



Garen spinnen bij uitdagingen van diversiteit

Cultureel diverse teams presteren doorgaans óf boven- óf benedengemiddeld. Een praktijkles: wat gaat er mis en wat is daartegen te doen?

Christine Lucassen
Vianen

Als de grensoverschrijdende fusie eenmaal beklonken is, beginnen de problemen vaak pas. Want wat als de zaken niet zo gesmeerd lopen als verwacht, ondanks de gedroomde combinatie van strategie en producten?

Grote kans dat onbegrip en onwetendheid over de gewoontes van de 'nieuwkomers' de boosdoeners zijn, aldus Jitske Kramer, coach op het gebied van communicatie en teamwerk in een internationale omgeving. Kramer, die organisaties uiteenlopend van ArboUnie via Unilever tot War Child adviseert, staat deze ochtend te genover de medewerkers van een internationaal opererend technisch bedrijf. Culturele dynamiek is zo ongeveer het laatste waar deze groep van zo'n 150 man zich mee bezighoudt; goed gereedschap, goede procedures en een goed functionerend IT-systeem — dat is

in hun ogen de kern van de zaak. De groep oogt redelijk gedesintereesd. Ook al vind je dat je geen tijd voor dit soort dingen hebt, je moet er tijd voor maken, houdt Kramer haar gehoor voor. 'Als je in een internationale context werkt, loop je vroeg of laat tegen issues aan die te maken hebben met culturele dynamiek.'

Worden deze niet tijdig herkend en aangepakt, dan kan dat vervelend worden en veel geld kosten. 'Stel, een Nederlands en een Frans bedrijf fuseren. De gecombineerde top besluit samen om klanten met zo veel mogelijk respect te behandelen. Pas als er iets misgaat, blijkt dat ze er verschillende interpretaties hiervan op na houden.'

Ze illustreert: 'De Nederlanders bellen de klant, excuseren zich voor de fout en zeggen deze zo goed en zo snel mogelijk op te zullen lossen. Hun Franse collega's staan perplex: "Wat doe je nu? Je moet het de klant nooit vertellen als er iets misgaat!" De kiem voor cynische grappen over en weer is gelegd. Voor je het weet is het ene

kamp jaloers als het andere kamp een succes behaalt, en gaan beide groepen elkaar saboteren.'

Niet zo verbazingwekkend dus dat uit onderzoek blijkt dat cultureel divers samengestelde teams, waarbinnen uiteenlopende visies bestaan over bijvoorbeeld hoe zaken aan te pakken, vaak slecht presteren. Maar als deze zogeheten culturele dynamiek goed gemanaged wordt, kan zo'n team het juist bovengemiddeld goed doen, stelt Kramer. 'Je kunt als bedrijf en als manager excelleren en innoveren als je de verschillende input en inzichten vol benut.'

Cultureel antropoloog Kramer is auteur van *Normaal is anders. Leidinggeven aan culturele dynamiek in teams*. Dat de barrières

Aan de Chinese tafel gelden in no time de regels van de Duitse nieuwkomer

vanzelf zullen vervagen of de ene groep zich wel aan de andere zal aanpassen is een mythe, zegt Kramer. Haar gehoor — vooral Duitsers, Nederlanders en een handjevol Aziaten — zit aan twintig tafels. Als om haar verhaal te illustreren zijn de Chinezen aan één tafel aangeschoven en hebben de Duitsers en de Nederlanders spontaan ieder een kant van de zaal gekozen.

Kramer vraagt de Duitsers om te gaan staan. Op haar vraag waar Duitsers typisch goed in zijn, noemen de Nederlanders hun Duitse collega's erg gefocust op structuur, discipline en details. Kramer: 'Door de ander bepaalde eigenschappen toe te kennen — "jullie zijn hiërarchisch of gericht op structuur" — impliceer je dat deze eigenschappen niet of minder van toepassing zijn op jezelf.'

Het benoemen van eigenschappen en kwaliteiten van een andere of van je eigen groep leidt tot insluiting ('wij horen daarbij') en meteen ook voor uitsluiting ('jullie horen er dus niet bij'), wat het wij-zij-denken versterkt. Ook kunnen mensen de neiging krijgen om zichzelf van bepaalde kwaliteiten te ontslaan: die anderen zijn daar zo goed in, laat dat maar aan hen over. Afzetten tegen de andere groep — 'zo wil ik dus echt niet zijn' — kan ook een gevolg zijn.

Toch is het goed de verschillen te benoemen, meent Kramer. Ge-

beurt dat niet, dan blijven de beelden impliciet en vertroebelen ze interpretaties en communicatie. Vermoed je dat er culturele verschillen zijn die een goede samenwerking in de weg kunnen staan, praat erover: 'Zeg bijvoorbeeld: "Ik heb het idee dat we anders aankijken tegen het benodigde detailniveau van het projectvoorstel. Hoe gaan we hiermee om?"'

Verschillen in achtergrond en visie hebben allerlei oorzaken. Cultuur kan etnisch, religieus of regionaal bepaald zijn, maar ook zaken als generatie, geslacht, hobby's of muzikale voorkeur kunnen voor loyaliteitsconflicten zorgen.

Dat voor velen niet duidelijk is wat de oorzaak van bepaalde gewoontes is, blijkt als Kramer een reeks voorbeelden voorleert. De meningen zijn sterk verdeeld of 'regelmatig eten' cultureel of universeel bepaald is. Universeel, zegt Kramer; als je niet regelmatig eet gaje dood. Het culturele hieraan is wat een groep als regelmatig ziet en wat je op welk tijdstip hoort te eten (rijst in de ochtend of niet). Vervolgens is het persoonlijk of je je aan deze normen houdt.

Onbevooroordeeld zijn en niet meteen oordelen zijn essentieel om succesvol te opereren in multiculturele teams, aldus Kramer, bedenker van een stappenmodel rond culturele diversiteit. 'En wees je ook bewust van de kleine ver-

schillen — de grote zie je wel, en daardoor weet je dat je er rekening mee moet houden. Maar alles onder de waterlijn kan tot problemen leiden. Wees open als iets niet helemaal duidelijk is: vraag wat de ander precies bedoelt.'

Met anekdotes uit de tijd die ze in Uganda doorbracht — 'Ik vroeg: "Waarom hebt u me niet verteld dat deze bus morgen pas vertrekt?"' Antwoord: "U hebt het me niet gevraagd." Ik zat al uren in die bus te wachten!' — en voorbeelden uit films en haar praktijk als coach warmt Kramer de groep op voor een kaartspel. Dit is tenslotte een gezellig teambuilding event.

Op een gesmeerde start volgt de eerste ronde, waarna de winnaars en de verliezers van iedere tafel een tafel doorschuiven. Winnaars naar een hoger tafelnummer, verliezers naar een lager nummer.

Zonder het te weten zijn de deelnemers, die niet mogen praten, in een simulatiespel over cultuurbotsingen en communicatiestoornissen beland. De regels verschillen per tafel, wat men niet weet.

De reacties op de verwarring die ontstaat verschillen. Waar de een heel expressief wordt, gooit de ander non-verbaal de kont tegen de krib als hij merkt dat het spel niet loopt zoals hij verwacht had. Weer een ander haakt af. 'Ik begrijp de regels niet. En ik heb hts, hè!'

Als bij de derde ronde winnaars

en verliezers weer van tafel wisselen, ontdekken steeds meer mensen dat de regels verschillen en komen verschillende strategieën bovendien om daarmee om te gaan. Ze proberen anderen in gebarentaal de regels van hun tafel uit te leggen, of besluiten allen hun kaarten open op tafel te leggen. Waar meestal de regels van de thuisafel overheersen, gelden aan de Chinese tafel in no time de regels van de Duitse nieuwkomer.

Bij de evaluatie van het spel reageren deelnemers divers op de net

ervaren cultuurschok. Boosheid, onveiligheid, onverschilligheid en opluchting toen ze begrepen wat er aan de hand was prevaleren. Kramer: 'In elke groep zit wel iemand die afhaakt of stiekem tevreden is en gaat saboteren omdat hij de verschillen niet begrijpt. Het is belangrijk de signalen ervan te herkennen en er iets mee te doen. Zo kun je onnodige verwarring uit een team halen en de verschillende perspectieven benutten.'

Weet wel dat culturele verschillen, in tegenstelling tot regels van een kaartspel, niet zomaar recht kunnen worden getrokken, maant ze. Kramer probeert een parallel te leggen met de gang van zaken in het bedrijfsleven: 'Degene die aan de thuisafel blijven zitten ontdekken meestal al laatste dat de regels niet overal hetzelfde zijn.'

Tot slot wordt gebrainstormd over regels — 'Golden Standards' — die binnen het bedrijf zouden kunnen gelden. Een goede start, vindt Kramer. Ze vreest wel dat een ochtend te weinig is om blijvende verandering te bewerkstelligen.

Het is inderdaad afwachten welk effect de workshop in de praktijk zal hebben. Een deel van de formulieren over opgedane inzichten ligt nog op de tafels als de groep is vertrokken. Een van de deelnemers op de vraag of hij parallelen ziet tussen het spel en zijn werk: 'My job is not a card game!'

Stap voor stap

- 1 Cultuurschok, reflex — aanval, verdediging, ontkenning, isolatie, aanpassing
- 2 Openstellen — gevoel herkennen, vooroordelen inventariseren, in kansen denken
- 3 Open mind — van emotionele reacties tot nieuwsgierigheid
- 4 Exploreren — ontdek overeenkomsten en verschillen
- 5 Begrijpen — kies strategie om met polariteiten om te gaan
- 6 Creëren — creativiteit, commitment
- 7 Implementeren — in de praktijk brengen