

## **Maak de coach(ing) meer divers**

Verslag expertmeeting Coaching en Diversiteit

**Den Haag, 28 juni 2007**; ruim dertig medewerkers van het Rijk wonen de expertmeeting Coaching en Diversiteit (project van het A+O fonds Rijk) bij. Na een introductie, waaronder sketches die de praktijk uitvergroot verbeelden, geven de zeer betrokken en geanimeerde deelnemers tips voor effectievere coaching van biculturele rijksambtenaren. De komende maanden worden deze tips gebruikt bij het ontwikkelen van instrumenten voor de deelnemende ministeries waarmee coaches hun kennis en vaardigheden op het gebied van diversiteit kunnen vergroten.

In dit verslag staan (anonieme) *citaten* van deelnemers aan de expertmeeting. Deze uitspraken zijn deels gedurende de meeting zelf genoteerd, deels opgetekend tijdens achteraf gehouden telefonische interviews.

### **Elkaar beter begrijpen**

‘Wat hier vandaag gebeurt, is belangrijk’, zegt Peter Hennephof, plaatsvervangend secretaris-generaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, in zijn welkomstwoord. ‘Coaches en mensen die coaching ontvangen, zijn tot elkaar veroordeeld. Vaak gaat er iets mis in het contact tussen hen als de coach zich niet kan verplaatsen in de culturele achtergrond van degene die hij of zij begeleidt, weet ik uit ervaring.’ Hennephof, ambassadeur van het project Coaching en Diversiteit, stelt dat de rijksoverheid er belang bij heeft werknemers met een niet-Nederlandse of biculturele achtergrond aan te trekken en vooral ook vast te houden. ‘Ondanks de door het nieuwe kabinet aangekondigde afslankoperatie zal het Rijk er alles aan moeten doen goede mensen te werven en in dienst te houden. In het vasthouden en laten doorstromen van medewerkers met een andere dan alleen Nederlandse culturele achtergrond zijn wij bij het Rijk niet goed. Terwijl we deze mensen hard nodig hebben. Het project Coaching en Diversiteit moet eraan bijdragen dat collega’s uit verschillende culturen elkaar beter gaan begrijpen. Coaches moeten zich bewust zijn van cultuurverschillen en er in hun werk op inspelen. Daar gaan jullie het vandaag over hebben. Ik ben blij dat jullie met je aanwezigheid op deze expertmeeting laten zien dat ook jullie dit een belangrijk onderwerp vinden.’

### **Makkelijker bespreekbaar**

Zeynep Alantor is projectleider diversiteitsbeleid bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Ook is zij de initiatiefnemer en leider van het project Coaching en Diversiteit van het A+O fonds Rijk. Alantor legt uit wat dit project inhoudt. ‘Het uiteindelijk doel is dat culturele diversiteit makkelijker bespreekbaar wordt op de werkvloer. Nieuwe Nederlanders geven een nu nog overwegend witte organisatie als de rijksoverheid iets extra’s. In het vasthouden en laten doorstromen van biculturele medewerkers kunnen coachtrajecten een belangrijke rol spelen. In dit project gaan we diversiteit koppelen aan bijvoorbeeld opleidingsmodulen en themadagen voor coaches. Bij de coaches die deze modulen en dagen hebben gevolgd, kunnen rijksambtenaren terecht met specifieke coachvragen die te maken hebben met culturele diversiteit.’

De expertmeeting van vandaag is een van de eerste activiteiten binnen het project Coaching en Diversiteit. ‘Graag willen wij van jullie horen wat coaches moeten weten en kunnen om doeltreffend te kunnen coachen in werksituaties waarin biculturaliteit een rol speelt. Dat is

van belang voor de biculturele medewerkers zelf en voor de organisaties waarvoor zij werken. Wij gebruiken jullie inbreng om de juiste instrumenten te ontwikkelen', licht Alantor toe.

### **Cultuurverschillen op de werkvloer**

Als voorbereiding op de expertmeeting heeft Radi Suudi van Jaffar Consultancy gesprekken gevoerd met enkele coaches en hun gevraagd wat er zoal speelt op de werkvloer. Zijn gesprekspartners hebben veel gemeen: vrouwen met een biculturele achtergrond, sterk geworteld in Nederland maar stuk voor stuk met niet-Nederlands bloed in hun aderen. Het zijn geen groentjes, ze werken al vijf tot tien jaar bij de rijksoverheid in beleids- of staffuncties. Allen hebben ervaring als coach of als gecoachte, ze weten waar ze het over hebben. Suudi: 'In hun werk ervaren zij gebrek aan erkenning en herkenning. Jargon en ongeschreven regels zijn voor alle nieuwkomers bij het Rijk moeilijk, maar werken bij biculturelen ook op de langere termijn als uitsluitingsmechanisme. Zij hebben het gevoel dat ze in een uitzonderingspositie zitten. Dat vinden ze niet aangenaam.' De geïnterviewden geven aan dat ze links en rechts worden ingehaald, dat er voor hen geen doorstroommogelijkheden zijn. Voortdurende vragen van collega's over de Ramadan en andere geloofskwesties vinden zij niet prettig. 'Leidinggevenden schieten te kort. Ze hebben niet goed in de gaten welke processen er op de werkvloer spelen. Zij bagatelliseren en individualiseren de problemen die biculturele medewerkers ondervinden', vertelt Suudi. 'Biculturele coaches kunnen sneller dan hun collega's de complexiteit van deze problemen doorzien. Mijn gesprekspartners geven aan dat coaching door een persoon met een vergelijkbare achtergrond als de gecoachte voordelen heeft. Zo'n "ingevoerde" coach is makkelijker in staat om een persoon los te zien van zijn of haar achtergrond.' De geïnterviewden hebben enkele suggesties gedaan voor verbetering: 'De competenties van leidinggevenden en coaches moeten verbeteren, hun interculturele sensitiviteit moet groter worden. Ze moeten leren dat mensen uit verschillende culturen op verschillende manieren verbaal en non-verbaal communiceren.' De geïnterviewden zijn bang dat, als er niets verandert, door de afslanktaakstelling van het Rijk biculturele medewerkers die het laatst zijn binnengekomen de eersten zijn die hun baan kwijtraken.'

### **Een ervaringsverhaal**

Een ervaringsdeskundige is aanwezig op de expertmeeting en geeft vanuit de eigen werksituatie een toelichting op wat Suudi vertelt. Enkele citaten uit haar verhaal: 'Wanneer biculturele kandidaten een taalfout maken in hun sollicitatiebrief, is dat soms al een reden om de brief opzij te leggen en niet meer te kijken naar de competenties van de afzender. Bij het aannemen van medewerkers kijken werkgevers ook naar de activiteiten die de kandidaten naast hun studie ontplooiën. Mensen met een biculturele achtergrond zijn vaak minder actief in besturen van verenigingen dan autochtone Nederlanders. Ze doen wel andere dingen, bijvoorbeeld in een winkel werken om geld voor hun studie te verdienen. Ook een prima ervaring, maar die melden ze dikwijls niet. De werkgever zou moeten doorvragen om dit te weten te komen.' 'Een groot knelpunt is dat organisaties over het algemeen en taal spreken die niet aansluit bij de achtergrond van biculturele medewerkers. De sfeer is niet uitnodigend voor nieuwkomers.' 'Medewerkers met een biculturele achtergrond stellen zich vaak te bescheiden op. Maar je maakt geen promotie door te wachten op het moment dat iemand je vraagt of je wilt doorstromen naar een andere functie.'

### **Onbegrip**

Na een toelichting van Leila Jaffar van Jaffar Consultancy ('Identificeer u niet met deze personen, het gaat niet om úw departement') spelen acteurs twee scènes waarin zij de werkelijkheid uitvergroten. In beide scènes meldt een biculturele medewerker zich bij de leidinggevende met de mededeling dat het allemaal niet zo lekker loopt. De leidinggevende heeft het "druk, druk, druk" en verwijst de medewerker direct door naar een coach. In de eerste scène zegt de (mannelijke Surinaamse) coach tegen de Turkse medewerkster: 'Al die vragen over de islam waaraan jij je ergert, kunnen oprechte belangstelling zijn. Ook ik

vraag me soms af hoe het zit met dat slaan van vrouwen. Jij legt het probleem voortdurend bij anderen. Door je gedrag plaats jij je in een uitzonderingssituatie. Neem een voorbeeld aan mij, ik kom altijd op tijd en poets mijn schoenen.'

*'Herkenbaar, dat niet begrepen worden. Jij wordt gezien als de probleemeigenaar.'*

*'Deze leidinggevende is niet competent. Schuift het probleem door naar een coach die het maar moet oplossen.'*

*'Ik wil deze leidinggevende niet verdedigen, maar is zij verantwoordelijk voor het welzijn van haar medewerkers? Als er een stapel werk ligt, gaat de inhoud toch voor?'*

*'Inhoud is niet het enige. Wel is het gevaarlijk te veel in sfeer te investeren. Dat belast mensen ook.'*

In de tweede scène verwijst de leidinggevende haar medewerker naar een coach "die iets heeft met allochtonen". Deze coach, een witte Nederlandse vrouw, reageert invoelend én invullend: 'Misschien accepteren je collega's jou niet omdat je allochtoon bent. Witte mensen kunnen zich moeilijk verplaatsen in andere culturen. Nederlandse vrouwen zijn bang voor zwarte mannen, identificeren hen met Zwarte Piet. Net als veel andere zwarte mannen heb jij een negatief zelfbeeld. In deze witte cultuur gaat het je niet lukken, de organisatie is er niet klaar voor.'

*'Deze coach is arrogant, heeft een receptenboek opengetrokken. Zij ziet de mens niet, schiet je niets mee op.'*

*'Dankzij coaching reageer ik anders dan in het verleden. Erg verwarrend voor mijn omgeving. Ik wijk af van het stereotype beeld dat mensen van Antillianen hebben en krijg dáár nu vragen over.'*

### **Knelpunten en oplossingen**

In kleine groepen buigen de deelnemers aan de expertmeeting zich over drie vragen:

- Wat zijn de belangrijkste knelpunten in werksituaties waarin biculturaliteit een rol speelt?
- Wat zijn de voornaamste competenties van een coach in dergelijke omstandigheden?
- Welke instrumenten kunnen bijdragen aan de vergroting van die competenties?

De antwoorden:

#### ***Knelpunten***

Een "witte" werkomgeving blokkeert de gevoelens en assertiviteit van biculturele medewerkers. Positief is dat zij in deze omgeving opvallen, maar daar staat tegenover dat ze buiten het team vallen. Als je je niet aan ongeschreven regels houdt en over niet expliciet benoemde grenzen heengaat, heb je een probleem. Er is angst voor "politieke represailles". De omgeving denkt in stereotypen, vraagt zaken als 'hoe zit het met jouw dubbele nationaliteit?'. Ook kan er in deze omgeving sprake zijn van jaloezie. Bij sommige "witte" collega's bestaat het idee dat allochtonen worden voorgetrokken, dat ze zijn binnengehaald als "excuus-Truus". De praktijk is echter anders, als bicultureel heb je veel minder doorstroommogelijkheden. Je wordt in een hokje geplaatst, niet als individueel mens gezien maar als vertegenwoordiger van een groep. Generaliserend vanuit die hokjesgeest ben je "de Marokkaan", "de buitenlander" en de persoon met een raar geloof en vreemde religieuze feestdagen. Collega's hebben een beperkt beeld van je achtergrond, onbekend maakt onbemind. Soms word je regelrecht gediscrimineerd. Je krijgt minder kansen om door te stromen naar een andere functie.

*'Ik durf me niet altijd te uiten uit angst voor represailles.'*

*'Je hoort er alleen maar bij als je hetzelfde denkt. Het klimaat is niet zo open als op het eerste gezicht lijkt.'*

*'Ik hoor om me heen: dat allochtonen het zover hebben gebracht.'*

*'Mijn leidinggevende kent dondersgoed de zwakke plekken van mijn niet-Nederlandse afkomst. Maar hij doet er niets mee.'*

*'Niemand maakt een probleem over vrij nemen voor Sinterklaasinkopen, maar als het om onze feestdagen gaat komt verlof opnemen plotseling niet uit.'*

### ***Gewenste competenties coaches***

**Empathie**, het zich kunnen inleven in de achtergrond en wereld van de gecoachte, en **interculturele sensitiviteit** zijn belangrijke eigenschappen voor een coach die werkt met mensen met een biculturele achtergrond. Deze coach moet **basale kennis van andere landen en culturen** hebben en cultuurgerelateerde gedragsuitingen kunnen herkennen. Een individualistische inslag kan beperkend zijn, de coach moet een **helikopterview** hebben en contacten onderhouden ("**netwerken**") met collega's. Hij - of zij - moet **open minded** zijn, met een zuiver oordeelsvermogen kunnen kijken naar de problematiek van de gecoachte en makkelijk kunnen schakelen. Zich **neutraal, kwetsbaar en respectvol** kunnen opstellen zijn, naast **nieuws- en leergierig** zijn, ook wezenlijke vaardigheden. Dit geldt eveneens voor **goed kunnen luisteren** en het **bieden van veiligheid** aan de gecoachte. "Witte" manieren van coaching, zoals de directe stijl van 'gooi het maar in de groep', zorgen vaak voor blokkades. Vanzelfsprekend moet de coach **haalbare doelen** stellen.

*'Een coach moet gericht zijn op resultaat en daarom voldoende doorvragen.'*

*'Een veilige en neutrale omgeving is erg belangrijk. De gecoachten zijn vaak mensen die niet met hun gevoelens te koop lopen. Geef de coaching bij voorkeur in een niet zakelijke omgeving waar de gecoachte zich thuis voelt.'*

*'Niet alleen coaches moeten de juiste competenties hebben om goed met diversiteit te kunnen omgaan, dit geldt ook voor leidinggevendenden en natuurlijk voor de biculturele medewerkers zelf. Het is én, én, én.'*

*'Een coach moet iemand zijn zonder vooroordelen. En als hij ze wel heeft, moet hij er mee kunnen omgaan. Een coach moet kennis van zaken hebben, weten hoe een biculturele medewerker en diens leidinggevende in elkaar steken.'*

### ***Instrumenten vergroting competenties coaches***

Alleen doe je minder dan samen. Daarom is het goed dat coaches deel uitmaken van een **netwerk** waarin zij kennis en ervaring uitwisselen. Informatieoverdracht en **zelfevaluatie** dragen bij aan het creëren van de juiste competenties.

Een biculturele achtergrond vraagt om een **aparte, professionele benadering**.

**Interculturaliteit moet een apart onderdeel van de coachopleidingen worden.** Cultuur is dynamisch, dus de noodzaak tot verder professionaliseren blijft aanwezig. Coaches moeten zich **actief in de doelgroepen verdiepen**, alleen kennis opdoen van papier is niet voldoende. **Stages** in jeugdinstellingen of zorginstellingen kunnen wat dit betreft behulpzaam zijn, naast **werkbezoeken** bij bedrijven.

Coaches moeten feedback kunnen geven en ontvangen. **Intervisies** waarbij cases worden geanalyseerd, zijn zeer waardevol. Niet alleen horizontaal (tussen coaches onderling), maar ook verticaal (met leidinggevende).

Het is nuttig als uitgewerkte **voorbeelden** van cases, filmpjes met sketches en dergelijke **digitaal** beschikbaar zijn. Een **digitaal discussieplatform** is een goed middel om kennis en ervaringen uit te wisselen.

*‘Coaching waarin diversiteit een belangrijke dimensie is, is goed voor elke organisatie. Iedere organisatie is immers gebaat bij de man of de vrouw op de juiste plaats.’*

*‘Een coach moet zich kunnen inleven in andere culturen, zijn interculturele sensitiviteit moet groot zijn. Ga eens buurten, de wijk in of volg een korte stage. Zoek actief contact met je doelgroep.’*

*‘Er staat veel in boeken. Maar het is heel essentieel dat een coach contact heeft met andere culturen, privé of in zijn werk. Is dit niet zo, dan moet de coach hierin investeren. Bijvoorbeeld door zijn boodschappen in een Turkse supermarkt of toko te doen. Kom je daar niet automatisch toe, dan moet je gewoon eens gaan praten met mensen uit een andere cultuur.’*

*‘Ook binnen Nederland zelf is er diversiteit, een Limburger heeft een andere culturele achtergrond dan bijvoorbeeld een Achterhoeker.’*

#### **Tot slot**

Hanna Fisscher, ambtelijk secretaris van het A+O fonds Rijk, bedankt de aanwezigen voor hun inbreng: ‘Het was een goede bijeenkomst, er is veel losgemaakt. Dank voor jullie moeite en tijd. Dankzij jullie hebben we ideeën opgedaan voor de professionalisering van coachtrajecten op het gebied van diversiteit. We gaan ermee aan de slag. We gaan de ideeën verwerken in themadagen en opleidingsmodules voor coaches. Vervolgens zou het mooi zijn als medewerkers met een biculturele achtergrond ook gebruik gaan maken van de coachtrajecten. Om hier bekendheid aan te geven doen we dan graag weer een beroep op jullie.’

*‘Fijn dat deze problematiek aandacht krijgt. In dit opzicht is deze bijeenkomst geslaagd. Ik weet alleen niet zo goed wat er met onze inbreng gaat gebeuren. Als het maar geen eenmalige actie was.’*

*‘Een zeer vruchtbare, maar best wel pittige bijeenkomst. Goed om te horen welke kwaliteiten mensen een coach toedichten. Je moet natuurlijk wel realistisch blijven, een coach is ook maar een mens. Ik vind het belangrijk dat mensen herkenning en erkenning krijgen van hun omgeving. Biculturaliteit heeft een meerwaarde, de overheid moet een afspiegeling zijn van de maatschappij.’*

*‘Zeer nuttige bijeenkomst. Het was goed om contacten met anderen te kunnen leggen en ervaringen met hen te delen.’*

Contactpersonen project Coaching en Diversiteit, A+O fonds Rijk:  
Zeynep Alantor (projectleider & initiatiefnemer) T. 070-4122609, E. z.alantor@minocw.nl  
Aafje Krug (A+O fonds Rijk) T. 070-3765813, E. a.krug@caop.nl