


## Casus: wat zou u doen?

### *Barsten of toch maar buigen?*



Lees ook de casus van Farouk op pagina 155: 'Beleefdheid siert de mens'.

Leidinggevendens worstelen vaak met de vraag wat nu eigenlijk in het gedrag en het functioneren van een biculturele medewerker toe te schrijven is aan welke kenmerken. Aan algemeen menselijke kenmerken, aan puur individuele kenmerken of aan cultureel bepaalde kenmerken, die per groep, nationaliteit of etniciteit kunnen variëren. Bij concrete mensen van vlees en bloed lopen die karaktereigenschappen allemaal door elkaar en is het vaak volstrekt niet duidelijk waar het ene ophoudt en het andere begint. Heeft een bepaald 'probleem' te maken met cultuur, etniciteit of met individuele eigenschappen? De volgende casus toont dit eens te meer aan.

#### Situatie

Fatima S. is een Marokkaanse vrouw van 35, die ongeveer twintig jaar geleden naar Nederland is gekomen en hier de middelbare school heeft doorlopen. Ze heeft een boekhoudkundige functie op hbo-niveau bij een stafafdeling financiële zaken van een ministerie. In een vorige vergelijkbare functie op een ander ministerie lag Fatima al 'moeilijk in het team'. De problemen lijken zich nu te herhalen bij haar huidige werkgever.

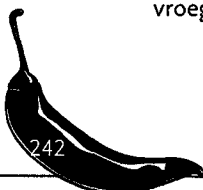
Het probleem is niet de kwaliteit van haar eigen werk. Iedereen is het erover eens dat Fatima hoge maatstaven aanlegt voor zichzelf en voor haar werk. Ze is kritisch, op het perfectionistische af. Ze controleert alles wat door haar vingers gaat bij wijze van spreken driemaal, voordat ze het doorstuurt. Ze is vaak als eerste op het werk en gaat als laatste naar huis. En pas nadat het werk afgerond is, niet eerder. Fatima zal ook geen deadline missen.

Met de kwaliteit van haar werk zit het dus wel goed. Het probleem is dat Fatima luid en duidelijk laat weten wat ze van het werk van haar collega's vindt. In feite slaat Fatima iedereen die minder perfectionistisch is dan zijzelf, minder hard werkt en minder nauwgezet zijn werk controleert, lager aan. Ze heeft al meermalen in teamvergaderingen kritiek uitgeoefend op de kwaliteit van het werk en de werkhouding van haar collega's, aan wie ze in nauwelijks verholen termen 'luiheid' verweet. Haar collega's accepteren dit niet en vinden het niet aan Fatima om waardeoordelen over hun werk en werkhouding uit te spreken. En ze vinden het al helemaal uit den boze om collega's op deze wijze en plein public het vuur aan de schenen te leggen.

De bom dreigt te barsten nadat Fatima een interne notitie aan haar leidinggevende heeft geschreven. Daarin somt ze minutieus allerlei incidenten en fouten op waaruit de luiheid en de slordigheid van haar collega's zouden moeten blijken. De onderliggende boodschap is dat Fatima zichzelf beter gekwalificeerd vindt dan de rest van de afdeling, en dat zij het beu is om steeds de fouten van anderen te moeten herstellen. Fatima dringt er bij de leidinggevende op aan stappen te nemen tegen de andere medewerkers. En ze dreigt het hogerop te zoeken als haar leidinggevende geen actie onderneemt.

#### De visie van de leidinggevende

De leidinggevende van Fatima is uiteraard gealarmeerd door de snel escalerende situatie. Eerder had ze Fatima al eens gevraagd zich in te houden op de teamvergaderingen als het ging om het uitoefenen van kritiek op collega's. Ze ziet dat Fatima hard werkt en perfectionistisch is. Ze ziet ook dat Fatima's collega's minder perfectionistisch zijn, maar vindt dat geen reden om hun de wacht aan te zeggen. De kwaliteit van het werk van Fatima's collega's geeft geen aanleiding tot maatregelen. Er wordt wel eens een fout gemaakt, maar het interne controlesysteem op de afdeling en de wijze waarop de medewerkers elkaar ondersteunen, zorgen ervoor dat fouten altijd vroegtijdig aan het licht komen en nooit voor grote externe schade zorgen.



Wel staat de leidinggevende dubbel tegenover het gedrag van Fatima. Ze heeft waardering voor de inzet, het perfectionisme en de gedrevenheid van Fatima. En ze bewondert de manier waarop Fatima zich omhoog heeft geknokt, als dochter van een ongeschoolde Marokkaanse arbeider. Het is de leidinggevende verder bekend dat Fatima gescheiden is, en dat zij nu in haar eentje opdraait voor de opvoeding van drie jonge kinderen. De leidinggevende veronderstelt dat Fatima onder druk staat van een conservatieve familie die haar probeert kort te houden. Daarom heeft de leidinggevende Fatima lang voor zichzelf en de rest van de afdeling uit de wind gehouden. Ze heeft Fatima tot dan toe nog niet echt hard op haar gedrag aangesproken. Eén keer heeft ze Fatima in algemene termen gevraagd wat meer rekening te houden met de gevoelens van de andere medewerkers op de afdeling. De notitie van Fatima zet de zaak echter op scherp en dwingt de leidinggevende in actie te komen.

#### **De visie van Fatima**

Fatima herkent het beeld dat ze erg perfectionistisch is. In haar lagerschooltijd in Marokko waren haar ijverige gedrag, netheid en vlijt altijd beloond door de leerkrachten. Fatima was in die tijd vaak voor de klas gezet door de juf of de meester en ten voorbeeld gesteld aan de andere leerlingen. En eigenlijk was ze in haar werk nog steeds zo perfectionistisch, netjes en hardwerkend. Fatima beschrijft zichzelf als een permanent slachtoffer van de incompetentie van haar collega's, die – daar komt het eigenlijk op neer – haar voortdurend verhinderen om uit te blinken in het werk en hoger te kunnen stijgen. Bovendien snapt Fatima niet echt welk probleem haar collega's met haar hebben. Toen ze net op de afdeling kwam werken, is haar zowel door de collega's als de leidinggevende verteld dat de sfeer 'open' was en dat bij problemen 'alles in alle openheid gezegd kon worden'. Dat deed ze dan ook. En dan was het weer niet goed! Fatima heeft thuis de boel goed onder controle en dat wil ze het liefst op het werk ook zo hebben.

#### **Oplossingsrichtingen**

De vraag is: wat had de leidinggevende van Fatima kunnen doen om de boel ten goede te keren? Of beter nog: wat zou u als leidinggevende hebben gedaan? Had het ook anders gekund? En maakt het iets uit of Fatima een Marokkaanse achtergrond heeft, of had dit met iedereen kunnen gebeuren?

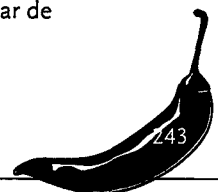
#### *Pas op voor 'invullen'*

Reconstructie van deze casus levert in ieder geval het volgende beeld op: de leidinggevende van Fatima is te lang in de valkuil getrapt om te veel begrip voor Fatima te hebben, vanuit een overculturalisering van Fatima's gedrag. En daarmee heeft die leidinggevende de zaak te lang op zijn beloop gelaten. De leidinggevende is ervan uitgegaan dat Marokkaanse vrouwen a priori door hun omgeving onderdrukt worden en daarin een passieve slachtofferrol hebben. Dat is echter de eigen invulling van de leidinggevende: er was niets wat erop wees dat Fatima door haar omgeving (ouders, familie) werd onderdrukt en kort gehouden. Het feit dat ze gescheiden is en voor drie kinderen moet zorgen, maakt haar niet automatisch tot een slachtoffer van haar eigen cultuur. De leidinggevende vergoelijkte Fatima's gedrag lang met de gedachte dat Fatima het 'nu eenmaal niet makkelijk had' en daarom de neiging had ook voor haar omgeving erg hard te zijn.

#### *Wisselwerking tussen persoonlijkheid en culturele achtergrond*

Fatima's rigide opstelling en haar onvermogen in te zien dat zij daarmee haar collega's voor het hoofd stoot, hebben meer met haar persoonlijke karakter te maken dan met haar culturele achtergrond. De enige culturele component in dit verhaal is dat Fatima in Marokko is gestimuleerd in prestatiegericht gedrag, iets wat in veel niet-Nederlandse onderwijssystemen normaal is. In de Nederlandse context, die sterk op egaliteit is gebaseerd, komt dat soort gedrag snel streberig over, en dat was ook bij Fatima aan de hand.

De leidinggevende had echter eerder en scherper het persoonlijke aandeel van Fatima in de problemen moeten inzien. Het is altijd lastig, maar wel essentieel om in te schatten waar de



persoonlijke karaktertrekken overlopen in het cultureel bepaalde gedrag, en hoe die twee delen ook nog op elkaar inwerken. De leidinggevende had in dit geval moeten inzien dat het gedrag van Fatima binnen de Nederlandse context onacceptabel is en niet per se voortkomt uit een typisch Marokkaanse manier van handelen. Vermoedelijk zou Fatima in een Marokkaanse werkomgeving met dergelijk gedrag minstens even grote weerstanden hebben opgewekt!

Fatima had wat vaker complimenten en erkenning mogen krijgen voor haar harde werk. Vervolgens had haar leidinggevende de streep duidelijk moeten trekken bij Fatima's kritiek op collega's. Niet in algemene termen, zoals de leidinggevende in eerste instantie heeft gedaan, maar duidelijk en stellig, passend bij het rigide karakter van Fatima.

**Eind goed, al goed?**

Uiteindelijk is dit ook gebeurd. Een lid van het management heeft samen met Fatima's directe leidinggevende met haar gesproken. In dat gesprek zijn grenzen duidelijk getrokken. Enerzijds hebben de leidinggevendens veel waardering geuit voor het werk en de werkhouding van Fatima. Anderzijds hebben zij duidelijk aangegeven dat het voortdurende schimpen op collega's sterk contraproductief werkt en onacceptabel is.

Opvallend is dat in dit gesprek, waar harde noten werden gekraakt, de Marokkaans-Nederlandse achtergrond van Fatima door geen van de gesprekspartners aan de orde is gesteld. Niemand had daaraan behoefte.

In een teamvergadering heeft Fatima haar collega's excuses aangeboden. Dit werd door iedereen zeer op prijs gesteld en heeft de lucht geklaard. Zo is Fatima voor de afdeling behouden gebleven en werkt zij daar nu al weer een aantal jaren tot tevredenheid van iedereen, zichzelf inclusief.

