

Werken met verschil

Caleidoscopisch samenwerken

Auteur: **Danaë Huijser**

We ontwikkelen van nature allemaal vertrouwen en empathie ten opzichte van onze naaste familie en relaties. We zijn echter niet van nature geneigd om mensen te vertrouwen die we als vreemden beschouwen, mensen buiten onze sociale comfortzone. In grensoverschrijdende samenwerking, zoals mondiale teams, ontbreekt een gedeeld cultureel patroon. Dit leidt tot problemen bij het opbouwen van vertrouwen, een gebrek aan voorspelbaarheid, misverstanden, ineffectiviteit en soms conflicten. Het herkennen en begrijpen van elkaars culturele gedragspatronen helpt deze onbedoelde negatieve gevolgen van interculturele samenwerking te voorkomen.



In interactie met de mensen binnen de cultuur waarin we opgroeien, leren we het dominante gedragspatroon van die cultuur. Daarom ontwikkelen we bepaalde gewoonten met betrekking tot hoe we waarnemen, beoordelen en handelen. Deze voelen volkomen vanzelfsprekend en juist. We zijn ons er meestal ook niet van bewust dat we alles vanuit een bepaald cultureel oogpunt doen. Totdat we een spanning voelen in onze interactie met onze omgeving. Dit gebeurt vaak wanneer we mensen tegenkomen met andere culturele patronen. Pas dan beseffen we hoe moeilijk het voor ons is om van perspectief te veranderen, ook al zouden we dat willen.

Culturele patronen

Culturele patronen gaan over wat juist en goed voelt. Ze omvatten hoe we naar onszelf in de wereld kijken, hoe we ons tot elkaar verhouden, hoe we ons verhouden tot de natuur, tot tijd en ruimte, hoe we de wereld vereenvoudigen en verkleinen om haar beheersbaar en begrijpelijk te maken, hoe we bevooroordeeld zijn en wat we waarderen. We kunnen vier belangrijke culturele oriëntaties onderscheiden die leiden tot voorspelbare gedragspatronen. Deze oriëntaties zijn taakgericht met een focus op jezelf, rolgericht met een focus op je groep, actiegericht met een focus op rationaliteit, en procesgericht met een focus op context (Huijser, 2008; Dinten & Schouten, 2014).

Elke culturele oriëntatie is in feite een vooroordeel omdat het de wereld reduceert tot hanteerbare proporties. We hebben de neiging om één specifiek uitgangspunt te nemen, een punt van betekenisgeving door vereenvoudiging.

- Mensen met een taakgericht patroon

vereenvoudigen door de wereld om hen heen te toetsen aan henzelf, wat kan ik hiermee, wat doet het met mij, wat voelt goed voor mij. Zij geloven in gelijkheid, persoonlijke verantwoordelijkheid en directe manieren van communicatie.

- Mensen met een rolgericht patroon vereenvoudigen door de wereld te interpreteren vanuit de groep, hun plek binnen die groep en de verwachtingen die daarbij horen. Zij geloven in een duidelijke sociale (rang)orde, gedeelde verantwoordelijkheden en een harmonische stijl van communicatie.
- Mensen met een actiegericht patroon vereenvoudigen door de wereld te ontdoen van zo veel mogelijk context. Zij geloven in de waarde van het tastbare en zichtbare, in concrete resultaten, snelheid, efficiëntie en standaardisatie, universalisme.
- Mensen met een procesgericht patroon vereenvoudigen de wereld door taal, proberen haar complexiteit te vangen in woorden. Zij geloven in de waarde van het onzichtbare, het abstracte, emotie, evolutie en voortdurende beweging. Ieder van ons vormt zijn of haar eigen combinatie en ordent de wereld, waardoor een patroon ontstaat.

Potentiële voordelen van diversiteit komen niet naar voren bij het samenbrengen van oppervlakkige diversiteitsvariabelen, maar doen zich voor tussen mensen die anders waarnemen, beoordelen en handelen. Ik noem dit diepe diversiteit. Een diep divers team functioneert echter niet automatisch. Effectief werken met diepe diversiteit is een proces dat speciale vaardigheden

vereist van teamleden en de teamleider: zelfreflectie, de bereidheid een waarderend standpunt in te nemen en de flexibiliteit om verschillen te verzoenen. Hiervoor dienen teamleden de verschillende culturele patronen bij zichzelf en bij elkaar leren te begrijpen, herkennen, waarderen en integreren. Zo kunnen ze op een cultureel intelligente manier met hun verschillen leren omgaan.

Om de belangrijkste vaardigheden te illustreren die teamleden moeten leren om diepe diversiteit te benutten, gebruik ik de metafoer van romantische liefde.

Een kijkje in de spiegel: zelfreflectie

In de liefde en in het leven kun je pas volledig verbinding maken met een ander mens als je jezelf kent en accepteert. Een blik in de spiegel kan behoorlijk uitdagend zijn, omdat het al onze onvolkomenheden blootlegt, onze zwakheden zal laten zien en angst en onzekerheid kan creëren. Toch biedt een blik in de spiegel ook een waardevolle weerspiegeling van jezelf; wie ben je, wat waardeer je, waar hoor je bij en wat maakt jou uniek. Al deze vragen zijn relevant om in contact te komen met andere mensen.

In interculturele teams zullen teamleden deelnemen die verschillende culturele gedragspatronen hebben ontwikkeld. Voor mensen met een taakgericht gedragspatroon is de taak belangrijker dan de relatie, en zijn persoonlijke bijdragen aan de taak en persoonlijke meningen over de taak het belangrijkste. Voor mensen met een rolgericht gedragspatroon is het lidmaatschap van en de positie in de groep leidend voor individueel gedrag. Voor mensen met een actiegericht gedragspatroon is het doel belangrijker dan

de middelen, dingen gedaan krijgen op de meest efficiënte manier is wat motiveert. In een procesgericht gedragspatroon is de weg belangrijker dan de bestemming en wordt de complexiteit van de wereld gevierd door lange discussies over alle mogelijke manieren om haar te interpreteren.

Als teamleden de verschillende culturele patronen bij zichzelf en bij elkaar leren begrijpen en herkennen, kunnen ze op een cultureel intelligente manier met hun verschillen omgaan. Ze zullen beseffen dat hun eigen culturele patroon niet per se de enige of beste manier is, maar dat ze door een culturele lens kijken en daarmee de werkelijkheid slechts interpreteren.

Tegenpolen trekken niet voor niets aan; we leren van elkaar, we vullen elkaar aan stimuleren en te faciliteren.

Tegenpolen trekken elkaar aan: waardering

Ben je in het weekend aan het werk om je voor te bereiden op de presentatie die je op maandag moet doen, en denk je na over alle mogelijke vragen – en je antwoorden? Denk je dat het maken van een fout gewoon onprofessioneel is? Zeg je alleen ja tegen projecten waarvan je zeker weet dat je ze aankunt? Als dat zo is, wed ik dat je partner precies het tegenovergestelde is. Tegenpolen trekken niet voor niets aan; we leren van elkaar, we vullen elkaar aan.

In elk partnerschap moeten we genoeg gemeenschappelijk hebben om samen te

willen werken of leven, een gemeenschappelijk doel. In een liefdesrelatie is dit meestal iets vaags als gedeeld geluk en liefde; moeilijk te meten maar wel behoorlijk belangrijk. In een team is het gemeenschappelijke doel meestal om iets voor de organisatie gedaan te krijgen. Maar hoe vind je de beste manier?

Aanvankelijk zullen de schijnbaar tegengestelde standpunten een uitdaging vormen voor het team. Het ligt in onze aard om te geloven dat we gelijk hebben, en daarom moet de ander ongelijk hebben, zelfs als deze verschillende opvattingen

complementair zouden kunnen zijn. Als het team erin slaagt om elkaars verschillende standpunten te waarderen – niet noodzakelijkerwijs het er mee eens te zijn – kunnen ze er op zijn minst achter komen dat er meer dan één manier is om de teamdoelen te bereiken.

In diep diverse teams zullen teamleden de verschillende opvattingen dus moeten leren zien vanuit een waarderend perspectief. Wat kan die ander bijdragen aan het gezamenlijke teamdoel? Vervolgens kan het team bespreken hoe ze de aanwezige tegenstellingen in de verschillende culturele patronen kunnen herdefiniëren als paradox. In plaats van de vraag wie er gelijk heeft, wordt de vraag hoe alle patronen gezamenlijk een bijdrage kunnen leveren.

Geen huwelijk kan slagen zonder een sporadisch moment van onenigheid.

Trouwen met tegengestelde opvattingen: verzoenbare verschillen

Geen huwelijk kan slagen zonder een sporadisch moment van onenigheid. Het belangrijkste is dat de woordenwisseling hierover goed wordt uitgevoerd, dat wil zeggen met wederzijds respect en begrip. Het is oké om het oneens te zijn als je elkaar echt kunt horen en de verschillende gedachten, gevoelens en acties van je partner kunt waarderen. Als het gemeenschappelijke doel, om samen een gelukkig leven vol liefde op te bouwen, nog steeds wordt gedeeld, zal de discussie alleen maar bijdragen aan een betere relatie in de toekomst. Het vinden van een overeenkomst die aan beider behoeften voldoet zonder concessies te doen, dat is wat ik bedoel met verzoenen.

Elke paradox is een inherente spanning tussen schijnbaar tegengestelde eisen. Bij het werken vanuit de veronderstelling van



paradoxen – in plaats van problemen – zoeken teamleden niet naar de ene beste oplossing, maar naar een scala aan oplossingen die het beste van twee werelden combineren; een win-winsituatie.

De eerste stap om met een paradox te werken, is erkennen dat je er een hebt. Dit is niet altijd gemakkelijk, omdat we gewend zijn om te werken met win-verliessituaties, goed of fout, zwart of wit. Hoe combineren we de behoefte aan efficiëntie (actiegericht patroon) met de behoefte aan uitgebreide discussies over context (procesgericht patroon)? Hoe kunnen we de behoefte aan autonomie (taakgericht patroon) combineren met de behoefte aan inbedding in een groep (rolgericht patroon)? Hoe zorgen we voor ieders behoefte aan veiligheid én vrijheid? Hoe kunnen we snel én slim zijn?

Als een zeer divers team erin slaagt om te brainstormen over de verschillende opties, zouden ze nu een verzameling aan mogelijkheden moeten hebben om uit te kiezen. Ze moeten een manier van handelen vinden die elementen van de verschillende culturele patronen combineert. Daarvoor hebben ze een rijk begrip van alle perspectieven nodig (Wit & Meyer). Hierbij staat de kwaliteit van de teamleider voorop. Het risico van het werken met een divers team is dat ze vast blijven zitten in de brainstormfase. Iemand moet de teamleden helpen om de verschillende standpunten te integreren in een overeengekomen actieplan. Met een cultureel intelligente leider kan het team misschien een teamcultuur creëren die de voordelen van verschillende culturele patronen omvat.

“What’s love got to do with it?”

– Tina Turner

Liefde en empathie

Liefde is, net als alle menselijke emoties, de uitvinding van de natuur om ons te helpen overleven. Het is duidelijk dat liefde gerelateerd is aan de reproductieve doelen van de mensheid, waardoor een partnerschap ontstaat dat ons nageslacht in staat stelt te overleven. En omdat menselijke nakomelingen zoveel jaren zo hulpeloos zijn, is liefde nodig om partners lang genoeg bij elkaar te houden om voor de veiligheid van deze kinderen te zorgen. Ik realiseer me dat dit niet zo romantisch klinkt, maar dit is een schijnbare paradox; waarom zou een gevoel dat is gecreëerd om pragmatische redenen, zoals het opvoeden van een volgende generatie, niet ook op een irrationeel niveau mogen worden genoten? Het is een overweldigend en bedwelmend gevoel, maar het is ook een nuttige uitvinding van moeder natuur. Gerelateerd aan liefde is empathie. Empathie helpt ons net als liefde om te overleven. Zonder empathie zou de menselijke wereld een win-verliesspel zijn waarin de sterksten alleen overleven. Maar we functioneren niet zo goed of zo lang alleen, en empathie biedt ons de bereidheid om win-win-oplossingen te vinden met anderen om ons heen. Dit stelt ons in staat om vertrouwen op te bouwen, deel te nemen aan teams, organisaties en samenlevingen, kortom; empathie stelt ons in staat tot caleidoscopisch samenwerken, samenwerken met verschil. ♦

Referenties

- Cooperrider, D. L., & Whitney, D. (2005). *Appreciative Inquiry: A positive revolution in change*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers Inc.
- Huijser, M. (2008). *The cultural advantage: A new model for succeeding with global teams*. 2nd ed. Boston: Intercultural Press.
- De Wit, B., & Meyer, R. (2004). *Strategy: process, content, context. An international perspective*. 3rd ed. London: Thomson.
- Huijser, D. (2019, 19 maart). *Breaking free from our mental prison*. LinkedIn. Geraadpleegd op 7 januari 2022, van <https://www.linkedin.com/pulse/breaking-free-from-our-mental-prison-dana%C3%AB-huijser>
- Johnson, B. (1996). *Polarity management; Identifying and managing unsolvable problems*. Massachusetts: HRD Press, Inc.
- Kluckhohn, C., & Strodtbeck, F. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Miyashiro, M. R. (2011). *The empathy factor: Your competitive advantage for personal, team, and business success*. Encinitas, CA: Puddle Dancer Press.
- Parsons, T. (1951). *The Social System*. New York: The Free Press.
- Trompenaars, F., & Woolliams, P. (2003). *Business across cultures*. West Sussex: Capstone Publishing Ltd.
- Van Dinten, W., & Schouten, I. (2014). *Voorbij het vanzelfsprekende: Op safari in de wildernis van betekenisgeving*. Amsterdam: Prometheus.
- Wright, R. (2000). *NONZERO: History, evolution & human cooperation*. London: Little, brown and company.



Foto: Manon Galama

Danaë Huijser is organisatiepsycholoog, gespecialiseerd in intercultureel organisatiegedrag. Ze heeft 15 jaar ervaring als trainer en coach in multinationals wereldwijd. Met Caleidoscope Academy biedt zij online training en virtuele coaching aan leden en leiders van interculturele teams.

www.caleidoscopeacademy.com