naar managementfuncties. Deze specifieke aandacht is nu nodig voor bi-culturelen. We hebben overigens besloten alle bi-culturele trainees actief een coach of mentor aan te bieden, zodat zij eerder belemmeringen of problemen waar ze tegenaan lopen bespreekbaar kunnen maken. Hiermee proberen we uitval te voorkomen.' Asha Ramsoekh vindt het belangrijk, coaching niet alleen actief onder de aandacht te brengen van het management, maar ook onder die van bi-culturele medewerkers. 'Het kan hen helpen zich van blokkades bewuster te worden, eroverheen te komen en daardoor om hun talenten zichtbaar te maken.'

*'We zijn een praatpaal, een collega die meedenkt'*



*Joyce van der Smitte*

Is  
Beleidsmedewerker afdeling Pensioenbeleid, ministerie  
SZW



*Peter van der Ven*

Is  
Mobiliteitsadviseur, ministerie SZW



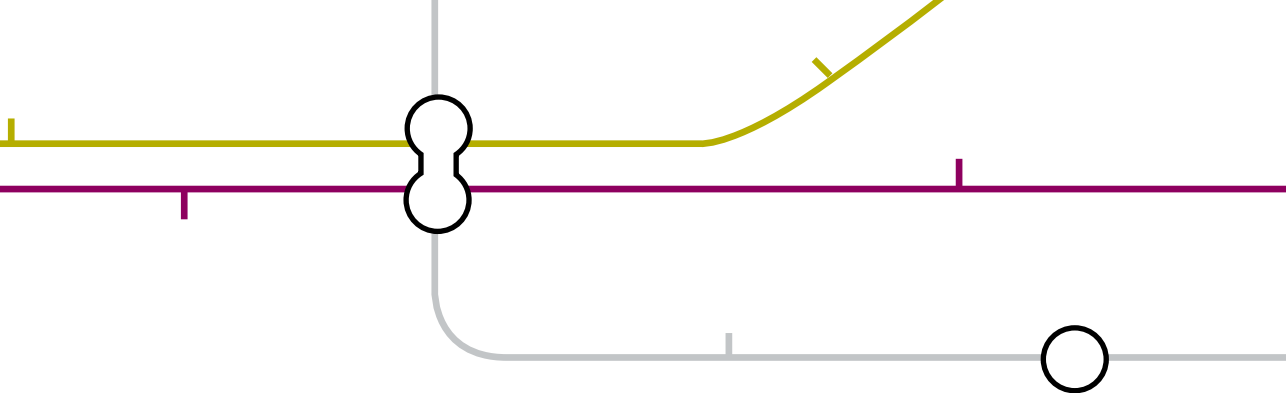
## Terugspiegelen wat het effect is

**Bij het ministerie van SZW kunnen medewerkers met hun vragen terecht bij twintig speciaal getrainde collega's. Deze persoonlijk adviseurs, kortweg PA's, kunnen desgewenst buiten medeweten van de leidinggevende worden benaderd. Het project Coaching & Diversiteit gaf de PA's handvatten om collega's met een bi-culturele achtergrond nog beter te begeleiden.**

Mobiliteitsadviseur Peter van der Ven en Joyce van der Smitte, beleidsmedewerker bij de afdeling Pensioenbeleid, zijn beiden naast hun gewone werk ook persoonlijk adviseur. Peter van der Ven is coördinator van de PA's. 'Bij SZW hebben we persoonlijk adviseurs en mentoren', vertelt hij. 'Mentoren helpen nieuwe collega's bij het inwerken. Een mentor is doorgaans iemand van dezelfde afdeling die er langer zit. Persoonlijk adviseurs, kortweg PA's, zijn er voor vragen die los staan van de inhoud van het werk en zijn meestal juist elders werkzaam, op iets meer afstand.' Joyce van der Smitte licht toe: 'Bij SZW spreken we bewust niet van coaches. We zochten naar een vorm die laagdrempeliger is. We zijn een praatpaal, een collega die met je meedenkt. Zo is het twee jaar geleden ook gestart, met de oproep 'help je collega'. Het initiatief kwam overigens van 'Jong SZW'. Iedereen mocht meedoen, en dat is ook gelukt. In onze pool van PA's zitten allerlei soorten medewerkers van secretaresses tot managers, zeg maar van schaal 5 tot 14.'

### ***Rechtstreeks***

Peter van der Ven vervolgt: 'Iedereen die persoonlijk adviseur is, heeft daarvoor een training gevolgd. We zijn gestart met ongeveer vijfendertig PA's, maar daar zijn er door baanwisselingen nog twintig van over. De adviseurs staan op het intranet met informatie erbij waar ze goed in zijn. Medewerkers kunnen hen rechtstreeks benaderen, zonder dat de baas er van hoeft te weten.' Joyce: 'We hebben er bewust voor gekozen niet te werken



vanuit de officiële coachingdriehoek die ontstaat als je vanuit de dienst een externe coach inhuurt, en ook de leidinggevende partij in het geheel wordt. Wij willen medewerkers vooral de gelegenheid geven hun verhaal te doen. Als het nodig is verwijzen we naar de vormen van hulp die er al zijn, zoals de bedrijfsarts of het bedrijfsmaatschappelijk werk of naar P&O. We doen ook aan intervisie en versterken waar wenselijk onze deskundigheid met trainingen en workshops.'

Zeven van de persoonlijk adviseurs deed mee aan het project Coaching & Diversiteit. Peter: 'Zowel Joyce als ik begeleiden als persoonlijk adviseur hoger opgeleide vluchtelingen die hier bij SZW een jaar een leerwerktraject volgen tot beleidsmedewerker. Ik merkte dat een andere cultuur soms even wennen is en wilde daar meer over weten om ze beter te kunnen helpen. Daarom wilde ik graag aan het project meedoen.'

### **Oefenen**

Bij SZW zijn vanuit het project twee trainingen gehouden. Joyce van der Smitte: 'Aan de eerste training namen de vluchtelingen, hun mentoren op de werkplek en hun persoonlijk adviseurs deel. De vervolgtraining was speciaal voor PA's. Daaraan deden er zeven mee.' De trainingen gaven meer zicht op hoe cultuurverschillen een rol spelen. Peter: 'Ik vond vooral het non-verbale aspect interessant. Ik begeleid aan het eind van het traject vluchtelingen ook bij sollicitaties, waarbij het onder andere gaat om: hoe presenteer je je? Naar onze beleving kan iemand uit Afrika te bescheiden overkomen en iemand uit Bosnië juist te dominant. Wel of niet je gesprekspartner recht aankijken is ook zo'n punt. Ik spiegel terug wat het effect is, en we oefenen soms. Een ander punt zijn de hiërarchische verhoudingen. In sommige culturen is het niet gewoon om vragen te stellen over een opdracht die je krijgt. Dan kan de medewerker gaan 'zwemmen'. Met al die dingen is het niet zo dat ik zeg wat ze moeten doen. Het gaat erom dat iemand zich bewust wordt van het effect wat

# 'Wat wel of niet privé is, verschilt ook tussen culturen'



zijn gedrag kan hebben, en een eigen vorm vindt, die past bij de persoon.' Wat wel of niet privé is, verschilt ook tussen culturen. 'Zoals praten over je zwangerschap. Onder Nederlanders heel gewoon, tot en met aan de buik voelen aan toe, maar in Turkije en Marokko niet. In de tweede training hebben we dit soort casussen ingebracht en er met acteurs mee geoefend.'

## **Vanzelf**

Joyce van der Smitte heeft een Nederlands-Indische achtergrond en een vrij donker uiterlijk. 'Ik werk al zo lang bij SZW dat ik niet het gevoel heb dat ik als 'allochtoon' word gezien, wat ik overigens ook niet ben, of dat bi-culturele collega's me eerder benaderen vanwege mijn uiterlijk. Dat hoor ik ook niet van onze bi-culturele PA's, we hebben er een aantal met een Surinaamse achtergrond. Ik heb het idee dat mensen me benaderen omdat ze me kennen. Door mijn opleiding niet-westerse sociologie en misschien toch ook een beetje door mijn achtergrond, zijn cultuurverschillen wel iets waar ik gevoel voor heb. En ik heb lang gewerkt op beleidsterreinen als emancipatie en gesubsidieerde werkgelegenheid, en dat heeft me gescherpt in hoe verschillen, of het nu man-vrouw, sociale achterstand of bi-culturaliteit is, een rol spelen op de werkvloer. Mijn motivatie om PA te worden is, dat ik na al die jaren graag iets terug wil doen naar het departement. Ik werf overigens niet actief, de medewerkers die ik begeleid komen uit zichzelf maar me toe.' Peter van der Ven: 'In 2007 blijken een kleine negentig mensen hun weg te hebben gevonden naar de persoonlijk adviseurs. Ze komen uit alle geledingen en leeftijden, en ook andere bi-culturele medewerkers dan die uit het vluchtelingenproject. Als we behoefte hebben de training van Jaffar Consultancy te herhalen, dan zullen we dat zeker doen uit ons trainingsbudget.'



## Colofon

- Uitgave: Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Rijk (A+O fonds Rijk)
- Auteurs: Leila Jaffar en Radi Suudi van Jaffar Consultancy en Saskia den Broeder van Werkende Woorden
- Ontwerp: Ontwerpwerk, Den Haag
- Fotografie: Charles Yeung
- Opmaak: Drukkerij Jan van Gils, Alphen aan den Rijn
- Druk: Drukkerij Jan van Gils, Alphen aan den Rijn

© februari 2009, A+O fonds Rijk

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en / of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, geluidsband, elektronisch of op welke andere wijze ook en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.