

Interculturele communicatie

Gepubliceerd in Management & Communicatie, Dossier 12, juni 2002, Kluwer

Elke samenleving bestaat uit tal van subculturen. Dat kunnen verschillende politieke partijen zijn of verschillende sociaal-economische klassen, of leeftijdsgroepen. Het verschijnsel dat al deze subculturen hun eigen 'taal' hebben, zult u herkennen. Zelfs gezinnen kunnen zich kenmerken door een eigen manier van communiceren. De term interculturele communicatie wordt echter toegepast op ontmoetingen tussen mensen die uit een *ander land* afkomstig zijn.

Niet altijd betekent het afkomstig zijn uit een ander land, dat gesprekspartners daadwerkelijk een culturele kloof ervaren. Soms is de afstand tussen een Nederlandse en een Turkse ingenieur die samen aan een bouwproject werken minder dan de afstand tussen een Nederlandse rijke liberaal uit de randstad en een Nederlandse minimum loonarbeider uit de Peel. Communicatie is dus niet zozeer intercultureel door *het lidmaatschap* van een bepaalde nationale groep, maar door het *verschil in opvattingen* dat er bij nationale groepen bestaat over sociale en culturele zaken. Als gesprekspartners van diverse nationale herkomst in hun communicatie op verschil in opvattingen stuiten, zijn ze geneigd dit te wijten aan de cultuur van de gesprekspartner. Het moge duidelijk zijn dat dat niet perse het geval hoeft te zijn.

Het is ook heel goed denkbaar dat verschillen wegvallen wanneer twee naar nationale herkomst verschillende mensen elkaar ontmoeten. Zij blijken bijvoorbeeld allebei voetbalfanaat te zijn, of sterke interesse te hebben in het starten van een eigen bedrijf. Het omgekeerde is eveneens mogelijk. Iemand denkt een geestverwant te treffen maar ervaart een wereld van verschil in het gesprek. Hieruit blijkt dat interculturele communicatie geen objectief gegeven is, maar alles te maken heeft met de *perceptie* van de gesprekspartners zelf.

In de film Crocodile Dundee wil een vrouw een groep Aboriginals fotograferen. De Aboriginals gebaren echter naar haar, en zij begrijpt dat ze wordt tegengehouden. Uiteraard stelt ze zich begripvol op en ze wil graag de oorzaak horen van het probleem: 'hoezo, denken jullie dat ik jullie geest vastleg door jullie op de foto te zetten?' 'Nee', zegt een Aboriginal met een glimlach op zijn gezicht, 'maar je hebt het dopje nog op je lens zitten'.

Communicatie is meer dan de woorden die tussen mensen worden uitgesproken. Het bovenstaande voorbeeld maakt duidelijk dat zaken als beeldvorming en de ideeën die de ene gesprekspartner in zijn hoofd heeft over de ander, evenzeer van invloed zijn op het verloop van het gesprek als de letterlijke woorden. Zuivere verbale interculturele communicatie bestaat evenmin als zuivere verbale communicatie. De houding die iemand aanneemt tijdens het gesprek, de toon waarop hij spreekt, de gebaren die hij maakt... zelfs het uiterlijk en de gebruikte parfum of aftershave hebben zo hun eigen doorwerking op de vraag hoe de boodschap van de zender overkomt op de ontvanger.

Wie goed is in interculturele communicatie, kan communiceren met mensen uit tal van achtergronden en culturen. Deze vaardigheid op zichzelf is overigens geen garantie voor succes. Bij communicatie is immers sprake van minimaal twee personen, en deze dienen beiden intercultureel vaardig te zijn. Bovendien zijn er nog tal van algemeen menselijke eigenschappen waardoor gesprekken moeizaam kunnen verlopen: iemand op het eerste gezicht niet mogen of niet vertrouwen, net ruzie gehad hebben met je geliefde of bij de tandarts zijn geweest en dus chagrijnig zijn, en dergelijke. Het is goed om het algemeen menselijke in gedachten te houden bij interculturele communicatie, om verwarring te voorkomen. (*'dit ligt niet aan zijn cultuur, het komt gewoon omdat ik hem een vervelende vent vind'*) Elke cultuur heeft zijn eigen lichaamstaal en bovendien vaak een specifieke non-verbale communicatie. Het is onmogelijk om alle bestaande soorten lichaamstaal en vormen van non-verbale communicatie te leren kennen.

Tijdens mijn eerste reis in Zuidoost Turkije stelde ik iemand een vraag, waarop hij zijn hoofd omhoog tilde met de kin iets naar voren en licht met de tong tegen het gehemelte klakte. Ik dacht dat ik iets onbehoorlijks had gevraagd, iets wat ik niet mocht vragen en hield er onmiddellijk over op. De volgende dag overkwam me hetzelfde bij iemand anders, en ook de dagen erna. Uiteindelijk kostte het me een week om uit te vinden dat het geen gebaar van

afkeuring was, maar gewoon een alledaags gebaar was dat nee betekende als antwoord op mijn vraag.

Stel, u woont en werkt in Amsterdam. Dan bestaat uw dagelijkse omgeving uit mensen die 164 nationaliteiten hebben (en bovendien nog meer etnische identiteiten). U zou er als manager een dagtaak aan hebben om alle cultuuruitingen te bestuderen. Maar u hebt genoeg andere dingen te doen. Wat is dan de oplossing?

Aanpassing, hoort u nogal eens roepen. De nieuwkomers moeten zich aanpassen. Als ze dat zouden doen, zijn de problemen opgelost. De praktijk is echter dat ze dat slechts gedeeltelijk doen, en ondertussen gaat het werk door. Veel nieuwkomers hechten aan hun eigen identiteit en doen hun best om temidden van al die nationaliteiten en etniciteiten zichzelf te blijven. De gedachte komt bij u op dat het voor het werk in uw bedrijf lang niet in alle opzichten nodig is dat de medewerkers zich aanpassen. Als manager in een wereldstad hebt u allang op een rij gezet welke eisen de bedrijfscultuur aan de medewerkers stelt. Daarop richt u de selectie. Zo bewaakt u de prestaties. Verder bent u voor vrijheid blijheid. Echter, dat stelt eisen aan de interculturele communicatieve vaardigheden van alle medewerkers in uw bedrijf. Niet alleen de soepele samenwerking, ook de goede sfeer hangt ervan af. Hoe kunnen u en uw medewerkers de eigen perceptie overstijgen, en effectief zijn in interculturele communicatie in een culturele omgeving die steeds diverser wordt? Wat is een succesvolle aanpak, ongeacht de culturele achtergrond van uw gesprekspartner? We geven hiervoor vijf stappen, die we uitleggen naar aanleiding van een concrete situatie zoals die plaats zou kunnen vinden in een willekeurige bedrijfskantine:

Anouk werkt in de bedrijfskantine en is meestal degene die de warme maaltijden serveert. Ze probeert altijd haar klanten zo goed mogelijk te herkennen en hen van dienst te zijn door in te spelen op hun wensen. Vandaag staan vis en varkensvlees op het menu. Anouk ziet twee bekende collega's en een nieuwe collega aankomen. Van de oude collega's weet zij dat ze vis absoluut niet lekker vinden, dus Anouk tovert een glimlach op hun gezicht door hen zonder iets te vragen een bord met varkensvlees aan te reiken. De nieuwe collega ziet er Arabisch uit, dus Anouk geeft haar vis. Van een dankbare glimlach is echter geen sprake. De nieuwe collega kijkt Anouk verbaasd aan en vraagt waarom ze geen vlees krijgt. Hoort Anouk iets van irritatie in haar toon? Anouk is als vakvrouw goed op de hoogte van de culturele verschillen in eetgewoonten en zegt, met zowel enige aarzeling als uitdaging in haar stem: 'maar het is varkensvlees, dat eten jullie toch niet?' Belangstellend kijkt zij de nieuwe collega aan, want ze weet waarover ze praat en is benieuwd hoe de collega nu zal reageren. 'Wie bedoelt u precies met jullie?', vraagt de nieuwe collega. Ze kijkt om zich heen, waar niemand anders staat. Dan rusten haar ogen weer op Anouk, en ze staan niet vriendelijk. Bij de kassa staan de twee oude collega's nieuwsgierig toe te kijken hoe dit afloopt. Hoe reageert Anouk?

Drie mogelijke reacties

- 1. Anouk voelt zich aangevallen. De nieuwe collega toont weinig opmerkzaamheid voor de moeite die zij zich als dienstverlener getroost. Ze gaat zeker de vraag van haar collega niet beantwoorden, want die is duidelijk bedoeld om haar uit de tent te lokken of te vernederen. De collega zet Anouk voor paal waar de andere collega's bij zijn en dat waardeert Anouk bepaald niet. Dus vraagt Anouk haar op hautaine toon wat ze nu kiest, vlees of vis, en geeft haar zwijgend het bord met vlees dat ze wil hebben. Zo gaat de lol er wel vanaf om allochtonen ook van dienst te zijn!*
- 2. Anouk staat met de mond vol tanden. Door de vraag van de nieuwe collega begrijpt Anouk wel dat ze ergens een fout heeft gemaakt. Wat ze nu ook antwoordt, het zal alleen maar erger kunnen worden. Ze moet er niet aan denken dat ze van discriminatie beschuldigd wordt. En dat terwijl ze als een van de eerste cateraars verschillende culturele klantengroepen kon bedienen! Zwijgend schept Anouk een bord met varkensvlees op en zet dat naast de vis, zodat de nieuwe collega zelf kan kiezen.*
- 3. Anouk licht haar zeer klantvriendelijke werkwijze toe: hoe ze inspeelt op klantwensen, hoe ze probeert de gedachte van de klant al te raden voor die hem hoeft uit te spreken. Dan legt ze uit dat ze de nieuwe collega als Arabisch had ingeschat, en dacht dat zij als moslim dus geen varkensvlees zou eten. Ze wilde haar niet beledigen, maar juist goed van dienst zijn zodat zij zich welkom zou voelen.*

Welke reactie is effectief voor interculturele communicatie in uw bedrijf?

Een belangrijke reden dat communicatie zo ingewikkeld kan zijn, is dat mensen zo verschillend kunnen reageren op dezelfde woorden of houding. Dat heeft te maken met hun karakter, met dingen die ze eerder hebben meegemaakt, of bijvoorbeeld met hun opvoeding. Als ook iemands minder gebruikelijke culturele afkomst daar nog bij komt, kan het extra moeilijk worden. Ook al doen mensen nog zo hun best, evengoed kan het gebeuren dat hun woorden helemaal verkeerd overkomen. Het is belangrijk dat de mensen in uw bedrijf misverstanden en geharrewar in interculturele communicatie niet persoonlijk opvatten. Het helpt niemand verder als men zich afgewezen of aangevallen voelt. Ook aan schuldgevoelens heeft niemand iets.

Communicatieproblemen met een culturele dimensie leiden soms tot een onverwachtse stapel emoties. Ze confronteren mensen immers met de beelden die zij over andere mensen in hun hoofd hebben, met de bijbehorende oordelen. Deze confrontatie wordt meestal niet als prettig ervaren. Mensen voelen zich betrappt, onzeker, dom of schuldig, ook al is dat rationeel gezien misschien niet nodig. Die emoties kunnen een effectieve communicatie flink in de weg zitten. Daardoor kan het feit dat een kantined medewerker iemand wellicht ten onrechte als Arabisch, islamitisch en niet varkensvlees etend had ingeschat, het begin zijn van een slecht gesprek waaraan geen creatieve draai meer valt te geven.

Aan de andere kant geldt hetzelfde in omgekeerde versie. Is de nieuwe, vrouwelijke collega uit het voorbeeld toevallig iemand die steeds afwijkt van het algemene beeld en daardoor voortdurend verbazing, bewondering, vooroordelen of nieuwsgierigheid oproept, dan kan dat erg vermoeiend voor haar zijn. Probeer u maar eens in te leven in een bestaan waarin u vaak als een uitzondering wordt beschouwd of behandeld, en niet altijd in positieve zin. Gewoon in de kantine met collega's komt deze vrouw daarom misschien scherper of geïrriteerder uit de hoek dan normaal gesproken het geval zou zijn.

Daarom is alleen de derde reactie effectief voor interculturele communicatie. Uit een dergelijke reactie komt een positief vervolg voort.

Anouk doet het eenvoudigste wat een mens in dit soort situaties kan doen: ze legt rustig uit wat haar bedoelingen en overwegingen zijn geweest, want ze is ervan overtuigd dat zij beiden redelijke mensen zijn die er samen uit kunnen komen. Dan luistert ze met oprechte belangstelling naar de reactie van haar nieuwe collega. Als die collega het uitlegt, begrijpt Anouk best dat het vervelend is om met 'jullie' aangesproken te worden, alsof de vrouw daar met een hele bevolkingsgroep staat in plaats van als collega en individu. In haar hart vindt Anouk het ook wel een beetje stom van zichzelf, maar ze is nu eenmaal niet perfect. Ze heeft weer wat geleerd! Ze geeft aan dat het haar spijt dat het zo is overgekomen en begint met zich persoonlijk voor te stellen. De nieuwe collega doet hetzelfde. Wellicht vertelt zij daarbij dat zij niet de Arabische, maar een andere etniciteit heeft. Of zij is Arabisch en christen, of een Arabische vrouw die om welke reden ook wel degelijk varkensvlees eet. Kortom, Anouk komt wat meer van deze nieuwe collega te weten, zodat een onhandig begin toch een goede start wordt voor de toekomst.

Uit het bovengenoemde voorbeeld zijn vijf belangrijke stappen te destilleren voor u en uw medewerkers als u wilt groeien in de praktijk van interculturele communicatie. Wij zetten ze hier voor u op een rij:

Stap 1. Blijf in gesprek

Hoe vreemd dit ook klinkt als eerste stap, in de praktijk blijkt veel interculturele communicatie verkeerd te lopen omdat er niet gecommuniceerd wordt. U loopt tegen een cultuurverschil op en ervaart een muur, een blokkade. Dit leidt al te vaak tot een periode van stilte (zie de eerste twee reacties uit ons voorbeeld). Maar interculturele ontmoetingen zijn gewoon ontmoetingen tussen *mensen*, en niet tussen culturen. Alleen door te praten komt u erachter wie de mens tegenover u is, met al zijn gewoonten, uitdrukkingwijzen en eigenaardigheden.

Stap 2. Accepteer en beheers de bijbehorende emoties

Onzekerheid, irritatie, verbazing, belediging, schrik: het hoort allemaal bij de interculturele ontmoeting en dat is helemaal niet erg. Verdring de emoties niet maar zorg er wel voor dat ze niet de overhand

krijgen. Maakt de situatie u onzeker? Ga dan niet heel stoer doen, maar reageer het ook niet af op uw gesprekspartner. Probeer al pratend helderheid te krijgen over wat u onzeker maakt. Geef ook ruimte aan de emoties van de ander. Negeren of verdringen werkt belemmerend voor het gesprek. Laat de ander zijn of haar emoties rustig uitspreken. Dat is niet hetzelfde als u alles aantrekken, of verantwoordelijkheid nemen voor die emoties. Wanneer uw gesprekspartner aangeeft dat hij zich gediscrimineerd voelt, wil dat niet meteen zeggen dat u gediscrimineerd hebt. Hij kan dat echter wel zo ervaren hebben, en u dient dat serieus te nemen. Door samen te onderzoeken waar de oorzaak ligt, kunt u daarna goed aangeven wat u precies bedoeld heeft. De Nederlandse autochtone cultuur is doordrenkt van schuldgevoelens. Wees u daarvan bewust, en laat uw gespreksvaardigheden niet door die emoties regeren. U hoeft niet aan te tonen dat u geen schuld hebt. Als u al pratend tot het inzicht komt dat u onhandig bent geweest of daadwerkelijk een fout hebt gemaakt, kunt u dat gewoon toegeven. In alle andere gevallen volstaat een toelichting en doet u er beter aan zich te concentreren op een goed gezamenlijk resultaat van het gesprek.

Stap 3. Hou het gesprek doelgericht en professioneel

Er is een reden waarom u met elkaar communiceert. Hou goed voor ogen wat voor u het belang van het gesprek is. Uw deskundigheid wordt niet ineens minder door cultuurverschillen. Wees voorbereid op mogelijke verschillen in communicatie, en vraag u af in hoeverre ze de effectiviteit van het gesprek kunnen beïnvloeden. Niet alle verschillen zijn belangrijk! Hoe hard iemand praat, hoe terughoudend hij zich betoont en of hij lacht op momenten dat u juist niet zou lachen, is van meer betekenis in een vertrouwelijk gesprek dan wanneer u samen een formulier moet invullen. Maak bewust een afweging waar u belang aan hecht, en waar niet, dat is professioneel.

Stap 4. Bewaak de relatie

Probeer te allen tijde de relatie met uw gesprekspartner goed te houden. Als de basis tussen gesprekspartners stevig genoeg is, komen zij echt wel over een misverstand heen. Bovendien wordt in de meeste culturen meer nog dan in de autochtone Nederlandse cultuur belang gehecht aan een persoonlijke relatie met de ander. Een beleefde of zelfs hartelijke opstelling wordt zeer op prijs gesteld. Wees echter voorzichtig met het maken van grappen. Humor wordt in de verschillende culturen voor een deel anders ingevuld. In een situatie waarin de communicatie ongemakkelijk verloopt, is het risico aanwezig dat grappen verkeerd vallen. Pas als u het gevoel hebt dat het weer vanzelf gaat, kunt u humor inzetten als de bekende verbindende factor tussen mensen.

Stap 5. Probeer ervan te leren

Vaak helpt het om een situatie achteraf nog eens met een collega of leidinggevende door te spreken. Twee weten meer dan een en al doende leert men. U zult merken dat u niet de enige bent die interculturele communicatie soms lastiger vindt dan 'gewone' communicatie. Veroordeel elkaar niet, maar zoek samen naar de beste oplossing.

Eventueel kunt u er ook eens een boek op naslaan of een werkoverleg aan besteden. Accepteer dat het een zoektocht kan zijn. Het is mogelijk dat het niet lukt om een misverstand helder te krijgen of om te bepalen of u iets belangrijk moet vinden of niet. Het is ook mogelijk dat u u domweg ergert aan iemands gedrag. Dat komt allemaal voor bij interculturele communicatie. Gebruik echter nooit de 'andere cultuur' als excuus voor falende communicatie, maar werk aan het verbeteren van uw eigen vaardigheden.

Interculturele communicatie is geen eenvoudige zaak, juist omdat het om veel meer gaat dan woorden alleen. In onze snel veranderende samenleving kunt u bijna niet meer voorkomen dat u met interculturele communicatie op de werkvloer te maken krijgt. Maar u hebt het wel in eigen hand of het een klaagverhaal wordt over gewenste aanpassing en gebrek aan aanpassing, of een succesverhaal van toenemende interculturele vaardigheden van alle medewerkers.

Manieren om interculturele communicatie te laten mislukken:

- zie de ander vooral als een persoonlijke verschijning van zijn cultuur of etnische groep
- aat zwijgend merken hoe belemmerend u cultuurverschillen vindt
- wijd elk probleem in de communicatie aan cultuurverschillen en niet aan karakter of bijvoorbeeld sociale vaardigheden

- benader uw gesprekspartner zoals u uw buurman of zwager van dezelfde culturele herkomst benadert
- leg het accent op verschillen, niet op overeenkomsten
- geef ruim baan aan uw emoties zoals onzekerheid en irritatie
- ontken luid en duidelijk dat de ander reden heeft voor boosheid of gekwetstheid
- schiet zo snel mogelijk in de verdediging
- spring als een bok op de haverkist als de ander het woord discriminatie noemt
- probeer u er zo grappig mogelijk uit te redden als het gesprek moeilijk verloopt
- verlies u zozeer in spraakverwarring dat u vergeet wat het doel van het gesprek was
- vertel uw collega vooral hoe stom hij dit onderwerp aanpakt

- doe alsof er niets te leren valt