

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

Hoofdstuk 1

Uitgangspunten voor intercultureel teamwerk

Diversiteit gaat niet over hoe we van elkaar verschillen. Diversiteit gaat over het benutten van ieders uniekheid – Ola Joseph

Teams die een manier hebben gevonden om met de onderlinge verschillen om te gaan, bruisen van energie, leren op allerlei fronten veel van elkaar en kenmerken zich door veel humor en onderlinge relativering. Vergelijk het met het effect van *fusion cooking*: een manier van koken waarbij ingrediënten en kooktechnieken uit allerlei regio's met elkaar gecombineerd worden tot een uniek gerecht. Iets vergelijkbaars vindt plaats in intercultureel teamwerk. Het eindresultaat is afhankelijk van de culturele ingrediënten, de motivatie om deze ingrediënten te leren kennen en het lef en de creativiteit om ze zo goed mogelijk tot hun recht te laten komen. Je hebt een gouden team in handen wanneer je gemeenschappelijkheid creëert in het doel van het team en de manier waarop je met de culturele verschillen omgaat.

Als leidinggevende ben je de kok van een fusionproces. In dit hoofdstuk vind je de uitgangspunten die ervoor zorgen dat intercultureel teamwerk een succes wordt.

1.1 De succesfactoren van een cultureel divers team

In de praktijk en uit onderzoek¹ blijkt dat teams die divers van samenstelling zijn vaak of onder de maat presteren ten opzichte van monoculturele teams, of bovengemiddeld effectief zijn. De reden dat

teams met een culturele diversiteit kunnen excelleren, is dat de verschillende invalshoeken van de teamleden het aantal nieuwe ideeën, meningen, argumenten en oplossingen voor taken, processen en doelen vergroten. Dit wordt de divergerende kracht van het team genoemd. De potentiële productiviteit is daarmee erg hoog, maar wordt helaas vaak verstoord door diezelfde divergerende kracht. Diversiteit zorgt er namelijk voor dat teamleden het moeilijker vinden om situaties op dezelfde manier te ervaren en in te schatten en vervolgens vergelijkbaar te handelen. De kans op relationele conflicten is groter, waardoor soepele samenwerking wordt gefrustreerd en de prestaties minder worden. Er kunnen allerlei vormen van uitsluiting van teamleden ontstaan, mensen voelen zich ongemakkelijk doordat zij zich niet direct bij elkaar thuis voelen en onbewuste culturele misverstanden verstoren de communicatie. Er worden pas resultaten geboekt wanneer teamleden gebruik leren maken van de verschillen.

Om beter om te kunnen gaan met de diversiteit focussen we te vaak automatisch op de specifieke culturele achtergrond van mensen, met de vraag: waarom doen mensen de dingen zoals ze die doen? En wanneer we horen dat Koen zo direct is omdat alle Amsterdamse lefgozers dat zijn, en dat Huong zo verlegen is omdat zijn ouders uit Vietnam komen, lijken we houvast te hebben aan deze algemene cultuurbeschrijvingen en denken we voor we het weten in hokjes. Kennis van elkaars culturele achtergrond is zeker heel waardevol, maar dat is niet waar je je als leidinggevende primair op zou moeten richten. Je werkt met de mensen in het team, niet met hun culturele achterban. Het is veel effectiever om te kijken naar de dynamiek die in het team ontstaat doordat de leden verschillen bij elkaar ervaren. Deze culturele dynamiek geeft de informatie die je nodig hebt om te bepalen hoe het teamwerk kan verbeteren. Daarbij moet je balanceren tussen het onderzoeken van de uiteenlopende en nieuwe ideeën (divergeren) en het krijgen van overeenstemming en het maken van afspraken over acties (convergeren).²

Om het team te laten excelleren zoek je naar manieren om ervoor te zorgen dat er onderling vertrouwen is, dat teamleden zich loyaal opstellen naar het team en de teamdoelen, dat iedereen kan participeren om de teamopdracht tot een succes te maken en dat er niet krampachtig wordt gedaan over culturele verschillen. Met andere

woorden, je streeft ernaar deze vier factoren die zorgen voor succes of mislukking zo goed mogelijk in de richting van succes te sturen:

- *Vertrouwen*. Het lastige van het principe van vertrouwen is dat je het niet kunt afdwingen of inoefenen. Onderling vertrouwen bouw je op door te werken aan herkenbaarheid, betrouwbaarheid, helderheid en geloof in positieve intenties. Versneld onderling vertrouwen creëren betekent het lef hebben om expliciet aandacht te besteden aan de interactie en samenwerking, waarbij de manager in de rol van teamcoach stapt.³
- *Loyaliteit*. Dit verwijst naar de mate waarin het lukt om bij de afzonderlijke teamleden een gedeeld gevoel van loyaliteit te creëren naar de doelen en het team als geheel. Elke groep kent breuklijnen tussen subgroepjes. Wanneer deze te groot zijn en samenvallen met etnische, religieuze of regionale lijnen, kan het overkoepelende teambelang in gevaar komen.⁴ Om de teamloyaliteit te bevorderen is het belangrijk een duidelijke manier van samenwerken af te spreken, waarmee iedereen zich kan verbinden. Een heldere teamdoelstelling doet wonderen voor de teamspirit. Via het doel voelen mensen zich met elkaar verbonden, wordt de teamloyaliteit verhoogd en vermindert de spanning van mogelijke tegenstellingen.
- *Participatie*. Een team is zo sterk als de hoeveelheid onderlinge communicatielijnen. Teamleden hebben elkaar nodig om de teamdoelen te bereiken en het is fijn als Jake, Els, Pjotr en Imre zich vrij voelen om mee te doen en informatie met elkaar te delen. ‘Participatie’ is een belangrijke vervanger voor het woord ‘integratie’. Integratie gaat ervan uit dat we ons aan elkaar moeten aanpassen, wat een identiteitsstrijd oproept die je niet in je team wilt hebben. Het nastreven van participatie vraagt dat je kijkt naar de mogelijkheden die ervoor zorgen dat alle teamleden kunnen deelnemen aan het teamproces, zodat waardevolle kennis en kwaliteiten niet verloren gaan. Iedereen deelt in het proces van informatie uitwisselen en iedereen heeft een stem tijdens de besluitvorming.
- *Culturele dialoog*. Deze succesfactor geldt specifiek voor cultureel diverse teams. Het gaat over de mate waarin het team erin slaagt met elkaar te praten over de culturele verschillen in de groep. Hoe meer openheid er is in de culturele dialoog, des te meer kunnen mensen misverstanden tijdig erkennen, elkaar beter begrijpen en

naar elkaar toegroeien. Dit zal het vertrouwen, de loyaliteit en de participatie verhogen.

Nu is het natuurlijk de vraag hoe je ervoor zorgt dat deze succesfactoren aanwezig zijn in het teamwerk. Dit brengt twee typen uitdagingen, zo je wilt taken, met zich mee voor de leiders van een cultureel divers team. Het leidinggeven aan culturele dynamiek is daarmee niet iets wat je eenmalig aandacht geeft, maar vraagt om een structurele aanpak.

1.2 De twee uitdagingen van culturele dynamiek

Vanuit de behoefte snel met de doelen aan de slag te gaan, is het verleidelijk het team en de procedures snel in te richten, de werktaken te verdelen en te beginnen. En aan de interactie en samenwerking wordt vaak pas aandacht gegeven op het moment dat zich wrijvingen voordoen. Te snel taakgericht werken en te laat aandacht geven aan de dynamiek zijn twee belangrijke valkuilen. Het is beter om uit te gaan van het gegeven dat er sowieso onrust ontstaat en hierop te anticiperen. Dit betekent niet dat je ellenlange discussies en 'hoe-gaat-het-met-jou-en-hoe-voel-je-je'-momenten (*sensitivity moments*) met het team moet plannen, maar wel dat je als uitgangspunt neemt dat er verschillen zijn en je mensen uitnodigt om de verschillende meningen en inzichten met elkaar te delen. Werkstijl en keuzes in procedures en afspraken bespreek je explicieter dan in monoculturele teams. Om te kunnen bouwen aan gemeenschappelijkheid in de werkwijze is een dialoog nodig tussen de teamleden onderling en tussen de leider en het team. Aandacht voor culturele verschillen is een integraal onderdeel van het teamwerk, het onderzoeken van verwachtingen en aannames een vast en logisch onderdeel van de formele en informele agenda.

Om gebruik te kunnen maken van de potentiële creativiteit die de verschillende invalshoeken met zich meebrengen, dus om de diversiteit te benutten, begeleid je als manager botsingen tussen vanzelfsprekendheden. In zekere zin stimuleer je de verschillen, en wel zo vroeg mogelijk in de teamontwikkeling, wanneer er nog geen spanningen of conflicten zijn. Teamleden en manager kunnen in hun

communicatie en samenwerking niet vertrouwen op de automatische piloot. Het ons-kent-onsgevoel is er in de groep als geheel nog niet en aan soepele vanzelfsprekendheden moet gewerkt worden.

Om de in de vorige paragraaf genoemde succesfactoren te realiseren heb je als leidinggevende van een cultureel divers team twee specifieke uitdagende taken: uitsluitingsmechanismen reguleren en culturele misverstanden voorkomen en oplossen.

1. *Uitsluitingsmechanismen reguleren.* Uitsluiting treedt op doordat iemand of een deelgroep afwijkt van de norm van de meerderheid. Dit kan heel subtiel gebeuren, overgaan in grapjes of pestgedrag of doorslaan naar discriminatie. Verschillen in machtsbalansen liggen in cultureel diverse teams erg gevoelig en hebben een grote impact op de mogelijkheid tot participatie, de informatiestromen in het team en daarmee op de kwaliteit van de teambeslissingen en -resultaten. Om deze mechanismen te reguleren moet je alert zijn op signalen die duiden op scheve machtsverdelingen en ongewenste subgroepvorming bijsturen.
2. *Culturele misverstanden voorkomen en oplossen.* Misverstanden ontstaan door verschillen in communicatiestijl, onbewuste interpretatieverschillen van de werkelijkheid en andere betekenissen van universele concepten zoals respect, goed leiderschap, tijdigheid en verantwoordelijkheid. Deze onbewuste vanzelfsprekendheden vragen expliciete aandacht, waarbij je niet zozeer probeert om het samen eens te worden over 'hoe het zou moeten', maar om tot manieren te komen om met de verschillen om te gaan, waarbij ieders eigenheid zoveel mogelijk kan blijven bestaan.

Wanneer deze twee uitdagingen goed aangepakt worden in het teamwerk, zal de teameffectiviteit stijgen en worden de mogelijkheden om de kracht van de verschillende perspectieven te benutten vergroot. Hoewel in internationale teams en cultureel diverse teams binnen Nederland beide uitdagingen even reëel zijn, zal in een internationale context in eerste instantie veel aandacht uitgaan naar de eerste uitdaging en in teams binnen Nederland naar de tweede. Dit heeft te maken met het feit dat in internationale teams mensen vaak allemaal een tweede taal spreken en minder regionale culturele overlap hebben, waardoor dezelfde concepten duidelijker verschillende betekenissen kunnen hebben. In teams binnen Nederland verdienen de

(machts)verhoudingen tussen autochtone en biculturele (in de volksmond: allochtone) teamleden vaak extra aandacht, vanwege de invloed van het politieke en maatschappelijke debat op het team.

1.3 Hoe hoog leg je de lat?

De minimale doelstelling op het gebied van teamwerk zou voor elke teamleider moeten zijn om een sfeer en teamklimaat te creëren waarin iedereen goed en prettig kan functioneren. Dit vraagt dat teamleden elkaars verschillen inzien, elkaars gelijkheid respecteren, ieders competenties erkennen, teamdoelen bevestigen en iedereen betrekken bij het teamwerk. Om de kracht van culturele diversiteit werkelijk te benutten zul je de lat echter wat hoger moeten leggen. Een veilige sfeer is een voorwaarde voor goede samenwerking, maar in een uitdagend klimaat benut je de verschillen daadwerkelijk.⁵

In een uitdagend teamklimaat heerst ook een veilige sfeer, met dat verschil dat het team niet zozeer heeft geleerd met de verschillen te leven, maar om de verschillen te gebruiken. Er heerst een teaminstelling waarin mensen een bijdrage leveren *vanwege* en niet *ondanks* hun verschillen. De diversiteit en de verschillen worden uitgelokt en mensen zoeken actief naar alternatieve visies en ideeën over producten, processen en klanten. Het team heeft een goede manier gevonden om met kritiek en feedback om te gaan en participatie is voor iedereen met honderd procent gegarandeerd. Er heerst een constructieve controverse. Verschillen worden aan de oppervlakte gebracht, zonder dat iemand zich beledigd voelt.

Hoe hoog je de lat legt is, behalve van persoonlijke ambitie en betrokkenheid, afhankelijk van je teamopdracht. Een productieteam met veel routineklussen is vooral gebaat bij een veilige sfeer, terwijl een team met een innovatieopdracht meer profijt heeft van een uitdagend klimaat. In het eerste geval kun je ervoor kiezen om bepaalde subgroepen in het team te laten bestaan en daar in de taakverdeling rekening mee te houden, in het tweede geval niet. Voor een team waarin denkkracht en vindingrijkheid belangrijk zijn, zijn immers juist de cross-overs interessant.⁶

1.4 Een samenwerkingsmodel kiezen

Hoe zorg je er nu voor dat de divergerende krachten van een multicultureel team benut worden zodat het team kan excelleren? Het streven is dat alle teamleden zich als een vis in het water voelen. Om dit te bereiken kun je uit twee samenwerkingsmodellen kiezen. Het eerste zoekt naar een culturele consensus, wat betekent dat je 'teamwater' creëert dat voor iedereen een acceptabele temperatuur heeft en niet te zoet en ook niet te zout is. Het tweede accepteert het feit dat er verschillen zijn en zoekt naar manieren om hiermee om te gaan, wat betekent dat je 'teamwater' creëert met verschillende stromingen, elk met hun eigen eigenschappen, die uiteindelijk weer bij elkaar komen.

In het samenwerkingsmodel waarbij je streeft naar een culturele consensus, worden overeenkomsten benadrukt en wordt er uiteindelijk één manier van werken gekozen die de beste is. Deze wordt gekozen door bijvoorbeeld de teamleider of door het bereiken van een compromis met alle teamleden. Het effect is dat andere manieren van kijken en handelen aan de kant worden gezet en mensen terughoudend kunnen worden in het uiten van afwijkende ideeën. Dit samenwerkingsmodel wordt in teams veel gebruikt en is in lijn met meer traditionele managementstijlen die gericht zijn op controleren en beheersen. Deze doelgerichte, convergerende wijze van leidinggeven zorgt voor richting en sturing van processen, maar laat weinig ruimte voor meeverten, samen ontdekken en creëren.

Het samenwerkingsmodel dat beter als uitgangspunt kan dienen voor intercultureel teamwerk, is vergelijkbaar met het eerdergenoemde idee van *fusion*. In de teamontwikkeling zoek je hierbij niet zozeer naar één gedeelde teamcultuur, maar creëer je een teamcultuur die de verschillen tussen de teamleden erkent en hun de mogelijkheid biedt deze naast elkaar te laten bestaan en vormen van vermenging ofwel *fusion* te zoeken.⁷ De focus ligt niet op het oplossen van de verschillen, maar op het vinden van manieren hoe met de verschillen om te gaan. De antwoorden om te komen tot verbetering van het teamwerk liggen in de dynamiek die de verschillen opleveren. De interventies in de hoofdstukken 5 en 6 gaan uit van dit samenwerkingsmodel.

Als leider heb je een cruciale rol in het creëren van een effectieve teamdynamiek. Net zoals de kwaliteit en de smaak van *fusion food* afhangen van de kok, hangt er in de werkwijze van het team veel af van de creativiteit en het lef van de teamleider. De teamleider checkt hoe de culturele verschillen bij elkaar smaken en smeedt van het team één geheel, zonder versturende uitsluitingsmechanismen.

1.5 De rol van de leidinggevende: creërend leiderschap

Leidinggeven aan culturele dynamiek vraagt een leiderschapstijl die variatie durft toe te laten in verschillende werkstijlen. Aan het repertoire van sturende en steunende vaardigheden voeg je creativiteit toe, creativiteit die ervoor zorgt dat je uit verschillende elementen iets nieuws kunt maken. Creativiteit combineert divergerende met convergerende vaardigheden. Divergeren is onderzoeken, opties verkennen, je laten verrassen, buiten kaders denken en niet door culturele brillen kijken, en convergeren zorgt ervoor dat je uit alle mogelijkheden de voor het team beste optie kiest. Ik heb deze manier van leidinggeven ‘creërend leiderschap’ genoemd.⁸

Creërend leiderschap betekent het lef hebben om met de divergerende kracht in het team mee te bewegen, gecombineerd met de convergerende kwaliteiten die ervoor zorgen dat er besluiten worden genomen, doelen voor ogen worden gehouden en resultaten worden gewaarborgd. Wanneer je verschillen werkelijk als creatieve uitdaging aangaat, weet je niet precies waar je uit gaat komen. Je geeft sturing vanuit het ‘niet weten’. De crux is om een goede afstemming tussen doelgerichte en creatieve vaardigheden te bereiken, waarbij de timing en volgorde erg belangrijk zijn. Door te luisteren naar de

Spreek jij Frans?!?

Op een maandagochtend meldde zich een Franstalige leverancier bij een Nederlands bedrijf. De hele administratieve afdeling was in rep en roer, want de enige van het team die Frans sprak was ziek. Wat te doen? Binnen een paar minuten waren de hele backoffice en de drie aanwezige MT-leden betrokken bij dit communicatieprobleem. Maar het gesprek wilde niet echt vlotten. Tot een van de leidinggevendenden zijn creativiteit liet spreken en naar de pauzerende vrachtwagenchauffeurs ging. Achmed bleek naast vloeiend Nederlands en Berbers ook uitstekend Frans te spreken. Onvermoede talenten in eigen gelederen dus.

ideeën, gedachten, behoeften en meningen van de verschillende teamleden probeer je te komen tot een oplossing die recht doet aan de verkregen inzichten en het juiste resultaat oplevert. Op deze manier benut je de wijsheid van de aanwezige perspectieven en kun je processen beter inrichten, producten vernieuwen, markten ontdekken en onvermoede talenten in het team blootleggen.

Een belangrijk uitgangspunt hierbij is dat leidinggeven aan culturele dynamiek effectiever wordt wanneer je als leidinggevende goed weet wat je eigen culturele kaders zijn en inzicht hebt in de processen die spelen wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar samenwerken. In het komende hoofdstuk besteden we hier uitgebreid aandacht aan, om deze kennis later toe te passen op teamwerk.

