

**Bijlagenboek**

**Bijlagen van praktijkonderzoek:**

**Leidinggeven aan (de) anderen**

***De invloed van competenties en communicatie op intercultureel leidinggeven***

**Merle Majon 2617862**

**CEVA Logistics Benelux | Kees Flink**

**Fontys Hogescholen | Danny Rysavi**

**17 januari 2019**

Inhoud

[Bijlage I: Gedragskenmerken Leaders Basic Level & Advanced Level 3](#_Toc535575606)

[Bijlage II: Gedragskenmerken People Manager 6](#_Toc535575607)

[Bijlage III: Mail uitnodiging voor interview 7](#_Toc535575608)

[Bijlage IV: Topiclijst 8](#_Toc535575609)

[Bijlage V: Transcripten en open codering 9](#_Toc535575610)

[Transcript SV 9](#_Toc535575611)

[Transcript RK 18](#_Toc535575612)

[Transcript MV 27](#_Toc535575613)

[Transcript MEK 35](#_Toc535575614)

[Transcript KB 44](#_Toc535575615)

[Transcript JB 53](#_Toc535575616)

[Transcript CVDW 61](#_Toc535575617)

[Bijlage VI: Axiale codering 69](#_Toc535575618)

[Introductie 69](#_Toc535575619)

[Algemeen Leiderschap 71](#_Toc535575620)

[Culturele diversiteit 75](#_Toc535575621)

[Communicatie 79](#_Toc535575622)

[Motivatie 82](#_Toc535575623)

[Leeftijd diversiteit 83](#_Toc535575624)

[Beoordelen & Feedback 85](#_Toc535575625)

[Personeelswerving 86](#_Toc535575626)

[Beloning 88](#_Toc535575627)

[Man/vrouw diversiteit 89](#_Toc535575628)

[Loopbaanontwikkeling 89](#_Toc535575629)

# Bijlage I: Gedragskenmerken Leaders Basic Level & Advanced Level

**VISION- I SET DIRECTION**

Je bepaalt een gezamenlijke richting en zorgt dat er commitment is binnen de organisatie.

Je stelt duidelijke, haalbare doelen die aansluiten bij de behoeften van de stakeholders en die CEVA op een positieve manier onderscheiden van de concurrentie.

*Basic Level*

• Je begrijpt je eigen rol en verantwoordelijkheid

• Je volgt dagelijkse issues op, in lijn met de behoeften van CEVA

• Je bent positief over de toekomst en kijkt vooruit

• Je begrijpt wat je rol is in relatie tot CEVA’s visie en strategie

• Je weet het evenwicht te bewaren tussen het grotere plaatje en de dagelijkse zaken

• Je stippelt een koers uit door afdelingsdoelstellingen te koppelen aan de doelen van je team

*Advanced Level*

• Je communiceert hoe de bijdragen van individuele medewerkers en afdelingen passen binnen CEVA’s visie en strategie

• Je committeert medewerkers aan zowel de de langetermijndoelstellingen als aan de dagelijkse business

• Je begrijpt de interne en externe markt en past deze kennis toe

**VISION- I EMBRACE ENTREPRENEURSHIP**

Je staat open voor nieuwe ideeën en juicht innovaties met een meerwaarde voor de organisatie toe. Jij staat voor creativiteit, snelheid en flexibiliteit.

*Basic Level*

• Je hebt een can do-mentaliteit

• Je onderneemt actie wanneer nodig

• Je ziet waar er ruimte is voor verbetering en je maakt anderen daarop attent

• Je bouwt aan een extern en intern netwerk

• Je komt proactief met suggesties of voorstellen die een meerwaarde hebben voor de organisatie

• Je onderneemt onmiddellijk actie als zich kansen of dringende zaken voordoen

*Advanced Level*

• Je kent het reilen en zeilen van de organisatie en je begrijpt hoe de verschillende onderdelen samenwerken

• Je neemt proactief verantwoordelijkheden op je en vindt manieren om de efficiëntie te verhogen

• Je steunt nieuwe ideeën en initiatieven, en je moedigt anderen aan om kansen te benutten

**RESULTATEN – I DELIVER RESULTS**

Je bent gefocust op het bereiken van duurzame resultaten en je hebt een passie voor ‘winnen’. Je definieert en realiseert ambitieuze korte- en langetermijndoelen, neemt tijdig de juiste beslissingen en stuurt aan op continue verbetering.

*Basic Level*

• Je begrijpt de noodzaak om commercieel succes te boeken

• Je toont persoonlijk leiderschap door taken tijdig af te ronden met de vereiste kwaliteit

• Je rondt toegewezen taken volgens afspraak af

• Je werkt resultaatgericht en energiek naar een door anderen of door jezelf gesteld doel

• Je spant je in om het werk béter te doen en doet voorstellen voor continue verbetering

• Je stelt de juiste prioriteiten en toont veerkracht, zelfs onder stress

*Advanced Level*

• Je helpt anderen inzien hoe hun persoonlijke waarden gekoppeld zijn aan de waarden van CEVA

• Je pakt belemmeringen, die het behalen van resultaten in de weg staan, aan

• Je stelt organisatie-doelen boven persoonlijke doelen om zo de effectiviteit van je eigen bedrijfsonderdeel te verbeteren

**RESULTATEN - I CHALLENGE THE EXISTING**

Je bent een kritische denker en je hebt de drive om – via een gestructureerde, op feiten gebaseerde aanpak – de ultieme oplossing te vinden. Dankzij je cognitieve vaardigheden weet je het gewenste resultaat nog verder te vergroten.

*Basic Level*

• Je kijkt kritisch naar de dagelijkse routines

• Je ziet kansen voor onmiddellijke verbetering binnen je eigen werkomgeving

• Je signaleert belemmeringen en problemen en brengt anderen daarvan op de hoogte

• Je begrijpt wat je moet doen als het erop aankomt

• Je analyseert beschikbare informatie zorgvuldig en je baseert conclusies op meerdere bronnen

• Je herkent vóóronderstellingen en je kunt feiten van meningen scheiden; je zoekt alternatieve invalshoeken

*Advanced Level*

• Je zet vraagtekens bij ‘het gewone’ om zo waarde te creëren voor CEVA en klanten

• Je stelt kritische vragen, zodat er openingen ontstaan om ons werk verder te verbeteren

• Je kijkt kritisch naar waar kansen kunnen liggen voor nieuwe initiatieven en innovatie

**RESULTATEN - I FOCUS ON CUSTOMERS**

Je plaatst zowel interne als externe klanten centraal in alle activiteiten. Je onderzoekt en luistert naar hun wensen en behoeften. Je begrijpt hun business en je gaat ‘the extra mile’ om aan hun behoeften tegemoet te komen.

*Basic Level*

• Je weet hoe CEVA beantwoordt aan de verwachtingen van klanten

• Je hebt een proactieve houding ten opzichte van de klant

• Je zorgt dat je voldoende informatie hebt over de klant

• Je begrijpt de behoeften van klanten én van CEVA, en je handelt daar naar

• Je ontpopt je tot een uitstekende, actieve luisteraar

• Je managet de klantverwachtingen en je zorgt dat ze altijd up-to-date zijn

*Advanced Level*

• Je bouwt aan een langetermijn relatie met klanten door je op te stellen als een betrouwbare zakenpartner

• Je hebt inzicht in de organisatie, cultuur en werkwijze van de klant

• Je geniet het vertouwen en de loyaliteit van de klant omdat je op korte én lange termijn waarde creëert voor zowel de klant als CEVA.

**MENSEN - I MOTIVATE & INSPIRE**

Je inspireert anderen en draagt bij aan een aangename, productieve werkomgeving. Je hebt een positieve invloed. Je geeft anderen energie en je toont passie, trots en respect.

*Basic Level*

• Je bent toegankelijk en gemakkelijk aan te spreken

• Je hebt een positieve houding

• Je respecteert anderen en behandelt ze gelijkwaardig

• Je bent gepassioneerd over je werk en je hebt een positieve invloed op anderen

• Je neemt de tijd om na te denken over je eigen gedrag en je bent je bewust van de invloed daarvan op anderen

• Je geeft anderen het gevoel dat hun werk belangrijk is

*Advanced Level*

• Je houdt anderen betrokken en je hebt een positieve invloed op hun denken en doen

• Je delegeert werkzaamheden op een duidelijke en prettige manier, zowel routineklussen als belangrijke taken, en je biedt ondersteuning waar nodig

• Je maakt anderen enthousiast voor de gezamenlijke doelstellingen en waarden

**MENSEN - I CONNECT PEOPLE**

Je werkt goed met anderen samen. Je kunt goed luisteren en deelt belangrijke informatie. Je begrijpt individuele behoeften en je werkt aan succesvolle samenwerkingsrelaties.

*Basic Level*

• Je wordt gezien als een coöperatieve teamspeler

• Je wint gemakkelijk het vertrouwen en de steun van je collega’s

• Je hebt in het algemeen belangstelling voor mensen

• Je luistert onbevooroordeeld naar verschillende standpunten

• Je geeft je mening, deelt je kennis en voorziet anderen van relevante informatie zodat zij hun werk goed kunnen doen

• Je gebruikt de verschillen tussen mensen als ontwikkelmogelijkheid

*Advanced Level*

• Je weet bruggen te slaan tussen mensen met verschillende achtergronden en van verschillende niveaus

• Je kunt met alle niveaus in de organisatie goed communiceren

• Je stimuleert bewust samenwerking en teamwork

**MENSEN - I DRIVE PERFORMANCE**

Je ontwikkelt de (groei)mogelijkheden van de organisatie door prestatieverbeteringen te erkennen en te waarderen. Je denkt proactief in nieuwe ontwikkelingsmogelijkheden en je haalt voortdurend het beste uit mensen naar boven.

*Basic Level*

• Je denkt na over je eigen functioneren en ontwikkeling

• Je staat open voor feedback op je eigen sterke en zwakke punten

• Je helpt anderen om hun doel te bereiken

• Je communiceert helder wat je van anderen verwacht

• Je geeft duidelijke, taak-gerelateerde, behulpzame suggesties

• Je neemt alle aspecten van de Performance Management cyclus serieus

*Advanced Level*

• Je helpt medewerkers met het opstellen van ambitieuze en SMART doelstellingen (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch, Tijdgebonden); je laat zien dat je vertrouwen hebt in hun capaciteiten om deze te realiseren

• Je trekt de best beschikbare mensen aan, zowel intern als extern.

• Je geeft regelmatig constructieve feedback en coaching

# Bijlage II: Gedragskenmerken People Manager

Je geeft leiding, feedback en coaching. Je creëert ontwikkelmogelijkheden en stimuleert en beloont goed functioneren. Je houdt medewerkers betrokken en gaat respectvol en eerlijk met hen om.

1. Je houdt medewerkers gefocust op de juiste prioriteiten

2. Je stelt uitdagende maar haalbare doelen

3. Achterblijvende prestaties kaart je op een constructieve manier aan

4. Je zoekt een goed evenwicht tussen het belang van de beoogde resultaten en het belang van de individuele teamleden

5. Je kunt effectief samenwerken met mensen die anders zijn dan jijzelf

6. Je geeft tijdig en rechtstreeks feedback over eventuele (functionerings) problemen op de werkvloer

7. Je bent regelmatig met medewerkers in gesprek over hun loopbaanmogelijkheden

8. Je stimuleert de ontwikkeling van medewerkers met uitdagende taken en trainingen

9. Je geeft anderen de vrijheid om initiatieven te ontplooien en beslissingen te nemen

10. Je geeft iedereen de volle erkenning voor zijn/haar ideeën en bijdragen

11. Je reageert eerlijk en met empathie op de zorgen en problemen van anderen en behandelt deze strikt vertrouwelijk.

# Bijlage III: Mail uitnodiging voor interview

**Subject:** Gesprek mbt intercultureel leidinggeven

Beste,

Op dit moment ben ik aan het afstuderen van de opleiding Human Resources Management.

Vanuit de afdeling Learning & Development doe ik onderzoek naar intercultureel leidinggeven.

De centrale vraag van het onderzoek is:

*Welke aspecten van intercultureel leidinggeven zijn er en hoe worden deze door supervisors binnen CEVA Logistics Benelux ervaren?*

Om hier een echt een goed antwoord op te geven, zou ik heel graag in gesprek willen met een aantal supervisors.

Van Esme Smulders heb ik gehoord, dat jij hier een goede kandidaat voor zou zijn!

Mijn vraag aan jou is:

*Zou jij een half uurtje met mij in gesprek willen over intercultureel leidinggeven en jouw ervaring hiermee met mij willen delen?*

Natuurlijk kom ik naar de locatie waar jij werkt en houd ik rekening met de planning/drukte op jouw site,

Echter wil ik dit gesprek wel zo snel mogelijk plaats laten vinden (eerste helft dec.).

Mocht dit voor jou niet uit komen, zou je dan alsnog zo vriendelijk willen zijn te reageren?

Met vriendelijke groet en hopelijk tot snel,

**Merle Majon**Intern Learning & Development

**CEVA Logistics Benelux**  
Benelux Center of Services, Costerweg 14, 4104 AJ Culemborg, The Netherlands / [www.cevalogistics.com](http://www.cevalogistics.com/)   
T +31 88 02 83 113 /  [merle.majon@cevalogistics.com](mailto:merle.majon@cevalogistics.com)  
  
**Making business flow**

[Description: Description: Description: Description: http://www.cevalogistics.com/en-US/PublishingImages/SocialNetwork/i_linkedin_16x16.jpg](http://www.linkedin.com/company/ceva-logistics)[Description: Description: Description: Description: http://www.cevalogistics.com/en-US/PublishingImages/SocialNetwork/i_twitter_16x16.png](http://twitter.com/cevalogistics)[Description: Description: Description: Description: http://www.cevalogistics.com/en-US/PublishingImages/SocialNetwork/i_facebook_16x16.jpg](http://www.facebook.com/cevalogistics)

P Think **Green!** Please consider the environment before printing this e-mail.

# Bijlage IV: Topiclijst

* Introductie
* Interculturele communicatie
* Personeelswerving
* Motivatie
* Beloning
* Beoordeling
* Loopbaanontwikkeling

# Bijlage V: Transcripten en open codering

## Transcript SV

S: Ik ben twee jaar geleden als engineer gestart, ook op deze site. Twee jaar als engineer gewerkt en daarna de overstap gemaakt om in de lijn nog 2, 3 te gaan werken.

M: Moet je wel nog even snel uitleggen.. Engineer, ik heb die term zo vaak gehoord..

S: Ja, gewoon op de site project engineer, dat is eigenlijk.. Noem het logistiek engineer of proces engineer, of wat dan ook. Maar eigenlijk ben je op de site degene die de projecten eigenlijk doet. Dus je krijgt de vraag vanuit de site ‘dit project moet opgezet worden of dit proces moet verbeterd worden of deze klant moet geimplementeerd worden’ regel het maar.

M: Succes er mee.

S: Succes er mee, verzin een oplossing, maak de analyses, werk het uit en daar ga je dan mee aan de slag. Op de sites zitten eigenlijk meer die junior engineers en dan degene die in Culemborg werken, dat zijn de meer zwaardere engineers, die implementeren hele processen en klanten, zorgen meteen dat alles staat, dat soort zaken. Dat heb ik twee jaar hier gedaan en nu de overstap gemaakt om richting een lijnfunctie te gaan een aantal jaar om daar ook het stukje.. Als engineer ben je wel met een hoop bezig, maar nooit echt ergens voor verantwoordelijk. En nu zit je in deze functie en dan ben je meer verantwoordelijk voor een bepaald gedeelte, een bepaald team en daar.. Dat is heel leuk om mee aan de slag te gaan. Dat is..

M: En dat doe je nu voor…

S: Voor meerdere contracten. Dus we hebben hier op de site een achttal klanten, waarvan eigenlijk 4 grote en 1 medium en dan nog kleintjes. Voor andere sites zouden dat allemaal kleintjes zijn, maar goed.. Maar als je het vanuit hier bekijkt dat zijn er aantal. Ik doe samen met de contractmanager de drie klanten en dan hebben we nog een aantal kleine klantjes, die we er nog naast doen. En dat met een team van, in ieder geval 15 man op office, die zitten bij mij in het team. Transportplanners of transport admins, customer service medewerkers, mensen die een stukje invoicing doen en dan werk ik nog samen met twee andere warehouse supervisors.

M: Werk je ook met Cohan samen?

S: Ja, met Cohan, heb je die ook al gesproken?

M: Ja, helemaal in het begin van mijn stage, ergens in september, dus dat..

S: Ja, dus met Cohan werk ik samen en Naiomi. Naiomi doet voor het ene deel en Cohan het andere gedeelte. En mijn rol is eigenlijk, ik rapporteer aan de Contract Manager en ik stuur eigenlijk het hele office team aan,maar tegelijkertijd houd ik me ook bezig met wat er op de accounts gebeurt. Een stukje projecten en stukje ontwikkeling van het hele account, eigenlijk alles samen met Mark. Dus dat is heel erg leuk.

M: Ja en daar heb je ook nu je zegt dat je er een heel stuk verantwoordelijkheid bij hebt, voor het team, is dat een leidinggevend stuk wat je pas sinds deze functie er bij heb gekregen dan?

S: Ja, ik heb altijd wel op een zeilschool gewerkt, dat je heel erg leuk daar leiding staat te geven, maar nooit in een bedrijf voor een stukje waarvoor jij gewoon verantwoordelijk bent. En dat is wel.. Ik had altijd wel bij engineering, o leidinggevenden, hartstikke leuk, altijd tegenwerken en altijd roepen dat ze het druk hebben.. Dan om dat een beetje te ontkrachten en te ervaren hoe het dus is om leiding te geven, en leiding te geven aan een stukje CS en dat is meer ad hoc vragen oplossen en een stukje transport wat echt volume gedreven is, net zoals de vloer. Daar moeten elke dag gewoon orders door heen lopen, en daar moet gewoon een planning voor staan, mensen moeten geregeld worden, processen.. Iedereen heeft met de klant te maken. Dus je hebt ook continu schakel je met de klant om dingen te regelen. Dus dat is heel erg leuk en heel erg dynamisch om dat allemaal te doen en dat miste ik wel in mijn vorige rol. Gewoon om dat te ervaren ben ik dat dus gaan en doen en dat gaan opzetten. En zorgen dat het team optimaal functioneert.

M: En dat bevalt je goed? Zo te horen en zo te zien?

S: Ja, nee, het bevalt heel erg goed. Het is wel zwaar in dat opzicht. Ik had ten opzichte van engineering.. Dat is meer vakinhoudelijk, dat is een stuk..Je bouwt dingen en je moet slim zijn met heel dingen en hier is het veel meer klantmanagement. Zorgen dat je leiderschapsskills, projectmanagement. Heel veel projecten lopen er, dus het is heel anders om te doen hier zo. Er zitten veel meer nieuwe dingen in, die ik nog nooit heb gedaan en nooit heb meegemaakt. Dus dat is heel erg leuk. Je komt ook gewoon de echte dingen kom je er in tegen. Als je functioneel soms leiding geeft aan een team, dan heb je niet zo heel veel te maken met ieders persoonlijke stukje. En nu is het veel meer nieuwe mensen ontwikkelen en coachen en zorgen dat iedereen happy op z’n werk is. En ook zorgen dat.. Ja, weet je, mensen zijn ook ziek en er gebeuren dingen.. Afgelopen jaar drie langdurig zieken gehad, die ook allemaal aandacht nodig hebben..

M: Ja, en dat is ook wat je zegt, het is niet alleen maar.. Er komt een heel stuk menselijk contact ook bij natuurlijk.

S: Ja, en mensen vinden ook overal wat van, dus je staat ineens. Want mensen werken te hard, werken te zacht, zijn het niet met je eens, mensen moeten feedback krijgen, die moeten.. allemaal leuk lopen en dat is nog al een hele klus om dat allemaal te doen. De juiste mensen voor het team om te zorgen dat dat lekker loopt. En dat is hartstikke leuk en dat gaat ook hartstikke goed. Dus dat is..Ja het blijft een stukje menselijke kant dat het soms lastig maakt. Wat de uitdaging is voor het stuk en dan gewoon een hoop.. Het zijn een hoop klanten en een hoop mensen, die je ook aan de andere kant moet leren kennen en een hoop processen, die allemaal beheert moeten worden en overal moet iets gedaan worden. Dus dat is leuk om dat allemaal te doen en dat neer te zetten.

M: En dan zei je net ook dat je daar leiderschapsskills voor nodig hebt..

S: Ja

M: Op wat voor een manier heb jij jezelf ontwikkeld om die te krijgen?

S: Uhm, één ding wat nu vanaf.. want ik doe deze functie van 1 maart, één ding dat ik gedaan heb en dat is de Power of Connection Training.

M: O ja, en wie had jij als training daarvoor?

S: Harrie, dus die werkt samen met Mark Stam. En verder heb ik Mark Stam als persoonlijke coach. Dus ik heb één op één gesprekken met hem. In de zomermaanden ben ik echt met hem in gesprek gegaan als business coach.. Weet je wat de term business coach inhoud?

M: Ik kan me er iets bij voorstellen..

S: Een soort psycholoog alleen dan op het gebied van werk. Waar loop je tegen aan? Welke problemen doen zich voor op de afdeling? Dus dat is heel erg leuk en voor ik deze rol deed. Heb ik een jaar of acht op een zeilschool gewerkt, waarvan drie jaar in een meer leidinggevende positie. Dus dan ben je wel aan het leidinggeven, maar niet per se in het vakgebied. En ik heb hiervoor een sportopleiding gedaan, waar ik ook voor de klas en voor dingen hebben gestaan. Gewoon waar je net even het stukje stimuleren, het coachen, het mensen trainen, dat krijg je dan op één of andere manier mee. Dus daar wel wat skills opgedaan, die nu heel erg handig van pas daarin komen.

M: Heb je ook nog specifieke eigenschappen, waarvan je denkt.. Dit is in de logistieke sector toch wel erg handig om te bevatten, te hebben?

S: Ja, waar ik gewoon echt goed in ben of?

M: Ja, ook, maar ook van ‘hee, dat is toch wel een handige om dit op de vloer te hebben?’

S: Ik weet niet of ik daar.. Ik denk dat ik wel anders ben dan de andere supervisors. Want, ik vind het aspect de mens heel erg belangrijk. Dus ik zit elke twee weken minimaal een half uur met iemand, gewoon omdat ik het wil hebben over hoe het met iemand gaat. Wat iemand leuk vindt, waar wil je je naar toe ontwikkelen? Wat moet je in je werk nog doen? Wat ga je in de komende twee weken nog als doelen aan jezelf stellen? Juist om, dat stukje continuïteit daarin te bewaken, maar ook soms heel erg op persoonlijk vlak in gaan. En dan ook daar te mensen in te helpen en daarin mensen te laten groeien. Dat vind ik heel belangrijk dat iemand dat goed kan en je merkt heel erg hier vaak dat we toch wel erg vaak resultaatgedreven zijn. Iets moet nu en regel het gewoon en dat we soms nog wel eens vergeten de mensen voorop te stellen. Want uiteindelijk is het zo dat als de mensen het allemaal naar hun zin hebben, en die zijn blij op hun werk en die komen elke dag met plezier naar hun werk, dan hoef ik niks te doen. Want dan regelt het zichzelf allemaal wel. Want dan zullen de mensen zich ook inzetten, maar als ik dat stukje vergeet. En ik ga de mensen ‘je moet het doen en het moet nu’ en soms ook met hard rammen, soms is het goed in sommige gevallen, maar ik denk toch wel dat op een office team de mensen slim genoeg zijn om zelf dingen allemaal te regelen, dus dan mogen ze dat ook wel zelf allemaal regelen en doen.

M: Ook een stukje verantwoordelijkheid bij de mensen zelf leggen dan.

S: Ja, en ik vind het heel belangrijk dat mensen zelf ook gemotiveerd zijn, zelf de dingen willen regelen, weet je.. Als je iets niet snapt, vraag het, maar wel verantwoordelijkheid pakt ook voor je eigen ontwikkeling en voor wat je doet. En als je het niet snapt en het niet afmaakt, dat is helemaal niet erg, maar dan moet je het wel laten weten.

M: Ja precies, geef het wel even aan.

S: Ja, en dat is daar wel goed in, dus dat is belangrijk.

M: Ja dat is ook een goede eigenschap om te hebben toch?

S: Ja, ik vind het heel belangrijk. Andere mensen zouden zeggen. De mensen zijn te veel daar of te veel daar, weet je

M: Ja, ik denk dat het een kwestie van balans is, toch?

S: Streng zijn op de juiste momenten, dat je als mens ook een keer dingen niet afrond, tja.. Maar dan moet je wel een keer met je vuist op tafel slaan. Ik heb ook wel eens feedback gehad, want ik vraag dat ook wel eens aan de jongens, hoe vind je dat ik het doe. En eentje zei ‘ja, ja, hartstikke goed, maar je mag af en toe wel wat strenger voor ons zijn’. Nou is goed. Dan word ik wat strenger. En dat was ergens in juni of zo, en nu is het af en toe wat meer ‘regel het’ en ‘nu opleveren’ en dat vinden ze ook fijn.

M: Kon jij dat wel meteen in één keer toepassen?

S: Ja, het is gewoon daarin schakelen en dat doen, maar het is wel gewoon je mindset even er anders op in zetten. Want iemand vraagt dat, het zit niet honderd procent in mij, maar hij vraagt eigenlijk om een andere soort leiderschapsstijl, die ik moet toepassen. Oké, dan moet ik dat gewoon doen. En dan is het soms ook gewoon proberen. Soms gaat het fout, soms gaat het goed.

M: Ja, dat is ook zo. En als het dan niet goed is, dan hoor je dat toch ook wel, lijkt mij toch?

S: Ja, en daardoor is het ook leuk als de connectie met iedereen goed is, want dan krijg je ook eerlijke feedback terug. Of dan kom je erachter dat bepaalde dingen of bepaalde mensen het niet weten en die stellen zich dan ook kwetsbaar op en dan opeens ‘ja Sander, hartstikke leuk dat je dit vraagt, maar eigenlijk weet ik dit gewoon niet.’ Oke, nou helemaal geen probleem, dan gaan we dat leren. In plaats van dat er gezegd wordt ‘doe ik wel’ en er niks uitkomt, en dan bij bepaalde dingen heb ik ook wel eens gehad dat dan heb ik een vraag uitgezet en dan denk ik ‘ja, dat kan je toch wel’. En dan krijg je niks terug en kom je er later achter dat ze niet weten hoe het moet. En dan heb ik eigenlijk de verkeerde leiderschapsstijl in dat geval toegepast. Want ik had verwacht dat iemand het wist, terwijl ik die persoon eignelijk meer had moeten sturen, voordat die het zelf kan.

M: Dus je hebt eigenlijk een aanname gemaakt?

S: Ja, soms gebeurt dat, dat je dan denkt dat iemand dat kan, maar die dat uiteindelijk niet kan.

M: Dat is ook wel heel menselijk om dat te doen.

S: Ja, maar dat is wel goed om daarop op de juiste manier in te schatten wat iedereen kan en wat kunnen sommigen niet.

M: En als je dat hebt over jouw team. Ik doe een onderzoek naar intercultureel leidinggeven. Tenminste, dat is het centrale onderwerp Ik heb het zo ingestoken dat er een aantal aspecten zijn van leidinggeven en dan.. heel eerlijk of het nou intercultureel leidinggeven is, of leidinggeven, ik kom er nou ook wel achter, dat het eigenlijk helemaal niet zo veel uitmaakt. Binnen CEVA dan. En ik hoorde net al dat jij een paar punten genoemd hebt waar jij mee bezig bent binnen jouw functie. Een stukje personeelswerving, motiveren, beoordelen, feedback geven, beloning en een stuk loopbaanontwikkeling. Dat zijn eigenlijk de aspecten, die ik uit de theorie heb geplukt, waarvan ik dacht, dan hebben we een mooi geheel. Maar het is niet alleen leidinggeven, het is intercultureel, dus er komt een stuk culturele diversiteit bij kijken. Ervaar jij ook culturele diversiteit in jouw team?

S: Ja, zeker. Wij hebben van de 15 mensen, zeven verschillende nationaliteiten. Waarin een Chileen,

Marrokaans, Hongaars, Pools, Nederlands, Half-Indisch.

M: Lekker divers dus.

S: Ja, dus dat is wel een goede diversiteit aan mensen zit daar wel in.

M: En hoe ervaar jij dat op de werkvloer?

S: Niet. Ja, af en toe dat je er achter moet komen hoe bepaalde culturen in een bepaald land zijn. En daar moet je specifiek rekening mee houden. Dus, bijvoorbeeld, ik heb iemand uit Hongarije in het team en ik weet toevallig.. Ik heb wel eens met een andere Hongaar gepraat, en die gaf ook aan, die werken gewoon kneitertje hard. En die zeggen ‘het moet nu, en het moet allemaal geregeld’.. En toen was de vraag.. Ze werken ook kneiter hard.. En toen vroeg ik of ze ook wisten wat een burnout is. Of weet je wat overspannen is. ‘Nou, dan ben je gewoon niet geschikt voor de functie’.

M: Dat was het antwoord dat je kreeg?

S: Dat was de Hongaarse mentaliteit. Dus nou ja, hartstikke leuk. Maar dat betekent wel dat iemand anders uit Hongarije.. Daar kennen ze die term niet, je bent daar dan gewoon niet geschikt voor de functie, terwijl misschien is die functie gewoon.. Of ja, ergens is dat waar, maar ergens is het ook gewoon te zwaar voor je. Of ben je op de verkeerde manier er naar aan het kijken? Nou, dat soort dingen, als je ook zo’n soort iemand in jouw team hebt die zo is, dan moet je ook een gesprek over dat specifieke onderwerp voeren om daar wel rekening mee te houden, dat iemand zich ook wel gewoon kapot kan werken en dan gewoon weg zal gaan, gewoon op die manier, omdat ze het gewoon niet aan kan of het moeilijk durft aan te geven. Een stukje trots waar je dan door heen moet prikken. Van hee, het is niet erg, ik ben nog steeds trots op je, maar ja, we moeten er wel rekening mee houen dat het niet altijd zo gaat.

M: En dat is dus iets dat echt vanuit de cultuur komt?

S: Ja. En dat is hetzelfde met de Poolse medewerkers. Ik heb er één in mijn team, die woont nu een jaar hier in Nederland. En eentje die woont en werkt hier al acht jaar. En die acht jaar is volledig geintegreerd in Nederland. Die snapt alle Nederlandse dingen ook. En die van één jaar hier, snapt ook steeds meer. Die vormt in het team en begint ook steeds meer te snappen wat de Nederlandse cultuur is. Meer open leidinggeven, veel meer een coach als leidinggevende. Daar hoor je ook wel van dat haar oude leidinggevende in Polen, wa veel hierarchischer. Veel communistischer. De baas zegt wat ik moet doen. Ik ben precies het tegenovergestelde. Vertel jij maar wat ik moet doen. Vertel jij maar hoe ik jou kan helpen. En dat is heel anders dan iemand die op tafel slaat en zegt ‘jij moet dit en dit gaan doen, je mond houden en gewoon gaan werken’. En dat is twee kanten op. Sommige mensen hier in het magazijn, vooral de Poolse mensen. Zij zegt zelf tegen mij ‘als je sommige Poolse medewerkers hebt, als je niet schreeuwt tegen ze, dan nemen ze het niet aan’. Terwijl wij zouden denken: ‘je gaat toch niet schreeuwen tegen je mensen’.

M: Nee, precies.

S: Maar zij zijn gewend dat.. Ze luisteren niet als er niet geschreeuwd wordt. Dan denken ze ‘ja, zo boos is die nog niet’. En dan denk je in het begin, dan kan toch niet, we zijn in Nederland. Maar tegelijk is dat soms wel wat zij vragen, omdat zij gewoon nog niet naar de Nederlandse cultuur gegaan. Dat is dan wel lastig om daarin mee te gaan. En de Marrokaanse dame die ik in het team heb, die woont al zo lang in Nederland. En ondanks dat ze een hoofddoekje draagt.. allemaal hartstikke prima. Iedereen maakt eigenlijk alleen maar grappige opmerkingen naar elkaar daarover. En dat er culturele verschillen.. Weet je, ik heb nog nooit in het team gehad dat er iets gezegd werd over culturen. Meer dat er iets.. Dat mensen zelf grapjes over hun eigen cultuur maken. Die zijn ook gewoon zo ingeburgerd en zo Nederlands, dat dat gewoon zo gaat.

M: En net zei je dan dat er wel een aantal specifieke landskenmerken of cultuureigenschappen zijn, die je dan wel zou moeten weten. Hoe ben jij deze te weten gekomen<

S: Gewoon eigenlijk als je iemand in je team hebt van een andere afkomst, dan is het goed om te kijken wat zijn achtergrond is. Hoe doen mensen dat in die landen? Hoe benaderen ze elkaar daar? En als je dat al weet.. Dat is misschien maar tien procent van alles wat je moet weten. Hoe benaderen ze elkaar daar? Wat is daar normaal? En alleen maar die verdieping er in, zorgt er al voor dat je die persoon makkelijker thuis kan laten voelen in de manier waarin zij graag aangesproken willen worden. Want het maakt daarin niks uit of er iemand uit Nederland of een ander land komt. Iedereen heeft een andere manier hoe die het prettig vindt om een leidinggevende te hebbeb. De ene zegt gewoon, je moet kneiterhard voor mij zijn en doe het gewoon. En gewoon even tegen mij schreeuwen en doe dat. Die heeft het echt nodig, dat iemand dat zegt. En de andere, daar moet je, zelfs al iemand iets fout doet, er gewoon naast gaan zitten van ‘hee, ik merk dat het moeilijk is.. laten we samen even kijken dan’. En dat is de manier voor de andere persoon. Dus de ene persoon daar tegen zeg je, fout gedaan, gewoon stom bezig. En een ander persoon moet je er naast zitten. En dat is het zelfde als met die andere culturen. Datzelfde trucje, of datzelfde spel, is eigenlijk bij een andere cultuur ook. Je moet gewoon kijken hoe wil die persoon aangesproken worden en dat helpt heel erg bij die persoon.

M: En als je dan zegt: ik kijk naar hoe een persoon aangesproken wilt worden. Dan moet je dus wel die kennis ergens vandaan halen. Hoe zorg jij dat jij daar achter komt?

S: Ja, door puur gewoon interesse te tonen in wat vindt iemand wel fijn en wat vindt je niet fijn. Kijken naar reactie en kijken naar welke manier daar fijn in is. En ook.. Ik heb best wel wat gereisd. Ook daarin kom je erachter wat culturele verschillen en culturele dingen, dat helpt daar wel mee. En daarnaast ook een jaar in Australië gewoond en gewerkt. En daar ook echt bij een Australisch bedrijf gewerkt. En daar liep ik er ook wel tegen aan, alleen dan zelf. Op een andere manier dan.. Ja.. De ‘no worries’ betekent eigenlijk gewoon ‘zeik niet zo, want het komt volgende week wel’. Terwijl je als Nederlander dan denkt, ja maar ik heb het gewoon nu nodig. En hoor je de eerste keer ‘no worries’ en dan denk je ‘ah fijn, hij gaat het regelen’. En dan kom je er achter dat het nog steeds niet geregeld is.. Weet je, dat duurt twee maanden, maar dat is hun cultuur. Als je het echt wilt, dan moet je kneitertje direct zijn. Dat vinden ze niet leuk, maar dan kunnen ze er niet om heen.

M: Dat is toch ook wel een beetje het kenmerk van de Nederlandse cultuur, dat directe.

S: Ja

M: Ik denk dan altijd, valt toch wel mee, maar dan kom je erachter dat het wel zo is en dat het niet altijd mee valt.

S: En dat is echt kneitertje hard. En dat is daar dan ook zo. En op die manier kom je er wel achter en misschien is daar dan ook wel de levensles wel gekomen, dat mensen daar anders zijn en dat ik daar als buitenstaander er bij zit. En dan moet ik me ook aanpassen aan de cultuur om er gewoon doorheen te komen. En als dat dan niet zo is, dan kan ik me werk niet doen. Dan heb ik het ook niet naar me zin. Dus dat..

M: Dat is op zich ook waar, logisch ook toch.

S: Ja

M: En het aansturen van mensen, dus het persoonlijk aanspreken, dus het stukje, nou ja, gesprekken heb je net al een beetje geschetst hoe je dat doet, echt met die menselijke touch er bij. Als ik het zo mag zeggen.

S: Ja hoor

M: maar merk je ook van jezelf dat je mensen ook op een andere manier benaderd?

S: Ja, heel erg. Dus de.. Mijn voorkeursstijl is dat ik mensen vanuit overtuiging.. Ik vind dat mensen zelf iets moeten willen en weet je, daarna komt de rest vanzelf. Als je zelf overtuigt bent, dat je het nodig vindt om iets te doen. Dan komt dat vanzelf wel. Ik zal ook heel vaak als ik mensen benader, eerst vanuit ‘hee waarvoor vind jij dit nodig?’ en als mensen het uit zichzelf vinden, dan gaan ze vaak ook wel wat doen. Maar het scheelt wel heel erg hoe ik iedereen benader daar in de ene wat zachtaardiger en minder direct en de ander wat directer. En het hangt er helemaal vanaf van hoe goed is die relatie met die persoon en wat kan je wel en niet zeggen.

M: Denk je dat het stukje waarom achter de vraag eigenlijk uitleggen ook van belang is?

S: Heel vaak. Altijd.

M: Dat mensen ook snappen waarom ze iets doen.

S: En ook de waarom, waarom bepaalde beweegredenen zijn. En daarin verschilt het nog best wel, want niet iedereen hoeft een waarom te weten. Binnen het team zijn er altijd een aantal mensen die een waarom willen weten, en een aantal mensen willen het niet. Bij de mensen die de waarom vragen, dan moet je dat zeker doen.

M: Ja

S: En bij de mensen die het wat minder interesseert, dan kan je het doen.. maar negen van de tien denkt ‘het zal wel, als jij er over nadenkt, ga ik het wel gewoon doen’. Ook prima. Maar dan moet je het wel weten van die persoon of je het wel of niet moet doen.

M: is dat dan ook een cultureel verschil wat je merkt?

S: Ja, hangt gewoon van de persoon af.

M: Dus dat is mer persoonlijke verschillen, dan cultureel verschil?

S: Ja, en dan in het culturele stuk, dat vertaalt zich naar hoe iemand persoonlijk vaak is. Want de cultuur die je meeneemt, die neem je mee in je persoonlijkheid. Ik denk ook dat als je de Nederlandse cultuur, als je hier bent opgegroeid, maar je hebt andere.. Je bent van een andere afkomst, dan pak je de hele Nederlandse.. Dan heb je een veel meer Nederlandse persoonlijkheid, dan dat je ergens anders vandaan komt. Dat neem je automatisch mee in de manier hoe je denkt, hoe je op je werk omgaat..

M: Grappig, dat ik bijna overal nu dezelfde antwoorden krijg.

S: Ja?

M: Ja, dat is wel heel gelijk. En dan wel iedereen, die het anders aanpakt vanuit zijn eigen manier, maar dat is wel goed om te horen. Dus ik denk dat ik een heel consistent antwoord krijg uiteindelijk.

S: Maar uiteindelijk is dat wel wat je wilt. Ik zou het heel erg tof vinden als uit jouw onderzoek komt, van ‘cultuur, nou hartstikke leuk, maar uiteindelijk is de persoon om wie het gaat. En maakt het niet

uit waar je vandaan komt.’.

M: Ja, dat is denk ik wel een hele mooie. Het individu. Op zo’n manier kan je zeggen dat het individu boven de groep staat, qua benadering, maar tegelijkertijd hangt hier echt een groepsgevoel. Denk ik. Ik had uiteindelijk ook echt het gevoel dat het de CEVA cultuur is, die hier gedragen wordt. Maakt niet uit van wat voor een cultuur jij komt, Polen of Marokko of weet ik veel waar, want je werkt met zijn allen en je doet het met zijn allen.. Heb jij voor de rest nog.. Ja, dit mag ik eigenlijk niet vragen, maar ik wil het wel vragen. Want je zegt dat je de Power of Connection hebt gevolgd.

S: Ja

M: Vind je dat er in een leiderschapsprogramma aandacht moet zijn, op een of andere manier, voor verschillende culturen.

S: Alleen het bewustzijn denk ik, dat je mensen anders moet benaderen. Dus dat.. verschillende culturen hebben.. zorgen voor verschillende aanpak. En dat je die aanpak moet, moet respecteren. Dat je moet respecteren zoals die personen zijn, en waar dat vandaan komt, omdat dat gaat helpen om met die mensen er mee om te gaan. Dus dat stukje zou daarin goed zijn. Ik heb ooit tijdens mijn opleiding een vak gehad en dat ging over cultuur en dat ging puur over op wie bepaalde mensen zijn en hoe bepaalde landen zijn. Hoe direct zijn ze, hoe hierarchisch zijn ze. En stiekem dat dat vak, dat zorgt er voor dat je gaat nadenken over elk land is daar in anders en iedereen is anders. Dat je dus een groep hebt als Nederland, wat goed fungeert. Weet je, zorg daarvoor. Waar je als je er allemaal andere mensen bij zet, dat is super. Want iedereen brengt weer iets nieuws, brengen ze mee. Iets goeds of iets slechts. Nederlanders hebben ook iets slechts. Zo heb je van alles wat er bij elkaar komt.. En dat zorgt ervoor dat je elkaar daarover in ieder geval gaat respecteren.

M: Denk je dat het ook al scheelt dat CEVA ook echt een internationale organisatie is? Want ik denk dat als ik zo’n gesprek zou hebben met een supervisor van een wat kleiner logistiek bedrijf in bijvoorbeeld Tilburg..

S: Daar zitten ook een hoop multiculti…

M: Daar zitten ook veel verschillende culturen, maar er zouden misschien wel andere antwoorden uitkomen.

S: Ja..

M: Maar dat weet je natuurlijk niet..

S: Over het algemeen denk ik wel dat Nederlanders zijn, zijn gewoon internationaal gewoon heel.. ja. aangelegd. En maken.. Of, zo zie ik het juist tenminste. Veel Nederlandse bedrijven, of waarom ze juist zo goed zijn in alle andere landen, of als kenniseconomie.. Is vooral omdat ze zichzelf heel makkelijk kunnen aanpassen aan de andere culturen.

M: Ik begin dat de laatste tijd een beetje te betwijfelen. Ik dacht het wel altijd heel erg, maar als je dan kijkt naar die achterlijke discussie van zwarte piet..

S: Ja

M: Dat is iets waar iedereen moe van wordt en waarvan ik het begin dacht van ‘waarom beginnen mensen daarover laat ze met rust’. En dat ik dus nu begin na te denken van ‘hee, wacht eens even, er zijn gewoon echt heel veel Nederlanders, met een andere huidskleur, die dat echt daadwerkelijk aanstootgevend kunnen vinden.’ En hoe wil je dan zelf benaderd worden, als jij iets vervelend vindt. En dan denk ik.. Er zijn heel veel mensen in mijn omgeving, waarvan ik dacht.. Dat zijn toch wel mensen die kunnen nadenken er over. Maar je kan er gewoon geen gesprek hebben over met ze. En dan denk ik..Aan de ene kant zeggen ze, we staan overal voor open. Maar als dan puntje bij paaltje komt, dan uh.. Ja, ik weet het niet. Dan lijkt het toch wel alsof al dat andere vreemd en eng en spannend is.

S: Maar uiteindelijk ook daarin, daarin heb je ook in alle landen heb je daar verschillende dingen. Hoe we daar mee om gaan. Of dat het een discussie wordt gemaakt dat het in het nieuws komt. Ik maak me er eigenlijk niet zo druk om. Uiteindelijk ben ik het er mee eens, dat we het wellicht op een andere manier zouden moeten inrichten. Maar het is. Ja.. Uiteindelijk zijn er altijd mensen, die zich overal op benadeeld voelen. Maar het is maar net hoe je het ziet.

M: Ja, dat is waar. Met dit onderzoek merk ik dat ik het heel lastig vind om de juiste woorden te zoeken. Want eigenlijk is als je het hebt over culturen, is het iets super moois. En het vervalt al heel snel in nationaliteiten en in religies. Terwijl dat een deel is van een cultuur en het gaat veel verder dan alleen maar een religie of alleen maar een nationaliteit. Soms wat ik wel lastig vind, is omdat je toch snel vervalt in het hokjes plaatsen, om het ook een beetje behapbaar voor jezelf te maken en voor anderen.

S: Ja, we stoppen het altijd in hokjes om het behapbaar te maken he.

M: Maar dat wil ik eigenlijk niet met dit onderzoek.

S: Heb je het boek Sapiens gelezen?

M: Nee

S: Ik zelf ook nog niet, maar mijn vriendinnetje wel.

M: Sapiens? Van wie is dat boek, dan ga ik hem ook opschrijven?

S: Kijk, deze is dat. Sapiens. Een kleine geschiedenis van de mensheid.

* STUK UITLEG OVER HET BOEK -

S: Ik zou heel graag, heel veel dingen willen veranderen. Wij kunnen ons heel erg gaan bemoeien met anderen. Maar dan is het de vraag.. Hebben de anderen al een hulpvraag gesteld, dat ze geholpen willen worden?

S: Je hebt een winnaarsdriehoek en een drama driehoek. Drie soorten mensen in een drama driehoek. DIe kom je ook op werk tegen. Een aanklager: die is boos, agressief op van alles en nog wat. Dan heb je een slachtoffer. Die voelt zich onderdrukt, kan er niks aan doen allemaal, enz, die klaagt over niet voldane behoeften en haalt zichzelf naar beneden. Dan heb je een redder, die is extreem behulpzaam. Van die mensen die overal bij willen helpen. en ik ben er hier nog wel eentje van. Opofferend, jezelf aan de kant zetten om anderen maar te helpen. Wilt graag nodig zijn. Dat staat centraal voor de dramadriehoek. En als je kijkt naar de winnaarsdriehoek.. Assertief zijn: kent zijn eigen behoefte, niet oordelend, gebruikt de ‘ik’ boodschappen. Dus die respecteert andermans kunde. Het kwetsbaar opstellen, delen van echte gevoelens en helpt indien gevraagd. Zorgt en begrijpt, hoeft niet nodig gevonden te worden door anderen.

Als je dit toepast in werk, gaan mensen van alles doen. En ook mensen die ook in het team. Mensen zijn extreem behulpzaam en iedereen maar laten zien.. Als je iemand redt, die er niet om vraagt, dan ontneem je de ander de kans het zelf goed te doen.

M: Een stukje zelfoplossend vermogen bevorderen.

S: Ja, ja.

## Transcript RK

M: Uhm, waar het over gaat. Ik heb jou een mailtje gestuurd met de uitnodiging. En ik moet een afstudeerscriptie schrijven en ben nu bezig met de fase waarin ik alle data aan het verzamelen ben. Ik loop stage op de afdeling Learning en Development in Culemborg. En het afstudeeronderzoek gaat over intercultureel leidinggeven. Die vraag is vanuit CEVA zelf gekomen. De aanleiding voor die vraag was dat ze vanuit Eindhoven hadden gehoord. Na een management drive sessie. Dan ken je?

R: Ja

M: Nou, die zeiden toen, wij zijn hartstikke oranje en nu moeten wij volgens die test een groep Paarse polen leidinggeven. Hoe gaan we dat doen? Nou, daar zijn ze over in gesprek gegaan en zodoende is die vraag bij een afstudeerstage vacature terecht gekomen. Dus ik zei, leuk, daar ga ik mee aan de slag.

R: Ja, wel interessant

M: Zodoende heb ik ervoor gekozen de supervisors, want ik heb wel de keuze gemaakt voor de supervisors te spreken in eerste instantie om te kijken wat hun ervaring daar mee is, in hun leidinggevende positie en dan kijk ik verder nog wel aan de hand daarvan of er nog vervolgstappen ondernomen moeten worden. Dus dat.. Daar gaat het over..

R: kijk

M: Ik weet niet of je daar nu al een idee bij hebt?

R: Nou, ik heb zelf niet veel verschillende culturen of Polen in mijn team. Ik heb vooral Nederlandse mensen onder me. Maar ik vind het wel heel interessant. Ik zeg ook niet dat ik voor altijd op deze afdeling blijf. Natuurlijk ik kijk af en toe ergens mee op een afdeling en ik heb wel één Pool onder mij werken. Maar ook, ik weet niet of ik ook die richting op moet denken of dat ik ook aan een Moslimse vrouw moet denken. Het kan natuurlijk alle kanten op gaan. En je wilt dan iedereen gelijk benaderen, maar ik snap ook, vanuit mezelf, en dan gaat het nog helemaal niet over alle culturele dingen, maar je kan niet iedereen gelijk benaderen. Als je ook effect wilt bereiken, dan moet je soms de ene groep of ene persoon anders benaderen, dan de ander. Dus dat vind ik wel heel interessant en dat zijn soms ook wel dingen waar ik zelf wel eens mee worstel. Hoe vlieg ik die ene persoon aan om dit voor elkaar te krijgen en hoe vlieg ik die andere aan om hetzelfde voor elkaar te krijgen. Maar je wilt iets voor elkaar krijgen, maar je moet het op een andere manier soms brengen of vragen bij iemand. En daar is dit, inderdaad met Polen, zij zijn anders dan ons, qua cultuur en die zijn, wat je zegt, heel paars. Daar heb je meer groepen van. Ik ben nu supervisor van Vermeer, Roland en Halliburton, wat kleinere contracten. In principe zijn het allemaal gewoon Nederlandse mensen daar zo. Ik heb bij Halliburton wel een Poolse vrouw rondlopen. Voor de rest zijn het eigenlijk allemaal Nederlanders. Maar je ziet wel in deze hal een ander contract heeft een paar Zweedse mensen rondlopen, bij Muji heb je wel echt veel Oostblok mensen.

M: Oost Europees?

R: Ja, maar ook een paar Sloveense vrouwen heb je daar rondlopen. Dat is een typisch voorbeeld. Er kwam een werknemer van mij naar me toe. Een oer Hollandse meneer om het zo maar te zeggen. ‘Ja, zegt die, zit er ineens iemand z’n voeten te wassen in de wasbak, dat vind ik wel smerig’. Ja, die was zijn voeten aan het wassen, omdat hij moest gaan bidden daarna. Dat zijn wel van die dingen, wat moeten we daarmee als CEVA zijnde. Hoe moet je zo iemand benaderen? Kan je wel zeggen ‘je moet je voeten niet daarin wassen’ Maar goed dat is zijn geloofsovertuiging en hij daarvoor zijn voeten wassen. Nou dan moeten we daarvoor wel ook ruimte voor bieden vind ik. Dat vind ik zo’n typisch voorbeeld. Hoe ga je daarmee om? Dus ja, ik heb er direct niet heel veel mee te maken. Maar om me heen zie ik dat, bij Uniqlo contract heel veel Poolse mensen. Dus je ziet wel steeds meer komen eigenlijk. Dus ik vind van mezelf ook wel interessant. Moet ik die mensen anders aanvliegen, anders benaderen, dan de Nederlanders om het maar zo te zeggen.

M: Heb je daar al een idee over als je het al zo in je hoofd hebt, hoe dat zou kunnen zijn met al die verschillende culturen om je heen en hoe je dat zou doen?

R: Nee eigenlijk niet, ik heb er nog nooit over nagedacht. Ik heb dat nu inderdaad niet, dus nu ga ik er eigenlijk voor het eerst over nadenken. In beginsel wil je natuurlijk niet een groep anders aanspreken dan een andere groep, of een persoon anders dan een ander persoon. Ook omdat ze dan zoiets hebben van ‘waarom krijgen die een voorkeursbehandeling’ of iets dergelijks. Krijgen ze snel zo’n idee. En dat wil je niet. Je kan moeilijk de ene groep anders benaderen.. Of ja, je kan ze wel anders benaderen, maar je moet wel van hetzelfde uitgaan. Ik vind dat wel lastig. Ik zou dat eerder individueel wat anders brengen. Of even met zo iemand anders gaan praten. Je hebt dan de kans dat het niet over komt.. of dat ze het echt niet begrijpen.

M: En waar zou dat dan door komen?

R: Taal, denk ik wel.

M: Taalbarrière?

R: Ja, je hebt heel veel mensen, die zeggen wel ja en die knikken wel en zeggen ‘ja, we snappen het’. En dan gaan ze het doen en maken ze fouten. Dat hoor ik wel bij andere contracten van mijn collega’s. Ze zeggen allemaal leuk ‘ja, ja’ en ze snappen het zeggen ze, maar dan laat je ze los en doen ze het fout. Dus ze zeggen wel ja, maar ze doen nee eigenlijk.

M: Ja, maar hoe zou jij dat dan oplossen?

R: Dan moet je dus, of gewoon als CEVA zijnde er iets van vinden. We hebben ook de eis binnen CEVA dan, ze moeten ook gewoon Engels kunnen. Ze moeten zich verstaanbaar kunnen maken in het Engels en we moeten ze in het Engels aan kunnen spreken.

M: Dat is hier een geldende regel in Roosendaal?

R: In Roosendaal inderdaad. Maar goed, ik snap ook dat als je in detail iets wilt uitleggen aan iemand, Dan is het soms denk ik wel makkelijk als je dat in zijn moedertaal doet. We kunnen wel eisen van die mensen, van ja, je moet in het Engels. We gaan het niet in het Pools uitleggen. Engels, dat is onze regel. Punt.

M: Ja, en dan is het Engels voor hun niet de moedertaal, maar ook voor jullie niet.

R: Ook niet. Persoonlijk zou ik er geen problemen mee hebben als.. Want we hebben Poolse medewerkers, die Nederlands kunnen en ook Engels, gewoon goed niveau hebben. Die het eventueel ook goed kunnen uitleggen. Ik zou er persoonlijk geen problemen mee hebben om het in de moedertaal uit te leggen heel specifiek.

M: Maar kan jij Pools?

R: Ik niet nee, maar dan zou ik dus een ervaren iemand moeten hebben, die dan met die mensen mee kan. Als een soort buddy/mentor. Dus op mijn afdeling heb ik daar nu niet mee te maken, maar ja. Als ik kijk naar de grote contracten hier.. We kunnen we heel stoer blijven zeggen, dat ze allemaal maar Engels moeten kunnen hier. Dat kan, dan moet je daar voor kiezen, maar dan moet je ook zeggen ‘sorry, je komt niet in aanmerking, want het lukt gewoon niet op deze manier’. Nou en als je deze mensen wel wilt behouden en je wilt ook de kwaliteit behouden, dan moet je ook een beetje meebewegen. Ik zou er dan geen problemen mee hebben als er tegen die mensen 1 op 1 in de moedertaal wel goed uitgelegd kan worden, heel specifiek.

M: En als je dan bedenkt dat, dat uiteindelijk dus zou kunnen. Dus dat er alleen maar Pools sprekende mensen worden aangenomen, omdat er echt een tekort is. Dan is meedenken en meebewegen in eerste instantie een optie, zeg je. En zou dan ook CEVA uiteindelijk iets moeten gaan betekenen voor het leren van Engels of Nederlands? Of is dat iets dat buiten CEVA gezocht zou moeten worden?

R: Nederlands sowieso wel denk ik. CEVA gaat niet voor operators.. Echt de taal leren, dat zou er wel buiten moeten vallen. Ik denk wel dat ze kunnen faciliteren. Maar ik zou niet als CEVA zijnde zeggen, we gaan daar voor betalen of je krijgt daar uren voor. Ik denk dat dat zeker voor operators iets te veel van het goeie is. Je kan wel helpen, die mensen, door te zeggen ‘hee, je kan daar een taalcursus volgen’ en als je hier veel werkt en je het op de vloer veel probeert te spreken. Dan ga je vanzelf ook leren. Maar niet dat CEVA gaat bekostigen door ze in een klaslokaal te zetten. Of binnen CEVA zelf, dat ze hier vier uur in een klaslokaal zitten en dat ze hier de taal leren. Dat zou ik persoonlijk niet doen. Je kan ook niet altijd van die personen er op aan. Voor hetzelfde geld zijn ze 2 weken later weer weg.

M: En dat zijn dan uitzendkrachten?

R: Alle operators op de vloer, die komen allemaal binnen via een uitzendbureau. Dus je hebt geen garantie via die mensen. Dus ik zou er dan niet heel veel tijd en geld insteken als ze voor hetzelfde geld een maand later weg zijn.

M: Precies. Ja.

R: In beginsel zou ik altijd zeggen, Engelstalig. Maar goed, als je daardoor in de problemen komt en je je orders niet meer de deur uitkrijgt. Wat we denk ik ook wel hebben gehad binnen Roosendaal. Dan moet je wat. En dan ben ik er niet al te bang voor om mee te bewegen. Maar ik zou graag aan de basis zien, als het kan gewoon Engels. Dat is de voertaal. Dat zou ik wel graag zien en ook zo houden.

M: En is dat dan ook iets dat je op de vloer.. Er wordt ook echt Engels en Nederlands gesproken op de vloer?

R: Ja, en dat zeggen ze dat ze dat willen. En ik ben dan een nuchter persoon en ik maak mezelf niet zo snel druk, maar er zijn veel mensen, zeker van mijn contract. Die komen dan naar me toe en zeggen ‘Hee Ramon, ik hoor mensen Pool praten tegen elkaar, dat mag toch niet?’. Maar dan denk ik, ja, wij praten toch ook Nederlands tegen elkaar? Ja, ik zie het probleem er niet van. Maar dat leeft wel heel erg bij de mensen, zeker op de vloer. Wij als CEVA hebben ooit gezegd, Nederlands of Engels voertaal, punt. Nou, die mensen knopen dat in hun oren en die zien ineens Oostblokkers, om het zo maar te zeggen, in hun eigen taal spreken. Ja, het is toch ook raar als wij ineens in het Engels tegen elkaar gaan praten.

M: En als je dan zoiets hoort, hoe ga jij daar dan mee om?

R: Ik heb dat dus niet in mijn team. Stel dat ik het wel in mijn team zou hebben, dat kan natuurlijk. Ik zou dat zelf als eerste proberen om met mijn eigen team te gaan zitten en dan ‘vinden jullie het erg als die onderling af en toe hun eigen taal spreken?’ Ik zou daar zelf geen moeite mee hebben. Ik vind wel als zij inderdaad in een grote groep staan, bij een kick off of dat soort dingen, ja, dan moet het wel gewoon in het Engels. Maar ja, als zij onderling eventjes een klein babbeltje maken. Waarom zou dat niet in hun eigen taal mogen?

M: Ja wilt natuurlijk ook niet dat iemand het gevoel krijgt buitengesloten te worden.

R: Klopt, en dat is ook vaak bij mensen. Dan denken ze ‘o, ze hebben het over mij’.

M: Heel snel, dat het persoonlijk wordt.

R: Ja, en dat is ook wel gevaarlijk. Dus het hangt er ook weer vanaf in welke groep het gebeurt. Kijk als je een groep hebt met tien mensen die helemaal lijp worden als er in een andere taal wordt gepraat en ‘ja, ze hebben het over mij en ze sluiten ons buiten’. Dan moet je er wat mee. Als het een topic wordt. Op het begin proberen te accepteren en ze moeten het ook niet overdrijven. Maar als het echt een topic wordt. Dan zou je er wat mee moeten. Dus dan moet je het of verbieden, maar dan steek je die mensen ook weer een mes in hun rug, zou ik zeggen. Dus ik vind dat wel een lastige. Want nu hoor je het gewoon op de vloer. Dat ze gewoon hun eigen taal tegen elkaar spreken. Ik zelf heb daar geen problemen mee. Alleen zoals ik zeg, bij een kick off of als ze in een grote groep zijn, dan moet je gewoon Engels worden gesproken. In pauzes kan je moeilijk iemand verbieden om in zijn eigen taal te gaan spreken. Dat vind ik heel raar.

M: Ja, of om bij zijn vrienden van toevallig ook Poolse afkomst te gaan zitten, bijvoorbeeld. Waarom zou dat allemaal niet mogen?

R: En daar zijn die mensen zelf ook bij. Kijk, je kan wel heel koppig je eigen taal blijven spreken, terwijl je weet dat mensen zich daar aan irriteren. Ga ook met die mensen in gesprek, van prima dat je dat doet, maar zorg er voor dat je dat niet in een grote groep doet en doe het even kort. Niet hele verhalen vertellen. Je bent natuurlijk wel gewoon aan het werk, dus dat is sowieso niet de bedoeling, ook niet in het Nederlands natuurlijk. Maar ja, zorg er gewoon voor dat je geen argwaan wekt bij mensen en dan moet het ook gewoon kunnen. Ook als ze bijvoorbeeld een specifieke vraag hebben, misschien is die wel makkelijker te stellen, als het in hun eigen taal is en is die ook makkelijker opgelost. Dus ik zou daar in eerste instantie geen probleem mee hebben. Maar je moet het wel in de gaten houden, dat het geen ergernis wordt bij mensen.

M: Dus wat dat betreft is het qua diversiteit in verbale communicatie, dat is juist iets om aan te moedigen.. Of ja, niet om aan te moedigen..

R: Nee, maar ook niet om te verbieden. Zou ik zeggen. Wat ik zeg, ik heb daar zelf geen ervaring mee. Maar ik denk wel dat het alleen maar kan helpen. Kijk, als ik nu tegen jou in het Engels ga praten, kan ik ook minder in detail mijn verhaal doen. En dat hebben die mensen natuurlijk ook, misschien nog wel erger.

M: Ja, dat zou zo maar kunnen.

R: Ja, dat denk ik wel.

M: Ik denk ook wel dat interculturele communicatie een punt is, waar ik aandacht op ga richten in dit onderzoek. Qua taalbarrière, ik vind dat ook wel interessant.

R: Ja graag, want dan hoor je ook weer ‘dit is de regel, het mag alleen Engels’. En dan hoor je op de vloer gewoon Pools, en Hongaars en Roemeens. Nou, moeten wij dan tegen die mensen gaan zeggen ‘ho, ho, stop dat mag niet’. Ik weet het niet. Het is ook wat duidelijkheid vanuit CEVA en dat kan binnen Roosendaal, maar dat moet eigenlijk Benelux breed. Natuurlijk heb je overal je issues, waar je ineens allemaal mensen naar binnen moet halen, omdat je het allemaal anders niet redt. Maar hoe gaan we daar mee om? Dat het gewoon heel duidelijk moet zijn, ook naar de mensen en dan ook naar alle mensen. Nu is het ook, er zijn een beetje vraagtekens overal. Mag het nou wel, mag het nou niet? Moet ik er wat van zeggen? Wij zeggen, ‘op alle regels, mag je mensen op aanspreken’. Dus op veiligheid, kwaliteit, enzovoorts. En dan zeggen ze ‘ja, dit is ook een regel’. Dus dan moeten we tegen mensen zeggen ‘ho, ho, jullie mogen geen Pools tegen elkaar praten’. Ja, willen we dat?

M: Tja, terwijl dat net anders binnenkomt, dan een ‘denk aan je veiligheidsschoenen’, bijvoorbeeld.

R: Klopt, ja, dat vind ik wel. Dus ik vind het wel een hele interessante in wat voor een stelling CEVA daar in inneemt. En dat ze er ook wel goed over moeten nadenken. Vooral bij de contracten waar nu dus heel erg een topic is, zoals bij Muji en Uniqlo lopen heel veel Oostblokkers rond. Dus ik vraag me af hoe ze dat daar nu doen. Honderd procent dat ze die taal daar onderling spreken. Dat weet ik zeker. Maar moeten ze daar nou opsturen. Moeten ze ‘ho, ho dat mag niet’. Maar ook wat vinden de Nederlanders er van? En dat is dan het gevaar en vind ik ook een beetje jammer soms. Het wordt altijd een beetje ‘zij’ tegen ‘ons’. Het moet een team zijn. Maar je kan heel goed hebben dat als je een team hebt waar maar een paar Nederlanders rondlopen, die voelen zich misschien helemaal niet meer welkom als ze alleen maar Pools om zich heen horen. Die kunnen rustig zeggen, ik ga wat anders zoeken. Dus dan zou er reden zijn, houdt het een algemene taal.

M: Ja, dus voor het gevoel van groepsbinding, zou jij zeggen, één algemene taal?

R: Ja, dat zou ik dan wel in één andere taal doen. Zeker bij kick offs en dat soort dingen. Dat zou ik zeker wel binnen 1 taal houden.

M: Dus dat zou qua taal.. Dat zou wel een punt kunnen zijn, als je het hebt over verschillende culturen, verschillende talen, dat komt bij elkaar kijken.

R: Klopt, en dan heb je het inleren van de mensen en het trainen van de mensen. In welke taal mag dat dan? En gewoon het even onderlinge babbelen, in wat voor een taal? Maar ook de algemene dingen, die kick offs, de mededelingen. Die zou ik altijd in 1 taal doen. Dus ja, je kan ook.. Je hebt eigenlijk al drie dingen waar je over kan discussiëren. Moet de trainer juist wel in de moedertaal, omdat dat beter is en kwalitatiever? Ik weet het niet. Ik vind het best lastig.

M: Het is ook wel een heel interessant punt. En je kan daar ook wel.. Wat je zegt er zijn verschillende gradaties in hoeverre je er in mee gaat. En als je zegt ‘in het Engels een kick off, prima’, maar dat betekent dus ook dat ze wel een mate van Engels moeten kunnen beheersen om ze ook de kick off te kunnen laten begrijpen.

R: Ja zeker, want je wilt dat naar de kick off komen om ze ook echt iets mee te geven. Want het moet wel binnen komen. En als het niet binnenkomt, dan moet je of zeggen ‘hee, het gaat niet werken, sorry..’

M: Ja, of ook aan de bel trekken en het zelf ook aangeven. Van hee, ik begrijp iets niet

R: En dan kan je het alsnog uitleggen in detail, en dat is ook goed. Tuurlijk heb je mensen, die het niet altijd honderd procent begrijpen als je een Nederlandse kick off geeft. En dat geldt ook voor de Nederlanders. Maar je moet ook op het gebied van veiligheid. Je kan wel heel koppig blijven zeggen, ik ga dit niet uitleggen in het Pools over veiligheid aan die meneer. Dan moet je of kiezen die meneer niet binnen laten, of je moet het wel goed uitleggen. Je kan niet zeggen ‘hij kan geen Engels, dus ik heb maar niet uitgelegd hoe we met veiligheid om gaan hier’.

M: Ja, leg dat maar uit aan de verzekering..

R: Ja, dus dan moet CEVA gewoon een standpunt innemen vind ik. Of gewoon Engels/Nederlands dat kan, maar dan moet je strikt zijn op de mensen die je wel en niet aanneemt. Of je kan het ook een beetje loslaten en de soms wat specifiekere dingen wel in de moedertaal uitleggen, qua inwerken en veiligheid.

M: En dat zou ook het groepsgevoel versterken dan?

R: Dat denk ik niet eigenlijk als ik eerlijk ben. Ik heb in mijn groep, alleen maar Nederlandse mensen en als er dan ineens 2 Poolse mensen zitten die onderling de hele tijd die andere taal spreken. Daar komt ergernis van, dat durf ik met zekerheid te zeggen. Dat is wel interessant. Misschien kan je die ook nog ergens spreken. Een supervisor van een ander contract, die heeft ook alleen maar Nederlandse mensen en twee Poolse. Die spreken heel veel Pools onderling. Ik ben best benieuwd hoe dat in de groep leeft. Ik weet dat eigenlijk niet. Dat zou ik eigenlijk eens aan hem moeten vragen. Maar ik weet zeker, in mijn groep gaan ze zich daar aan irriteren.

M: En zouden ze dat dan wel tegen jou zeggen?

R: Ja hoor, ja zeker. Absoluut.

M: En als je het hebt over verschillende culturen en bij jou is het lastig om dat uit eigen ervaring te vertellen. Uhm, maar als je zo de term intercultureel leidinggeven hoort, dan is de taalbarrière iets, iets concreets wat daaruit kan voortvloeien. En cultuur is een heel breed begrip. Wat zijn andere aspecten die in jouw hoofd naar boven komen, waarvan jij denkt ‘hee, dit zou ook nog wel eens eens een ding kunnen zijn, waar je als leidinggevende rekening mee zou moeten houden’.

R: Ja, geloofsovertuigingen. Ik ben daar niet zo in thuis moet ik zeggen. Maar dat hoor je ook wel eens. Dat moslim vrouwen, die willen geen hand als je ze wilt feliciteren, dat soort dingen. Dat soort dingen, daar moet je wel rekening mee kunnen houden, maar dan moet je het wel van te voren helder hebben. Wat is wel gewenst en wat is niet gewenst. Dus daar denk ik dan, bij dat woord denk ik aan geloofsovertuiging en op wat voor een manier moet je daar rekening mee houden. En kan dat ook? Ook met vrije dagen. Als ze weer een vrije dag hebben, wat bij ons geen nationale feestdag is. Moet ik dan gewoon zeggen ‘kom maar werken’. Hoe gaan we daar mee om? Ze kunnen wel vrij vragen en ik zou ze met alle liefde vrij geven als dat kan, maar mocht dat een keer echt niet kunnen. Hoe gaan we daar mee om? Want dat zijn ook weer dingen die in de groep kunnen gaan leven. ‘Ja, die heeft weer zo’n feestdag, dus die is er weer niet, en ik maar vrij vragen en ik krijg het niet’. Dat zijn wel lastige dingen. Ja, waar denk ik nog meer aan.. Nee ja, taal en geloof. Meer heb je dan nog ergens barrières waar je rekening mee moet houden voor die mensen, qua activiteiten en in de pauze. Met het bidden. Ik weet dat wij ergens een bid plek hebben bij CEVA. Moet je daar dingen voor inrichten? Moet je ergens rekening mee houden met bepaalde periodes? Met de Ramadan bijvoorbeeld. Moet ik dan iemand hetzelfde werk kunnen laten doen als het heel zwaar is. Ik denk dat die het wel pittig heeft. Misschien gaat die dan wel fouten maken. Hoe gaan we daar mee om? Dat zijn wel allemaal interessante dingen.

M: Dat zijn dingen, stukje kennis is het dan wat je moet hebben over een andere cultuur en andere religie..

R: Ja, en ik denk niet dat dat bij de supervisor zou moeten liggen. Maar die moeten eigenlijk weten ‘o dat is iemand met een andere geloofsovertuiging, of andere religie’. Dan zouden we daar eventueel wel dingen aan kunnen hangen. Dat zouden we eens even moeten opvragen, bijvoorbeeld bij HR. ‘Hee HR, moet ik ergens rekening mee houden met deze persoon met een Moslim achtergrond?’

M: En zou je daar ook op een andere manier achter kunnen komen dan?

R: Ja, vragen aan degene zelf. Ik zou dat persoonlijk wel doen. Je moet als supervisor ook wel gewoon weten hoe iemand in elkaar steekt en gewoon in het algemene praatje en dan maak je het ook meer persoonlijk. Ik denk dat dat voor diegene ook wel fijn is. En dan gewoon open en eerlijk er over praten zou ik zeggen. Eigenlijk zou je dit van te voren ook besproken moeten hebben, voor je iemand echt aanneemt.

M: Ja

R: Want als iemand eenmaal in dienst is, uitzendkracht of wat dan ook, en dan komen ze met ‘sorry, het is Ramadan, ik kan dat werk allemaal niet doen, dat is veel te zwaar’. Ja hallo, daar heb ik je toch voor aangenomen.

M: En is dat dan voor bij het sollicitatiegesprek een optie dat het ter sprake komt, voor die er echt doorheen is. Want jullie krijgen natuurlijk een aantal mensen aangeleverd van het uitzendbureau. Heb jij zelf ook nog sollicitatiegesprekken met medewerkers?

R: Een kort gesprekje eigenlijk. En daar komt dit nu niet aan bod en is voor mij ook niet echt een topic. Ik vind het wel belangrijk om te weten of mensen altijd beschikbaar zijn. Kunnen ze alle werkzaamheden doen. Dat zijn wel de vragen die ik heb. En het maakt mij niet uit wat voor reden het wel of niet kan. Dit kan een van de redenen zijn, het kan ook gewoon dat ze een zwakke rug hebben. Ik wil het gewoon feitelijk weten en het maakt mij niet uit waar het vandaan komt. Maar ik heb mensen nodig die bepaalde activiteiten kunnen en moeten doen. Dus ik moet daar ook van op aan kunnen.

M: Dus jij hebt met elke medewerkers in het kader van personeelswerving.

R: Ja, eigenlijk komt de uitzendkracht langs, met ik heb hier weer iemand, daar heb ik zelf ook al meegesproken. En dat kan gewoon een kort praatje zijn, zo maar kan tien minuutjes zijn, kan een half uur zijn. Dan lopen we even door het warehouse heen. Dan zeg ik dat zijn de werkzaamheden, dat laat ik ze altijd even een doos voelen. Zo zwaar is een doos ongeveer, verwacht je daar problemen mee? Want je moet het wel aan kunnen. Als je na een week alweer zegt, sorry, een beetje te zwaar, of na een dag. Tja, dat schiet niet op. En dat maakt mij dan niet uit of ze allemaal groen, blauw, zwart of wat voor een geloof dan ook hebben, dat boeit mij niet. Maar ik moet wel weten of ze ergens restricties aan zitten wat ze wel of niet mogen. En waar het vandaan komt, dat maakt mij dan niet heel veel uit.

M: Nee, dus dan zou jij wat dat betreft vooral kijken naar.. Ben je dan resultaatgericht bezig?

R: Ja, je bent wel resultaatgericht bezig. Wij zoeken iemand bij het werk en wij zoekniet en werk bij iemand. Wij hebben werk en dan willen we daar een geschikt persoon voor hebben. Het is niet dat wij een geschikt persoon aannemen en dan denken ‘Nou, hee, die kan dit wel, die kan het lichte werk wel doen of stickers plakken of op de reachtruck’. Je hebt een werkzaamheid, je hebt iets, een klus, en daar moet iemand bij passen.

M: En dan maakt het voor jou, wat je net zei, niks uit of dat iemand paars, blauw, zwart..

R: Nee, dat maakt niks uit. En dat moet ook niet vind ik.

M: Nee, dat denk ik ook niet. Heb jij soms het idee dat het wel is?

R: Pfoe, nee, ik heb het nog niet meegemaakt, hier, gelukkig. Het is wel zo, stel ik zou twee kandidaten hebben en de 1 is Pools en de 1 is Nederlands. En dan kijk ik puur naar taal. Als het andersom was en ze konden andersom de taal, dan zou het ook zo zijn. Maar zouden ze even goed zijn, dan zou ik wel voor de Nederlands sprekende kiezen. Omdat dat ook veel makkelijker communiceren is in de groep en alles. Dus daar zou ik wel voor kiezen. Maar of die gene nou bruin, wit of paars is. Dat maakt niks uit.

M: En dat is het stuk dat jij puur kijkt dat of wat zij kunnen aansluit bij de baan en bij de taken daarvan.

R: En daar kan taal wel een eis bij zijn. Ik heb mensen, die moeten ook met boven communiceren bijvoorbeeld. Of onderling heel veel. Dus dan is dat wel een punt, waar je dat wel mee moet nemen.

M: Hoe groot is jouw team?

R: Ik heb Vermeer, Roland, zitten er 15. En Halliburton zitten er 2. En dan zijn vaste. Dus ik heb qua operators een team dat schommelt tussen de 13 en 18.

M: En heb je dan ook nog assistants?

R: Ja, één. En een ivc’er. Een inventory controller, die doet het voorraad beheer. Dat is een beetje makkelijker woord er voor. En ik krijg nog een assistant er bij. Dus dan in totaal 2 assistants en 1 voorbeheerder. En dan iets van 15 operators.

M: En dat gaat ook allemaal lekker met elkaar?

R: Het is een team van veel vrouwen van middelbare leeftijd, van rond de 50.

M: Volgens mij heb ik in jouw team toen meegewerkt.

R: Zou kunnen, hier beneden ja.

M: Met Arantxa, dat donkere meisje.

R: Nee, dat is niet hier geweest.

M: Jawel

R: O, wacht Arantxa! Ja, ja. Dat was hier, in mijn team.

M: Toen je het had over een team met middelbare vrouwen, toen dacht ik ‘hee, dat is hier geweest’.

R: Ja klopt, dat was Roland. En die sfeer is altijd wel heel goed. Natuurlijk hebben ze af en toe wat frustraties. Maar ik denk dat het een heel fijn team is om in te werken. En dat geven de meeste ook wel aan. Heel open, heel vrij. Je wordt gewoon geholpen. Het is niet dat ze je aankijken van ‘wat kom jij hier doen’. Dus het is wel een heel open team. Denk dat je er wel met open armen ontvangen wordt. Ook voor nieuwe medewerkers. Ik heb vrij weinig verloop of mensen die zeggen ‘ja, dit team ligt me niet zo, nee, ik vind het niks hier’. Eigenlijk iedereen die hier komt en waarvan ik vind dat die mag blijven, die blijven ook.

M: Door de strenge selectiecriteria heen gekomen haha

R: Nou, hoh, haha. Nee, maar die blijven wel. Wat dat betreft is de sfeer in mijn team ook wel heel goed. Dat is wel heel belangrijk. Ook als ik naar mijn team kijk, die maakt het ook niet uit, wie of wat er nou komt. We hebben ook een jongen van 2 20 rondlopen. Nou dat vinden ze..

M: 2 20 als in..

R Jaar, gewoon jaar.

M: Haha, ik dacht serieus 2 meter 20. Wel handig, die kan alle dozen pakken dan

R: Haha, nee, ja wel handig, die zou overal bij kunnen. Nee, maar die is 22 jaar en dat vinden die oudere vrouwen allemaal hartstikke leuk. Die nemen hem overal mee naar toe en laten hem alles zien. We hebben van alles wat. Ook nog wat oudere mannen, wat oudere vrouwen en ook een jongere dame van 27. We hebben echt van alles wat.

M: Dat vind ik het, omdat je van alles wat hebt, behalve misschien qua culturen echt, alsnog wel bijzonder dat je zo’n open team hebt. Wat zijn dan voor jou, in jouw ogen, de dingen die dat creëren, dat het zo open is.

R: Gewoon de mensen zelf. Het zijn allemaal wel vrij open mensen. Durven eerlijk tegen elkaar te zijn. Toen ik net begon, was er een jongeman tussen, die gooide er een beetje met de pet naar, zal ik maar zeggen.

M: In jouw team?

R: Ja, en dan zag je echt de sfeer in het team naar beneden gaan. Iedereen neemt van iedereen gewoon wat aan, behalve die jongen. Die nam niks aan. Het was een uitzendkracht ook en dat ging gewoon echt niet meer. Ik zag de teamsfeer echt naar beneden gaan. Toen heb ik uiteindelijk gezegd, ik heb jou niet meer nodig. Die kwam ook echt een paar keer te laat zonder af te melden. Toen kwam er ook wel iemand naar me toe daarna, die zei ‘je hebt daar echt goed aan gedaan. Dus daar ook het stukje voor mij en de assistant supervisor om te bewaken, doet iedereen wel zijn best en is iedereen open en eerlijk tegen elkaar. Maar ook neem het van elkaar aan. En zo lang dat gebeurt, dan denk ik ook wel dat de sfeer in het team goed zal blijven. Want we hebben echt wel een paar mensen die mopperen veel, maar een paar zeggen dan ook ‘ja ja, nu kan die wel weer’. Er zijn ook echt een paar mensen in de groep, die de sfeer omhoog trekken. Ik heb ook een paar mensen, die hebben heel vee humor en die houden van een dolletje. Dus er wordt ook veel gelachen ook, dus dat vind ik ook hartstikke gaaf. Daar moet je ook geluk mee hebben met het soort mensen dat je hebt, maar je moet daar ook wel mee opletten. Wat voor een mensen zet ik daarbij.

M: En hoe let jij daar op dan?

R: Ja, als je toch weer sollicitanten krijgt, dan neem je dat toch ook wel mee in je overweging. Ik hoef niet iemand te hebben, en dat weet je ook niet van te voren, maar niet iemand die er met de pet naar gooit. Je kan iemand hebben die hoge kwaliteit draait en hartstikke goed, maar als die er met de pet naar gooit en ja, geen respect heeft voor anderen… Dat is het gewoon. Je moet gewoon respect hebben voor je collega’s. En degene had dat niet. En van te voren kan je dat ook niet echt zien. Dus bij een sollicitatie, in hoeverre let je erop. Is het ook niet gewoon een kwestie van gevoel en van vertrouwen. Bij de een zegt je gevoel dat is wel te vertrouwen, maar gevoel kan je ook niet bewijzen.

M: Een stuk intuïtie ook?

R: Ja, dat doe je op intuïtie en dat kan je eerste gesprek ook niet iets mee. En ik ben er ook wel van om mensen eerst een kans te geven. Mijn team ook. In mijn afwezigheid was er ook een jongen, die had mijn assistant toen aangenomen, en die was student, maar die kwam ook drie keer te laat en meldde zich weer ziek. Ja, dat soort dingen moet je wel keihard aanpakken, want dat haalt heel de team sfeer naar beneden. Ik heb voor mijn team eigenlijk bijna geen verzuim. Je hebt heel vaak grotere teams, dan zie je ‘o, die is er op een maandagje niet’. Ook al is die echt ziek, de rest gaat dan echt denken ‘o, het zal wel nep zijn’. En dan gaat de andere dat ook doen. En ik in mijn team, omdat je zo’n vast team hebt en iedereen weet dat die ander 100% inzet heeft, dan gebeurt dat ook minder. Dus ik heb vrij weinig verzuim in het team en dat komt ook doordat het een echt team is. Je wilt elkaar ook niet in de steek laten. En dat is wel gaaf.

M: In hoeverre speel jij daar als supervisor een rol in? Om dat gevoel van één team te creëren?

R: Toch ook wel gewoon complimenten geven. Ook als team zijnde. Elke dag komen we, we moeten om 18.00 alle orders klaar hebben. Tot 17.00 kunnen er orders binnen komen en het moet allemaal af die orders. Nou, eigenlijk moeten ze tot 18.00 werken, maar ze werken dan over. Ik laat ze wel vaak met 4 a 5 mensen een kwartier of half uur max overwerken. Kan ook zeggen ik stuur er 2 naar huis en laat er 2 overwerken tot 19.00. Ik denk dat het voor de teamsfeer niet bevorderlijk is. Dus nu hebben ze het gevoel dat ze het met z’n allen doen. Ze wachten ook op elkaar en helpen elkaar. We geven iedereen ook orders mee. En einde van de dag zie je, ‘o ik heb geen orders meer, ik pak wel uit jouw bakje’. We hebben echt een bakje met de naam er op. En dan zeg ik wel dat ik het mooi vind om te zien dat we elkaar helpen in ons team en dat moeten we vooral ook blijven doen.

M: Dus je benoemt het echt?

R: Ja, ik benoem het ook echt. En ik geef daar vaak ook complimenten voor. Ik benoem het vaak, want het is een teamprestatie. We gaan naar huis als het klaar is, met zijn allen. Per activiteit dan welgezegd. Maar ook als we eerder beginnen. Dan ga ik niet één iemand eerder laten beginnen. Dan beginnen we ook op de tijd die er op staat, met elkaar. En gewoon heel veel benoemen inderdaad, dat je het als team moet doen. Maar ook iedereen, dat als ik een verbetering heb, of iets dergelijks, Kaizen noemen we dat hier, dan moet je er iedereen bij betrekken. Gewoon iedereen bij betrekken. Dan hebben ze ook het gevoel dat ze serieus worden genomen. En dat worden ze ook, maar dan voelen ze het ook. Ook als team zijnde. Je kan wel altijd iedereen individueel benaderen, maar ik denk dat je ze wel als groep moet benaderen. En iedereen meetrekken. En gewoon benoemen, benoemen. We doen het als groep en je doet het niet in je eentje.

M: Dat waarderen en complimenteren, is iets wat ik van veel mensen terug krijg. Wat ze belangrijk vinden, dus dat is heel positief. Dat jullie het allemaal goed dan, haha.

R: Nou, hopen dat we het allemaal goed doen en ook vaak genoeg doen. Maar ook kritisch blijven. Ik ben ook niet iemand, die in een groep één iemand gaat afbranden. Dan pak je die gewoon individueel er uit. We kunnen best als groep zeggen ‘we maken te veel fouten, jongens, kom op’. Daar kan je nog niet heel veel mee, maar iedereen is dan wel scherp. En dan ga je daarna naar iemand persoonlijks toe. Als ik naar jou toe zou komen in een groep van tien mensen en dan zeg ‘je maakt elke keer dezelfde fout, dat is niet handig van je’..

M: Nee, maar dan wordt het ook persoonlijke aanval.

R: Klopt, en dat helpt dus ook niet in het groepsbelang.

M: Ik denk ook het stukje, wat je in het begin zei, dat je mensen ook wel individueel beoordeeld. En dan wel als groep dat je kan zeggen dat de sfeer goed zit, maar dat dat ook wel komt omdat je voor iedereen de persoonlijke aandacht hebt. En dan kan je we zo’n groepsgevoel creëren.

R: Klopt, en dat is ook vaak zo. Dat als de productiviteit door fouten laag is, of als het eigenlijk gewoon niet goed gaat, dan gooi ik het er soms ook gewoon in. Dan zeggen sommige mensen ook ‘nou, volgens mij doe ik het gewoon goed, dat zal jij wel weer zijn’. Dus daarom is het ook gewoon belangrijk, dat je individueel naar iemand toe gaat en zegt ‘nou, je weet dat het niet zo goed gaat, maar jij hebt maar 1 fout gemaakt, dus je doet het gewoon prima’. Dan weten degene ook, het ligt niet aan mij. Want anders gaan ze weer vissen en wroeten, van ‘oo, die zal vast wel weer een fout hebben gemaakt, waar ik nu op afgerekend word’.

M: Dus dan komt er daar ook een stuk transparantheid bij kijken.

R: Ja, en je doet het allemaal als groep. Maar je moet de mensen ook wel individueel beoordelen. Want anders zijn de mensen afhankelijk van collega’s. En dat kan aan de ene kant goed zijn, maar het moet niet doorslaan. Ik kan jou niet beoordelen op de activiteiten van iemand anders. Dat zou lullig zijn.

M: Dankje! Ik heb hier echt heel veel informatie uit gehaald. Het ging in het begin een beetje van ‘ik heb hier geen persoonlijke ervaring mee’, maar hier heb ik echt veel aan gehad. Vooral het stukje taaltraining. Want we zijn nu bezig met taaltrainingen opzetten.

R: Ja, dat is echt interessant, dat is wel gaaf hoor, ook wat we daar nou mee willen als CEVA zijnde. Want het is wel lastig. Ik heb ook een operator gehad, die moet veel chauffeurs helpen, en die zei ‘kan ik niet eens een cursus Engels krijgen’. Nou, dat kon niet, daar konden we geen geld voor vrij maken. Ook niet terwijl het voor zijn werk wel van belang was, want hij sprak veel Engelstalige chauffeurs, maar toen zei CEVA ook dat ze dat niet deden.

M: Maar dat is ook wel lastig, dat als je iets aanbiedt, dat er wel al een verschil in wordt gemaakt qua functie.

R: Want als ik dat dan regel, dan had iedereen wel zo’n Engels cursus gewild. En dan moet de regel heel duidelijk zijn: ‘nee, want deze meneer praat ook veel in het Engels met de chauffeurs’ Punt.

M: Dus dat het waarom achter een opleidingsvraag heel duidelijk is.

R: Ja, dat moet voor iedereen duidelijk zijn. Ook voor degene die het niet krijgen, laat ik het meer zo zeggen. Maar dat is wel interessant. Mourad is van Uniqlo en die hebben wel veel Poolse mensen. Dus ik ben benieuwd, wat daaruit uitkomt

M: Als je het leuk vindt, kan ik sowieso mijn onderzoek naar je door sturen. Mijn deadline staat op 18 januari, dus dan moet ik hem eigenlijk wel af hebben. Bedankt voor je tijd in ieder geval en werkse nog!

## Transcript MV

Inleidend stuk om onderwerp van onderzoek te introduceren.

MV: Meteen na school, na VWO, officiersopleiding gedaan bij de marine. Dus bacheloropleiding kunnen doen en heel veel van de wereld kunnen zien.

M: Wow, dat klinkt best heftig.

MV: Ja, het was wel een hele pittige opleiding. Je doet namelijk de bacheloropleiding, maar ook nog de persoonontwikkeling. Want je moet ook nog officier worden namelijk. Dat was wel heel heftig, maar ook wel heel leerzaam. En uiteindelijk zo de logistiek in gerold. Ben na zes jaar bij de marine weggegaan, toen kwam tempoteam langs dat ze hier nog iemand zochten. Was dan niet bij CEVA maar bij een andere bedrijf en laatst kwam CEVA langs dat ze nog een supervisor en toen ben ik hier begonnen. Ik zit nu net vier jaar hier.

M: Dat is opzich ook al best een tijdje toch? En je hebt ook een vast contract?

MV: Ja, zeker.

M: En toen jij hier begon, wist jij toen al helemaal wat de rol supervisors inhield?

MV: Uhm, nou ja, niet perse. Ik had natuurlijk wel al met supervisors te maken gehad bij het andere bedrijf. Maar ik was er zelf nog heel onervaren in, dat heb ik echt hier geleerd.

M: Wel mooi dat je hier de ruimte heb gekregen om dat te mogen leren.

MV: De eerste weken waren ook echt niet makkelijk en toen heb ik tegen mijn leidinggevende gezegd, dat als dit is wat ze van mijn verwachten, dan gaan we dit niet doen. En gelukkig verwachtte hij iets anders, dus ging het daarna heel erg goed.

M: Wat was het dan andere wat hij verwachtte?

MV: Ik had een interimmer vervangen, die zat er nog een maand. Dus we hadden nog een maand overlap. En dat was echt een botte lul. Hoe die met mensen om ging en met zaken, pastte totaal niet met hoe ik was. En daar zat dan wel een verschil in. In leidinggevende stijl zeg maar.

M: Dus jij dacht als ik zo moet functioneren, dan uh, houd maar op.

MV: Nee, precies, dat gaan we niet leuk vinden, dus scheid dan maar uit.

M: Mag ik vragen hoe oud je bent?

MV: 30

M: Dus dan ben je relatief jong als supervisor begonnen. En je bent meteen in een supervisors rol gekomen en meteen begonnen met leidinggeven?

MV: Ja, klopt

M: En hoe zag jouw team er op dat moment uit?

MV: Dat waren volgens mij een stuk of drie, vier Nederlanders en de rest waren Polen. Qua CEVA medewerkers.

M: Dus dat was ook al best wel intercultureel als je het daar over hebt.

MV: Ja, zeker. Maar eigenlijk vooral op de Poolse cultuur gericht.

M: En hoe is dat nu?

MV: Nu heb ik geen Nederlanders. Jawel, eentje. Zij is van Turkse afkomst. En dan heb ik 69 Poolse medewerkers.

M: 69? Jeetje, dan heb je een groot team. En dan heb je daaronder ook nog assistant supervisors?

MV: Ja, 4 hebben we er hier.

M: En dat zijn ook Polen?

MV: Ja, ook Pools.

M: Ah, dus op zo’n manier straalt de diversiteit op de vloer ook door naar hogere lagen.

MV: Ja, iets meer, want nu zijn er ook weer twee Poolse supervisors bijgekomen, 1 Hongaarse en drie Nederlanders. Dus het wordt ook steeds meer in ons team.

M: En hoe sta jij daar tegenover?

MV: Ja, dat is gewoon allemaal prima, als ze gewoon hun werk kunnen doen.

M: En merk je echt een verschil?

MV: Ja, als ik kijk naar de Poolse supervisors, dan zijn die meer van het per se een bepaald persoon in hun team willen. En ik denk dat Nederlandse supervisors meer kijken naar het profiel dat ze in hun team willen en daar een persoon bij gaan zoeken. Zij hebben voorkeur voor een bepaald persoon, die ze goed kennen of daar goed mee kunnen praten. Wij hebben dat meer naar een profiel, waar iemand op moet aansluiten.

M: Dus als je het dan hebt over een stukje personeelswerving, dan heb je het al over twee verschillende manieren van er naar kijken?

MV: Ja, zeker.

M: En dan lijkt me dat je soms wel eens tegenover elkaar kan komen te staan?

MV: Ja, eigenlijk is het afgelopen vrijdag best wel gebotst met z’n allen. Omdat één collega zei ‘ik wil per se die persoon in mijn team’. En wij vinden die persoon niet geschikt, sowieso niet geschikt voor die functie. Maar hij wilt toch echt die persoon. En dan krijg je de discussie, zoek je die peroon of zoek je een bepaalt profiel? En dat is heel moeilijk om dat dan duidelijk te maken.

M: Ja het is best iets dat echt vanuit een cultuur zo kan zijn, een stukje richting een bepaalde persoon. En dat lijkt me dan wel heel lastig om dat te weerleggen.

MV: Nee, dat is bijna niet te doen.

M: En is het uiteindelijk gelukt?

MV: Nou, er is nog steeds geen keuze gemaakt en wij zullen die persoon ook zeker niet adviseren. En gelukkig komt die persoon dan ook niet in ons team, want wij zullen de deur dicht houden. Maar uiteindelijk dwingen wij hem een andere keuze te maken.

M: Dus dan wordt het uiteindelijk een dwingen?

MV: Ja, terwijl je dat eigenlijk niet wilt, want hij zou moeten gaan inzien waarom dat zo is. En dat is meer aan mijn leidinggevende om hem daarin mee te nemen en hem daarin te begeleiden.

M: Ja, precies, dus en dit is dus met een andere supervisor. Heb je ook wel een zulke conflicten met medewerkers?

MV: Niet per se op dit gebied, het is wel.. Maar ik denk dat dat wel met elk team is op het niveau waarop zij werken, want het is wel iets lager niveau. De operators. Dus die zoeken nogal.. Ja, het is wel echt vriendjespolitiek. Maar of het nou Nederlanders of Polen zijn, ze doen het allemaal. Wij hebben hier wel een sterke Poolse cultuur binnen, dat onderscheid is er wat dat betreft niet. Ik zie geen verschil tussen Nederlanders en Polen.

M: Oke, dat is dus bijna geen onderscheid onderling. Heb jij vanuit jouw leidinggevende positie weleens moeite met het aansturen of het aangeven van taken?

MV: Nee, valt wel mee. Polen zijn heel erg gevoelig voor hierarchie, dat merk je wel echt. Ik ben de supervisor en mij noemen ze chef. Een Nederlander zal dat minder snel doen. Dus een opdracht is een opdracht.

M: Ja

MV: Het lastige is wel dat ze minder snel zelfstandig zijn. Bij een ander contract had ik 2 Nederlandse assistenten en die waren veel zelfstandiger dan mijn Poolse assistenten. En dat merk ik nu ook. Ik heb nu 4 Poolse assistenten en die zijn toch meer taakgericht, dan dat ze zelf gaan denken wat ze kunnen gaan doen.

M: Dus dat kost jou uiteindelijk ook meer tijd qua aansturen?

MV: Ja en om hun door te ontwikkelen wel ja, ze hebben allemaal wel ambitie om supervisor te worden, maar met deze mentaliteit gaat dat heel lastig worden.

M: En als je het dan hebt over dat er een hierarchie is en dat zij daar meer gevoelig voor zijn. Nederlanders zijn best vanhet ondernemende, het doorpakken en carrièremogelijkheden zijn. Heb jij het idee dat dit ook in de Poolse cultuur voorkomt?

MV: De ambitie is er wel, zeker. Maar zij hebben meer het idee dat het naar hun toe moet komen, dat ze er voor gevraagd moeten worden. En als ik dan spreek vanuit mezelf, wij gaan er zelf achteraan en deuren intrappen.

M: Ja, dus dat als je wilt dat er iets gebeurt, moet je er zelf achteraan. Heb jij ook nog moeite met een taalbarrière?

MV: Nee, iedereen spreekt gewoon Engels.

M: Oké, dus Engels is de voertaal ook met werkinstructies?

MV: Ja, klopt. We hebben nu ook soms Poolse medewerkers, die alleen Pools spreken, maar die krijgen dan geen contract. Dat zijn uitzendkrachten, die doen hun ding, maar die krijgen geen CEVA contract. En daarvoor hebben we ook werkinstructies in het Pools.

M: En die moet jij dan wel leidinggeven?

MV: Ja, in zoverre, ik moet de mensen aansturen die hun aansturen en die spreken wel Pools.

M: Oke, dus op zo’n manier heb jij daar geen last van?

MV: Nee, klopt

M: Merk jij wel dat de boodschap op een of andere manier anders doorkomt?

MV: Ja, het is wel lastig als je mensen wilt aanspreken, je er iemand bij moet halen. Op die manier ben je wel minder effectief bezig dan dat je had kunnen zijn.

M: Dus daar zou wat dat betreft nog wel een uitdaging kunnen liggen?

MV: Ja, dan is nu wel het geluk dat wij dit moesten doen, omdat we andere geen medewerkers kregen. Dus daarom hebben we die mensen binnen, maar dat wordt niet de standaard.

M: Niet dat het de bedoeling is dat het zo blijft.

MV: Nee, nee.

M: Uhm, heb jij zelf ook beoordelingsgesprekken?

MV: Ja

M: Met natuurlijk medewerkers, assistenten en medewerkers op de vloer. En hoe steek jij die in?

MV: Nou ik was in het begin heel ambitieus om te zeggen van nou, ga het zelf maar eens invullen, kijk maar wat daaruit komt. Maar ja, ze moeten nu ook allemaal 3 ideeen, of ontwikkelpunten zelf aandragen, maar dat lukt ze niet. Dat probeer je zo veel mogelijk voor te kauwen. Wat denk je van dit? Heb je hier al aangedacht? Dan vul je dat voor hun in.

M: En dat in eerste instantie dat ze er zelf over na mogen denken en dat ze daar zelf de vrijheid in kregen. Vanuit welk perspectief is dat geinitieerd?

MV: Vanuit Culemborg. Dus iedere medewerkers moet zelf 3 doelen aandragen en dan konden ze uit een lijst van onderwerpen kiezen en dan daar een doel uit verzinnen. Maar dat is op operator niveau gewoon niet te doen. Op assistent niveau eigenlijk al bijna niet.

M: En dan heb je het over functie niveau, denk je dat er daar ook nog een verschil in zit als je het aan een Poolse of een Nederlandse werknemer vraagt?

MV: Ja ik denk van wel, de Nederlander die ik in mijn team heb is veel kritischer en opener om een ontwikkelpunt te formuleren, dan de Poolse collega’s.

M: Vinden zij dat nog lastig?

MV: Ja, ja.

M: Maar ze willen wel... Of ja, dat is wat je net zei. Ze willen wel ontwikkelen, maar dat willen ze niet zelf initieren.

MV: Precies, dat moet vooral uit de leidinggevende komen, wij moeten ze wel voeden.

M: Dat lijkt me ook wel alsof je aan het trekken bent.

MV: Ja, het is heel vermoeiend, ik heb dan 70 medewerkers. En ik kan sowieso niet aan alle 70 tijd besteden, dus je pakt er een paar uit en daar ga je je best mee doen. Maar de rest moet gewoon zijn werk doen en dan is het prima.

M: Oké, dan was dit echt een stuk over persoonlijke ontwikkeling. Heb je ook wel eens op de vloer dat je ze aanspreekt, feedback geeft of direct aanstuurt?

MV: Ja

M: En doe je dat andere met manier van aanspreken of manier van feedback geven.

MV: Nee niet per se, het is per persoon natuurlijk anders hoe je die aanspreekt.

M: En als je dat normaal gesproken doet, hoe steek jij zoiets in?

MV: Wij zijn van nature al een beetje direct, dus ja, op een directe manier. De verwachtingen uitspreken.

M: Heb je ooit last gehad van die directe stijl?

MV: Nee, want ik denk.. Het is wel het stukje hierarchie dat hier in terug komt, want ik ben wel de supervisor. Van een assistent zullen ze dit minder snel pikken, dan van mij als supervisor.

M: Heb je er soms ook nog wel een last van dat je als vrouw daarstaat?

MV: Nee, dat is echt van ondergeschikt belang hier.

M: Dat is prettig. In het begin dacht ik echt dat in de logistiek, in zo’n warehouse, lopen er vast kei weinig vrouwen rond. En ik ben nu denk ik op 8 verschillende sites geweest en ik stond er echt versteld van dat er zo veel vrouwen rondlopen.

MV: Klopt

M: Het lijkt echt goed in evenwicht.

MV: Ja klopt, mijn leidinggevende is ook een vrouw, en in het MT zitten ook 2 vrouwen van de 5. Behalve in Culemborg volgens mij. In het BMT zit geen één vrouw.

M: Ja, want als je het over dat soort diversiteit dat mag daar wel eventjes verandering in komen. Eigenlijk ook te gek voor woorden. Dat is het typische 50+ witte man beeld dat daar om de tafel zit. Eens even kijken. Ik had een aantal aspecten van intercultureel leidinggeven uit de theorie gehaald. Zou jij met me mee willen denken of ik er een aantal mis en aanvullingen geven? Want dat is voor mij ook weer fijn. Ik had personeelsplanning, motivatie, beoordeling en feedback, beloning en loopbaanontwikkeling. Dan gaat het over hoe jij werknemers motiveert. Is dat iets dat ook bij jouw functie hoort?

MV: Ja

M: En op wat voor een manier hoort dat er bij?

MV: Voor mij vooral op het niveau van assistenten meenemen in het verhaal. Dus waarom werken we dit weekend vier-ploegen. Dat was in verband met Black Friday. En het belang daarvan voor CEVA en voor de klant, en dat moet je ze wel echt uitleggen om ze te motiveren.

M: En dat pakken ze goed op.

MV: Ja, dat zien ze allemaal wel, gelukkig zijn ze daar er gedreven in en het voordeel is dat ze echt willen werken. De meeste polen zitten hier toch wel om geld te verdienen.

M: Ja? Is dat dan ook de reden dat het soms zo lastig is om ze binnen bij CEVA te houden als ze ergens anders 5 cent meekrijgen?

MV: Ja, volgens mij hadden wij ook in ons cluster zo’n pyramide. Nu weet ik hem niet helemaal uit mijn hoofd, maar daar zat een laag in. En die onderste laag is iets waar je niet veel energie in hoeft te steken, want in die laag zitten vooral de seizoensarbeiders en die zijn er gewoon om geld te verdienen. Die laat je dan ook gewoon werken.

M: En als je het dan hebt over motivatie dan is het een heel groot deel van de operators en mensen op de vloer om mensen echt te motiveren vanuit hun intrinsieke manier? Want voor hun is de beloning, puur in geld en de financiele prikkel is het belangrijkste. En dan zeg je ook, daar steken jullie verder ook geen energie in?

MV: Nee, want je hoeft zo’n medewerker niet door te ontwikkelen. Als zo’n iemand een leidinggevende rol heeft bij ons op de vloer, maar het salaris staat er niet naar. Dan gaat die persoon liever op een reachtruck zitten, dan dat hij een leidinggevende rol heeft.

M: En merk je zelf nog iets van culturele botsingen op de vloer? Ik kan me best voorstellen dat je als enige Nederlander in een team zit, je best denkt dat het een omgekeerde wereld is.

MV: Qua uitzendkrachten merk je inderdaad wel dat de Nederlanders het op dat niveau niet zo lang volhouden. Uiteindelijk stromen die uit of gaan ze naar een andere site, volgens mij zitten er meer Nederlanders op die site dan hier. Dus dat ze dan toch liever naar een andere site gaan.

M: Spreken ze dat ook uit?

MV: Ja, bij de uitzendbureaus. Wij hebben daar zelf heel weinig contact mee.

M: Merk jij op een bepaalde manier dat je voor de rest nog veel leert van de andere culturen? Of iets waar je echt rekening mee houdt, dan wanneer je een groep Nederlanders voor je hebt.

MV: We zijn nu complimentenkaartjes aan het uitdelen. Om medewerkers complimenten te geven door middel van een kaartje. En je merkt dat het de Nederlanders en de meeste Polen ook wel heel erg aanspreekt, maar mijn collega supervisors, die Poolse, die zei meteen dat hij liever 50 euro heeft, dan een kaartje. Dus dat is wel echt een verschil waarvan ik dacht.. Nederlanders hebben liever een compliment en een schouderklopje, dan dat we kortstondig zo’n 50 euro bon krijgen. En daar was ik wel een beetje van geschrokken. Dat het echt zo diep in die cultuur en die mensen zat. Maar gelukkig komt het wel van de grond en krijgen we wel kaartjes. Dus ik hoop dat hij ongelijk heeft, maar dat was dus wel zijn eerste reactie ‘liever geld, dan zo’n kaartje’.

M: Ja, ik zou zelf zo’n kaartje ook prettig vinden. Die zachte manier van motiveren is iets wat mij ook meer aanspreekt, terwijl het in een andere cultuur wel meer is van ‘je moet deze taak doen, je doet het en ik betaal je.’ Speel jij zelf nog wel eens in op het feit dat zij anders te motiveren zijn? Houd jij daar ook rekening mee?

MV: Ja we proberen wel.. De salarissen lagen hier best wel laag. De leidinggevenden die verdienden minder dat een reachtruckchauffeur, en die hebben we dit jaar op gelijke hoogte of hoger gezet qua salaris. Dat die irritatie in ieder geval weg is. Dus dat je dat weg kan nemen door ze allemaal wat meer geld er bij te geven. Dat het in ieder geval voor een half jaar, jaartje stil blijft.

M: ik hoor dat wel vaker op sites. Dat het bizar is hoe hoog het verloop is, dat als ze vijf cent meer kunnen krijgen ergens anders, ze daar naar toe gaan. Ik schrok daar wel van. Het geld is dan duidelijk belangrijker, dan de naam van het bedrijf waar je voor werkt. Daar zit niet echt een verbindende factor in. Dat is dan best raar dat ze die traditie en het familiegevoel en het vertrouwde, terwijl ze dat qua werkgever helemaal niet hebben.

MV: Dat klopt, ja. Ik denk dat zij zich meer verbinden aan het team, dan aan de werkgever. En je ziet vaak dat als er iemand weggaat, dat ze mensen meenemen.

M: Merk je die groepsvorming ook echt op de vloer?

MV: Ja, je hebt wel groepen bij elkaar.

M: Kan je daar makkelijk tussen komen?

MV: Ik denk dat dat lastig is. Vooral deze groep hier binnen die zit ook al vijf jaar bij elkaar. Dus dan is het ook lastig als je mensen van shift wilt laten veranderen, want we werken in twee ploegendienst. Ja, en als je dan wisselt, dan zit hij niet meer in zijn eigen groep. Dat gaat echt met tranen en ruzies. Uiteindelijk moeten ze, want ze hebben daar geen keuze in. Achteraf valt het allemaal ook mee, maar op dat moment gaat het wel erg moeizaam.

M: Dus dan kan emoties losmaken?

MV: Zeker

M: En heb jij daar zelf dan ook direct contact mee?

MV: Ja, zeker, ik moest een assistent voor een periode naar een andere site sturen. Gewoon omdat zij heel goed is en zij hulp nodig hadden. En voor ik die assistent overtuigd had dat het goed voor haar was, maar ook goed voor CEVA. Dat heeft wel echt lang geduurd.

M: En dan moet je haar overtuigen, wat mij best een lastige opgave lijkt. Want alles in haar zegt dat ze het niet wilt..

MV: Ja, ze zegt dan ook ‘je wilt van me af’ en denkt niet rationeel op dat moment.

M: Hoe heb je haar dan uiteindelijk zo ver gekregen om haar daarnaar toe te laten gaan?

MV: Heel erg duidelijk maken dat ik haar echt wel terug wil. Dat ze daar voor 10 weken werkt en dat ze daarna meteen terug komt. Dus je laat haar wel zo belangrijk mogelijk voelen. En ook duidelijk dat haar plek niet vergeven wordt. En op het moment dat ze er zat er elke week even langs gaan, praatje maken, complimenten geven en dat echt heel warm proberen te houden.

M: En zijn ze daar op zo’n manier dan wel echt gevoelig voor?

MV: Ja, aandacht doet het heel goed.

M: Het stukje gevoel geven van waarde te zijn.

MV: Ja, dat ze echt bij mij horen, bij mijn team.

M: Dus op zo’n manier creeer je wel echt een betrokkenheid. Heb je het gevoel dat dat zo is in jouw team?

MV: Jawel, zeker wel.

M: Als je jouw team zou mogen beschreven in een aantal kernwoorden, welke zouden dat dan zijn?

MV: Resultaatgericht en passievol. Het zijn hele harde werkers.

M: Zie je dat ook terug in jouw manier van leidinggeven?

MV: Ik denk wel dat dat er vanaf spiegelt.

M: Dus eigenlijk een goede weerspiegeling van de werking. Dat is mooi. Wat heb jij voor de rest als supervisor voor trainingen en programma’s binnen CEVA gevolgd?

MV: Volgens mij bijna allemaal.

M: Moet ik heel eerlijk zeggen, ik weet niet wat ze allemaal zijn.

MV: Het young professional programma, de leadershipstrainingen, projectmanagement training.

M: En wat vond je daarvan? In het algemeen?

MV: Ik vond dat er niet heel veel nieuws bij zat. Dat komt misschien ook daar mijn militaire achtergrond, dat er al veel bekend was. Ik vond de trainingen met de acteur heel goed om dat te oefenen. Het Young Professional Programma was heel goed om andere sites te leren kennen en voor je contacten is dat heel goed geweest.

M: Heb jij het gevoel dat je iets gemist hebt in deze programma’s?

MV: Nou, ik merk zelf dat we op deze site een soort NLP hebben gehad. Van iemand die ook in de mindfulness zat en ik denk dat we daar als team veel meer van hebben geleerd. Daarvan hebben we ook één op één sessies gehad. En omdat je dan vooral echt met jezelf bezig bent, puur naar binnen kijken, dan denk ik dat we daar als team het meest van gegroeid zijn.

M: En je hebt ook veel Poolse collega’s. Hoe reageerden zij op dit soort trainingen?

MV: Ja, wij vonden het allemaal wel super leuk en mijn leidinggevende ook, die is ook Pools, maar de rest van mijn collega’s vond het wat minder en een hoop gezever.

M: Ja, oke, dus dat ligt wel een beetje in lijn van wat je het verwacht. Ik vond het ook heel leuk dat toen ik hier eerder in Venray was, de operational manager de MBTI hier had geintroduceerd. Omdat ze de Management Drives niet concreet genoeg vond om mee aan de slag te gaan.

MV: Ja, dat programma hebben wij hier gehad.

M: Vind jij dat iets om mee te nemen in een supervisorprogramma?

MV: Ja, zeker, als ik naar een andere site zou gaan, zou ik dit ook aangeven bij mijn leidinggevende om te gaan doen.

M: En welk stuk daarvan maakt het voor jou echt een aanvulling op wat er nu ligt?

MV: Omdat je dan leert om kwetsbaar te zijn en dat stuk mis ik in het leadership programma.

M: In plaats van dat je altijd strong en powerfull moet zijn.

MV: Ja precies, je moet kunnen zeggen dat iets je zwakke punt is en kunnen zeggen dat je in de panic zone komt. Dat komt hierdoor en hoe kan ik terug naar de comfort zone.

M: Zou jij in zo’n leiderschapsprogramma ook nog iets willen toevoegen wat betreft verschillende culturen en hoe daar mee om te gaan?

MV: Dat vind ik lastig, ik denk dat je als leidinggevende.. Je ervaart het pas als je op de vloer staat, niet uit de theorie. Op de vloer ervaar je pas dat een Japanner anders is dan een Rus. Ik denk dat het heel lastig is om het in zo’n programma’s te verwerken.

M: Je denkt ook niet dat er per se behoefte aan is?

MV: Nee niet echt

M: Wat maakt het nou voor jou dat jij zo’n intercultureel team echt laat slagen. Jouw manier van leidinggeven?

MV: Vanuit Management Drives gezien ben ik ook heel paars. Wat inhoudt dat ik veelal dezelfde drijfveren heb als mijn Poolse collega’s. Dat helpt misschien. Maar ik weet het niet precies. Het hoort uiteindelijk gewoon bij jouw werk als supervisor. Of het nou Polen of Hongaren zijn, uiteindelijk moeten we het resultaat behalen.

M: Dus je bent op die manier echt resultaatgericht. Heb je daarnaast nog andere dingen die voor jouw kenmerkend zijn? Want je zegt, het hoort er gewoon bij.. Maar het is zeker niet voor iedereen gewoon om zo makkelijk met mensen uit verschillende landen en verschillende culturen om te gaan.

MV: Ja, dat is wel een lastige eigenlijk. Misschien automatische ofzo. Ik ben zelf half Vietnamees, dus ik zelf ook van een andere cultuur. Maar ik denk dat je als leidinggevende ook wel. De meeste hebben groen in hun profiel, het samen doen, uiteindelijk moet je het toch met die groep doen. En als supervisor zo objectief mogelijk zijn en dat de meeste dat ook wel goed kunnen. Ik denk niet dat wij onderscheid maken in cultuur of man of vrouw.

M: Ik denk dat er veel organisaties zijn die daar jaloers op zijn. Dat dat zo normaal is. Ik heb met meerdere supervisors gekletst en die zeggen allemaal, ja, je gaat toch normaal met elkaar om. Er wordt echt rekening met elkaar gehouden en met elkaar meegedacht.

MV: Ja, wij proberen daar ook rekening mee te houden. Laatst hadden wij in plaats van pizza, Poolse catering. En op vrijdag gaan we vaak lunchen met z’n allen en dan bestellen we soms ook Pools eten. Gewoon om ekaar te leren kennen en elkaars cultuur te leren begrijpen. Je doet iets om te laten zien dat we ook aan hen denken.

M: Het stukje geven en nemen is dat. Ik word altijd zo blij om dit soort verhalen te horen.

MV: Haha, ik ben blij dat jij het overal hoort.

M: Op verschillende sites, verschillende diversiteit in culturen, hoor je toch dat het normaal is om met elkaar samen te werken en je werk te doen.

MV: Precies

M: En dat hoor je van alle kanten

MV Ik denk dat het ook wel de CEVA cultuur is dat wij dat willen overstijgen.

## Transcript MEK

M: Die loopt in ieder geval. Ik zal mezelf eerst even kort voorstellen. Ik ben Merle. Ik loop nu stage op de afdeling Learning and Development in Culemborg. Dat is een afstudeerstage en die duurt bij mij een jaar lang. Dus ik ben een jaar lang bij CEVA.

MO: Oke, leuk

M: Ja, heel erg leuk tot nu toe. En het eerste half jaar is een afstudeerscriptie schrijven. En in mijn vacature, of in de afstudeervacature voor begin dit jaar stond ook al de vraag, eigenlijk de wens vanuit L&D dat zij onderzoek zouden gaan doen of dat de nieuwe stagiaire eigenlijk, onderzoek zou gaan doen naar intercultureel leidinggeven binnen CEVA. Ook met het oog op de toekomst, dat de vermenging van verschillende culturen.. Dat komt gewoon, dat is heel erg logisch en Nederland is een hartstikke multicultureel land. Dus dat zie je ook terug op de vloer. Dat ze je na een aantal weken hier rond gelopen te hebben en een tijdje te hebben georiënteerd, zie je het meeste echt op de vloer in de warehouses. Daar heb ik vanuit Culemborg vanuit het hoofdkantoor helaas weinig mee te maken.

MO: Ja

M: Uhm, dus ook de binding met überhaupt de logistieke sector is bij mij ver te zoeken als ik daar zit. Dus ik vind het wel fijn om echt op locaties zelf echt mijn gezicht te laten zien en daar zelf ook echt rond te lopen. Maar goed, dat in mijn achterhoofd met intercultureel leidinggeven, culturele diversiteit het grootste op de vloer.. Nou, naar welke leidinggevende moet ik dan toe om dat dus te onderzoeken, toen kwam ik bij de supervisors uit. Dus zodoende ben ik eigenlijk met een aantal supervisors in gesprek om jullie ervaring te horen over het leidinggeven en dan intercultureel leidinggeven, wat eigenlijk al een soort van dubbele benaming is.. Want als jij leidinggeeft, er van uitgaande dat jij een cultureel divers team onder je hebt staan, dan ben je eigenlijk al intercultureel aan het leidinggeven.

MO: Ja, ja

M: Dus dat is het doel van mijn onderzoek. Om te achterhalen hoe jullie dat ervaren. Zijn er dingen waar jullie tegenaan lopen? Dingen waarvan je denkt, hier moet iets mee gedaan worden? Vanuit CEVA graag gefaciliteerd worden in het een of ander? Beter mee om gegaan kan worden? Dus eigenlijk is het een heel open interview, met een aantal topics, maar die komen vaak vanzelf aan bod. Dus ik ga ook niet sturend vragen. Uhm, dus nou, dat qua introductie van mijn kant. Zou jij jezelf willen introduceren?

MO: Ja, ik ben Mourad. Ik werk hier sinds vorig jaar november. Overgekomen vanuit XPO in Tilburg, H&M online was dat eigenlijk, de e-commerce. Gevraagd door Stijn, de recruiter, om hier eens een gesprekje te komen voeren. Dus zodoende dat ik hier eigenlijk ben terecht gekomen. Momentaal werkzaam voor Uniqlo, een Japanse klant, daar ben ik supervisor Picking afdeling. En als het gaat, bij mij in ieder geval, om intercultureel leidinggeven. Wij hebben natuurlijk te maken met heel veel verschillende culturen en nationaliteiten. Vanuit, van thuis uit, ben ik van Marokkaanse komaf. Wel hier geboren. Eigenlijk met heel de familie zijn wij hier geboren en getogen. Ik kom hier uit een dorpje hier vijf minuten vandaan, uit Roosendaal.

M: Dat is ook wel lekker dichtbij dan om hier te werken.

MO: Ja, het is echt vijf minuten rijden voor mij. Dus echt heerlijk. Samenwonend, net een kleine baby gehad, van anderhalve maand, een klein jongetje.

M: Ah, wat leuk, gefeliciteerd!

MO: Dankjewel, dus ook daar heel druk mee bezig. Maar ook daar, die wil ik natuurlijk ook het een en ander meegeven. Ik ben zelf dan ook van Marokkaanse komaf, zijn moeder is half Nederlands, half Tunesisch. Dus ja, hij is sowieso een mengelmoesje van hier en daar en dat wil ik hem wel meegeven, dat dat wel heel belangrijk is om daar goed mee om te gaan. Dus dat sowieso. Ik denk dat ik vrij direct ben, als leidinggevende. Dat weten mensen ook. Ik kan ook af en toe best wel op mijn strepen gaan staan. Aan de andere kant, ik ben er wel echt voor mijn mensen. Ik sta ook voor mijn mensen en ook ja, als het moet dan blijf ik ook net zo lang tot dat het klaar is. Zodat zij wel het gevoel hebben dat ik er wel echt voor hen ben. En het maakt niet uit van welke nationaliteit, cultuur of wat dan ook. Of het nou een CEVA kracht is, of een uitzendkracht. Daar maak ik nooit een scheiding in.

M: Want daar zit natuurlijk ook wel een verschil tussen, dat jullie en met vaste krachten en met uitzendkrachten werken he.

MO: Ja, dat is één ding. Toen ik hier aankwam merkte ik het verschil heel groot. Met name als het ging om de vaste krachten, dat waren vaak de Nederlands sprekende onder ons. Die kwamen hier ook uit de omgeving en dat soort dingen. Die werkten al heel lang bij hetzelfde contract. Zodoende dat ze ook een contract hadden afgedwongen. Daar ben ik wel gelijk mee aan de slag gegaan, ook met de leidinggevende toen destijds, de site manager en dergelijke. Die was uit zichzelf al heel groen, echt ook voor de mensen.

M: Dat zijn de management drive kleuren dan.

MO: Ja, ja, o ja, misschien dat jij dat ook weet, maar dat zijn de management drives kleuren waar wij destijds mee aan de slag zijn gegaan. Maar die vond het heel belangrijk dat wij daar een mix in zouden krijgen. En ook als het ging om contracten en dergelijke. Alle checklists, alles eigenlijk. Terwijl CEVA is best een internationaal bedrijf, maar alles is in het Nederlands. Alle communicatie in de scanners, was in het Nederlands. Alles wat te vinden was op een performance bord, was in het Nederlands. En daar heb ik wel verandering in weten aan te brengen en het Engels meer naar voren gebracht, zodat het voor iedereen was en iedereen te begrijpen was. Dus daar ben ik gelijk mee aan de slag gegaan toen ik hier kwam. Aan de andere kant, wat ik heel belangrijk vind, is dat we een team zijn. En ongeacht of je een CEVA contracter bent of een uitzendkracht, je bent één team, één taak. En dat doen we met z’n allen. En dat zie je nu wel, dat er nu wel veel meer goed samengewerkt wordt. Toen ik aankwam in de kantine, zaten alle contracters bij elkaar en alle uitzendkrachten bij elkaar. Je merkt dat dat nu een lekkere mengelmoes is van alles en…

M: Wat is daar dan de belangrijkste reden achter denk je?

MO: Ja, dat is ook lastig om leiding te geven aan kampen in principe. Dus je hebt allemaal eilandjes, de ene heeft een andere behandeling, die moet je een voorkeursbehandeling geven, die voelen zichzelf een beetje achtergesteld. En dat wilde ik doorbreken. Ik had zoiets van daar ben ik niet van. Ik kwam ook uit een omgeving bij XPO in Tilburg, daar zijn ze er best wel ver in vind ik. Daar had ik per shift 250 man van allerlei soorten culturen.

M: Dat is best een groot team.

MO: Ja, dat is een heel groot team

M: Hoe groot is jouw team nu?

MO: Nu, tussen de 50 en 100 man.

M: Dat is ook groot.

MO: Ja, dat is ook wel een flink team in principe. Alleen daar was ik shiftleader, dus daar stuurde ik alle teamleaders aan. Dus daar kon je het iets beter verdelen. Maar dat vond ik dus heel belangrijk. Ik vroeg me af waarom we hier over die scheidslijnen tussen moesten hebben. Waarom kunnen we dat niet op één hoop gooien en dat zag je ook terug in het resultaat. Dus de productiviteiten waar al heel lang, laag, laag, laag, laag, laag. Althans, ze waren goed acceptabel voor het management..

M: Dus ze voldoen aan het gevraagde, maar..

MO: Ja, maar niet echt dat je zou zeggen, dat we een echte team performance hebben neergezet. En op een gegeven moment zag je daar echt een hele grote stijging in. En ja, dat waren echt mooie dingen om te zien. En ook de mensen, die kregen de feeling er bij, het werd hun stukje, ze gingen elkaar ook sturen. Ondanks het feit dat iemand Engels sprak en iemand sprak alleen Nederlands. Die ging toch proberen om met die ene in gesprek te gaan. En dat zei ze toen ook heel grappig, van ‘ja, we kunnen niet met elkaar spreken, maar we kunnen wel met handen en voeten elkaar begrijpen’. En weet je, dat was heel leuk om te zien

M: Mooi om te zien ook wel

MO: Ja, en dat vond ik heel belangrijk. En ja ik heb dat nog nooit gehad, want ik voel mezelf echt een Nederlander. Dus ik heb nooit gedacht, van ik ben van Marokkaanse komaf, dus dat is sowieso al een tweedeling. Ik ben hier geboren. Ik ben hier opgegroeid. Ik heb Nederlandse vrienden. Normen en waarden zijn ook Nederlands. We moesten ook thuis echt Nederlands praten, dus ik heb dat ook echt meegekregen. En ik vind dat ook belangrijk dat je daar respect voor hebt. Ongeacht waar je ook vandaan komt.

M: Denk je dat dat jou ook heeft geholpen, als je kijkt naar je persoonlijke achtergrond, naar hoe jij als leidinggevende tegen zo’n multicultureel team aankijkt?

MO: Ik denk het wel. Ik denk dat je sowieso veel meer respect hebt voor waar iemand vandaan komt. Vaak zijn het ook, zoals we ze nu noemen, de arbeidsmigranten, zo werden wij ooit genoemd. Zo heb ik horen zeggen. Want ik weet het niet. Mijn vader, die was als gastarbeider hier naar toe gekomen en die zocht hier een beter leven en dat heeft hij uiteindelijk ook op kunnen bouwen. Maar zo zien we ook eigenlijk de mensen die vanuit Polen, Litouwen en Tsjechie deze kant op komen. Die komen deze kant op om ons werk af te pakken. Zo zien wij dat dan. Zo zie ik dat niet. Ik zie dat als een kans. Als een inkijk in hun leven en hun leefstijl. Zij leren ons ook dingen en wij leren weer van hun, zij kunnen van ons leren. Alleen als ik aangeef, van oke, er wordt heel veel gesproken over het feit dat zij in de supermarkt niet uit de voeten kunnen, want ze weten niet wat ze dan moeten doen. Dus ze grijpen dan maar het meest gangbare.

M: Kan ik me heel goed voorstellen. Ik heb dat zelfs al op vakantie. Dat ik denk van ‘huh, wat is dit?’.

MO: Inderdaad, dus dat vonden ze heel vreemd. Dus ik heb ze daarin meegenomen, van luister eens.. Je gaat gewoon lekker in de rij staan en je wacht gewoon tot je aan de beurt bent. En vaak wordt er ook gewoon een goededag tegen je gezegd. Dat is heel normaal hier in Nederland. Bij hun is dat niet. Je hebt sommige culturen, waar ze niet eens met elkaar spreken. En je merkt het nu ook van als ze binnen komen, er wordt goedemorgen gezegd. Tot ziens. Dat zijn dan Nederlandse woorden, die ze meteen overnemen. De rest doen ze allemaal in het Engels, maar het zijn wel dingen die je probeert op een leuke, spelenderwijs bij te brengen. Dat ze daar ook in het dagelijks leven gebruik van kunnen maken. Want als je gewoon een goededag tegen iemand zegt, dat je dan ook een goededag terug krijgt.

M: Dus wat dat betreft is het niet alleen dat jij investeert in team op de vloer, maar dat jij ze ook nog iets meegeeft, waar ze daarnaast.. Naast hun werk hier nog iets aan hebben.

MO: Ja, zeker, kijk ik vind ook. We hebben nu een stroom Roemeense mensen binnen gekregen. Die zijn wat meer gesloten vind ik, terwijl ze eigenlijk ook gewoon..

M: En dan meer gesloten qua?

MO: Meer gesloten dan Nederlanders, maar ook de Poolse mensen zijn wat meer open, vind ik. Ik vind de Roemenen wat meer gesloten, dus die zijn een beetje kampjes aan het maken. Omdat ze niet beter weten en ze voelen zich ook heel snel buitengesloten. Dus eigenlijk hetgeen ik in het begin met de Polen meemaakte. Die Polen zijn nu geïntegreerd. Ik heb zelfs Poolse vrienden, die gewoon een heel gezin hebben opgebouwd, kinderen naar school en alles. Maar als je dan kijkt naar de Roemenen. Het lijkt wel alsof het iedere keer opnieuw begint. Dus je moet daar ook weer de investering, iedere keer in doorgeven. Dus pay it forward. Ik denk dat dat een hele goede is om te zeggen ‘oke, jij hebt het nu geleerd, ook jij gaat straks naar de supermarkt’. Dat probeer ik ze wel altijd mee te geven, ook aan mijn assistants. Soms zijn die ook wel heel zwart wit. Van ‘ja, dat mag niet..’ En dan probeer ik ze dat dan wel mee te geven. Stel je nou eens voor dat jij vanuit een ander land hier naar toe komt. Je krijgt een CEVA hesje aan met TEMP op de achterkant. Je weet helemaal niet wat dat betekent, maar het zij zo. Je contract is nog niet eens in orde. Je weet helemaal nog niet waar je gaat wonen, maar je wordt gelijk al in een proces gedropt. Hoe zou jij jezelf voelen dan? Dan wordt je vervolgens meegenomen en wordt er gezegd ‘klok, daar maar in.. nee, dat doe je niet goed, doe dat maar even zo, en loop maar even mee naar de meetingroom’. Nou daar krijg je dan een presentatie in het Engels, heel groots, weet je wel. Ik zeg, moet jij jezelf even indenken hoe dat op jou zou overkomen. En als je daar nou even het geduld voor neemt, om daar begrip voor op te brengen. Dan kun je dat straks ook beter uitleggen aan die mensen. Van ‘luister eens, we gaan jullie meenemen, we gaan jullie wat leren, wij heten jullie ook echt welkom en dat zijn jullie ook, maar je moet wel echt mee gaan in het geheel.’ En daar hebben ze hulp bij nodig. Ik probeer daar wel steeds meer stappen in te nemen dat ze het steeds beter gaan begrijpen.

M: Merk je dan ook er een soort angst is voor het onbekende?

MO: Ja, dat denk ik wel. Aan de ene kant wel, ik denk dat ze nog.. Met name teruggrijpen naar het oude. Dat was makkelijker. Jullie daar, wij hier. Aan de andere kant, ik ben echt wel bezig met om er voor te zorgen, iedereen er bij betrekken. Dus ook kijk, de kwaliteitsfouten worden echt niet alleen maar gemaakt door de vaste contracters. Dat bestaat niet. Dus als je geen terugkoppeling geeft aan de mensen die van een andere komaf zijn of van een uitzendbureau of iets dergelijks. Dan krijg je daar nooit een samenspel in of een wederzijds begrip, dat je beide aan een goede zaak werkt. Gezamenlijk.

M: Dat stukje één team, één taak, toch?

MO: Juist, dat probeer ik mee te geven dat ze daar wat beter mee om gaan. En dat ze ook tijd nemen om terug te koppelen en dan uit te leggen hoe ben je tot je conclusie gekomen, waarom heb je dit gedaan. Dus iemand die van buitenaf komt, die heeft vaak het gevoel van ‘o jee, ik word in de gaten gehouden’. Terwijl iemand die hier op contract is, die heeft het gevoel van ‘o, dat is heel normaal’. Eén keer in de week krijg ik mijn productiviteit teruggekoppeld, dus dan weet ik ook gelijk hoeveel fouten ik heb gemaakt. Een soort evaluatie. En dat zijn toch wel dingen, die.. Dat vraag ik mezelf dan toch wel eens af. Komt het niet opdringerig over als we naar iemand toe lopen en zeggen ‘hee, ik wil even met jou zitten, dan gaan we even evalueren’. Als dat voor een persoon uit een andere cultuur niet gebruikelijk is, om dat te doen.. Dan vraag ik me dat soms wel eens af, of dat wij dat niet opdringen.

M: Ja, want hier wordt het heel vaak aangeduid als een soort van het menselijke aspect in het leidinggeven, dat je elke week wel een half uurtje neemt om met iemand te zitten.. Terwijl die mensen misschien wel denken van ‘ik ben hier gewoon om te werken, laat me mijn werk gewoon doen’.

MO: Ja, dat kan best wel bedrukkend over komen. Dat vraag ik mezelf soms ook wel eens af. Aan de andere kant. Ga niet.. Anders krijg je weer het privilege verhaal en ‘moet ik met iedereen rekening houden’. Dus ik probeer wel gewoon één ding voor te maken. Voor iedereen. En dat deel ik dan ook in de kick offs. Ik deel het in het begin altijd heel algemeen voor iedereen. Een kick off doen we 2 keer op een dag. We hebben 2 shifts, dus elke shift heeft zijn kick off. Dat is de opstart in principe. En daarin delen we eigenlijk wat we van de mensen verwachten. Wat is de revue gepasseerd? Wat hebben we gedaan? Wat kunnen we beter doen? Wat voor een tips en tricks kan ik ze mee geven? Aan de andere kant het is wel een stukje saamhorigheid en ik verwacht wel iets van het team. En dat verwacht ik ook van ze. Dus.. En ja, je ziet wel, we zijn er nog niet honderd procent, maar we zijn wel de goede weg ingeslagen om een aantal keer een goede team effort neer te zetten. Ook richting te klant, ook richting management en dergelijke. Dus als je dat ook weer teruggeeft aan ze, dan hebben zij ook weer iets van ‘hee, het kan wel’.

M: Merk je daar ook nog verschil in, in het ontvangen van feedback van hun kant of het geven van feedback van jouw kant?

MO: Ja, het ontvangen van feedback is vaak heel lastig. Ze nemen alles van je aan en knikken overal ja op.

M: En met ‘ze’ bedoel je dan

MO: De mensen die tijdens de kick off voor je neus staan. Alle medewerkers in principe. Ik krijg van de contracters natuurlijk wel vaker vragen, want die zijn dat gewend. Die weten met wat voor een dingen we bezig zijn en dergelijke. Dus ik challenge ze wel om mee te denken en ideeen aan te dragen en ook met vragen te komen. Dus dat gaat wel steeds beter. In het begin stond iedereen muisstil en van ‘o, daar staat die weer voor z’n groep, gaat die weer even een preek geven’. En nu zie je ook steeds meer dat er echt interactie aan het ontstaan is en dat mensen ook onderling met elkaar aan het kletsen zijn. Dat ik echt moet vragen van ‘oke, jongens, zijn we uitgepraat?’ Dan kan ik weer verder, maar dat ze dus onderling de discussie met elkaar aangaan. Dus dat is wel echt leuk om te zien.

M: Terwijl heel veel mensen dat als storend zouden vinden, zie jij het als iets moois. Want die interactie ontstaan, en die was er eerst dus niet. Dus je ziet ook goed hoe het niet kan zijn als het er niet is.

MO: Inderdaad, dus dat is heel goed. Dat probeer ik af en toe ook wel te bevorderen en ik houd de tijd wel in de gaten, want er staat wel een tijdlimiet op. Maar ik probeer het inderdaad wel te bevorderen. En uiteindelijk ook weer centraal, want als ze onderling alleen maar dingen met elkaar uit gaan vechten, dan heb je uiteindelijk er niks aan. Dus hoe kunnen we dat onderlinge, dan centraal maken dat iedereen het ook begrijpt. En vaak zie je ook al tijdens de kickoffs mensen ja knikken en het er mee eens, dus die beamen dat al. Dus dan ga je daar op door van ‘hee, ik zag je knikken, ben je het er mee eens?’. En dan ‘ja, ik ben het er mee eens, maar dit en dat zou ik anders doen’ . Dus dan krijg je ook wel weer input, waar je mee door kan. Dus het is wel.. Ik vind het sowieso bij CEVA heel veelzijdig. We hebben heel veel nationaliteiten binnen. Alleen ik vind wel dat er af en toe meer aandacht wordt besteed aan de klant, dan aan de mensen. Op dit moment.

M: En dan is het dus niet specifiek dat er een verschil is aan mensen, dus dat er meer aandacht wordt besteed aan contracters en uitzendkrachten, maar puur het stukje klant en mens.

MO: Ja, dat sowieso

M: Dat daar een scheve verdeling in zit?

MO: Ja, ik denk dat dat wel iets meer mag, met name als je zo veel nationaliteiten binnen hebt. Mag je jezelf best meer verdiepen in andere nationaliteiten, vind ik. En af en toe wel eens een thema in het leven roepen, waardoor je de kantine bijvoorbeeld eens een keer anders aankleedt. Waardoor mensen denken van ‘hee, o, dat is leuk, we hebben een Poolse week’. Of zoiets in de trant. Dat je ze wel welkom heet en niet alleen door rondleidingen en te zeggen dat ze welkom zijn. Maar dat we dat ook laten zien in daden. En dat je dat ook laat voelen. Dat mis ik wel een beetje. Aan de andere kant. Ze hebben alles.. Ze zijn hier gekomen om geld te verdienen. Dat is meestal de grootste reden. Aan de andere kant, ze hebben wel iets achtergelaten, waar ze hier heel iets anders voor terug krijgen. Vaak een leegte ook. Het is vaak alleen maar werken, werken, stampen, stampen. En in het weekend feesten, en dan begint maandag de cyclus weer opnieuw. Dus misschien dat wij daar ook wel iets meer in kunnen betekenen, door ze mee te nemen.

M: En zie je daar voor jezelf als supervisor ook een rol in terug?

MO: Dat heb ik een tijd geleden heb ik dat ook geprobeerd. Met name als het gaat om we hadden dan, dat we de performances gingen vieren. Daar ben ik mee begonnen. Dat we echt een goede performance gingen vieren. Ik zie dat als een mijlpaal, dus dan regelde ik ook met de contractmanager, dat we ook lekker luxe broodjes kregen. Dat wordt ook echt gewaardeerd en zien zij als een beloning. En dan zie je ze daarna, als ze terug de werkvloer op gaan, dan zie je ze, 150% meer geven. Dus dat ja, bij mij moeten ze dat niet zien als omkoperij, zie het als een viering. Want dit gebeurt niet wekelijks en dit gebeurt alleen als jullie een goede performance hebben neergezet. En dat hebben we lange tijd vastgehouden, dat vind ik dan dat daar iets tegenover moet staan. En dan samen een broodje eten en dan houd ik even een speech en wordt er samen geklapt. Dan draait iedereen om en gaat samen zitten en broodjes uitdelen aan elkaar. Dat vind ik echt leuk om te zien en dan loop ik er tussen en ga ik er op mijn knieën bij zitten en lekker babbelen met mensen. En ik vind dat dat wel nodig is, dat je dat gewoon blijft doen.

M: Ja, en aan de ene kant zorg je ervoor dat je de productiviteit een boost geeft, want het is gewoon zo dat mensen die blij op hun werk zijn, vaak ook harder werken en meer willen doen voor je. En aan de andere kant, creer je daar ook weer een groepsgevoel mee. Dus sla je eigenlijk twee vliegen in één klap.

MO: Dat is ook weer belangrijk, maar aan de andere kant vind ik dat je die productiviteit, die dwing je af door een goede structuur aan te brengen. De basisregels te blijven volgen, alle instructies te blijven volgen. Dus dat geeft je ook continu mee. Dus dat hangt wel echt samen met enerzijds we hebben regeltjes en de basis instructies en dat soort dingen. Aan de andere kant het vieren van behaalde resultaten. Dat moet wel in balans zijn. Je kan het niet alleen maar leuk zijn en dan ook nog..

M: O, we moeten ook nog werken.

MO: Ja, inderdaad, dat zou niet goed zijn en ik denk ook niet dat ze daar mee om zouden kunnen gaan. Dus je moet daar wel strikt in zijn denk ik. En dat is wel de richtlijn, en die worden wel heel goed bepaald binnen CEVA. Dat vind ik wel heel goed. Dat je op voorhand al veel afdelingen hebt, die daar ook mee kunnen helpen en ook mee kunnen adviseren in hoe zou je nou tot een bepaalde basis kunnen komen. Tot een bepaalde standaard en dat dan vast kunnen houden. Zodat je uiteindelijk tot een goed resultaat komt en dan kun je die mensen er in meenemen. Dus dat is wel goed. Opzich. Dus.

M: Heb jij vanuit jezelf ook nog vaardigheden, skills, leiderschapskills, waarvan je denkt, daar heb ik echt iets aan in je supervisor rol?

MO: Uhm

M: Of dingen, waarvan je denk, die zou iemand nodig moeten hebben om dit te kunnen?

MO: Ja ik denk sowieso een stukje geduld. Dat is één ding dat zeker is. Elke supervisor heeft wel een stukje geduld nodig.

M: En geduld, waarom?

MO: Je hebt toch met mensen te maken. En mensen als er nu een groep van 50 man binnen komt, wil dat niet zeggen dat ze morgen alles geleerd hebben. Dus je hebt echt wel een stukje geduld nodig om mensen mee te nemen naar het geen wat je wilt en uiteindelijk naar een hoger plan te tillen. Dus Als je dat niet kan en je bent gefocust op resultaat, als supervisor, dan wordt het wel heel lastig. Want je hebt daar wel ruimte en tijd voor nodig om die mensen een aantal weken, die gaan begeleiden, die gaan evalueren en zien waar ze staan en natuurlijk ook meehelpen daar in. Dus ja, dat is 1 ding wat wel heel belangrijk is daar in. En dat heb ik goed weten te leren, want dat had ik vroeger ook niet. Ik ben echt een winnaar wat dat betreft. Dus aan de andere kant, ik ben echt wel een persoon die van aanpakken houdt. Dus als er.. Ik ga echt staan voor mijn mensen. Dus als ik zie dat er een bepaalde deadline gehaald moet worden, dan ga ik voorop. Dan laat ik zien, van jongens, dit gaan we doen. Ik blijf natuurlijk niet voorop staan. Ik ga een stukje voorop en dan stap ik weer opzij, en dan denk ik ‘zo, mooi, ze pakken het goed op’. Dus ja, ik denk wel dat.. Ik probeer mijn mensen daar wel een verantwoordelijkheidsgevoel aan te geven. Dat ze zelf al leren van oke, tot daar toe kan je gaan. Dat is de grens die er bereikt is. Af en toe mag je de grens wel een keer over heen gaan. Maar ik zal je er altijd in corrigeren. Dan wel er een vraag overstellen, van ‘hee, he je hebt de grens overschreden, wat is daar de reden van? Had je dat nodig, of kan ik je daar bij helpen? Of niet?’ Dus ik denk wel dat de terugkoppeling heel belangrijk is en dat ik daar wel heel sterk in ben naar medewerkers.

M: Het feedback geven?

MO: Ja, een stukje coaching ook wel. Ik zie ook wel heel snel of iemand snel een proces op zich kan nemen, snel kan schakelen. Of iemand bepaalde kwaliteiten heeft, dat zie ik wel heel snel. Dus ik denk dat dat wel een sterk iets is. Sowieso richting de toekomst verder in mee te nemen. Ja, wat heb ik nog meer.. Ik denk sowieso wel het team vormen. Dat vind ik wel belangrijk.

M: En dat is ook we iets wat jij echt moet kunnen als supervisor?

MO: Ja, als je geen team kan vormen en het zijn allemaal losse schakels.. Ja, een losse schakel maakt geen ketting. Dat is heel moeilijk. En uiteindelijk moet je als supervisor als de ketting eenmaal draait, wel gesmeerd houden. Dus ook daar moet je continu in investeren, investeren, investeren. Je hebt dat gewoon nodig. En je moet mensen dan wel corrigeren, dan wel aan de andere kant. Moet je ze soms ook wel een pluim in de reet steken. Dat je zegt van ‘super goed gedaan, ik ben heel trots’. Dus ja, dat helpt heel goed.

M: Wat dat betreft ook een combinatie tussen het harde stukje van het leidinggeven. Dus het strikt zijn. Dit zijn de regels en af en toe, wat je zei, soms een correctie van ‘zo hoort het, dus zo doe je het de volgende keer’. En aan de andere kant van die motivatie een keer een compliment, successen vieren. Dat is continu balanceren wat je aan het doen bent.

MO: Ja, dat is een supervisor als je het mij vraagt. Dat is wel heel belangrijk. Als je gaat kijken in de retail, dat is wel een snelbewegende omgeving, voor volgens mij.. Volgens mij geldt dat voor alle logistieke bedrijven hier. Ik denk wel dat het nodig is, die balans. Want als jij heel sterk bent in alleen het strikte. Dan raak je op den duur heel veel mensen kwijt. Veel mensen haken dan af. Of die hebben zoiets van, daar heb ik geen trek in. Aan de andere kant, als je alleen maar goed bent voor je mensen en je stelt er geen eisen aan. Dan haken die mensen uiteindelijk ook af, want die gaan je overlopen. Dus ik denk dat die balans, uiteindelijk heel belangrijk is.

M: Heb jij zelf ook leiderschapsprogramma’s gevolgd binnen CEVA?

MO: We zijn vanuit management drives gestart om die leiderschapscursus van een aantal dagen.

M: Met je drijfveren?

MO: Ja, volgens mij was dat drijfveren. Dus, daar heb ik aan deelgenomen. Voor de rest heb ik niet binnen CEVA aan een bepaalde cursus mee gedaan. Daarvoor wel aan een crowd hammer meegedaan. Dat is ook leiderschapskwaliteiten in principe. En dan ga je ook in de vorm van cases ga je dat behandelen. Hoe ga je om met bepaalde gesprekken. Hoe ga je om met bepaalde mensen. Hoe ga je om met coaching. Je zat ook echt ergens in een hotel, ergens helemaal bovenin. Het was wel heel leuk om mee te maken.

M: Klinkt wel chique.

MO: Het was een hele chique omgeving, ergens in het noorden van het land. Het was een hotel in een bos en het zag er ook heel chique uit. En ja, was een hele rustgevende omgeving.

M: Dat zullen ze vast wel expres hebben gedaan.

MO: Dat denk ik ook wel. Ik denk dat dat een bewuste locatie is geweest en je voelde je daar ook een beetje op je gemak. Je kon ook echt wel met elkaar projectgroepjes vormen. Maar je mocht ook, als je geen zin had, dan ging je lekker buiten zitten. Dan kon je even gewoon..

M: En is dat dan iets wat je bij je vorige werkgever hebt gedaan?

MO: Ja, bij mijn vorige werkgever heb ik dat gedaan.

M: XPO was dat toch?

MO: Ja, dus dat. Maar ik denk wel dat het goed is om dat af en toe te blijven doen. Aan de andere kant, ik denk ook wel.. Je maakt er gebruik van, maar ik denk niet dat het echt wel heel bewust is. Ik denk niet dat je een leidraad hebt van ‘oke, nu kan ik deze skills in zetten’.

M: Een soort van ‘o, nu moet ik even blauw gedrag gaan vertonen’.

MO: Precies, dat doe je niet, dat doe je niet. Dus je laat het.. Meestal vormt het gewoon een onderdeel van je dagelijks leven, in principe. Je hebt het geleerd, je hebt het meegekregen. Je stopt dat waarschijnlijk ergens weg en soms doe je dat laatje open en dan denk je ‘o, hee, dat is misschien wel een goede’. Ik had dat heel erg geleerd, van stel je voor dat je nu drie medewerkers tegenover je hebt zitten. En de ene is heel koppig, die weet blijft in het oude. Eentje wil alleen maar vernieuwen continu. Elk idee dat je opgooide, daar had die wel een idee over. En iemand was heel strikt en moet echt de sheets onder zijn neus hebben, want anders kan die niet werken. Nou dan ga je naar die drie cases kijken en dan op dat moment weet je heel goed hoe je met die persoon om kan gaan. Als ik dat in het dagelijks leven zie, ik gooi alles op één hoop. Het maakt me niet uit of er een persoon oranje is, blauw is, of rood is. Dat maakt me op dat moment niks uit. Het dagelijks resultaat, is jullie drieën. Dus jullie gaan er maar op dezelfde wijze mee om. En dan later, dan zie je het resultaat en denk je ‘oe, misschien had ik daar toch wat anders mee om moeten gaan’. En dan is het weer achteraf, maar ja. Daar doe ik dan wel iets mee, dan weet je dat voor de volgende keer. Maar ik denk in alle hectiek en in onze omgeving, dan denk ik dat het wel heel lastig is om te zeggen hoe ga ik dit nou doen..

M: Nu gaan we even rustig zitten en analyseren

MO: Ja, precies, dat is wel lastig af en toe.

M: Zou jij vanuit CEVA zelf nog een idee hebben hoe ze.. Of is er überhaupt behoefte aan vanuit supervisors om vanuit CEVA bepaalde tools of handvatten aangereikt te krijgen om met die groeiende multiculturele teams om te gaan?

MO: Ik denk dat dat heel goed zou zijn.

M: En hoe zou dat er uit kunnen zien?

MO: Uhm, ja.. Ik weet niet of je misschien wel over verschillende sites of wat dan ook supervisors selecteert die met allemaal verschillende medewerkers te maken hebben. Verschillende culturen misschien wel. Dat je die samenvoegt en daar werkgroepen van maakt. Dat je zegt ‘luister eens, we hebben een mooie case waar we aan kunnen werken’. En dat je dan kijkt van, hoe gaan we daar mee om. Dat je dat misschien leert. Ik denk wel dat het belangrijk is. Ik houd dan ook performance gesprekken met alle contractors. Ik heb een bepaalde stroom van uitzendkrachten, waar we ook een bepaalde vorm van performance gesprekken mee voeren. Maar dat is op een hele andere manier natuurlijk. Daar ga je niet zo diep op in. Dat is bijvoorbeeld heel vlak. Als je kijkt.. Dan bereid je dat natuurlijk voor. Dus dan weet je van oke, dit is iemand die heeft een aai over zijn bol nodig. Dit is iemand die moet hard aangepakt worden. Dan bereid je dat voor en denk je er over na. Dan kan je gebruik maken van de tools die je ooit voorgeschoteld heb gekregen. Maar ik denk dat als je gewoon in het dagelijks leven.. Dat je ook dat stukje kan opkrikken. Dat je ook dan weet, van ik sta voor een hele moeilijke fase in het werk of iets dergelijks, een drukke tijd, hoogseizoen, hoe ga je dan om met bepaalde tools. En dat zou misschien wel iets voor CEVA zijn om daar op in te zoomen. Want iedereen is altijd heel druk, druk binnen CEVA, maar ja..

M: Ja, want ik vraag me dan ook af.. Als je het dan hebt over het supervisors met elkaar in contact laten komen of een soort community.. Dat dat ook wel iets is. Dan heb je het over iets van 70 supervisors. En dan denk ik ‘heel leuk, maar jullie hebben het allemaal heel druk’.

MO: Dat is dus juist..

M: En dan krijg je juist argumenten van ‘dan kan ik niet, want dit is doorgekomen en o nee, ik moet nu dit doen’.

MO: Dat merkte ik toen eigenlijk al, met onze cursus vanuit drijfveren. Dat er heel vaak supervisors niet aanwezig waren, omdat die het super druk hadden. Ik denk wel dat je daar vanuit CEVA.. Er kunnen ook bepaalde andere dingen. Zoals laatst was er een MT XL. Dan komen alleen MT leden en alle managers komen bij elkaar, supervisors waren er ook allemaal bij betrokken. En daar werden een aantal cases voorgeschoteld. Zoals, dit is een nieuw contract, een nieuwe klant. Hoe gaan we daar samen mee om en hoe gaan we dat samen beter brengen. Wie kan wat leveren? Jij hebt de tools, jij de medewerkers en jij de resources. Toen hebben wij ook een soort van werkgroep gehad. Dat werd dan verdeeld in jullie drie focussen daarop, jullie vier focussen daarop. Dat vond ik eigenlijk wel heel dat we dat zo hadden ingestoken. Dat was een heel goed initiatief.

M: Dus dat is eigenlijk ook een vorm van leren van elkaar?

MO: Ja, maar je hoeft het niet per se.. Jij gaf dan aan van 70 supervisors.. Je kan het misschien ook per regio ook eens regelen. Want dan kom je ook al een heel eind denk ik. Want dan denk ik ook, we hebben hier al een grote regio en nou worden we waarschijnlijk nog groter. Want ik hoorde dat we Maarssen, Schiphol en dergelijke er ook allemaal bij krijgen.

M: O echt?

MO: Ja, echt, dus wij worden regio Noord West.

M: Ik vind het zo bijzonder dat als je de plaatsing hebt van locaties en je bekijkt de kaart van Nederland. Dan denk ik hoe past dit bij elkaar?

MO: Nou, blijkbaar past dit toch ergens bij elkaar. Hoe ze dat voor elkaar krijgen weet ik niet.

M: Ja, als een soort grote blob. Dat ze dat haha

MO: Ja, en één regio directeur wordt daar verantwoordelijk voor. En dan daaronder komen een aantal afdelingen. Dus die gaat dat sturen. Uhm, dus dan denk ik. Als je dan toch een hele grote regio hebt. Dan kun je dat best in stukjes hakken. Van oké, we hebben retail gebonden.. Die vier contracten zouden met elkaar samen kunnen werken. Jullie zijn helemaal gefocust op de bouw, jullie werken samen. Jullie zijn gefocust op retail kleding. Dus jullie zouden samen kunnen werken. Ik denk wel dat je daar iets mee kan.

M: Ik denk dat het sowieso wel grappig is.. Ik had net met Ramon een gesprek. En die gaf ook aan dat die heel benieuwd was hoe jij in dit gesprek zou zitten, omdat jij veel meer te maken hebt met de culturele diversiteit dan dat hij in zijn team heeft. En hij zegt ook ‘ja, ik ervaar het niet zelf’. Maar hij heeft er wel een idee en een mening over. En dat is alleen uit het denken er over, niet uit eigen ervaring. Dus dan is het ook wel mooi, dat er alleen in Roosendaal zo veel verschil zit tussen teams.

MO: Ja, er zit echt wel heel veel verschil in. Alleen wij merken het ook af en toe dat als wij vanuit HR een of andere training hebben. Hoe vaak iemand wel niet wegloopt, omdat die wordt gebeld. Of omdat die dan zegt ‘sorry, ik moet echt terug, ik heb een andere meeting’. Dat ik denk, kunnen wij niet één dag ons zelf helemaal vrijplannen. Wij zijn supervisors, we hebben allemaal assistants. Het traject loopt helemaal. Je kan zelfs drie weken op vakantie. Dus waarom kan je niet één dag uitplannen om hier gewoon iets leuks van te maken. Ik denk wel dat dat uh.. Maar dat moet dan van hogerhand. Dat is altijd.

M: En het is ook iets, waar, je moet er een prioriteit aan gaan stellen en dan komt de vraag, waar gaat de prioriteit liggen. En dan is het denk ik toch zo moeilijk, dat als er toch nog iets binnen komt, om dan toch dat te laten liggen. Maar het is wel een goede om eens over na te denken.

MO: Dat denk ik ook wel.

## Transcript KB

M: Oké, we beginnen gewoon en ik laat hem nu lopen. Maar goed, jij hebt dus al wat aardige stappen, of tenminste al één stap gemaakt dan. Als supervisor.

K: Ja, als supervisor. Toen eigenlijk direct al een heel groot project was er toen. Met c to c een nieuw software systeem dat wij gebruiken in het warehouse. En toen was daar gelijk de implementatie daarvan.

M: Dat klinkt best heftig.

K: Ja was het ook wel. Heel druk, veel dagen werken en het ging ook niet in één keer goed. Maar het was heel leuk want we zijn ook toen met andere supervisors naar Engeland geweest. Want daar hadden ze dat systeem al. Om te kijken hoe het daar werkt en vervolgens kwamen er toen ook weer internationale mensen van het systeem kwamen hier heen. Dus elke week meetings, kijken naar hoe gaan we het aanpakken, wat is het beste.. Hoe gaan we dat dan doen. Dus dat was wel gelijk heel leerzaam en hartstikke leuk om dat te doen. Dus ja..

M: Dat klinkt wel gaaf, meteen zo’n groot project in het begin dat je in de functie zit. Want je zit er net een maand.

K: Ja weet je, heel veel dingen, bepaalde theorieën, waar ze het over hebben dat snap ik ook wel vanuit mijn opleiding. Dus dan pak je het best snel op.

M: Ja, het scheelt ook wel dat je die opleiding als achtergrond hebt.

K: Ja, heel erg. Heel veel theorieën, theoretisch maar je moet ook wel beetje inzicht hebben in hoe processen door elkaar lopen en ook het datasysteem enzo. Dat heb ik ook wel gehad.

M: Waar heb je die opleiding eigenlijk gehad?

K: In Amsterdam. Hogeschool van Amsterdam. Dus ja, woonde ook in Amsterdam.

M: En daar kom je ook vandaan?

K: Ja, dus dat is ook wel fijn. Waar kom jij vandaan?

M: Ik kom uit de buurt van Tiel, maar mijn ouders komen uit Amsterdam, tenminste.. Amstelveen en mijn vader uit Osdorp. En nu woon ik zes jaar in Den Bosch. Ik ben daar gaan studeren en toen ik na twee jaar gestopt met die eerste opleiding. En ben ik verder gegaan met HRM in Tilburg, maar ik vond Den Bosch al ver zat naar het Zuiden en Tilburg een lelijke stad. Dus daar wilde ik sowieso niet wonen, dus ben ik gewoon in Den Bosch blijven hangen. En gister de sleutel van ons nieuwe appartement gekregen, dus ik ben deze week nogal druk bezig met stage, en school en verhuizen. Alles loopt een beetje door elkaar heen. Dus vandaar dat ik ook normaal gesproken wel uit Culemborg zou komen, omdat vandaag ook een stage dag is. Maar ik heb vandaag thuis gewerkt, alleen was dat vandaag laminaat leggen.

K: Ach, dat kan ook wel op je stage toch, moet je alleen niet te veel doen.

M: Nee, maar goed, dat ze dit maar niet gaan afluisteren. Haha, nee het is wel echt een goede stage hier, ik vermaak me wel. Ik mag alles, mag alles zien, alle kanten op.

K: Ja, dat vind ik ook zo leuk aan CEVA. Dat is ook een van de redenen waarom ik hiervoor heb gekozen voor CEVA, omdat ze ook wel echt de toekomst in je zien en helpen en kansen geven. En de manager die ik nu heb, vind ook alles goed en geeft me ook genoeg ruimte en kansen. En daar kent Esme mij dan weer van. Dat is van het Young Professional Program.

M: oke, leuk, was jij ook naar..

K: Nee, dat was Young CEVA, die gingen naar Krakau, maar dit is een YPP. Dat is een half jaar en dan heb je elke maand een bijeenkomst en ga bepaalde dingen verder ontwikkelen. Leiderschapsstijlen en allemaal dat soort dingen. Hoe ga je met bepaalde situaties om, wat voor een persoon ben je. En of je tegen bepaalde problemen aanloopt. Dat je wat dieper naar jezelf gaat kijken. En dan doe ik dat nu en dat bespreek je dat in een groep van 15 mensen. En dan krijg je een soort van begeleiding en moet je dat in de praktijk toepassen.

M: En is dat dan ook wel wat je leert. Ook wel echt praktisch, dus dat je het daadwerkelijk kan toepassen?

K: Uhm,Ja en ook wel voornamelijk, we hebben ook een persoonlijkheidstest gedaan.

M: Is dat management drives?

K: Ja en dan krijg je dus een beetje te horen wat voor een persoon je bent, wat zijn sterke punten, je zwakke punten. En dat is wel leuk ook. Dat je dat dan.. Als je dat inzicht hebt, dan weet je wel waar je slecht in bent, maar dat maakt het wel inzichtelijk en ook wel bespreekbaar. En mijn manager heeft het nu ook gedaan en de andere supervisor ook. Dus dat we dan met z’n drietjes gaan kijken hoe ons team er uit ziet en wat we het best kunnen. Waar wie op gaat focussen om je team weer sterker te maken. Dus dat zijn wel leuke dingen.

M: En jouw team hoe groot is dat? Wat moet ik me daarbij voorstellen? Ik ben al op een paar warehouses geweest, maar dit ziet er voor mij alweer heel anders uit.

K: Ja, het is totaal anders dan een contract Logistics site. Dit is meer een crossdock.. Dat houdt in dat je een schakel bent in een keten die dingen doorvoert. Wij hebben import, export. Import komt dus uit andere landen. Dat landt hier op Schiphol, gaat dan naar een afhandelaar, afhandelaar wordt het dan op grote platen bij jullie gebracht.

M: Zijn die grote platen dan pallets?

K: Nee, we kunnen straks nog wel een rondje doen, als je dat wilt.

M: O ja, mag dat?

K: Ja, om een beetje een beeld te krijgen van..

M: Een beetje visualiseren haha

K: Ja precies.. Maar die grote platen moeten wij dan afbreken, dat zetten wij dan op pallets, dan zetten wij het in het warehouse en het is de bedoeling dat het binnen 24 uur weer op een truck zit naar de klant of een andere CEVA locatie.

M: Ah, oke, dus wat dat betreft zijn jullie niet de lange termijn opslag zoals op andere CEVA locaties, maar ook voorraden staan..

K: Ja, we hebben ook bijvoorbeeld export. Dat komt van de klanten naar ons en dat maken wij dan klaar en sturen wij naar de vliegtuigen op.

M: Ja oke, dus wat dat betreft hebben jullie het allebei, beide kanten op.

K: Ja en dat maakt het heel dynamisch, elke dag is anders. Ja, wat je op een CL site ziet, is dat de Supervisor verantwoordelijk is voor één bepaald deel van een proces, en hier ben ik met zijn tweeën verantwoordelijk voor alles wat er in het Warehouse gebeurt.

M: O echt, dat is best een verantwoordelijkheid dan. Dus dat doe je met zijn tweetjes, en dan heb je nog een manager, dat is dan de operations manager. En jullie twee, hoe groot is jullie team, dat jullie direct aansturen?

K: Ik heb toevallig net een meeting gehad, dat het uit gaat breiden. We hadden voorheen eigenlijk een soort postNL afdeling en daar lag de focus op de pakketjes naar bv in China hadden we 4 bestemmingen, dus pakketjes die via PostNL naar China gaan, dat gaat via ons. Wij zorgen dat het op platen wordt gebouwd en naar het vliegtuig toe gaat. Dat is een onderdeel en dan hebben we nog het airfreight onderdeel. Dat is wat ik net beschreef met import en export van goederen. En dat werd gezien als echt twee verschillende afdelingen. Nu vanaf begin januari krijgen wij allebei de afdelingen. Dus als dat het geval is. Dan heb ik 8 assistants onder me en wel 60 operators. En dat is wel in ploegendiensten werken. Ja, 60-70 met alle uitzendkrachten erbij. Want we werken in ploegendienst. Zijn 24/7 open.

M: En in welke ploegendienst werken jullie?

K: Er is een ochtenddienst, die duurt tot 14.45. Middagdienst van 14.30 tot 23.15. En nachtdienst van 22.00 tot 6.45. Dat is dan voor airfreight en de PostNL kant dat is dan altijd van 8.00 tot 17.00, of tot dat het klaar is. Maar vanaf het nieuwe jaar gaan we dat veel meer samen trekken en mensen cross trainen, zodat mensen ook breder inzetbaar zijn. Dus dat wordt ook wel weer een nieuwe uitdaging, maar wel hartstikke leuk. Dus die 70 man zijn niet allemaal op het zelfde moment hier, want ze zitten dus in die ploegendiensten. Maar het betekent ook wel dat als ik er niet ben het allemaal door gaat. Dus dat je soms ook een oogje in de gaten moet houden op de mail of in ieder geval bereikbaar moet zijn.

M: Dat lijkt me dan wel lastig. Want jij werkt zelf van 8.00-17.00 dan? Of voor zo lang het nodig is?

K: Ja, we gaan.. Ik doe nu samen met Ruud proberen we in ploegendiensten te werken. Dus de één werkt van 7.00 tot 16.00 en de ander van 13.00 tot 22.00 ofzo.

M: Oke, dus dat je een deel overlapt en wat langer hebt dan normale 8 uur.

K: Ja, zodat je de nachtdienst ook nog even ziet allebei en samen overdag nog even werkt, dat je het overlapt inderdaad. Weekenden doen we nu in principe niet werken.

M: En dat is wel te doen?

K: Ja, dan hebben we natuurlijk assistants de het overnemen.

M: O ja, dus jij bent de direct leidinggevende aan de assistant en de assistants weer de direct leidinggevende op de vloer aan de operators?

K: Ja

M: Oke, even kijken, want het onderzoek waar ik mee bezig ben.. De hoofdvraag had ik al in de mail gezet volgens mij.

K: Ja, maar eerlijk, daar heb ik niet zo goed naar gekeken.

M: Oke, maakt niks uit, dat leg ik het zo nog even uit, het komt toch altijd anders over dan wanneer je het in een mail zet. Maar goed, het is dus voor mijn afstudeerscriptie. En ik moet zeggen, nu ik er mee bezig ben, vind ik het veel minder heftig klinken dan dat ik er vroeger over dacht. Eigenlijk is het dat mijn stage hier is begonnen, omdat ik reageerde op een vacature en in die vacature stond vanuit CEVA de vraag ‘in hoeverre hebben multiculturele team invloed op de stijl van leidinggeven?’. Dus k dacht, hee dat lijkt mij wel interessant. Leidinggeven stukje spreekt me aan, maar ook de culturele diversiteit. Dus 1 en 1 is 2, daar kan ik mooi mee verder’. Vanuit CEVA kreeg ik ook die vrijheid, vanuit school wat minder. Die zeiden dat het twee grote onderwerpen bij elkaar zijn en vroegen zich af hoe dat uitvoerbaar zou zijn. Dus een beetje passen en meten..

K: En moet je statistisch onderzoek doen?

M: het is kwalitatief, dus dat houdt voor mij in, dat ik er voor heb gekozen om als hoofdvraag ‘welke aspecten van intercultureel leidinggeven ervaren de supervisors binnen CEVA?’. Een aantal aspecten van dat intercultureel leidinggeven.. Daar zit dus al een vooronderstelling in, dat er sprake is van intercultureel leidinggeven. Maar dat kan ik mooi aantonen met verhalen van cijfers van overal van alle sites, dat dat wel het geval is.

K: Bij ons is dat in ieder geval honderd procent zo.

M: Dat is in ieder geval goed om te horen. Dan kan ik dat meenemen en is dat ook meteen weer betrouwbaar en valide en zo.

K: Ja

M: Zodoende is het een kwalitatief onderzoek geworden. Vandaar ook gesprekken met supervisors waar de ruimte is voor eigen ervaring en dus verhalen van supervisors hoe zij het echt ervaren. En nu is het eigenlijk, waar ik een beetje tegen aanloopt in de voortgang van het onderzoek, dat ik niet meer zo goed het verschil zie tussen leidinggeven bij CEVA en intercultureel leidinggeven. En als jij die termen zo hoort, wat denk jij over die twee verschillende termen?

K: Uhm, ja het leidinggeven is, zoals ik het zou interpreteren.. Het leidinggeven is de bepaalde stijl, die je hanteert als supervisor bijvoorbeeld. Intercultureel leidinggeven is hoe dat over wat gebracht op bepaalde culturen. En daar zit denk ik ook wel een heel verschil in, maar daar zit je als ik er zo naar kijk.. Dan speelt leeftijd ook een hele grote rol daarin. Als je naar het team kijkt, dat ik leidinggeef. Dat is dus met alle assistants. Dan heb ik een man van 65. Nog 2 mensen van 55,nog 2 mensen van eind 40 en nog wat jonger van eind 20. Dus dat is een heel groot verschil. De jongere mensen kan je totaal anders aanspreken dan dat je oudere mensen aanspreekt. Voor oudere mensen moet je ook meer tijd geven.. Bijvoorbeeld met dat nieuwe sofware systeem. Dat duurt veel langer tot zij het allemaal door hebben. En dan merk je dat ze dan, omdat het nieuw is, ze het allemaal een beetje eng vinden en hun handen er van af houden en het is allemaal nieuw en ik begrijp het niet..En dat heel erg. Dus dat speelt wat ik merk een hele grote rol. Plus ook nog het team dat ik leidinggeef, daar hebben we ook een jongeren jongen uit Griekenland. Die heeft ook wel een temperamentje, die kan ook nog al eens opvliegerig doen. Iemand uit het Oostblok, die is net nieuw en die is ook nog heel erg onzeker, dan hebben we nog een oudere Turkse man. Die oudere mensen werken er allemaal al langer, dus die hebben allemaal eigen maniertjes. En dan kom ik en moet ik aan hen gaan vertellen dat het anders moet. Dat geeft ook wel wat weerstand, want zij denken natuurlijk dat zij het helemaal goed weten en weten hoe het moet. Want ze werken er al 15 jaar en dan kom ik en vertel ik hoe dat doet. En dan heb je dus die oudere Turkse man, die kan soms heel onduidelijk in de communicatie zijn. Dan vallen er dingen helemaal verkeerd bij operators omdat hij dat heel dirigerend zegt, dus dat is wel iets intercultureel. Het is maar net hoe mensen je benaderen. En als hij boos is, dan blijft die ook heel erg hangen er in en die krijg je dan niet verder naar andere dingen. Een andere man, ik weet niet waar die precies vandaan komt, maar ook ergens Oostblok daar, en die is sowieso niet zo sterk in taal. Dus ook mailtjes die je dan krijgt, waar soms geen touw aan vast te knopen is. En dan heb je heel veel doen we in het engels, maar de meeste totaal ook geen engels begrijpen. Dan heb je mensen die je in het Engels moet aansturen, maar ook in het Nederlands, maar hun Nederlands is niet al te best en hun Engels is helemaal niks. Dus dat gaan dan alles door elkaar.

M: Hebben jullie dan ook afspraken over wat de voertaal is op de werkvloer?

K: Nee, maar je ziet het ook. Als de ene geen Nederlands kan, maar wel Engels. En de andere kan geen Engels, maar wel Nederlands. En die gaan dan met elkaar communiceren, maar dat gaat dan helemaal niet goed. Omdat ze geen één taal hebben dat het klikt.

M: Haha, behalve handen en voeten gebarentaal

K: Ja, precies, er zijn soms hele grappige situaties, dat ze elkaar dan compleet verkeerd begrijpen.

M: En ervaar jij dat zelf ook wel eens met het aansturen van mensen, dat de taal een rolspeelt.

K: Ja, nou, toen ik assistant was, toen werkte ik natuurlijk met ze samen. Dan merk je ook met de een kan je veel beter communiceren en dan begrijp je elkaar ook veel duidelijker, en dan met de ander juist totaal niet. Dat komt nu ook wel weer terug dat ik ze moet aansturen en dat ze me dan niet begrijpen of het niet aannemen. Ze doen het niet, vertikken het dan gewoon. En dan ook omdat zij hier al vijftien jaar werken, denken ze ‘bekijk het maar lekker’.

M: Dus om te begrijpen is het deels ook een stukje leeftijd wat je net noemde.

K: Ja, dat het voor mij wel echt invloed heeft er op en dat ze er al heel lang werken. Ze werken er al vijftien jaar, zijn al wat ouder en zijn daardoor minder makkelijk.. Als er veranderingen zijn, dan nemen ze dat veel minder makkelijk op.

M: Ja, je zit dan misschien net iets meer vastgeroest?

K: Ja, het zit heel erg vastgeroest.

M: Ja, en dat is natuurlijk niet iedereen van een oudere leeftijd.

K: Nee, maar dit is wel heel erg vastgeroest. Dat is eigenlijk de grootste issue hier in het warehouse. De operations manager die werkt hier ook wel al 20 jaar en die ziet nu ook wel dat het hier echt anders gaat. Dus die is er ook op gebrand dat mensen mee denken en mee veranderen.

M: Is het dan ook geen voordeel dat hij er al 20 jaar zit?

K: Jawel, die kent ze ook allemaal en die weet ook wel hoe dat gaat. Maar dat is persoonlijk soms heel lastig om bepaalde dingen door te voeren en te moeten herhalen en soms voelen ze zich dan ook wel persoonlijk aangevallen om dingen, omdat zij dat zo doen. En als ik dan zeg dat het anders moet of dat er een proces anders ingericht moet worden. Dan krijg je dat ook weer te horen.

M: Houd jij daar zelf rekening, met jouw manier van aansturen, leidinggeven of feedback geven of iets?

K: Ja, het is de communicatie die ik doe, is naar assistants, maar ook naar operators. En daar zit ook zo’n divers team. Dat is ook toen ik net begon, een team met mensen die er al heel lang werken, die moet je toch op een andere manier benaderen. Dan kom ik daar als jong broekie en dan moet ik aan hen gaan vertellen hoe zij die dingen anders moeten gaan doen op de manier zoals ik graag wil. En als je dan binnenkomt stappen als een dictator, dan werkt dat niet. Dus ja, dat is zeker wel in de benaderen heel erg anders. Dan ga je e veel rustiger op in. Eerst proberen een soort van respect te krijgen en te laten zien dat je ze allemaal begrijpt. Je moet je eerst wel een beetje bewijzen bij de nieuwe mensen. Dus dat is een hele andere benadering.

M: Dus wat dat betreft heb je het over een stukje respect voor ouderen. Dus dat je op die manier wel je positie kan winnen van ; hee ik ben een supervisor, maar ik luister ook wel echt naar jullie’

K: Ja, precies

M: En heb jij daar dan ook verschil in benadering voor mensen van andere culturen?

K: Kijk, ik vind gewoon elke persoon is anders. Wat ik aangaf, die Turkse meneer is wat meer opvliegender, maar ik heb ook een Marokkaanse man lopen en daar kan je wel alles tegen zeggen. Dus weet je, ik durf het niet aan een cultuur te hangen, maar ik bekijk het meer als persoonlijkheden. Ik heb ook man als operator werken, die de Servische oorlog heeft meegemaakt een met PTSS loopt. Nou, die tiert soms ook als een gek. Als je iets zegt, schiet die ook helemaal uit zijn slof. Natuurlijk heeft dat iets met de cultuur te maken, maar hij heeft ook veel dingen meegemaakt, en die spelen ook een rol. En daarom is het lastig om te zeggen dat het echt per cultuur verschilt. Ik kan niet zeggen de Polen hebben dit, en Turken hebben dat. Elk persoon is anders en elk persoon moet je op eigen wijze behandelen. Met de een kan je ook net weer wat meer grapjes maken dan de ander, ja, dus dat is voor mij het verschil er in.

M: Wat dat betreft dat het individu de groep eigenlijk overstijgt.

K: Ja, zeker.

M: En hoe zie jij de samenwerking onderling, gewoon op de vloer?

K: uhm, ja, dat kan beter. Ook natuurlijk wel omdat het individuen zijn. Want ik denk dat mijn assistant supervisor team.. Geen een is hetzelfde, dus daarom doen ze ook alles niet op dezelfde manier. En dat is ook iets wat we wel echt willen gaan veranderen. Dus dat we ook elke week meetings gaan inschieten en dat we dan duidelijk gaan aangeven, wij gaan de koers bepalen en jullie moeten mee. Acties uitzetten en verantwoordelijkheden daaraan geven. En inderdaad dan kan je ook als je alles op papier zet, dan kan je alles ook tastbaar maken. Van we hebben vorige week dit op papier gezet, dus dan kan je dat ook gaan doen. Ik merk dat jij dat niet hebt gedaan.. Dus dat moet veranderen. Dus dan kan je daar veel meer opsturen. Want nu zeg je het wel, maar dan is het wel van ‘ja, ja’ en dan vervolgens weer wat anders doen. Een simpel voorbeeld met van die walkie talkies, om de communicatie beter te maken in het warehouse. Allemaal getest, ging allemaal goed, grootste gedeelte wilde dat. En dan hebben we dat nu, dan draagt de ene helft ze wel en de andere helft ze weer niet.. Dan deel ik ze soms uit van, dat ze dat wel bij zich moeten hebben, maar dan vinden ze het weer vervelend. Nou en dan..

M: Maar hoe ga je er mee om als iemand dan zoiets tegen je zegt?

K: Nou, dan zeg ik dat je dat gewoon moet dragen.

M: Wat dat betreft meer het directieve.

K: Ja, dan wel weer. Kijk ik word er ook weer op afgerekend door het management, van hee, ik heb voor 4000 communicatie middelen gekocht en er gebeurt niks mee. Hoe zit dat? Dan zeg ik ook, inderdaad, daar moeten we strakker op zijn. Vandaag heb ik het ook weer gemeld en gezegd dat het van belang is dat dit gewoon gedaan wordt. En ook met de mensen van security en safety en in het kader van BHV.. dan haal ik dat er gewoon bij en dan zeg ik dat het ook daarvoor van belang is. En als er dan een regeltje achter zit dat het moet, dan kun je ze veel makkelijker overtuigen. In plaats van dat ik ga zeggen dat het moet, dan denken ze ook van, dat bepaal ik zelf wel.

M: Het klinkt als een eigenwijze groep mensen die je onder je hebt staan

K: Ja, heel erg. En dan moet je soms heel hard zijn en dan doen ze het nog steeds niet. En dan moet ik soms van die dingen erbij gaan halen om het succesvol te laten zijn.

M: En dat lukt dan wel?

K: Nou, dit is een voorbeeld waar ik nu mee bezig ben, en dat heb ik vandaag gemeld, en het gaat wel iets beter. Maar inderdaad dan, als het zo doorgaat, moet je zo 1 op 1 op gesprek nemen. En dat vind ik wel wat lastiger. Want dan ben ik een jonger iemand, die er nog niet zo lang werkt en dan moet ik boos worden op die oudere mensen.

M: Zie jij het ook echt als boos worden?

K: Nou ja, boos worden is niet het woord. Maar aanspreken en dat is iets waar ik zelf nog niet zo veel ervaring mee heb. Hoe ga je zo;n gesprek aan inderdaad..

M: En je bent nu bezig met het YPP en daar leer je ook verschillende dingen van leidinggeven. Een soort tips en tricks er over.

K: Mwa, het verschilt inderdaad een beetje per sessie die je hebt. Maar gaat wel over hoe je mensen moet benaderen. En ook vooral elkaar helpen. Dan zit je in een groep met mensen en ga je met elkaar praten en wordt je ook beoordeeld door de rest. Dus daar in kan je wel dat soort dingen doen. Maar het is toch wel anders op dat moment. Als je het na gaat spelen, dan kan je het wel zo doen maar op het moment dat ik het zelf moet doen, is het wel lastig.

M: Dat is ook niet heel gek toch?

K: Nee, dat is waar. En ik zit hier ook nog niet heel lang. Kijk en die andere werkt er wel al 20 jaar en die heeft ook echt zo’n uitstraling, van kut, ik moet niet zorgen dat Patrick..

M: Dus dat is wel een soort autoriteit die hij dan uitstraalt?

K: Ja, die heeft hij dan heel erg. Maar ik ga niet zijn autoriteit gebruiken om dingen voor elkaar te krijgen. Ik ga niet zeggen in een meeting ‘Het moet van Patrick, dus anders wordt Patrick boos’. Dan doe ik mezelf te kort.

M: Want wat dat betreft staan jullie wel op gelijk voet toch?

K: Ja, klopt

M: Haha, klinkt als of je er een flinke uitdaging aan hebt

K: Ja, dat klopt, wat ik al zei elke dag is anders.

M: Ja dat kan ik me voorstellen. Het scheelt dat je ze niet alle 60-70 tegelijk hebt.

K: Ja, precies, je zit ook nog met alle uitzendkrachten. Daar spreken er een hele hoop ook geen Nederlands en zijn niet gemotiveerd.

M: En bij de mensen die geen Nederlands spreken, welke taal spreken ze dan? Is daar één lijn in te trekken?

K: Nee, we hebben in de meetings, rond half 2hebben we de shiften die elkaar kruisen. Dan hebben we altijd kwartier een meeting over dagelijkse dingen. Dat doe ik altijd in het Nederlands en in het Engels.

M: En daar heb je geen moeite mee? Niet dat je geen Engels kan, maar ik bedoel dat je uiteindelijk een boodschap moet overbrengen en mensen die misschien zowel Engels en Nederlands niet beheren of half begrijpen. Merk je daar nog gevolgen van? In het uitvoeren van werkzaamheden?

K: Ja, de ene snapt het ook minder snel dan de andere, dat is altijd.

M: Dus dat is wat dat betreft ook weer persoonsgebonden?

K: Ja, dat is ook weer per persoon. Er is niet een bepaalde cultuur die er helemaal niks van snapt.

M: Het is ook vrij lastig al je het over culturen hebt. Want het gaat al vrij snel over nationaliteiten, religies. Wat dat betreft is een cultuur landgrenzen overstijgend. En dat maakt het met dit onderzoek ook lastig, dat je het al heel snel hebt over Turken, Marokkanen, Polen, Litouwers, Hongaren, Somaliers, noem maar op. Maar dat is niet per se dat elke Marokkaan dezelfde cultuur heeft, daar zit ook weer verschil tussen.

K: Ja, dat bedoel ik ook echt met die individuen. Het is per persoon gewoon heel anders. En het is natuurlijk wel zo dat die diversiteit kleiner zou zijn, als je minder nationaliteiten hebt.

M: Ja, dat is ook zo als je alleen maar Nederlanders hebt werken, maar dan heb je het alsnog over Nederlanders. Maar daar heb je ook weer verschillende persoonlijkheden

K: Ja, maar met betrekking tot de communicatie zal dat wel weer veel makkelijker gaan.

M: Ja, in zoverre dat een hele goed vriend van mij, dat is een Marokkaanse, maar die is hier opgegroeid. Dus die praat perfect Nederlands, maar zij is Marokkaans. Zij werkt ook bij de Rabobank en is wat dat betreft helemaal opgenomen in de Westerse manieren. Maar van oorsprong, thuis uit, heeft ze wel de Marokkaanse opvoeding gegeven. Dus omgangsvormen, die voor ons als Nederlander, er van uitgaande dat jij ook gewoon Nederlands bent..

K: Ja, ik ben Nederlands

M: Uhm, maar dan merk je dat er bij haar toch wel andere regels.. Of sociale omgangsvormen.

K: Mijn vriendin is half Mozambikaans. En haar vader was veel in het buitenland voor werk. Dan merk ik bij haar ook wel dat er een aardig temperament in zit en qua gezin veel meer discipline dan Nederlandse gezinnen dat hebben.

M: Ja

K: Ja, het heeft altijd invloed. Maar ik denk moeilijk te achterhalen..

M: waar het echt ligt?

K Ja, omdat er zo veel culturen hier zijn in het warehouse. Op kantoor zie je dat ook wel hier, maar in het warehouse helemaal. Ja omdat er zo veel verschillende dingen zijn, is ieder persoon ook weer anders.

M: Dus jij hebt niet echt, dat je denk in bijvoorbeeld het stukje motiveren van mensen, het stukje feedback geven aan mensen of krijgen van mensen. Want ik merk dat er wel cultuurgebonden een groot verschil in zit.

K: Ja, welke cultuur waar in past kan je niet zeggen. Weet je, wat ik net zei, als je dan een grote groep Nederlanders bij elkaar zet. Dat zijn ook individuen, maar dat kan wel bepaalde dingen wegnemen. Bijvoorbeeld het temperament dat iemand heeft of hoe opvliegerig iemand kan zijn. Daar denk ik wel dat er iets in zit. En ook vooral het stuk communicatie.

M: En wat daarin dan?

K: Nou, hoe meer verschillende culturen je hebt. Hoe stroever de communicatie loopt.

M: En dat is dan qua taal?

K: Ja, qua taal en misschien ook de manier waarop mensen iets benaderen. En het is ook,ja, misschien lullig om te zeggen, maar de mensen die in het warehouse werken, zijn vaak niet de slimste figuren.

M: Het is maar hoe je het bekijkt, maar ik snap je wel.

K: Ja, dus dan is het altijd al wat lastiger denk ik.

M: En dan lastiger om..

K: Nou, ik maak dan vaak de vergelijking die heeft een eigen horeca tent bij de HVA, wat hartstikke goed loopt, en daar komen allemaal studenten en daar komen allemaal studenten. Die hoef je twee keer te vertellen hoe ze iets moeten doen en dan gaat het wel de goede kant op. Die pakken het wat sneller op. Hier ben je soms een hele week bezig met iemand vertellen hoe ze iets moeten doen. Daar zit wel een daadwerkelijk verschil in.

M: En ligt het dan aan de manier waarop jij het uitlegt en brengt of aan de manier hoe het bij hun overkomt?

K: Dat weet ik niet. Dat durf ik niet te zeggen.. Kijk, voor mij zijn sommige dingen soms veel logischer dan dat zij dat vinden.

M: Dus daar zit ook wel een verschil in natuurlijk.

K: Ja, daar zit zeker wel een verschil in. Het is ook net hoe je bent ingesteld. Als je zelf een beetje onderzoekend bent ingesteld, dan kom je ook veel sneller achter bepaalde dingen. In plaats van.. hoe moet je dat zeggen.. Ik vind het moeilijk te beschrijven inderdaad. Sommige mensen hier dan zeg je dat en dat werkt het niet, maar dan blijven ze het maar gewoon zo doen. Want er is gezegd dat ze het zo moeten doen.

M: En denk jij dan wel dat als jij zoiets tegen iemand zegt en het werkt de eerste keer niet.. Denk jij dan van ‘hee, de manier waarop ik iets heb gezegd of heb gecommuniceerd werkt niet, laat ik het eens anders doen?’

K: Ja, dat gebeurt dan wel inderdaad. Dan merk je dat iemand meer aandacht nodig heeft en dan neem je daar wel meer tijd voor. Net als met dat nieuwe programma, software systeem. Dan merk je gewoon dat bepaalde mensen, assistants, die nemen het veel sneller op. Ook het computer deel nemen ze veel sneller op dan oudere mensen. Veel mensen zitten dan ook van ‘hee, ik weet niet hoe het zit’ . Maar ze krijgen om de zo veel tijd een mail met bepaalde data. De een opent het en gaat kijken, wat is dit nou allemaal. De ander opent het en vraagt ‘ja, wat is dit nou allemaal, wat krijg ik nu allemaal?’. Die gaan dan niet eerst nadenken, waarvoor krijg ik het, of openen het om eens te gaan kijken of het ze misschien bekend voorkomt.

M: Misschien zijn ze bang voor virussen

K: Ja, maar ja, dat is wel een bepaald voorbeeld. De ene persoon opent het, de andere persoon ziet het als troep en denkt wat moet ik er mee. Als ik zo;n ding krijg, dan denk ik ‘wat is dit, en waarom stuurt iemand het naar mij, dan open ik het en zie ik allemaal getallen, dan kijk ik daar even naar en zie ik uiteindelijk dat dat me wel bekend voorkomt’ Dan weet je al wat het is.

M: Maar dat is wat dat betreft misschien een stukje verschil in denkniveau?

K: Ja, precies, en dat bedoel ik met mensen die wat minder opgeleid zijn en vooral in het warehouse werken.

M: Vind je dat dan nooit lastig om die mensen aan te sturen.

K: Ja, het is wel anders

M: Want in de manier van communiceren moet je dan wel een stap terug doen

K: Ja en dat was ook wel iets wat in het YPP naar voren kwam, dat het ook wel.. Dat YPP is ook weer een moment dat je met je manager naar jezelf kan kijken. Normaal doe je dat niet zo snel, het is niet zo dat je met je manager opeens over jezelf hebben. Maar dat is wel een aanleiding daarvoor en dan komen er toch wel allemaal dingen naar voren die hij allemaal ziet. En dat was dus het ding dat ik in het begin had. Dat ik er wel vanuit ging dat mensen het allemaal wel zouden snappen. Maar dat was helemaal niet zo. En dan zie ik nu dat ik mensen heel erg moet meenemen in mijn denkproces. Ik ben heel erg van het denken en dan denk ik ‘hop, zo moeten we dat doen’. En dan ga ik dat zeggen en dan haakt iedereen af of denkt iedereen waarom moeten we dat doen.

M: Ja, want jij bent ondertussen al vijf stappen verder, en die vijfde stap vertel je, terwijl je eigenlijk stap 1 moet communiceren.

K: Ja, precies. Dus nu ook, als er iets is, dan moet ik dan met ze bespreken. Meenemen in mijn denkwijze, meenemen in waarom ik bepaalde dingen doen. Dat kost veelmeer tijd, maar als ik dat niet doe, dan gebeurt het helemaal niet.

M: En het levert uiteindelijk veel meer op. Dat is ook misschien het stukje van respect winnen en goed in je positie komen. Ik herken dat bij mezelf ook wel. Dat snelle denken, ja..

K: En wat je voor de rest nog wel ziet. De vorige keer was er een supervisor, dan meldde ze heel veel wat er mis ging en werd er gezegd dat er wat aan gedaan zou worden, maar dat gebeurde dan toch niet. Dus wat je wel heel erg merkt, dat soort dingen onthoud ik wel heel goed. En dan ga ik zorgen dat ik degene ben die er voor zorgt dat het wel gebeurt en dingen voor hun makkelijker maak. Dus zo creer je ook weer, meer vertrouwen bij ze en meer respect.

M: Maar dat is wel heel mooi denk ik. Als je naar jezelf kijkt, dan zou jij het ook fijn vinden dat wanneer je iets aangeeft, er iets mee gebeurt. En als dat dan voor de zoveelste keer niet gebeurt.. En dan komt er weer iemand anders en wordt er weer van alles beloofd, en gebeurt er weer niks. Dan ben je er op een gegeven moment ook wel klaar mee.

K: Ja, dat is wel leuk ook, dat dat nu heel makkelijk gaat. Want iedereen, en in ieder geval de manager wilt verandering, dus dan krijg je daar ook ruimte voor, dan kan je meer laten zien dat je veranderd en met hun meedenkt en er ook voor hun bent, in plaats van voor dat zij er voor mij staan..

## Transcript JB

Interview Supervisor JB Eindhoven

M: Zo, deze loopt in ieder geval. Net al even een introductie gehad van mijn kant. Vertel jij eens

J: Nou, ik ben JB, ik werk nu sinds juli 2013 voor CEVA. In eerste instantie voor twee contracten, transitions en Canon. Later is dat alleen Canon geworden en heb ik half jaar later expeditie bijgenomen, wat meer uitdaging in de functie.

M: Dat is misschien heel stom, maar ik heb expeditie wel gezien, maar wat is dat precies?

J: Expeditie dat is alle wat er uit komt en uitgaat. Dat verzorgen wij. Dus de contracten doen de productie en wij zorgen dat het geladen en gelost wordt.

M: Dus jij doet het stuk bij die grote vrachtwagen deuren eigenlijk?

J: Ja zo moet je het eigenlijk zien. Klopt. En dat is een heel leuk team nu. Een half jaar geleden een team wat niet heel erg gemotiveerd was. Had met bepaalde zaken te maken en dat hebben we nu heel mooi op de rit gekregen en dat is heel mooi om te zien. Hiervoor heb ik drie jaar als supervisor bij DHL gezeten , outbound. Voor contract Phillips. Die is uiteindelijk weggegaan naar de concurrent, naar CEVA en die zitten nu in Venray. Daarvoor heb ik 10 jaar bij Sony Playstation gewerkt in Tilburg. Daar ben ik eigenlijk begonnen als operator en daar ben ik eigenlijk doorgestroomd tot supervisor. Ik ben 39, getrouwd, 1 kindje van 8. Dat is mijn verhaal.

M: Mooi, dus jij heb eigenlijk wel wat ervaring in de logistieke sector.

J: Behoorlijk wat als zeg ik het

M: En ervaring in leidinggeven, leidinggevende functie. Ben je nu dus supervisor en dat was je daarvoor ook?

J: Ja, dat was ik bij DHL ook al drie jaar.

M: Is dat iets wat jij vanaf begin af aan al hebt geambieerd om naar door te groeien?

J: Ja, toen ik kwam werken bij Sony nog niet echt. Maar ik nam altijd al veel taken over van andere mensen, die ik van mijn laadmeester over nam. En toen ik zelf laadmeester was, nam ik taken over va de voorman. En toen ik voorman was, taken van de supervisors. En uiteindelijk komt er een functie vrij en dan rolde ik er eigenlijk zo in. Dus ik kan het prima vertalen van wat de vloer voelt, naar het hoger management toe. Ik denk dat dat wel een goede eigenschap is. Dat het goed is als je weet hoe het is om op die vloer te staan, in plaats van dat je meteen van school komt. Er zitten hier heel veel hbo’ers. Die komen net uit school en het vanuit de boekjes doen. Die zijn analytisch heel sterk, wat ik persoonlijk minder ben. Alleen feeling met de mensen en omgang met de mensen en aanvoelen wie je wat kan vragen en de manier waarop.. Ja, dat is iets wat je niet uit de boekjes leert. Dat moet je echt in de praktijk doen.

M: Ja, en wat je ook zegt, het lijkt mij ook dat als je op de vloer staat, dat pas ervaart.

J: Ja, en dat is ook goed om te weten hoe het voor een operator is, als die weer een opdracht krijgt.. Ja, verandering is altijd lastig natuurlijk, vooral voor de wat oudere populatie en daar heb ik wel veel mee te maken en dan moet je daar wel met een bepaalde manier mee omgaan en het op een bepaalde manier brengen. Zodat daar wat meer feeling bij zit en en good will gekweekt wordt. Mensen af en toe een schouderklopje geven en soms even met de vuist op tafel slaan. Ja.. Dat is zo.

M: Kwestie van een balans vinden wat dat betreft?

J: Ja balans is het juiste woord voor alles he. Thuis, hier, overal.

M: Haha, en binnenkort de fitscan er bij, dan komt alles nog meer in balans.

J: Nou, haha, dat vraag ik mezelf af, ik ga het wel doen, maar ik houd mijn hart vast. Nou, nee, ik kan wel iets fitter zijn inderdaad.

M: Nou ja, het is wel een leuke tool die ze nu inzetten. Even kijken, jouw team.. Want jij geeft natuurlijk leiding, daar zijn we dus al achter. Dat doe je ook al een tijdje. Jouw team nu? Wat is daar de samenstelling van?

J: Op het ene contract hebben we 2 Poolse, 2 Turkse en de rest zijn Nederlanders. En op de expeditie hebben we Polen, Nederlander, Engelsman, Letland en Oekraïne.

M: Dus dat is wel lekker een gemixt groepje. Toch?

J: Ja zeker, een goed gemixt clubje.

M: Had je dat bij vorige werkgevers ook?

J: Ja, op het vorige werk hadden we heel veel diversiteit. Bij DHL werkten we voornamelijk met Turken en Marokkanen, van jong naar oud. Die eigenlijk heel vroeg zijn begonnen bij dat bedrijf, en daarin ook verder zijn gekomen. Bij Sony was het al helemaal een mix. Dat warehouse is opgestart in 2000, dat was natuurlijk glorietijd, waarin de markt heel lastig was. Dus dan krijg je van uitzendbureaus alles wat zich maar aanmeldt. Dus dan.. Ja heel diverse samenstelling. Veel Somaliërs, veel Turken, Marokkanen, Polen, heel divers.

M: Ja, en hoe ga jij zelf om met de diversiteit in jouw team?

J: Uhm, ik vind het zelf altijd wel uitdagend. Ik vind het wel.. Ja, iedereen heeft een andere benadering nodig. Een oudere man van 62 van Turkse komaf, moet ik nou eenmaal anders benaderen dan een Nederlander van 23 om het zo maar te zeggen en ik vind het leuk om daar een beetje mee te spelen en ze daar te krijgen waar ik ze hebben wil. Dus dezelfde richting in te krijgen.

M: En als je dan zegt van, Turkse mannen benader je net wat anders dan een jonge Nederlandse man, bijvoorbeeld. Hoe weet je dan hoe je de een benaderd en hoe je de ander benaderd?

J: Dat is een kwestie van ervaring. Ja, dat denk ik. En een beetje logisch nadenken natuurlijk. Binnen die culturen hebben ze gewoon andere normen en waarden. Dat is toch iets waar je rekening mee moet houden, anders gaan mensen toch alleen maar met de hakken in het zand en bereik je uiteindelijk helemaal niks. Of het tegenovergestelde van wat je wilt.

M: Heb je dat ook wel eens meegemaakt?

J: Ik heb wel eens meegemaakt dat een bepaald grapje bij iemand in het verkeerde keelgat schiet. Op het moment dat je dat merkt, dan is het ‘kom even mee, een bak koffie doen en ik heb het zo niet bedoeld.’ En je merkt dat er dan toch een hoop begrip is, als je dan toch de tijd even neemt om het uit te leggen. En daar ontbreekt het ook gewoon vaak aan. Als je dan kijkt naar de aansturing op een drukke afdeling, waar het heel directief is, van ‘nou dit en nou dat’. Als je dan weet dat iemand thuis niet lekker in z’n vel zit en rompslomp heeft. Je bent hier ook net een soort psychiater. Want iedereen komt met zijn of haar problemen naar jou toe. Van hee, ik heb even wat extra uren nodig.. Dan houd je daar wel rekening mee. En dat spel vind ik altijd wel leuk om te spelen.

M: Dus een spelletje van geven en nemen.

J: Ja absoluut.

M: En als je het daarna hebt over de culturele diversiteit in je team, is dat ook weerspiegelt in de laag daarboven van Assistant Supervisors en Supervisors?

J: Ik heb drie assistenten in totaal en eentje daarvan is een Nederlander, een is een Griek en de ander, dat was ik nog vergeten, die komt uit Macedonie.

M: Dus dat is ook lekker divers wat dat betreft.

J: Ja, ja, daar is Engels de voertaal. En die Macedonische jongen, die is nou een half jaar als assistant. Die heeft zijn promotie onder mij gemaakt. Ben ik super blij mee en die is super gemotiveerd. En hun kunnen samen ook heel goed. Het team accepteert hun ook, dus dat is echt heel mooi om te zien. Afgelopen zaterdag zijn wij wezen eten in de stad, van de 17 mensen gingen er 15 mee. Dat is zelf betalen, eigen tijd. En dat is dan hartstikke mooi om te zien en dat het qua sfeer ook goed zit. Ja, de kleur vind ik echt heel mooi, heel mooi. We hebben echt iets bereikt.

M: En als je het dan hebt over dat de sfeer goed zit, want juist aan zoiets merk je dat dan ook echt. Wat denk je dat dan het belangrijkste is om zo’n sfeer met al die verschillende culturen te bereiken? Of speelt het überhaupt een rol?

J: Ja, ik denk dat het een stukje persoonlijke benadering is. Ik probeer elke dag iemand er random uit te pakken en ook even te vragen hoe het offline gaat. Dus niet alleen werkgerelateerd, maar als ik merk dat mensen meer behoefte hebben, dat die twee minuten die we normaal hebben. Dan pak ik even een bakkie koffie en dan komen er andere zaken aan bod. Ik merk dat mensen daar wel respect voor hebben. Ik ben zelf vrij attent in de zin van verjaardagen en als ik weet dat het met iemands moeder niet goed gaat, er regelmatig even naar vragen. Of we iets kunnen doen. En dat doet heel veel met mensen, dat kleine beetje extra aandacht.

M: En dan, lijkt het me dat dat niet anders is voor iemand die van Poolse afkomst is, of Indonesisch voor mijn part.

J: O, die hebben we ook nog op de afdeling zitten.

M: O toch nog een cultuur meer?

J: ja, maar die praten Nederlands, dus dan denk ik daar niet zo snel aan.

M: En je zegt nu, die praten Nederlands. En net zei je ook al dat je Engels praat…

J: Op de expeditie afdeling spreken de twee assistenten Engels, daar is de voertaal Engels. Die communiceren alles in het Engels. Maar met veel Poolse medewerkers proberen bij zo veel mogelijk Nederlands te praten. We doen de kick-off bij Canon dan ook in het Nederlands, bij expeditie is die in het Engels.

M: Ja.. Merk je daar ook nog verschil aan? Als je daar iemand moet aansturen of je moet iets uitleggen, dat moet jij dan van het Nederlands, naar het Engels overschakelen?

J: Ja, maar daar heb ik zelf niet zo veel moeite mee.

M: En hoe die boodschap dan overkomt, het uitdrukken of het oppakken?

J: ja, maar ik denk altijd dat je nonverbale.. Ja dat is 80% van de communicatie. En ik denk dat als je iemand in de ogen aankijkt en iets uitlegt, dan zie ik ook wel of iemand het begrijpt ja of nee en of er meer uitleg nodig is. Mijn non verbaal is, krijg ik soms wel terug, misschien iets te sterk in sommige gevallen. Dat is nou eenmaal zo. Dat is ook wel een ontwikkelpuntje, maar het schept ook wel een hele hoop duidelijkheid. Dus als ik het meen, dan zien mensen dat ook wel.

M: Een soort open houding wat je dan ook hebt toch?

J: Ja, soms iets te open misschien wel. Ja, dat klopt. Ik denk altijd, mensen zijn gebaat bij duidelijkheid. En ook als de boodschap niet zo fijn is.

M: Merk je daar dan ook verschil in.. Want je zegt ik ben zelf heel erg open. Merk je daar een verschil in qua reactie van mensen met verschillende achtergronden?

J: Ja, ja, ja. Daar merk je wel verschil in. Een Pool zou niet zo snel.. Zeggen vaak ja, terwijl ze toch het niet zo goed begrijpen, dus dat moet je toch wel vaak herhalen en hun ook laten herhalen wat ik heb gezegd. En of ze dat ook echt begrijpen?

M: En is dat dan de taal die dan ook meespeelt?

J: Ja, goede vraag, dat weet ik niet. Als hun Engels minder is, en we hebben gepretendeerd, we nemen alleen mensen aan die Engels beheersen. Dan worden die gescreend op Engels of Nederlands. Maar voor de markt zoals die nu is kan je die eisen niet blijven stellen, want dan heb je geen hond meer binnen. Dus daarin zijn ze wat versoepelt en daarin merk je ook dat er daarin wel wat onduidelijkheid is en wat extra uitleg nodig is.

M: En dan heb je zelf nog niet echt de last ervaren met een taalbarrière of iets?

J: Nee, niet echt.

M: En de werknemers, hoe is het daarmee. Want je zei in het begin dat je een wat minder gemotiveerd team had?

J: Er zat een leidinggevende die volgens mij best wel erg met zijn eigen in de knoop zat en best wel erg met zichzelf bezig was en daardoor ook alles voor zichzelf hield. Ik ben juist heel erg open. Ik neem de assistenten zo veel mogelijk mee naar meetings waar ik bij zit, ook naar het MT. Als ze ook zelf dingen doen en zelf dingen opleveren, ik geef ze heel veel verantwoordelijkheid. Want als je mensen veel verantwoordelijkheid geeft, dan gaan ze zich ook verantwoordelijk voelen en verantwoordelijk gedragen. En als dat allemaal uitkomt en op zijn plek valt, dan vind ik dat het mooiste dat er is. En dat is momenteel gaande op de expeditie. Vandaag wonnen ze de Kaizen Award en dat vond ik kei mooi, zag dat ook totaal niet aankomen. Echt super goede motivatie.

M: Dat was toch iets met 60% van de KPI’s?

J: Ja, 60 procent van de KPI target bereikt. Of verbeterd,laat ik het zo zeggen. En dat is super mooi, mooi gebaar ook naar het team toe. Hebben ze super gedaan. Het is de eerste Kaizen die die oplevert. Ik heb een training gefaciliteerd voor hoe ze een Kaizen moeten maken en ze daarin een beetje geassisteerd, maar niet heel veel. Ze hebben veel zelf gedaan. Ja, daar ben ik heel trots op.

M: Mooi toch, dat dat zo lekker zijn vruchten afwerpt. En als je het stukje motiveren. Merk je daar verschil in? Qua het motiveren van een Poolse werknemer, Turkse man..

J: Nou ja, nee, niet direct. Het is meer in de benadering, als in de.. Uiteindelijk is iedereen gebaat bij dat stukje persoonlijke aandacht en een stukje persoonlijke uitleg. Alleen de manier waarop ik een Nederlandse jongen van 23 benader, die gewoon grapjes kan maken in onze eigen taal. Tja, die grapjes worden niet altijd begrepen en zeker niet als je die naar het Engels gaat vertalen, dan is helemaal de clou weg, dus dat werkt vaak niet. Ik denk dat het qua motivatie wel goed zit. Alleen sommige mensen hebben wat meer, moet je wat meer respect tonen, al is het maar gespeeld. En verder ben ik er heel simpel in. Als ik een gevoel krijg dat ik respectloos word benaderd, dan hebben we samen wel een probleem ja. Maar ook dat, zie ik eigenlijk niet terug. Maar dat komt dan misschien ook wel weer door de manier waarop je je profileert of door de manier waarop mensen je zien. Het is ook een stukje uitstraling, ik weet niet zo goed hoe ik het moet omschrijven eigenlijk.

M: Ik denk dat als je als leidinggevende ergens werkt, dat je dan vanuit jezelf en vanuit je natuur een bepaald overwicht hebt en dat als natuurlijke uitstraling hebt.

J: Ja, ja.

M: En dat kan je natuurlijk aanvullen met vaardigheden, die je leert of competenties waarin je je kan ontwikkelen en leerpunten en dat soort dingen. Maar ik denk dat er van nature ook wel iets in zit.

J: Ja, mijn ervaring is ook bij een bedrijf waar ik kom te werken, dat mensen vaak hebben van ‘o, wat komt hier nou weer binnen’ en vooral vrouwelijke collega’s. Die denken ook vast wel van ‘nou, wat een rare’.. Terwijl als ik met ze werk, dan kunnen ze met je weglopen bij wijze van spreken. Ik heb één collega gehad in mijn hele carriere, waarmee ik er niet uit ben gekomen. En die is inmiddels ook weg, want die kwam er met niemand uit. En ik had gezegd, dat gaan we oplossen. Maar dat heb ik niet voor elkaar gekregen, die zat zo met zichzelf in de knoop. En dat voel ik ook echt wel als een verlies, dat ik dat niet voor elkaar heb gekregen. Maar goed, het is er eentje geweest op alle honderden waarmee het wel gelukt is.

M: Ja, dus dat is opzich dan wel goed te praten toch?

J: Ja en toch zit me dat af en toe niet helemaal lekker. Denk er verder niet over na of zo, maar als ik er nu aan terug denk, denk ik wel dat het zonde is dat het niet helemaal gelukt is. Maar die was ook respectloos naar alles en iedereen en niks was goed.. Dus dan is er ook geen land mee te bezeilen. Die wou ook niet en die is met een goede regeling weggegaan.

M: Dan heeft zij in ieder geval gekregen wat ze wilde. Toch?

J: Ja..

M: Leiderschap van nature is iets wat ik me zelf wel kan voorstellen.. Heb jij leiderschapprogramma’s gevolgd binnen CEVA?

J: Ja

M: Welke heb jij gevolgd?

J: …

M: Diep graven

J: Ja, het was lang geleden.

M: Heb je toevallig de Power of Connection gevolgd?

J: De supervisor training heb ik wel gedaan.

M: En die heet dan nu de Power of Connection. Dat is met een externe partij of dat is die nu in ieder geval.

J: Ja, ik heb binnen DHL een hele leiderschapscursus gehad, met een psycholoog er bij. Jody Wapenaar (?), ik weet niet of je dat iets zegt?

M: Nee

J: Die heeft een heel eigen bureau, waarin ook heel diep gegraven wordt en vragen als waarom acteer je, zoals je acteert. Waar komt het vandaan? Van vroeger uit en je zit in je spinnenweb en noem het allemaal maar op. Ging heel diep en dat was ook echt heftig. Er zaten ook volwassen collega’s gewoon te janken. Was heel pittig, maar wel heel goed om te zien waar je vandaan komt. Er waren ook interne trainingen, waarbij video opnames werden gemaakt met acteurs. En toen was ik natuurlijk ook pas net supervisor. En dan word je gefilmd en dan wordt er een casus neergelegd, en ja dan moet je dat doen ten opzichte van de groep. Als je dat terugkijkt denk je van ‘jezus man, was ik echt zo..’ Dat is niet de manier waarop mensen graag aangesproken willen worden. Dat zijn hele goede spiegels geweest.

M: Dat lijkt me alsnog best confronterend dan.

J: Dat is het ook. Maar het leven is ook confronterend he..

M: Ja, ja. Ze zeggen altijd ‘groeien doet pijn’. Maar leiderschapsprogramma’s binnen CEVA kan je niet zo ...

J: Nee, nee. Ik zou zo 1 2 3 de training daarvan niet weten.

M: Je hebt er waarschijnlijk wel één gevolgd.

J: Ik heb er twee gevolgd.

M: En als je daar naar kijkt, en überhaupt leiderschapsprogramma’s, heb je dan echt iets waarvan je denkt ik heb echt iets gemist?

J: Nee, nee.

M: En waar lag de focus op in dat soort programma’s?

J: Ja het gaat vooral om welke kleur je was. Ben je een people, ben je rood, ben je paars..

M: O, dat is Management Drives.

J: Ja, klopt. Ik heb persoonlijk.. Ik haak gewoon aan en ik zie het allemaal wel en ik probeer zo veel mogelijk op te vangen, waarvan ik denk dat ik er iets aan heb. Maar uiteindelijk voel ik me prima bij de manier, waarop ik het doe. Voor mij werkt dat prima en bijleren is natuurlijk nooit verkeerd. Om dingen nou helemaal om te gaan gooien, omdat het ergens zo staat.. Ja voor mij heeft het altijd zo gewerkt en misschien ben ik wel ouderwets daar in.

M: Haha, nou dat denk ik nog niet hoor.

J: Nee?

M: Nee, dat denk ik niet. Nee. Even kijken hoor.. Ik had namelijk een aantal aspecten, met betrekking tot intercultureel leidinggeven. En die wil ik eigenlijk even opnoemen, het zijn er vijf. En ik zou graag willen weten of jij er vanuit eigen ervaring als leidinggevende iets in mist. Of vind je juist dat er één echt heel belangrijk is of een groot onderdeel, want dan kan ik dat namelijk ook weer meenemen. Eentje is een stuk personeelswerving.. Vrij weinig mee te maken?

J: Nou ja, ik doe wel.. Kijk binnen het ene contract is het, hier heb je ze, zoek het maar uit. Terwijl ik altijd van mijn eigen afdeling Canon en Expeditie, altijd als een uitzendbureau een kandidaat heeft, dan doe ik altijd even het CV bekijken en een klikgesprek houden voordat ze überhaupt op de vloer komen. Zodat ik ze ook even 1 op 1.. Ja, even iemand in zijn ogen aankijken en gewoon een aantal vragen stellen of er überhaupt kennis van zaken is.. Want sommige de weten geen verschil tussen een europallet en een blokpallet. En dan is het niet heel handig om daar mee verder te gaan. Dus daar maak je wel een totale selectie in. En dat werkt voor mij heel prima en ik merk aan de medewerkers dat ze dat stukje persoonlijke aandacht ook heel fijn vinden, in plaats van dat ze op de vloer komen te staan en dan pas kennis maken met degene met wie ze gaan werken.

M: En hier maakt het stuk culturele achtergrond niks uit?

J: Nee, absoluut niet.

M: Nou, dat is mooi toch. Oke, een ander aspect was motivatie, daar hebben we het al over gehad. Ik denk dat je dat als leidinggevende sowieso altijd wel in je hebt.

J: Ja, dat is wel iets wat je altijd probeert en iets wat je als leidinggevende in ieder geval wel hoort te hebben.

M: Dan hebben we het aspect beoordelen en feedback.

J: Met betrekking tot het intercultureel bedoel je? Of dat ik dat anders doe dan..

M: Ja, of dat je feedback misschien meer direct geeft aan een Nederlandse collega..

J: Ja, daar zit denk ik wel iets van verschil in zit. Daar maak je wel een klein onderscheid in. **De boodschap is hetzelfde, alleen hoe breng ik hem.**

M: En is dat iets, wat je echt uit jezelf doet? Of iets wat je ergens een keer geleerd hebt?

J: Ja, nou, op het moment dat je met iemand in gesprek bent, dan merk je al vrij snel, aan verbaal en non verbaal hoe iemand ergens in staat. En daar probeer je dan op dor te borduren zeg maar. Dus als mensen zeggen, als ik zie dat iemand het echt ergens niet mee eens is en hij spreekt het niet uit. Dan kun je daar ook op verder gaan. ‘Hee, ik heb het gevoel dat, hoe zie jij dat?’ Dan kan ik daar gewoon ook mijn argumenten aangeven. Zoals ik al zeg, ik kom er altijd met iedereen wel uit. Ik heb nog nooit echt een beoordeling gegeven, waarbij mensen niet willen tekenen of zo. Ik bedoel, als de boodschap helder is, dan is die helder. Het mag ook geen verrassing zijn, een beoordeling.

M: Niet uit de lucht komen vallen..

J: Nee, ik bedoel, heel het jaar werken we met elkaar samen, dan kan het niet dat er in jouw beoordeling ineens dingen staan, die je nog nooit hebt gehoord. En dat is wel iets, dat veelal gebeurt. Dat mensen beoordeeld worden en dan geluiden komen als ‘hoe kan dat nou?’ .. Nooit geen feedback over gehad.. Dat is het meest vreemde dat er is. Dus dan gaan ze met de hakken in het zand.

M: Eigenlijk ook niet heel raar.

J: Nee, een hele natuurlijke reactie. Maar het moet geen verrassing zijn, zo’n moment. Dus.

M: En zeker niet als aanval, denk ik.

J: Nee, nee.

M: Volgende stuk is beloning.. Je kan het heel makkelijk zien als de financiele prikkel, salaris..

J: Nee, nee, dat schouderklopje is minstens zo belangrijk.

M: Ja, precies, want dat is dan de meer zachte kant van belonen en ik denk dat ik daar wel uit kan pakken.. Dat het vooral voor jou het complimenten geven en het stukje waardering geven?

J: Ja. Stukje waardering.. Wij werken nu ook met de star cards, ik weet niet of je dat al kent?

M: Ja

J: Nou kijk, dat is een leuk initiatief, waarvan ik ook een beetje twijfelde.. Kijk, bij 1 contract is er een grote groep en degene die hem nu heeft gekregen, die wordt echt gewaardeerd en die doet ook echt veel.. Alleen dan merk je gewoon dat zo’n groep zegt: we zorgen gewoon dat zij het gaat worden. We schuiven haar er naar toe. En daar moet je eigenlijk voor uitkijken, met dat soort dingen.

M: Ja, als in het moet wel een beetje onafhankelijk blijven..

J: Ja, het zou onafhankelijk moeten zijn, dat je beslist als groep. De ene zegt dit, de ander zegt dat. Maken we een employee of the month, hebben we ook al een keer gehad. Maar het initiatief is goed, ik heb er zelf ook een paar mogen ontvangen en daar ben ik ook wel blij mee. Een hoop van verschillende mensen. En ook mensen van facility, die laatst zijn begonnen, die gewoon een bedankje geven voor de goede begeleiding en dat ze daar blij mee zijn. Eentje van HR gehad, eentje van mijn directe collega. Ik heb er zelf ook drie of vier uitgedeeld. Ja, dat stukje waardering is dan wel heel fijn.

M: Ja, en als ik dit dan hoor over een star card, denk ik in eerste instantie dat het wel erg Amerikaans is.

J: Beetje overkill, ja, ja, inderdaad. Zo’n gevoel had ik er in eerste instantie ook bij, maar ik denk uiteindelijk wel dat het meehelpt in een goede sfeer.

M: En dat wordt dan ook echt door iedereen uiteindelijk gewoon goed opgepakt?

J: De bedoeling is dat iedereen.. Kijk als je niks hebt, dan heb je niks. Maar als je een collega hebt die jou ook een keer buiten werktijd om een keer heeft geholpen met verhuizen of iets dergelijks, dan is het wel heel leuk om zo’n ding te geven. Dan kan je er voor kiezen om dat in een kick-off te doen en de ene kiest er juist weer voor om het niet in de spotlights te geven en die geeft hem liever 1 op 1.

M: Wat dat betreft is er een vrije keuze in.. En merk je dan ook nog een verschil in mensen, die het sneller oppakken dan de ander en een verschil qua cultuur hier in?

J: **Nee, ik merk daar geen verschil in. Misschien is het er wel he, dat weet ik niet. Maar ik merk het niet.**

M: Nou, dat is goed.

J: Ja, dat is zeker goed.

M: Eens kijken, ik had nog een stuk loopbaanontwikkeling. En dan weet ik niet in hoeverre jullie daarmee bezig zijn, echt het laten ontwikkelen, dus ook van de medewerkers onder je. Terwijl ik net hoorde, dat jij een assistent supervisor hebt en die heeft onder jou promotie gemaakt?

J: Ja, klopt.

M: En dat is van origine een.

J: Operator

M: Nee, ik bedoel qua achtergrond

J: O, een Macedonische jongen.

M: Merk jij qua behoefte aan groei in carriere en ambitie, merk jij daar onderling nog verschil in?

J: Eigenlijk ook niet. Nee, ik denk dat het qua verhouding allemaal wel gelijk is binnen bepaalde culturen is het altijd.. Ja haha, dat is net zoals bij de Nederlanders.. Altijd mensen die graag vooruit willen en een extra stapje willen zetten, maar er zijn ook mensen bij die het allemaal prima vinden, zoals het is. En dan heb je het in het algemeen wel over de wat oudere populatie, die er vanuit Philips is gekomen en Excel in het verleden hebben overgenomen. Die mensen die denken vaak dat ze hun sporen al verdiend hebben en privileges hebben, het is heel lastig om daar mee om te gaan. Van de andere kant is het ook wel heel mooi, als je die juist aan het werk krijgt.

M: Dat is natuurlijk weer een andere diversiteit.

J: Haha, ja dat is een hele andere diversiteit.

M: Ja, het was ook lastig om het bij één diversiteit te houden.

J: Ja, man-vrouw verhouding is bijvoorbeeld ook interessant in de logistiek. Toen ik bij Sony zat, hadden we veel te maken met Turkse en Marokkaanse medewerkers, die ook al wat ouder waren. En als er dan een vrouw in het team kwam, dan merkte je wel dat zij heel anders gingen reageren.

## Transcript CVDW

M: Zo, die staat aan. Uhm, Zou je als eerst gewoon misschien jezelf willen voorstellen, wie ik voor me heb?

C: Ja, Cohan van de Wouw, 45, kom oorspronkelijk uit Brabant, Kaatsheuvel, dus dat is vlakbij jouw school zeg maar.

M: ja, ja daar ben ik laatst door heen gereden.

C: Door Kaatsheuvel?

M: ja

C: Ik ben eigenlijk, heb ik een technische opleiding gedaan. Eigenlijk de MTS gedaan. Met als hoofdvak lassen. Ik heb een tijdje bij een scheepswerf in Heusden, ben ik lasser geweest. Vijf jaar ofzo.

M: Dat is daar met dat mooie historische centrum toch?

C: Precies, ja, daar. Maar goed, na vijf jaar kwam ik er achter dat het eigenlijk toch niet. Tja.. je bent twaalf en je moet eigenlijk de beslissing voor de rest voor je leven nemen. En ja, ik heb gewoon de verkeerde beslissing genomen. Ik gebruik het nu privé. Vind het wel heel leuk om te doen het technische gedeelte. Ik ben toen de logistiek ingegaan. Eigenlijk vond ik vroeger de vrachtwagens mooi, dus wilde ik eigenlijk vrachtwagen chauffeur worden. Ben de logisitiek ingegaan, ben bij een bedrijf terecht gekomen waar ik eigenlijk drie maanden voor de vakantieperiode zou overbruggen. Ja, binnen drie jaar had ik me daar opgewerkt tot 1 van de 3 supervisors. Er werken daar vijf

ploegendienst. Dus elke keer zeven dagen werken en vijf dagen thuis.

M: Dat is ook met twee nachten er bij toch?

C: Ja, dat klopt, precies, cycluis van drie die wisselt dan. Het was 2-2-3. Dus die cyclus van drie wisselt steeds door de ploegen heen. En dat vond ik wel heel leuk. Ook een stukje waardering uit je werkgever. De werkgever ziet van ‘hee, die jongen die kan meer’. Ik heb daar wat verschillende opleidingen en curssusen gevolgd. Ik heb daar ook mijn HBO magazijn management gevolgd. Dus heb ik twee jaar lang in de avonduren naar Utrecht, naar de hogeschool, dat heet tegenwoordig Domstad, daar heb ik de opleiding gedaan. Na 15 jaar wilde ik wel eens wat anders dan alleen 5 ploegendienst, ik leerde toen ook mijn huidige vrouw kennen. Die woonde in Leusden, bij Amersfoort. Tijdje heen en weer gereisd, heb ik op een gegeven moment de knoop doorgehakt om daar te gaan wonen. Dus daar terecht gekomen en een uitstap gemaakt naar productie. Dacht de productie kant ligt me wel, dus ben ik als productie manager en productie leider ben ik een tijd lang in de gas en olie industrie actief geweest. Heb bij de bedrijf HBO productiemanagement kunnen doen. Maarja na een aantal jaren kwam ik er toch achter dat het toch niet zo fijn voelde als logistiek. Ik ben eigenlijk weer terug de logistiek in gegaan en een paar keer heb ik geholpen om een logistiek bedrijf te verhuizen op project basis. Inventum, die van Bilthoven naar Houten verhuisden die heb ik echt helemaal meegeholpen verhuizen. Toen zag ik op een gegeven moment bij CEVA een functie. De klant lag op dat moment nog bij CEVA in Polheim, in Duitsland. Dus die moest verhuisd worden hier naar toe. Ja, dat vond ik eigenlijk wel heel leuk.

Ik kreeg een gedeelte van het warehouse en samen met project engineers deed ik regelen. Processen bedenken, beschrijven en opzetten. Value Stream Mappings maken, zorgen dat de werkinstructies er zijn, systeem instructies, dus ook een tijdje met een andere proces engineer in Salzburg geweest en systemen gaan testen. Kijken wat daar uit kwam, vebeterpunten aangegeven. Drie maanden bij de klant in Duitsland geweest en toen van liever lee de verhuizing hier naar toe gedaan. En we zitten hier nu inmiddels bijna twee jaar. Ja, het is gewoon best een rollercoaster geweest. Eigenlijk ging er vanaf dag 1 heel veel dingen niet goed. Maar langzamerhand toch de processen op kunnen zetten, verbeteren ja, en nu is eigenlijk.. tikt als een klok zeg maar. Van liever lee heb ik er ook meerdere klanten bij gekregen. Ik heb inmiddels 6 accounts waar ik supervisor over ben.

M: Dus dat is aardig wat

C: Ja, dat is aardig wat. Ik heb daarnaast, hebben we ook de IVC toren control. Dat heb ik sinds drie maanden onder me. En ik ben hier ploegleider BHV en ik heb expeditie onder me. Dus ik heb eigenlijk ja, ik verveel me niet zeg maar.

M: Nee, je hebt genoeg te doen.

C: Ja, en, ja weet je, als je de juiste mensen op de juiste plaats hebt staan. Ik vind het belangrijk dat heel veel dingen door de mensen zelf gedaan worden. Verbetertrajecten zal altijd mensen hier in meenemen. Zodat we het samen met de mensen kunnen doen en dat de mensen het dragen. Dat ik eigenlijk alleen ter ondersteuning ben voor als het niet goed gaat of als ze ergens tegen aan lopen. Je hebt bij elk bedrijf een stukje bureaucratie heb je te maken, waar je tegen de muur aan loopt. En ja, op zo’n manier steeds stappen te maken, dat mensen de stappen dragen. Dan moet je ze erbij betrekken en dat gaat altijd een stuk makkelijker. Dat als ik tegen jou zeg ‘je moet dit en je moet dat gaan doen’ Of als ik tegen jou zeg: ‘we zullen eens gaan kijken hoe kunnen we dit nu gaan oplossen’. Natuurlijk heb ik een mening en heb ik een visie en stuur ik soms ook wel dingen bij, maar 90 procent moeten de mensen het zelf gaan invullen en zelf gaan dragen zeg maar. Dus ja, dat vind ik wel eluk om daarmee met je ploeg steeds stappen te maken.

M: Dat kan ik me voorstellen, gewoon echt vanuit met z’n allen. Wat je ook zegt, met z’n allen dragen.

C: Ja met z’n allen, maar ook echt mensen owner maken van een proces. Ik heb dus verschillende processen op die klanten lopen en ik heb eigenlijk wel voor elk proces heb ik een owner , van oké: dit is van jou, jij gaat dit opzetten, jij gaat hier aan werken, dit is jouw verantwoordelijkheid. Ik help je daarbij, maar zo heb je steeds owners. Ik heb bij een klant denk ik wel 15 verschillende processen lopen, ik heb een aantal van die processen gekoppeld en daar staat 1 persoon op. Daarnaast heeft deze een backup,voor op het moment dat hij er niet is. En ja, zo werk je die olievlek verder uit. En dan krijg je echt wel een goede belangrijke sterke basis.

M: Het klinkt al.. Jij hebt dus echt al heel veel ervaringen met leidinggeven.

C: Ja dat doe ik zo ondertussen al 20 jaar denk ik. Maar voor mezelf, toen ik 20 jaar geleden begon met leidinggeven, toen was mijn leidinggeven heel anders dan nu.

M: Ja?

C: Nu ben ik meer een coachende leidinggevende en help ik de mensen om stappen te maken. Dus om samen het pad uit te stippelen, nou ik vind dat jij hier bent, je wilt daar naar toe, wat heb jij nodig om daar te komen? Vertel het me maar.

Dat kan trainingen zijn, dat kan toolboxes zijn, een middagje sparren met de klant, weet je. Dat kunnen van allerlei dingen zijn en zo vind ik het wel leuk om die stappen te maken. En 20 jaar geleden was het meer van ‘jij gaat dat doen en dat ga je zo doen’.

En dan merk je dat die cultuur enorm aan het veranderen is.

M: En is dat dan je eigen cultuur, dus je eigen ontwikkeling of is dat de tijdsgeest die zich ontwikkeld?

C: De maatschappij. Je merk het toch wel nog steeds, dat steeds meer de jongere garde willen steeds meer betrokken worden en steeds meer inbreng hebben. Maar ja, weet je, mensen op de vloer, ook van toen, die hebben hele goede ideeen. Die lopen steeds tegen dezelfde problemen aan, waar ik misschien niks van meekrijg, omdat ik de hele dag in een meeting zit en niet meekrijg wat precies de pijnprikkels op de vloer zijn. En door dat je de mensen erbij betrekt weet je waar ze tegen aan lopen.

M: En dan heb je het over tijdsgeest, als maatschappelijke trend, we zijn natuurlijk in Nederland, dus dat is ook wel een duidelijke Nederlandse trend. Ik herken hem bij mezelf ook wel. Ik vind het zelf ook wel prettig om betrokken te zijn bij mijn bijbaantje, zo van ‘wat is mijn manager allemaal aan het doen?’. Ik wil het wel graag weten. Ook al ligt het buiten mijn verantwoordelijkheid, ik wil er graag van op de hoogte worden gesteld en meedenken en input geven waar nodig. Dus dat is ook wel aan mezelf te relateren.

C: Juist ook om jou verantwoordelijk te maken voor het proces. Kijk, we zitten hier nu in deze kamer en als ik jou nu verantwoordelijk ga maken voor deze kamer en ik maak een zooitje van deze kamer. Dan kom je mij er op aanspreken. Want je weet dat je leidinggevende bij jou komt. Maar als jij neit verantwoordelijk bent voor deze kamer, en ik maak er een zooitje van, dan voel jij je daar minder betrokken bij. Dus dat is belangrijk. En ik heb verschillende. Ik heb een inbound stuk, NCR stuk, outbound stuk, en op elke is gewoon iemand verantwoordelijk voor het 5S, voor het reilen en zeilen van stukjes en is een aanspreekpunt en die er ook zo betrokken bij is om het op te bouwen. Waar hij zich ook comfortabel bij voelt en waar hij ook het gevoel heeft, oké, hier wil ik verantwoordelijk voor zijn. Dat is natuurlijk ook belangrijk.

M: Ja, dus ook wel een stukje willen, maar..

C: Je moet.. ja niet iedereen wil dat, maar je moet het vragen. Want hee, er werken hier drie personen, wie wil er meehelpen om 5s op te zetten en wie wil daar de verantwoording voor dragen. Wil jij dat? Oké, prima. Dan gaan we samen zitten, maar dan heb je ook. Dat geef ik de mensen wel mee he. Je steekt nu je vinger op, amar als het niet goed gaat komt ik ook bij jou. Dan kan je daarna niet zeggen ‘ja maar die en ja maar die’. Nee, het is jouw stukje.

M: Een soort van, wie A zegt moet ook B zeggen.

C: Precies, precies.

M: En dat stukje verantwoordelijkheid, dat mensen het met zijn allen doen, dat is best wel iets wat in de Nederlandse cultuur zit. En dan gaan we het nu even over het stukje culturen, culturele diversiteit hebben.

C: ja

M: Met wat voor een team werk jij samen?

C: Ja, ik heb eigenlijk wel aardig wat nationaliteiten. Marrokaanse, Turkse, en wat je de laatste tijd veel ziet oostblok. Poolse medewerkers, Hongaarse, Littouwen, het grappige is.

Dat je tussen het Oostblok ook daar verschillen tussen ziet. Poolse medewerkers zijn meer een beetj terughoudend. Die hebben vaak een werkperiode in Polen meegemaakt en daar gaat het er heel anders aan toe. Daar moeten ze nog net niet buigen voor hun leidinggevenden, maar dat gaat daar dus wel heel anders. Dus die merken hier soms wel van ‘oo, oké, we worden er bij betrokken’. Maar die moet je echt trekken. Die moet je ook echt bij het gesprek, echt aanwijzen van ‘hee, wat vind jij er nou van’. Weet je, die moet je er echt bij betrekken, die hebben een wat meer afwachtende houding, omdat ze dat vanuit hun eigen cultuur nog niet gewend zijn. En dat zie je een beetje bij Marrokaanse mensen ook een beetje terug komen. In hun cultuur gaat het anders zeg maar. Dus, die moet je gewoon specifiek vragen van hee wat vind jij er nou van en wat heb jij voor een ideeen? En dan komen ze. Dus ze doen het niet uit zichzelf zeg maar.

M: En dat is misschien een gekke vraag, maar hoe merk jij dat dan? Want je zegt dan: het is typisch Pools dat afwachtende en ook wel Marrokaans dat je er aan moet trekken.

C: Ja, maar dat merk je gewoon. Kijk, als je dan met een groep bij elkaar staat en dan zijn de Hollander met hun grote bek vooraan zeg maar. Want die weten het altijd wel te vertellen. En dan zie je de Poolse en Marrokaanse toch wat meer op de achtergrond. En die zijn ook wat stiller. Dus vandaar dat je de Nederlanders dan wat moet afremmen en de Poolse er wat meer bij moet betrekken.

M: En als ik dat dan ga vertalen naar concrete handelingen. Hoe doe jij dat?

C: Gewoon vragen stellen, gewoon ze er bij betrekken. Als je het ergens over hebt, dan gewoon aan de persoon vragen: ‘hee wat vind jij er nou van of wat is jouw idee?’. Zeg maar, echt gewoon persoonlijk aanspreken. Dus ‘ja, wat vind jij er nou van? Vind je het goed? Vind je het niet goed? Wat vind je niet goed dan?’ En zo een beetje..

M: Mag ik dan zeggen dat.. Want dat doe jij bijvoorbeeld bij Poosle werknemers en minder bij Nederlandse werknemers, want dat is ook niet nodig.

C: Minder nodig, soms zie je dat wel. Het valt altijd wel op als je in een meeting zit met tien man en er valt altijd wel op degene die stil is. En degene die stil is, daarvan moet je gewoon zijn naam roepen en ‘joh wat vind je er van’. Dan kan je altijd achteraf altijd nog wel een één-op-één vinden en benoemen : ‘ik vind dat je een beetje stil bent, hoe komt dat?’. En dan of het interesseert ze helemaal niet of je merkt dan toch wel dat er een andere cultuur achter zit.

M: En als je dan merkt dat die cultuur er toch, qua aanspreken, merk je dan toch een verschil, ga je dan toch.. Of zijn er dan nog andere aspecten waar jij je op aanpast?

C: Eigenlijk niet zo. Maar door het benaderen heb je al wel wat meer contact er mee. Kijk, ik behandel een Pool of een Marrokaan niet anders dan een Nederlanders. Dat kan natuurlijk niet. Kijk, zij hebben de keuze gemaakt om in Nederland te komen werken, en dat is hartstikke fijn, want er zitten goed werkers tussen. Maar daar ga ik ze niet anders om behandelen, want dat is niet fair ten opzichte van je andere medewerkers.

M: Dus op zo’n manier pas je jezelf er niet op aan.

C: Dat ligt er aan. In grote lijnen niet, maar soms heb je wel dat sommige mensen die moet je anders benaderen omdat ze zich dan betrokken voelen. Dan kun je nog wel eens één-op-één er gesprekken mee aan gaan, maar in een grote groep, dan moet je het als een groep behandelen.

M: En heb jij ook kick-off bijeenkomsten?

C: Ja, elk ochtend

M: Doen jullie dat in het Nederlands of in het Engels?

C: Wij beginnen steeds meer naar het Nederlands te gaan, omdat de Poolse medewerkers steeds meer op Nederlandse lessen hebben zitten. Zodat ze steeds meer Nederlands gaan leren. Ik heb op 1 account, dat is mijn grootste account, daar heb ik een assistant superivsor en dat is een Poolse jongen. Die dwingen we aan de ene kant eigenlijk om Nederlands te leren, omdat we ook op een Nederlandse vloer staan. En ja, ik vind, hij is mijn assistant, hij moet gewoon Nederlands kunnen. Klaar. Dat is uiteindelijk wel de basistaal hier. Maar als het nodig is om in het Engels te doen, dan doen we het wel, maar soms heeft die wel.. En dat zie je nu wel en dat vind ik heel mooi, dan hebben we bijvoorbeeld een team of the week. Elke week hebben we een nieuw team of the week en dan worden er wat zaken uitgehaald zeg maar. Deze keer is het buiten op het parkeerterrein, dus hoe ga je om met de parkeervakken. En dan is die dat aan het voorlezen en dan komt die er even niet uit. Dan is er altijd een Nederlander die hem even helpt Ja, dat moet je hebben, want dat is leuk zeg maar. Dan zie je hem ook steeds meer daar lef in tonen.

M; Dat kan ik me ook wel voorstellen, want die jongen probeert het toch wel in een voor hem vreemde taal. Voor de groep die de taal wel beheerst.

C: ja dat klopt en soms moet je ook iemand pushen. In de goede richting en hij is assistant en hij is leidinggevende in Nederland, dus de Nederlandsde taal hoort er dan ook gewoon bij.

M: En hij heeft dan dus ook verschillende nationaliteiten onder zich. Of onder zich.. Dat klinkt altijd zo negatief..Hij werkt met verschillende nationaliteite. En hoe is dat dan voor hem?

C: Ik merk dat hij er wel heel makkelijk mee omgaat. Hij heeft eerst een paar jaar tussen de medewerkers ingelopen en heeft toen die stap gemaakt. En dat is voor zo iemand wel lastig want gisteren werkte hij nog met ze samen en vandaag staat hij er boven. Dus de eerste dag dat hij in een grijs shirt loopt, voelt dat niet prettig voor hem Maar doordat hij altijd als werknemer het repect aan iedereen gaf en het respect ook van iedereen kreeg, merk je ook dat hij dat nu krijgt. Dat is ook wel iets waar je naar moet kijken, en promoot tot leidinggevende. En hij gaat daar ook wel goed mee om.

M: Dat is ook wel fijn voor hem natuurlijk.

C: Ja, dat is fijn voor hem, maar ook voor de rest, ja.

M: Merk jij voor de rest, dat er op de vloer en tussen communicatie tussen culturen,

C: Je bedoelt tussen mijn collega’s?

M: Ja, nou ja, of hoe jij dus communiceert met mensen van andere nationaliteiten en hoe anderen daar mee communiceren. Niet per se supervisors tussen elkaar.

C: Ja, onderling zie je wel wat vaker, nou we hebben verschillende tafels hier staan. En je hebt toch altijd wel kliekjes die bij elkaar gaan zitten. En dan zie je toch wel dat de Poolse werknemers allemaal bij elkaar gaan zitten aan één tafel. Ja, weet je, dat is prima. Ja. We zijn.. Wat we wel doen om het één geheel te maken. We doen elke week een raadseltje op het bord en regelmatig gaan we per jaar wat dingen doen buiten het werk. Waar een keer krijgen ze het gratis en andere keren moeten ze betalen, maar ze gaan de andere keren wel mee. Weet je, dus dat doe je dan ook een beetje om culturen te mixen.

Ik heb elke donderdag geef ik iemand een platform om iets te vertellen over zijn project waar die op dit moment mee bezig is en dan zie je dat iedereen van elkaar weet waar ze mee bezig zijn en elkaar goede punten. Vrijdag bespreken we de kaizens. We hebben een keer gehad dat iemand klem liep met een kaizen en om hem gewoon echt het idee te geven van hee er staat 20 man, dus gebruik die 20 man. Weet je, dus kom hier staan. Waar loop je tegenaan met je kaizen? Hij vertelde zijn probleem waar die tegenaan liep en binnen 5 minuten was het probleem waar die tegen aan liep, losgetrokken door de ideeen die door de groep kwamen. Ja, als je het over zo’n punt helemaal eens bent, dan zie je hunzelf wel naar de groep gaan om hulp te vragen. Dat zijn gewoon hele leuke dingen, dan zijn de leuke samenwerkingen.

M: Dus dan zeg je ook dat daardoor de culturele verschillen, dat die daardoor eigenlijk overstegen worden daardoor.

C: ja, kijk, die cultuurverschillen zullen er altijd blijven. Een Marrokaan is een Marrokaan en een Pool is een Pool. Maar het is gewoon belangrijk dat als je op één afdeling zit, dat je met elkaar werkt. En of je nou twintig of honderd nationaliteiten hebt, dat maakt niks uit. Je moet gewoon respect voor elkaar hebben als collega zijnde, en ook als mens zijnde. En als jij doet vasten of Polen hebben zo ook hun eigen ding, prima. Maar als je hier binnen de muren bent, dan zijn we gewoon 1 team en doen we het samen. En tijdens een vasten, ja, tijdens de ramadan, dan gaan de Marrokanen of de moslims, een paar keer per dag meer bidden. Dat vangt de rest van de groep op, geen enkel punt.

M: Daar is dus ook ruimte voor?

C: ja, daar is letterlijk en figuurlijk ruimte voor. We hebben er een ruimte voor om te bidden en er is ruimte voor binnen de ploeg om te gaan bidden.

M: Dat is ook heel fijn. Je zegt ook ‘het creeren van betrokkenheid’ en dat dat gevoel van samen 1 ploeg zijn. Ik denk wel dat het echt werk om die culturele verschillen.. Ze mogen er wel zijn, maar je bent wel echt met zijn allen. En wat denk jij dat het belangrijkste is, als supervisor, om dat te creeren.

C: Dat is heel simpel. De mensen betrekken, overal bij betrekken. En ook deze week schrijft Jantje een raadsel op het bord en volgende week schrijft Mohammed een raadsel op het bord en die week daarop schrijft Yazeg een raadsel op het bord. Weet je, dat soort dingen. Daar creer je dat wel mee zeg maar. Met overwerken dan bestellen we ook altijd hallal. Er is niemand, maar dan ook niemand, die aan dat hallal eten komt. Want dat is van een moslim. Ja dan heb je respect voor elkaar, als je daar vanaf blijft. En dat zie je steeds meer komen. Als ik nu eten bestel, dan zijn er al meteen meerdere mensen die zeggen ‘denk je ook aan het hallal, want Ali eet mee en Mohammed eet mee’. Ah oke, fijn. Mensen betrekken, dat is gewoon heel belangrijk. Je moet ze gewoon als één ploeg laten en verantwoordelijk maken voor processen, zelf er bij laten betrekken, zelf de stappen te laten maken daarin, maar ook samen. In het begin heb ik ook gewoon tegen een Marrokaan gezegd: ga jij met Jazech een oplossing hiervoor vinden. Weet je, dan dwing je ze om samen een oplossing voor een probleem te vinden. Zo gaat dat samenwerken.

M: En als je dan die twee toch wel verschillende culturen bij elkaar zet en eigenlijk ook dwingt om met elkaar samen te werken. Hoe gaat dat dan onderling?

C: Dat gaat eigenlijk wel goed. Ik ervaar dat best we als positief op mijn afdeling zeg maar. Weet je,

ja.

M: Zonder problemen?

C: Ja, zonder problemen. Ik moet eigenlijk zeggen, op mijn afdeling zijn er weinig tot geen problemen onderling. Dat is ook wel een gevaar, dat snap ik. Want ik heb op een afdeling daar loopt 18 man. Die heb ik het langste, die heb ik helemaal zelf gebouwd die afdeling van niks tot naar wat er nu staat. Daar is het wel echt één ploeg. En als jij daar tussenkomt en je past er niet tussen. Dan ben je binnen een paar weken ook gewoon echt weg. Dan krijg je geen connectie met de groep. Dat is altijd wel heel belangrijk. Wat ik ook altijd wel heb is, ik sta nog steeds in het midden van de groep. Ik ben nog steeds de leidinggevende. En ze weten ook dat als er iets fout is, ik wil weten wat er fout is en dat wordt ook gezegd en dat kan ook de andere kant van de groep zijn, dat iedereen elkaar indekt. Dus ja..

M: Dus dan heb je eigenlijk, als ik het zo mag zien, heb jij een groep gecreerd van 18 mensen, vanaf begin af aan, die vanaf begin af aan leren hoe ze met elkaar samen moeten werken en of ze nou uit Marroko, Polen of Littouwen komen, die al die verschillende culturen zitten in één groep en die vormen dus eigenlijk samen ook weer één cultuur.

C: Ja, eigenlijk vormen hun de cultuur van de klant waarvoor ze op de site werken. En we zijn, wat we de laatste mee bezig zijn, hier op de site hebben we een aantal veranderingen doorgevoerd. Een van die veranderingen is ook dat er niks meer gecentraliseerd is, maar alles onder 1 account valt. Dus als je op het account van die ene klant gaat kijken daar staat bijvoorbeeld Mark als contractmanager, contractsupervisor is Sander en daarnaast sta ik voor de operations. En Sander is voor office. Doordat ik nu verschillende meetings met het office team heb opgezet, zie ook dat langzaam een geheel worden. Niet alleen meer ‘jullie doen dit en jullie doen alleen maar dat’. Nee, we werken allemaal voor één account, kom op jongens. Ondanks dat jullie daarboven zitten en wij hieronder, wat het leuke is, is dat je in de eerste meeting in een ruimte ging zitten. En dan zat aan deze kant magazijn en aan de andere kant office. Dus het wrong allemaal een beetje en het was allemaal niet zo fijn. Na eind van de meeting heb ik gezegd, oké jongen dit is het eerste uur. We gaan dit structureel elke week inzetten en volgende week gaan we gemixt zitten. Niet allemaal dit en dat. En nu stapt iedereen binnen en gaat naast elkaar zitten, weet je, dat gaat ook altijd leven. Twee mensen heb ik aangesteld, eentje van office, eentje van warehouse, dat die een uitje gaan organiseren. En zodra je dat hebt gehad, na het uitje, dan zie je altijd wel een samen zijn. Eng ewoon iedereen de ruimte geven. Zo van, jij zit op kantoor, wat vind jij dat er nog niet goed gaat. En het is heel belangrijk om mensen mee te geven dat je naar het proces moet kijken en niet naar de mens die achter het proces zit. Als jij het tien keer goed doet, dan heb je een ander gesprek dan wanneer je het fout doet. Maar vaak is het meteen ‘jij doet dit niet goed, jij doet dat niet goed’. Nee, het proces. Hoe is het proces. En dat besef begint er nu in te komen. Oké, we moeten een proces verbeteren, in plaats van jou af te gaan zeiken omdat je je werk niet goed doet. Nee, het proces gaat niet goed. Wat klopt er niet en wat kunnen we er aan doen? Nou en dat is gewoon heel leuk zeg maar.

M: Ja, lijkt me ook kicken als je dat voor elkaar krijgt.

C: Ja, weet je wat het is, en dat is heel grappig. Want je zit bij de developing. Ik heb deze stappen gezet aan het begin van het jaar en daar heb ik de power of connection training gevolgd. Ik heb daar twee doelstellingen voor mezelf uitgehaald. En heel grappig, die twee doelstellingen kwamen ook in mijn voortgangsgesprek kwamen die naar voren. En die ben ik nu behoorlijk aan het uitzetten. En ééntje is het samen met de mensen doen, het mensen er bij betrekken. En ja, dan zie je echt stappen.

M: En had jij je voortgangsgesprek had jij dat voor of na de training.

C: Na mijn training

M: Dus na de power of connection

C: Ja, want ik heb in juni mijn laatste meeting gehad van die training en in die laatste meeting had ik voor mezelf doelstellingen mee moeten nemen.

M: Aan de hand van wat er uit die training is gekomen?

C: Ja, dus je moet een belofte aan jezelf maken. Die heb ik op twee punten opgepakt en uitgewerkt en die heb ik allebei naar mijn mid year gesprek meegenomen. Nou Mark heeft dat gesprek gedaan en uit dat gesprek kwamen twee punten en die kwamen honderd procent overeen met mijn voortgangsgesprek.

M: Dat is heel knap.

C: Ja, maar dat is ook voor mezelf. Ik weet voor mezelf waar ik sta en waar ik naar toe wil en wat ik nodig heb. En ik durf mezelf ook recht in de speigel aan te kijken en te zeggen: ‘oke, dit is niet goed, dit moeten we zo doen’. En dat wren ook de twee punten die ik voor mezelf aanvoelde. Dit moet ik met mijn operatie gaan doen en aan de andere kant, ik heb natuurlijk de power of connection training gevolgd. Het zou wel heel lullig zijn als daar niets uit kwam. Want dan heb je de training voor jan met de korte achternam gevolgd. Je mag vanuit je werk die training doen, dus dan moet er ook wel iets voor terug komen. En daar heb ik ook wel veel aan gehad en sinds die training, vind ik ook van mezelf, dat ik daarin ook wel behoorlijke stappen aan het zetten ben.

M: En als je het dan over die training hebt, want daar wilde ik ook nog even over aanhaken. Dat had Esme ook gevraagd, van hee neem dit ook even mee. Heb jij nog punten waarvan jij denkt, hier mag het wat meer, hier mag het wat minder?

C: Voor mij was het in balans. Voor mij is die geslaagd. Ik heb van te voren ook opgegeven waar ik wilde uitkomen. Dus je moest van te voren aangeven van wat wil jij bereiken in deze cursus. Daar heb ik die twee punten uitgehaald en met die twee punten ben ik nu volop in ontwikkelingen en dat gaat gewoon echt de goede kant op. Dus voor mij is die cursus in balans gebleven. Er zat theoretische dingen in, maar er zaten ook heel veel doe dingen in. En dat vind ik gewoon interactief, dat vind ik gewoon leuk. We hebben een middag gehad met een acteur er bij. Je ziet in zo’n training ook.. dan moet er iemand als eerste bij een oefening en iedereen zit dan van ‘oeps’.. En ik sta dan altijd vooraan. Ik vind het niet erg om op mijn bek te gaan op die cursus, want daar is het voor. Ik leer er van. En met die acteur ook. Ik wist al gelijk welk gesprek ik wilde doen en toen zei die man dat ik me mocht voorbereiden, nou, dat hoefde ik niet, want dat had ik al. Ikw eet wat ik wil gaan doen en weet wat ik wil bereiken en wil dat samen met hem bereiken. Je kunt het gesprek op verschillende manieren in gaan en die man reageert steeds anders. En op een gegeven moment weet je, als dit gebeurd, kan ik het beste deze weg inslaan. En langzamerhand zie ik ook dat de mensen op de vloer, waarmee ik een andere weg ben ingegaan, zie ik wel dingen veranderen. Ik heb een eprsoon hier, die werkt hier al 30 jaar en die ga je bijna niet meer veranderingen. Maar die kan alsnog wel inzicht geven, soms reageert hij op mij, zoals die eerst niet gedaan zou hebben. Dan is het ‘o, nee, nu moet ik dit en dan moet ik dat’. Weet je, ja, die man is bijna 60 die kan ik niet meer veranderingen, maar hij heeft de inzichten. Hij snapt nu dingen meer. En dat is gewoon fantastisch.

M: ja, want dat krijg je toch mooi voor elkaar.

C: Ja, langzamerhand begint dat wel weer, begint dat te komen. En langzamerhand begint dat account ook echt samen te smeden boven en onder en dat is gewoon heel leuk.

M: Zou jji vanuit het stukje.. Die culturele diversiteit is bij elke site ook wel weer anders, qua verhouding, uhm, zou je het idee hebben dat er daar nog een deel van in de supervisor training mag.

C: Nou, dat is eigenlijk wel een goede nu je dat zo zegt. Dat je leert omgaan met verschillende culturen. Dat je.. kijk, uiteindelijk zit je in Nederland en wordt er vaak gezegd: ‘ze moeten zich maar aanpassen aan de Nederlandse cultuur en de Nederlandse wetten’. Ja, dat klopt, deels. Maar als je veel uit je mensen wilt halen, moet je ook een stukje van hun cultuur meekrijgen. Ik vind het altijd interessant om vragen te stellen over andere culturen, dan hoor je misschien weer dingen van ‘a, oké, zo zit dat in elkaar en dit kan ik het beste zo doen’. En dan heb je altijd nog een paar procent die je één-op-één even anders moet kneden, maar er zou misschien best iets met culturen in kunnen komen.

M: Voor jou is het natuurlijk zo, jij hebt je levenservaring mee, om het zo maar te zeggen en in die levenservaring ook al 20 jaar ervaring in het leidinggeven en in het zelf draaien van projecten. Dus wat dat betreft is het denk ik, dat je vanuit je eigen persoon, dat je daar al heel veel mee wint.

C: Ja kijk, dat zit natuurlijk ook wel een beetje in mijn hobby. Kijk, met mijn hobby geef ik ook trainingen en maak ik ook trainingsplannen. Om ze naar een doel toe te werken. Maar dan vind ik het ook gewoon leuk om zo met mensen bezig te zijn.

M: Is dat een stukje dat een leidinggevende nodig heeft? Dat je het wel leuk moet vinden om...

C: haha, ja dat sowieso. Er zitten ook minder leuke kanten aan natuurlijk he, aan het leiding geven.

M: Nou, zo lang die niet de overhand krijgen..

C: Precies, zo lang die niet de overhand krijgen, blijf ik het doen. Als ze wel de overhand krijgen, dan stop ik er gewoon mee.

M: Dan is het weer tijd voor iets nieuws.

C: Tijd voor iets nieuws en je bent dan ook geen goede leidinggevende meer. Je moet het niet onderschatten, wat je als leidinggevende voor een invloed hebt op je ploeg. Want ik ben leidinggevende en ik zit hier en hun staan daar aan mijn targets te werken. Ik moet op het einde van de dag een rapportage maken en zij zijn daarvoor nu mijn targets aan het halen. Dus dan is het heel belangrijk dat je die ploeg op de juiste manier invloed geeft. Als die ploeg op de juiste manier invloed heeft en op de juiste manier de targets halen, wordt er geld verdiend en daar zitten we nu eenmaal voor. Dus dat is gewoon..

M: ja, maar ook het besef zoals je zegt. Dat zij die targets aan het halen zijn, dat zorgt er wel voor dat jij ook wilt dat zij zich goed voelen en goed genoeg voelen om die targets te kunnen halen.

C: Ja, dat is heel belangrijk. Je moet een situatie creeren waarin iedereen zich prettig voelt en soms ben je ook een stukje psycholoog. Dan heb ik vandaag ook nog gesprekken gehad met iemand,w aar het privé niet helemaal lekker loopt, dan probeer ik hem toch te helpen. En dan vertellen ze wat ze willen vertellen en wat ze niet vertellen, vertellen ze niet. En als ze dan niet alles vertellen, kan je er rekening mee houden door het gesprek gewoon aan te gaan. Van joh, ik denk dat er iets. Maar zonder op de stoel van de arts te gaan zitten. Gewoon een stukje betrokkenheid.

M: Daar draait het wel echt om, betrokkenheid.

C: Ja, ja.

M: Ik denk dat ik hier al heel veel uit kan halen. Fijn. Heel erg bedankt voor je tijd.

# Bijlage VI: Axiale codering

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Introductie | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
| Twee jaar geleden als engineer gestart | SV van kleinere contracten | Officiersopleiding | 1 jaar bij CEVA |
| Projectmatig werken | 13-18 operators | VWO opleiding | SV Picking |
| Ambitie lijnfunctie | 1 ASV nu | Veel van de wereld kunnen zien | Marokkaanse komaf |
| Als SV meer verantwoordelijk | 1 IVC’er | Persoonsontwikkeling | Uit Roosendaal |
| Meerdere contracten | Binnenkort 2 ASV | Zes jaar bij marine | Net vader |
| 15 wn in office team |  | Begonnen als supervisor | Logistieke ervaring |
| Rapporteren aan Contract manager |  | Vier jaar CEVA | Ervaring LG verschillende culturen |
| Aansturen gehele office teams |  | Onervaren in begin Supervisor functie | Tussen 50-100 man |
| Pas sinds deze functie ervaring als LG |  | 30 jaar | Shiftleader ervaring |
| Zeilschool als LG |  | Bijna alle LP’s gevolgd | In NL geboren |
| Ad hoc vragen oplossen |  | Young Professional program | Nederlandse normen en waarden |
| Met de klant schakelen |  | Leadershipstrainingen | Thuis NL moeten praten |
| Dynamische werkomgeving |  | Projectmanagement training | Vader was gastarbeider |
| Engineering meer vakinhoudelijk |  | weinig nieuws in LP’s | Managament Drives |
| SV meer klantmanagement |  | NLP | Cursus leiderschapskwaliteiten |
| Nieuwe ervaringen als LG |  | Mindfulness | Enthousiast over cursus vorige WG |
| Power of Connection Training |  | Half vietnamees |  |
| Begeleid door business coach |  | Samen doen |  |
| 8 jr op zeilschool gewerkt |  | Zo objectief mogelijk |  |
| 3 jr LG op zeilschool |  |  |  |
| Sportopleiding |  |  |  |
| Skills opgedaan opleiding |  |  |  |
| Reiservaring |  |  |  |
| In opleiding kennis over cultuur meegekregen |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Introductie | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
| Doorgegroeid van ASV naar SV | 4.5 jaar bij CEVA | 45 jaar |
| HBO Logistiek | Meer uitdaging in functie gekregen | Uit Brabant |
| Hogeschool van Amsterdam | Drie jaar elders ervaring als SV | Technische opleiding |
| CEVA ziet toekomst | In 10 jaar van operator naar SV | MTS |
| CEVA geeft kansen | 39 jaar | 5 jaar als lasser gewerkt |
| Dieper naar jezelf kijken in LP | Behoorlijk wat ervaring logistieke sector | Logistiek |
| Totaal anders dan CL site | Supervisor training gevolgd | Binnen 3 jr opgewerkt tot SV |
| Heel dynamische site |  | HBO Magazijn management |
| 2 SV verantwoordelijk voor hele warehouse |  | Productie |
| 8 assistants |  | HBO Productiemanagement |
| 60-70 WN in team |  | Logistiek bedrijf verhuist |
| Site 24/7 open |  | Processen bedenken/beschrijven/opzetten |
| Ploegendienst |  | Value Stream Mappings maken |
| Altijd bereikbaar zijn |  | Werkinstructiesmaken |
| Overlap in shifts |  | Over 6 accounts SV |
| Direct leidinggevende aan ASV |  | Inventory Control Tower |
|  |  | Ploegleider BHV |
|  |  | Verveelt zich niet |
|  |  | 20 jaar ervaring in LG |
|  |  | Power of Connection training |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Algemeen Leiderschap | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
| Team optimaal laten functioneren | Nuchtere houding | Betrokkenheid creëren | Vrij direct als LG |
| Mensen ontwikkelen | Niet snel druk maken | resultaatgericht | Op strepen staan |
| Coachen | Oplossen met team | passievol | Er ‘zijn’ voor de mensen |
| Iedereen happy maken | Vragen stellen | MD niet concreet genoeg | Echt voor mensen zijn |
| Aandacht aan WN | Kennis over iemands persoon | Leren om kwetsbaar te zijn mist in LP | Geen verschil maken nationaliteit |
| Iedereen heeft een mening | Algemene praatjes | Resultaatgericht | Geen verschil uitzendkracht/vast contract |
| Mensen leren kennen | Open |  | Eén team zijn |
| Processen leren kennen | Eerlijk |  | Eén team, één taak |
| Leuk om te doen | Openheid bevorderen |  | Goed samenwerken |
| Leiderschapsskills nodig | Eerlijkheid bevorderen |  | Lastig leiding geven aan kampen |
| Vaak resultaatgedreven | Dingen aannemen van elkaar |  | Doorbreken geven voorkeursbehandeling |
| Vergeten mens voorop de stellen | humor |  | Team performance |
| Schakelen tussen stijlen | Veel gelachen |  | Stijging team performance |
| Coachende LG | Hard aanpakken van factoren die sfeer verpesten |  | Dingen meegeven ook voor naast werk |
| Bewustzijn van andere culturen |  |  | ASV zwart-wit |
| Graag dingen veranderen |  |  | Proberen in te leven |
| Anderen eerst hulpvraag laten stellen |  |  | Indenken hoe op jou overkomt |
|  |  |  | Geduld nemen |
|  |  |  | Begrip voor andersmans situatie |
|  |  |  | Welkom laten voelen |
|  |  |  | Contracters stellen vaker vragen |
|  |  |  | Challengen om mee te denken |
|  |  |  | Uitdagen met vragen komen |
|  |  |  | Interactie stimuleren |
|  |  |  | Onderling kletsen |
|  |  |  | Tijdslimiet bij kick-offs |
|  |  |  | Iedereen laten begrijpen |
|  |  |  | Te veel aandacht naar klant ipv mens |
|  |  |  | Op knieeen bij zitten |
|  |  |  | Babbelen met mensen |
|  |  |  | Productiviteit afdwingen door goede structuur |
|  |  |  | Basisregels volgen |
|  |  |  | Alle instructies volgen |
|  |  |  | Balans tussen leuk zijn en werken |
|  |  |  | Richtlijnen worden goed bepaald binnen CEVA |
|  |  |  | Veel afdelingen kunnen helpen |
|  |  |  | Geduld moet elke SV hebben |
|  |  |  | Winnaarsmentaliteit |
|  |  |  | Houd van aanpakken |
|  |  |  | Echt voor mijn mensen staan |
|  |  |  | Ik ga stukje voorop, daarna stap opzij |
|  |  |  | Verantwoordelijk gevoel meegeven |
|  |  |  | Corrigeren |
|  |  |  | Waarom vraag stellen |
|  |  |  | Coaching |
|  |  |  | Kwaliteiten zien |
|  |  |  | team vormen |
|  |  |  | Losse schakel, maakt geen ketting |
|  |  |  | SV smeert ketting |
|  |  |  | Continu investeren |
|  |  |  | Pluim in de reet steken |
|  |  |  | Balans nodig in dynamische omgeving |
|  |  |  | Balans heel belangrijk |
|  |  |  | Goed om te blijven trainen |
|  |  |  | Niet bewust inzetten kennis uit LP |
|  |  |  | Kennis LP wordt onderdeel dagelijks leven |
|  |  |  | Reflecteren |
|  |  |  | Hectische omgeving |
|  |  |  | Werkgroepen maken van SV |
|  |  |  | Iedereen altijd druk, druk, druk binnen CEVA |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Algemeen leiderschap | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
| Leiderschapsstijlen verder ontwikkelen in LP | Schouderklopje geven | Juiste mensen, op de juiste plaats hebben |
| Persoonlijkheidstest in LP | Soms met vuist op tafel | Dingen door WN zelf laten doen |
| MD maakt inzichtelijk en bespreekbaar | Balans vinden | WN meenemen in verbetertrajecten |
| MD maakt team sterker | Persoonlijke benadering | SV als ondersteuning |
| Leidinggeven is de bepaalde stijl die je hanteert | Niet alleen werk gerelateerd vragen | Bureaucratie |
| Int. Cult. LG is hoe bepaalde stijl overbrengen op bepaalde culturen | Attent zijn | WN betrekken |
| WN verantwoordelijk maken | Klein beetje extra aandacht doet veel met WN | SV moet soms bijsturen |
| Alles op papier zetten | Geen respect? Dan probleem. | Wn moet zelf taken invullen |
| Afspraken tastbaar maken | Jezelf profileren als LG | Wn moet zelf taken dragen |
| Directiever | Uitstraling | WN owner maken van proces |
| Makkelijker overtuigen door wijzen op regels | Natuurlijke uitstraling | Basis van team is belangrijk |
| Regels erbij halen om WN te overtuigen | Goed om te zien waar je vandaan komt | Coachende LG |
| LP over hoe je mensen benadert | Spiegels zijn nodig | WN helpen om stappen te maken |
| Soms dingen meer logisch | Voel me prima bij manier waarop ik het doe | Samen pad uitstippelen |
| Andere instelling | Bijleren is nooit verkeerd | Open houding |
| Onderzoekende instelling | Niet alles omgooien omdat het ergens zo staat | Cultuur omtrent LG verandert |
| LP geeft ruimte voor met manager naar zelf kijken |  | Verschil LG op kantoor/vloer |
| WN meenemen in denkproces |  | WN betrekken, dan weet je waar ze tegen aan lopen |
| WN meenemen in het ‘waarom’ |  | WN verantwoordelijk maken voor proces |
| Kost tijd, maar ook resultaat |  | WN aanspreekpunt maken |
| Afspraken nakomen |  | Betrokkenheid creëren |
| Makkelijker maken voor WN |  | Vragen stellen aan WN |
| Vertrouwen creëren |  | Specifiek benaderen |
| Meer respect creëren |  | Gewoon vragen stellen |
| Ruimte voor verandering |  | Gewoon WN betrekken |
| Meedenken met WN |  | Respect geven |
| Er voor de WN zijn |  | Respect krijgen |
|  |  | Informatie delen met elkaar |
|  |  | Kaizens algemeen bespreken |
|  |  | Groep elkaar laten helpen |
|  |  | Leuke samenwerking |
|  |  | Mensen betrekken |
|  |  | Eén ploeg zijn |
|  |  | WN Verantwoordelijk |
|  |  | Dwingen samenwerking verschillende culturen |
|  |  | Ik sta wel in midden van de groep |
|  |  | kantoor en vloer één geheel maken |
|  |  | gevoel creëren van saamhorigheid |
|  |  | Mixen van mensen en culturen |
|  |  | Procesgericht, ipv persoonlijk aanvallen |
|  |  | Het samen met de mens doen |
|  |  | Mensen er bij betrekken |
|  |  | Zelf investeren in ontwikkeling |
|  |  | LP in balans |
|  |  | LP interactief |
|  |  | Niet erg op mijn bek te gaan als LG |
|  |  | Zelfkennis hebben als LG |
|  |  | Vloer en kantoor samensmeden |
|  |  | Iets met culturen in LP |
|  |  | Als LG altijd invloed op team |
|  |  | Situatie creëren waarin iedereen zich goed voelt |
|  |  | Stukje psycholoog |
|  |  | Gesprek aangaan |
|  |  | Gewoon stukje betrokkenheid |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Culturele diversiteit | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
| 7 verschillende nationaliteiten | Niet veel verschillende culturen | Team 3 tot 4 Nederlanders, de rest Poolse medewerkers | SV Picking |
| Chileen, Marokkaan, Hongaar, Pool, NL, Indisch | Vooral Nederlandse mensen | Team gericht op Poolse cultuur | Lekkere mengelmoes van alles |
| Goede diversiteit | Eén Pool in team | Geen Nederlanders in team | Respect hebben |
| Niet merkbaar op werkvloer | Wilt iedereen gelijk benaderen | Team 69 Poolse WN | Polen, Litouwen, Tsjechië |
| Specifiek rekening houden | Kan niet iedereen gelijk benaderen | Team 4 Poolse ASV | Kans inkijk iemands leefstijl |
| Hongaar kneiter hard werken | Om effect bereiken soms andere verschillend benaderen | Team 2 Poolse SV | Zij leren van ons |
| Verschillende opvatting over burn out | Veel Oostblok mensen | Team 1 Hongaars SV | Wij leren van hen |
| Hongaarse mentaliteit | Sloveense vrouwen | Team 3 NL SV | Goedendag zeggen is normaal |
| Gesprek aan gaan | Voeten wassen in wasbak | Allemaal prima, wel werk doen | Stroom Roemeense mensen |
| Stukje trots | Ruimte voor uiting geloofsovertuiging | NL minder gevoelig hierarchie | Roemenen meer gesloten |
| Sommigen volledig geintegreerd | Veel Poolse mensen | Polen gevoelig hierarchie | Kampjes maken |
| Begrip Nederlandse cultuur | Steeds meer Poolse mensen | Polen minder zelfstandig | Snel buitengesloten voelen |
| NL meer open houding | Interessant | Poolse ASV meer taakgerichtheid | Begint iedereen keer opnieuw met nieuwe generatie |
| Meer hierarchie in Polen | Anders aanvliegen? | Nederlandse WN liever naar andere site i.v.m. weinig Nederlandse WN | Pay it forward |
| Communistischer | Geloofsovertuiging | Verbinding met team ipv WG | Meegaan in het geheel |
| Uit cultuur andere opvatting hoe LG | Niet thuis in geloofovertuigingen | Groepsvorming | Hulp nodig bij mee gaan in geheel |
| Polen vragen andere manier van LG | Moslimvrouwen geen hand bij feliciteren | Emotionele reacties | Angst voor onbekende |
| Grappige opmerkingen | Op welke manier rekening houden met geloofsovertuiging | Cultureel bepaalde reacties | Snel teruggrijpen naar het oude |
| Grapjes over eigen cultuur | Vrije dagen door geloof | Niet rationeel benaderen van verandering in team | Jullie daar, wij hier |
| Ingeburgerd | Scheve gezichten onderling | Ervaart cultuurverschil op de vloer, niet uit theorie | Veelzijdig |
| Kijken naar iemands achtergrond | Taal en geloof | Lastig cultuurverschillen in LP verwerken | Veel nationaliteiten |
| Vopen vragen stellen over gebruiken | Bidden | Geen behoefte uitleg cultuurverschil in LP’s | Meer aandacht geven aan stukje mens |
| Kennis over verschillende benadering | Bidplek | Elkaar leren kennen | Veel nationaliteiten binnen |
| Verdiepen in andere culturen | Rekening houden met | Elkaar cultuur leren begrijpen | Verdiepen in andere nationaliteiten |
| Persoon thuis laten voelen | Ramadan | Aan de ander denken | Thema’s in leven roepen |
| Andere voorkeur voor LG | Interessante verschillen | CEVA cultuur overstijgt verschil in culturen | Welkom heten |
| Kijken naar persoonlijke wens aangesproken te worden | Kennis andere culturen niet bij taak SV |  | Niet alleen rondleidingen |
| Mensen zijn anders | Vragen stellen aan HR |  | In daden laten zien dat ze welkom zijn |
| Aanpassen aan cultuur om er doorheen te komen | Kennis andere culturen bij HR |  | Mist dat mensen zich welkom voelen |
| Hangt van persoon af |  |  | Leegte |
| Cultuur vertaalt zich door in persoonlijkheid |  |  | Alleen maar werken |
| Neemt automatisch eigen cultuur mee |  |  | Cyclus |
| Gaat om persoon! |  |  | Rol voor SV |
| Verschillende culturen hebben verschillende aanpak |  |  |  |
| Respecteren |  |  |  |
| Iedereen brengt nieuws mee |  |  |  |
| Van alles bij elkaar |  |  |  |
| NL zijn internationaal |  |  |  |
| NL past zich makkelijk aan aan andere culturen |  |  |  |
| Hokjes denken maakt behapbaar |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Culturele diversiteit | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
| 100% intercultureel | 2 Poolse WN | Marokkaans en Turks |
| Elk persoon is anders | 2 Turkse WN | Laatste tijd veel Oostblok |
| Verschillen niet aan cultuur hangen, maar aan persoonlijkheid | Overige NL | Poolse WN |
| Elk persoon op eigen wijze behandelen | Engelsman | Hongaarse WN |
| Bevestiging op: individu overstijgt de groep | Letland | Littouwse WN |
| Samenwerking kan beter | Oekraïne | Aardig wat nationaliteiten |
| WN allemaal individuen | Een goed gemixt clubje | Verschillen tussen Oostblok |
| Niet alles op dezelfde manier, maar willen verandering | Uitdagend om gaan met diversiteit | Poolse WN meer terughoudend |
| Per persoon anders | Iedereen andere benadering nodig | Gaat er anders in toe in Polen |
| Minder nationaliteiten is minder diversiteit | NL, Griek, Macedonie als assistants | WN er bij betrekken |
| Cultuur altijd invloed | Polen zeggen sneller ja, terwijl ze iets niet begrijpen | Polen hebben meer afwachtende houding |
| Moeilijk te achterhalen |  | Marokkanen ook meer afwachtende houding |
| Zo veel culturen in warehouse |  | In hun cultuur is het anders |
| Ook op kantoor verschillende culturen |  | Vragen komen niet uit zichzelf |
| Ieder persoon is anders |  | Hollanders met grote bek vooraan |
| Temperament |  | Poolse en Marokkaanse meer op achtergrond |
| Hoe opvliegerig |  | Zijn naam roepen (specifiek) |
|  |  | Één op één benoemen |
|  |  | Merkt dat er een andere cultuur is |
|  |  | Pool/Marokkaans niet anders behandelen dan NL |
|  |  | Acties om meer geheel te maken van verschillende culturen |
|  |  | Cultuur verschillen zullen altijd blijven |
|  |  | Respect |
|  |  | Binnen deze muren, één team |
|  |  | Rekening houden met elkaar gebruiken |
|  |  | Bidruimte gecreëerd |
|  |  | omgaan met verschillen |
|  |  | Respect voor elkaar |
|  |  | Positief ervaren samenwerken verschillende culturen |
|  |  | Weinig tot geen problemen in samenwerking |
|  |  | Verschillende culturen in één groep, vormen samen eigen cultuur |
|  |  | Zij (WN) vormen cultuur van klant waar ze voor werken |
|  |  | Leren omgaan met verschillende culturen |
|  |  | Stukjes van andere culturen meekrijgen |
|  |  | Vragen stellen over andere culturen |
|  |  | Leuk om met verschillende mensen bezig te zijn |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Communicatie | | | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | | **MV Venray** | | **MEK Roosendaal** |
|  | Door taalbarriere niet altijd begrijpen | | Iedereen Engels | | Vaste krachten vaak NL sprekende |
|  | Ja zeggen, maar niet begrijpen | | Soms alleen Pools | | Alles in Nlse taal |
|  | Eis van CEVA moeten Engels kunnen | | Poolse werkinstructies voor uitzendkrachten | | Communicatie/scanners in NL |
|  | Verstaanbaar maken in EN | | Lastig aanspreken van mensen | | Performance bord ook NL |
|  | In EN aan kunnen spreken | | Iemand erbij halen | | Verandering in brengen |
|  | Makkelijker in detail uitleg in moedertaal | | Minder effectief | | Ondanks taalbarriere met elkaar in gesprek |
|  | Geen problemen met uitleggen in Pools | |  | | Handen en voeten |
|  | Poolse WN ook NL en EN op goed niveau | |  | | Sommige NL woorden |
|  | Polen aan elkaar laten uitleggen | |  | | Rest in Engels |
|  | Buddy/mentor als vertaler | |  | | Leuke, spelenderwijs bijbrengen |
|  | CEVA gaat niet voor operators taal leren | |  | | Woorden voor dagelijks leven bijbrengen |
|  | Te veel van goede voor operators | |  | |  |
|  | Hoog verloop uitzendkrachten, niet investeren taaltraining | |  | |  |
|  | In beginsel altijd EN | |  | |  |
|  | Meebewegen als het moet | |  | |  |
|  | Oostblokker spreken op vloer eigen taal | |  | |  |
|  | NL wn druk maken over verschillende talen onderling | |  | |  |
|  | Kick-off moet wel in EN | |  | |  |
|  | Onderling babbeltje eigen taal prima | |  | |  |
|  | Mensen voelen zich buitengesloten | |  | |  |
|  | Mensen pakken het persoonlijk op | |  | |  |
|  | Gevaarlijk om persoonlijk op te pakken | |  | |  |
|  | Begin accepteren, maar niet overdrijven | |  | |  |
|  | Aanpakken wanneer topic | |  | |  |
|  | Verbieden eigen taal is mes in de rug | |  | |  |
|  | EN moet in grote groep | |  | |  |
|  | In pauzesniemand verbieden eigen taal te spreken | |  | |  |
|  | In gesprek met WN over taal | |  | |  |
|  | Niet in grote groep eigen taal | |  | |  |
|  | Kort verhaal in eigen taal | |  | |  |
|  | Geen argwaan wekken bij mensen | |  | |  |
|  | Specifieke vragen makkelijker in eigen taal | |  | |  |
|  | Moet geen ergernis komen | |  | |  |
|  | Niet verbieden diversiteit in taal | |  | |  |
|  | Pools, Hongaars, Roemeens op de vloer | |  | |  |
|  | Duidelijkheid binnen CEVA gewenst | |  | |  |
|  | Benelux breed duidelijkheid | |  | |  |
|  | Vraagtekens over welke taal | |  | |  |
|  | Goed nadenken over welke stelling innemen | |  | |  |
|  | 100% dat taal onderling gesproken wordt op vloer | |  | |  |
|  | Taalverschil kan zorgen voor zij tegen ons gevoel | |  | |  |
|  | Moet één team zijn | |  | |  |
|  | NL voelt zich niet welkom bij alleen maar Pools | |  | |  |
|  | Eén algemene taal voor versterken groepsgevoel | |  | |  |
|  | Eén taal bij kick-offs | |  | |  |
|  | Algemene dingen, kick-offs, mededelingen, in één taal doen | |  | |  |
|  | Discussie over (inwerk)training geven in moedertaal? | |  | |  |
|  | Boodschap moet wel binnenkomen | |  | |  |
|  | Veiligheidsinstructies belangrijk om te begrijpen | |  | |  |
|  | Niet koppig vastblijven houden aan ‘taal principes’ | |  | |  |
|  | CEVA standpunt innemen | |  | |  |
|  | Bij strikt standpunt, streng in selectie op basis van EN/NL | |  | |  |
|  | Meer specifiek in moederstaal | |  | |  |
|  | Inwerken in moederstaal | |  | |  |
|  | Veiligheidsintructies in moederstaal | |  | |  |
|  | Verschillende talen versterkt niet groepsgevoel | |  | |  |
|  | Ergernis onderling bij eigen taal spreken | |  | |  |
|  | Irritatie onderling praten in andere taal | |  | |  |
|  | Taaltraining in belang van uitvoeren werk | |  | |  |
|  | Waarom achter opleidingsvraag moet duidelijk zijn | |  | |  |
| Communicatie | | | | | |
| **KB Amsterdam** | | **JB Eindhoven** | | **CVDW Maarssen** | |
| Onduidelijke communicatie | | Engels als voertaal | | Elke ochtend kick off bijeenkomsten | |
| Geen touw vast te knopen aan mails | | Alles qua communicatie in het Engels | | Steeds meer naar Nederlands | |
| Heel veel in Engels | | Zo veel mogelijk NL proberen te spreken | | Nederlandse lessen | |
| Meeste WN begrijpen geen Engels | | Kick off soms NL sms Engels | | Dwingen NL leren | |
| Alles gaat door elkaar | | Non verbaal is 80% communicatie | | Basistaal is NL | |
| Geen afspraken over voertaal op werkvloer | | Iemand in ogen kijken en uitleggen | | Soms nodig Engels | |
| Communicatie gaat niet goed | | Sterke non verbale skills | | WN helpen elkaar | |
| Grappige situaties als gevolg taalbarrière | | Non verbaal schept hoop duidelijkheid | | Soms WN pushen taal te spreken | |
| Verschil in communicatie met WN | | Onduidelijkheid over taalbeleid | | Kliekjes bij elkaar | |
| Hoop uitzendkrachten spreekt geen NL | | Geen last van taalbarriere | |  | |
| Meeting in NL en EN | | Grapjes niet altijd begrepen | |  | |
| Begrip van instructie persoonsgebonden | |  | |  | |
| Niet één bepaalde cultuur die niks snapt | |  | |  | |
| Communicatie makkelijker bij minder nationaliteiten | |  | |  | |
| Meer verschillende culturen, meer stroeve communicatie | |  | |  | |
| Andere benadering | |  | |  | |
| Niveau verschil straalt door in communicatie | |  | |  | |
| Daadwerkelijk verschil comm door niveau verschil | |  | |  | |
| Meer aandacht nodig | |  | |  | |
| Verschil denkniveau | |  | |  | |
| Minder opgeleid | |  | |  | |
| Stap terug doen in communicatie | |  | |  | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Motivatie | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
| WN blij op werk | Worstelen met hoe verschillende personen aanvliegen | WN meenemen in verhaal | Feeling bij team krijgen |
| Plezier | Andere manier van benaderen nodig | Uitleggen om te motiveren | Eigen stukje maken |
| Mensen slim genoeg | Vast team | Motivatie Polen is financiële prikkel | Elkaar sturen |
| Belangrijk WN zelf gemotiveerd | 100% inzet | Weinig energie steken in onderste laag | Grootste reden is geld verdienen |
| Waarom achter de vraag uitleggen | Een écht team | Onderste laag zijn seizoensarbeiders (financiële prikkel) |  |
| Waarom bepaalde beweegereden uitleggen | Complimenten geven | Niet te motiveren door ontwikkeling |  |
|  | Als team overwerken | Complimentenkaartjes |  |
|  | Met z’n allen doen | Eerste reactie Poolse SV: liever geld, dan zo’n kaartje |  |
|  | Elkaar helpen | Proberen rekening te houden met verschil in motivatie |  |
|  | Complimenten | Zo belangrijk mogelijk laten voelen |  |
|  | Benoemen van team prestatie | Elke week langs gaan |  |
|  | Serieus nemen | Praatje maken |  |
|  | Als groep benaderen |  |  |
|  | Benoemen teamgevoel |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Motivatie | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
| Uitzendkrachten vaak niet gemotiveerd | Open houding |  |
|  | WN zelf dingen doen |  |
|  | WN zelf dingen opleveren |  |
|  | Heel veel verantwoordelijkheid |  |
|  | Kaizen award is super goede motivatie |  |
|  | Niet direct verschil bij verschillende culturen |  |
|  | Iedereen gebaat bij persoonlijke aandacht |  |
|  | Qua motivatie zit het goed |  |
|  | Meer respect tonen |  |
|  | LG hoort te motiveren |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Leeftijd diversiteit | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
|  | Veel vrouwen rond 50 jr |  |  |
|  | Oudere vrouwen ontfermen zich over jongeren |  |  |
|  | Van alles wat |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Leeftijd diversiteit | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
| Speelt grote rol | Verandering vooral lastig voor oudere populatie | Heden jonge garde wilt meer inbreng |
| Hele grote verschillen in leeftijd | Good will kweken bij oudere WN | Oudere WN bijna niet te veranderen |
| Totaal anders aanspreken | Oudere populatie vindt het allemaal wel prima | Oudere WN kan wel nieuwe inzichten krijgen |
| Ouderen meer tijd nodig, bv. met ict | Oude generatie denkt sporen verdiend te hebben |  |
| Nieuwigheid is eng voor oudere generatie | Oudere generatie denk privileges te hebben |  |
| Ouderen hebben eigen maniertjes | Lastig mee om te gaan |  |
| Weerstand bij aannemen instructies van jongere SV | Mooi die aan het werk te krijgen |  |
| Lengte dienstverband bepaalt ‘privileges’ |  |  |
| Niet willen aannemen van jongeren SV |  |  |
| Invloed van feit dat oudere er al lang werken |  |  |
| Nemen veranderingen minder makkelijk op |  |  |
| Heel erg vastgeroest |  |  |
| Grootste issue in warehouse is vastgeroeste cultuur oudere generatie |  |  |
| Oudere generatie voelt zich persoonlijk aangevallen |  |  |
| Verschillende leeftijden, verschillende benaderingen |  |  |
| Jong broekie |  |  |
| Respect proberen te krijgen |  |  |
| Eerst jezelf bewijzen |  |  |
| Lang dienstverband zorgt voor autoritaire uitstraling |  |  |
| Niet andermans autoriteit gebruiken |  |  |
| Oudere mensen trager met computers |  |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Beoordelen & Feedback | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
| Mensen moeten feedback krijgen | Beginsel niemand anders aanspreken | ambitieus in gesprek | Terugkoppeling nodig voor samenspel |
| Streng zijn juiste momenten | Geen voorkeursbehandelingen | wilt WN zelf in laten vullen | Terugkoppeling nodig voor wederzijds begrip |
| Vuist op tafel | Anders benaderen, maar van hetzelfde uitgaan | Zelf doelen aandragen lukt WN niet | Tijd nemen terugkoppeling geven |
| Feedback vragen aan WN | Op individuele basis benaderen | uiteindelijk vult SV in | Uitleggen hoe tot conclusie gekomen |
| Moet strenger zijn | Kritisch blijven | Performance gesprekken vanuit Culemborg geïnitieerd | Iemand van buitenaf gevoel in de gaten gehouden te worden |
| Goede connectie | Niet in een groep één iemand pakken | zelfstandig invullen lastig op operator niveau | Vast kracht vindt heel normaal |
| Eerlijke feedback | Individueel aanspreken | Kritisch en open houding NL | Eén keer per week productiviteit terugkoppelen |
| Kwetsbaar op durven stellen | Persoonlijk benaderen | Polen minder kritisch en open t.o.v. eigen ontwikkeling | Soort evaluatie |
| Soms meer sturen, voor zelfstandig | Soms in de groep gooien | Feedback | Misschien opdringerig overkomen |
| Soms zachtaardiger | Transparant | verschilt per persoon | Opdringen |
| Soms minder direct | Individueel beoordelen | direct manier | Bedrukkend overkomen |
| Soms directer | Lullig iemand te beoordelen op andermans activiteit | verwachtingen uitspreken | Eén ding voor iedereen |
| Benadering hangt af van relatie met persoon |  | Geen last van directe stijl want Polen gevoelig voor hierarchie | Algemene dingen delen in kick-offs |
|  |  |  | Elke shift eigen kick-off |
|  |  |  | Delen van verwachtingen |
|  |  |  | Tips & tricks meegeven |
|  |  |  | Ontvangen feedback is lastig |
|  |  |  | Alles aannemen en ja knikken |
|  |  |  | Terugkoppeling heel belangrijk |
|  |  |  | Sterk in terugkoppeling geven |
|  |  |  | Oppervlakkige gesprekken met uitzendkrachten |
|  |  |  | Gesprekken bereid je voor |
|  |  |  | Aai over bol |
|  |  |  | Harde aanpak |
|  |  |  | Gebruik maken van tools uit trainingen |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Beoordelen en Feedback | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
| Één op één lastiger | Iets van verschil in manier | Niet anders behandelen |
| Weinig ervaring met aanspreken | Klein onderscheid in manier | Soms voelen WN zich te betrokken |
|  | Boodschap is hetzelfde, alleen hoe ik hem breng anders | Eén op één gesprekken |
|  | Verschil geleerd uit eigen ervaring | Als groep behandelen |
|  | Persoonlijk benaderen |  |
|  | Kom er met iedereen altijd uit |  |
|  | Beoordeling mag geen verrassing zijn |  |
|  | Beoordeling moet geen aanval zijn |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Personeelswerving | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
| Juiste mensen | Achter je keuze staan qua taal bij selectiecriteria | Polen eerder voorkeur bepaald persoon |  |
| Team lekker laten lopen | Meebewegen is nodig mensen te houden | Wij voorkeur voor profiel |  |
|  | Meebewegen is nodig voor kwaliteit | Twee verschillende manieren van kijken |  |
|  | Issues met mensen binnen halen | Tegenover elkaar staan |  |
|  | Van te voren bespreken | Conflict |  |
|  | Niet achteraf voor verrassingen komen | discussie |  |
|  | Kort gesprek zelf met WN | dwingen tot andere keuze |  |
|  | Culturele verschillen niet echt topic | niet willen dwingen |  |
|  | Altijd beschikbaar zijn is belangrijk | Vriendjespolitiek |  |
|  | Feitelijke reden weten | Vriendjespolitiek zowel NL als PO |  |
|  | Moet op WN aankunnen | Moeten aanpassen taal, anders geen medewerkers |  |
|  | Werkzaamheden uitleggen | Niet de standaard alleen Pools sprekende mensen |  |
|  | Restricties in kunnen van te voren weten |  |  |
|  | Resultaatgericht |  |  |
|  | Iemand zoeken bij werk |  |  |
|  | Niet werk zoeken bij iemand |  |  |
|  | Geschikt persoon |  |  |
|  | Bij een werkzaamheid moet iemand passen |  |  |
|  | Culturele achtergrond maakt niks uit |  |  |
|  | Nog nooit meegemaakt |  |  |
|  | Taal kan doorslaggevende factor zijn |  |  |
|  | Taal een eis in pers.werv. |  |  |
|  | Openheid |  |  |
|  | Vrijheid |  |  |
|  | Open armen ontvangen |  |  |
|  | Teamsamenstelling mee in overweging |  |  |
|  | Respect hebben voor collega’s |  |  |
|  | Kwestie van gevoel |  |  |
|  | Kwestie van vertrouwen |  |  |
|  | Gevoel kan je niet bewijzen |  |  |
|  | Intuitie |  |  |
|  | Mensen een kans geven |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Personeelswerving | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
|  | Alleen WN die Engels spreken |  |
|  | Screenen op taal |  |
|  | Door markt meer soepele eisen qua taal |  |
|  | CV bekijken |  |
|  | Klik gesprek houden |  |
|  | Iemand in ogen aankijken |  |
|  | Culturele achtergrond maakt absoluut niks uit |  |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Beloning | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
|  |  | Gelijke of hogere salarissen ingevoerd | Performances vieren |
|  |  | Salarissen lagen best laag | Luxe broodjes |
|  |  | Irritatie om scheve salarissen | Wordt gewaardeerd |
|  |  | Meer geld om irritatie te voorkomen | 150% meer inzet |
|  |  |  | Geen omkoperij |
|  |  |  | Als viering |
|  |  |  | Iets ergens tegenover zetten |
|  |  |  | Niet wekelijks |
|  |  |  | Samen broodje eten |
|  |  |  | Speech geven |
|  |  |  | Uitdelen aan elkaar |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Beloning | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
|  | Schouderklopje minstens zo belangrijk als salaris |  |
|  | Waardering |  |
|  | Star cards |  |
|  | Employee of the Month |  |
|  | Misschien is er verschil in ervaring per cultuur, maar ik weet dat niet. Ik merk dat niet. |  |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Man/vrouw diversiteit | | | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | | **MV Venray** | | **MEK Roosendaal** |
|  |  | | Van ondergeschikt belang | |  |
|  |  | | Evenwichtig in MT Venray | |  |
|  |  | | BMT geen vrouw | |  |
| Man vrouw diversiteit | | | | | |
| **KB Amsterdam** | | **JB Eindhoven** | | **CVDW Maarssen** | |
|  | | Interessant in logistiek | |  | |
|  | | Arabische culturen reageren anders op vrouwen | |  | |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Loopbaanontwikkeling | | | |
| **SV Maarssen** | **RK Roosendaal** | **MV Venray** | **MEK Roosendaal** |
| Anders dan andere SV | Waarom achter opleidingsvraag moet duidelijk zijn | Polen ambitieus, maar niet de mentaliteit | Geduld om mensen naar hoger plan te trekken |
| Aspect Mens is belangrijk |  | Andere mentaliteit | Niet alleen focus op resultaat |
| Eén op één aandacht |  | Gevoel gevraagd moeten worden | Tijd en ruimte nodig |
| Vragen stellen |  | NL trappen eerder deuren in | Evalueren |
| WN zelf doelen laten stellen |  | Wel willen, maar niet zelf initiëren |  |
| Continuiteit bewaren in ontwikkling |  | SV moet voeden qua ontwikkeling |  |
| WN op persoonlijk vlak laten groeien |  | Persoonsontwikkeling training gezien als hoop gezever |  |
| Vragen blijven stellen |  |  |  |
| WN verantwoordelijkheid nemen eigen ontwikkeling |  |  |  |
| WN moet zelf willen |  |  |  |
| Zelf overtuigd zijn |  |  |  |
| Nodig vinden |  |  |  |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Loopbaanontwikkeling | | |
| **KB Amsterdam** | **JB Eindhoven** | **CVDW Maarssen** |
|  | Geen onderling verschil doorgroeibehoefte |  |
|  | Sommige stapje extra, sommige allemaal wel prima |  |