

# Intercultureel Management: 1 + 1 = 3, maar eigenlijk nog veel meer

↳ GUNILLA DE GRAEF

Elk jaar in oktober starten zo om en bij de 100 mensen een of andere opleiding bij CIMIC, het centrum voor intercultureel management en internationale communicatie. Er zijn de kortlopende programma's die worden aangeboden op maat van een klant. Gerichtte trainingen voor medewerkers van overheidsdiensten, ziekenhuizen, scholen, verenigingen. Daarnaast is er sinds twee jaar een postgraduaat Diversiteitsmanagement en Interculturele communicatie voor mensen die in hun dagdagelijkse professionele opdrachten zeer concrete vraagstukken rond omgaan met verschil tegenkomen. Tenslotte is er dan ook al 15 jaar de Bachelor-na-Bachelor opleiding Intercultureel Management, een twee jaar durend programma voor wie dieper wil gaan in de reflectie op andere 'werelden' en 'wereldbeelden'. Al deze mensen gaan op een heel actieve wijze de dialoog aan. Tijdens casestudies, lezingen, seminaries, verwerkingsteams en intervisies behandelen ze de confrontatie tussen moderniteit en traditie, tussen regionale actie en mondialisering, tussen uniformiteit en diversiteit, tussen monoloog en dialoog.

De nieuwe cursisten werpen zich vol enthousiasme op hun versgedrukte readers en kalendaris. Ze tobben over thema's voor hun papers en formuleren war precies hun verwachtingen en vragen liggen. En dan, steevast, als het jaar enkele weken ver is, komt elke keer opnieuw weer die vraag: maar waarom toch die naam, waarom toch dat woord 'management' in de titel van deze opleiding, in de naam van dit centrum? Alsof dat woord 'management' een beetje vreemd is in deze setting van denken rond ontmoeting en sociale cohesie, alsof dat woord hier geen bestaansrecht heeft of zelfs een aanfluiting zou zijn van die dingen die bij CIMIC zowel naar inhoud als methode toe centraal staan: uitwisseling, erkenning van uiteenlopende meningen, respect voor elkaar.

De studenten schreven vorige jaren over hun ervaring onder de volgende bewoording: *“Een jaar vol boeiende ontmoetingen en verrijkende nieuwe inzichten. Een jaar van lange dagen en veel te korte nachten, en van talrijke culinaire geneugten tijdens de vele gezellige*

*verwerkingsavonden en ritten huiswaarts met ons treingroepje. Een jaar ook van vallen en opstaan, en heel wat builen en blutsen onderweg. Een jaar waarin zekerheden van weleer in vraag werden gesteld en nieuwe antwoorden moesten gevonden worden. Maar hoe dan ook een jaar waarin zelfreflectie en een kritische geest centraal stonden. Reeds tijdens het openingsweekend in de Abdij van Drongen, onder de deskundige begeleiding van Thierry Verhelst, maakten we kennis met het concept van ‘de Ander’. Later, tijdens de lessen van Marc Colpaert, werd de link gelegd naar de filosofische inzichten van Buber en Levinas. Voor velen onder ons verliep deze kennismaking aanvankelijk niet van een leien dakje, maar in retrospectie is dit voor mij persoonlijk de grootste revelatie van dit eerste jaar CIMIC gebleken. Het gedachtegoed van Buber en Levinas, in samenhang met dat van Nagy heeft mij immers onverwacht een kapstok aangereikt om meer inzicht te verwerven in de betekenis van de ontmoeting met de Ander, en de intrinsieke verantwoordelijkheid waarmee deze mij bekleedt.”*

De vraag naar de betekenis van het woord “management” in deze opleiding van de studenten is heel herkenbaar. Zelf heb ik er ook mee geworsteld, toen ik zo’n 10 jaar geleden CIMIC leerde kennen via het opleidingsluik. Ik was op zoek naar handvatten voor dingen die ik in mijn internationaal getinte beroepsleven ervaren had. In de CIMIC opleiding vond ik een mooie combinatie van kader en ervaring, concept en praktijk. In de eerste plaats voorziet bijna elke module of specialisatie een weekend dat meer plaats laat voor concrete beleving van hetgeen in de lezingen naar voor komt. Een heel bijzondere ervaring voor mezelf was bijvoorbeeld een tweedaagse in Brussel waar we werden ondergedompeld in de verschillende facetten van de leefwereld van migranten in onze hoofdstad: school, jeugdhuis, contact met de lokale overheid,... Daarnaast is er natuurlijk ook nog de zogenaamde ‘inleefstage’. Voor het behalen van het diploma van de opleiding is een verblijf van minstens zes weken in het buitenland een vereiste. Stagairs komen terecht in een veelheid van projecten o.a. in de educatieve, de sociale, de culturele en de ecologische sector. Ook het meeleven binnen een lokale gemeenschap neemt een belangrijke plaats in.

Wat voor mij vooral verrijkend was aan de opleiding bij CIMIC was dat daar verschillende disciplines naar voor werden geschoven in het omgaan met bovenvernoemde vragen: antropologie, sociologie, filosofie, maar ook economie. Ook het profiel van de studenten is zeer gevarieerd: iedereen die internationaal denkt of die hier in België actief is in een job waarbinnen intercultureel handelen aanwezig is, kan deelnemen.

Maar al die troeven van CIMIC deden me nog minder begrijpen waarom het dan onder het management-label moest gaan.

In geval van verwarring went men zich best tot de bron. Voor CIMIC is die duidelijk te traceren: Marc Colpaert, cultuurfilosoof, journalist en oprichter van het expertisecentrum.<sup>1</sup> Ik leg hem de hamvraag voor: waarom die naam “Intercultureel Management”?

Marc legt me uit dat het centrum en de opleiding ontstonden op een moment dat men zeer sterk ‘no-nonsense’ dacht. Voortgezette opleidingen hadden enkel bestaansrecht indien zij het woord ‘management’ in hun titel droegen. Eerst stootte dit hem en zijn medeoprichters tegen de borst. *“We lieten ons – eigenlijk net als zo velen – afleiden door de invulling die de grote Amerikaanse en Franse management scholen aan het woord gaven”*, zegt Marc. In die definities werd management herleid tot een puur en exclusief economisch denken. Maar, na er wat over gepraat te hebben kwam Marc, samen met onder andere Thierry Verhelst van het toenmalige Netwerk Zuid-Noord Culturen, tot de conclusie dat het eigenlijk tijd werd zich het woord management terug toe te eigenen. Ze besloten om het woord te ‘rehabiliteren’ door het open te trekken en breder in te vullen. Door aan het economische component andere elementen toe te voegen. Ze besloten daartoe omdat ze door naar de realiteit om zich heen te kijken tot de conclusie waren gekomen dat economie inderdaad belangrijk was, maar dat in tijden van economische crisis of verval, je ook andere capaciteiten nodig hebt om te overleven en andere inspiratiebronnen om leiding te geven. Ironisch genoeg zitten we vandaag de dag weer in zo’n tijdsgewricht van crisis, net als 15 jaar geleden, toen CIMIC startte, alleen nu nog veel acuter dan toen.

## **BREED BEHEER**

Via het bredere management-denken dat we via CIMIC nastreven willen we eigenlijk een rem zetten op de ‘overdrive’ die zich soms op economisch vlak manifesteert. We willen komen tot een soort ‘beheer’ van het ‘leven’ in zijn ruime en complexe zin. Marc zegt daarover: *“In onze steeds meer geglobaliseerde wereld betekent het meteen ook dat we naast aandacht voor de transnationale dynamieken ook alert blijven voor lokale factoren, waaronder natuurlijk erg belangrijk, cultuur”*.

Wat bedoelen we met dat brede management denken? Marc verwijst naar het beeld van een boom, een soort levensboom als je wil. Wat is de plaats van economie daarin? Economie is niet – zoals men ons lang wilde doen geloven – de stam van die boom, datgene waarlangs de belangrijkste sappen stromen en de wortels – die staan voor onze waarden – contact zoeken met het gebladerte – wat staat voor ons gedrag. Economie is slechts 1 tak in de kruin van die boom, 1 tak naast tal van ander takken. Onmiskenbaar een belangrijke en stevige tak, maar niet de tak der takken. Andere takken zijn: communicatie, zingeving, zorg, filosofie, psychologie, antropologie, ... niet toevallig de focuspunten van de andere modules in onze opleiding en de inspiratiebronnen van ons dienstverleningswerk in organisaties en bedrijven. Op CIMIC willen we al deze invalshoeken een plaats geven, mensen confronteren met of bevragen op al deze verschillende perspectieven. We willen ervaringsdeskundigen uit al deze velden hun idee laten brengen rond een goed beheer van mensen en middelen. We willen daarover met hen in discussie gaan en we willen de cursisten en onze klanten stimuleren om zelf synthese te maken, synergie te puren uit al die verschillende stemmen die tijdens hun tweejarige opleiding of tijdens een tweedaagse training te horen kregen. En daarbij horen dus zeker ook hun eigen stemmen en die van hun collega’s.

Marc preciseert het bovenstaande nog: *“Wat we dus eigenlijk willen, is een eind stellen aan een aantal artificiële splitsingen die ons zijn ‘opgedrongen’ door een overdreven gefocust denken. We willen mensen uitdagen voorbij de gespletenheid te gaan, voorbij de fragmentatie.”* Wat Marc daar zegt is voor mij zeer herkenbaar. Als coördinator van het consultancy-luik van CIMIC ga ik op bezoek in een veelheid aan bedrijven, overheidsdiensten en instellingen. Ik leer er, de werkvloer observerend en al converserend met medewerkers en met leidinggevendenden, de voor- en de nadelen van die fragmentatie kennen. Fragmentatie maakt dingen heel eenvoudig en behapbaar. Dat soort analytisch comfort heb je op korte termijn vaak heel erg nodig. Uiteindelijk gaat het er in de meeste organisaties toch om met een minimale inzet aan middelen een maximaal rendement te halen: dat is het efficiëntie -en kwaliteitsprincipe dat we verantwoord ondernemerschap zijn gaan noemen. Maar op termijn kan fragmentatie ook heel gevaarlijk blijken, kan het ons zelfs ‘ziek’ maken. Volgens Marc omdat we *“het zicht op de verbindingen verliezen”*. Die verbinding en dat meer ‘gelinkt’ denken is iets wat wij zelf bij CIMIC ook opnieuw hebben moeten leren, met heel veel hulp van en erkentelijkheid voor onze collega’s uit de landen van de zogenaamde periferie: Pakistan, India, Congo, enzovoorts. Zij hebben ons op die ‘split’ gewezen en zij dagen ons uit – soms heel letterlijk – om die ‘split’ ter discussie te stellen en de dingen terug meer ‘een’ te gaan denken.

Door dat ‘een’-denken krijgen we een duidelijker zicht op waar de echte behoeften van mensen liggen. We krijgen ook terug meer oog voor de nood aan betekenisgeving. We zien er duidelijker de meerwaarde van in. Dit is een heikel punt. Betekenisgeving, en zeker die in de spirituele zin, is in onze maatschappij lange tijd erg verdacht geweest. Dus moeten we met mensen nadenken over hoe we voorbij dat wantrouwen raken en hoe we die nood aan betekenisgeving dan beter kunnen benoemen. Nu spreken we eigenlijk vooral over de nood om terug ruimte te geven aan symbolische taal, naast formele, rationele en functionele taal. Onder die symbolische taal valt bijvoorbeeld plaats voor emotie en expressie, maar ook plaats voor mythe en narratief. Heel lang hebben we getracht die elementen te ‘verbannen’ naar het terrein van de kunst, nu zien we dat ze ook op de werkvloer en in de dagdagelijkse relaties van mensen in wijken en scholen broodnodig zijn.

Marc vat het samen: *“Zoals gezegd, enkel focussen op 1 element in het verhaal van onze globaliserende samenleving maakt ziek. Op individueel en op maatschappelijk niveau. Onze opleiding en onze dienstverlening is erop gericht om het evenwicht te bewaren. Om ruim baan te maken voor al die elementen die leven geven en leven zijn. En dit op een zeer concrete, werkbare manier en in het kader van het algemeen belang.”* Dat laatste is belangrijk en daar komen we zo meteen nog uitgebreid op terug.

Even weer de huidige studenten aan het woord: *“L’autre c’est mon affaire” – Als er een zinsnede is die als het ware in mijn ziel gegrift staat sinds het begin, dan is het wel dit citaat*

*van Levinas. Als mens wordt je voortdurend “bekleed met verantwoordelijkheid”, in je vrienden- en kenniskring, tijdens het werk, in je familie maar eveneens door volslagen onbekenden op straat, op openbare plaatsen,... Vaak gaat het om zeer banale, dagelijkse dingen die je ziet gebeuren en waarbij je een helpende hand zou kunnen bieden. “Iemand in staat stellen om te geven is menselijke waardigheid toekennen aan die persoon” is een zinsnede uit de lessen van Marc Colpaert, die tot vandaag is blijven nazinderen. Misschien heeft het ook te maken met het feit dat we al vlug het gevoel hebben dat we dan ‘iets terug moeten doen’. We staan niet graag in het krijt bij de ander. Op dat vlak ging de les van Jean Kabuta over lofgedichten in Subsahara-Afrika recht naar het hart. Zijn mooie verhaal over hoe hij bij aankomst in Congo, na jaren afwezigheid door dichters werd onthaald op een vier uur durend lofgedicht, bleef me bij. Vooral omdat in het lofgedicht de verbondenheid van een persoon met de ander (familie, vrienden, dorp, voorouders, ...) werd bezongen. Het sluit bovendien aan bij het contextueel gedachtegoed van Nagy en het denken van Buber en Levinas. En daarmee is de cirkel rond. Ik probeer die grootste gemeenschappelijke deler in 5 kerngedachten samen te vatten: **Verbondenheid, erkenning, een meervoudig perspectief leren hanteren, terugvoeling krijgen met de mythos en onze eigen spirituele wortels, creativiteit en herkaderen** (de eigen logica opzij kunnen zetten).”*

## **PIONIERS TEGEN WIL EN DANK**

Intercultureel management was dus een goede naam 15 jaar geleden. Maar ook nu nog? We denken het wel. We zeiden het al, net als zoveel jaar geleden zitten we opnieuw in een moment van crisis, net zo hard, ongemeen hard. Maar ook om andere redenen blijft de naam geldig en krachtig. In onze naam zit immers ook een duidelijk appèl vervat. Een oproep aan die mensen die, vaak willens-nillens, in de eerste lijn staan van onze multiculturele maatschappij: directe chefs, teamleaders, managers. Want verschillende culturen vind je overal, maar de werkvloer is toch de omgeving waar vaak het pionierswerk gedaan wordt. De werkvloer is een zeer diverse biotoop, ook al zijn we er ons daar niet steeds van bewust: mannen, vrouwen, andere geloofsovertuigingen, allochtonen, holebi's, noem maar op. Onderzoek heeft echter uitgewezen dat managers vaak onvoldoende in staat blijken om die verschillen te overbruggen. Dat leidt tot grote economische verliezen. En dat terwijl de combinatie van verschillende culturen een hefboom kan zijn voor succes. Tenminste, als je uit gaat uit van de vraag: hoe kunnen we onze verschillen gebruiken als grondstof voor een nieuw probleemoplossend denken of creatieve uitvoering? Je zou kunnen spreken van het stimuleren van processen van synergie en intercreatie. Dat is een heel andere benadering dan zich af te vragen: ‘Wat kunnen mensen uit cultuur A leren van mensen uit cultuur B, zodat ze efficiënter en productiever zouden worden?’ Het gaat niet om het maken van een compromis, maar om het daarboven uitstijgen naar een heel nieuwe aanpak. Openheid van geest is daarbij heel belangrijk. Daarmee bedoelen we onder andere: tolerantie voor ambiguïteit, flexibiliteit en capaciteit tot dialoog. Maar omdat dat misschien nogal vaag klinkt zijn we vandaag de dag bij CIMIC ook actief op zoek naar concretisering van deze termen. Onder andere via een groots opgezet wetenschappe-

lijk onderzoek naar interculturele competenties bij toekomstige managers en toekomstige leerkrachten.

De grote uitdaging voor onze nabije toekomst bestaat er dus in vast te stellen hoe we de principes van verbinding en verruiming tastbaar en 'rendabel' kunnen maken. Samen met onze studenten en klanten maken we keer op keer weer de oefening: hoe kan je dit andere management denken integreren, hoe kan je het continueren, hoe kan je het gedragen maken door iedereen? We bekijken met hen welke concepten hen best passen. Soms zijn dat geijkte modellen en theorieën uit de interculturele communicatie-leer (van Hofstede over Trompenaars naar TOPOI van Edwin Hoffman en Meerstemmigheid van Maddy Janssen). Vaker echter is het een eigen handelingskader dat breed geïnspireerd is: door onder andere Edward Said, Erwin Jans, Amin Maalouf, Raimon Panikkar, Fouad Laroui, Fatima Mernissi, maar ook door films als *Crash* (Paul Haggis) of muziek van Thierry 'Titi' Robin. Wat wel telt is dat het kader twee dingen biedt: grond onder de voeten en inspiratie tot handelen. En dit met betrekking tot alle elementen in de interculturele ontmoeting: taal, ruimte, tijd, leerstijlen, onderhandeling, motivaties, waarden-debatten, grens-gesprekken, enzovoorts. Daarbij starten we altijd vanuit de reflectie op het eigen handelen, alvorens in te gaan op de vraag die op nagenoeg ieders lippen brandt: 'waarom doet die ander wat die doet?'. We keren de vraag eerder om: we vragen ons af: wat doet het met mij dat die ander doet wat die doet en waarom is dat zo? En dat is ons vertrekpunt: de eigen geschiedenis, het eigen referentiekader, het eigen zijn. Aan het gesprek daarover linken we dan andere concrete 'tools': hoe is onze organisatie gestructureerd, hoe communiceren we hier met elkaar, wat is onze doelstelling en hoe breed gedragen is die, tot zelfs zeer praktische vragen rond infrastructuur en tijdsmanagement.

Echt intercultureel managen betekent dus dat je geen enkel 'heikel' thema uit de weg gaat. Het betekent dat je een geïntegreerde blik op je omgeving werpt. Klanten vragen een vorming aan rond recrutering en selectie in intercultureel perspectief: die zullen we graag geven want instroom is een cruciaal gegeven in het hele verhaal van ruimte geven aan verschil. Maar onvermijdelijk zal de vorming veel breder gaan dan enkel het thema van werving en onvermijdelijk zullen meer mensen geïmpliceerd raken dan enkel de mensen van de personeelsdienst. De initiële vraag zal 'overlopen' naar klantenbeheer, naar communicatie, naar budgetbeheer en naar management. Onze opdracht is om ervoor te zorgen dat dit ook echt gebeurt – want echt intercultureel management is altijd integraal – maar ook om het geleidelijk aan te laten gebeuren zodat je iedereen de kans geeft mee te zijn, mee te willen, mee te durven. Zin voor verschil opleggen of afdwingen is zowat het slechtste wat je kan doen: daar creëer je enkel meer weerstand mee (getuige de vragen die we ons stellen bij het welslagen van de uitgesproken anti-racistische benadering van de jaren 80 en 90). Daarom dat erkenning voor de ervaring van mensen een ander centraal principe is voor CIMIC: eerst mensen hun eigen verhaal laten vertellen, ruimte geven aan



hun twijfel, hun weerstand, of zelfs hun pijn, en dan pas vragen om ruimte op te brengen voor het verhaal van de ander, de vraag van de ander.

### **DE MEERWAARDE VAN VERSCHIL**

Plaats maken voor erkenning, dialoog en daardoor aansporen tot openheid van geest, dat is een mooi streven. Maar is het eigenlijk wel meer dan dat? Waarom zou een bedrijf of organisatie willen investeren in intercultureel management? Wat is nu eigenlijk de meerwaarde van dat werken aan een grotere waardering van diversiteit in zijn, denken en doen? Men kan daarbij al snel een aantal morele argumenten opnoemen: respect voor eigenheid en anders-zijn, een echte toepassing van de universele rechten van de mens, enzovoorts. Maar vaak blijken deze nochtans zeer belangrijke drijfveren onvoldoende om organisaties echt mee te krijgen. Men twijfelt daarbij vaak of de eigen ‘beperkte’ inzet hier wel een verschil zal maken in het groter licht der dingen. Ze overtuigen via juridische argumenten dan? Aangeven dat discriminatie strafbaar is of afdwingbare streefcijfers en quota gaan invoeren? Nee, ook dat is een weg die we soms zullen moeten volgen, maar liefst niet altijd. Verplichting roept teveel weerstand op. Wat rest er dan nog aan motivatiegronden? Een die niet onbelangrijk is: de operationele doelstellingen van de organisatie. Waarom doen we wat we doen? En hoe kan waardering voor anders zijn en verschil ons hierbij extra kracht of richting leveren? M.a.w. hoe maak je van verschil en interculturaliteit de motor of de gps van je organisatie? Dat is een motivering vanuit efficiëntiegronden. En een motivering met een duidelijk positief karakter (je gaat de winst van verschil specificeren): meer creativiteit, meer gefundeerde en breder gedragen beslissingen en procedures, gerichtere dienstverlening naar meer klanten of meer publiek toe, toegang tot een veel bredere pool aan potentiële medewerkers. Er zijn op het operationele vlak ook nog een paar andere argumenten te noemen, zaken die je op korte termijn misschien niet meteen meer winst opleveren omdat ze wat investering vragen, maar die op lange termijn overduidelijk renderen doordat je verliezen beperkt. Zo bijvoorbeeld het voorkomen van het zogenaamde “draaideureffect”. Heel wat organisaties slagen er wel al in om mensen uit de zogenaamde ‘kans-

groepen' binnen te halen, maar raken ze, door onvoldoende begeleiding of te weinig echt onthaal, even snel weer kwijt. Dit geldt zowel voor personeel als voor klanten. Kan je je voorstellen wat dit kost? Telkens weer nieuwe mensen opleiden, nieuwe markten en publieken aanboren en werven en dan nooit kunnen overgaan tot een kapitalisatie van de ervaringen en de inzet?

Elk bedrijf, elke organisatie heeft een goede balans tussen creativiteit (voor innovatie) en continuïteit (voor kapitalisatie) nodig. De sleutel daartoe is een effectief intercultureel management: je stelt je open voor de mogelijk innoverende visie van de nieuwkomer, de ander, en je zorgt er ook voor dat de tijd en de energie die je in hem of haar investeert, rendeert. Daarbij is de dialoog aangaan een heel belangrijk instrument, of beter, een heel belangrijke investering. En die dialoog moet breed en diep gaan. Verder dan het enkel kennis opdoen over een andere cultuur. De manier waarop men de dialoog aangaat, zal ook voor elke organisatie anders zijn. Je moet in dat gesprek immers ook je eigen identiteit in vraag stellen en je openstellen voor verandering op vlakken waar je misschien moeizaam stabiliteit had verworven. Dat vraagt dus moed en energie. Je moet bereid zijn op korte termijn dingen los te laten, zonder dat je een 100 % garantie hebt wat je op lange termijn gaat winnen. En je moet dus ook heel je ploeg van medewerkers en je achterban ervan overtuigen om mee in dit avontuur te stappen. Je moet hen motiveren, zoals gezegd, nadat je eerst wel wat tijd nam om hun angsten, vragen en weerstanden te verkennen. Organisaties die intercultureel denken, mogen zich voorbereiden op een ingrijpend veranderingsproces op het gebied van 'bedrijfscultuur', communicatie met de medewerkers en personeelsbeleid. Daarom is intercultureel management geen eenvoudige opdracht. Doorgaans is er vrij veel weerstand, zeker in het begin. Als je echt wil openstaan voor verandering, moet je immers - vooral op korte termijn - dingen opgeven en onderhandelingen aangaan.

De rol van conflict-management in onze interculturele samenleving, dat is waar we met ons team nu steeds meer op broeden. Daarom doelen we niet zozeer op conflicten in de grote, geopolitieke zin van het woord, hoewel die vaak ook het vormingslokaal binnensluipen. We bedoelen vooral de conflicten van elke dag. Het gevoel dat heel veel mensen, ook die met de beste intenties, meedragen dat hun grenzen worden uitgedaagd of tenminste bevroegd. Het idee dat je je grenzen meer en meer moet benoemen ook, wat voor ons, Vlamingen, al een conflict op zich is. We spreken hier niet over om wat moeilijker is nog moeilijker te maken, om de spanningen die er vaak al genoeg zijn nog uit te vergroten. Nee, we zijn ons pijnlijk bewust van de negatieve connotatie die conflicten meekrijgen in onze cultuur. Maar we denken wel dat op een goede manier kunnen omgaan met conflict en onderhandeling een van de centrale competenties is van wie aan intercultureel management wil doen. We zullen veel meer het conflict moeten aangaan, in plaats van het te vermijden of weg te drukken. We gaan meer moeten onderhandelen en we gaan ook duidelijker moeten worden over wat niet-onderhandelbaar is. Maar daarbij is belangrijk op welke gronden we onze onderhandeling voeren, met welke argumenten we ze staven. En daarbij moeten



we heel goed nadenken over de rol en plaats van cultuur hier. Cultuur mag nooit de inzet zijn. Cultuur zou zelfs niet het voornaamste verschilprincipe mogen zijn. Dat is echter wel de input die media en de brede maatschappij ons daarop geven. Alle conflicten worden geculturaliseerd. Wij willen een oproep doen om conflicten en onderhandelingen terug op functionele gronden te gaan voeren en zo zicht te krijgen op wat er echt toe doet: de inzet langs beide kanten die het professioneel functioneren kan ondersteunen. Dat vraagt dus kennis van je eigen conflictstijl maar ook een gebalanceerde omgang met het element cultuur als marker in iemands individuele identiteit of in de identiteit van een groep.

### **EEN BEPROEFDE METHODE**

Het ontdekken en exploreren van een communicatie- en managementmethode die recht doet aan de diversiteit van normen en waarden, dat is dus de uitnodiging die CIMIC aan organisaties doet. Zo'n traject rond 'intercultureel management' kan heel wat verschillende stappen omvatten: veldonderzoek, diepte-interviews, deskresearch, begeleiden van vormingen, opvolgen van studie- en/of trainingsdagen, enzovoorts. Het boeiende eraan is dat je met heel verschillende omgevingen en heel verschillende vraagstukken geconfronteerd wordt. De ene dag sta je op de werkvloer naast arbeiders uit de metaalsector om hen naar hun ervaringen te vragen, de andere dag coach je in een ziekenhuis een studiedag rond hulpverlening in andere culturen.

CIMIC is in staat om aan een hele brede waaier van organisaties en bedrijven een antwoord te bieden op hun zeer specifieke vraag in verband met interculturaliteit. Dit omdat we nooit vertrekken vanuit een 'vast menu' of een 'beproefd recept'. We proberen elk nieuw project 'origineel' aan te pakken door steeds te beginnen met te luisteren naar de noden van de organisatie die ons aanspreekt. Vervolgens trachten we dan de vorming of het onderzoek zoveel mogelijk op te hangen aan hun eigen noden en/of ervaringen. Dat betekent dat je misschien iets minder pragmatisch te werk gaat, maar wel heel wat dieper graaft en dus een veel duurzamer effect bereikt.

Bijzonder aan CIMIC is ook dat we niet op al de terreinen waar we komen specialist zijn. Dat hoeft ook niet. De meeste van onze vormingen en trainingen zetten we op met de hulp van zeer deskundige en zeer gedreven experts. Mensen uit de academische wereld, het bedrijfsleven, de social-profit of de internationale samenwerking. Zij brengen een enorme rijkdom aan kennis en perspectieven in de organisatie binnen. De eigen CIMIC-begeleiders vervullen vooral de functie van coach: we slaan de brug tussen gastdocent en cursisten, koppelen de theorie steeds terug naar de concrete praktijk en begeleiden het proces van verandering, dialoog en vernieuwing. *Voor wat betreft het onderzoek werken we op een gelijkaardige manier: onderzoekers en vormers toetsen hun verhaal bij elkaar en bij andere experts en bij ervaringsdeskundigen. Zo wordt ook op dit niveau concrete veldervaring aan meer theoretisch onderbouwde expertise gekoppeld.*

Intercultureel management door een interdisciplinaire aanpak is wat CIMIC uniek maakt. Het durven opzetten van verschillende brillen om een vraagstuk te behandelen, het weten bijeen te brengen en in gesprek laten treden van heel verschillende sectoren in de maatschappij,... Neem bijvoorbeeld de vormingen voor bedrijven of ondernemingen. We brengen daarin een duidelijk sociologische component in omdat we geloven dat mensen nood hebben aan bepaalde concrete hefboomen om met hun eigen diversiteitsvraagstukken om te gaan, maar we schrikken er anderzijds ook niet voor terug om waar nodig een uitgesproken filosofische toon te gebruiken. Waarom we dat laatste doen? In geen geval om te intellectualiseren of te theoretiseren, maar wel om te raken tot bij datgene wat onze omgang met diversiteit vaak echt bemoeilijkt, namelijk de angst voor het onbekende. Door mensen hun eigen referentiekaders in vraag te laten stellen hopen we deze angst herkenbaar en hanteerbaar te maken. Op die manier worden vormingen niet enkel duurzamer maar om zo te zeggen ook 'rendabeler', daarmee bedoel ik, toepasbaar op een heel divers gamma aan vragen en ervaringen.

Het slotwoord is weer aan de studenten. Zij brachten het volgende gedicht van Rilke vorig jaar op hun afscheidsavond aan de opleiding.

*“Ik wil u, zo goed als ik kan, vragen om  
Gedulde te hebben met al het onopgeloste in uw hart  
En proberen, de vragen zelf lief te hebben  
Als gesloten kamers en als boeken,  
Die in een vreemde taal geschreven zijn.*

*Onderzoek nu niet de antwoorden  
Die u niet gegeven kunnen worden,  
Omdat u dit niet kan leven.  
Omdat het gaat om alles te leven.*

*Leef nu de vragen.  
Wellicht leeft u dan stilaan,  
Zonder het te merken, in het antwoord.”*

## NOTEN

- 1 Marc Colpaert is auteur van het boek “Tot waar de beide zeeën samenkomen” (EPO 2006). Dit boek verschijnt midden maart ook in Engelse vertaling.