

Effectief Coachen van verschillende culturen.

Verschillende culturen vragen verschil in coaching stijl.
Actiontypes geven een half beeld. De andere helft is cultuur.

Voetbal is een reflectie van globalisering. In het betaalde voetbal zien we steeds meer dat in de opstelling spelers van tot wel 11 nationaliteiten in het veld staan.

Ook in jeugdopleidingen en in het amateur voetbal is deze tendens merkbaar. Het is geen uitzondering om spelers van Marokkaanse, Turkse, Surinaamse, Antilliaanse, Afrikaanse, Belgische, Duitse en andere achtergronden in de opleiding te hebben. Diversiteit in teams van iedere leeftijd wordt steeds groter.

Terecht is er steeds meer belangstelling voor het begeleiden van coaches met het “managen” van de spelers als individu en als groep.

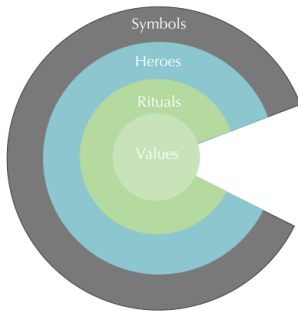
Zo is er belangstelling voor de invloed van de context van de “moderne tijd” op het gedrag. Teun Gerbrands, algemeen directeur van AZ schreef een analyse over het omgaan met spelers van deze generatie: “Het managen van de Voetballer van de 21^{ste} eeuw”. Met name lifestyle problemen komen aan de orde. De verleidingen van bioscoop, gamen, twitter en disco zijn groot. Als coach krijg je daarmee te maken. Je zult daar een beleid op moeten maken. Ook het feit dat spelers minder volgzzaam zijn en alleen respect hebben voor de beste coaches komen bij Gerbrands aan de orde.

Naast deze analyse van de invloed van de 21^{ste} eeuw op de nieuwe generatie is er ook belangstelling in de voetbal wereld voor de individuele persoonlijkheid van de speler. Er is veel aandacht voor het begrijpen van hoe en waar persoonlijkheden van spelers aanleiding geven tot een andere benadering door de coach. NOC*NSF topsport manager Peter Murphy introduceerde de Myers-Briggs Type Indicator (MBTI), een psychologische test die sinds 1962 in het bedrijfsleven gebruikt wordt voor persoonlijkheid onderzoeken, om sport coaching naar een hoger plan te liften. Katharine Briggs en haar dochter Isabel Briggs Meyers kwamen tot zestien psychologische types. Deze types zijn verder onderzocht en door Murphy uitgewerkt tot de zestien Action Types. Hierover schreef hij samen met sportpsycholoog Jan Huijbers het boek [“Totaalcoachen”](#).

Dit artikel geeft aandacht aan de andere 50% in het begrijpen van menselijke gedragingen: cultuur. Naast de algemeen menselijke trekken die wereldwijd geldig zijn en het onderscheiden van datgene wat ons als individu karakteriseert is er iets wat de waarden van cultuur tot cultuur anders maakt. Deze waarden sturen het opvoedingsproces en beïnvloeden onze voorkeuren in het omgaan met anderen.

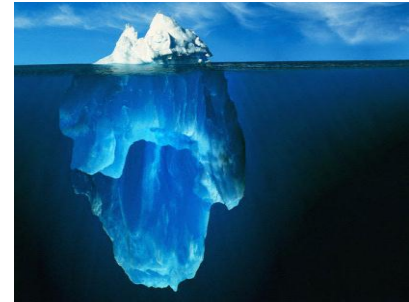
De invloed van deze voorkeuren is zichtbaar in de voetbalwereld bij het integreren van spelers uit andere culturen. Het is een feit dat met Nederland vergelijkbare culturen zoals Scandinaviërs, en met name Denen, na een paar weken al niet meer te onderscheiden zijn van

Nederlanders. Belgen daarentegen, ondanks het feit dat ze dezelfde taal spreken hebben het vaak moeilijk. Uit cultureel onderzoek blijkt dan ook dat de Belgische cultuur fundamenteel anders is dan de Nederlandse.



Cultuur kan worden bekeken vanuit verschillende lagen. Het is vergelijkbaar met een ui. De buitenste lagen van de ui (symbolen, helden en rituelen zijn meer zichtbaar, maar zijn ook meer oppervlakkig en als zodanig meer veranderbaar, bijvoorbeeld door mode. De kern van de ui bestaat uit waarden en is fundamenteel in het begrijpen van diversiteit.

Dit nivo is moeilijk om direct te observeren omdat, in tegenstelling tot de andere lagen, waarden onzichtbaar zijn. Zij zijn het gedeelte van de ijsberg dat onderwater ligt.



Het grootste en meest fundamentele onderzoek dat is gedaan op het gebied van cultuurverschillen komt van een Nederlander: Geert Hofstede. Hij wordt gezien als een van de 20 meest invloedrijke denkers in een rangschikking door de Wall Street Journal van enkele jaren geleden.

Op basis van zijn wereldwijde onderzoek onderscheidt Hofstede vijf dimensies van nationale cultuur:

- I. Machtsafstand (PDI),
- II. Individualisme/collectivisme (IDV),
- III. Masculiniteit/femininiteit(MAS),
- IV. Onzekerheidsvermijding (UAI)
- V. Lange termijn oriëntatie (LTO).

Deze dimensies worden gemeten op een schaal van 0 tot 100, (sommige landen hebben een waarde hoger dan 100 omdat ze gemeten werden na het definiëren van de originele rangschikking). De oorspronkelijke data werden gebaseerd op uitgebreide IBM studie met 116,000 questionnaires in 72 landen en in 20 talen. De resultaten werden gevalideerd en gerevalideerd in meer dan 40 vervolgstudies vanuit verschillende disciplines. De scores voor elk land op de 5 dimensies verklaren gedrag van mensen. Ook in voetbal.

Voor elk van de 5 dimensies volgt een omschrijving en een overzicht van de consequenties.

De eerste dimensie is machtsafstand. Dit gaat over de mate van acceptatie van hiërarchie. Alle Aziatische, Afrikaanse, Arabische landen scoren hoog. Er is een hoge mate van acceptatie van hiërarchie. Ook in Europese landen als Frankrijk, België Spanje en Italië is die afstand groot: de trainer is de baas en moet het initiatief nemen. Nederlandse en Scandinavische spelers worden geacht mondig te zijn. Toen een ex-Ajacië bij Real Zaragoza op de reservebank terecht kwam en hij verhaal wilde halen waarschuwden zijn medespelers hem: als je dat doet, speel je nooit meer. Paolo Maldini vertelde in een interview hoe de Italiaanse spelers bij AC Milaan moesten lachen om de Nederlandse teamgenoten als zij weer eens ongevraagd hun

mening gaven. Ik zou dat nooit doen, zei Maldini, en ik was zelfs aanvoerder. Ik wacht tot de coach mij om mijn mening vraagt. Ook hier ligt het initiatief weer bij de coach. In Nederland kan het omgekeerde gebeuren. Bij een Nederlandse eredivisie club klaagden een aantal Afrikaanse spelers over de ontoegankelijkheid van de coach. De bewuste coach begreep daar niets van. Hij stond immers bekend als een van de meest open personen in het betaald voetbal. Uit gesprekken bleek dat de coach er van uit ging dat spelers met en vraag of probleem zelf het initiatief zouden nemen om bij hem binnen te lopen: “zijn deur stond altijd open” In hoge machtsafstand culturen hoort het initiatief altijd bij de coach te liggen. Hij hoort door dagelijkse contacten in de gaten te hebben dat er iets aan de hand is en dan de speler uit te nodigen voor een gesprek.

Laag	Machtsafstand	Hoog
Coaches verwachten dat spelers:		
Communicatie initiëren		Wachten totdat hij begint te communiceren.
Hun eigen weg vinden, initiatief tonen.		Weten dat hij de richting bepaalt.
Spontaan hun mond open doen		Wachten met spreken totdat ze gevraagd worden.
Tegenspreken als ze andere mening hebben		Hem nooit tegenspreken.

De tweede dimensie is individualisme / collectivisme. Nederland is een individualistisch land waar voor iedereen dezelfde regels gelden, waaraan men zich ook dient te houden. Zuid Amerikaanse landen als Brazilië, Uruguay en Argentinië zijn meer collectivistisch, met verschillende regels voor verschillende groepen. De regels binnen je groep zijn belangrijker dan regels daarbuiten. Een reden dat de schwalbes van Suarez door zijn Nederlandse coaches en medespelers niet werden gewaardeerd. En ook de reden dat Suarez er helemaal niets van begreep dat hij door zijn eigen medespelers niet werd gesteund in het bereiken van het enig belangrijke doel: winnen.

Twee andere belangrijke consequenties van collectivisme zijn overgevoeligheid voor gezichtsverlies. Spelers uit collectivistische landen zijn uitermate gevoelig voor gezichtsverlies. Coaches en spelers moeten nooit in het openbaar gekritiseerd te worden. Als er feedback gegeven moet worden dan altijd onder vier ogen. Collega's zijn ook je vrienden. Je maakt in collectivistische landen altijd onderdeel uit van een groep. Na de training ga je gezamenlijk op pad. Naar het restaurant, naar de bioscoop etc. Veel spelers uit collectivistische culturen voelen zich in Nederland eenzaam na de training. Iedereen gaat naar huis en heeft zijn eigen privé leven.

Collectivistisch	Individualistisch
------------------	-------------------

Collectivistisch	Individualistisch
Coach noch speler moet gezicht verliezen	Gezichtsverlies niet zo belangrijk.
Grote loyaliteit naar "in" groep. Andere regels voor buitenstaanders.	Coaches zijn onpartijdig
Harmonie moet blijven	Confrontatie kan nuttig zijn
Van coaches wordt geaccepteerd dat zij voortrekken gebaseerd op achtergrond of aanbeveling van belangrijke persoon.	Dezelfde regels voor iedereen

De derde dimensie is masculiniteit / feminiteit, waarmee niet mannelijkheid en vrouwelijkheid wordt bedoeld, maar de mate waarin mensen geneigd zijn tot samenwerking en zich ondergeschikt maken aan het teamverband of juist competitief zijn ingesteld en erkend willen worden als degene die de beslissende acties maakt. Engelse en Schotse spelers zijn sterk masculien - wanneer zij goed presteren, maken zij eerder aanspraak op privileges. Wanneer zij die niet krijgen van een meer feminiene trainer, die gelooft in gelijke behandeling voor iedereen, kan dat tot conflicten leiden. In feminiene landen zoals Nederland en de Scandinavische landen zijn er gezegdes die de feminiene mentaliteit goed weergeven: "als je met je kop boven het maaiveld uitkomt wordt je kop afgehakt". Een interessant gevolg van de feminiene cultuurdimensie is dat iedereen wordt geacht om zich in te zetten. Niet aan het spel deelnemen, energie sparen, proberen de bal af te wachten en dan scoren wordt betiteld als ster allures en levert negatief commentaar op.

Feminien	Masculien
Spelers zijn bescheiden.	Sterren mogen zich profileren en verwachten andere behandeling.
Coaches vermijden om goede spelers publiekelijk te prijzen.	Coaches prijzen goede spelers publiekelijk.
Op elkaar kankeren = elkaar scherp houden.	Kankeren = negativisme.
Doe maar gewoon...	Spelers zeer zichtbaar.
Als je met je kop boven maaiveld komt...	

De vierde dimensie is onzekerheidsvermijding. Italiaanse en Spaanse clubs houden veel spelers achter de bal en gaan risico zo veel mogelijk uit de weg, terwijl het nemen van risico in Angelsaksische landen als Engeland juist positief worden gewaardeerd.

In landen met een hoge score op onzekerheidsvermijding is er een hoge mate van behoefte aan structuur. Emotioneel is het belangrijk voor spelers en coaches “om te weten waar zij aan toe zijn”. Pas dan kunnen zij echt goed functioneren.

Laag	Onzekerheidsvermijding	Hoog
Coaches verliezen niet meteen geloofwaardigheid als ze zeggen: “ik weet het niet”		Van coaches wordt verwacht dat ze alle antwoorden hebben.
Spelers worden beloond voor flexibele oplossingen in het veld. Voor creativiteit.		Spelers worden beloond voor precies opvolgen van aanwijzingen.
Van coaches wordt verwacht dat ze emoties onderdrukken.		Coaches mogen emotioneel zijn.
Coaches interpreteren onenigheid als potentieel stimulerend.		Coaches zien onenigheid als persoonlijke disloyaliteit.
Coaches accepteren in principe inbreng van alle betrokkenen.		Coaches zien zichzelf als experts die niets van anderen kunnen leren.

Hieronder volgen specifieke voorbeelden hoe deze inzichten praktisch gemaakt worden voor de technische staf.

Cultureel/sociaal profiel; *Implicaties voor technische staf:*

Er zijn drie niveau's; met toenemende focus op het individu.

I. Landen scores met implicaties.

A. Voorbeeld Griekse speler

- Machtsafstand: PDI 60;
- Individualisme: IDV 35;
- Masculiniteit: MAS 57;
- Onzekerheidsvermijding: UAI 112

Aandachtspunten: Spelers verwachten dat coaches:

- Het initiatief nemen tot communiceren. Ook bij simpele veranderingen
- Accepteren dat hij de richting bepaalt.
- Verwachten dat spelers wachten met spreken totdat ze gevraagd worden.
- Geen tegenspraak accepteren
- Zichtbaar inspecteren of afspraken worden opgevolgd (Spelers respecteren wat wordt geïnspecteerd)
- Zo nu en dan kunnen confronteren.
- Onpartijdig zijn
- Dezelfde regels hanteren voor iedereen, maar....
- Sterren mogen zich profileren en verwachten een andere behandeling
- Goede spelers publiekelijk prijzen
- Kankeren = negativisme
- Vinden dat spelers zich "zichtbaar" mogen profileren
- Alle antwoorden hebben. ("Dat weet ik niet" levert prestige verlies op)
- Spelers belonen voor het precies opvolgen van tactische aanwijzingen.
- Zeer emotioneel kunnen zijn
- Onenigheid kunnen zien als persoonlijke disloyaliteit.
- Zichzelf zien als experts die niets meer kunnen leren van anderen.

B. Voorbeeld Marokkaanse speler

- Machtsafstand: PDI 70;
- Individualisme: IDV 25;
- Masculiniteit: MAS 53;
- Onzekerheidsvermijding: UAI 68.

Aandachtspunten: Spelers verwachten dat coaches:

- Het initiatief nemen tot communiceren. Ook bij simpele veranderingen
- Accepteren dat hij de richting bepaalt.
- Verwachten dat spelers wachten met spreken totdat ze gevraagd worden.
- Geen tegenspraak accepteren
- Zichtbaar inspecteren of afspraken worden opgevolgd (Spelers respecteren wat wordt geïnspecteerd)
- Coach noch speler moet zijn "gezicht" verliezen.

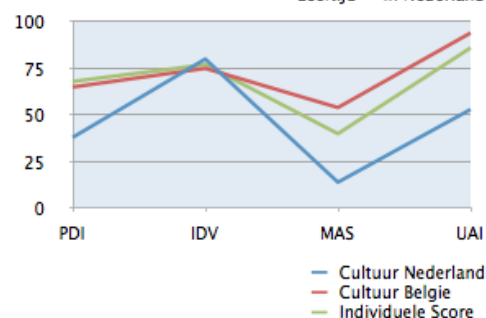
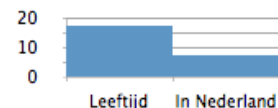
- Grote loyaliteit naar de “in” groep. Andere regels voor buitenstaanders (Schwalbes!)
- Harmonie moet blijven.
- Kankeren = negativisme
- Alle antwoorden hebben. (“Dat weet ik niet” = prestige verlies)
- Spelers belonen voor het precies opvolgen van aanwijzingen.
- Emotioneel kunnen zijn
- Onenigheid kunnen zien als persoonlijke disloyaliteit
- Zichzelf zien als experts die niets meer kunnen leren van anderen
- Spelers zijn gevoelig voor acceptatie en respect van coach en medespelers. Bij gevoel van ontbreken van respect en acceptatie kan emotionele ontploffing plaatsvinden. In groep is vooral de Marokkaanse gemeenschap!
- Profiel van ideale coach: familie vader: in ruil voor loyaliteit van de spelers draagt de coach zorg voor de spelers. Top down. Strikt maar rechtvaardig
- Teambuilding vraagt speciale aandacht. Loyaliteit in eerste plaats naar de eigen “clan”. Er wordt niet “functioneel” gedacht in taken en posities.

II. Landen scores van speler en ouders, persoonlijke Culturele survey en implicaties.

- Analyseren culturele achtergrond.
- Bepalen van culturele waarden in land waar zijn ouders zijn opgegroeid.
- Persoonlijke culturele survey, waarin wordt nagegaan in hoeverre de speler de eigenschappen heeft van zijn ouders en land van herkomst.
- Implicaties zoals in onderstaand voorbeeld

Vincent; cultureel profiel.

Geboren België	1994				
Aankomst Nederland	2004				
Leeftijd	17				
In Nederland	7				
	PDI	IDV	MAS	UAI	
Cultuur Nederland	38	80	14	53	
Cultuur België	65	75	54	94	
Individuele Score	68	77	40	86	



Cultureel profiel: hoge machtsafstand, masculien, hoge onzekerheidsvermijding.

In de Belgische cultuur is autoriteit normaal. Een jongen thuis, op school of bij zijn club hoort te luisteren en de coach is de baas die duidelijke instructies geeft. Een coach die zich gelijkwaardig aan zijn spelers opstelt, heeft minder aanzien. Het is belangrijk om te inspecteren of taken zijn uitgevoerd. Belgische spelers zullen minder vaak communicatie initiëren. Belgen zijn masculienner dan Nederlanders en dat betekent dat zij graag gezien willen worden, en erkend door de coach voor persoonlijke prestaties en acties. Hij wil regels en duidelijkheid die voor iedereen hetzelfde zijn, maar toch verwacht hij speciale erkenning voor het goed uitvoeren van taken.

Aandachtspunten:

1. accepteren van coaching van personen op gelijke hoogte als hij, andere trainers, medespelers.
2. Kritiek van teamgenoten Dat het positief bedoeld is en dat hij er van kan leren.
3. Balans tussen persoonlijk uitblinken en team belang. Eerste mag als het in belang van het laatste is.

III. **Bovenstaande Landen scores van speler en ouders, persoonlijke Culturele survey en implicaties. Aangevuld en gevalideerd door gesprek speler en familie.**

Dit laatste niveau van het culturele profiel geeft het meest complete en heldere beeld van de waarden die de speler “normaal” vind. En die de coach het meeste inzicht geeft in de waarden die hij heeft en verstaat.

Op iedere leeftijd is een juiste begeleiding belangrijk. Uiteraard bij top spelers. Maar bij jonge getalenteerde spelers is het een extra groot verlies als een talent afhaakt en zijn gaven niet ontplooit en gebruikt. Kennis van de cultuur van de speler is een belangrijke stap om dat te voorkomen.

~ ~ ~

Itim international en itimpartners zijn gespecialiseerd in cultuur en hoe culturele waarden zich profileren in internationale management functies, in het onderwijs en in sport en coaching.