

Omgaan met verschillen – praktisch en concreet

2

Dubbel-perspectiefbenadering (DP) en drie-
stappenmethode (DSM)

2.1 Inleiding

In het eerste hoofdstuk is aandacht besteed aan theorieën over communicatie, aan cultuur, cultuurverschillen en de invloed van cultuur op communicatie en aan knelpunten bij interculturele communicatie. Communicatiemisverstanden zijn niet altijd toe te schrijven aan cultuurverschillen. De vier voorwaarden voor effectieve communicatie (zie § 1.3.3) gelden in feite voor ieder contact, niet alleen maar bij interculturele communicatie. Bovendien, en dat kan niet genoeg benadrukt worden, is gedrag niet alleen bepaald door cultuur of religie, maar eveneens door persoonlijkheid en aangeboren mogelijkheden. Als misverstanden of irritaties veroorzaakt worden door culturele of religieuze verschillen, dan kunnen deze op verschillende manieren worden overbrugd. Soms is juiste en volledige informatie voldoende om een probleem op te lossen. Vaak leidt de dubbel-perspectiefbenadering (zie § 2.3) ertoe dat beide partijen door een beetje aanpassing en begrip de verschillen weten te overbruggen. Soms staan de normen en waarden echter zo haaks op elkaar, dat alleen toepassing van de drie-stappenmethode (zie § 2.4) uitkomst kan bieden.

2.2 Informatie

Irritaties of misverstanden bij contacten met mensen uit andere culturen die voortkomen uit religieuze of culturele verschillen, zijn soms op te lossen door te zoeken naar juiste en volledige informatie. Op basis van deze informatie kan blijken dat aan beide partijen recht gedaan kan worden, terwijl geen van de partijen zijn gedrag werkelijk hoeft te veranderen. Zo kunnen er bijvoorbeeld irritaties ontstaan wanneer een moslim die in een Nederlands bedrijf werkt op een zeer ongelegen moment aan zijn baas meldt dat hij nu even vertrekt om te bidden. Wanneer beide partijen bekend zijn met het feit dat moslims

verplicht vijfmaal per etmaal bidden, maar dat deze gebeden vijf tot tien minuten duren en uitgevoerd mogen worden binnen tamelijk ruime tijdvakken, is de oplossing meestal snel gevonden. Lunch-, koffie- of theepauze blijken meestal lang genoeg voor het gebed. Enerzijds kan de moslim op deze wijze aan zijn religieuze verplichtingen voldoen. Anderzijds zijn de irritaties van de zijde van het bedrijf ondertussen ook verholpen, doordat de moslim zijn gebed niet ‘in de baas zijn tijd’ verricht. Evenzo is het bij overmacht mogelijk de religieuze verplichting, ook het vasten tijdens de Ramadan, uit te stellen. Juiste informatie hierover (aan beide partijen) kan onnodige conflicten en escalatie voorkomen.

2.3 De dubbel-perspectiefbenadering (DP)

Iemand heeft een dubbel perspectief wanneer hij een situatie vanuit twee verschillende standpunten kan bekijken, wat vooral in interculturele situaties een voordeel is. Problemen kunnen dan opgelost worden, ervaringen verdiept en er kan een beter begrip door ontstaan voor processen die zich afspelen tijdens interculturele contacten. Bij een dubbel perspectief in interculturele situaties wordt het standpunt van de eigen cultuur en die van de andere cultuur bekeken. Door de eerste twee stappen van de drie-stappenmethode (§ 2.4) te volgen wordt het dubbel perspectief eenvoudig verkregen. Wanneer men begrijpt waarom iemand uit een andere cultuur zich gedraagt zoals hij doet, is dit begrip soms al voldoende om zich niet (meer) te ergeren aan dat gedrag. Iemand uit een cultuur met een F-structuur bijvoorbeeld zal niet zo gauw geïrriteerd raken over ‘ongemanierd’ of ‘ongastvrij’ gedrag, als hij door ervaring of het inwinnen van informatie weet dat iemand uit een cultuur met een G-structuur beslist de beste bedoelingen heeft en dat zijn gedrag een heel andere achtergrond heeft. Of bij een functioneringsgesprek van een Nederlandse chef en zijn allochtone medewerker kan een dubbel perspectief voorkomen dat het gesprek onbevredigend verloopt. De chef zal begrijpen dat de allochtone medewerker zich in een positie gedrongen kan voelen waarin hij gedwongen wordt om veel minder voorzichtige en beleefde antwoorden te geven dan hij vanuit zijn cultuur zou willen. De allochtone medewerker zal begrijpen dat zijn chef geïrriteerd kan raken als hij hem tijdens het gesprek niet aankijkt, veel instemt of geen feedback geeft. Begrip van culturele factoren die in het gesprek meespelen, is soms al voldoende om acceptatie van elkaars gedrag en wensen te bewerkstelligen en een voor beide partijen bevredigend contact tot stand te brengen. Door het toepassen van de DP weet de

medewerker dat hij zijn chef een plezier doet met directe antwoorden, open zijn en in discussie gaan. Het zal hem minder moeite kosten om het gewenste gedrag te vertonen en het gedrag van zijn chef te accepteren. De chef kan door het toepassen van de DP begrijpen dat zijn medewerker hem vanwege beleefdheidsregels niet aankijkt en dit gedrag veel gemakkelijker accepteren. Een DP leidt er vaak toe dat men niet langer verbaasd of geïrriteerd is door gedrag van de ander dat afwijkt van de eigen culturele bagage.

2.4 De drie-stappenmethode (DSM)

Bij sommige interculturele contacten botsen de religieuze of culturele normen en waarden zodanig met elkaar, dat kennis van elkaars cultuur of de dubbel-perspectiefbenadering beide partijen niet nader tot elkaar brengt. Om dan toch tot effectieve communicatie te komen is het nodig om een bewuste keuze te maken en een grens te trekken. Dit gebeurt in de derde stap van de drie-stappenmethode (DSM). De eerste twee stappen van de DSM beogen het verkrijgen van een dubbel perspectief. De methode sluit aan bij de *affektieve* voorwaarde, de vierde voorwaarde voor effectieve communicatie (zie § 1.3.3). Affectie en beleving worden vaak irrationeel genoemd, maar zijn ook rationeel gefundeerd. Het rationele ervan is echter vaak diep verstopt en onbewust. In de praktijk is gebleken dat het communicatieproces met name op dat gebied ernstige verstoringen oploopt. In de DSM gaat het erom dit rationele bewust te maken. Wetenschappelijke literatuur over communicatie beperkt zich voor zover bekend tot het toetsen van technische randvoorwaarden en het cognitieve (betekenis)aspect van communicatie. De DSM is gebaseerd op jarenlange ervaring met vele praktijkgevallen op het gebied van interculturele communicatie en intercultureel management, onder andere van duizenden cursisten. In drie fasen of stappen wordt het belevings- en affectieaspect bewustgemaakt: zoals deze zijn bedoeld, zoals deze worden opgeroepen en hoe deze aspecten in het communicatieproces beter kunnen worden gehanteerd. Het is een praktische manier om vanuit een dubbel perspectief te leren kijken. Het kan bijvoorbeeld in een interculturele situatie waarin handelen noodzakelijk is (met name een probleem- of conflictsituatie) nuttig zijn te wachten met handelen totdat de DSM is toegepast.

In het begin zal het nodig zijn om de drie stappen van de DSM bewust en één voor één te doorlopen, later – met meer ervaring in interculturele contacten – lukt het zonder er bij na te denken.

De methode is – naast haar bruikbaarheid bij interculturele contacten – goed toepasbaar bij iedere intermenselijke of interpersoonlijke communicatie, dus ook bij communicatie tussen personen uit hetzelfde cultuurgebied, niet in de laatste plaats tussen man en vrouw.

2.4.1 DE DRIE STAPPEN

- *Stap 1*: eigen (cultuurgebonden) normen en waarden leren kennen. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren?
- *Stap 2*: (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van de ander leren kennen. Meningingen over het gedrag van de ander worden gescheiden van feiten. Onderzocht wordt wat het ‘vreemde’ gedrag van de ander betekent.
- *Stap 3*: vaststellen hoe omgegaan wordt in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden. Vaststellen waar de eigen grenzen liggen voor wat betreft aanpassing aan en acceptatie van de ander. Deze grenzen aan de ander duidelijk maken, eventueel aangepast aan de culturele communicatiecodes van de luisteraar.

Het beoogde effect van de DSM:

- vooroordelen wegnemen;
- andermans normen en waarden begrijpen en daardoor gemakkelijker accepteren en respecteren, ook al wijken deze sterk af van eigen normen en waarden;
- eigen grenzen vaststellen en aan anderen duidelijk maken ter voorkoming van irritaties, onbegrip en overdreven tolerantie.

Hierna volgt de uitwerking van de drie stappen aan de hand van een concreet voorbeeld.

Stap 1: eigen (cultuurgebonden) normen en waarden leren kennen

Zoals in hoofdstuk 1 herhaaldelijk naar voren is gekomen, wordt de manier waarop wij gebeurtenissen interpreteren sterk beïnvloed door de cultuur waartoe wij behoren. Vaak gebeurt dit zonder dat we ons daarvan bewust zijn. Om te bepalen welke invloed onze cultuur heeft op onze beoordeling van gebeurtenissen, moeten we deze gebeurtenissen beschrijven en uitvinden welke normen en waarden onze kijk hierop beïnvloeden. Tijdens de eerste stap op weg naar een dubbel perspectief is het de bedoeling gebeurtenissen te scheiden van ons oordeel erover. Hiertoe worden al die waarden en normen opgesomd die van invloed kunnen zijn op de manier waarop wij bepaalde gebeurtenissen beoordelen. Voor een beter begrip van stap 1 is een

voorbeeld ontleend aan *Training others to identify cultural assumptions* (Hopkins & McCaffery, z.j.) en aangepast aan de drie-stappenmethode. Het betreft ervaringen van Ineke Versteeg, die al geruime tijd bij de Nederlandse vestiging van een internationaal bedrijf werkt. Deelname aan een vergadering in Buenos Aires met collega's uit verschillende Zuid-Amerikaanse vestigingen van het bedrijf beschrijft ze als volgt.

De vergadering zou om tien uur 's ochtends beginnen, maar precies zoals je met Zuid-Amerikanen en hun slechte planning kunt verwachten, druppelde iedereen pas later binnen. Uiteindelijk begon de vergadering pas om half elf. Toen de vergadering dan eindelijk begon, opende een of andere hoge pief met een korte formele toespraak en met het uiteenzetten van het doel van deze bijeenkomst. Daarna onttaarde de vergadering in een regelrechte chaos. Overal was men aan het praten, het agendapunt waarover werd gesproken wisselde steeds en zonder dat er overeenstemming was bereikt. Je wist nooit wie er nu officieel het woord voerde. Sprekers kwamen aan het woord door simpelweg te interrumpen en door harder te praten dan een ander. Niemand nam beslissingen, of deze werden snel en zonder overeenstemming genomen. Ik zag het nut van deze bijeenkomst niet in en ben weggegaan.

Laten we aannemen dat Ineke later aan deze vergadering teruggedacht toen zij het bovenstaande verslag schreef. Daarmee heeft zij zonder het te weten al een belangrijk deel van stap 1 gedaan, namelijk het nadenken over en het beschrijven van een bepaalde interculturele gebeurtenis. Wanneer Ineke geleerd had om vanuit een dubbel gezichtspunt te kijken, zou zij zich vervolgens hebben afgevraagd: Wat zijn mijn Nederlandse waarden en normen betreffende vergaderingen? Haar antwoord had dan als volgt kunnen luiden.

Vergaderingen dienen op het afgesproken tijdstip te beginnen. Iemand moet de vergadering leiden. Onderwerpen worden punt voor punt behandeld. Een spreker krijgt het woord en de anderen zwijgen. Het is duidelijk wanneer er besluiten worden genomen en besluiten worden schriftelijk vastgelegd.

Ineke had eventueel nog meer punten kunnen opschrijven. Maar wanneer zij het idee heeft volledig te zijn geweest, heeft zij stap 1 beëindigd en kan zij door naar stap 2.

Stap 2: (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van de ander leren kennen

Iedereen wordt bij zijn interpretatie van gebeurtenissen onbewust sterk beïnvloed door de eigen cultuur. Om te bepalen wat het gezichtspunt van de ander is, moeten meningen van feiten gescheiden worden om vervolgens vast te stellen wat het onverklaarbare gedrag van de ander betekent. Hierbij is een objectieve houding nodig, moet onbekend gedrag vastgesteld worden en daarover informatie opgezocht.

Een *objectieve houding* betekent niet beïnvloed worden door het eigen gevoel of de eigen voorkeur. Een objectieve beschrijving van een gebeurtenis vereist óf het achterwege laten van alle waardeoordelen, óf het beschrijven van persoonlijke indrukken. Hoewel iedereen voortdurend over personen en situaties oordeelt, is een van de belangrijkste onderdelen van stap 2 het tijdelijk uitschakelen van waardeoordelen. Als Ineke probeert om objectief te zijn over de vergadering die zij meemaakte, zou haar gedachtegang de volgende kunnen zijn.

Deze vergadering begon pas na een half uur. Wat een tijdverspilling! Ho, stop, ik beschouw het als een verspilling van tijd, maar misschien vinden de andere deelnemers aan de vergadering het helemaal geen tijdverspilling. Laat ik wat voorzichtiger zijn in mijn conclusie dat het weggegooid tijd is.

Hoewel er verschillende manieren zijn om waardevrij naar situaties te kijken, is er voor een buitenstaander maar één manier om te ontdekken of iemand dat inderdaad doet. Hij moet letten op uiterlijke kenmerken als: geen sporen van irritatie, de situatie uitsluitend objectief beschrijven, of alleen aangeven welke gevoelens de situatie bij hem oproepen. Pas als wij bij Ineke's vergadering zijn, bijvoorbeeld, kunnen we merken of zij inderdaad niet-beoordelend handelt: zij loopt niet/wel weg uit de vergadering, haar gelaatsuitdrukkingen of andere lichaamstaal geeft niet/wel blijk van irritatie, zij geeft na afloop een/ geen beoordelende beschrijving. In plaats van 'de vergadering ont-aardde in een chaos,' kan Ineke ook schrijven:

De vergadering begon om half elf in plaats van om tien uur zoals aangekondigd was. Een of andere voorzitter opende met een toespraak en met het aangeven van de doelstellingen van deze bijeenkomst, maar ik begreep niet wat het verband was tussen deze doelstellingen en het verloop van de rest van de vergadering. Terwijl iemand aan het woord was, zaten veel van de andere mensen onderling te praten. Dit scheen niemand te hinderen, de meeste aanwezigen deden er zelfs aan mee. Ik begreep ook niet hoe besluiten werden genomen. Ik vond dat de vergadering een chaos was en ik ben daarom weggegaan.

In deze beschrijving staat wat Ineke van de vergadering vond, wat haar waarden en normen zijn betreffende vergaderingen (stap 1) en ze heeft de gebeurtenis objectief beschreven.

Er zijn dus twee manieren om iets objectief te beschrijven:

- een situatie zonder oordelen, bijvoorbeeld: er was aangekondigd dat de vergadering om tien uur zou beginnen, maar zij begon om half elf;
- (subjectieve) persoonlijke indrukken die de situatie heeft achtergelaten, bijvoorbeeld: ik raakte geïrriteerd omdat de vergadering een half uur later begon dan was aangekondigd.

Het vaststellen van *onbekend gedrag* is van belang, omdat het dan mogelijk is duidelijk aan te geven welke informatie nodig is om de situatie beter te kunnen begrijpen. Een objectieve beschrijving van een interculturele gebeurtenis laat zien hoe iemand zich gedraagt, maar nog niet waarom. Daarvoor is het nodig gedragsregels, normen en waarden van anderen te leren kennen. Bij problemen in een interculturele situatie is het belangrijk om niet al te haastig te reageren, geen onbegrepen aspecten te veronachtzamen en nadrukkelijk op zoek te gaan naar onbegrijpelijk gedrag. De volgende stap is om te proberen dit niet begrijpelijke gedrag te gaan begrijpen door het vanuit een ander standpunt te bekijken en/of informatie te gaan inwinnen. Ineke bijvoorbeeld heeft in haar zoektocht naar gedrag dat ze niet begreep onder andere de volgende problemen opgeschreven:

- De vergadering begon een half uur te laat. Gebeurde dat alleen deze keer of beginnen in Latijns-Amerika alle vergaderingen te laat? Beginnen ze altijd precies een half uur te laat? Ik heb pas één vergadering meegemaakt, dus kan ik zelf nog geen conclusie trekken.

- Hoe weten mensen wanneer ze het woord mogen voeren? Er bestaan vast wel regels voor, maar ik ken ze niet.
- Wordt er tijdens vergaderingen altijd van de hak op de tak gesproken zonder dat onderwerpen zijn afgerond? Zijn die onderwerpen misschien wel afgerond, maar zonder dat ik het merk? Hoe stellen anderen vast of een onderwerp is afgerond?

Het zoeken van de ontbrekende informatie gebeurt zodra duidelijk is welke informatie nodig is. In de meeste gevallen is die wel dichtbij te vinden, soms is het nodig een bibliotheek, instituut of deskundige te raadplegen. Ineke bijvoorbeeld kan op verschillende manieren antwoorden op haar vragen proberen te krijgen. Het gemakkelijkst is het in haar directe omgeving te zoeken en na de vergadering een van haar Zuid-Amerikaanse collega's aan te spreken.

- Ik ben hier nieuw. Zou u me kunnen vertellen hoe laat een vergadering hier begint wanneer er een bepaald aanvangsuur is afgesproken? Hoe laat kan ik zelf het beste komen?
- Welke besluiten zijn er genomen tijdens de vergadering? Wie heeft die besluiten genomen? Hoe weet u dat een besluit genomen is?
- Hoe weet ik wanneer ik mij in de discussie kan mengen? Zijn er bepaalde signalen waar ik op moet letten?

Ineke kan in dit geval directe vragen stellen, omdat de benaderde persoon een collega is en deze zich niet ongemakkelijk zal voelen als hij deze vragen moet beantwoorden. In een andere situatie zal Ineke misschien wat voorzichtiger te werk moeten gaan, bijvoorbeeld wanneer ze haar vragen stelt aan iemand (een onbekende) uit een andere cultuur. Ze kan directe en indirecte vragen stellen. Een directe vraag is bijvoorbeeld: Waarom doet u dat? Een indirecte vraag is bijvoorbeeld: Hoe reageren mensen in uw land gewoonlijk op zo'n gebeurtenis? Dit is een wijze van communiceren die in culturen met een overwegend fijnmazige structuur van normen en waarden zeer gebruikelijk is en gewaardeerd wordt, omdat men daarmee aangeeft rekening te houden met de gevoelens van de gesprekspartner. Ineke bijvoorbeeld had als indirecte vraag kunnen gebruiken:

- Hoe verloopt een typisch Boliviaanse vergadering?
- Hoe laat komt men normaal gesproken binnen?

Het probleem bij deze indirecte manier van vragen stellen is dat het antwoord ook indirect is. Uit het antwoord op een indirecte vraag moet vervolgens de gezochte informatie gefilterd worden.

Ineke kan ook in de bibliotheek een boek over Latijns-Amerikaans ver-

gadergedrag zoeken en/of iemand bellen die bij een bedrijf of bij een universiteit werkt en die veel weet over vergaderen op zijn Zuid-Amerikaans.

Tot slot kan Ineke twee of drie vergaderingen bijwonen om meer ervaring op te doen. Op grond daarvan kan ze enkele conclusies trekken over Zuid-Amerikaanse vergaderingen op grond van waarneming en vergelijking.

Bij het zoeken naar ontbrekende informatie is het vooral belangrijk zo creatief mogelijk te werk te gaan, zowel wat betreft het vinden van informatiebronnen als de manier van vragen stellen. Een bepaalde basiskennis van en gevoeligheid voor cultuurverschillen is van praktisch nut. Dit voorkomt dat ieder gesprek met iemand uit een andere cultuur eindeloos duurt om alle relevante normen en waarden van de gesprekspartner te leren kennen. Er is ook veel minder tijd nodig om achter meer specifieke culturele kenmerken van de gesprekspartner te komen.

Een probleem bij het verzamelen van informatie over andere culturen is dat de gedragsregels, codes, normen en waarden van iedere cultuur steeds (een beetje) veranderen. 'Cultuur' wordt tijdens de opvoeding mondeling van generatie op generatie doorgegeven en zelden schriftelijk vastgelegd. Daardoor is cultuur een evoluerend proces van interactie tussen mensen dat zich steeds aanpast aan nieuwe (technologische) omstandigheden en mogelijkheden.

Een ander probleem is dat niet alle normen en waarden even gemakkelijk onder woorden gebracht kunnen worden. Normen en waarden worden immers vaak onbewust beleefd. Het zal veel mensen bijvoorbeeld moeite kosten om aan anderen uit te leggen hoe hun geweten, hun persoonlijke normen en waarden functioneren. Sommige afwijkende zaken en opvattingen zijn misschien nooit echt te begrijpen, maar dat is tegelijk ook het boeiende van interculturele contacten.

In tabel 2.1 zien we, terugkerend naar het voorbeeld van Ineke, in schema haar resultaten na het doorlopen van de eerste twee stappen. Wanneer er ten slotte voldoende informatie verzameld is, kunnen de twee verschillende culturen naast elkaar gelegd worden. Wat op zal vallen zijn:

- overeenkomsten;
- oppervlakkige verschillen;
- diepliggende verschillen in normen en waarden.

Tabel 2.1 Resultaat stap 1 en 2.

Vergaderingen	
Nederlands perspectief	Zuid-Amerikaans perspectief
– Vergaderingen beginnen meestal op het afgesproken tijdstip. Tijd is geld. Iedereen moet dus op tijd komen.	– Vergaderingen beginnen gewoonlijk 30 minuten later dan aangekondigd; Zuid-Amerikanen beschouwen vriendelijkheid en het leggen van betekenisvolle contacten als belangrijker dan het zich strikt houden aan tijdschema's.
– Er voert slechts één iemand tegelijk het woord. De anderen luisteren. Onderonsjes zijn ongewoon en worden als storend en onbeleefd beschouwd.	– Onderonsjes zijn tamelijk gewoon en ze worden beschouwd als een effectieve, praktische manier om bij de discussie betrokken te blijven en om tot consensus te komen.
– Er zijn tamelijk strikte orderegels. Men wacht meestal tot de ander is uitgesproken; dat wordt als beleefd en effectief beschouwd.	– De orderegels lijken soepel. Men concurreert met elkaar om het woord te voeren. Soms praten er twee of meer personen tegelijk; iemand mag interrumperen om aan het woord te komen; de betrokkenheid en levendigheid worden wellicht gewaardeerd.
– Besluiten worden in het algemeen door de groep genomen. Vaak worden ze schriftelijk vastgelegd.	– Het is mij nog steeds niet duidelijk hoe er besluiten worden genomen. Misschien neemt de voorzitter de besluiten.

De overeenkomsten zullen zeker geen problemen opleveren. Opperflakkige verschillen vinden we bijvoorbeeld in kleding, voeding en folklore. De verschillen in deze categorie zijn niet moeilijk te overbruggen. Het is de laatste categorie die de belangrijkste problemen oplevert bij interculturele contacten, omdat het niet altijd mogelijk is geheel andere normen en waarden te begrijpen en zeker niet om ze zonder meer over te nemen. Het zijn de verschillen uit deze derde categorie waarbij het zetten van stap 3 zo belangrijk is.

Stap 3: vaststellen hoe omgegaan wordt in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden

Het gedrag van een ander begrijpen betekent niet meteen aanpassen of accepteren. Het is mogelijk iets te begrijpen zonder er begrip voor te hebben. Bij culturele verschillen gaat het om het vinden van een balans. Ieder moet voor zichzelf vaststellen hoe ver hij of zij bereid is tegemoet te komen aan de ander. Deze aanpassing verschilt niet alleen per individu (je kunt van de ene Amsterdammer, Arabier of Amerikaan meer accepteren dan van de ander), maar ook per onderwerp (aanpassen aan omgaan met tijd is misschien makkelijker dan aan omgaan met geld) en per situatie (het verschil in machtsverhouding kan de ene keer aanzienlijker zijn, een groter belang op het spel staan dan de andere keer). Per geval individueel vaststellen waar de grenzen

liggen van aanpassing en acceptatie kan natuurlijk gehinderd worden door de eigen normen en waarden. Iemand is bijvoorbeeld bang om afwijking van het normale toe te geven of heeft last van een door de samenleving opgedrongen verplichting tot tolerantie. Het is belangrijk om zelf te bepalen op welk punt een harmonie bereikt wordt tussen twee verschillende opvattingen en om anderen te laten weten waar deze grenzen liggen, zodat iedereen duidelijker weet waaraan hij toe is.

Een aandachtspunt bij stap 3 kwam al in paragraaf 1.6.3 ter sprake: de overdreven positieve ideeën die iemand kan hebben over de waarden en normen van de eigen cultuur en het gevoel van culturele superioriteit daarover als hij dit vergelijkt met andere culturen. Vergeet niet dat normen en waarden van mensen niet altijd overeenkomen met het werkelijke gedrag van die mensen. Ineke kan bijvoorbeeld vergeten dat er een verschil is tussen de Nederlandse normen en waarden wat betreft vergadergedrag en de werkelijkheid tijdens Nederlandse vergaderingen. Is iedere Nederlander altijd op tijd aanwezig? Beginnen vergaderingen in Nederland inderdaad altijd op het afgesproken tijdstip? Verlopen Nederlandse vergaderingen altijd efficiënt? Het is daarom aan te bevelen zo nauwkeurig mogelijk te werk te gaan bij het vaststellen van de eigen cultuurgebonden standpunten. Nogmaals teruggaan naar stap 1 kan leiden tot voorzichtiger taalgebruik en gevoelens van superioriteit over de eigen normen en waarden voorkomen.

Het komt natuurlijk voor dat gedrag niet bepaald wordt door culturele maar persoonlijke waarden en normen. Dat is iets om in gedachten te houden bij het construeren van een dubbel perspectief. De DSM kan ook in dit geval toegepast worden (het is immers niet alleen geschikt voor interculturele situaties), maar het wordt veel moeilijker om in stap 2 aan de ontbrekende informatie te komen.

Nadat Ineke de Nederlandse en de Zuid-Amerikaanse vergadercultuur heeft vergeleken, bekijkt ze de situatie vanuit een dubbel perspectief ook al zijn er nog steeds onduidelijkheden. Ze begrijpt nu door welke verschillen in normen en waarden de spanningen in deze interculturele situatie worden veroorzaakt, dus kan ze een duidelijke afweging maken hoe met deze verschillen om te gaan. Over het algemeen is Ineke flexibel (al wisselt dat soms per dag) en kan ze beide manieren van vergaderen als verschillend maar gelijkwaardig zien. Ze neemt zich voor te proberen zich zoveel mogelijk aan te passen aan de Zuid-Amerikaanse

vergadercultuur. In de praktijk vindt ze het moeilijk anderen te interrumperen of door te praten wanneer een ander interrumpeert. Haar eigen norm dat je anderen uit moet laten spreken zit diep ‘ingebakken’ en verhinderen haar om zich geheel aan de Zuid-Amerikaanse normen aan te passen. In ieder geval is de irritatie goeddeels weg en voor zover die er nog is, is ze in staat die niet te tonen. Het was de onbekendheid met andere zeden en gewoonten die onbegrip veroorzaakte.

Als het gaat om ‘anders zijn’ van anderen, zijn voor een effectieve interculturele communicatie een ontvankelijke positieve houding en een systematische aanpak met de DSM nodig.

2.4.2 TOEPASSING VAN DE DSM

De volgende zeven punten komen in de nadere toelichting over het toepassen van de DSM aan de orde:

- 1 kenmerken van ‘methode’;
- 2 vijf illustraties;
- 3 didactische suggestie;
- 4 toepassing naar sector en niveau;
- 5 implementatie;
- 6 condities voor het slagen van deze toepassing;
- 7 aanbevelingen.

1 **Kenmerken van ‘methode’**

Van ‘methode’ kan sprake zijn als het gaat om ‘een gesystematiseerde wijze van werken in een bepaalde situatie om een bepaald doel te bereiken’ (Bouwkamp, 1987). Deze beschrijving past de DSM, een systematische methode om in interculturele contacten een bepaald doel te bereiken. Het gaat om contacten tussen mensen met verschillende culturele achtergronden bij welke vorm van communicatie dan ook: samenwerking, management, zaken doen, adviseren, voorlichten, interviewen, debatteren, selecteren, solliciteren, motiveren, verhoren, ruzie maken of bekeuren.

Communicatie ligt ten grondslag aan al deze handelingen en vormt er de kern van. Intercultureel management, een waarneembaar recent ‘hot item’, is als een specifieke vorm van communicatie daarom een segment van de interculturele communicatie. Met andere woorden: evenzeer als communicatieregels zijn managementconcepten cultuurgebonden en derhalve cultureel bepaald.

Het *doel van de drie-stappenmethode* is: leren om harmoniserend en grensverleggend te communiceren en te handelen. Het resultaat zal leiden tot effectief management van verschillen. *Subdoelen* zijn:

- bewustmaken van het belang van cultuurverschillen en de invloed hiervan op communicatie en management;
- bewust worden van en inzicht vergroten in de eigen normen en waarden, waardoor eigen acceptatie – voorwaarde voor acceptatie van anderen – wordt bevorderd;
- inzicht verwerven in andere dan de eigen normen en waarden (brengt relativering en zelfs verrijking van eigen normen met zich mee) en zichtbaar maken van cultuurverschillen;
- juistere informatie over onbekend en onbegrepen gedrag en handelen van mensen die anders denken en uit andere culturen komen (het belangrijkste wapen in de strijd tegen vooroordelen en stereotypering en daarmee tegen racisme, immers zonder stereotypen is racisme niet mogelijk);
- ontdekken van significante cultuurverschillen waarmee rekening gehouden moet worden ten bate van een effectieve omgang, samenwerking, communicatie en management in interculturele settings;
- leren hanteren, overbruggen en managen van deze verschillen naar ieders kunnen en willen; dit laatste – willen – is uiteraard een *conditio sine qua non* voor de rest.

Door oefening en toepassing van de DSM kan via de subdoelen het doel bereikt worden. De noodzaak van deze nieuwe methode voor communicatie en management is meer op zakelijke dan louter sociale argumenten gebaseerd. De Amerikaanse geleerde David betoogde al in 1990 in zijn kritiek op managementopleidingen: 'Cultureel risico wordt [...] hét managementvraagstuk van de jaren negentig'. Volgens hem werd in bedrijfskunde aandacht besteed aan 'politiek risicomangement' en 'financieel risicomangement' terwijl cultureel risicomangement ontbrak. De culturele pluriformiteit en daarmee de interculturele personeelssamenstelling van bedrijven, instanties, instellingen en andere organisaties groeien met de dag en daarmee zijn de cultuurgebonden – meestal in het Westen – ontwikkelde communicatie- en managementtheorieën ontoereikend. Er is dan ook een alom gehoorde behoefte aan het ontwikkelen van een communicatie- en managementmethode die recht doet aan de diversiteit van normen, waarden, denk- en gedragscodes.

2 Vijf illustraties

De volgende vijf cases illustreren een toepassing van de drie-stappenmethode en hoe dit kan leiden tot een effectieve interculturele situatie.

DSM-case 1: vrouwelijke chef

Een te verwachten conflict breekt uit als een zeer traditionele man door zijn culturele achtergrond niet gewend is om opdrachten van vrouwen te accepteren en dat ook in een Nederlands bedrijf weigert te doen. Normen en waarden van beide partijen staan lijnrecht tegenover elkaar en kennis van beweegredenen levert in dergelijke gevallen weinig acceptatie van gedrag op. Het is evenmin realistisch te verwachten dat simpelweg wijzen op het feit dat voor beide een nieuwe situatie is ontstaan, voldoende zou zijn een andere beleving en een ander gedrag te bewerkstelligen. Daar is meer voor nodig.

Stap 1 kan de volgende twee standpunten opleveren:

Vrouw: 'In Nederland beschouwt men mannen en vrouwen als gelijkwaardig. Zij kunnen dan ook in principe dezelfde posities bekleden. Ik vind dat een goede zaak. Daarom raak ik behoorlijk geïrriteerd door mannen die menen op grond van hun sekse geen aan een vrouw ongeschikte positie te hoeven accepteren.'

Man: 'In het leven zijn er voor vrouwen andere taken weggelegd dan voor mannen. Beiden hebben hun eigen rol, taak en verantwoordelijkheid. De taak van vrouwen ligt vooral binnenshuis, in de opvoeding van haar kinderen en het ondersteunen van de man. Vrouwen moeten niet proberen om net als mannen te zijn, net zo min als mannen moeten proberen om net als vrouwen te zijn. Vrouwen behoren niet buitenshuis te werken en zeker niet mannen te commanderen, zoals mannen niet moeten proberen om typische vrouwentaken goed uit te oefenen.'

Stap 2: beide partijen leren in het conflict het standpunt van de ander te zien. In gevallen waarin de normen en waarden zo tegengesteld zijn, leidt deze tweede stap vaak niet tot acceptatie van het gedrag van de ander.

Stap 3: beide partijen moeten bepalen hoe zij met de geconstateerde verschillen omgaan en waar hun grenzen liggen voor wat betreft acceptatie en aanpassing. Indien de vrouwelijke chef door stap 2 te doen het standpunt van haar mannelijke ondergeschikte heeft geaccepteerd, kan zij bijvoorbeeld overplaatsing

proberen te regelen voor de man naar een afdeling waar een man aan het hoofd staat. Wanneer zij echter het standpunt van de traditionele man niet accepteert, kan zij haar stap 3 als volgt invullen:

Vrouw: 'Ik begrijp dat u niet gewend bent om aan een vrouw ondergeschikt te zijn, maar u kunt zich er maar beter bij neerleggen want anders draag ik u voor ontslag voor wegens het weigeren van een opdracht. Ik vind het namelijk een buitengewoon goede zaak dat in Nederland mannen en vrouwen dezelfde posities kunnen bereiken en ik wil van die normen en waarden dan ook niet afwijken. Als ik u zou voordragen voor een overplaatsing naar een afdeling waar een van mijn mannelijke collega's aan het hoofd staat, en ik dus rekening zou houden met uw opvattingen op dit punt, dan verandert uw opvatting nooit en leren uw kinderen het ook niet van u. Hoeveel generaties lang dien ik me dan nog aan dit soort opvattingen te blijven aanpassen? U kunt dus eenvoudig kiezen: u accepteert mij hier als chef of u gaat eruit!'

In deze eerste casus blijkt dat de machtsfactor een duidelijke rol kan spelen in de drie-stappenmethode. De man zal in zijn derde stap moeten kiezen tussen zijn baan en zijn opvattingen, straf of aanpassing, en moet de consequenties van de alternatieven afwegen. Voor alle duidelijkheid: het doel van de DSM is effectieve (interculturele) communicatie, stoelend op het maken van bewuste keuzes vanuit juiste en volledige informatie over elkaars normen, waarden en mogelijkheden, maar ook beperkingen en grenzen. Het doel is niet in de eerste plaats om alle interculturele contacten voor beide partijen plezierig te laten verlopen.

DSM-case 2: respect

Thuy is een Vietnamese studente in Nederland. Haar leraar heeft haar al meerdere malen verzocht om hem niet langer met 'u' aan te spreken maar met 'je'. 'Noem me maar gewoon Theo', voegt hij daar meestal aan toe. Thuy lacht, maar handhaaft haar gedrag, zelfs nadat ze een keer met medestudenten bij Theo thuis is geweest. Theo laat uiteindelijk merken geïrriteerd te raken door haar voortdurende 'overdreven beleefdheid'. Thuy is in dit

geval degene die de DSM toepast, om zichzelf en Theo verdere problemen of irritatie te besparen.

Stap 1: Thuy legt uit dat in Vietnam, waar zij ruim 25 jaar had gewoond, beleefdheid en respect enorm belangrijk zijn. Dit uit zich onder andere in de vele verschillende vormen van je en u die er in het Vietnamees bestaan. Je ouders spreek je aan met u, maar je grootouders met een nog hogere variant van u. Oudere broers en zusters spreek je anders aan dan jongere. De nadruk op hiërarchie in de familie en de samenleving weerspiegelt zich zodoende in de taal. Ook leraren, chefs en bijvoorbeeld mensen met religieuze beroepen worden met het nodig geachte respect aangesproken.

Stap 2: Thuy vertelt dat zij sinds het begin van haar verblijf in Nederland de Nederlandse normen en waarden heeft leren kennen. Ze heeft gemerkt dat Nederlanders al snel overgaan tot tutoyeren en elkaar bij de voornaam noemen. Ze begrijpt ook dat andere studenten hun leraar bij zijn voornaam noemen, en dat haar gedrag gezien wordt als koel en afstandelijk. Nederlanders gaan veel meer uit van de principiële gelijkheid van mensen. Bovendien voelt een docent zich oud en niet als vriend geaccepteerd als zijn studenten ‘u’ tegen hem zeggen.

Stap 3: Thuy vertelt hierna aan Theo dat ze heel goed begrijpt dat hij graag met ‘je,’ ‘jij’ en ‘Theo’ aangesproken wil worden, en dat ze het ook best vindt dat de andere studenten dat doen. Dat ze het ook prima vindt dat hij haar met haar voornaam aanspreekt, net als de andere studenten, ‘maar,’ vult ze aan, ‘ik kan het gewoon niet. Het is mij tijdens mijn opvoeding altijd met zoveel nadruk geleerd dat ik ‘u’ moet zeggen, dat ik het nu onmogelijk vind om hoger geplaatste personen zoals leraren te tutoyeren.’ Thuy heeft daarmee haar grens vastgesteld en deze aan Theo duidelijk gemaakt.

Thuy heeft hem eigenlijk door haar aanpak de eerste twee stappen laten doorlopen. Daarna heeft Thuy voor zichzelf stap 3 gezet, haar grenzen vastgesteld en aan Theo duidelijk gemaakt. Door aan te geven dat hij haar gedrag al dan niet accepteert, maakt Theo eveneens duidelijk stap 3 gezet te hebben. De toepassing van de DSM door Thuy heeft geleid tot acceptatie van haar gedrag door Theo.

DSM-case 3: cliënt

Ruud is ambtenaar bij de gemeente. Een van de eerste cliënten die hij op een zekere ochtend in zijn spreekkamer ontvangt, gooit een enorm dossier op zijn bureau en ploft zonder iets te zeggen neer in een van de stoelen. Het toeval wil dat dit voorval zich voordoet net een dag nadat Ruud tijdens een cursus de DSM heeft geleerd. Met de theorie nog vers in het geheugen wil hij nu wel eens zien hoe de DSM 'in de praktijk' te hanteren is.

Stap 1: Ruud stelt voor zichzelf vast dat hij het gedrag van zijn cliënt buitengewoon ongeleefd vindt. Hij realiseert zich daarbij wel dat hij bij de beoordeling van dit afwijkende gedrag gebruikmaakt van aangeleerde en misschien wel zeer persoonlijke normen, die mogelijk niet door iedereen op de wereld met hem gedeeld worden. Daarom gaat hij naar...

Stap 2: Daar Ruud geen boeken, dossiers of cursussen over het gedrag van deze ene cliënt wil afwachten voordat hij reageert, kiest hij voor de eenvoudigste en in dit geval enige goede weg om de tweede stap te doen: vragen naar de reden of betekenis van dit gedrag. 'Waarom doet u dat?' is zijn simpele vraag. 'Dat deed ik de vorige keer ook', antwoordt de cliënt, 'en toen werd ik ook geholpen.'

Stap 3: Ruud stelt vast in hoeverre hij bereid is zich aan te passen aan het 'vreemde' gedrag van zijn cliënt, of dat gedrag te accepteren. Hij besluit dit gedrag niet te pikken en deelt dit op de volgende wijze aan zijn cliënt mee: 'Het is best mogelijk dat een van mijn collega's dergelijk gedrag heeft geaccepteerd, maar ik accepteer het niet. Als het op zo'n manier moet, kunt u beter gaan want dan weiger ik u te helpen.' De cliënt pakt vervolgens het dossier op en Ruud verwacht dat hij vertrekt (voor Ruud een aanvaardbaar resultaat). De cliënt legt echter opnieuw, ditmaal veel voorzichtiger, het dossier op Ruuds tafel, slaat het open en vraagt: 'Wilt u dit even bekijken, alstublieft?' 'Natuurlijk', antwoordt Ruud enigszins trots en verbaast over het bereikte resultaat. Een dag die door een dergelijk incident grondig verpest had kunnen zijn, is door een simpele ingreep als de DSM gered. Niet gefrustreerd en met tegenzin, maar opgewekt en met zelfrespect behandelt Ruud vervolgens het voor hem liggende dossier.

De gang van zaken in deze derde casus hoeft op een ander moment of bij een andere persoon niet hetzelfde te verlopen. In ieder situatie

blijft het steeds weer een hoogst persoonlijke afweging. Als deze cliënt de laatste van de week zou zijn geweest, had Ruud het misschien door de vingers gezien omdat na deze cliënt toch het weekend aanbrak. Ook tegen iemand in een hoge functie binnen de gemeente die invloed kan hebben op zijn carrière, zou Ruud misschien minder fel hebben opgetreden. Macht speelt immers vaak een rol bij communicatie en bij het vaststellen van grenzen bij de DSM. In deze casus had Ruud als ambtenaar ook enige macht ten opzichte van de cliënt. De cliënt had Ruuds hulp nodig, niet andersom.

DSM-case 4: taken van de vrouw

Karin werkt bij een grote Nederlandse uitgeverij. Voor zaken gaat ze enkele weken naar Japan en voert bij een bedrijf met behulp van een tolk uitvoerige besprekingen die tot een positief resultaat leiden. Na het afronden van de besprekingen maakt de Japanse manager kenbaar dat hij deze zaak met de baas van Karin wil afwikkelen. Karin merkt op dat ze de bevoegdheid heeft om namens haar baas deze onderhandelingen te voeren. De manager glimlacht echter en herhaalt dat hij het verder met de baas van Karin zal bespreken. Daarop wordt de vergadering gesloten. Hoewel Karin goed is voorbereid op haar bezoek aan Japan, wordt ze door dit geval toch nog danig verrast. Doordat de besprekingen voor die dag toch afgelopen zijn, heeft ze de tijd om met een weloverwogen reactie te komen. Toepassing van de DSM leidt in dit geval tot het volgende resultaat.

Stap 1: Karin beschrijft deze gebeurtenis voor zichzelf als volgt: 'Ik ben door mijn bedrijf uitgezonden om te onderhandelen en zo mogelijk een contract af te sluiten met een potentiële klant. Ik vind dat ik daarbij zeer goede en voor beide partijen gunstige resultaten heb bereikt. De klant is zeer tevreden met mijn voorstel, en mijn baas zal ook zeer tevreden zijn dat ik een dergelijke grote opdracht heb binnengehaald. Maar op het moment dat ik de contracten wil tekenen, weigert deze Japanner om dat te doen zonder dat mijn baas daarbij aanwezig is, terwijl ik de bevoegdheid heb om namens mijn bedrijf te tekenen.'

Stap 2: Karin vraagt aan haar tolk of hij voor haar het gedrag van de Japanner kan verklaren. De tolk vertelt haar dat de Japanse manager die zij heeft getroffen, in tegenstelling tot veel andere Japanse managers, van het traditionele type is. Dergelijke types komen veel meer voor in landen die veel traditioneler zijn dan Japan, bijvoorbeeld in Arabische landen of Indonesië. Door de

strikte taakverdeling in F-structuren tussen man en vrouw is men daar gewoonweg niet gewend aan het feit dat een vrouw een dergelijke 'externe taak' vervult als zakendoen of optreden als onderhandelingspartner namens een bedrijf. De tolk benadrukt dat dit niet betekent dat men in die landen een vrouw te dom acht om zaken te doen of als minderwaardig acht aan mannen. Zaken doen en onderhandelen behoort eenvoudigweg niet tot het takenpakket van een vrouw uit een F-structuur en daarom is men niet gewend om zaken te doen met een vrouw. Pas op dat moment weet Karin precies welke cultuurverschillen tussen de Japanse manager en haarzelf het gedrag van de Japanner kunnen verklaren. Daarom gaat zij, alvorens naar stap 3 te gaan, eerst terug naar stap 1, om beter haar persoonlijke normen en waarden op het gebied van werkende vrouwen, emancipatie en rolpatronen vast te stellen. Als getrouwde, werkende en overtuigd geëmancipeerde vrouw heeft ze daar zeer duidelijke ideeën over. Stap 3: Het probleem van het vaststellen van haar grenzen centreert zich rond twee voor haar belangrijke en niet goed te verenigen punten. Zij voelt enerzijds sterk de neiging om aan haar eigen normen en waarden vast te houden en de Japanner maar eens een lesje op het gebied van vrouwenemancipatie te leren. Maar dan moet zij de Japanner voor de keuze stellen om met haar het contract af te sluiten of helemaal geen contract af te sluiten (deze aanpak botst weer met haar opvattingen over beleefdheid). Anderzijds wil zij ook de belangen van haar bedrijf goed behartigen. Het idee dat de klant koning is, kan betekenen dat je je eigen ideeën en voorkeuren soms voor je moet houden.

Eenieder kan voor zichzelf stap 3 doen, maar je kan dat nooit goed voor een ander doen. De diverse factoren die een rol spelen kunnen door iedereen verschillend gewogen worden. Het blijkt dus ook heel goed mogelijk dat men in een zakenrelatie een andere grens trekt dan in de privésfeer.

Karin belt ten slotte haar baas in Nederland met het verzoek om de Japanse manager telefonisch te laten weten dat alle zaken met Karin geregeld moeten worden. Haar baas willicht dit verzoek in (wellicht na een persoonlijke toepassing van de DSM) en laat de Japanner per fax weten dat hij het verzoek om te komen

begrijpt, dat hij in principe best naar Japan wil komen, maar momenteel zo druk bezet is dat zijn snelle overkomst naar Japan werkelijk op zeer grote bezwaren stuit. Hij verzoekt de Japanner daarom voor deze keer de zaken met Karin af te ronden. Hetgeen geschiedt.

DSM-case 5: implicatie van vertrouwen

Hong is voor enige tijd verbonden aan een Nederlandse universiteit om onderzoek te doen. Alles is perfect geregeld. Er is woonruimte en bovendien wordt hij regelmatig uitgenodigd door Bert, een van zijn collega's. Tegen het einde van de termijn van het onderzoek besluit Hong langer te blijven. Hij vraagt Bert te bemiddelen, maar die zegt dat hij niets kan doen. Er zijn geen gelden voor verder onderzoek beschikbaar en de positie van Bert is ook niet zodanig dat het veel zou uitmaken als hij zich zou inspannen voor de verlenging van het onderzoek. Hong reageert zeer koel. De rest van de tijd dat hij in Nederland verblijft, ontwijkt hij Bert. Een maand later vertrekt hij weer naar China.

In deze vijfde case maken Hong en Bert gebruik van twee verschillende soorten communicatie, met als gevolg dat zij elkaar wel verstaan maar absoluut niet begrijpen. Het is niet de bedoeling om een schuldige aan te wijzen voor het 'mislukken' van dit interculturele contact, noch om te beweren dat een van beide culturen of communicatiewijzen beter is dan de andere. Zolang echter niet minstens een van de twee kennis van de cultuur en communicatiewijze van de ander heeft, bestaat de kans dat dit soort contacten voor beide partijen onplezierig verloopt.

Bert is als Nederlander gewend om direct en inhoudelijk te communiceren. Als Hong hem vraagt om te bemiddelen, moet hij eerlijk zijn en antwoorden dat Hong geen kans maakt langer te kunnen blijven. De algemeen geldende regels sluiten dit uit. Het heeft voor Bert geen zin zich in te gaan spannen. De plotselinge omslag in het gedrag van Hong is voor Bert onverklaarbaar. Een vaak voorkomende reactie in dergelijke gevallen, wanneer men niet op de hoogte is van de werkelijke reden, is om het gedrag te verklaren als 'kinderachtig', of Hong te verklaren tot een rare Chinees, van wie je alles kunt verwachten. Hong gebruikt daarentegen de communicatiewijze die in F-structuren

gebruikelijk is: indirecte en relationele communicatie. Voor Hong betekent het verzoek aan Bert niet alleen de vraag om te bemiddelen, maar ook een bevestiging van hun vriendschap, een bevestiging van het idee dat iemand zich altijd zal inspannen voor een vriend die om hulp vraagt. Het antwoord van Bert komt op Hong buitengewoon koel over. Hong krijgt het idee dat op zijn impliciete vraag: 'Wij zijn vrienden, ja toch?' door Bert koel en sec geantwoord wordt: 'Nee'. Hong ontdekt in het antwoord van Bert geen spoor van betrokkenheid, alsof het Bert niets doet dat dit een tegenslag is voor Hong. Mensen in F-structuren zijn er ook niet van overtuigd dat regels voor iedereen gelijk zijn. Bij het toepassen van de DSM, zouden Hong en Bert zich realiseren dat er een groot verschil in wijze van communicatie bestaat tussen beide culturen. Hong zou bijvoorbeeld bij stap 3 kunnen accepteren dat Bert er een directe en inhoudelijke wijze van communiceren op nahoudt, en dat Bert geenszins de bedoeling heeft daarmee koel of onvriendelijk te zijn. Maar Hong zou zijn grens zodanig kunnen trekken dat hij Bert wel vertelt welk effect een dergelijke manier van reageren heeft op iemand die relationeel communiceert. Hong zou ook duidelijk kunnen maken dat hij zelf deze communicatiewijze liever niet toepast. Bert zou bij stap 3 kunnen besluiten om op een andere manier hetzelfde bericht door te geven. De DSM is gericht op effectieve (interculturele) communicatie. Dat betekent dat het doel van de DSM onder andere is dat de boodschap op dezelfde wijze begrepen dient te worden door de ontvanger als de zender bedoeld had. Dat wil dus niet zeggen dat Bert zou moeten besluiten om oneerlijk te zijn en zou moeten zeggen: Dat regel ik wel even. Het gaat er in dat geval voornamelijk om dat hij dan meer relationeel zou communiceren, bijvoorbeeld door te zeggen: Ik zou het heel plezierig vinden als je langer kon blijven. En als er enige kans is om het onderzoek te verlengen, dan zal ik me ervoor inspannen, zodat je langer kunt blijven. Maar ik ben bang dat er erg weinig kans is dat we succes zullen hebben. Het geld is op en ik mag niet zelf beslissen of we doorgaan.

3 Didactische suggestie

Alle opleidingen en trainingen waar communicatie en management een onderdeel vormen van het programma, kunnen de bij de DSM uitgewerkte voorbeelden gebruiken voor de eigen specifieke situatie. Het is mogelijk de individuele aanpak (in onze voorbeelden) te vertalen naar de groepsgewijze aanpak. De cases in dit boek (zie deel II, hoofdstuk 6) zijn te gebruiken bij het toepassen van de DSM. Een di-

dactische suggestie hierbij is om (een deel van) deze cases systematisch te analyseren en als opdracht te verwerken. Als voorbeeld nemen we hier case 7.

Analyse		
1	sector	bedrijfsleven
2	locatie	Indonesië
3	personages	John (projectleider) en een aantal medewerkers
4	onderwerp	bouw van een nieuw bedrijf

Bij deze case kan de trainingsopdracht zijn: rollenspel, discussie of schriftelijke verhandeling over de probleemanalyse en over een plan van aanpak. Uiteraard kan het commentaar bij de cases als ondersteuning worden gebruikt. Afhankelijk van de concrete trainingssituatie (waaronder groepssamenstelling, behoefte, niveau en ervaring van de trainees) kan de rol van projectleider aan iemand uit het F- dan wel het G-structuursysteem worden toebedeeld. Het spreekt voor zich dat al onze cases uit de andere sectoren (onderwijs, gezondheidszorg, politie, justitie, hulpverlening en algemeen) zich ook goed lenen voor een bewerking tot trainingsopdracht zoals het voorbeeld hierboven. Bovendien kan de hier aanbevolen aanpak worden toegepast bij iedere leeftijdsgroep en bij ieder niveau, van basisschool en voortgezet onderwijs tot postdoctorale opleiding en managementtrainingen.

4 Toepassing naar sector en niveau

De DSM is sinds 1982 aan de praktijk getoetst bij duizenden cursisten van het Intercultureel Instituut (ICI) (eerst vanuit Groningen en sinds 1996 vanuit Amsterdam). Deze cursisten van uiteenlopend niveau vertegenwoordigen verschillende sectoren: universiteiten, hogescholen, bedrijfsleven, gemeenten, politie, gezondheidszorg en andere profit- en non-profitorganisaties. Volgens de bevindingen van de cursisten – neergelegd in schriftelijke evaluaties – beantwoordt deze methode aan de gestelde doelen. Wat de methode de cursist leert, blijkt uit enkele statements van de cursisten zelf:

Het beter relativeren van eigen cultuur.

Minder snel oordelen, meer vragen!

Nieuwe methode van benaderen c.q. waarderen van eigen en een andere cultuur.

Verrassend vind ik de uitvinding van de DSM. Deze geeft mij houvast om zaken te analyseren en aan te pakken.

Meer inzicht in hoe ik tot oplossingen en samenwerking kan komen zoals met het model van de DSM.

De drie-stappenmethode als middel tot een betere communicatie met/tussen mensen (en dus vooral minderheden) is mijns inziens zeer goed bruikbaar.

Drie-stappenmethode is vrij duidelijk. Vooral stap 1 en 2 wordt vaak vergeten/is onduidelijk.

Goed, omdat het uniek is om alle drie de stappen te gebruiken. Ik zelf ben namelijk snel geneigd om de tweede stap (waarden/normen van anderen) over te slaan. En dan is het erg moeilijk om de derde stap te maken (welke een logisch gevolg is).

Goede methode om echt inzicht te krijgen in cultuurconflicten. Vereist wel veel oefening. Laat zien dat afstand nemen van eigen waarden en normen meer resultaat kan hebben dan direct oordelen over andere waarden.

Dit gaf ook een praktische weg aan om de communicatie tussen mensen te bevorderen.

Bij een groep beleidsambtenaren is de toepassing van deze methode uitgeprobeerd ten aanzien van een specifiek subcultureel verschijnsel, namelijk de aanpak van vandalisme. De bevindingen kwamen hierop neer:

Toepassing van de drie-stappenmethode op een niet-interculturele kwestie (vandalisme), maar verschil cultuur en subcultuur vergroot de toepasbaarheid van de DSM.

Leuk om de DSM te gebruiken in zo'n vandalismecase. Een praktische toepassing van een stuk theorie.

Wetenschappelijk onderzoek toont eveneens aan dat cursussen waarin de DSM wordt aangereikt, belangrijke positieve effecten hebben bij cursisten in het denken over vreemde culturen en religies (Pinto, 1993; Harmsen, 2002). Vooroordelen van cursisten nemen af en zij melden doeltreffend met culturele en religieuze verschillen te kunnen omgaan. Deze en gelijksoortige resultaten ondersteunen de verwachting dat deze methode toepasbaar is op bredere schaal – naar niveau en sector. Vanzelfsprekend is per groep een verschillende vertaling en didactische aanpak nodig. Duidelijk is wel dat, ook al zijn er geen universele oplossingen voor iedere situatie, deze methode een aanpak biedt die vertaalbaar is naar ieder ontwikkelingsniveau van de gebruikers ervan en de werk- of leersituatie. De hier beschreven methode kan het best op twee hoofdcategorieën gericht worden:

- 1 Algemeen, voor het brede publiek. Cultureel bewustzijn bij breed publiek is noodzakelijk vanwege de toenemende culturele pluriformi-

teit van de samenleving. Het bevordert begrip, acceptatie en verdraagzaamheid. De toepassing van per groep aansprekende didactic kan bestaan uit gebruikmaking van televisie in de vorm van quiz, komedie, drama of documentaire, voor andere groepsbijeenkomsten live optredens, enzovoort.

2. *Specifieke doelgroepen*, zoals bedrijfsmanagers, importeurs en exporteurs, personeelschefs, artsen, verpleegkundigen, voorlichters, politiefunctionarissen, loketambtenaren, enzovoort, maar ook docenten, studenten en scholieren. Speciale aandacht verdienen scholieren en studenten, omdat het invoeren van interculturele communicatie (ICC) als volwaardig vak voor deze groep toekomstige beroepsbeoefenaren inspeelt op maatschappelijke ontwikkelingen.

5 Implementatie

De concrete situatie waarin burgers van buitenlandse afkomst – migranten en andere (etnisch culturele) minderheden – verkeren in verschillende landen van Europa, waaronder Nederland, is dramatisch. In vrijwel alle maatschappelijke sectoren bevinden ‘allochtonen’ in Nederland zich in een miserabele positie, iedere beleidsinspanning van de laatste decennia ten spijt. De belangrijkste oorzaken van dit falende beleid zijn terug te voeren op twee kardinale fouten (zie ook Pinto, 2004a). Ten eerste hebben beleidsmakers, die grotendeels onvoldoende bekend zijn met de normen en waarden van deze allochtonen, zich bij het opstellen van hun beleid voornamelijk laten leiden door de eigen normen en waarden. Ten tweede heeft dit beleid geen of onvoldoende rekening gehouden met de rol die cultuur en cultuurverschillen spelen in het gedrag van mensen, allochtonen én autochtonen, die uitvoering dienen te geven aan dat beleid. De weerstanden in het maatschappelijk verkeer, van lichte wrevel tot discriminatie, die men ervaart in bedrijven, scholen, instanties, instellingen en andere organisaties, zijn niet door beleidsnota’s – hoe goed bedoeld ook – te overwinnen. De individuele allochtonen en hun autochtone collega’s, chefs en managers hebben niet genoeg aan hun eventueel perfecte beroepsvoorbereiding om elkaar te aanvaarden in hun verschil van communiceren en handelen. Evenmin zijn selecteur en sollicitant – hoe geschikt beiden ook zijn – geholpen met deze nota’s en goede bedoelingen als zij de gehanteerde vragen en tests evenals elkaars gebaren, haardracht en kleding anders interpreteren en (wellicht negatief) percipiëren. Dit alles vraagt om een gedegen en gesystematiseerde ‘culturele educatie’, om elkaar niet op grond van onbekendheid met en onbegrip voor culturele normen en waarden af te wijzen.

Culturele educatie met behulp van de DSM kan een mentaliteit ontwikkelen die bij communicatie en management rekening houdt met en aansluit bij de cultuurverschillen en de dragers daarvan. Verschillende delen, culturen met een F-structuur en die met een G-structuur, kunnen integreren terwijl elk deel toch zichzelf blijft: een inteGratieF management van diversiteit. Dit is vanzelfsprekend niet van de ene dag op de andere bereikt, maar wel noodzakelijk, denkbaar en ook realiseerbaar.

6 Noodzakelijke voorwaarden

Om inteGratieF management van diversiteit te bereiken, kan de DSM alléén resultaat opleveren als de personen die de methode hanteren (zakenman, bedrijfsmanager, buurtbewoner, ambtenaar, verpleegkundige, arts, hulpverlener, docent, voorlichter, beoordelaar en beleidsmaker) zich bewust zijn van de bij punt 1-8 genoemde gegevens en die als zodanig ook inzien. Bewust zijn en inzien zijn *conditio sine qua non* voor de slaagkans van de methode, ofwel noodzakelijke voorwaarden – die aansluiten bij de theoretische en praktische hoofdstukken van dit boek – voor het slagen van inteGratieF management.

- 1 De culturele diversiteit van de huidige samenleving is een feit waarmee overal rekening dient te worden gehouden: bij zakendoen, onderhandelen, management, opleiding, werving en selectie en wat dies meer zij.
- 2 Iedere culturele groep – onverlet de individuele verschillen – kent eigen gedragscodes. De culturele achtergrond van mensen, hoe dynamisch ook, bepaalt hun denken, voelen, beleven en daarmee hun gedrag, handelen en communiceren.
- 3 Er zijn geen twee individuen die volstrekt dezelfde (culturele en subculturele) eigenschappen bezitten. Toch zijn er leef- en gedragspatronen te onderscheiden tussen F- en G-structuren. Tussen deze systemen bestaan juist aanzienlijke verschillen op fundamentele gebieden die cruciaal zijn voor communicatie en management.
- 4 Onjuiste informatie over deze culturele verschillen of gebrek aan kennis op dit terrein kan aanleiding zijn voor miscommunicatie en mismanagement, met alle gevolgen van dien voor personen en bedrijf of organisatie in kwestie.
- 5 Iedereen, met welke culturele achtergrond dan ook, heeft de neiging de eigen waarden, normen en denkbeelden aan anderen toe te schrijven (de zogenaamde attributietheorie).
- 6 De eigen waarden en normen zijn niet universeel, niet voor iedereen is hetzelfde goed, passend, acceptabel, plezierig of juist kwetsend, kinderachtig of overdreven.

- 7 De eigen normen en waarden zijn niet beter of slechter dan die van anderen, maar ze zijn anders, soms zelfs zozeer anders dat ze diametraal tegenover elkaar staan.
- 8 De tot op heden ontwikkelde communicatie- en managementconcepten zijn in belangrijke mate afkomstig uit en afgestemd op het G-structuursysteem. Deze concepten voldoen niet per definitie aan de eisen van de culturele diversiteit van de samenleving en dienen plaats te maken voor een methode die uitgaat van de realiteit van culturele verschillen.

Een illustratie van het laatste punt: de Amerikaanse psycholoog Maslow plaatst de sociale behoefte, aansluiting en contact met anderen hoog in de hiërarchie van menselijke behoeften, namelijk boven de basisbehoeften (en lichamelijk voortbestaan) en boven de zekerheidsbehoeften (waaronder vaste baan en vast inkomen). Vanuit de individualistische samenleving van de G-structuur waaruit Maslow voortkomt (de Amerikaanse) is deze rangschikking begrijpelijk. Voor mensen uit cultuurgebieden met groepsidentiteit als kenmerk, de F-structuren, is de geldigheid van deze rangordening te betwijfelen (zie ook § 1.6.2 en fig. 1.3). Aansluiting en sociaal contact is voor hen immers een wezenlijk bestaanskenmerk. Zij hoeven hiervoor geen bijzondere inspanningen te leveren. Dat dit verschil significante consequenties heeft voor management en motivatiemiddelen in een intercultureel samengesteld team behoeft geen nader betoog.

7 **Aanbevelingen**

De aanbevelingen voor de realisatie van het doel van de DSM (effectief verschillen overbruggen) gelden mutatis mutandis voor zowel mensen uit culturen met een F-, M-, als G-structuur, hetgeen congruent is met het ‘dubbel perspectief’ van de DSM.

- 1 **Cultureel risicomanagement.** Bedrijven, organisaties en hun managers doen er verstandig aan de aansporing van David (1990) dat cultureel risico hét managementvraagstuk van de jaren negentig wordt ter harte te nemen. De groei van culturele diversiteit is een onomstreden feit in verband met nieuwe industrielanden, migratie, perestrojka en ‘Europa 1992’, waardoor dragers van verschillende cultuursystemen op elkaar zijn aangewezen. Het is daarom van het grootst mogelijke belang om een intercultureel bewustzijn te ontwikkelen bij alle betrokkenen op ieder niveau.
- 2 **Training en opleiding.** Door opleiding en training is inzicht te verkrijgen in basisprincipes van verschillende cultuursystemen, is het mogelijk dit eigen te maken en te leren met de verschillen om te

gaan, cultuurverschillen te managen en daardoor effectief te opereren in welke interculturele setting dan ook: bij zakendoen, onderhandelen, leidinggeven of hulpverlening.

- 3 *Herziening managementconcepten.* Daar de tot op heden gehanteerde managementconcepten eigenlijk alleen ontwikkeld en geschikt zijn voor culturen met een G-structuur, dienen deze plaats te maken voor concepten die rekening houden met de huidige culturele diversiteit van de samenleving en de daarbijbehorende culturele verschillen.
- 4 *Voorbeeld- en voortrekkersfunctie van management én overheid.* Intercultureel bewustzijn vereist een actieve rol van het management. Zij maakt de vertaling naar personeelssamenstelling en de opleiding en training van het personeel – te beginnen bij het management zelf – over erkennen, herkennen en kennen van basisprincipes van interculturele communicatie, intercultureel management en leren cultuurverschillen ten voordele te gebruiken. De overheid heeft naar haar burgers natuurlijk ook een voorbeeldfunctie als het gaat om intercultureel bewustzijn.
- 5 *Aanpassing van het personeelsbeleid.* Het management dient erop toe te zien dat het personeelsbeleid – aanname en ontslag – rekening houdt met culturele diversiteit. De verlanglijst van de werkgever moet een nieuw issue krijgen: ‘cultuurgevoeligheid’ hebben ontwikkeld en gedegen kennis bezitten van cultuurverschillen en de invloed hiervan op communicatie en management. De dubbele kennis die sommige burgers van buitenlandse afkomst vanuit twee culturen hebben, kan benut worden ten bate van bedrijven, organisaties en (overheids)instellingen.
- 6 *Werving en selectie.* De selecteur moet zich bewust zijn van cultuurverschillen en de invloed hiervan op perceptie, gedrag en reactiepatroon, anders kan een sollicitant uit een ander cultuursysteem dan die van de selecteur een verkeerde beoordeling van zijn capaciteiten krijgen. Aan de andere kant is het raadzaam de sollicitant op zijn beurt voor te bereiden en te trainen op de percepties van de selecteur. Om risico’s in een dergelijke interculturele werving- en selectiesetting zoveel mogelijk te beperken, is het raadzaam gebruik te maken van een aangepaste ‘assessment centre’-methode. Deze methode, waarbij werksituaties worden nagebootst, geeft door de sterkte-zwakteanalyse alle kandidaten in gelijke mate de kans te laten zien wat ze in huis hebben. Voorwaarde is wel dat een van de beoordelaars uit hetzelfde cultuursysteem afkomstig is als de sollicitant en dat deze beoordelaar bovendien goed op de hoogte is van het systeem van de andere beoordelaars. Hij of zij kan ver-

schillen in reactiepatronen verduidelijken. Een dergelijke, aangepaste methode heeft het voordeel dat het de neiging van selecteurs om het uiterlijk en gedragsuitingen (lichaamshouding, stemhoogte, intonatie, haardracht en kleding) met eigenschappen te associëren, minimaliseert of zelfs elimineert. Is een kandidaat op deze wijze door de selectie gekomen, dan is het aan te bevelen een intensief begeleidings- en trainingsprogramma te overwegen. Als een onderdeel van dit programma eventueel ontbrekende kennis en vaardigheden aangaande het andere cultuursysteem bevat, vergroot dat de kans voor leden van andere cultuursystemen om werk te krijgen en te behouden.