

Culturen ontmoeten elkaar niet, mensen wel

In 2005 mocht ik –voor het eerst als trainer in het buitenland- een training van vijf dagen verzorgen over quality management voor middle managers van een universiteit in Vietnam. Na uitgebreid overleg werd het EFQM Excellence Model gekozen als kapstok voor de training.



Na uitleg over het model, begon ik op de eerste middag aandacht te besteden aan leiderschap. Ik wilde “moderne” ideeën over leiderschap overbrengen. Over motiveren en inspireren van je personeel. Over het belang van zingeving van het werk voor de medewerker en van het ervaren van autonomie in je werk.

Leiders zouden meer verantwoordelijkheid moeten geven aan hun medewerkers. In dit geval nota bene academici.

Doodstil

De reactie was verpletterend. Na tien minuten werd het doodstil in de collegezaal. Iedereen keek mij aan, alsof ik een alien was die van Mars kwam. Ik voelde de spanning en besloot uiteindelijk te stoppen met mijn verhaal en te vragen wat er aan de hand was. Lange tijd, voor mijn gevoel tenminste, bleef het stil.

"Je moet werknemers gewoon zeggen wat ze moeten doen en die moeten dat dan ook gewoon doen."

Voorzichtig durfde de hoogste in rang zich uit te spreken: dit was onzin. Je moet werknemers gewoon zeggen wat ze moeten doen en die moeten dat dan ook gewoon doen. Niks purpose, niks autonomy. Dat werkt niet in hiërarchisch georganiseerd Vietnam.

Vervolgens kreeg hij bijval van de ene na de andere deelnemer. Ze konden mijn huid wel villen. Tot op heden weiger ik te geloven, dat dit waar is.

Andere ideeën over leiderschap

Op dat moment wist ik niets beters te doen dan een pauze inlassen. Tijdens de pauze kwam de president van de universiteit even poolshoogte nemen, hoe het ging met mijn training. Ik vertelde wat er gebeurd was. Toen ik weer wilde beginnen met mijn training, ging hij achter de spreekstoel staan en sprak zijn medewerkers toe. Hij redde mijn huid.

Hij bevestigde dat we de training uitgebreid hadden voorbereid, vertelde dat hij zeer geïnteresseerd was in mijn ideeën en dat andere gedachten over leiderschap in Vietnam anno 2004 welkom waren. Daarna werd dit een van mijn succesvolste trainingen waarin deelnemers met mij samen zochten naar bruikbaarheid en toepassingsmogelijkheden van Westerse organisatietheorieën in hun land.

Nu kregen ze van de hoogste baas de opdracht te luisteren naar iemand die vertelt dat niet je baas, maar jij jezelf opdrachten moet geven.

De boodschap is natuurlijk paradoxaal. Nu kregen ze van de hoogste baas de opdracht te luisteren naar iemand die vertelt dat niet je baas, maar jij jezelf opdrachten moet geven. Maar het gaf wel de opening tot de dialoog. En het bracht mij op de vraag: Wat werkt waar?

Contexten

Er is een stroming in de organisatiekunde die zegt dat je andere contexten goed moet bestuderen, leren kennen en vandaaruit te werk moet gaan. Handel drijven met Chinezen is fundamenteel anders dan met Europeanen. En je moet weten wanneer je een Arabische vrouw een hand moet geven en wanneer niet. Dat leidt dan tot theorieën, zoals die van Hofstede ⁽¹⁾ en Trompenaars ⁽²⁾.

Edwin Hoffman, auteur van Interculturele gespreksvoering ⁽³⁾, betoogt op een zeer overtuigende wijze de gevaren van een dergelijke “culturalistische” benadering. Het risico is, dat je generaliseert, stereotypeert. Dat je de cultuur/context gebruikt als “verklaring die niets verklaart”. Culturen ontmoeten elkaar niet, mensen ontmoeten elkaar.

"Het risico is, dat je generaliseert, stereotypeert."

Niet contextualiseren

In mijn vorige blog benadrukte ik het belang van de context. In ACCRA ©, het alternatief voor PDCA in tijden van transitie, ging het immers om aandacht, context, commitment, reflectie en actie. Verbetering en innovatie in elke organisatie dient te worden benaderd, vanuit de context waarin zij zich bevindt.

Maar, de context bezien, betekent niet “contextualiseren”. De context bezien, betekent niet dat je generaliseert: “In de gezondheidszorg kun je modellen uit het bedrijfsleven niet toepassen”.

De vraag is: of en zo ja, hoe kan bijvoorbeeld lean management op dit moment in ons ziekenhuis een bijdrage leveren aan de verbetering van de kwaliteit? In andere woorden: hoe moet ik handelen op moment X, bij bedrijf Y, in context Z?

¹ "Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen". 2e druk met Geert Jan Hofstede, Contact 2005 (vertaling van de bestseller "Cultures and organizations: software of the mind". 3e druk met Michael Minkov als derde auteur, 2010).

² Trompenaars, F. en Hampden-Turner, C. (2005) Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business, N. Brealey, UK

³ Hoffman, E. (2013) Interculturele Gespreksvoering. Theorie en Praktijk van het TOPOI-model, Bohn-Stafleu van Loghem, Houten

Foto beschikbaar via Creative Commons by rossco65 (Flickr)

Gepost door Everard van Kemenade op 04 augustus 2014

<http://www.kwinta.be/nieuws/culturen-ontmoeten-elkaar-niet-mensen-wel>