

Inhoud

Introductie	7
Wat niet helpt in intercultureel teamwerk	10
Belangrijkste begrippen	13
Over dit boek	15
Hoofdstuk 1 Uitgangspunten voor intercultureel teamwerk	17
1.1 De succesfactoren van een cultureel divers team	17
1.2 De twee uitdagingen van culturele dynamiek	20
1.3 Hoe hoog leg je de lat?	22
1.4 Een samenwerkingsmodel kiezen	23
1.5 De rol van de leidinggevende: creërend leiderschap	24
Hoofdstuk 2 De achtergrond van culturele dynamiek	27
2.1 Cultuur: verleden, heden, toekomst	28
2.2 Groepsidentiteit: een dynamisch cultuurbegrip	30
2.3 Persoonlijke identiteit: ieder mens is cultureel divers	38
2.4 Waarom interculturele conflicten vaak emotioneel zijn	41
2.5 Taal om culturele verschillen te bespreken: het Lewis-model	48
Hoofdstuk 3 De impact van cultuur op teamwerk	55
3.1 Culturele Stapstenen: de psychologische reacties op het onbekende	56
3.2 Openstellen: emotionele reacties ombuigen naar nieuwsgierigheid	59
3.3 Exploreren: overeenkomsten en verschillen ontdekken	67
3.4 Creëren: omgaan met en benutten van verschillen	71

Hoofdstuk 4 De eerste stappen in de praktijk	77
4.1 Interventies gericht op openstellen	78
Hoofdstuk 5 Uitsluitingsmechanismen reguleren	87
5.1 Machtsbalansen in de culturele dynamiek	88
5.2 Machtsbronnen in intercultureel teamwerk	97
5.3 Interventies voor exploreren van uitsluitingsmechanismen	102
5.4 Interventies om oplossingen te creëren	107
Hoofdstuk 6 Culturele misverstanden voorkomen en oplossen	111
6.1 Complexe processen geordend: vier werkvelden	113
6.2 Culturele factoren van de teamopdracht	117
6.3 Culturele factoren van het teamontwerp	124
6.4 Culturele factoren van de teamomgang	132
6.5 Interventies voor exploreren van culturele misverstanden	140
6.6 Interventies om oplossingen te creëren	149
Hoofdstuk 7 Interculturele competenties voor leiders	155
7.1 Interculturele competenties ontwikkelen	155
7.2 Interculturele sensitiviteit	157
7.3 Omgaan met onzekerheid en spanning	161
7.4 Aandachtige communicatie	162
7.5 Creativiteit	167
7.6 Creëren van commitment	169
7.7 Tips voor een goede starthouding	170
Bijlage 1 Voorbeeldvragen voor culturele dialoog in teams	173
Bijlage 2 Quick scan culturele dynamiek	177
Bijlage 3 Global distributed teams	181
Noten	189
Aanbevolen literatuur	197
Dankwoord	199
Over de auteur	201
Register	203

Introductie

Een cultureel intelligente manager heeft het vermogen om de culturele diversiteit in een team tot een kracht te maken door het potentieel aan creativiteit te benutten.

Het is een gekke gewaarwording wanneer een ander dingen die voor jou heel normaal zijn niet of anders doet en anders denkt over voor jou logische zaken. Die oprechte bevreemding, meteen of soms veel later, is typerend voor de dynamiek in cultureel diverse teams. In zulke teams kunnen op het eerste gezicht de verschillen groter zijn dan de overeenkomsten of lijken de verschillen in eerste instantie juist onbelangrijk, maar blijken ze later in het project toch cruciaal te zijn. De samenwerking tussen cultureel vreemden roept vragen en emoties op, want wat voor de een vanzelfsprekend is, is voor de ander onwenselijk. Dit leidt tot discussies over goed en fout, over bijvoorbeeld effectieve communicatie en de interpretatie van tijdschema's en deadlines. Het zet bovendien een onderhandeling, of strijd in gang wie zich aan wie moet aanpassen.

In dit boek vind je vragen, antwoorden en taal om de verschillende processen die een rol spelen in een cultureel divers team te duiden en te sturen. Na het lezen van dit boek ken je de culturele dynamiek die ontstaat door onderlinge verschillen en heb je inzicht in hoe je deze dynamiek kunt sturen. Bovendien krijg je praktische tips om van een groep mensen met verschillende culturele achtergronden een succesvol opererend team te maken. Dit boek gaat niet in op de vragen en afwegingen die te maken hebben met het 'of' en

‘waarom’ van diversiteit, maar start bij de situatie dat er mensen met verschillende culturele achtergronden in een team samenwerken. Deze situatie biedt kansen op het gebied van productinnovatie, verbetering van werkprocessen, vernieuwde strategieën en het aanboren van nieuwe markten. Tegelijkertijd zijn er enkele uitdagingen als je kijkt naar de onderlinge samenwerking. De hamvraag is hoe je de culturele verschillen als positieve impuls kunt benutten, waarbij je risico’s op misverstanden en onbedoelde uitsluiting minimaliseert. Deze vraag wordt beantwoord vanuit het perspectief van de leider van een groep. Tegelijkertijd zal het aangeboden kader interessant zijn voor iedereen die werkt in een multiculturele omgeving.

Internationale teams en cultureel diverse teams in Nederland

Wellicht geef je hier in Nederland leiding aan een team van verpleegkundigen van diverse samenstelling of werk je als manager van een internationaal team. Werken in een internationaal team heeft een bepaalde aantrekkingskracht. Het idee van veel reizen, verblijven in hotels en werken met mensen uit de hele wereld doet het goed op feestjes. Het kunnen teams zijn waarbij de leden zich fysiek in verschillende continenten bevinden (*global distributed teams*) of waarbij iedereen op dezelfde fysieke locatie zit op basis van een tijdelijk contract, bijvoorbeeld als expat.* Deze mensen hebben vaak bewust gekozen voor deze internationale omgeving en velen hebben daardoor een bepaalde basisnieuwsgierigheid naar culturele verschillen. Over het algemeen is het opleidingsniveau hbo of hoger en hebben de meesten ervaring met werken en wonen in een ‘cultuurvreemde’ omgeving. Vaak is de tijdsdruk om te presteren hoog, waardoor er weinig tijd en aandacht is voor de verschillen. Dit kan voor problemen en conflicten zorgen op de cruciale momenten in een project, of bij internationale fusies tot breuken en omzetverlies leiden.

Bij cultureel diverse teams in Nederland is de voertaal Nederlands en hebben de leden verschillende etnische en religieuze achtergron-

* Expat is kort voor ‘expatriate’. Deze term wordt gebruikt voor mensen die voor korte of langere termijn een aanstelling in het buitenland hebben.

den. Er wordt ook wel gesproken van teams met ‘allochtonen en autochtonen’. Ik pleit er echter voor de term ‘allochtonen’ te vermijden, omdat deze geladen is met negatieve beelden, associaties en vooroordelen. Een neutralere en daarom betere term is ‘bicultureel’, wat verwijst naar de dubbele culturele achtergrond van mensen met een migratiegeschiedenis. In de praktijk is de aantrekkingskracht van deze cultureel diverse teams beduidend minder dan die van internationale teams en wordt de dynamiek vaak benaderd vanuit probleemdenken. De verschillen in het team worden direct beïnvloed door het bredere maatschappelijke, politieke en sociale debat. De minderheden in het team zijn vaak ook de minderheden in de samenleving, waardoor vormen van uitsluiting extra gevoelig kunnen liggen. De leden van deze teams hebben er vaak niet bewust voor gekozen om in een cultureel diverse omgeving te werken, waardoor sentimenten kunnen leven in de trant van ‘als zij er niet waren, was het veel makkelijker...’. Het woord ‘diversiteit’ staat inmiddels vrijwel gelijk aan ‘gedoe’. De meeste autochtone teamleden hebben geen ervaring met wonen en werken in een voor hen cultureel vreemde omgeving en zijn zich er vaak nog weinig bewust van dat hun eigen gedrag cultureel beïnvloed is. Wij-zijdenken ligt op de loer en bestaande vooroordelen zullen hun stempel drukken op de dynamiek.

Hoewel de context van internationale teams en cultureel diverse teams in Nederland zeer verschillend is door de aanwezigheid van machtsbalansen en sentimenten, zijn de vraagstukken en daarmee de manier waarop je leidinggeeft aan de culturele dynamiek vergelijkbaar. Hoe zorg je er immers voor dat doelen worden behaald, dat iedereen hieraan zijn of haar bijdrage kan leveren en dat teamleden met elkaar door één deur kunnen? In beide soorten teams zitten mensen met verschillende culturele achtergronden die andere ideeën zullen hebben over de invulling en organisatie van het teamwerk. De processen en interventiemogelijkheden die je in dit boek tegenkomt, zijn toepasbaar voor alle cultureel diverse teams, internationaal en binnen Nederland.

Wat niet helpt in intercultureel teamwerk

Werken in een cultureel diverse omgeving zet veel van wat vanzelfsprekend leek op losse schroeven. Dit biedt kansen, maar is ook

spannend of ongemakkelijk omdat bestaande patronen ter discussie staan. Door de gevoelde onzekerheid is het een heel menselijke reactie om vanuit onmogelijkheden en belemmeringen te denken. Mensen vallen terug op hun eigen culturele identiteit, wat helaas polariserend werkt en vaak eindigt in hokjesdenken. De behoefte om mensen in hokjes te stoppen is heel menselijk, maar helpt over het algemeen niet om beter met elkaar samen te werken. Diversiteit roept een psychologische strijd op die erover gaat of ik wel mag zijn wie ik ben, wie van ons gelijk heeft en wie zich vervolgens aan wie moet aanpassen. Deze strijd is ingegeven door angst voor verandering en verlies van de eigen identiteit. Dit is waar het voor een belangrijk deel over gaat in de culturele dynamiek. Wanneer de identiteitsstrijd een principiële kwestie wordt in het team, ben je ver van huis.

Ondanks de veelal positieve intenties van teamleden en leidinggevendenden, bestaan er veel misverstanden en denkfouten over intercultureel teamwerk. Deze zorgen ervoor dat mensen de verkeerde vragen stellen en dus met de verkeerde antwoorden een team proberen bij te sturen. Ik heb mijn eigen top tien van onhandige uitspraken en reacties die ik in de praktijk regelmatig tegenkom op een rij gezet. Wellicht herken je er een paar.

1. 'Leer eerst maar eens fatsoenlijk Nederlands (of Engels)'

Bij de keuze voor de werktaal worden de eerste machtskaarten geschud. De mate van je taalbeheersing bepaalt voor een belangrijk deel je invloed in het team, met hoeveel gemak je aansluiting vindt en of je je thuis voelt. Een vicieuze cirkel ligt op de loer. Want als je taalgebruik gebrekkig is, zul je ook wel niet zo slim en goed zijn. (En slechthorend, althans dat lijkt zo door de reflex van velen om harder te gaan praten als de ander je niet meteen begrijpt.)

2. 'Zo zijn ze nou eenmaal'

Stel: Foppe en Klaus zijn teamleden in jouw cultureel diverse team en spreken nooit een woord met elkaar. Dan is het aantrekkelijk om dit diepe zwijgen tussen beide heren te verklaren vanuit hun culturele achtergrond. Dit is een veelvoorkomende valkuil: het verklaren van het gedrag van Klaus als dat van een doorsnee Duitser of van Foppe als dat van een echte Fries is zo heerlijk simpel en ontslaat ons ook van de verplichting om moeite te doen om Klaus of Foppe echt te leren kennen. Het is allemaal zo evident en zo verklaarbaar, wat zou je er nog aan willen doen? Zo zijn ze nou eenmaal, die Duitsers en die Friezen.