

Reisbagage van een wereldburger

Hoe we onze culturele intelligentie meer kunnen ontwikkelen.

Interview met Jaap van Ginneken, door Sibrenne Wagenaar

Over welke bagage dien je te beschikken in de 21^{ste} eeuw? De eeuw van globalisering, internationaal zaken doen, diversiteit en samenwerken met collega's uit andere landen. Dr. Jaap van Ginneken, als associate professor verbonden aan de Ceram Business School in Nice, schreef een boek met de titel Handboek Wereldburger. Aanleiding tot een kort gesprek.

Om met de deur in huis te vallen.. vind je jezelf een wereldburger?

Het lukt niemand om een echte kosmopoliet te zijn. Misschien is het niet eens goed om te pretenderen boven en buiten culturen te staan. Maar het streven om te helikopteren boven je eigen beperkte herkomst is nuttig en ook het streven om steeds handiger om te gaan met culturele verschillen. Ik noem dat ook wel culturele intelligentie. Daarbij gaat het om een gevoel voor diversiteit, voor wat er allemaal kan schurken en waar wrijving kan ontstaan. Culturele intelligentie zie ik als het vermogen je in andere culturen te verplaatsen en effectief met anderen samen te werken. Ik vind mezelf geen wereldburger. Wel zie ik steeds beter hoe Hollands ik ben door nu enige tijd in Frankrijk te wonen. Culturele verschillen worden pas echt scherp als je er direct mee geconfronteerd wordt. Een pagina van een boek omslaan met een natte vinger, katten in het bed van hun baasje, schoenen aan in huis, jonge meisjes gekleed in een minirokje. Voorbeelden van voor ons gewone situaties, die door anderen als hinderlijk ervaren kunnen worden.

Waarom herken je een wereldburger?

Een wereldburger herken je aan een vanzelfsprekende manier van omgaan met mensen uit andere culturen. Ze stellen mensen op hun gemak, treden naar ze toe, gaan met een warmhartige manier met anderen om. Cruciaal bijvoorbeeld bij het voeren van sollicitatiegesprekken. Daarbij gaat het erom niet te snel te oordelen. Onbekendheid met de emotionele betekenis die een bepaald begrip, gebaar of handeling voor de ander heeft, leidt bij interculturele contacten soms tot problemen. Beide partijen beschouwen hun eigen gedrag tenslotte als normaal, en het gedrag van de ander als abnormaal. David Pinto heeft de Drie Stappen Methode ontwikkeld voor goede interculturele communicatie:

1. Leren kennen van de eigen cultuurgebonden waarden en normen. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren?
2. Het leren kennen van de cultuurgebonden normen en waarden van de ander.
3. Het leren omgaan met de verschillen.

Ik zou het op de volgende manier definiëren. Wat we altijd doen zijn drie verschillende dingen. We constateren dat er een cultureel verschil is (*er zijn Arabische mannen die het niet prettig vinden om handen van vrouwen te schudden*). Dat heeft bepaalde oorzaken (wat zich eigenlijk aan onze waarneming onttrekt) en daar hebben we vervolgens een waardeoordeel over. We vinden het

eigenlijk niet goed, want bij ons doen we dat handen schudden wel en zien we het als een teken van gelijkheid. Wat er nu gebeurt is dat die tweede stap (waar komt iets uit voort, waar hangt iets mee samen) zich voor een deel onttrekt aan onze waarneming. En we springen dus meteen van de constatering naar het oordeel. En de uitkomst hiervan ligt eigenlijk altijd al vast. We vinden het vaak 'slecht' als het anders is dan wat wij doen. En ja, dat moet je dus afwegen. Dat wil niet zeggen dat je nooit een oordeel moet vellen maar... als je beschikt over culturele intelligentie dan vind je verschillen niet gelijk raar.

Wees je er ook van bewust dat identiteit nooit één ding is. Je identiteit is samengesteld, dubbelzinnig, verlaagd, tegenstrijdig. Ook die van migranten. We hebben de neiging om mensen terug te werpen op dat ene aspect van hun identiteit (religie, cultuur, geschiedenis van hun land van herkomst), terwijl zij juist proberen daar voorbij te komen en andere aspecten van hun identiteit te ontwikkelen, zich breder te interesseren.

Zelfkennis over de mate waarin wij product zijn van onze eigen cultuur moet het vertrekpunt zijn voor een echte nieuwsgierigheid naar andere mensen en culturen. Herken verschillen, probeer daar betekenis aan te geven: waar komt het vandaan, wat betekent het voor mij en de ander. Geef dan pas een oordeel over die verschillen. En realiseer je daarbij dat de verschillen binnen de cultuur van de ander meestal veel groter zijn dan die tussen culturen onderling.

Wat betekent dit voor organisaties?

Je hebt een afspraak om 10 uur s'ochtends en je gesprekspartner komt pas om kwart voor elf onbezwaard binnenlopen. Mensen met een hoog CQ zullen in plaats van boos te worden, zich eerst afvragen of hier geen sprake is van een afspraak met iemand uit een 'polychrome' tijdcultuur. Anders dan onze monochrome blik op tijd en volgtijdelijk afhandelen van zaken is dat een cultuur waar veel dingen synchroon worden gedaan, gericht op het relaxed weven en onderhouden van relaties met anderen. Wellicht een herkenbaar voorbeeld?

Wanneer je wereld één werkplek is, communiceer je dagelijks met mensen uit een andere cultuur. Dat maakt deze manier van werken vaak zo interessant. Cultuurverschillen zijn op allerlei manieren aanwezig op het werk. Interactie verloopt lang niet altijd helemaal vlekkeloos en het blijkt lastig de vinger goed te leggen op de oorzaak van de frictie. Bij interculturele samenwerking in organisaties spelen naast verschil in godsdienst en gebruik van gebaren, ook aspecten mee als machtsafstand (ben je gewend te werken in een hiërarchische of platte organisatiestructuur?), individualisme, mannelijkheid, onzekerheidsvermijding en langetermijnnoriëntatie.

De organisatiecultuur is een geheel aan merendeels ongeschreven regels en verborgen aannames die het gedrag van mensen in de organisatie of afdeling vorm en richting geven. Mensen van buiten hebben vooral in het begin vaak moeite om die vreemde regels en aannames te ontdekken en te hanteren. Bij internationale organisaties botsen werkwijzen van het hoofdkwartier niet zelden onzichtbaar met die in de verschillende landen, vooral als ze gecentraliseerd in

plaats van gedecentraliseerd werken. In westerse bedrijven is het individu er verantwoordelijk voor dat de taken naar behoren worden uitgevoerd, in de Japanse kwaliteitskringen is daarentegen het collectief op de werkvloer gezamenlijk verantwoordelijk. Dit vertaalt zich in verschillende managementstijlen.

Hoe kan je deze culturele intelligentie ontwikkelen?

Globalisering is een proces wat we niet kunnen stoppen. Maar het levert heel veel wrijving op. Er is geen kant en klare gedragscode die op alle situaties en in alle landen van toepassing is. Er zijn boeken en cursussen die wel basisregels leveren in de omgang met mensen uit andere culturen, maar ik vind dat je hier mee moet oppassen. Het belangrijkste is dat je alert blijft op signalen van de ander en flexibel bent in de omgang. En het rare is dat, naar mijn gevoel, wij westerlingen te weinig onze eigen achtergrond relativieren. We hebben niet in de gaten hoe vanzelfsprekend we andere culturen 'fout' tegemoet treden. Na internationale fusies blijkt de cultuurintegratie vaak behoorlijk moeilijk. Nederlanders hebben de neiging zichzelf te overschatten. Dit geldt ook voor Nederlandse managers, personeelsfunctionarissen en medewerkers. Bij het voeren van sollicitatiegesprekken denken we al snel 'ik ben niet bevooroordeeld, ik kan dit gesprek open voeren en beoordeel de sollicitant op zijn kwaliteiten.' Dat is niet zo! We hebben allemaal impliciete vooroordelen. De kunst is dit te onderkennen en ander gedrag positief te gaan waarderen. Met een eenvoudige wilsverklaring ben je er niet. Naast het benoemen van je intentie is het belangrijk voortdurend nieuwsgierig en onderzoekend te zijn. Naar je eigen handelen en dat van anderen.

Test je onbewuste voorkeuren.

Weet jij voortdurend wat er in je hoofd omgaat? Ben je je goed bewust van je gedachten? Op een website van Harvard (<https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands/>) vind je allerlei testjes om verschillen tussen bewuste en automatische (en soms onbewuste) gedachten aan te tonen. De test 'gekleurd-blank' vereist het vermogen om gezichten van Europese en Afrikaanse origine van elkaar te onderscheiden. Het geeft je inzicht in waar je een automatische voorkeur voor hebt. Zo hebben de meeste Amerikanen een voorkeur voor blank boven zwart. Nieuwsgierig naar je eigen voorkeur? Hier vind je de deze test: <https://implicit.harvard.edu/implicit/netherlands/selectatest.jsp>

Jaap van Ginneken is psycholoog en was lang verbonden aan de Afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam. Hij werkt nu als zelfstandig auteur, spreker en trainer vanuit Frankrijk. Hij is auteur van 17 boeken in 5 talen en 35 edities, en levert ook veel bijdragen aan Nederlandse media.