

Project Coaching & Diversiteit inspireert

Een afsluitende bijeenkomst of toch liever een begin? De stemming tijdens de bijeenkomst Coaching & Diversiteit op 24 maart neigt naar het laatste. Het A+O fonds Rijk organiseerde de bijeenkomst ter afsluiting van het gelijknamige project, voor de coachpools die hebben deelgenomen. Maar het project heeft duidelijk inspirerend gewerkt en smaakt naar meer.



Jan Willem Dieten, voorzitter A+O fonds Rijk en bestuurder voor de sector Rijk bij ABVAKABO, opent de bijeenkomst en vertelt dat het fonds met veel plezier steun heeft verleend aan dit project. Zowel de samenleving als de ministeries zien steeds meer het belang in van het benutten van kwaliteit op de arbeidsmarkt. De rol van het Rijk daarin komt neer op ruim

baan geven, problemen signaleren en aanpakken. Met dit project hebben we met behulp van onderzoek en trainingsactiviteiten gekeken hoe intercultureel coachen kan bijdragen aan diversiteit. Met als doel dat mensen zich thuis voelen in hun werkomgeving en op die manier behouden blijven voor het Rijk.

Dieten spreekt de verwachting uit dat deze bijeenkomst, met zijn verdiepende workshops, de deelnemers behalve een afronding ook een aanvulling biedt.

Ongeschreven regels

Zeynep Alantor, geestelijk moeder van het project Coaching & Diversiteit, kwam eind 2006 tot de conclusie dat er iets moest gebeuren. Alantor, toen beleidsambtenaar bij het ministerie van OCW, had al veel expertise opgedaan in het coachen van collega's met een bi-culturele achtergrond en wilde haar eigen ervaringen inzetten en doorgeven.

Nieuwe medewerkers bij ministeries en andere rijksdiensten moeten vaak moeite doen om de codes van de werkomgeving te doorgronden. Het jargon, duistere procedures, maar vooral de ongeschreven regels kunnen misverstanden veroorzaken. Met een enkelvoudig Nederlandse achtergrond is het al lastig genoeg, voor werknemers met een dubbele culturele achtergrond is het extra moeilijk.



Volgens Zeynep Alantor denken coaches vaak dat een goede coach vanzelfsprekend open staat voor mensen met allerlei achtergronden. Toch zijn ze zich niet altijd bewust van cultureel bepaalde verschillen in lichaamstaal. Zo herkent niet iedereen de mate waarin zijn gesprekspartner non-verbale signalen van bijvoorbeeld agressie of bescheidenheid uitzendt. Hiërarchie is

ook een belangrijke bron van onbegrip. In veel culturen is het gewoon uitgesloten dat je je meerdere tegenspreekt, in de Nederlandse cultuur heeft dat vaak tot gevolg dat je wordt gezien als verlegen of niet assertief genoeg.

Belangrijke lessen getrokken

Alantor heeft haar idee voorgelegd aan het A+O fonds Rijk en dat heeft geleid tot het project Coaching & Diversiteit, met twee expertmeetings, een onderzoek(je) en achttien bijeenkomsten (workshops en trainingen) bij de ministeries van SZW, LNV, Financiën, VWS, OCW en Justitie, kantoren van de Belastingdienst Rijnmond en Amsterdam en bij Intercoach, een interdepartementaal netwerk van overheidsmanagers die zijn opgeleid tot coach en collega-managers van andere departementen coachen. De uitvoering is belegd bij bureau Jaffar.



Raadi Sudi, consultant en mededirecteur, maakt na vijftien maanden de balans op. Uit het project zijn belangrijke lessen te trekken. Zo verschilt de rol en betekenis van de coach, mentor of adviseur per organisatie. Ook de vraag vanuit de persoonlijke of loopbaanontwikkeling is van invloed op die rol. Sudi: "We hebben ons daarom

gericht op een werkwijze die toepasbaar is op alle soorten coaches en ons gevoegd naar de mensen die we voor onze neus kregen."

Dilemma's in de communicatie zijn dat coaches zich vaak concentreren op de inhoud van de boodschap en nauwelijks oog hebben voor non-verbale aspecten. Hoewel veel coaches zich denken te richten op het individuele niveau, hebben ze vaak moeite met het onderscheid tussen individuele, algemene en cultureel bepaalde uitingen. Bovendien lopen waarneming, interpretatie en evaluatie vaak in elkaar over. Dat heeft gevolgen voor wat de coach aan feedback geeft.

Meetlat

Volgens de zaal is het uitgaan van bekende (bijvoorbeeld Nederlandse, of departementale) maatstaven gevaarlijk.



Je moet naar de medewerker kijken (een talent uit zich soms op een eigen wijze), maar ook naar de organisatiecultuur, de leidinggevende en anderen in de omgeving vóór je besluit om een medewerker coaching aan te bieden. Ook coaches hanteren bewust of onbewust maatstaven. Sommige coaches hebben als motto 'dat we allemaal mensen zijn' en dat er dus geen verschil in

coachende benadering aan de orde kan zijn. Andere coaches fixeren zich juist op

verschillen. Volgens Suudi werkt noch het een noch het ander. De balans vinden tussen die twee is niet eenvoudig maar wel noodzakelijk. Het vergt levenservaring en fingerspitzengefühl om verschillen te zien maar ook te overstijgen.

De taakopvatting van de coach varieert van spiegel tot alwetende adviseur. De eerste is in



de geldende Nederlandse cultuur veruit het meest gebruikelijk. Als de wederzijdse verwachtingen niet worden uitgesproken, kan dat een enorme kloof opleveren. Leila Jaffar, consultant, trainer en directeur van het gelijknamige bureau, is expert in non-verbale tekenen. Met behulp van acteurs laat ze zien hoe twee mensen onbewust signalen afgeven en op elkaar reageren. Dat

doen ze vanuit hun eigen beleving en vaak tot stomme verbazing van de ander.

Tenminste, als de interpretatieverschillen op tafel komen. Hier en in de trainingen gebeurt dat met behulp van de acteurs, maar in het dagelijks leven gebeurt dat meestal niet, met de bekende misverstanden tot gevolg.

Bredere aanpak dan coach alleen

Hella van de Velde (BZK), projectleider Coaching & Diversiteit voor diverse Rijksdiensten, memoreert het onderzoek 'Uitstroom van allochtonen bij de Rijksoverheid'(Rijksuniversiteit Groningen – 2007, in opdracht van het A+O fonds Rijk). Daaruit bleek dat problemen met ongeschreven regels en het sociale klimaat vaak redenen voor vertrek zijn. Van de Velde pleit voor een brede aanpak: de coach is slechts een element van het grotere geheel. De rol van de leidinggevende is cruciaal. Het is nu vaak een zaak van P&O, maar we moeten zeker de slag maken naar de primaire processen.

Ook Jan Kant, hoofd P&O en communicatie; mediator en coach bij de Rechtbank Dordrecht, wil zoveel mogelijk contacten in de organisatie benutten. Hij laat bijvoorbeeld een groep opleiders kennismaken met de materie.

Peter Hennephof, pSG van SZW, is ambassadeur van het project. Hij sputtert tegen het karakter van de bijeenkomst: "Moeten we dit project afsluiten? We zijn nog niet eens



begonnen!" Hennephof vraagt aandacht voor de positie van het Rijk op de arbeidsmarkt. We moeten echt met de markt mee om medewerkers aan ons te binden. Hij overhandigt het boekje Coaching & Diversiteit, met ervaringen van deelnemers, aan 'projectmoeder' Zeynep Alantor. "Het is een mooi boekje," vindt Hennephof. "Het biedt aanknopingspunten om

bij leidinggevendenden binnen te stappen en hiermee door te gaan. Laat het niet wegglijden en blijf vooral je mond opentrekken." Ook hijzelf zal het project uitdragen en er morgen in

de Bestuursraad aandacht aan besteden. Hij neemt daarom zelf een stapel publicaties mee om uit te delen en vraagt de deelnemers dat ook te doen.

U kunt deze uitgave kosteloos bestellen door te mailen naar info@aofondsrijk.nl onder vermelding van uw naam, adres en het aantal exemplaren.