

CROSS CULTURAL ROADMAP FOR EXPATS IN KEY POSITIONS



XEIs
ROAD TO CONFIDENCE

Avoid crucial
misunderstandings

WELCOME

How exciting!

Fijn je te verwelkomen en dat je kennis maakt met mijn e-book. Very exciting!

Als je dit e-book leest, betekent het dat je regelmatig met expats te maken krijgt binnen jouw bedrijf. De eerste reactie van mensen is vaak 'how exciting', maar ik zie dat HR vaak denkt: 'Extra workload'. Want je wilt het natuurlijk ook goed doen en wilt dat de persoon integreert en optimaal kan functioneren. Het vraagt dus heel veel energie en tijd van HR/het bedrijf, die ze vaak niet altijd extra ter beschikking hebben.

Al het praktische regelen neemt veel tijd in beslag.

Laten we ook even kijken naar een dieperliggende **begeleiding op professioneel en persoonlijk vlak**.

Expats zijn een kostelijke investering voor het bedrijf en je wilt natuurlijk dat het rendeert zowel op zakelijk als op menselijk vlak. Zowel de expat, als het team, als het bedrijf wilt dit als een positieve ervaring zien.

Expats fatigue is een gevaar voor het bedrijf.

Dit betekent dat de motivatie, de drive en; het contact met het team en het bedrijf verdwijnt als de expat bv.

- niet beschikt over een neutraal klankbord
- of als er op privé-vlak praktische zorgen zijn (bv. qua huisvesting of school voor de kinderen)
- of als de expat niet beschikt over de kennis van de cruciale culturele verschillen

Het zijn nu eenmaal topperformers en mits de juiste begeleiding, kunnen ze voor heel veel resultaat en verandering zorgen.

De beste strategie is dan ook om een plan op te maken (voor de afreis!), die rekening houdt met de situatie, de persoon en de verwachtingen.

Let's go!

QUOTE

It is action that creates motivation.

Steve Backley

IK BEN ELS



Ik ben Els Van Aerschot

15 jaar ben ik **managing director** geweest van mijn bedrijf TINC dat grote KMO's en internationale bedrijven ondersteunde op vlak van taal- en communicatietraining.

Een heel boeiende rit was het om te leren managen, om **strategisch** te zijn, om een personeelsbeleid te ontwikkelen en me te omringen met de juiste mensen.

Ik begeleidde zelf **senior management en expats**; en daarnaast ook de 50 trainers waarmee ik samenwerkte.

Toen ik na 15 jaar de balans opmaakte, merkte ik op dat de grootste uitdagingen van bedrijven én de grootste hefbomen zitten op vlak van senior management niveau. Ik zag blijvende problemen omdat hen vaak enkel een 'taalopleiding' werd aangeboden. Maar dat was niet voldoende.

Er was geen tot weinig kennis van de bedrijfscultuur wat zorgde voor heel veel misverstanden met bv. personeel en vakbonden.

En tenslotte zag ik dat de expats ook daarom vaak minder productief werden, ongelukkiger waren en dat het een negatieve ervaring werd.

Met al deze ervaring heb ik een aanpak ontwikkeld die zowel de expats als de firma's ondersteunt.

LET'S GO

CROSS CULTURAL ROADMAP FOR EXPATS IN KEY POSITIONS

REVIEW THE PROJECT

1. Final review with HR

4

FULFILL THE CROSS CULTURAL ASSIGNMENT

1. Grasp business culture essentials
2. Recognize critical differences in company culture
3. Successfully apply cross cultural communication
4. Strengthen your team's synergy
5. Reach a steady personal life abroad
6. Understand key local customs
7. Developing essential language skills

3

GET READY FOR DEPARTURE

1. Create the long term roadmap
2. Execute a fast track programme

2

1

DEVELOP A SOLID PLAN

1. Intake with HR
2. Intake with expat

START

www.xels.be

Hoe is de roadmap tot stand gekomen?

Door de jaren heen, heb ik alle info, noden, roadblocks en oplossingen verzameld die ik tegenkwam bij mijn klanten. Deze expats kregen niet altijd de nodige ondersteuning die ze op dat moment nodig hadden en samen met hen, heb ik telkens een persoonlijke roadmap uitgestippeld waardoor ze echt kunnen uitblinken in hun nieuwe rol.

Dit heb ik nu vormgegeven in een roadmap met alle elementen die volgens mij noodzakelijk zijn om te benoemen, te behandelen en waarvoor de nodige training, coaching en begeleiding een meerwaarde kan zijn in hun nieuw project.

Creeër je persoonlijke roadmap

In deze roadmap heb ik 7 sleutelementen verzameld die belangrijk zijn bij de integratie van een expat op persoonlijk en professioneel vlak.

Hoe werkt het?

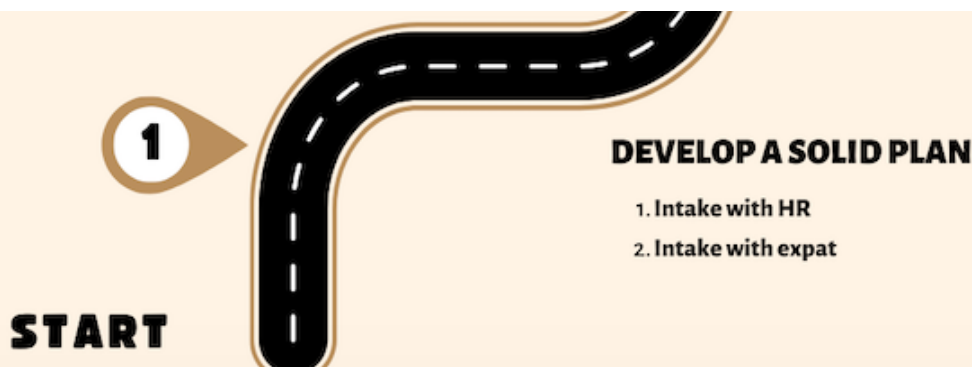
Samen met de expat en HR stel ik een persoonlijk stappenplan op waarbij we elementen uit de 7 onderwerpen nemen die voor hem of haar belangrijk zijn. Niet elk onderwerp is even belangrijk voor elke expat.

Flexibiliteit

In de loop van het programma kunnen behoeften veranderen, dus is het belangrijk om de nodige flexibiliteit in het programma te stoppen.

Het is een mix van training, coaching en als sparringpartner functioneren.

STAP 1 : DEVELOP A SOLID PLAN



Zoals gezegd, is een concreet en efficiënt plan op voorhand essentieel om de investering van een expat te laten renderen. De tijd, de investering en de energie dat het kost om een expat aan boord te brengen, is een grote investering voor het bedrijf enerzijds en anderzijds vraagt het ook veel tijd en energie van HR om dit te organiseren.

Dus waar loopt het dan mis?

De grootste fout die ik zie, is geen voorbereiding voor de effectieve verhuis. Wat bedoel ik hiermee? Vaak wordt een expat naar het nieuwe land gestuurd, zonder kennis van het nieuwe land of de andere professioneel culturele aanpak. Dan gebeurt het vaak, dat er na enkele maanden brandjes moeten geblust worden omdat bv. het team op springen staat, er misverstanden zijn ontstaan en de motivatie weg is.

Voorbeeldsituatie

Zo was er een 'brandje te blussen' in een Koreaans bedrijf waar Koreanen naar Europa werden gestuurd zonder enige voorkennis van de West-Europese bedrijfscultuur. Na 3 maanden, wilde het team niet meer met de expats samenwerken, wilde personeel weg uit de firma en was er heel veel conflict. De expats wisten niet wat ze verkeerd deden en deden echt hun best volgens de kennis die ze hadden. Samen met het bedrijf heb ik onderzocht waar het probleem zich exact bevond.

Aziatische landen hebben namelijk een meer autocratische structuur waar weinig feedback gevraagd wordt. Het personeel voelde zich niet gehoord en de betrokkenheid ebde weg.

Nadat ik met deze expats enkele workshops en personal coaching heb doorlopen, kregen ze de 'aha-momenten' die ze nodig hadden om te begrijpen hoe ze de situatie konden veranderen. HR kreeg nadien de feedback dat het team zich meer betrokken voelde en de rust keerde terug.

Ideaal is brandjes blussen niet dus is het altijd beter om een **goede voorbereiding pre-departure** in te lassen om dit te kunnen vermijden.

Het is vandaag de dag moeilijk personeel te vinden en te houden dus moeten we er alles aan doen om te vermijden dat we ze onnodig verliezen.

STAP 1.1 INTAKE MET HR

Vaak wordt de beslissing om een expat te sturen, gemaakt in het hoofdkantoor in het buitenland zonder of met weinig overleg met het land of met HR. Door HR in het land van het project niet te betrekken, zorgt dit voor veel verwarring en soms ook weinig tijd tot voorbereiding.

In deze initiële stap is het cruciaal om samen met HR een plan van aanpak te maken (idealiter minimaal 3 maanden voor de definitieve verhuis). Dit zorgt voor een duidelijke structuur en doelstelling waardoor HR de juiste hulp krijgt om zo een nieuwe expat te begeleiden.

Het ontbreekt echter vaak aan tijd, templates van een plan van aanpak en onvoldoende achtergrond of ervaring om deze expat te begeleiden. Een goede oplossing hiervoor is dat een neutrale partner in samenwerking met HR dit deel van het proces en traject overneemt zodat HR zich nog beter op zijn kerntaken kan concentreren.

Hoe ziet een intake met HR eruit?

- Duidelijke doelstelling van de coaching
- Deadline van het project
- Tussentijdse evaluatiemomenten inplannen
- Verdere concrete afspraken en info sharing



1.2 INTAKE MET EXPAT

Een intake met HR is achter de rug, en daarna? Een intake met de betrokken expat. Zonder deze info sta je nergens. Daarna heb je pas echt een solid plan.

Net zoals bij HR, wordt de expat niet altijd betrokken in de voorbereiding. De voorbereiding gaat vaak enkel over de praktische zaken zoals housing, verzekering, scholen voor de kinderen, Maar zelden over de persoonlijke of professionele begeleiding.

Maar al te vaak zie ik expats heel positief en gemotiveerd starten, zijn alle praktische beslommeringen in orde gebracht, en lopen ze in de eerste weken al tegen misverstanden aan die voorkomen hadden kunnen worden.

Dit kan er op termijn voor zorgen dat de expat zich geïsoleerd kan voelen, niet meer betrokken met zijn team en dus ook minder efficiënt in zijn nieuwe job = **expat fatigue**

Laten we de expat betrekken in ons plan van aanpak. Wat ziet de expat als zijn/haar professionele en persoonlijke doelstelling? Wat zijn de angsten en de onzekerheden die hiermee gepaard gaan? Dit zijn maar enkele vragen die naar boven komen.

Vaak voorkomende fout: Enkel taal is van belang

Ja, taal is zeker een onderdeel in de integratie zowel professioneel als persoonlijk. Maar dit is zeker niet het enige en volgens mij persoonlijk ook niet het essentiële.

Laten we een stap verder gaan en kijken naar:

- de culture verschillen in leiderschap (hiërarchie)
- de verschillende soorten feedback geven
- een team meeting organiseren
- welke communicatiestijl best te hanteren
- enz.

Voor een expat, een leidinggevende en een manager is communicatie de basiskwaliteit. Maar al te vaak wordt er enkel een taalopleiding georganiseerd met focus op de grammatica, op de taal, maar niet op welk soort communicatie cruciaal is voor het functioneren van de expat of voor het welslagen van het project waarvoor hij/zij komt. Een taaltrainer is niet opgeleid om ook op de **leiderschapscommunicatie** of managementthema's in te gaan. En heeft ook vaak geen coachingservaring.

STAP 2 : GET READY FOR DEPARTURE

GET READY FOR DEPARTURE

1. Create the long term roadmap
2. Execute a fast track programme

2

Nu is het tijd om in de diepte te gaan en intensiever te gaan samenwerken met de expat vóór de opdracht in het nieuwe land van start gaat. Dit betekent concreet een voorprogramma en training voor de definitieve verhuis plaatsvindt.

Voor de expat aan de nieuwe opdracht kan beginnen, is het van belang om samen essentiële thema's te behandelen. Dit **intensief trainingsprogramma** voor de definitieve verhuis zorgt ervoor dat de expat de juiste communicatievormen, betrouwbare informatie over de verschillen in hiërarchie, feedbackcultuur en algemene bedrijfscultuur meekrijgt zodat die direct van dag één productief is én zich comfortabel voelt.

Het is essentieel om dit game plan op maat van de noden en de eigen doelstellingen van de expat alsook het bedrijf op te maken. **Elke expat heeft andere bezorgdheden en uitdagingen.**

Fundamenteel is het om je eerste dagen, weken en maanden direct te laten renderen. Direct de juiste aanpak te vinden om met je team om te gaan. Dit zorgt voor stabiliteit en vertrouwen. Je zal hierdoor direct **een positieve eerste indruk** maken.

Vaak wordt deze stap overgeslagen en zal de expat verhuizen zonder enige info over bv. het nieuwe land of de nieuwe professionele cultuurvormen. Dit creëert veel onzekerheid en terughoudendheid bij de start van het nieuwe project.

De grootste fout is hier de aanname dat de expat ervaren genoeg is om 'zelf een weg te vinden' of vanuit het management of de expat dat HR continu ter beschikking staat als klankbord en go-to.

Jammer genoeg zorgt dit voor veel onzekerheden en misverstanden bij de start.

Voorbeeldsituatie:

Zo had ik een vrouwelijke Duitse expat, een nieuwe manager van een bestaand team binnen een internationale context die geen voorkennis had meegekregen van België en bedrijfscultuur.

*De Duitse expat was gewend om altijd in **maatpak** naar kantoor te komen en zeer **formeel te communiceren**. Na enkele weken zag ze dat mensen afstand namen van haar. Ze wist zelf niet wat er scheelde, want ze deed net hetzelfde als ze op andere projecten had gedaan. Wat bleek? Dat in de specifieke bedrijfscultuur én in België, de dresscode veel minder formeel was. Dit was zichtbaar aan de kledij, maar daarnaast ook aan de communicatiestijl.*

Samen met haar heb ik de bedrijfscultuur én de communicatiecultuur even onder loep genomen. Jammer genoeg was er geen pre-departure aanpak en heeft ze zo niet de juiste eerste indruk gemaakt dat ze als manager toegankelijk was voor haar nieuwe team. Dit heeft voor 2 maanden vertraging van het project gezorgd terwijl dit gemakkelijk voorkomen had kunnen worden door een korte, maar krachtige pre-departure aanpak.

Door de jaren heen heb ik ondervonden dat variatie in dit pre-departure avontuur belangrijk is. Een efficiënte manier, is om een workshop van enkele dagen te organiseren bij de expat in het thuisland voor het vertrek. Dit zorgt voor een **vertrouwensband** tussen de expatcoach en de expat waardoor essentiële thema's kunnen besproken worden, om zo meer zelfzekerheid te brengen over het vertrek en over het nieuwe project. Het vertrek zal dan ook vlotter verlopen.

Soms is het natuurlijk niet mogelijk om een intensieve workshop te organiseren in het thuisland en dan is het alternatief om dit online te laten plaatsvinden.

Idealiter is één tot twee maanden vóór vertrek de ideale tijd om het begeleidingsprogramma te organiseren. Zo zie ik dat **wandelingen, lunches en workshops een succesvolle combinatie** zijn om enerzijds de juiste informatie door te geven maar anderzijds ook om als klankbord en coach te dienen.

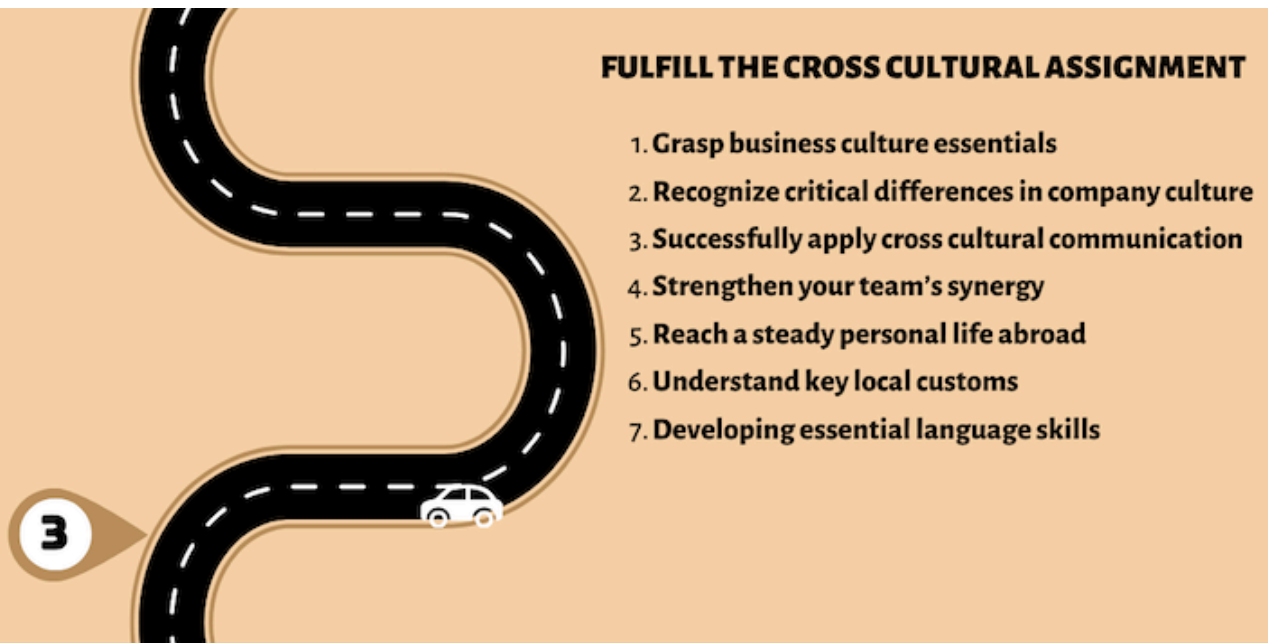
Een verhuis (met of zonder familie) is niet evident en zorgt voor veel onzekerheid en stress. Afscheid nemen van het huidige team, een goede indruk willen maken naar het nieuwe team, de verandering in de sociale omgeving (vrienden en familie achterlaten) en het gezin gelukkig willen houden, zorgt voor veel stress. Dit wordt enorm vaak onderschat.

Laten we eerlijk zijn. Van expats worden verwacht dat ze binnen een beperkte tijd resultaten kunnen brengen maar ook snel kunnen inburgeren.

Zowel professioneel als privé is het belangrijk een balans te kunnen vinden, vandaar zijn de coaching en het klankbord een essentieel onderdeel in het pre-departure plan.



STAP 3: FULLFIL THE CROSS CULTURAL ASSIGNMENT



De eerste en belangrijkste key-elementen zijn besproken in het pre-departure plan en de expat is van start gegaan.

Hier stopt het niet. Nu begint het traject pas echt.

Er zijn **7 sleutelementen** die de impact van de expat kunnen maken of kraken:

Tijdens de looptijd van het project waarvoor de expat is ingeschakeld, is het noodzakelijk om in te zetten op deze key-elementen, ze af te toetsen met de realiteit en onverwachte gebeurtenissen. De **road blocks** die op zijn/haar pad kunnen komen, zijn belangrijk om mee te nemen in de sessies.

Welke informatie ontbreekt er om dit op te lossen? Is er een politiek of cultureel aspect waardoor deze gebeurtenis heeft plaatsgevonden?

Er zullen vaak situaties opduiken die je niet verwacht had of reacties van medewerkers waar je een **sparring partner** voor nodig hebt om deze juist te kunnen inschatten en ermee om te gaan. HR is vaak de 'go-to' maar zij hebben ook niet altijd de tijd en de tools om de expat te kunnen helpen.

Een **neutraal klankbord** is hier nodig om een veilige omgeving in te richten waar deze roadblocks concreet kunnen worden besproken. Maar ook iemand die ervaring heeft in coaching en in leidinggeven.

Voorbeeldsituatie:

Binnen een grote Belgische KMO, werd een Amerikaanse CEO geplaatst. Er was hemel en aarde bewogen om de verhuis in orde te kunnen brengen en hij was nu ongelofelijk gemotiveerd om aan de slag te gaan. Maar... alle ogen waren op hem gericht, hij moest de lang verwachte verandering brengen. Hij had het moeilijk met de druk en de Raad van Bestuur steunde hem onvoldoende.

Hij voelde zich alleen en teneergeslagen; en dit begon ook weerslag te hebben in zijn privé-situatie. Vanuit zijn positie vond hij dat hij zich niet zwak kon opstellen en dit delen met iemand binnen HR of de Raad van Bestuur. Wel met mij als extern en onafhankelijk klankbord. Samen hebben we een tijd lang aan o.a. energie management gewerkt, om zijn motivatie en zijn self leadership terug te vinden. Uiteindelijk heeft hij na 4 jaar België met een positieve blik kunnen verlaten.

“Self leadership terugvinden”

Als **onafhankelijk anker** kan een externe cross cultural coach met senior management ervaring, de expat de ruimte geven om over bepaalde gevoeligheden en pijnpunten te praten. Zo kan de expat ook beter worden in zijn eigen leiderschapsstrategie. De behoefte aan dit onafhankelijk anker wordt echter vaak over het hoofd gezien.

Wat ook vaak over het hoofd wordt gezien, is dat leiderschapscommunicatie geen eenduidig verhaal is, maar een combinatie van drie aspecten die telkens anders zijn:

1. de bedrijfscultuur
2. de persoonlijke leiderschapsstijl
3. de landscultuur

Dat is uiteraard niet op één dag aan te leren. Het is een proces van opmerken door de expat wat er zich in de praktijk voordoet en daarmee met de cross cultural coach aan de slag te gaan. Daarnaast heeft de expat gewoonlijk geen tijd om een hele dag training of coaching te volgen. Daarom dat het aangeraden is om wekelijks een korte sessie te voorzien gedurende een aantal maanden. Zo kan er snel geschakeld worden zonder dat de expat veel operationele tijd verliest. Wat cruciaal is (en vaak over het hoofd wordt gezien) in zo'n traject, is dat de 7 sleutelementen worden meegenomen. We zullen ze één voor één overlopen.



1. Grasp business culture essentials

Business essentials worden vaak als vanzelfsprekend beschouwd. Wat zijn zulke cruciale business essentials dan?

De expat komt vaak in uitdagende situaties terecht waar **onderhandelingen, change management en omgaan met vakbonden** een deel van het pakket zijn.

Is een onderhandeling nu zo anders in Duitsland dan in België? We zijn toch buurlanden dus zal er niet veel verschil zijn. Denken we.

Of laten we zo iets simpels nemen als een business lunch. **Een business lunch** in Vlaanderen versus een business lunch in Frankrijk is toch niet helemaal hetzelfde. De juiste indruk maken gaat om de subtiele verschillen te kennen en toe te passen.

De juiste indruk bij klanten, bij leveranciers en in het team zorgt ervoor dat de expat meer gerespecteerd wordt als leidinggevende en waardoor die ook meer zelfvertrouwen krijgt. Zonder dit zelfvertrouwen daalt de prestatie en heeft dit een direct effect op het team, het bedrijf maar ook in het privé-leven van de expat zoals in het vorige voorbeeld van de CEO duidelijk werd.

Expats zijn **topperformers** waarbij tijd en energie kostbaar zijn. Doelgericht kunnen werken en situaties bespreken is dan ook evident voor hen. Daarbij hoort flexibiliteit en confidentialiteit. Het voorbeeld van de CEO liet zien dat bepaalde zaken moeilijk intern te bespreken zijn met de leidinggevende of zelfs HR en is een neutraal klankbord de beste optie.

Daarnaast kunnen er van die delicate situaties zijn bv. met de vakbonden waarbij een neutrale blik een andere kijk op de situatie kan brengen.

Crisissituaties kunnen gebeuren en moeten instant opgelost worden.

Voorbeeldsituatie:

Een van mijn meest gemotiveerde klanten kwam met de frustratie dat ze niet begrijpt hoe de vakbonden in België werken. Ze gaf aan dat het in Duitsland heel anders werd georganiseerd en dat de communicatie ook anders verliep. Ze uitte dat het heel normaal was in haar land van herkomst dat je rond tafel zit en praat. Open en eerlijk.

Ze had het gevoel dat dit niet het geval was in België. Samen met haar heb ik eerst de huidige politieke situatie bekeken en welke impact dit heeft binnen het bedrijf, daarna de structuur van de vakbond in het bedrijf om daarna een strategie uit te werken om haar communicatie met de vakbonden te herstellen. Het was een pittige situatie, maar uiteindelijk kwamen zowel het bedrijf, de vakbonden als zijzelf er beter uit!

2. Recognize critical differences in company culture

Vaak verwachten expats dat de **bedrijfswaarden** binnen dezelfde firma dezelfde zijn in alle landen. Auwch. Jammer genoeg is dat wel het geval (o.a. door fusies en overnames) en zorgt dit voor onnodige frustratie.

Vaak heeft de expat nog een directe lijn met het land van herkomst om zaken te bespreken naast de expatopdracht en is het een constante switch dat hij/zij moet maken.

Zoals ik eerder al aangaf, is het verschil in dresscode vaak een issue. Het lijkt iets banaals maar dat is het niet. Met een te formele kledij geef je de indruk dat je minder toegankelijk bent en maak je de hiërarchie heel duidelijk. Dat kan een hele foute impact hebben op je nieuw team. Let's avoid that.

Of al de verschillen wat betreft de **loonsystemen, de extra legale voordelen en daarbovenop het rekruteringsbeleid**.

HR thema's kunnen een essentieel onderdeel in de kennis en 'en plus' is **HR absoluut een noodzakelijke partner om succesvol te zijn**.

Voorbeeldsituatie:

Een Japanse klant binnen de automobiellindustrie vroeg me of ik hem alle extra legale voordelen in België kon uitleggen. Hij vond het belangrijk om samen met zijn team te lunchen en zei dat deze thema's ook tijdens de lunchpauze werden besproken. Hij had geen idee waarover ze het hadden en voelde zich er niet goed bij dus heb ik alles overlopen met hem. Ook belangrijk was de notie van de paritaire comité's en het verschil in Vlaanderen/Wallonië. Eerst heb ik met hem alle vragen van zijn personeel bekeken, wat de huidige situatie was binnen de regio, het paritair comité en wat hij zijn personeel nog extra zou willen aanbieden. Voor de dieperliggende vragen die specifiek betrekking hadden tot de firma, gingen we samen met (het drukbezette) HR in overleg : Zo kon HR de dieperliggende expertise inbrengen zonder tijd te verliezen aan de basics.

“Samen met HR een topteam vormen”

Iets wat de meeste expats niet weten, is dat er in België zoiets bestaat als '**de-meeting-na-de-meeting**'? De eerlijkste feedback ga je niet altijd krijgen in de meeting zelf, maar wel aan de koffiemachine achteraf. Daar komt de werkelijke info naar boven. Dit is een vaak voorkomende fout van expats binnen de culturele verschillen. Wanneer ze dit beseffen, maakt dat een wereld van verschil. Alleen is het voor de meeste Belgen zo vanzelfsprekend dat niemand dit vertelt aan de expat.

3. Successfully apply cross cultural communication

Communicatie is key! Dat weten we allemaal.

Daarenboven is het tussen culturen nog een belangrijker aspect. Onbewust communiceren we en reageren we **vanuit ons eigen perspectief** en wat ons is aangeleerd.

Binnen de hoedanigheid als expat, wordt er van hen verwacht dat ze zich aanpassen. Aanpassen aan het nieuwe team en de nieuwe communicatiestijl. Als dit niet wordt toegepast, krijg je weerstand en frustratie langs beide kanten.

Er zijn landen die heel **directief communiceren** en anderen die indirect communiceren. Zet de expat (komende van een directief land bv. Duitsland) en die geen weet heeft van deze delicate verschillen bij een land waar een meer indirecte communicatiestijl gehanteerd wordt (bv. Japan); en je krijgt een explosieve situatie. Er komt onnodig conflict.

Een team kan bestaan uit verschillende nationaliteiten en het is key om de verschillen in communicatiestijlen in acht te nemen. Zo gaat de expat zijn/haar team ook beter kunnen 'lezen' en begrijpen.

Voorbeeldsituatie:

*Een van de fijnste opdrachten die ik met een klant heb gedaan, moet toch zijn dat ik mee de kerstspeech mocht schrijven die hij zou geven aan heel het bedrijf (in het Nederlands!). Deze Fransman wilde heel graag laten zien dat hij gemotiveerd was Nederlands te leren en wilde op deze manier zijn appreciatie aan het bedrijf tonen. Heel vaak zie ik het **imposter syndrome** en gebrek aan zelfvertrouwen naar boven komen en dan is het heel fijn om de expats de duw in de rug te geven met wat eerlijke feedback.*

De kerstspeech had voor hem een belangrijke betekenis. De expat wilde een goede connectie met zijn team, met zijn bedrijf en wilde dit kunnen inoefenen op een comfortabele manier. Samen met hem hebben we een strategie bedacht wat hij als inhoud wilde weergeven, welke impact hij wilde aanpakken, welke boodschap hij wou overbrengen en hoe we dit konden vertalen in een kerstspeech.

De staande ovatie achteraf was een leuke beloning voor hem.

Vergeet ook niet de **taboethema's** te bespreken. Wat zijn gevoeligheden die cruciaal zijn om te weten en misschien ook te vermijden?

Wat zijn thema's die de expat beter vermijdt tijdens de lunch met de teamleden? Wordt er bv. over politiek gepraat?

Beter op voorhand te weten, dan achteraf brandjes te blussen.

4. Strengthen your team's energy

Het team is waarom mensen zich verbonden voelen met het bedrijf en de team leader speelt hierin een cruciale rol.

Deel van de rol van de expat in een team bestaat uit: **moeilijke gesprekken** doen, **evaluatiegesprekken** uitvoeren en **feedbackgesprekken** inplannen.

De kunst in deze type gesprekken is het bewust zijn van de subtiele verschillen. Dit weten en optimaal inzetten, zorgt voor een verbetering in de energie en samenhang binnen het team.

Al jaren doet de expat dit misschien in zijn thuisland op een bepaalde manier, maar dit werkt niet noodzakelijk in het nieuwe land waar hij/zij terechtkomt. Laat me een voorbeeld geven.

Voorbeeldsituatie:

Een Japanse klant in Antwerpen ondervond communicatieproblemen met zijn team. Het waren allemaal uitgesproken persoonlijkheden. Feedback geven aan zijn team was een 'one-way-street', net zoals de teammeetings. Daarom hebben we samen gewerkt aan de structuur van meetings en de manier van feedback geven en ontvangen. Hoe konden we ervoor zorgen dat het team zich gehoord voelde?

Nadat we hemzelf en zijn team geanalyseerd hadden, zagen we dat hij vanuit zijn directieve stijl van communiceren, geen feedback kon ontvangen. Hij zag in dat dit noodzakelijk was binnen de nieuwe culturele wereld waar hij zich in bevond. In 1-2-3 kon dit niet omgebogen worden, maar het team zag wel verandering en de moeite die de expat deed. Ik heb mijn eigen stijl van communicatie aan de expat aangepast zodat ik met hem de juiste connectie kon maken om zo de vertaalslag naar zijn team te maken.

“Luisteren en feedback ontvangen is een kunst dat je kan trainen”

Een veel gevraagd topic is de invloed van **Generation Z**. Heeft dit een verschillende invloed op verschillende culturen? Gaan we hier anders mee om in elk land? Ja.

Elke cultuur heeft een andere manier van werken betreffende de **generatiekloven**. Dit dient elke expat mee te nemen in zijn/haar teamuitdagingen.

5. Reach a steady personal life abroad

Stabiel leven

Niet enkel de professionele veranderingen zijn een uitdaging voor de expat, maar ook de persoonlijke.

De zoektocht naar een **stabiel persoonlijk leven** in het nieuwe land is een ander aspect waar de expats mee te maken krijgen. Of de expat nu samen met de familie komt of niet, het blijft een extra uitdaging om te integreren.

Het bedrijf zorgt perfect voor de juiste accommodatie, de scholen voor de kinderen, de verzekeringskwesties enz. Daarnaast is de emotionele stabiliteit van de expat en de familie van even groot belang om zich goed te voelen. Indien niet, zal dit een directe impact hebben in het functioneren binnen de professionele context.

Isolement is een risico. Isolement komt vaker voor dan men denkt.

Een stabiel persoonlijk leven creëren zorgt voor vertrouwen en voorkomt eenzaamheid. Daarom is een social support netwerk opbouwen de oplossing.

Imposter syndrome

Bij succesvolle expats, leiders, C-level manager wordt het imposter syndrome nog vaak onderschat en ook niet open besproken. Ze komen hier in een nieuwe positie, worden direct verantwoordelijk gesteld voor hun acties en resultaten. Dus elk teken van 'zwakte' wordt niet getoond en niet besproken. Als dit gepaard gaat met een onstabiel privé-leven of een gevoel van isolement, kan dit een 'recipe for disaster' worden. Tenzij er aandacht aan gegeven wordt.

Voorbeeldsituatie:

Een leuk voorbeeld is een jonge enthousiaste Deense expat die bv. heel sportief was en de tijd niet nam om zelf te gaan sporten. Er was een drempel. Hij had geen gezin hier (wel in zijn thuisland) en ging elke 2-4 weken terug naar het thuisland. De rest van de tijd was hij alleen.

Samen met hem hebben we sportclubs gevonden waar hij zich goed voelde. Hij kon terug zijn favoriete activiteit doen (tennis), laadde zijn batterijen op en had het sociale contact dat nodig was voor zijn integratie.

Hij kreeg meer energie om de werkuitdagingen aan te gaan en het contact met zijn team verliep beter.

Expats hebben soms de neiging om enkel om te gaan met andere expats en blijven zo in een kleine cirkel zitten. Vanuit mijn ervaring zie ik veel voordeel om kennis te maken met de lokale bevolking.

6. Understand key local customs

Elk land, maar ook elke regio binnen een land heeft zo zijn eigen tradities. Die **tradities** lopen door op de werkvloer en het is als expat interessant maar ook nodig om deze tradities te kennen om zo de teamgeest te cultiveren.

Binnen België is het noodzakelijk om de achtergrond en de **taalbarrière** te begrijpen. Als je de geschiedenis van België niet kent, kan dat zorgen voor misverstanden in de communicatie. Elk land heeft zijn gevoeligheden die moeten gekend zijn.

Voorbeeldsituatie:

Een Nederlandse firma in de voeding wilde doorbreken op de Belgische markt en zocht ondersteuning hierbij. Doorbreken op de Belgische markt betekende zowel in Vlaanderen als Wallonië. Dit betekent dat de beide landstalen belangrijk waren om in te zetten. Deze Nederlandse firma had echter een cruciale fout gemaakt. Al het drukwerk voor zijn sales mensen, alsook de website waren enkel beschikbaar in het Nederlands. Dit zorgde ervoor dat ze een negatieve reputatie in België kregen, maar ook dat de verkoopcijfers in Wallonië tegensloegen. Ze kregen er geen voet aan de grond. Nadat ik een duidelijke strategie met hen doorgenomen heb, hebben ze heel hun salesaanpak aangepast en zijn ze terug de Waalse markt opgegaan, met succes!

Betalen we drinkgeld bij een lunch?

Welke impact heeft het bouwverlof op de verlofindelingen binnen een team?

Zijn bedrijfswagens een vanzelfsprekendheid binnen de looncontext?

Hoe werkt het gezondheidssysteem?

Wat is de algemene etiquette?

Voorbeeldsituatie:

Het was de verjaardag van een medewerker en er werd taart meegebracht. De Duitse expat wist niet wat hiervan de bedoeling was en begreep niet dat dit een traditie was van het team, tot ik hem hierover had ingelicht.

Niemand had hem geïnformeerd wat de reden was en de traditie dus hij voelde frustratie. Door die informatie op voorhand te delen met de expat, kan hij een positieve indruk maken door bv. in de eerste week op eigen initiatief een taart mee te brengen.

Eten is vaak een vorm van connectie, ook in België. Samen lunchen, pralines meebrengen voor iemand, taart als iemand verjaart zijn maar enkele voorbeelden. Informatie is kennis en kennis is macht. Met deze kennis staat de expat een stap voor.

7. Developing essential language skills

Is taal essentieel in je expatverhaal?

Taal kan een belangrijk aspect zijn maar niet noodzakelijk.

Samen met de expat en HR is het belangrijk om te bekijken in hoeverre dit nodig is voor het expatverhaal.

Ook het niveau van de talenkennis wordt besproken. Moet de expat enkel de essentials kennen of ook kunnen communiceren met de vakbonden of andere stakeholders?

Desalniettemin is het een onmogelijke verwachting dat de expat perfect de taal onder de knie moet hebben. Ik ben ermee akkoord dat een basis wenselijk is en als de expat een lokaal team onder zijn/haar hoede heeft, een hoger niveau zeker een pluspunt kan zijn. Maar perfectie is zeker niet de doelstelling en niet de tijd en energie waard.

Wat met dialect?

Elke regio krijgt te maken met verschillende dialecten, die op werkvloer ook gebruikt worden. Met taal creëert de expat respect binnen zijn organisatie en team. Ook al gaat het om 'goedemorgen' en 'goedeavond', het gaat om de moeite en de intentie.

En ook dialect is een leuke factor! Zeker als de expat met de regionale bevolking te maken krijgt, is het fijn en aangewezen om een paar regionale gewoonten en taalaspecten te begrijpen. Het zorgt voor vertrouwen binnen het team.

Voorbeeldsituatie:

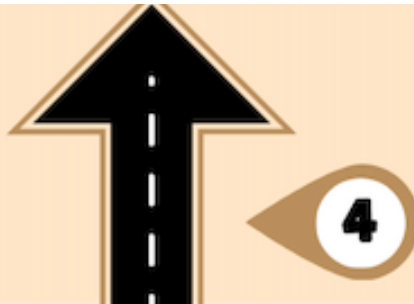
*Een Zwitserse expat kreeg binnen haar opdracht een **productieafdeling** onder haar hoede. Ze kreeg een team van 120 mensen, arbeidersprofielen onder zich en daarvoor was het essentieel om efficiënt in het Nederlands te kunnen communiceren. Ook basisdialect!*

Daarnaast moest ze ook kunnen communiceren met de vakbonden. Hierdoor was het absoluut noodzakelijk dat ze zowel genuanceerd kon communiceren maar ook basisdialect kon gebruiken bij de arbeiders. Na een zeer intensieve training (taalbad) en daarna nog enkele maanden minimaal een paar keer per week training, kon ze in een vingerknip switchen en de taal in haar communicatiebeleid optimaal gebruiken. Ze kreeg immens veel respect van haar team hiervoor.

STAP 4: REVIEW THE PROJECT

REVIEW THE PROJECT

1. Final review with HR



Elke expat en elk expattraject is verschillend. Vandaar is het evalueren van elk project een onderdeel van een roadmap. Regelmatig samenzitten met HR en evalueren is een must om up to date te blijven.

Op het einde van het expatproject, is een algemene bespreking wenselijk om lessen te trekken en zo toekomstige expats binnen het bedrijf te kunnen bijstaan. Dit wordt echter meestal niet gedaan. Door hierbij gebruik te maken van een eenvoudige checklist en zowel HR, de expat als de cross cultural coach te betrekken, kan er met weinig moeite en tijd veel bereikt worden.



QUOTE

*Extraordinary people are ordinary people,
making extraordinary decisions.*

LET'S START

Je hebt nu kennis gemaakt met de 7 sleutelementen alsook een blik achter de schermen om de expats binnen jouw organisatie beter te kunnen ondersteunen.

Expats in senior management posities kan je vergelijken met topsporters. Zowel de voorbereiding, de training als de wedstrijd kan enkel slagen met de juiste begeleiding. Op het veld maar ook naast het veld. Zowel binnen het professionele luik maar ook het stabiele privé-leven, zorgt voor maximaal resultaat.

Deze expats worden vaak goed omkaderd (housing enz.) en vergoed, maar wat vaak ontbreekt is de cross cultural ondersteuning vanuit een coach die de uitdagingen van een senior manager kent. Ik heb maar al te vaak de expat fatigue gezien en het is iets wat ik ten allen tijde wil vermijden voor de expat zelf, de familie en het bedrijf.

Ik zie in de praktijk dat er:

- geen roadmaps zijn voor het hele proces
- wel aandacht is voor taal (één van de sleutelementen) maar niet voor:
 - een plan van aanpak
 - een pre-departure plan
 - de andere 6 sleutelementen
 - alsook een review op het einde

HR zou deze roadmap zeker zelf kunnen voorzien, maar meestal ontbreekt het hen aan tijd, capaciteit en ervaring om dit te doen. Daarnaast zien de expats HR vaak niet als neutraal en hebben ze dat onafhankelijk anker of klankbord echt nodig om bv. taboethema's te kunnen bespreken. Daarom word ik ingeschakeld.

En met veel plezier, een efficiënte aanpak en strategie, én de nodige schwing, zorg ik ervoor dat de expats zich volledig kunnen richten op hun nieuwe uitdaging!

Tot gauw!

Els Van Aerschot
els@xels.be
www.xels.be
0032 496 02 35 11