



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Zelfde wereld, andere wegen

Intercultureel samenwerken in een globaliserende tijd

Ignace Pollet

Reflectietekst voor het Living Stone Center

September 2006



Hoger instituut
voor de arbeid

Zelfde wereld, andere wegen. Intercultureel samenwerken in een globaliserende tijd

Reflectietekst voor het Living Stone Centre

*Ignace Pollet*¹ HIVA – Katholieke Universiteit van Leuven

Wanneer mensen uit West-Europa naar andere regio's trekken, komen ze onvermijdelijk in aanraking met andere culturen. Nauwelijks 1000 kilometer naar het Zuiden merkt men dat de werk- en rusturen verschillen, het voedsel anders bereid wordt en het een heel andere inspanning vergt om van de lokale overheid iets te bekomen.

De intensiteit van die gewaarwording zal afhangen van de plaats waar men zich bevindt, maar ook van het motief dat men heeft om zich daar te bevinden. Als *toerist* is zoiets meestal een vrijblijvende ervaring die in het beste geval stof tot verhalen oplevert: wachttijden, spijsverteringsperikelen, onverwachte uitnodigingen of de grillen van een kleine pesterige bureaucraat.

Als *expat* of coöperant, tijdelijk uitgestuurd voor een bedrijf of een ontwikkelingsorganisatie, ondervindt men al fundamenteeler de gevolgen van een acculturatieproces. Uitgestuurd wordt men meestal om door zijn /haar fysieke aanwezigheid ter plaatse dingen gedaan te krijgen die niet van op afstand te regelen zijn: een bouwvergunning, een concessie, efficiënter produceren, een ontwikkelingsplan op het terrein waarmaken... Men zal moeten weten om te gaan met de lokale partner, de lokale overheid, de lokale omstandigheden. Doorgaans weet men zich wel gerugsteund door een vooraf overeengekomen 'deal' waardoor wat men doet (mede door de financiële input) wel als gelegitimeerd wordt aanvoeld.

Wie echter op eigen initiatief 'iets' wil *ondernemen* in een ontwikkelingsland zal zich gedwongen zien vele stappen ineens te nemen: zich legitimeren (op 'avonturiers' heeft men het doorgaans niet zo begrepen), lokale partners zoeken, fondsen zoeken of deze lokaal beschikbaar maken, zich in regel stellen met de wet en de overheid en bij dit alles sociaal, mentaal en fysiek overeind blijven. Dit allemaal om een plan te realiseren, een eigengemaakt plan in een vreemde omgeving: terreinfietsen produceren op de evenaar, bio-koffie telen, afstandslopers trainen of een opleiding geven aan achtergestelde meisjes... Is het wel al die moeite waard? Komt men niet een bepaalde orde verstoren? Creëert men mogelijks verwachtingen die misschien niet in te lossen zijn?

¹ *Ignace Pollet* werkt als socioloog bij het Hoger Instituut voor de Arbeid. Hij heeft een ruime onderzoekservaring in de domeinen van arbeidsmarkt, organisatiekunde en duurzame ontwikkeling. Sinds 2001 onderzoekt hij de impact van ontwikkelingsactoren en civiele maatschappij in het Zuiden en het draagvlak voor ontwikkelingssamenwerking in België.

Ervaren ondernemers zullen vertellen dat wie wil ondernemen best een welomlijnd idee kan hebben, een strategie (die duidelijk kapitaal, mensen en middelen, activiteiten, randvoorwaarden, markt en doelgroep omschrijft) evenals de bereidheid om dit op elk ogenblik bij te schaven als de noodzaak hiertoe zich aandient. Wie dit in een vreemde omgeving wil doen, ziet zich bovendien geconfronteerd met het *interculturele aspect*. Omdat men met lokale mensen moet samenwerken, is het aangewezen een houding aan te nemen die cultureel acceptabel is, die van respect getuigt en die sympathie opwekt. Dit houdt niet alleen in dat men zich niet superieur of afwijzend opstelt, maar ook dat men interesse betoont om de lokale cultuur te leren kennen en zich een aantal houdingen en gedragingen eigen maakt die duidelijk maken dat men de ethos en het waardenstelsel onderschrijft van de cultuur waarin men zich bevindt.

Dit laatste maakt op zich deel uit van het acculturatieproces wat een persoonlijke ervaring is van ieder die een periode in een vreemde omgeving moet functioneren. Het wordt zeker vergemakkelijkt door een goede voorbereiding, waarbij een praktisch ‘hoe-omgaan-met’ gestoeld wordt op overgeleverde kennis en ervaringen van anderen in soortgelijke situaties. Daarnaast vergt het ook een meer fundamentele reflectie over cultuur en culturen: wat ze zijn, hoe diep ze geworteld zijn, hoe flexibel of hanteerbaar ze zijn, en hoe ze elkaar kunnen ontmoeten in een context van gezamenlijk handelend optreden.

Aan dit laatste aspect is deze tekst gewijd. We staan in eerste instantie stil bij het fenomeen cultuur zelf, ontmoetingen tussen culturen en de hernieuwde belangstelling voor dit thema. Vervolgens lichten we toe wat ‘gevalideerde inzichten’ ons kunnen bijbrengen voor het omgaan met andere culturen in een bepaalde context (ondernemen, toerisme, ontwikkeling...). In een derde paragraaf kijken we naar wat de praktijk ons leert over interculturaliteit. Bedrijfsleven, ontwikkelingssamenwerking en toerisme hebben doorheen de jaren methodieken ontwikkeld om constructief met andere culturen om te gaan. We lichten in dit kader ook het door LSC gehanteerde ‘kokosmodel’ als metafoor voor cultuurontmoetingen en het leerproces dat zich hierbij aandient. We zijn er ons van bewust dat we, gezien de draagwijdte van de behandelde onderwerpen soms met zevenmijlslaarzen door langdurig opgebouwde kennisvelden stappen. Deze tekst is dan ook eerder bedoeld als aanzet voor verdere discussie dan als allesomvattende waarheid. Want...

“Misschien is niets geheel waar, en zelfs dát niet.”

(Multatuli, *Ideeën*, eerste bundel, idee 1, blz. 9)

1. Interculturaliteit overdacht

“Overigens is cultuur te belangrijk om haar aan de onderwijzers over te laten.”

(M. van der Goes van Naters, *Met en tegen de tijd. Herinneringen*, blz. 262)

Het zou overdreven zijn te zeggen dat cultuur bij maatschappijwetenschappers gedurende decennia in het verdomhoekje zat. Het was echter geen centraal begrip. De grote verhalen draaiden om klasseverhoudingen, instituties, systemen van reproductie, sociaal kapitaal en sociale uitsluiting. Cultuur als studiedomein was vooral voorbehouden aan antropologen. In de sociologie was cultuur eerder iets dat verklaard diende te worden vanuit economie en machtsverhoudingen dan dat het als onafhankelijke verklarende factor op zich zou kunnen functioneren. Dit is nu evenwel veranderd. Tijdens de jaren '90 is duidelijk geworden dat maatschappelijke fenomenen zoals succes op de arbeidsmarkt, geweld, politieke of a-politieke gezindheid, gendergelijkheid, seksuele moraal ... *niet alleen* te duiden zijn vanuit sociaal-economische verhoudingen. Het frequenter investeren in ontwikkelingslanden, derde-wereldtoerisme, de grote toename van migranten in Europa en de mondialisering *tout court* hebben het belang van cultuur terug op de voorgrond geplaatst.

Wat is cultuur?

“Een klein vraagje tussendoor, mijnheer Hoet: wat is kunst?”

(*Schalkse Ruiters*, VRT-programma, enkele jaren geleden)

“Culture is... one of the most complicated words in the English language.”

(Raymond Williams, *Keywords*, London: Fontana, 1976)

Wat is cultuur? Proberen een definitie van cultuur te geven is zoiets als botsen op de beperktheden van een definitie, die ofwel te vaag is, ofwel te eenzijdig. Antropologen definiëren cultuur doorgaans als ‘een systeem van normen en waarden dat door een groep (of volk) als eigen wordt ervaren’, ook soms als een ‘systeem van betekenisgeving’. Toch hangt de eerste indruk van lokale cultuur bij reizigers meestal samen met direct waarneembare zaken zoals taal, voedsel en kleding. Dit duidt er op dat het begrip cultuur een gelaagde realiteit vertegenwoordigt, die aan vele aspecten raakt van het sociale leven.

De oorspronkelijke (Latijnse) betekenis van cultuur situeert zich in de landbouwsfeer: types van teelten. Pas in de 19^{de} eeuw werd cultuur geassocieerd met beschaving. In de Engelse betekenis in die periode had het de connotatie van een gekunstelde manier van leven van de welopgeleide elites. Stilaan werd het begrip door antropologen en

maatschappelijk denkers ingelijfd en kreeg het steeds wijdere betekenissen. In 1952 noteerden Kroeber & Kluckhohn niet minder dan 150 definities en voegden er zelf een overkoepelende – en sindsdien gezaghebbende - definitie aan toe: “Cultuur bestaat uit expliciete en impliciete patronen van en voor gedrag, die verworven en overgedragen worden door symbolen, die het specifieke werk vormen van menselijke groepen, inclusief hun belichaming in artefacten; de fundamentele kern van cultuur bestaat uit traditionele (dit wil zeggen historisch afgeleide en geselecteerde) ideeën en in het bijzonder de daaraan klevende waarden; cultuursystemen kunnen enerzijds beschouwd worden als producten van handelen en anderzijds als conditionerende elementen met betrekking tot verder handelen.”² De Unesco hanteert de volgende omschrijving van cultuur: “het hele complex van onderscheidene materiële en immateriële, rationele en gevoelsmatige kenmerken, die een maatschappij en sociale groep karakteriseren. Deze omvatten niet alleen kunst en letteren maar ook leefstijlen, waarden en normen, tradities en opvattingen.” Deze definitie werd min of meer gecanoniseerd als de Mexico Declaration (augustus 1982).

In deze definities springen enkele elementen in het oog die typisch zijn voor cultuur. Vooreerst zien we dat alles wat cultuur is *van menselijke oorsprong* is. In die zin staat cultuur tegenover natuur. Ten tweede refereert cultuur naar die menselijke activiteiten die niet gericht zijn op de instandhouding van zichzelf en van de menselijke soort maar op de relaties tot andere mensen; het beantwoordt daarom niet aan een biologische of economische maar aan een *sociale behoefte*, en de behoefte daaraan uitdrukking te geven³. Ten derde gaat het niet alleen over de maatschappij of samenlevingen maar ook over *groepen* allerhande: men kan dus naast de Europese of de Chinese cultuur ook jongerencultuur hebben, of organisatiecultuur (een bepaald bedrijf kan bv. een zeer competitieve cultuur voorstaan, wat zowel slaat op de ‘waarden’ als op het verwachte gedrag van zijn werknemers)⁴. Ten vierde steekt in cultuur een element van *stabieliteit*: het is taai, verandert niet gauw. Culturen houden gedurende een lange tijd, over meerdere generaties heen, zichzelf in stand omdat mensen erin van kindsbeen af geconditioneerd worden.

Het is met andere woorden eenvoudiger uit te leggen hoe cultuur is dan wat cultuur is: cultuur is aangeleerd, is sociaal (slaat op verhouding tussen mensen), is complex en is stabiel. Bovendien is het een *onzichtbaar* en grotendeels onbewust fenomeen, hetgeen noopt om er in metaforen over te spreken. Cultuur betekent voor mensen wat water voor een vis betekent. Een vis merkt pas hoe essentieel water is als hij op het droge ligt. Cultuur vormt voor de meeste mensen een vanzelfsprekende (quasi-natuurlijke) omgeving. Anders wordt dit wanneer mensen vrijwillig of gedwongen verhuizen, of wanneer men in termen van sociale mobiliteit een opwaartse of neerwaartse sprong maakt, of – soms – wanneer generaties botsen. De aanraking met een andere cultuur kan leiden tot reflectie over de eigen cultuur, die dan minder vanzelfsprekend wordt. De gelaagdheid van een cultuur

² Kroeber A. & Kluckhohn C. (1952), *Culture*, New York: Meridian Books, p.181.

³ In Marxistisch jargon gesteld staat cultuur tegenover structuur, waarin dan impliciet wordt verondersteld dat het de structuur (wat slaat op de productiewijze) is die de cultuur determineert. Termen in dit verband gebruikt (met opnieuw een impliciete causaliteit) zijn onderbouw en bovenbouw.

⁴ In de beleving van mensen zullen deze aspecten overheersen als men naar hun cultuur vraagt: een aantal waarden en het gevoel bij de groep te horen die deze waarden aanhangt.

wordt soms ook uit de doeken gedaan door ze als een ui voor te stellen of – zoals verder in deze tekst wordt geïllustreerd – als een kokos.

Multiculturaliteit en cultuurrelativisme

Eigentijdse begrippen die direct met cultuur gelieerd zijn, zijn interculturaliteit en multiculturaliteit. Net zoals bij de term cultuur zelf bestaat in het dagelijkse spraakgebruik vaak de neiging om die begrippen eerder appreciatief of normatief dan als neutrale fenomenen te duiden. Net zoals een ‘cultuurmens’ vaak aanzien wordt als iemand die zich met intellectuele zaken en kunst bezighoudt, hebben intercultureel en multicultureel dikwijls de connotatie van ‘goed’, ‘bevorderlijk voor de verstandhouding tussen volkeren’ enz. Net zoals duurzaamheid worden het containerbegrippen. De wens is hier echter de vader van de gedachte. Een automatisch normatieve invulling van inter- en multiculturaliteit verhult het historische gegeven dat culturen die met elkaar in aanraking komen net zo goed een bron van confrontatie en conflict kunnen zijn als een verrijking voor de diverse betrokkenen. Daarom verdient het aanbeveling deze begrippen neutraal en eenvoudig te duiden. Interculturaliteit: het gezamenlijke handelende optreden (projecten, opleidingen, kunstuitingen..) door mensen afkomstig uit verschillende culturen. Multiculturaliteit: het gezamenlijke leven van mensen afkomstig uit verschillende culturen binnen een bepaalde geografische omschrijving.

De ‘*multiculturele samenleving*’ alludeert op het naast bestaan van *meerdere culturen*. Of deze naast elkaar zullen blijven cohabiteren, dan wel naar elkaar toegroeien om uiteindelijk op te gaan in één cultuur blijft een voorwerp van debat, waarbij vaak ook het onderscheid tussen de feitelijkheid en de wenselijkheid vergeten wordt. Verwijzen naar de Verenigde Staten of Brazilië als voorbeelden van ‘melting pot’ lokt even zo vaak de reactie uit dat ook daar verschillende culturen naast elkaar blijven bestaan onder de vorm van één dominante cultuur en verschillende subculturen. Niettemin vormt het onderkennen van het bestaan van verschillende culturen die niet allemaal het verlichtingsideaal in het vaandel dragen en die tegelijk door wederzijdse confrontatie doorheen een kritisch proces moeten, een stap vooruit in het denken over cultuur. Het is genuanceerder dan het (Westers-technische) *éénrichtingsdenken* waarbij er in stilte wordt van uitgegaan dat andere culturen vroeg of laat wel dezelfde weg zullen inslaan. Het is ook concreter dan het lang gehuldigde *cultuurrelativisme*, waarin elke cultuur als een respectabel evenwaardig afgewerkt systeem wordt gezien. Dit respect⁵ kwam onvermijdelijk in botsing met de universele pretenties van de mensenrechten. Een bekend voorbeeld waar deze confrontatie scherp tot uiting kwam is dat van de traditionele weduweverbranding uit het oude Indië, een gebruik dat door de

⁵ Het huldigen van cultuurrelativisme is belangrijk geweest om de evidentie van de westerse superioriteit op zijn minst in vraag te stellen. Maar het door cultuurrelativisme gepropageerde ‘respect’ kan ook als een vorm van onverschilligheid worden aanzien: een (drog)reden om niet te moeten ingrijpen als zich ver van huis onrecht voordoet. Het in het westen opgekomen feminisme heeft lang gearzeld bij de vraag of ze er ‘andere beschavingen’ over kon aanspreken. Het werd ook handig opgepikt als antwoord door dictators en autoritaire regimes (bv. Mobutu die verklaarde dat democratie niet paste in de cultuur van het toenmalige Zaïre; de USSR die elke verwijzing naar mensenrechten steevast als ‘ongeoorloofde inmenging in binnenlandse aangelegenheden’ van de hand wees...).

Britten uit hoofde van de mensenrechten afgeschaft werd. Een huidige kwestie is deze van de traditionele vrouwenbesnijdenis die in een aantal Sahel-landen nog wijd verbreid is. Men dient zich te realiseren dat het bij deze confrontatie van zienswijzen om een uitgesproken Westers debat gaat, als het ware een toneelstuk door westerlingen geschreven, waarbij de stem uit het ‘oosten’ of het ‘zuiden’ alleen aan bod komt daar waar en op de manier zoals het script dit voorziet. De idee van een universele cultuur zoals die uiting krijgt in de Universele Verklaring van de Mensenrechten komt uit het verlichtingsdenken. Daar situeert zich evenwel ook het cultuurrelativisme, gestoeld op de idee van tolerantie voor andere waarden en opvattingen. Deze paradox laat zich alleen maar verklaren doordat ook hier binnen één denkkader ‘respect voor wat er is’ en ‘ideeën over hoe het uiteindelijk zou moeten’ door elkaar geponeerd worden. Het leert ook dat denken over andere culturen en over cultuur in het algemeen moeilijk is, omdat men er zich niet van kan ontdoen te denken vanuit de eigen cultuur.

Tegenover cultuurrelativisme staat inderdaad van oudsher ethnocentrisme, de geneigdheid om gebeurtenissen en opvattingen vanuit het eigen waardepatroon te bekijken⁶. Dit debat leek muurvast te zitten, maar de kleiner wordende wereld brengt hier verandering in. De multiculturele samenleving en de globalisering dwingen mensen met elkaar om te gaan: met je burens moet je afspraken maken, anders loopt het fout. Zowel verheven moraliteit als overdreven respect als *guidelines* lijkt hierbij niet zo praktisch. Anderzijds wordt (niet alleen door antiglobalisten) gevreesd voor een vervlakking van de caleidoscoop aan culturen en het verdwijnen van waardevolle gebruiken en expressies. Een ander risico is dat, aangedreven door het eigen gelijk, de toenemende arrogantie in het ‘gesprek’ tussen culturen op gegeven moment het gesprek onmogelijk maakt. Collectieve onzekerheid kan zodoende collectieve frustratie en vijandschap worden, waarbij opvattingen over zichzelf en het andere gestold worden in vaste zichzelf bevestigende clichés.

Terra incognita

Om zelf niet in de val te trappen van het (arrogant) zoeken naar (impliciet ethnocentrisch aangestuurde) nieuwe guidelines, lijkt het zinvol het kennisveld over ‘cultuur en culturen’ in zijn onafgewerktheid te overschouwen. Dan blijkt dat er over cultuur en culturen - wat ze zijn, waar ze vandaan komen, hoe ze functioneren op zichzelf en in verhouding tot elkaar – al bij al weinig geconsolideerde kennis is.

Wanneer het over *cultuur op zich* gaat kunnen we gemakshalve een onderscheid maken tussen de *statica* en de *dynamica* van culturen. De *statica* (of synchrone benadering) bekijkt de cultuur op zich, of het nu om een bepaalde cultuur (op een bepaalde tijd en plaats) dan wel over het verschijnsel cultuur gaat. Hier mogen we stellen dat er wel al één en ander geweten is. Filosofen, antropologen, sociologen en praktijkmensen van velerlei slag stellen zich al 150 jaar de vraag wat cultuur is en wat cultuur tot cultuur maakt. De opvatting waarin in navolging van Sir Francis Galton culturen aan raciale kenmerken werden gebonden die bovendien als superieur of inferieur werden gequoteerd, ligt alweer een hele

⁶ Van Dale omschrijft ethnocentrisme als: het zich vastklemmen aan eigen normen en het overwaarderden daarvan.

poos achter ons⁷. Doorgaans wordt nu aanvaard dat een cultuur gelaagd is waarbij de kern of onderliggende laag gelieerd is aan waarden en overtuigingen en de bovenliggende lagen aan gedragingen, omgangsvormen en de uiting daarvan (in taal, kunsten en overgeleverd 'erfgoed'). Cultuur manifesteert zich het meest duidelijk in gebruiken die men ziet in de dagdagelijkse levensfuncties (eten, wonen, zich kleden, werk, sexuele omgang...) en gebruiken die men ziet bij fundamentele levensriten (geboorte, initiatie, huwelijk, dood...). Sinds Margaret Mead, Lévi-Strauss en Malinowski hebben antropologen en etnografen niet stilgezeten. Er zullen nog maar weinig regio's, volkeren, metropolen of stammen over zijn waarvan de cultuur niet in kaart is gebracht. Dikwijls hebben antropologen verdienstelijke pogingen gedaan om verder te kijken dan hun neus lang is. Uit vastgestelde relaties tussen mensen in gemeenschappen werd getracht codes te distilleren die op een hoger niveau of bij verwante gemeenschappen ook van toepassing zouden kunnen zijn. Sommigen gingen nog verder en probeerden 'modern' gedrag te verklaren vanuit de basale patronen van 'primitief' gedrag. De onderliggende verklaring wordt (naar analogie van het gedrag wat men bij de dieren observeert) vaak gezocht bij de evolutieleer, het overleven (zowel als individu als als 'soort') van de meest aangepaste. Desmond Morris is iemand die deze inzichten gepopulariseerd heeft, maar zijn verabsoluteren van dit 'sociaal darwinisme' wordt sterk gecontesteerd.

De antropologische onderzoeksmethodiek is vanouds gericht op de intensieve studie van kleine sociale verbanden. De vraag is echter of die aanpak ook geschikt is voor het onderzoeken van grootschalige, complexe samenlevingen. Vanuit de sociologie en de psychologie zijn daarom antropologische inzichten opgenomen in ruimere kaders, wat heeft geleid tot vakgebieden zoals de comparatieve sociologie en de cross-culturele psychologie. Toch is het vooral de benadering van Hofstede die nieuwe inzichten heeft bijgebracht over het wezen van cultuur en cultuurverschillen. Hofstede gebruikte een kwantitatieve methode (grootschalig survey-onderzoek, m.a.w. enquêtes bij werknemers van IBM in meer dan 50 verschillende landen) die vooral cultuurdimensies aan het licht bracht wat in combinatie toeliet om nationale culturen te typeren. Op Hofstede en enkele verwante onderzoekers (Hall, Trompenaars, Hampden-Turner, Schwarz) komen we in het volgende hoofdstuk uitgebreid terug.

De *dynamica* van culturen is veel minder onderzocht, niet in het minst omdat dit onderwerp zich niet gemakkelijk leent tot onderzoek. Met de dynamica van culturen bedoelen we: wat is de herkomst van culturen, waarom zijn ze ontstaan? Hoe overdraagbaar zijn culturen naar bevolkingsgroepen (bv. de gebieden veroverd door het antieke Rome of door de Arabieren na het ontstaan van de Islam)? hoe veranderen culturen of hoe reproduceren zij zich? Op het eerste gezicht bestaat hierover heel wat historisch onderzoek, maar de meeste historici nemen toch vooral het staatkundige en het evenementele tot voorwerp van studie. Opkomst en ondergang van staten en wereldrijken zijn daardoor afdoende in kaart gebracht. Anderzijds werd door het baanbrekende werk van de Franse

⁷ Galton wordt de grondlegger van de eugeneticabeweging genoemd, een ideeëngoed dat zich keerde tegen rassenvermenging en dat in een aantal Noordelijke landen (USA, Canada, Scandinavië en ook Nazi-Duitsland) gedeeltelijk in praktijk is gebracht onder vorm van gedwongen sterilisaties van sociaal zwakke groepen en geestelijk gehandicapten. Wat overigens gebleven is in het populaire discours over cultuur en vooral bij conflictsituaties de kop opsteekt, is het denken in termen van superieure en inferieure culturen.

Annales-school (Braudel, Le Roy Ladurie, Duby...) de blik van de historicus afgewend van de grote 'historische figuren' (Julius Caesar, Gengis Khan, Napoleon...) en meer gericht op de evolutie van anonieme groepen in verhouding tot hun omgeving. De aandacht ging uit naar verklarende structuren (navigatieroutes en handelsstromen) alsook naar 'kleine geschiedenissen' en diachronische geschiedschrijving (over bv. voedingsgewoonten, arbeidsverdeling, mijnbouw, muziekinstrumenten enz.). Bij Braudel is het geografische een belangrijke verklarende factor voor de levensgewoonten van bevolkingsgroepen in een bepaalde tijd. Andere historici uit deze school (Lucien Fèbvre, Michelle Vovelle ...) komen dichter in de buurt van het begrip 'cultuur' als historische (m.a.w. veranderbare en dynamische) categorie wanneer ze 'mentaliteit' als voorwerp tot onderzoek nemen. Mentaliteitsgeschiedenis, aldus deze auteurs, is de geschiedenis van houdingen, gedragingen en onbewust collectieve voorstellingen van samenlevingen en sociale groeperingen die in tijd en ruimte afgebakend zijn. Hoe relevant en verrijkend ook, een fundamenteel verklarend inzicht in de dynamica van de culturen brengt het ons niet bij.

Wording en verwording

Sommige culturele antropologen zijn verder gegaan dan het etnografisch 'mappen' van sociale groepen en volksstammen en hebben, daarbij de brug slaand naar de wijsgerige antropologie, gezocht naar factoren die universeel gezien de sleutel vormen van beschaving. Claude Lévi-Strauss heeft zich geïnspireerd op de methodes van linguïsten (Jakobson) om het begrip structuur toe te passen op menselijke basisfenomenen, zoals verwantschappen. In zijn eerste groot werk, *Structures élémentaires de la parenté* (1949) schuift hij het verbod op incest naar voor als aanzet tot communicaties en uitwisseling van vrouwen tussen groepen, wat hij ziet als criterium voor overgang van natuur naar cultuur.

Van de wijsgerige antropologie is het maar een kleine stap naar de filosofie zelf, waarbij de overtuigingskracht dan wel niet langer gestoeld is op de weerlegbaarheid van het 'bewijsmateriaal' maar eerder op het sluitend karakter van de redenering zelf. Als men in de filosofie zoekt naar een leerstelsel dat toelaat veranderingen te verklaren op zich (dus niet vanuit één bepaalde gepostuleerde basismotor zoals de economie, de machtsdrang, de grote ideeën, God...), komt men onherroepelijk uit bij de dialectiek. Vaak wordt dialectiek geassocieerd met Marx' visie van dialectisch materialisme (dat zijn economisch ideeëngoed moest schragen), maar dialectiek behoort in feite geen enkele filosoof toe. Bij de oude Grieken noch min noch meer een argumentatievorm (iets bewijzen vanuit zijn tegendeel) is het geëvolueerd naar een methode om veranderingen in de menselijke werkelijkheid te zien,

te duiden⁸ en te voorspellen. De filosoof Hegel ging zover om de methode op te waarderen tot de zich ontvouwende werkelijkheid zelf. Hegel ging ervan uit dat alles wat bestond in relatie stond tot elkaar. Sterk gelovend in de ene ‘geest’ die het hele universum bevatte, was Hegel niet alleen een holist maar ook een ‘idealist’ in de letterlijke betekenis, tegengesteld aan een materialist: niet de materie maar de ideeën vormen de werkelijkheid. In hedendaagse termen zou men stellen dat hij bij Hegel niet zozeer om de gebeurtenissen zelf ging maar om de perceptie ervan. Marx keerde deze redenering om en nam de fysische natuur als uitgangspunt, waarvan de mens deel uitmaakt, die tegen de mens zou worden gebruikt (toe-eigening door één klasse en uitbuiting) maar die door de mens zou heroverd worden (klassenloze maatschappij, met herwaardering van menselijke arbeid als hoogste emanatie van de natuur). Marx was dus zelf de eerste dialectisch materialist. Dit materialisme heeft onder andere zijn emanatie gevonden in het destijdse cultuurbeleid van de USSR en het China van Mao, waar proletarisme en herkenbare aardse vormelijkheid de toon uitmaakte en alles wat naar intellectualisme rook verdacht en ‘reactionair’ was. Marx hanteerde de dialectische methode ook om de arbeidswaardeleer, de klassenstrijd en de politieke geschiedenis uit te leggen. Het is evenwel Marx’ theorie over de steeds terugkerende concentratie van kapitaal (van competitie naar monopolie-toestand) die het duidelijkst de toets van de empirie heeft doorstaan, die bovendien actueel blijft (cfr Microsoft) en die het vermoeden overeind houdt dat de ‘kapitalistische economie’ leidt naar het tegendeel van die elementen die aan haar oorsprong liggen: vrijheid en ontwikkeling.

Een dialectische lezing van culturen

Een filosoof die de dynamica van culturen dialectisch benaderd heeft is René Girard. Het oeuvre⁹ van Girard gaat over veel meer dan dit ene opzet, zodat onze poging deze weer te geven omzeggens kort door de bocht is. Eigen aan een cultuur is volgens Girard het bedwingen van geweld binnen de samenleving. Los van hoe ze ontstaan zijn, vereisen samenlevingen een element van ordening dat de vorm aanneemt van massale mimesis: mensen bootsen elkaar na (in de manier waarop ze werken, een huis bouwen, een partner

⁸ Eigen aan een dialectische lezing van een historisch verhaal is de cyclische beweging “externe aanleiding – grondidee – uitwerking – verwording (vervreemding van het grondidee) en uiteindelijke catharsis”. De verwordingsetappe is universeel toepasbaar. Internet bijvoorbeeld is ontstaan (in de academische wereld) vanuit de behoefte van vlottere uitwisseling van wetenschappelijke informatie. Het is geëvolueerd naar ‘bron’ van informatie over ongeveer alles (inclusief muziek-releases, porno en terreurverspreiding). De verwording bestaat er ook in dat het gehalte van de informatie (de validiteit en de betrouwbaarheid) dubieus wordt. De catharsis kan zowel leiden tot revolutie, tot hervorming als tot verzoening met de realiteit die de externe aanleiding vormde voor het grondidee (in ons voorbeeld lijkt hervorming, d.w.z. toevoeging van systemen voor betrouwbaarheid de meest waarschijnlijke uitweg). Deze verzoening is in die zin een ‘stap vooruit’ omdat men nu gesterkt is door de ervaring die men heeft meegemaakt (in ons voorbeeld zou als ‘verzoening’ de algemene toegankelijkheid van Internet worden opgeheven in ruil voor gespecialiseerde elektronische communicatiesystemen). De triade these-antithese-synthese geeft een verkeerde voorstelling van dialectiek, als zou de synthese een soort ‘compromis’ zijn tussen these en antithese. In feite is de synthese hetzelfde als de these (het grondidee), maar dan verrijkt door de (negatieve) ervaring van de antithese.

⁹ o.m. *La violence et le sacré*, 1972; *Le bouc émissaire*, 1982 ; *Des choses cachées depuis la fondation du monde*, 1983.

kiezen enz.). Die mimesis zorgt voor herkenning en identiteit, maar houdt ook altijd het gevaar in dat geïmiteerde individuen zich in hun uniciteit bedreigd voelen en daarom de imitator naar het leven staan. In elk individu zit immers het verlangen naar 'zelfheid' en naar 'andersheid', naar herkenning en naar erkenning. Als de buur van een schoenmaker zelf ook schoenmaker wordt, zal die misschien de sympathie (wegens herkenning) maar ook de wrevel van zijn buur opwekken. Deze immanente dreiging van intern geweld wordt maar afgewend door het mechanisme van het offer. De gewelddadige energie wordt gericht op een zondebok (soms een mens of mensen met afwijkende kenmerken: andere etnische herkomst, handicap, tweelingen...) dat voor het aanschijn van de goden of de god wordt geofferd. Omdat de massale mimesis zich almaar uitbreidt, en dus ook de dreiging van geweld toeneemt, dient ook de offerande zich te multipliceren. Om onvoorziene gewelddadige uitbarstingen te voorkomen worden rituelen 'gepland'. Ook in individuele levens komen er 'rites de passage' (om de crisis van de adolescentie te beheersen) en doodsriten. Wanneer dit offer echter te gratis gebruikt wordt, verliest het zijn betekenis en voelt de steeds verder fragmenterende samenleving er zich niet langer bij betrokken. Girard noemt dit de offercrisis: de truuk met het offer doet het niet meer. Op deze manier verzwakt een samenleving intern en wordt datgene wat het instandhoudingsmechanisme was op de duur het teloorgangmechanisme. Girard's redenering doortrekkend naar het hedendaagse zouden we in de globalisering een vorm van mimetische rivaliteit op wereldschaal kunnen zien ('eenheidsworst') en in de media (en het internet) de 'goden' die steeds toegankelijker worden en steeds minder geloofwaardig. De in steeds sneller tempo falende en opnieuw vervangen instellingen (UNO, Europese Unie, regeringen,...) vormen de offercrisis. In de mate dat deze instellingen het contact met hun democratische basis kwijt geraken, verliezen ze ook hun universele betekenis.

Het is de vraag we hiermee niet in de val trappen van 'het kleine toepassen op het grote'. Girard put zijn redenering uit zijn ruime kennis van oude culturen (o.m. de Griekse, de Joodse en de vroegchristelijke), hun mythes, hun gewoonten en hun omgaan met godsdienst en geweld. Girard zegt veel over het mechanisme van instandhouding, minder over de ontstaansredenen¹⁰ (waarom deze cultuur en geen andere?) en nog minder over interactie en botsingen tussen culturen. Toch houden Girard's werk en meer algemeen een dialectische lezing van culturen belangrijke lessen in. Culturen, zo zien we, worden op bijna dwangmatige wijze gereproduceerd en in stand gehouden vanuit een principe van overlevingsdrang van een groep. Het mechanisme van instandhouding van een cultuur leert

¹⁰ In zijn laatste werk, *Les origines de la culture* (2004) gaat Girard nogmaals in op zijn centrale begrip: de mimetische begeerte. Deze onderscheidt ons van de dieren en stelt ons in staat een eigen identiteit te construeren. Door imitatie leren we alles wat we nodig hebben om middels aanpassing deel te nemen aan de samenleving. We zijn van in onze vroegste levensjaren zo geconditioneerd in dit imitatiegedrag dat het als overlevingsmechanisme een heel leven lang wordt doorgezet. Mimetische begeerte is echter niet gepredestineerd maar heeft eerder met een bepaalde vrijheid van doen om een bepaalde vorm (model) te kiezen. Godsdienst is bij Girard een fenomeen dat enerzijds de sequentie van de mimesis (begeerte - rivaliteit - crisis - offer) rechtvaardigt maar dat anderzijds ook geweld voorkomt. Men kan de indruk hebben dat Girard niet tot een algemene cultuurtheorie komt omdat hij - zelf overtuigde Christen - in het christendom een evolutie ziet die de opeenvolging van mimesis (cultuur) en offercrisis (geweld) op termijn kan doorbreken. Net als Darwin in de natuurwetenschappen gelooft Girard in een evolutionaire vooruitgang die de dwangmatige herhaling overstijgt.

ons met andere woorden iets over de herkomst ervan. Godsdienst heeft vaak een belangrijke rol gespeeld bij deze instandhouding. Centraal in de latijns-katholieke cultuur staat de slachtoffer-cultus: wie slachtoffer is kan op bescherming rekenen; lijden is deugdzaam. Aan de basis hiervan ligt vermoedelijk het beginnende ondergedoken christendom waarin enkel de zichtbaar zwakkere te vertrouwen was. De lijdzame figuur van het slachtoffer overleeft omdat hij ongevaarlijk is. Wie zich een hoog profiel aanmeet moest wel iemand zijn die op goede voet stond met de Romeinse overheersers. De sexuele moraal van de Islam wordt in het Westen fel op de korrel genomen omdat zij verschillend wordt ingevuld voor mannen en vrouwen. Voor mannen is veel toegestaan (weliswaar niet alles), voor vrouwen bijna niets. De Islam is echter ontstaan op het Arabische schiereiland waar veel kleine stammen met elkaar in voortdurende staat van oorlog waren. Het seksueel beschikbaar zijn van vrouwen (o.v.v. systemen van polygamie, of in extremere vorm het getolereerd verkrachten van niet-begeleide vrouwen) werd als cruciaal aanzien voor het overleven van de groep. Maar om 'in-group fights' te voorkomen golden ook intern strenge regels. Dit verschijnsel was trouwens algemeen voor kleine gemeenschappen in niet-afgebakende gebieden (woestijngebieden), ook in de periodes die de islamisering voorafging.

Wat we uit Girard's denken ook kunnen afleiden is dat culturen niet zomaar verdwijnen door botsingen met de buitenwereld. Het mechanisme van de instandhouding toont ook de zwakke plek van die cultuur. Vaak is het de interne fragmentatie en desintegratie die het einde inluidt.

Confrontaties of ontmoetingen tussen culturen kunnen ook existentialistisch geduid worden. In het voetspoor van Emmanuel Levinas (*Totalité et Infini*, 1990) wordt een interculturele relatie ook een asymmetrische relatie. De andere dringt zich aan mij op, niet zozeer de cultuur maar de ontmoeting zelf wordt de *issue*. Om die uitgestoken hand heb ik niet gevraagd, de primaire reactie is er één van angst (vluchtgedrag of negeren) of geweld. Volgens Levinas wordt die asymmetrie opgeheven bij de aanwezigheid van een derde: God, of de instituties, of een politiek forum. We begrijpen wel het anders-zijn van de andere, maar we hebben er geen begrip voor, meer nog: we kunnen de pretentie niet overeind houden er begrip voor te hebben. Een uitweg hiervoor is die van de aanvaarding, wat niet hetzelfde is als sympathie of catalogering van deze en gene. Een dialoog kan erop gericht zijn om eventuele conflicten te 'containen' en elkeen in zijn waarde te laten. Dit kan een proces op gang brengen waardoor we leren elkaar te ontmoeten in een onbevangingheid, zonder de ander te zien als drager van eigenschappen. Deze ontmoeting leert zodoende elkeen ook wat zijn eigen identiteit is, en hoe daar desgevallend kan op ingegrepen worden.

. . .

De belangrijkste vaststelling van deze filosofische uitwijding blijft dat rond de kennis van het verschijnen en verdwijnen van culturen enige bescheidenheid gepast is. Dit geldt ook voor interculturaliteit, zowel op collectief als individueel vlak. Het onderscheid collectief/individueel is zelfs niet zomaar te maken. Mensen uit verschillende culturen hebben hun individuele kenmerken maar zijn ook 'dragere' van culturen. Vaak worden de ander vooral in deze laatste hoedanigheid gepercipieerd. Men kan uitgaan van een bepaalde gedragsverwachting en daarop anticiperen. Maar men kan ook dit 'verwachte protocol' doorbreken, zichzelf blijven, de aandacht richten op andere kenmerken van de gesprekspartner (geslacht, leeftijd, beroep...). Die vrijheid heeft men. Op grond van hun

ervaringen nemen mensen op de duur een bepaalde houding aan, waarin ze zich comfortabel voelen, of waarin ze het meeste heil zien voor hun opdracht. Dit zal niet noodzakelijk de meest comfortabele interactie zijn vanuit het oogpunt van de gesprekspartner. Maar vanuit de bestaande kennis rond cultuur kunnen we niet zoiets aanreiken als *'one best way'*.

2. Interculturaliteit onderzocht

“Vérité en deçà des Pyrénées, erreur au-delà”

(Blaise Pascal)

Nationale culturen

Interculturele ontmoetingen zijn zo oud als het bestaan van culturen zelf. In de prehistorie, de oudheid en de vroege middeleeuwen waren ze vooral een facet bij *volksverhuizingen* en confrontaties tussen nomadische en sedentaire gemeenschappen. Ook hebben de eerste grote imperia (Perzen, Macedoniërs, Romeinen) manieren moeten zoeken om om te gaan met aan hun gezag *onderworpen volkeren* (die om het rijk bestuurbaar te houden noodzakelijkerwijs gepacificeerd moesten worden en ingezet in het leger of als slaven). Daarnaast zijn er van oudsher *handelscontacten* geweest, met een in de meeste samenlevingen aanvaarde aparte status van kooplieden en koopvaardij.

In de moderne en de nieuwste tijd zijn interculturele contacten verveelvoudigd en vinden we ze terug in meerdere maatschappelijke sectoren. Er was de *kolonisatie* en een minimale integratie van de gekoloniseerde volkeren in de nationale staten. Dit ging gepaard met *missionering* en kerkelijke organisatie van de gekoloniseerde gebieden. Een ander aspect was de ontginning van grondstoffen door grote compagnieën, die de inzet van lokale arbeidskrachten nodig hadden. Na de tweede wereldoorlog en de dekolonisatie streek het *bedrijf- en handelswezen* van het Noorden pas goed neer op het Zuiden, dat snel ontdekt werd als afzetmarkt of goedkope productiemarkt. Tegelijk kwam een steeds aanzwellende golf van *migratie* op gang. Ook *ontwikkelingshulp* werd een domein van interculturele contacten. En ten slotte, sinds de hippies het licht gingen zoeken in plaatsen als Goa en Nepal, is het *toerisme* zich verder gaan uitbreiden naar ‘verre bestemmingen’, bewoond door vreemde volkeren. Dit alles heeft bijgedragen aan een toegenomen interculturaliteit, maar ook tot een modegolf van exotisme.

Bij dit alles stelt zich steeds nadrukkelijker de noodzaak om beter, meer respectvol en ook effectiever en efficiënter met elkaar om te gaan. Gevalideerde kennis en hierop gebaseerde praktische *guidelines* kunnen hier dienst doen. Hoewel in de managementsliteratuur de how-to-do-it teksten welig tieren, blijven de overkoepelende wetenschappelijke benaderingen eerder schaars. Antropologen beperken zich meestal tot casestudies. Logisch-positivistisch ingestelde wetenschappers¹¹ hebben het bij cultuur altijd moeilijk gehad met de methodologische eenheid. Een eerste vraag is wat je precies meet. Meet je de cultuur onder de vorm van waarden, gebruiken, realisaties? In de praktijk zien we dat wetenschappers doorgaans uitkomen bij cultuurdimensies, dit zijn parameters

¹¹ Logisch-positivisme is het heersende model van wetenschapsvoering. Uitspraken vloeien niet voort uit overtuigingen of redeneringen (waarmee men het eens of oneens kan zijn) maar uit aantoonbare feiten. Die aantoonbaarheid houdt in dat een wetenschapper de empirie beschrijft en desnoods een experiment uitvoert (bv. een gestandaardiseerde enquête) op zodanige manier dat dit door een onafhankelijke andere wetenschapper kan worden overgedaan.

die een aantal waarden groeperen onder de vorm van duidelijke tegenpolen (bv. individualisme versus collectivisme). Een tweede vraag is waar je gaat meten. Worden culturen vereenzelvigd met nationaliteiten, of moeten we op een hoger of lager niveau gaan meten?

Hoewel wetenschappers altijd ook de mogelijkheid voor lokale (bv. Beierse) of meta-nationale culturen (bv. Latijnse) hebben opengelaten werd om pragmatisch-methodologische redenen vaak geopteerd voor nationaliteiten als meeteenheid. Iemand's nationaliteit is gewoonlijk gemakkelijk vast te stellen. Daarnaast zijn nationaliteiten meestal niet toevallig ontstaan en lijkt het aannemelijk dat mensen van een bepaalde nationaliteit grotendeels dezelfde waarden en normen aanhangen als hun landgenoten. In zekere zin is België hier een goed voorbeeld van. Er wordt vaak gesteld dat de Vlamingen met de Nederlanders de taal gemeen hebben maar er toch een andere cultuur op nahouden: beiden hebben een sterke arbeidsmoraal, maar Vlamingen zullen meer neigen naar een Boergondische levensstijl en mikken op zekerheid, terwijl Nederlanders meer berekenend zijn en ook avontuurlijker aangelegd (bv. grotere kans op emigreren). Tegenover de Franstalige Belgen hebben Vlamingen een andere taal maar een min of meer gelijkaardige cultuur, waarbij een afkeer voor gezag gedeeld wordt. Dit maakt dat er toch zoiets bestaat als een Belgische cultuur, vooral gekenmerkt door een sterk underdog-gevoel: je kunt beter niet te sterk opvallen. Dit heeft ongetwijfeld te maken met de vele eeuwen vreemde overheersing die aan de Belgische onafhankelijkheid voorafgingen, waarbij gezagsdragers naar willekeur belastingen konden opleggen, mannen rekruteren voor het leger of de bevolking aan strafexpedities onderwerpen. Wie zich teveel toonde, liep gevaar.

Bovenstaande illustratie klinkt als een cliché en klopt dan ook alleen maar als je de gemiddelde waarden, normen en opvattingen van voldoende grote groepen bekijkt. De dimensies die bij culturen worden vastgesteld hoeven niet noodzakelijk gereflecteerd te worden in het gedrag van elk individu uit deze cultuur. Analyse op cultuurniveau heeft met andere woorden geen voorspellende waarde naar individueel gedrag¹².

De antropologe Ruth Benedict (o.m. *The Chrysanthemum and the Sword*, 1946) deelde culturen in in schaamteculturen en schuldculturen, gebaseerd op vastgestelde verschillen in emotionele disposities tussen Japan en Westerse landen. Maar het is Edward T. Hall (*The Silent Language*, 1959; *The Hidden Dimension*, 1969) wie de eer toekomt als een van de eersten gezocht te hebben naar verklarende cultuurdimensies. Hij onderscheidt 'high context'-culturen van 'low context'-culturen. High context betekent dat bij communicatie slechts weinig hoeft geëxpliciteerd te worden, omdat de boodschap reeds besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde voorkennis van de persoon. In een 'high context' bijeenkomst kunnen veel stiltes vallen, of kan er veel 'naast de kwestie' gepraat worden. Low context houdt in dat de informatie vervat is in een expliciete code. Deze dimensie verklaart verschillen tussen nationale culturen. De USA en Duitsland zijn eerder 'low context': kennis is expliciet, bewust gegenereerd en voor iedereen toegankelijk. Relaties tussen mensen zijn los, open, vaak kort van duur en functioneel. Aziatische, Afrikaanse en

¹² Meer algemeen gesteld: het is niet correct om zonder een individu te kennen groepskenmerken (geslacht, ras, klasse, leeftijdscategorie...) toe te schrijven aan dit individu. Wie dit wel doet, maakt zich schuldig aan vooroordelen.

Latijnse culturen zijn eerder ‘high context’: kennis is impliciet, moeilijk te begrijpen voor buitenstaanders. Relaties zijn duurzamer en persoonlijk.

In haar autobiografische roman *Stupeurs et tremblements* vertelt Amélie Nothomb hoe zij als jonge westerse vrouw een stage deed bij een Japans bedrijf. Eén van haar taken bestond erin de koffie te brengen tijdens management board meetings. Op een dag maakte ze de ‘fout’ te repliceren op een opmerking die haar werd gemaakt. Ze werd terstond gedegradeerd tot poetsvrouw. Volgens de (hoge) context was zij niet verondersteld Japans te begrijpen, laat staan dat ze antwoord mocht geven op opmerkingen van superieuren. Niemand had haar dit verteld, ze was verondersteld dit uit de context af te kunnen leiden.

High en low context geldt niet alleen nationale culturen. Een kaartavondje van een vaste groep vrienden in een low-context cultuur (zoals de meeste Noord-Europese) is meestal high context: het is geweten hoe en wat men speelt, wanneer men pauzeert, wat met de inzet gebeurt etc. Een luchthaven is bijna altijd low context: incheckrijen, boarding, regeling voor bagage worden ook in Azië en Afrika expliciet aangegeven. Dat men zich echter toch in een high-context cultuur bevindt, merkt men als er iets fout loopt, bv. als een vlucht vertraging heeft of afgelast wordt. Vaak tot ontsteltenis en woede van westerlingen vallen ineens alle regels weg. De vriendelijkheid waarmee men het personeel achter de balie bejegent, kan dan heel bepalend worden voor de kans om snel op een andere vlucht te geraken.

Rekening houden met high en low context heeft zijn belang aangetoond voor allerlei vormen van interculturele communicatie. Of het nu gaat om onderhandelingen of een wetenschappelijke uiteenzetting op een congres, in een low context cultuur geldt de regel: op tijd zijn, je aan de timing en de afspraken houden en – vooral – snel ter zake komen. In een high context cultuur is het eerder belangrijk dat een aantal mensen hun zeg mogen doen, ook als ze niets nieuws te zeggen hebben. Dat een spreker ver buiten zijn toegestane tijd gaat vindt men niet zo erg. Maar men zou het wel erg vinden als iemand de persoon onderbreekt of bekritiseert op een zodanige manier dat deze publiekelijk ‘afgaat’.

Qua positionering op het gebied van nationaliteiten valt de tweedeling (high/low context) grotendeels samen met de tweedeling collectistische/individualistische culturen.

Hall hanteerde daarnaast ook de dimensie monochronische / polychronische culturen. Dit slaat op het gebruik van tijd in relatie tot intermenselijke contacten. Monochronisch betekent dat tijdsafspraken ten koste van alles gerespecteerd worden, dat taken één voor één afgehandeld worden en persoonlijke relaties daaraan ondergeschikt zijn. Polychronisch houdt het tegendeel in: men doet vele taken tegelijk; persoonlijke redenen maken dat afspraken onaangekondigd kunnen afgelast worden en dat een vooropgesteld tijdsschema hoogstens indicatieve waarde heeft. Hall’s dimensies zijn niet gebaseerd op empirisch onderzoek maar zij stemmen overeen met de ervaringen van de velen die over de culturen heen hebben proberen te communiceren of te negociëren. Zijn werk was een opstap naar een meer systematische en empirisch gebaseerde theorie. Deze zou niet lang uitblijven.

Software of the mind

De grote doorbraak rond dimensies van nationale culturen zou er komen met het beroemd geworden IBM-onderzoek van Geert Hofstede (*Culture’s Consequences*, 1980; *Software of*

the Mind, 1991)¹³. Hofstede leidde zijn cultuurdimensies af uit een survey rond werkgerelateerde waarden en houdingen bij ruim 100000 werknemers van IBM in meer dan 50 landen. De eerste enquête gebeurde rond 1970 (de dataverzameling duurde meerdere jaren). Bij latere replicatie van het onderzoek werd het aantal landen uitgebreid tot 85 in totaal. Hofstede hanteerde een vragenlijst met nogal de-facto vragen over allerlei waarden, houdingen en opvattingen die de respondenten over hun werk zouden kunnen hebben en gesloten antwoordcategorieën (om statistische analyse mogelijk te maken). Bij de gegevensverwerking werd factoranalyse toegepast, een procédé waarbij die vragen waarvoor de antwoordpatronen correleren samengevoegd worden tot één factor. Hofstede kwam oorspronkelijk tot vier factoren die meteen ook vier cultuurdimensies werden. Deze dimensies zijn niet tot elkaar te herleiden en zijn dus ook niet vooraf gedefinieerd geworden. Bovendien heeft multivariate analyse aangetoond dat zij ook niet het gevolg zijn van onderliggende morfologische kenmerken (geslacht, leeftijd, sociale klasse...). Hofstede duidt de vastgestelde cultuurverschillen vanuit een in de loop van de eeuwen gevormde mentale programmering: de *software of the mind*.

De eerste dimensie is *machtsafstand*, dit is de mate waarin verwacht én aanvaard wordt dat macht ongelijk verdeeld is. Dit komt tot uiting in antwoorden op de vragen: durft u het oneens zijn met uw overste? vertrouwt u voor belangrijke beslissingen op het oordeel van uw overste of moet het in groep overlegd worden? Een kleinere machtsafstandsindex (en dus een houding die eerder ‘pro gelijkheid’ is) treffen we aan in de Noord-Europese (inclusief Duitsland¹⁴) en Angelsaxische landen. Een grotere machtsafstandsindex (en dus een houding ‘pro hiërarchie’ zien we in Oost-Europa, in China, in Latijns-America en in mindere mate in Afrika, de Arabische wereld en de Europees-Latijnse landen (inclusief België¹⁵). Een belangrijke parameter die de dimensie machtsafstand doorkruist is het opleidingsniveau van mensen: ook in landen met een kleine machtsafstandsindex zullen lager opgeleiden toch eerder ‘pro hiërarchie’ kiezen. De oorsprong van cultuurverschillen op dit vlak zoekt Hofstede speculatief in een combinatie van klimaat en staatkundig verleden. In koudere klimaten leerden mensen voor zichzelf op te komen en niet teveel te vertrouwen op machthebbers. In warmere klimaten met een overvloedige natuur was een hiërarchisch evenwicht de beste garantie dat ‘een andere’ geen claim zouden leggen op ‘mijn’ stuk grond. Een andere mogelijke oorzaak is het al dan niet behoord hebben tot een groot centralistisch imperium (Romeinse Rijk; China...). Centraal gezag veronderstelt een bevolking die bereid is orders vanuit het centrum aan te nemen: *quod licet Iovi, non licet bovi* (‘wat aan Jupiter is toegestaan, mag een rund daarom nog niet’).

¹³ De volledige titel van het laatstgenoemde werk: Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede, *Cultures and Organisations: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York: McGraw-Hill, 1991; vertaald als: *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*.

¹⁴ Dit gaat in tegen een vaak aangenomen traditionele beeld over de Duitsers als gezagsgetrouw. Mogelijks bewijst dit dat de Duitse cultuur sinds 1945 grondig veranderd is en dat de stereotypen vaak achterop zijn tegenover de realiteit.

¹⁵ Voor de meeste dimensies leunt België aan bij het groepje ‘Latijnse landen’ (Frankrijk, Italië, Spanje, Portugal en de Latijns-Amerikaanse landen). Hofstede heeft bovendien aparte ratings gemaakt voor Vlamingen en Franstaligen, zonder dat dit tot significante verschillen leidde, met uitzondering van de dimensie masculiniteit/femininiteit.

De tweede dimensie die uit Hofstede's factoranalyse tevoorschijn komt is, herkenbaar, *individualisme / collectivisme*. Individualistisch is een samenleving als de banden tussen individuen los zijn en iedereen geacht wordt uitsluitend voor zichzelf en de naaste familie te zorgen. Collectivisme daarentegen houdt in dat men vanaf de geboorte is opgenomen in hechte groepen, die levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit. Grosso modo komen alle Westerse landen als individualistisch naar voor, Azië en Afrika als eerder collectivistisch en Latijns-Amerika als uitgesproken collectivistisch. Japan scoort in het midden (net zoals bij de dimensie machtsafstand). Werk-gerelateerde waarden die individualisme indiceren zijn bv. belang hechten aan vrije tijd, vrijheid en autonomie in het werk hebben, uitdagend werk hebben... Individualistische culturen zijn meestal low-context: intermenselijke handelingen hebben een expliciete code nodig. Vandaar de waarde van een contract ('*pacta sunt servanda*') in het Westen. Privacy is een ander aspect: het recht op persoonlijke ruimte. Culturen met een grote machtsafstandindex zijn vaak collectivistisch maar niet altijd: België en Frankrijk scoren bv. uitgesproken individualistisch. In collectivistische culturen is een groot deel van het intermenselijke ethos opgebouwd rond het voorkomen van gezichtsverlies. Gezichtsverlies betekent dat men niet kan voldoen aan de eisen gesteld op grond van zijn sociale positie. Hofstede gaat er vanuit dat er in oorsprong alleen collectivistische culturen bestonden. Het individualisme heeft zich *in the minds* genesteld door de toegenomen welvaart en de verstedelijking.

Masculiniteit / femininiteit is de derde dimensie, die niet mag verward worden met de noties mannelijkheid / vrouwelijkheid. Een samenleving is masculien als de sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn (mannen eerder assertief, hard en gericht op materieel succes; vrouwen eerder bescheiden, teder en gericht op zorg en bestaanskwaliteit). Een samenleving is feminien als de sociale sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen zijn geacht zowel persoonlijk succes te ambiëren als zorgzaamheid en gerichtheid op levenskwaliteit. Hofstede vond daar vooral indicaties voor in de antwoorden in de enquête rond arbeidsorientatie (waarom gaat u werken, wat is belangrijk bij uw werk? het inkomen en de carrière, of eerder de sfeer, de collega's en de combineerbaarheid met het gezinsleven). Japan blijkt een uitgesproken masculiene cultuur te zijn, en ook China, de Angelsaxische landen en de Duitstalige landen scoren redelijk masculien. De Latijnse landen, de Slavische wereld en het merendeel van Azië en Africa scoren in het midden of verdeeld. Uitgesproken feminien tonen zich Nederland en de Scandinavische landen. Deze dimensie vertoont een zekere vertekening door de leeftijd: in alle culturen zullen jongeren meer masculien scoren qua waardenpatroon (pro gescheiden sekserollen... *boys will be boys*) en ouderen (zowel mannen als vrouwen) meer feminien. Hofstede ziet ook een verband met de godsdienst: masculiene culturen daar waar het 'heersen' centraal staat (Suni-islam, Katholicisme, Japanse vorm van Boedhisme) en eerder feminiene culturen daar waar het 'lijden' centraal staat (Shi'a, Protestantisme, Hinayana Boedhisme). Historisch gezien zouden feminiene culturen echter vooral ontstaan zijn in samenlevingen die langdurige periodes van vrede en welvaart gekend hebben.

De vierde dimensie, en niet de minst belangrijke in het licht van interculturaliteit, is het al dan niet *vermijden van onzekerheid*. Hofstede definieert onzekerheidsvermijding als de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onbekende situaties. Dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in een nerveuze spanning en in de behoefte aan voorspelbaarheid (protocol, informele en formele regels). Sterk onzekerheidsvermijdende samenlevingen zijn: de Latijnse landen (met België op kop), de Slavische landen en – iets

minder uitgesproken – Japan en Korea. Gemiddelde scores zijn er voor de Arabische landen en de Duitstalige landen. Onzekerheid wordt meer getolereerd in Afrika, in de Angelsaxische cultuur en meest uitgesproken in de Scandinavische landen en de “gesinoïseerde wereld” (China, Taiwan, Vietnam, Singapore). ‘Onzekerheidsvermijding’ klinkt pejoratief, als ware het een cultuur van angsthazen, maar het kenmerkt zich vooral door rechtszekerheid (gezag der wetten eerder dan gezag der mensen) en expressiviteit (sociale aanvaardbaarheid emoties te tonen). In onzekerheidstolererende culturen overheerst vaak saaiheid en somberheid. Onzekerheidsvermijding is geen risicomijding: het gaat niet om het beperken van risico’s maar om het reduceren van onduidelijkheid. In werkgerelateerde termen zien we onzekerheidsvermijding vooral in frequentere stress op het werk, de voorkeur voor vaste bedrijfsregels en de voorkeur om lang bij de huidige werkgever te blijven werken. Verder geeft Hofstede aan dat bij onzekerheidsvermijdende culturen de kans groter is dat veiligheid als politiek thema het hoogst scoort, en ook dat de kans op xenofobie groter is. In onzekerheidstolererende culturen is de kans groter dat mensen met verschillende overtuigingen toch persoonlijke vrienden kunnen zijn. Historisch duidt Hofstede onzekerheidsvermijding gedeeltelijk bij het systeem van wetten in het destijds Romeinse Rijk (wat ontbrak in het Chinese Rijk). Hij geeft ook toe dat voor een groot aantal nationale scores op onzekerheidsvermijding niet meteen een sluitende verklaring bestaat.

In zijn latere werk voegde Hofstede hier een vijfde dimensie aan toe. De dimensie *korte/lange-termijn gerichtheid* is het gevolg van een samenwerking met de Canadees Michael Bond die voor 23 landen in de Pacific region de Chinese Value Survey opzetten. Daaruit kwamen Hofstede’s eerste drie dimensies duidelijk naar voor, maar de dimensie onzekerheidsvermijding kwam niet uit de verf. In de plaats verscheen een andere dimensie die duidelijk met Confucius’ praktische ethiek¹⁶ te maken had: de mate waarin men streeft naar beloning in de toekomst, vooral via volharding en spaarzaamheid. Het CVS-onderzoek en replicatie-studies gaven aan dat volgende landen op deze dimensie hoog scoren: China, quasi alle landen van Oost-Azië, India en Brazilië¹⁷. Gemiddelde scores zijn er voor Scandinavië, de Benelux-landen en Frankrijk. Pas daarna komen Duitsland, Polen en Italië. Uitgesproken op de korte termijn gericht zijn de Angelsaxische landen, Zimbabwe, Nigeria en Pakistan. Uiterlijke tekenen van korte termijngerichtheid ziet men in het verschijnsel ‘zijn stand ophouden’, laten merken dat men rijk is en status die vooral op geld gebaseerd is. Een ander teken is het percentage van de bevolking die in de gevangenis zit (bv. de USA) Korte termijngerichtheid noopt ertoe hedendaagse problemen op te lossen vanuit tradities die met de herkomst van de natie geassocieerd worden: religieus fundamentalisme (in steeds meer Islamitische landen), traditionalisme (in Afrika) en vrij initiatief en ‘marktfundamentalisme’ (in bv de USA, Canada, Australië). Lange-termijngerichtheid komt vaak tot uiting in het ruime mandaat dat aan de overheid gegeven wordt om kwesties van collectief belang te behartigen.

¹⁶ Zowel lange-termijn- als korte-termijngerichtheid bevatten Confuciaanse elementen, respectievelijk de ‘inzet voor later’ als het ‘respect voor tradities’. Zowel de achterlijkheid van het oude China tot 1940 als de huidige versnelde groei kunnen dus vanuit Confuciaanse achtergrond geduid worden.

¹⁷ De hoge score van Brazilië zou volgens Hofstede te maken kunnen hebben met de aanwezigheid van een Japanse minderheid in dat land.

Praktische lessen uit Hofstede's theorie

Met het typeren van die nationale culturen volgens uit statistische analyse samengestelde cultuurdimensies heeft Hofstede zijn nek uitgestoken rond een uitermate gevoelig punt: de nationale fierheid enerzijds en het überhaupt zoveel belang hechten aan cultuur ('mentale programmering') anderzijds. *Kritiek* zou dan ook niet uitblijven. De enquête was enkel afgenomen bij IBM-werknemers. Deze beperking kan echter ook als een voordeel aanzien worden: mogelijke variaties ten gevolge van diverse sociale achtergronden (bv. vooral managers in de USA en vooral landbouwers in India) werden zodoende uitgeschakeld. Een ander punt is dat het enkel ging over werk-gerelateerde attitudes. Nationale culturen, volgens Hofstede's theorie, laten zich echter in alle levensdomeinen gevoelen: de familie, de opvoeding, het werk, de politiek... Een derde punt van kritiek is de timing van de enquête: intussen zijn we ruim dertig jaar verder, zou er nog niets veranderd zijn? Ook hier is Hofstede resoluut: culturen zijn diep geworteld, hebben zich doorheen vele eeuwen gevormd. In enkele decennia tijd wijzigen die zich niet. Toch is dit misschien het zwakkere onderdeel van Hofstede's uiteenzetting. Zijn historische duiding klinkt niet altijd even overtuigend, al doet dit op zich niets af van de vaststellingen in zijn enquête.

Een theorie wordt vaak beoordeeld op haar praktische waarde. Een eerste punt daarbij is dat, om een zeker realiteitsgehalte te krijgen, de geschetste dimensies geconcretiseerd dienen te worden. Dit kan maar door de dimensies te combineren, waardoor matrix-voorstellingen ontstaan die toelaten met typologieën te werken.

In opvoedingsprocessen spelen bv. vooral machtsafstand en masculiniteit/femininiteit. Dit levert tentatief¹⁸ volgende types op:

	lage machtsafstand (gelijkheid)	hoge machtsafstand (hiërarchie)
feminiene cultuur (M/V)	niet-autoritaire opvoeding	(combinatie komt zelden voor)
masculiene cultuur (vaste rolmodellen)	"Britse" opvoeding	mediterrane opvoeding

Dit levert een verklaring van het feit dat bv. op Engelse kostscholen enerzijds leerlingen vaak al van jongsaf aan verantwoordelijkheden kregen, maar anderzijds ook lijfstraffen lange tijd als passende sanctie aanzien werden. Het toont ook dat het risico bestaat dat bij een niet-autoritaire opvoeding in een masculiene cultuur met hoge machtsafstand de opvoeder kan botsen op gezagsproblemen.

Op politiek gebied, met name qua staatsvorm mag verwacht worden dat zowel de machtsafstand als de mate van collectivisme van belang zijn. Dit geeft volgend beeld:

¹⁸ Deze matrix komt niet in Hofstede's boek voor. We willen ermee enkel tonen hoe met Hofstede's theorie het fenomeen nationale cultuur hanteerbaar kan worden in opvoedkunde, politiek en bedrijfsleven.

	lage machtsafstand (gelijkheid)	hoge machtsafstand (hiërarchie)
collectivisme	coöperativistische vorm van democratie (zelden)	autoritaire staatsvorm
individualisme	democratische staatsvorm	etatisme-vorm van democratie

De vreemde eend hier is de etatistische variant, die we vooral in de Franstalige landen aantreffen (Frankrijk, België, Quebec, Franstalig Zwitserland). Er blijkt weinig verschil in score tussen Vlaanderen en Wallonië. In deze variant is het individualisme als het ware in de staat binnengebracht. Een carrière bij de overheid wordt hoog aangeslagen en bedrijven hebben voor bijna alles de samenwerking met de overheid nodig. Een verklaring voor deze 'variant' ligt in het feit dat de democratie in Frankrijk eigen roots heeft, ontstaan los van het 'Britse' model (dat veel frequenter geëxporteerd werd). Aan de andere kant ligt het coöperativisme model, met weinig structuur en een 'spontaan' samenhangsgevoel. Het enige land dat zich op in dat kwadrant bevindt is Costa Rica (nadruk op onderwijs en gezondheidszorg; geen leger; scheiding van machten; vreedzame oplossingen).

De meest 'robuuste' toepassing zien we in de typologie van bedrijfsorganisaties, gestoeld op de combinatie van machtsafstand en onzekerheidstolerantie. Deze combinatie leidt regelrecht naar de *bedrijfstypes van Mintzberg* (tussen haakjes bijgevoegd)¹⁹.

	lage machtsafstand (gelijkheid)	hoge machtsafstand (hiërarchie)
onzekerheidstolerant	bedrijf als 'markt' (ad hoc-actie)	bedrijf als 'familie' (eenvoudige structuur)
onzekerheidsvermijndend	bedrijf als 'machine' (professionele bureaucratie)	bedrijf als 'pyramide' (bureaucratie)

De 'markt' zien we vooral in de Angelsaxische en Scandinavische landen. De 'familie' is typisch voor China, Oost-Azië, India en Afrika. De 'machine' vinden we in de Duitstalige landen en Israël. De 'pyramide' is typisch voor de Latijnse landen (inclusief België, zowel Wallonië als Vlaanderen), de Slavische landen en Japan. De Arabische landen en Iran ontsnappen aan deze typering (scoren overal nogal in het centrum). Mintzberg's grondvormen van organisatie refereren vooral naar het coördinatieprincipe en de instantie in de organisatie die de sleutelpositie heeft. In de ad hoc-actie is afstemming belangrijk en

¹⁹ Henry Mintzberg wordt algemeen beschouwd als een belangrijke autoriteit op het gebied van management en organisaties. Zijn bekendste werken zijn *The Nature of Managerial Work* (1973), *The Structuring of Organisations* (1979) en – het werk waarnaar Hofstede verwijst – *Structure in Fives: Designing Effective Organizations* (1983).

heeft de ondersteunende staf (bv IT-afdeling) hiervoor de sleutel in handen. In de professionele bureaucratie worden vooral de vaardigheden gestandaardiseerd en zijn de uitvoerders belangrijks. In de bureaucratie worden niet vaardigheden maar taken gestandaardiseerd en ligt het accent op de gespecialiseerde staf. In een eenvoudige structuur is de top het belangrijkste en coördineert zij door persoonlijk toezicht. Volgens Mintzberg is er overigens nog een vijfde model (dat aan deze matrix ontsnapt en vooral in de USA geldt), met name de divisiestructuur, waar het middenkader de sleutel in handen heeft en vooral de resultaten gestandaardiseerd worden.

De bovenstaande matrix toont dat managementprincipes en ‘tools’ niet zomaar geëxporteerd kunnen worden. ‘Management by objectives’ en participatief management slaan niet aan in culturen met een grote machtsafstand. ‘Feedback-gesprekken’ zijn maar moeilijk verteerbaar in collectivistische culturen, waar kritiek op een taakuitvoering als kritiek op de persoon wordt gevoeld. Anderzijds wordt soms geopperd dat door de globalisering en de aanwezigheid van veel bedrijven in vreemde omgevingen bepaalde waarden wortel zouden kunnen schieten in andere culturen. Hofstede bestrijdt deze stelling. In de werksfeer (in tegenstelling tot de gezins- en de onderwijsfeer) ligt het socialisatieproces van waarden reeds achter de rug. Het enige wat daar kan doorgegeven worden zijn praktijken. Als een Amerikaans bedrijf een bepaalde praktijk (bv. kwaliteitskringen gebaseerd op feedback van klanten) wil ingang doen vinden bij een Franse dochteronderneming kan het die praktijk best aansluiting laten vinden bij waarden in het Franse beroepsleven, bv. communicatie en verantwoordelijkheid vanuit centraal beslissingscentrum en beroepseer en vakliefde bij de gespecialiseerde uitvoerders. In Frankrijk wordt het respect voor de ‘métier’ hoger aangeslagen dan de loyaliteit aan de werkgever of de achting van een tevreden klant. Organisatiecultuur is een realiteit, maar heeft in tegenstelling tot nationale cultuur niet zoveel met een duurzaam waardenstelsel te maken.

Om een nationale cultuur te identificeren dienen de scores op verschillende dimensies samen bekeken genomen te worden. België toont zich als cultuur dan als individualistisch, eerder hiërarchisch, tussen masculien en feminien in, halfweg tussen korte- en lange-termijngerichtheid en vooral sterk onzekerheidsvermijnd. Hoe sterk elk van deze dimensies doorweegt om de Belgische cultuur te maken is evenwel geen uitgemaakte zaak²⁰. Bovendien kunnen nog andere dimensies bestaan, waarover geen vragen opgenomen waren in de oorspronkelijke questionnaires. Hofstede is er zich van bewust dat zijn theorie vooral door haar praktische toepassing aan credibiliteit kan winnen. Als internationaal gerenommeerd adviseur heeft hij dan ook vaak een geapprecieerde rol gespeeld bij bedrijfsfusies. Toch blijven zijn ‘dimensies’ ook vanuit empirische wetenschapsvoering overeind, omdat ze niet op voorhand gedefinieerd waren maar eerder vanuit factoranalyse tevoorschijn kwamen. Hofstede put zich bovendien uit in het beklemtonen dat een score op een bepaalde dimensie geen moreel oordeel inhoudt. Zijn eigen Nederland scoort eerder individualistisch, feminien (kwaliteitsgericht), onzekerheidstolerender (innovatief) en met een kleine machtsafstand (responsabiliserend).

²⁰ Hofstede meet enkel de attituderichting (pro of contra) maar niet de attitudesterkte (hoe belangrijk vindt men het?) en attitudekristallisatie (bestond de attitude voor ernaar gevraagd werd?).

Een grote machtsafstand heeft het voordeel van een grotere discipline. Onzekerheidsvermijding leidt tot nauwkeurigheid en masculiniteit tot resultaatgerichtheid.

Hofstede waagt zich het meest op glad ijs bij zijn duiding van herkomst en veranderbaarheid van culturen. Inzake herkomst verwijst hij meestal naar klimatologische factoren, lange periodes gekend hebben van vrede en welvaart en een verleden onder de hoede van een groot imperium (China en het Romeinse Rijk). Dit blijft echter te vaag om verschillen tussen landen zomaar te kunnen duiden. Bovendien karakteriseert hij culturen als zijnde slechts over de heel lange termijn veranderbaar maar geeft zelf hier en daar tegenvoorbeelden: Brazilië scoort 'lange-termijngericht' dankzij de Japanse immigranten (die dateert van rond 1910 en slechts 1% van de Brazilianen uitmaakt). In Duitsland zou sinds 1945 een significante cultuurverandering (weg van het hiërarchische model) plaatsgevonden hebben. Afrika zou niet tot ontwikkeling komen omdat hun traditionele instellingen de kolonisatie niet overleefd hebben. Als cultuur via opvoedingsprocessen 'met de paplepel' wordt doorgegeven gaan er inderdaad meerdere generaties over vooraleer waardepatronen veranderen. Maar het lijkt erop dat Hofstede de verandersnelheid van culturen onderschat, mogelijk omdat hij geen theorie hanteert die het effect van botsingen en ontmoetingen van culturen op de 'collectieve programmatie' kunnen hebben.

Cultuur en moderniteit

In 1993 verscheen van de hand van Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner *Riding the Waves of Culture*, een handboek over culturen, dat eveneens gebaseerd is op een uitgebreide enquête bij managers van verschillende organisaties uit 39 landen. De antwoordscores worden hierbij gepresenteerd aan de hand van een classificatiemodel dat zeven dimensies inhoudt. Trompenaars gaat uit van de assumptie dat culturen zich onderscheiden door de oplossingen die zij aanbieden voor problemen die te maken hebben met (1°) relaties tussen mensen, (2°) gebruik van tijd en (3°) de opstelling van mensen tegenover hun omgeving. De relaties tussen mensen is daarbij de belangrijkste 'bron' van cultuur en omvat vijf dimensies:

- *universalisme versus particularisme*: laat men beslissingen afhangen van algemene regels of eerder van de relatie die men met deze of gene heeft. Universalistische rechtspraak zou objectief zijn, particularistische rechtspraak arbitrair (en dus onrechtvaardig) Universalistische bedrijfsvoering laat overal dezelfde principes en strategieën gebruiken; particularistische bedrijfsvoering heeft aandacht voor de lokale context.
- *individualisme versus communitarisme*: gaan we in onze relaties met anderen uit van wat we zelf willen of van wat voor de groep het beste is? Of individuen voor de ene dan wel voor de andere pool kiezen wordt vooral door de nationaliteit verklaard, maar ook significant door de godsdienst (met hinduïsme, boeddhisme en islam meest communitaristisch en protestants of joods als meest individualistisch).
- *neutraal versus affectief*: laat men emoties blijken en houdt men er rekening mee bij zakelijke omgang met andere? of speelt vooral het verstand een rol en verstopt men zoveel als mogelijk emoties? Duitsers zullen zich eerder neutraal opstellen, Amerikanen eerder emotioneel in hun professionele omgang met anderen.

- *specifiek versus diffuus*: in hoeverre laten we anderen uitsluitend toe tot specifieke terreinen van ons leven in specifieke hoedanigheden, of juist tot meerdere terreinen in meerdere hoedanigheden tegelijk? Houdt men zijn persoonlijke leefwereld gescheiden van het professionele of is het evident dat collega's meteen ook vrienden zijn? In een specifieke cultuur (bv. Amerikaans, Australisch, Nederlands) is men vrij open in omgang, omdat een deel van jezelf altijd privé blijft. Een diffuse cultuur is herkenbaar aan indirecte communicatie (bv. Engelse of Japanse cultuur). 'Kaarten op tafel' of openlijk zeggen wat je over een collega's werk vindt, leidt al gauw naar gezichtsverlies: openbaar maken wat als privé wordt beschouwd. Een onderhandeling tussen twee partijen, de ene uit een specifieke en de andere uit een diffuse cultuur is een delicate aangelegenheid.
- *verworven versus toegeschreven status*: dit slaat zowel op hoe men een status bereikt (door eigen verdienste dan wel via een familiale band) als aan de waarde die ondergeschikten aan de status van hun baas hechten ('moet zich bewijzen' versus 'is onbespreekbaar').

De twee andere dimensies slaan op de tijdsbeleving en de omgevingsbetrokkenheid:

- *sequentiële versus synchrone culturen*: dit vereenzelvigt Trompenaars met de tijdshorizon, die nabij of veraf kan liggen. 'Mañana' in Zuid-America of 'Tomorrow is another day' in Afrika geeft weer dat men zich vooral op vandaag richt, terwijl in synchrone culturen (bv. China) het heden verbonden wordt met zowel een oude traditie als een ver perspectief.
- *interne versus externe sturing*: deze dimensie wordt in de psychologie soms als 'locus of control' aangeduid. Interne sturing houdt in dat men het gevoel heeft zelf de zaken in de hand te hebben, terwijl bij externe sturing men vooral de anderen en de natuur (of God) ervaart als de bepalende factoren. Externe sturing noteert Trompenaars als eerder dominant bij zijn respondenten uit China, Rusland, het Midden Oosten en Zuid-America, interne sturing eerder in Europa, de USA en Japan.

Veel meer nog dan Hofstede profileert Trompenaars zich als bedrijfsadviseur. In zijn publicaties²¹ beschrijft hij hoe zijn waardedimensies behulpzaam kunnen zijn voor marketing, personeelsbeleid en financieel beleid in verschillende culturen. Tot een echte blueprint ('hoe-omgaan-met') komt het niet, net zomin als dit bij Hofstede het geval is. Beide heren hebben hun adviesbureaus die uiteraard hun recepten en hun 'company secrets' niet zomaar gratis prijsgeven.

In feite houdt Trompenaars er een uitgangspunt op na dat tegelijk ethisch geladen en praktisch bruikbaar is. Hij wil af van de opvatting dat er voor managementsvraagstukken 'one best way' is. Daarnaast zoekt hij naar manieren om het globale met het lokale te verzoenen (lees: om doelstellingen van multinationals formuleerbaar te maken in de context van lokale, soms vreemde settings), op een manier waarbij de sterkten van elke nationale cultuur kunnen bijdragen tot de doelstellingen van het geheel. Empirisch en conceptueel staat Trompenaars echter zwak. Zijn steekproef was vrij klein (oorspronkelijk 650 eenheden, later weliswaar uitgebreid). Zijn dimensies haalt hij niet uit factoranalyse van

²¹ o.m. Trompenaars F. en P. Woolliams, *Business en cultuur. Samenwerken in het tijdperk van globalisering.*, Amsterdam: Business Contact, 2005.

zijn data maar werden op voorhand ingegeven. De eerste vijf dimensies zijn gebaseerd op de General Theory of Action van Parsons & Shills (1951), een speculatieve theorie die werd opgesteld vanuit een Amerikaans functionalistisch waardenstelsel. Talcot Parsons wordt vaak de meest abstracte van alle theoretische sociologen genoemd. Enig ethnocentrisme was hem niet vreemd²². Parsons beschouwde het modernisatieproces als functionele differentiatie: alle geledingen van de samenleving kunnen dienstig zijn voor economische welvaart. De optimale houding is daarbij specifiek, universalistisch, affectie-neutraal en gericht op prestaties (verworven status). De laatste twee dimensies heeft Trompenaars uit een kleinschalige studie door Kluckhohn & Strodtbeck (1961) van gesloten religieuze gemeenschappen in Zuidwest Amerika.

Bovendien heeft Trompenaars zijn data niet gekalibreerd (d.w.z. herijkt, zodat ze in latere studies als vergelijkingsbasis kunnen dienen). P. Smith heeft naderhand wel factoranalyse toegepast op het bestand van Trompenaars waardoor slechts twee van elkaar verschillende dimensies overeind bleven: (1°) de dimensie individualisme/collectivisme (waartoe ook toegeschreven/verworven status bleek te behoren) en (2°) de dimensie universalisme/particularisme waartoe ook diffuus/specifiek behoort. Verder was er nog een residuele factor die verwijst naar interne/externe sturing (al dan niet subjectief controle hebben over de omgeving).

In de wetenschappelijke literatuur heeft daaropvolgend een fiks debat plaatsgevonden tussen Hofstede en Trompenaars, waarbij Hofstede empirisch en conceptueel sterker naar voor kwam (meer inzicht opleverend, omdat zijn dimensies niet tot elkaar te herleiden zijn, en eenvoudiger te begrijpen). Trompenaars, die enkel kon inbrengen dat Hofstede's vragenlijst toch ook uit academisch onderzoek was afgeleid en derhalve niet zo waarde-neutraal was, komt de verdienste toe de aandacht te hebben gevestigd op enkele belangrijke kenmerken van de individualistische cultuur in het zakenleven: universalisme (niet-particularistisch) en specifiek (niet –diffuus) karakter. In zijn pre-selectie van dimensies is Trompenaars echter in de 'val' getrapt van het modernisme. De waarheid gebiedt wel te vermelden dat de meeste 'founding fathers' van de sociologie hun inzichten vanuit een modernistisch paradigma hebben opgebouwd (rationaliseringstendens van Max Weber; overgang van mechanische naar organische solidariteit van Durkheim, Tönnies, Simmel enz.). T. Parsons, waarop Trompenaars zich baseert, heeft de moderne cultuur (universalistisch, belang van merite...) haast tot ideaal verheven. Deze aanpak houdt in dat bijna alle niet-Westerse culturen in dezelfde hoek worden geduwd, waarmee hen niet alleen onrecht wordt aangedaan maar waardoor ook een groot stuk van de werkelijkheid aan het zicht wordt onttrokken.

Onderzoek naar waarden en opinies

Sinds Hofstede's eerste boek hebben ook nog andere auteurs hun opwachting gemaakt in het domein²³. Een van hen die naam heeft gemaakt door een andere methode toe te passen

²² cfr. Hoogvelt, A., *The Sociology of Developing Societies*, London: McMillan, 1976.

²³ Een overzicht vindt men o.a. in Dahl, S (1998,2000): *Communications and Culture Transformation: Cultural Diversity, Globalization and Cultural Convergence*, London: ECE

is de Israëliër Shalom Schwartz²⁴. Hofstede gebruikte in zijn questionnaire vooral gedragsuitspraken waar respondenten ja of neen op kunnen antwoorden, terwijl Trompenaars zijn respondenten gedragsdilemma's voorlegde. Schwartz – die niet minder dan 75000 respondenten wist te bereiken – vroeg om bij 57 waarden aan te geven hoe belangrijk zij waren als leidsprincipes. De waarden die onderling correleerden beschouwde Schwartz als *waardetypes op individueel niveau*: macht (rijkdom en status), 'achievement' (iets bereiken), hedonisme, stimulatie (prikkels en afwisseling), zelfsturing (controle over het eigen leven), universalisme (gelijke behandeling), liefdadigheid (hulpvaardigheid), traditie (devote levenshouding), conformiteit (volgzaamheid) en zekerheid (vaste sociale orde). Deze 10 waardetypes (met telkens de waarde en haar tegengestelde) vond Schwartz terug in alle onderzochte landen. Conservatieve stemmers zullen eerder de waarden 'zekerheid' en 'macht' naar voor schuiven, liberalen (in de angelsaxische zin des woords) eerder 'universalisme' en 'zelfsturing'. Aanhangers van een religie zijn meer gewonnen voor 'traditie' en 'conformiteit', terwijl niet-religieuze mensen eerder 'hedonisme' en 'stimulatie' betrachten. Nog verder vereenvoudigd komen we tot vier grote levenshoudingen: *zelf-verbetering* (self-enhancement: ambitie en succes nastreven), *openheid voor veranderingen* (zelfsturing, leven vol afwisseling, hedonisme), *'self-transcendence'* (gerichtheid op de anderen en de samenleving: hulpvaardige levenshouding, werken aan sociale rechtvaardigheid en gelijkheid...) en *conservatisme* (traditie, conformisme, veiligheid en zekerheid). De eerste twee zijn eerder gericht op het 'ik', de laatste twee eerder op de buitenwereld. Schwartz gebruikt deze levenshoudingen als bipolaire dimensies op een cirkeloppervlak (waarvan de omtrek wordt gevormd door de tien opgesomde waarden). Daarop worden de landengemiddelden²⁵ uitgeplot. De resultaten hiervan brengen Polen, Hongarije, Tsjechië en Griekenland aan de behoudsgezinde kant van de cirkel. Israël scoort hoog voor zelfverbetering (vooral macht en 'achievement'), terwijl voor hedonisme Zwitserland en Nederland hogere scores halen. Voor stimulatie en zelfsturing komen Groot-Brittannië, Noorwegen en ook opnieuw Nederland en Zwitserland naar voor. Voor 'self-transcendence' (rechtvaardigheid en hulpvaardigheid) staan Finland, Zweden en nogmaals Zwitserland vooraan. De enquête levert vooral resultaten op voor Europese landen, waarbij overigens bepaalde landen (Spanje, Ierland) zich op geen enkele van de geschetste waardetypes onderscheiden.

Schwartz heeft waarden en niet gedragingen gebruikt om cultuurdimensies bloot te leggen. Het voordeel hiervan is dat mogelijke vertekening door de concrete situatie wordt geëlimineerd. Een nadeel is dat de deur openstaat voor sociale wenselijkheid. Schwartz' data-analyse volgt een beduidend omslachtiger traject dan die van Hofstede, waardoor ze aan overzichtelijkheid verliest. Anderzijds staan waarden sowieso dicht bij cultuur dan de gedragingen die verondersteld zijn van die waarden te zijn afgeleid. De meest cruciale vaststelling is misschien nog dat Schwartz, die net als Hofstede over een mega-bestand beschikt de hypothese bevestigt dat de variatie tussen individuen binnen een nationale cultuur altijd veel kleiner is dan die tussen nationale culturen. Dit neemt dan weer niet weg

²⁴ Schwartz is sociaal psycholoog, werkzaam aan de Universiteit van Jeruzalem. Zijn voornaamste publicatie is dit verband is: Schwartz, S. & L. Sagiv (1995), Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values. *Journal of Cross Cultural Psychology*, n° 26, pp. 92-116.

²⁵ Schwartz richtte zich toch vooral op de Europese landen.

dat er desondanks ook binnen nationale culturen consistente verschillen worden gevonden tussen leeftijdsgroepen, mannen en vrouwen en sociale klassen.

Onderzoek naar nationale culturen mag men niet verwarren met de populair geworden internationale vergelijkende onderzoeken naar waarden en houdingen. Sinds 1980 wordt ongeveer om de 10 jaar het Europese Waardenonderzoek gevoerd (in de laatste editie, die van 1999-2000 namen hier 40000 Europeanen aan deel). De klemtoon ligt daar echter niet op cultuurdimensies en cultuurverschillen, maar eerder op de houding van Europeanen tegenover kerk, ethische vraagstukken, het belang van arbeid, civisme, democratie, de tevredenheid met het eigen leven, vertrouwen in de instellingen enz. Daarnaast is er ook een World Value Survey, dat zich in de bevraging o.m. op het werk van Inglehart baseert. Inglehart (*The silent revolution. Changing values and political styles among Western publics*, 1977) stelt de hypothese voorop van een overgang van materialistische naar post-materialistische waarden (belang van vrijheid, zelfontplooiing, persoonlijke netwerken, creativiteit en zorg voor de omgeving)²⁶. Het huldigen van post-materialistische waarden is typisch voor hoog-opgeleide Europeanen geboren na 1945 en met een intellectueel beroep, de klasse van waaruit ontwikkelingssamenwerking wordt aangestuurd. Het is de vraag of hun waardenpatroon begrijpbaar is voor laag-opgeleide Afrikanen voor wie de bestaanszekerheid niet verder reikt dan enkele weken. Het cultuurverschil tussen beide groepen verklaart o.m. de aan irritatie grenzende verwondering van de Europese ontwikkelingswerker wanneer zijn Afrikaanse collega plots zijn boerengroepering ‘in de steek laat’ en kiest voor een baan bij het ministerie of bij een internationale instelling.

Sinds de jaren '90 worden regelmatig van deze ‘value surveys’ afgeleide opinieonderzoeken op het publiek losgelaten onder de vlag van ‘barometers’. Zo is er een jaarlijkse Eurobarometer, maar ook een geregelde Asiabarometer, Afrobarometer en Latinobarometer. Soms leiden die tot verrassende vaststellingen. De Afrobarometer van 2002 bv. toonde dat qua groepsidentiteit Afrikanen zich eerder tot een beroepsgroep rekenen (boeren, handelaars, mijnwerkers etc.) dan tot een etnische groep (27 % versus 25%). De barometers zijn gebaseerd op zeer uitgebreide mondelinge enquêtes (1000 tot 3000 per land al naargelang, meerdere landen), volgens een voorgeschreven methode van steekproeftrekking en met een gestandaardiseerde vragenlijst. Een gedeelte van de vragenlijst is vast en behoort tot een tijdsreeks (die evoluties in de tijd meet), andere vragen variëren (rond economie, welvaart, integratie, democratie, persoonlijk netwerk, gender, milieu, ...). Het is evenwel niet zo dat deze enquêteresultaten inzicht verschaffen in de diverse culturen van de bevraagde regio's.

Back to the future

De hierboven besproken onderzoeken kaderen vooral in een traditie van sociale psychologie en gemeenschapspsychologie. De sociologische theorie is veel meer achterwege gebleven bij het operationaliseren van het begrip cultuur. Volgens de klassieke sociologische opvattingen vereenzelvigt Anthony Giddens (*Sociology*, 2nd ed., 1993, p.57)

²⁶ Een overzicht van dit en andere stelsels van waardenorientaties vindt men bij: De Witte H., *Ideological Orientations and Values, Encyclopedia of Applied Psychology*, Volume X, Elsevier Publications.

cultuur met de waarden, normen en gecreëerde goederen van een bepaalde groep. Cultuur wordt nauw in verband gebracht met menselijke samenlevingen, maar de categorisering die Giddens verder gebruikt slaat vooral op types samenleving (historisch: van jagers en verzamelaars via pastorale samenlevingen tot agrarische samenlevingen, die wanneer ze zich uitbreiden en staatsvormen aannemen het karakter van beschavingen krijgen). Voorts onderscheidt hij etnische kenmerken van culturele kenmerken, waarbij hij aangeeft dat eerstgenoemde louter om het fysieke gaan. “Many popular beliefs about race are mythical. There are no clear-cut characteristics by means of which human beings can be allocated to different races.”(p.282). Getrouw aan de sociologische traditie sinds Durkheim en Weber hecht Giddens meer belang aan socialiseringsprocessen, interactiepatronen, klassen, groepen, instituties, veranderingsprocessen *binnen* een bepaalde cultuur (de Westerse) dan over verschillende culturen heen. De globalisering en de toenemende multiculturaliteit hebben met andere woorden het heersende paradigma niet veranderd.

Toch hebben een aantal sociologen een theorema ontwikkeld dat antwoord moet bieden op de nieuwe uitdagingen van de globalisering. R. Robertson (*Globalization*, London: Sage, 1992) redeneert daarbij vanuit Parsons’ theorie van sociale systemen. Dit houdt in dat er vier subsystemen zijn die functioneel met mekaar verbonden zijn ten dienste van het geheel: het economische, het politieke, het culturele en het sociale. Bij het globaliseringsproces ziet Robertson vooral toch nog diepe culturele kloven, vooral tussen de Christelijke wereld en de Islam, tussen de democratische landen (in het Westen) en de autocratische landen (in het Oosten), en tussen de geïndustrialiseerde wereld (in het Noorden) en de niet-geïndustrialiseerde wereld (in het Zuiden). Robertson is echter optimistisch: de interdependentie via het economische systeem zal leiden tot een ‘verdichting’ van de wereld en een globaal bewustzijn. Dit blijkt reeds uit een bepaald discours en vocabularium dat sinds de jaren ’80 steeds meer ingang heeft gevonden: ‘wereldvrede’, ‘mensenrechten’, ‘de internationale gemeenschap’.

Samuel Huntington (*The Clash of Civilisations*, 1990; *Culture matters*, 1998) is er minder gerust in. Door de economische vooruitgang zijn de lokaliteit en de natie-staat weggevallen als bron van identiteit. In de 21^{ste} eeuw situeren de breuklijnen en conflicten zich meer en meer tussen culturen, waarbij er zich drie dominant tonen: de Westerse, de Islamitische en de Confuciaanse. In het bijzonder de Islamitische cultuur (met het uitgangspunt van de ‘umma’, de gemeenschap der gelovigen en de plicht deze uit te breiden) haalt voor een deel zijn legitimatie uit het conflict. Meer algemeen kan cultuur een blokkade vormen voor ontwikkelingen die tot voor kort evident gevonden waren zoals economische groei en politieke democratisering. Hoewel Huntington het fenomeen ‘culturen’ dus heel au sérieux neemt, behandelt hij ze vanuit een (Parsonsiaans) functionalistisch paradigma waarin de feitelijkheid niet gemakkelijk van de wenselijkheid (vanuit Amerikaans gezichtspunt) te scheiden valt.

Bij Marxistisch ingestelde sociologen heeft globalisering niet zozeer op culturen een impact maar op de verhoudingen tussen bezitters en niet-bezitters van kapitaal. Harvey (*The Condition of Postmodernity*, Oxford, 1989) had al uitvoerig aangetoond hoe deze verhoudingen hun weerslag krijgen in de ruimtelijke inrichting van steden, waarin klasseverhoudingen gereproduceerd worden. In de ‘global village’ van vandaag wordt de noodzaak voor ruimtelijke articulatie evenwel teniet gedaan door de factor tijd (de cybernetische snelheid van gewin), waardoor individuele levens gefragmenteerd worden en klassieke groepen ontmanteld. M. Castells (*The Information Age*, 1996, 1997, 1998) heeft

die evolutie geschetst als de overgang naar een nieuw tijdperk, met snel veranderende netwerken en snelle wisselingen van posities: nu nog winnaar, dan alweer verliezer. Net zoals op optiebeurzen wordt de toekomst vandaag verkocht. Deze volatiliteit legt een hypotheek op alles wat duurzaam is; produceren kost tijd en is dus een risicofactor, dan is verkopen interessanter. Toch is de productiewijze nog steeds essentieel kapitalistisch en wordt winst nog altijd gemaakt door uitbuiting van natuurlijke rijkdommen en arbeid. Markten worden niet meer zozeer geografisch als wel door steeds snellere herhaling uitgebreid. Dit kan niet anders dan tot een steeds sterkere polarisatie inzake welvaartsverdeling leiden. Volgens dit gedachtegoed is deze trend veel sterker dan interculturaliteit en 'culturele verdichting'.

De blinde vlek van de sociologie

We stellen vast dat cultuur in macro-sociologische benaderingen maar moeizaam een plaats krijgt als productief begrip (m.a.w. een begrip dat voldoende verklarende waarde heeft). Bij sommigen wordt het normatief gehanteerd, bij anderen als verzamelnaam voor de eigenlijke bouwstenen (normen en waarden) en bij nog andere vakbroeders als een uitvloeisel van datgene wat er werkelijk toe doet (in dit geval het spel van de economische machtsverhoudingen). Wat maakt cultuur zo lastig voor sociologen? Sociologie is wat ze is door haar combinatie van methode, theorievorming en praktische toepassing. Het culturele schoentje knelt bij elk van deze aspecten.

Cultuur is niet zomaar 'empirisch' te observeren, het moet dus geïndiceerd en geobjectiveerd worden. Een probleem is daarbij dat, onder meer door het ontbreken van een richtinggevende theorie, zowel de meeteenheid als de meetwaarde discutabel zijn. De *meeteenheid* slaat op de setting: waar gaan we observeren? Waar houdt één (sub)cultuur op en waar begint een nieuwe? Dat Hofstede landen als analyse-eenheid gebruikte (en individuen als observatie-eenheid) had oorspronkelijk louter pragmatische redenen. Naderhand vond hij dat statistisch gesproken verschillen tussen landen veel significanter waren dan verschillen binnen landen. Toch kan men bezwaarlijk China met landen als Bahrein of Luxemburg vergelijken. Bovendien weet iedereen dat de grenzen in Afrika een product van koloniale machtsverhoudingen zijn en niet zomaar de overgang van cultuur a naar cultuur b vertegenwoordigen. Hofstede heeft zich in deze dan ook beperkt tot de omschrijvingen West-Afrika en Oost-Afrika²⁷. De *meetwaarde* slaat op de gestelde vragen (en het concrete domein, b.v. werkattitudes). Dat werkattitudes de verschillen op gebied van 'software of the mind' net zo goed weergeven als bv. eet- en slaapgewoonten, morele waarden of godsopvattingen is een aanname die op zich niet bewezen is.

²⁷ Toepassing (door M.H. Bond) van Hofstede's onderzoek in China en andere Oost-Aziatische landen heeft een vijfde cultuurdimensie opgeleverd (korte- versus lange-termijngerichtheid) naast de oorspronkelijke vier. Eind jaren '90 werd een soortgelijk onderzoek losgelaten op een aantal Afrikaanse landen (met een controlegroep met Europese en Aziatische landen, in totaal 1120 respondenten gespreid over 14 landen). Dit onderzoek bracht evenwel geen nieuwe dimensie aan het licht, noch liet het toe de Afrikaanse landen van elkaar te laten onderscheiden met uitzondering van sommige koloniale 'erfenissen' (Noorderhaven N. & B. Tidjani, Culture, Governance and Economic Performance: An Explorative Study with a Special Focus on Africa, in *International Journal of Cross Cultural Management*, 2001 Vol 1(1), pp.31-52.

Ook op gebied van theorievorming vormt cultuur voor sociologen een probleem. Sociologie is vooral een verklaring van het nu en veel minder een archeologie. Cultuur als centraal begrip hanteren roept automatisch de vraag naar herkomst en contingentie op (waarom deze cultuur en geen andere?). Sociologie zou als het ware buiten haar eigen vakgebied moeten treden, iets wat de legitimiteit (en de daarbij horende status) van het academische sociologencorps op de helling zou zetten. Qua archeologie houden sociologen het om alle ongemakken te vermijden liefst bij Weber die in de 16^{de} eeuwse protestantse ethiek de ‘trigger’ zag voor het moderniseringsproces, of bij Marx die in een slothoofdstuk van *Das Kapital 1* een historische ‘oorspronkelijke accumulatie’ heeft beschreven die anders is verlopen dan het daarna voortdurend zichzelf reproducerende accumulatieproces. Ook de vader van de systeemtheorie in de sociale wetenschappen, Niklas Luhmann (*Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeine Theorie*, Suhrkamp, 1991, p.224), hoedt er zich voor om aan cultuur een centrale plaats in ‘de systemen’ toe te schrijven. Die plaats is voorbehouden aan de notie ‘communicatie’, iets waartoe cultuur de semantische voeding levert²⁸.

Naar praktische toepassing van sociologische inzichten stelt zich momenteel heel prominent de vraag rond multiculturaliteit: dienen immigranten en hun nazaten zich in de Westerse cultuur te integreren? of is het voor de samenleving heilzamer als culturen zich separaat articuleren? Sociologen slagen er niet in hierrond een eensgezind antwoord te bieden omdat dit dichtbij een ideologische lezing van het immigrantenvraagstuk komt. De roep naar integratie zit verweven in deelname aan de welvaart, beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt, vrees voor terrorisme, banlieu-wetteloosheid of schendingen van mensenrechten (o.m. uit Balkanlanden ‘geïmporteerde’ vendetta-praktijken). Integratie houdt anderzijds ook iets dominants in zich. Overigens: beperkt integratie zich tot uiterlijke kenmerken in de publieke sfeer of gaat het tot en met de ‘software of the mind’. Daarnaast bestaat de vrees dat het accentueren van culturele verschillen de deur open zet naar het bestuderen van etnische verschillen. Het gebruiken van etnische herkomst als verklarende variabele is zo ongeveer het laatste taboe in de Westerse sociologie-beoefening. Cultuur en etniciteit zijn weliswaar verschillende dingen (het ene aangeleerd, het andere aangeboren),

²⁸ Zijn culturen op zich sociale systemen? Sociale systemen zijn volgens de systeemtheorie in wezen complexiteitsreducerend en zich op deze wijze onderscheidend van hun omgeving. Het onderkennen van culturen als complexe systemen zou een verklaring bieden voor het cyclisch karakter van culturen (met een op- en een neergang, net zoals andere complexe systemen zoals weer- en klimaattypes of economieën). Eenvoudige systemen zoals bv. een vergadering, een autorit of de val van een meteoriet zijn daarentegen tijdsbepaald en lineair. Een systeemtheoretische lezing van culturen zou ook de cyclische stand van een bepaalde cultuur onthullen: wanneer mensen de cultuur koesteren (bv. een Bokrijk optrekken, een cultuurweek organiseren) eerder dan de handelingen stellen die de cultuur maakt (zelf landbouwen, zelf muziek maken...) is de cultuur niet langer zichzelf aan het produceren en ordenen (‘autopoiesis’) maar wordt ze zelfreferentieel (haar eigen doel). Het zaad wordt niet meer gezaaid maar opgegeten, dat zou de indicatie van een neergang kunnen zijn. Deze redenering zoals we ze hier maken is echter niet typisch voor de systeemtheorie die, zelf complex zijnde en gericht op complexiteit, zich in de eerste plaats als een onthullende maar statische leesbril voordoet. Cultuur kan door zo’n bril niet ‘gezien’ worden.

maar ze vallen wel meestal samen bij deze of gene groep²⁹. De hypergevoeligheid voor elke connotatie – hoe onbedoeld ook – met superioriteit of inferioriteit maakt dat elke socioloog zich verre houdt van uitspraken rond etnische kenmerken. Toch bestaat deze connotatie: ze leidt een eigen leven onder de vorm van moppen, insinuaties, vooroordelen en al dan niet getolereerde maatschappelijke praktijken.

De sociologie is een jonge wetenschap die haar productiviteit nog steeds moet bewijzen, en dit bij voorkeur doorheen eenvoudig hanteerbare maatschappelijke thema's (bv. arbeidsmarktbeleid) vooraleer ze aan zoiets ongrijpbaars als cultuur toekomt. Bovendien is de shock van culturen vooralsnog niet hard genoeg geweest om sociologen aller landen te dwingen culturen als bouwstenen te zien van de sociale werkelijkheid, bouwstenen die tegelijk elementair en complex zijn. Waar de sociologie aarzelt om cultuur als werkzaam begrip op te nemen, heeft de professionele praktijk echter niet gewacht om het zelf te hanteren met de bedoeling het in specifieke situaties te gaan beheersen. Hierop gaan we in het volgende hoofdstuk nader op in.

²⁹ Men kan zich afvragen of cultuur en etnische kenmerken niet met elkaar verbonden zijn doorheen de notie 'temperament' (waarvan bij individuen onderkend wordt dat het zowel fysiologisch als mentaal is). Hierop ingaan, valt buiten de doelstellingen van deze nota. Gezien het gemak waarmee mensen zich van vooroordelen bedienen is voorzichtigheid geboden bij uitspraken over mogelijk genetisch bepaalde groepskenmerken. Een taboe in de sociaalwetenschappelijke sfeer is evenwel hypocriet wanneer men bedenkt dat in de biomedische wetenschappen genetisch onderzoek (ook naar allerlei 'sociale' kenmerken zoals sexuele voorkeur, alcoholisme of gewelddadig gedrag) nog nooit zo'n hoge vlucht hebben genomen als vandaag. Biomedisch onderzoek in de genetica legitimeert zich door het beeld voor te spiegelen van snelle praktische toepassingen.

3. Interculturaliteit toegepast

Bij afwezigheid van een wetenschappelijk aanvaard en theoretisch ingebed kader rond interculturaliteit hebben mensen uit het beroepsleven (bedrijfsleven, ontwikkelingssamenwerking, toerisme, migrantenwerking) zelf gezocht naar manieren van aanpak. Op grond van ervaring is zo een corpus van inzichten ontstaan, niet zozeer gericht op kennis en wetmatigheden maar op vaardigheden en houdingen (mentale ingesteldheid). We overlopen een aantal van die inzichten en de daarbij ontstane specialisaties (vakbladen, kenniscentra, leermodellen).

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Globalisering laat zich van alle maatschappelijke deelsferen het meest prominent voelen in de economie. Ondernemen wordt meer en meer internationaal: werknemers, filialen, partners, klanten, leveranciers en ontwerpers bevinden zich vaak in het buitenland, steeds vaker ook in andere continenten. Dit vormt voor Westerse ondernemingen een uitdaging die de normale business-sfeer overstijgt. Zich in niet-Westerse culturen waarmaken is niet louter vanuit bedrijfsrationales als winst, verantwoording tegenover de aandeelhouders en concurrentiële voordelen te bewerkstelligen.

Bedrijven zijn al langer dan vandaag uitgedaagd om uit hun economische cocon te komen en zich meer maatschappelijk te profileren. Vanuit verschillende hoeken komt sinds de jaren zeventig de vraag (en soms de eis) om ecologisch te produceren of milieuvriendelijke producten op de markt te brengen, om dierenrechten te respecteren, en om aan eerlijke handel te doen met het Zuiden. Aan banken is gevraagd om ethische beleggingsfondsen te promoten. Nog veel ouder is uiteraard de eis – afgedwongen door sociale strijd en vastgelegd in uitvoerige wetgeving of collectieve akkoorden – naar acceptabele arbeidsvoorwaarden, veilige en gezonde arbeidsomstandigheden en een bepaalde mate van inspraak van de werknemers. In vele niet-Westerse landen is die eis verre van gerealiseerd. ‘Decent work’ is nog steeds een van de voornaamste programmathema’s van het Internationaal Arbeidsbureau in Geneve.

Dit geheel aan maatschappelijke verwachtingen naar bedrijven toe is begrippelijk samengebracht onder de vlag duurzaam ondernemen of maatschappelijk verantwoord ondernemen. In de praktijk zien we dat duurzaam ondernemen zich op twee manieren voordoet.

Eenzijds is er de ‘mainstreaming’, waarbij het klassieke bedrijf, van MNO tot KMO, pogingen onderneemt of aangemoedigd wordt om een aantal stappen te zetten³⁰. Dit proces vindt grotendeels in het bedrijfsleven zelf plaats. Het kan gaan om *stakeholdermanagement*, waarbij een systematiek wordt ontwikkeld om belanghebbenden (werknemers, klanten, lokale gemeenschappen, overheden...) te betrekken. Daarnaast is er ‘*corporate governance*’, een referentiecodel voor beursgenoteerde bedrijven die slaat op transparantie,

³⁰ Zie o.m. Voka-Kauri, *Kompas voor duurzaam internationaal ondernemen*, Antwerpen, 2005.

duurzaamheid in investeringen en winstbesteding, lange termijn-visie en, als middel hiertoe, accountability-standaarden gericht op sociale en ethische verantwoording. Onafhankelijk van andere spelers kan een bedrijf ook een eigen ‘*code of conduct*’ proclameren, waarin een aantal waarden en verantwoordelijkheden worden weergegeven die het bedrijf in acht wil nemen. Ten slotte zijn er ook steeds meer certificatiesystemen en labels, die betrekking hebben op zowel kwaliteit in het algemeen, sociale aspecten, milieuaspecten of een combinatie van deze. SA 8000 is een internationale, vrijwillige standaard die verifieerbare normen bevat op vlak van arbeidsomstandigheden. Milieustandaarden zijn veelal op sectorniveau ontwikkeld (visserij, bosbeheer, textiel...).

Anderzijds opereren een aantal bedrijven naast of buiten de klassieke ondernemingspatronen, met de bijzondere bedoeling bepaalde maatschappelijke waarden te realiseren. *Coöperatieven* zijn een reeds lang bestaande vennootschapsvorm waarbij de vennoten-eigenaars vaak ook tegelijk de klanten en in sommige gevallen de producenten zijn. In coöperatieven houdt het lidmaatschap van een vennoot veel meer een multi-dimensionele en diepgaandere betrokkenheid in dan in de meeste klassieke bedrijven³¹. De beslissingsstructuur is per definitie participatief, terwijl in klassieke ondernemingen participatie eerder een toegestane uitzondering is op de regel dat de meerderheidsaandeelhouders (via delegatie naar het topmanagement) het voor het zeggen hebben. Coöperaties deden reeds avant la lettre aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De noden van de vennoten worden gelenigd, op zowel economisch als sociaal en cultureel vlak. Winst en commerciële bedrijfsvoering staan ten dienste van een bepaalde groep (bv zuivelboeren) en bij uitbreiding een segment van de samenleving. Producenten van groene energie kiezen vaak voor de coöperatieve vennootschapsvorm. Ook *fair trade producenten* kiezen voor coöperatieven of voor losse associatievormen om zich te verenigen. Ook het distributie van fair trade producten gebeurt vaak via aankoopcentrales met een coöperatieve structuur, waarin NGO’s (zoals Oxfam Wereldwinkels) vaak de dienst uitmaken. Daarnaast bestaat een uitgebreide sector activiteiten die vaak met de overkoepelende term *sociale economie* worden aangeduid: activiteiten die niet op de concurrentiële markt zouden overleven maar die ook de overheid niet als haar opdracht beschouwt. Dit kan gaan om tewerkstelling voor risicogroepen in het Noorden of om spaar- en kredietbeheer of gezondheidsverzekering voor armere bevolkingsgroepen in het Zuiden. De overheid of een donor zorgt voor een financiële inbreng (vaak beperkt qua bedrag of beperkt tot een initiële stimulus) terwijl het bestuur toekomt aan de doelgroep zelf.

Bij dit alles ontmoeten de profit en de non-profit sector elkaar. Bedrijven maken de stap naar maatschappelijk verantwoord ondernemen gedeeltelijk onder druk en gedeeltelijk op eigen initiatief: rendement op lange termijn, aantrekkelijke jobs en werksfeer (wat rekruterend en motiverend werkt voor goed geschoolde werknemers) en ‘reputatiemanagement’, waarbij een goed imago als doelstelling vooropgesteld wordt. NGOs halen vaak hun *raison d’être* uit maatschappelijke doelstellingen (opkomen voor risicogroepen, ecologische thema’s, ontwikkelingssamenwerking). Vaak staan bedrijven en NGOs in oppositie tegenover elkaar, maar er zijn ook meer en meer aanzetten tot samenwerking: Roularta geeft samen met de Vlaamse Noord-Zuidbeweging het blad MO* uit, een aantal

³¹ cfr. Develtere P., Meireman K. en P. Raymaekers, *Coöperatief en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De plaats van de vennoot binnen de coöperatie*, Leuven: HIVA, 2005.

milieuverenigingen sloten samen met Vlaamse bouwondernemingen energiecharters voor het bouwen van energiezuinige woningen, er zijn partnerschappen tussen WWF en Nokia, tussen Microsoft en het Hoog Commissariaat voor de Vluchtelingen enz. NGOs zijn voor bedrijven in die zin aantrekkelijke partners omdat ze in de publieke opinie een hoog vertrouwen genieten. Maar de samenwerking is niet altijd van harte. NGOs hanteren een eigen jargon met een inherent kritische ondertoon. Ze kennen een relatief trage besluitvorming. Bovendien is er de vraag naar representativiteit: door wie zijn de NGOs gemandateerd? Aan wie leggen ze verantwoording af? Zowel bedrijven als NGOs zijn vaak de gevangene van hun eigen organisatiecultuur die zich net zoals culturen in het algemeen niet snel laat veranderen³². Men dient er zich van bewust te zijn dat voor het overbruggen van cultuurverschillen Noord-Zuid in een aantal gevallen deze cultuurkloof bedrijf-NGO eveneens een complicerende factor vormt.

Expats, planet & profit

Aandacht voor interculturaliteit wordt door bedrijven soms gezien als een uitbreiding van de reeds genomen stappen op gebied van duurzaam ondernemen. Maar uiteraard zijn veel bedrijven al langer dan vandaag aanwezig op het internationale forum. In de tweede helft van de twintigste eeuw zijn Amerikaanse, Europese en Japanse bedrijven beginnen investeren, handelspartners zoeken en productievestigingen oprichten in landen waar de taal en de cultuur verschillend was. Meer en meer groeide de opvatting dat onderhandelaars en expat-managers specifiek getraind moesten worden op hun verblijven en functioneren in een vreemde omgeving. Gaandeweg werden ervaringen en inductieve kennis in verband gebracht met een meer gesystematiseerde insteek vanuit de toegepaste psychologie. Paul S. Adler schreef in 1975 een artikel dat de theorie van de acculturatieshock zou lanceren. Het aanpassingsproces in een vreemde omgeving zou daarbij verlopen volgens een U-curve gaande van initiële euforie die als gevolg van frustraties en onzekerheden al snel overgaat in een crisis; daarna vindt een geleidelijke re-integratie plaats waarbij men eerst zichzelf in zijn culturele eigenheid terugvindt en vervolgens ook de nieuwe cultuur leert accepteren (autonomie- of herstelfase). Ten slotte treedt de fase van aanpassing in, waarbij men de nieuwe cultuur en de cultuurverschillen leert te waarderen. Deze theorie is daarna druk becommentarieerd geworden. De aanvangssituatie kan zeer verschillend zijn: een arme immigrant in Europa zal niet de initiële euforie kennen van de Amerikaanse expat in Singapore. Als bovendien de nieuwe omgeving niet receptief is, lijkt het goed mogelijk dat men ofwel in permanente crisis verzeild geraakt, ofwel teruggeworpen op zichzelf en een kleine entourage lotsgenoten. De bewijsvoering voor de U-curve bleek bovendien eerder zwak.

³² cfr. Heap S., *NGO's engaging with business. A world of difference and a difference to the world*. Intrac, 2000; 'Werk aan de winkel voor bedrijf én NGO', in *Forward (VBO-magazine)*, November 2003, pp. 30-43; Hudlot B., *NGO's en bedrijven in België. Praktische gids voor een vruchtbare samenwerking*, Business & Society Belgium, 2006 (kan gedownload worden op www.businessandsociety.be)

In 1986 ontwierp de cognitieve psycholoog Milton Bennett³³ zijn ‘Developmental Model of Intercultural Sensitivity’, een kader dat verklaring moest bieden voor de reacties van mensen op cultuurverschillen. De onderliggende hypothese die wordt aangenomen is die van de contactconditionering: naarmate iemand’s ervaring met cultuurverschillen meer gediversifieerd en gesofisticeerd worden, diens vaardigheden inzake interculturele relaties zullen toenemen. Dit ervaringsproces verloopt in fasen, waarbij elke fase een cognitieve structuur vertegenwoordigt die zijn weerslag vindt in houdingen en gedragingen. De eerste drie fasen zijn eerder ethnocentrisch, uitgaande van de eigen cultuur als centraal referentiepunt:

- *ontkenning* van cultuurverschillen (enkel mijn eigen cultuur is van tel; geen interesse voor andere culturen)
- *weerstand* tegen cultuurverschillen (mijn cultuur is de enige goede; andere culturen worden als bedreiging aangevoeld)
- *minimalisatie* van cultuurverschillen (mijn cultuur is universeel; “we zijn allemaal kinderen van God”... verschillen worden erkend maar als triviaal bestempeld)

De volgende drie fasen zijn eerder etnorelativistisch, waarbij de eigen cultuur als een van vele culturen wordt aanzien, niet noodzakelijk beter dan andere:

- *aanvaarding* van cultuurverschillen (men aanvaardt dat andere culturen bestaan en er ontstaat een zekere interesse; zonder dat men akkoord is met alles respecteert men andere culturen; dit respect kan slaan op gedrag en communicatievormen maar ook op wereldbeelden, moraal en religiositeit)
- *aanpassing* (men gebruikt wat men heeft geleerd over de andere cultuur om meer effectief te communiceren met mensen van die andere cultuur; dit betekent niet dat men de eigen cultuur opgeeft)
- *integratie* (men heeft waarden, houdingen en gebruiken uit een andere cultuur dusdanig leren opnemen dat men die cultuur als het ware interioriseert; wie lang in een andere cultuur heeft geleefd kan op de duur met die cultuur ‘meedoen’; men ziet deze houding vaak bij niet-dominante minderheidsgroepen, bij ervaren expatriates en bij ‘globale nomaden’; bij elk van die groepen is ook een zekere ontworteling mogelijk, waarbij men bij geen enkele cultuur echt aansluiting vindt).

Doordat ze relatief eenvoudig te begrijpen waren, zouden zowel de U-curve als Bennett’s model populaire uitgangspunten vormen voor een uitgebreide panoplie aan praktische toepassingen. Eind jaren tachtig werd vastgesteld dat 20 à 40% van alle door Amerikaanse bedrijven uitgestuurde expats voortijdig terugkeerden³⁴. Internationaal actieve bedrijven hebben bijgevolg in cross-cultural training meer en meer een strategische keuze gezien. De lijst van publicaties, workshops, vormingspakketten en gespecialiseerde

³³ Milton Bennett (1986), A developmental approach to training for intercultural sensitivity, *International Journal of Intercultural Relations* 10(2), pp.179-195).

³⁴ Black J.S. & M. Mendenhall (1990), Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and Theoretical Framework for Future Research. *Academy of Management Review*, 15(1), pp.113-136. Mendenhall is mede-stichter en partner van de Kozai Group, een in St.Louis (USA) gevestigd adviesbureau inzake internationale HRM en expatriates management.

consulenten rond dit thema breidt zich bij wijze van spreken nog elke dag uit. Cross-cultural training moet voor expats de cultuurshock helpen opvangen en de vaardigheden verhogen bij onderhandelen met en leiding geven aan mensen uit andere culturen. De training kan op vele manieren georganiseerd worden: door studie, seminars, rollenspelen en experimenten. Volgens J. Kline Harrison³⁵ moet een training zich eerst richten op de zelforganisatie van de persoon (self-assessment, omgaan met veranderingen en stress), vervolgens op aandacht voor culturen (bv. met behulp van Hofstede's theorie) en omgaan met cultuurgebonden incidenten op de werkplek. Pas daarna komen specifieke kennis en vaardigheden aan bod (area study, taal, specifieke cultuur, adequaat gedrag...).

Vandaag zien we dat interculturaliteit in de business-sector stilaan geïnstitutionaliseerd geraakt. Er bestaat reeds een beroepsgroepering voor interculturele professionals, met name SIETAR (Society for Intercultural Education, Training and Research). SIETAR³⁶ is Amerikaans van oorsprong maar met vertakkingen wereldwijd. Het wil zowel reëel als virtueel een ontmoeting- en uitwisselingsforum zijn, opererend via websites, evenementenhosting en wetenschappelijke conferenties. ITAP³⁷ is een consultancy groep die zich sterk op Hofstede's ideeën inspireert om trainingen en begeleidingen rond interculturaliteit in een HRM-kader aan te bieden. In veel landen worden cross-cultural trainingen aangeboden door management schools (zoals bv. Vlerick in België) en taalinstututen (bv. Berlitz, Lisberg, Pimentel in de Benelux). Dit zijn slechts enkele voorbeelden van gespecialiseerde groepen die zich specifiek op bedrijven richten. Hoe zou het er aan toe gaan in de non-profit?

Onze vrienden in het Zuiden

Ontwikkelingssamenwerking is een systeem. De herkomst van de vele ontwikkelingsactoren (voornamelijk internationale organisaties, overheidsdiensten en Ngo's) is heel divers. Ze komen voort uit het vroegere missiewerk, uit koloniale beleidsvoering, uit naoorlogse heropbouwgroepen, uit links-ideologische hoek, uit de nieuwe sociale bewegingen (o.m.de milieubeweging) en soms ook als offshoot van commerciële initiatieven. Ondanks die diversiteit voelt een buitenstaander een zekere homogeniteit in het systeem aan: het taalgebruik, het profiel van de mensen die er werken, de materiële context en de opvattingen zijn zeer gelijkaardig. Als sector heeft ontwikkelingssamenwerking een redelijk krediet opgebouwd bij de bevolking. De meeste Ngo's zijn opgebouwd rond twee polen: een campagnerwerking die zich richt op een eigen achterban en soms op het ruimere publiek, en een zuidwerking die zich voornamelijk concentreert op een aantal partners. Destijds werden vooral technisch onderlegde personen (vaak landbouwkundigen, artsen, verpleegkundigen en lesgevers) uitgezonden om direct de doelgroep bij te staan. Tegenwoordig zijn er ter plaatse organisaties (ook Ngo's genoemd) die de technische bijstand op zich nemen, terwijl de noordelijke 'coöperant' (ontwikkelingsjargon voor 'expat') op regionaal niveau de partners opvolgt wat voornamelijk neerkomt op het samen maken van projectvoorstellen en rapporten en het

³⁵ Harrison J.K (1994)., Developing succesful expatriate managers: a framework for the structural design and strategic alignment of cross-cultural training programs, Human Resource Planning, 17(3), pp.17-35.

³⁶ www.sietar.org

³⁷ www.itapintl.com

oplossen van problemen allerhande. De overheidsdiensten (zoals DGOS) en enkele grote internationale instellingen (zoals de Wereldbank en de ontwikkelingsdienst van de Europese Unie) werken eerder samen met overheden in het Zuiden, wat bilaterale hulp genoemd wordt. Samen vormen ze de ‘donor community’, maar dit betekent niet dat er tussen donoren veel overleg bestaat. Elke donor, of het nu een overheidsdienst of een Ngo is beslist soeverein over zowel de keuze van als het programma met zijn partners, waarmee men vaak op loyaliteit gestoelde zeer persoonlijke banden heeft. De meest opvallende interne evolutie *binnen* het systeem ontwikkelingssamenwerking is de toenemend gewicht (vanaf de jaren '80) van relief organizations, die aan steeds hoger ritme worden ingezet bij zowel natuurlijke als menselijke rampen in het zuiden (hongersnood in Ethiopië, noodhulp en wederopbouw bij Tsunami in Azië, oorlog in Afghanistan, Libanon etc.) .

Momenteel staat dit systeem onder druk. Vanuit andere geledingen in de samenleving plaatst men meer en meer vraagtekens bij de toegevoegde waarde van Ngo's en bilaterale hulp. Vooral de ‘structurele hulp’ ligt onder vuur³⁸. Organisaties worden aangemoedigd om werk te maken van interne professionalisering en schaalvergroting. Die druk is er ook voor zowel Ngo's als overheden in het Zuiden, waar deze vaak als ‘agent’ een rol spelen bij de uitvoering van programma's van de Wereldbank van het type SAP (Structural Adjustment Program) en PRSP (Poverty Reduction Strategy Paper). Er heeft zich rond de ontwikkelingssector een hele kenniseconomie neergeplant, die vooral training, feasibility studies, facilitatie, monitoring en evaluaties aanbiedt³⁹. Op zijn beurt is deze kennissector dan weer voorwerp van kritiek omdat zij teveel afroemt van de middelen die genereus door mensen in het Noorden aan mensen in het Zuiden gegeven worden. Daarnaast worden Ngo's – die vaak met de beschuldigende vinger naar de politieke wereld, het bedrijfsleven en het financiële bestel wijzen – op de korrel genomen vanwege hun gebrek aan mandaat en zwakke accountability.

Een andere uitdaging is die van de ‘vierde pijler’⁴⁰. Dit staat voor alle niet-gebonden en niet-klassieke ontwikkelingsactoren zoals ziekenhuizen, bedrijven, vakbonden, lagere overheden (steden en gemeenten) en ook de talloze individuele initiatieven. Eigen aan de meeste van deze initiatieven is dat zonder institutionele tussenstations een vrij directe band gecreëerd wordt met mensen in het Zuiden. Het groeiende succes van de vierde pijler heeft te maken met enerzijds een toenemende Noord-Zuid-toegankelijkheid (mogelijkheden via internet en het e-mailverkeer en het toenemend aantal mensen dat naar derde wereldlanden

³⁸ Structurele hulp staat tegenover noodhulp. Structurele hulp heet preventief te zijn (“don't give them fish but learn them how to fish”) en neemt de vorm aan van gemeenschapsontwikkeling en bijstaan van armere groepen die zich organiseren. Een gedeelte van de structurele hulp gaat expliciet de politieke toer op: lokale organisaties of bewegingen worden financieel gesteund met de bedoeling dat ze zich als tegenmacht zouden profileren tegen plaatselijke corrupte regimes of tegen de economische belangen van het Noorden.

³⁹ cfr. Roberts S.M., J.P. Jones & O. Fröhling (2005), NGOs and the Globalization of Managerialism : A Research Framework, in *World Development*, 33 (11), pp.1845-1864. Het best gekende kenniscentrum rond NGO-werking is wellicht INTRAC (International NGO Training and Research Center).

⁴⁰ cfr. Develtere P., *De Belgische Ontwikkelingssamenwerking*, Leuven: Davidsfonds. De vierde pijler van ontwikkelingsactoren omvat alle actoren die niet onder de eerste drie pijlers vallen (i.e. de bilaterale, de multilaterale en de indirecte samenwerking, of anders gezegd: de Staat, de Internationale instellingen en de Ngo's).

op reis gaat) en anderzijds een blijvende achterdocht rond de besteding van de fondsen bij staatsactoren en NGOs (“komt het geld wel goed terecht?”). Veel staatsactoren zowel als NGOs in Noord én in Zuid besteden veel aandacht aan capaciteitsontwikkeling terwijl de eigenlijke doelgroep slechts indirect aan bod komt. Visueel en emotioneel is het nochtans de doelgroep die de modale burger aanspreekt.

Hoewel we onrecht aandoen aan de vele pogingen van ontwikkelingswerkers om te professionaliseren en tegelijk mensen van de achterban op directe wijze te betrekken bij het Zuiden, lijkt het er toch sterk op dat de ontwikkelingswereld voor een gedeelte opgesloten zit in haar eigen logica. Die logica stelt voorop dat enkel de eigen organisatie op voldoende legitieme wijze ‘onze mensen in het Zuiden’ kan benaderen. In die benadering zit een bepaalde jovialiteit en ook een bepaalde exclusiviteit. Bovendien is zij getekend door een nogal axiomatische invulling van het gelijkheidsprincipe die verblindend werkt voor het onderkennen van het interculturele aspect van de partnerrelatie. Jean-Paul Olivier de Sardan⁴¹ schetst in *Anthropologie et développement* de heersende stereotypen: de consensuele dorpsgemeenschap, de ‘paysan petit entrepreneur’, de traditionaliteit van de dorping, de onderworpen dorping en de rebelse dorping. Het gebruikte ontwikkelingsdiscours heeft alle kenmerken van *populisme* in de morele zin: men doet het voor het (miskende) volk. Het populisme kan als positief verhaal klinken (‘het volk heeft veel te bieden’) wat in de actie de vorm van ‘basisme’ aanneemt (typerend voor pastoraal werk of gemeenschapsontwikkeling). Maar het kan ook een *miserablisme* worden (‘het volk krijgt niet wat het toekomst’) waardoor ontwikkelingswerkers zich als avant-gardisten gaan zien en zich in het bijzonder gaan toespitsen op marginale of revolterende sectoren (favela’s, verzetsbewegingen). Dit alles gebeurt wanneer de ontwikkelingswerker naar het Zuiden vertrekt met een stereotypisch beeld. Dit is op zich alleen mogelijk wanneer culturele eigenheid en diversiteit worden ontkend en het Zuiden (vanuit een ideologisch gedragen missie) gedefinieerd wordt vanuit zijn relatie met het Noorden.

Aandacht voor interculturaliteit heeft in de wereld van de Ngo nog een lange weg af te leggen. Toch zijn er aanzetten om zowel rond de partnership-relatie als rond het functioneren van coöperanten het cultuurgegeven au serieux te nemen.

In een artikel in het vakblad *Coopérer aujourd’hui*⁴² van GRET wordt gesteld dat tussen partners uit Noord en Zuid de interpretatie van waarden en opvattingen van de andere grotendeels impliciet gebeurt. Het lijkt er wel op dat hier een taboe op rust, dat explicitering van verschillen in waarden en opvattingen (m.a.w. van culturen) oncomfortabel zou zijn voor beide partijen en dat het toch niet relevant zou zijn. Ook lijkt het erop dat Ngo-personeel automatisch het inzicht en de kunde zouden hebben om met cultuurverschillen om te gaan. Philippe Lavigne Delville, één van de twee auteurs van het duo-artikel beklemt oont dat in een eerlijke analyse van Noord-Zuid partnerschappen de inherente asymmetrie van de verhoudingen in acht moet nemen. De mooie term ‘partnership’ verhult vaak een grote diversiteit in institutionele verhoudingen die al te vaak niet in balans zijn: de

⁴¹ Olivier de Sardan J.P. (1997), *Anthropologie et développement*. Essai en socio-anthropologie de développement social, Paris : Karthala.

⁴² Chevrier S. & P Lavigne Delville (2005), *Les enjeux du management interculturel dans les projets de coopération au développement. Une question sous-estimée ? Coopérer aujourd’hui n°44*, Paris : GRET (Groupe de recherche et d’échanges technologiques).

geldstroom gaat vaak in één richting, hetgeen ontegensprekelijk ook de zeggenschap over het ‘gemeenschappelijke project’ beïnvloedt; het gaat vaak om een tijdelijk project met een verschillend belang voor de verschillende organisaties; en de culturen kunnen heel verschillend zijn, zowel de nationale cultuur, de beroeps cultuur als de organisatiecultuur. Dit zijn stuk voor stuk redenen die ervoor kunnen zorgen dat een gemeenschappelijk project hetzij slechts een matig resultaat heeft, hetzij mislukt.

Wat te doen? In een stelsel van gedeelde verantwoordelijkheden is het niet gepast dat stilzwijgend bepaalde beheersmethodieken worden toegeschreven aan de andere partner. Er is ook helemaal geen ‘one best way’ om ten aanzien van de andere partner de impact van de nationale cultuur op de organisatiecultuur in te schatten. Deze zal verschillend zijn per continent, per regio en zelfs per land. Daarnaast geeft het geen pas dat een NGO bij afwezigheid van een eigen beleid rond het interculturele zich volledig verlaat op de open geest en de handigheid van het personeel: consciëntieuze studie van de specifieke interculturele context, opbouw hierrond van een institutioneel geheugen, rekening houden hiermee bij rekrutering van personeel en het als voorwerp van training aanbieden, dit lijkt wel het minimum wat een ontwikkelingsorganisatie kan doen.

Sylvie Chevrier, de andere helft van het auteursduo gaat na hoe intercultureel management in de ontwikkelingspraktijk reëel gebeurt. Het meest klassieke (en nog steeds meest frequente) scenario bestaat erin om over cultuurverschillen zedig te zwijgen. Cultuurverschillen worden *geminimaliseerd* en niet op tafel gelegd om geen conflicten uit te lokken. Voor het betrokken personeel wordt – ook al zonder veel woorden – aangegeven dat ‘suboptimalisatie’ aanvaardbaar is en een confrontatie (of alles wat ertoe zou kunnen leiden) *not done*. Er heerst een attitude van *exotisme* (in de ontwikkelingswereld ‘openheid’ genoemd) in de zin dat men verondersteld is systematisch de cultuur van de andere partner te waarderen. Wie tot een interculturele equipe toetreedt, tekent een psychologisch contract: de kans krijgen zich te verrijken door de cultuurverschillen impliceert een houding van tolerantie en aanpassingsvermogen. Dit leidt vaak tot frustraties en uitlaatkleppen (bv. men ziet dat in de pauzes van vergaderingen mensen van dezelfde nationaliteit elkaar gaan opzoeken om dan toch eens ‘vrijuit’ te kunnen spreken). Projecten kunnen in dit geval weliswaar constructief en resultaatgericht verlopen, maar dit hangt helemaal af van de vaardigheden en de ervaring van de betrokken personen en de stabiliteit van de equipe. In deze gevallen zijn personeelwissels – toch schering en inslag in de ontwikkelingswereld – nefast voor een zorgvuldig opgebouwde *modus vivendi* dat helemaal met de personen samenhangt. Men wordt minder van personen afhankelijk wanneer men voor een gedeelte kan terugvallen op een gemeenschappelijke beroeps cultuur (bv. samenwerking tussen twee ingenieurs rond waterwinning) of een gemeenschappelijke organisatiecultuur. Sommige Ngo’s trachten dit te bewerkstelligen met hun partners een soort mondiaal netwerk te creëren en door personeel van Zuidelijke partners naar het Noorden te halen. Ofschoon dit zeker zijn vruchten kan afwerpen, hebben onderzoeken van Hofstede en anderen genoegzaam aangetoond dat nationale culturen niet door een gemeenschappelijke organisatiecultuur geneutraliseerd worden. Woorden, afspraken, werkinstrumenten blijven een verschillende betekenis hebben, en bijgevolg ook een verschillende praktische invulling. Bovendien zijn strategieën om cultuurverschillen te overstijgen zelf cultureel bepaald: verwijzen naar een beroeps cultuur is typisch Frans, het ‘kaarten op tafel’ expliciteren van onuitgesproken betekenissen is de Amerikaanse aanpak die bv. voor Aziaten stuitend kan overkomen. Het eenvoudig confronteren van partners met elkaars

cultuur kan tot een polarisatie zonder vooruitgang leiden. Daarom pleit Chevrier voor een pragmatische en een contingente aanpak. Men kan een gemeenschappelijke handelingspraktijk zoeken in van elkaar verschillende betekenisystemen. De soort compromissen die men zoekt zijn daarbij niet voorafgegeven. Ze worden mee aangestuurd door de situatie op zich en door werkprincipes die door de partners onderhandeld zijn. Die onderhandeling kan bovendien best nog voldoende deuren openlaten voor cultuureigen invulling van gemaakte afspraken.

Sarah Mukasa⁴³ stelt aan de hand van een casestudy de pertinentie van het inzetten van coöperanten ter discussie. Dit is op zich niet nieuw, maar in het verleden werd deze discussie hoofdzakelijk vanuit kostenperspectief gevoerd. Naast structurele problemen (snel personeelsverloop van coöperanten en onderwaardering van de capaciteiten van lokale staf, verschillende arbeidsvoorwaarden tussen coöperanten en lokaal personeel voor gelijkaardig werk, ...) geeft de studie ook cultureel onbegrip aan als de reden waarom projecten mislukken. Coöperanten nemen niet altijd de goede beslissingen in gender- en gemeenschapsgevoelige thema's (bv. wie moet wie interviewen rond de positie van weduwes tegenover grondbezit). Bovendien kan in een 'particularistische' setting waar het professionele en de privé-sfeer een continuüm vormen bepaalde gebruiken (bv. het houden van huisdieren) aanleiding zijn voor irritatie bij lokaal personeel. Mukasa besluit dat Ngo's meer aandacht moeten besteden aan het management van coöperanten, zowel de manier waarop ze ingezet worden, de hiërarchische verhoudingen als de culturele sensitiviteit.

Interculturaliteit voor iedereen

We hebben het in de voorgaande passages gehad over de uitdaging die interculturaliteit vormt voor bedrijven en ontwikkelingsorganisaties. Men zou daaruit kunnen afleiden dat interculturaliteit een *professionele vaardigheid* is, een hoofdstuk dat aan het curriculum van een vakgebied wordt toegevoegd. Deze vakkennis zou mits de nodige aanpassingen ook nuttig kunnen zijn voor nog andere domeinen: politici, ambtenaren bij internationale instellingen, wetenschappers, kerkleiders, journalisten...

Tegelijk is interculturaliteit zich als kennis- en ervaringsgebied aan het democratiseren. In principe kan iedereen ermee te maken krijgen. Er is uiteraard het toegenomen *mondiaal toerisme* dat zich allang niet meer beperkt tot palmstranden, safari's in wildparken of trekkings in de bergen. Ook de andere cultuur wordt voorwerp van interesse: dorpsmarkten, interculturele dansavonden of rondleidingen in favela's en shanty towns. Daarnaast kan men zich ook voorstellen dat deze steeds toenemende colonnes toeristen voor de plaatselijke bevolking niet onopgemerkt blijven. Een toerist vult gewild of ongewild een bepaald beeld in van de Westerse, Amerikaanse, Franse etc. cultuur. Sommige

⁴³ Mukasa S.(1999), *Are expatriate staff necessary in international development NGOs? A case study in an international NGO in Uganda*, CVO International Working Paper 4, Centre for Civil Society, London School of Economics.

reisorganisaties die het etiket ‘duurzaam toerisme’ op hun zaak kleven, wijden aandacht aan de indrukken die Westerlingen zowel krijgen als nalaten in hun tropische bestemming⁴⁴.

Een veel grotere impact gaat uit van de omgekeerde beweging, met name deze naar het Westen onder de vorm van een steeds voortschrijdende immigratiegolf. Deze immigratiegolf is op gang gekomen in de periode van de dekolonisering van veel landen, een periode die samenviel met de vraag in heel wat Westerse landen naar ongeschoolde arbeidskrachten. Nu, bijna 50 jaar later bestaat 10 à 15% van de bevolking in Westerse landen uit mensen van vreemde oorsprong. Dit aantal zal zonder twijfel nog toenemen, door de steeds verdergaande immigratie (als vlucht uit armoede en oorlogsgebieden) en de grotere nataliteitscijfers bij de meeste groepen van vreemde afkomst. Velen behoren intussen tot de tweede of derde generatie en hebben ook de nationaliteit van het land waar zij wonen. De cultuur laat zich echter niet wijzigen zoals een paspoort. Los van de vraag wie hiervoor verantwoordelijk is, kunnen we er niet onderuit dat de verscheidenheid aan culturen zich problematisch laat aanvoelen in het onderwijs, de werkplek en het openbare leven. Het beleid kon niet anders dan hierop te reageren.

In de beleidsantwoorden zien we een zekere evolutie. Vereenvoudigd voorgesteld zou men kunnen zeggen dat de overheid lange tijd de ogen heeft dichtgehouden voor problemen die zich stelden zoals de verloederding van buurten waar migranten woonden als de racistische bejegening door autochtonen. Tot in de jaren '70 hanteerden zaaluitbaters schaamteloos het bordje ‘interdit aux nord-africains’. In een volgende fase kwam het *doelgroepenbeleid* op de proppen. Migrantengroepen werden als groep benaderd en versterkt met oog op betere kansen in onderwijs, arbeidsmarkt en leefomgeving. De resultaten hiervan zijn vooralsnog niet spectaculair. Vandaar dat nu eerder een *diversiteitsbeleid* naar voren wordt geschoven. Met name in de arbeidssfeer (die vaak als de motor tot integratie wordt gezien) worden bedrijven aangepord werk te maken van diversiteitsmanagement⁴⁵: een bewuste en strategische aanpak om op de werkvloer de verschillende groepen uit de samenleving (naar geslacht, leeftijd of etnische afkomst) de plaats te geven die hen toekomt. Diversiteit wordt als een troefkaart voorgesteld: een betere toegang tot bepaalde markten, een rijker arsenaal aan vaardigheden, een beter imago. Het is echter zeer de vraag of bedrijven zich hierdoor laten leiden. Deze maatregel kan niet worden opgelegd, omdat ze botst op een institutie die in onze samenleving belangrijk wordt gevonden: het vrije ondernemerschap. Dit houdt ook de vrijheid in om aan te werven of te ontslaan wie men wil.

Interculturaliteit gaat een stap verder dan diversiteit, in die mate zelfs dat het niet het directe voorwerp kan zijn van een beleidsmaatregel. Interculturaliteit hebben we bij het begin van deze tekst gedefinieerd als het gezamenlijke handelende optreden (projecten,

⁴⁴ Ook op dit gebied stellen we een tendens tot vakspecialisering vast. Aan de Berkeley universiteit werd in 2003 de interdisciplinaire Tourism Studies Working Group opgericht (www.tourismstudies.org). Enkele jaren voordien al had aan de Sheffield Hallam University het Centre for Tourism and Culture Change het levenslicht gezien (www.tourism-culture.com). Beide instituten bieden vooral vormingspakketten en wetenschappelijke events (colloquia) aan.

⁴⁵ Doyen G., Lamberts M. & M. Janssens (2002), *Diversiteitsmanagement in de praktijk*, Leuven: HIVA; Trivisi (red. M. Janssens) (2002), *Kritische succesfactoren van een Diversiteitsbeleid*, Brussel: Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Werkgelegenheid.

opleidingen, kunstuitingen) door mensen afkomstig uit verschillende culturen. Dit houdt bv. in een bedrijf in dat er niet alleen werknemers zijn uit verschillende cultuurgroepen, maar ook dat mensen uit die groepen in hun dagdagelijkse handelingen (werken, eten, zich verplaatsen enz.) spontaan met elkaar omgaan. De vraag blijft in welke mate dit te stimuleren is, dan wel of het steeds een marginaal verschijnsel blijft, goed voor enkele brugfiguren en op wel-afgesproken manifestaties (bv. sport). Misschien doet interculturaliteit zich voor als een wiskundige limiet: steeds te benaderen, nooit te bereiken. Misschien is het realistisch om aan te nemen dat het reguliere ‘spontane met elkaar omgaan’ zich maar zal manifesteren wanneer die twee of meerdere culturen zelf veranderd zijn, tot op het punt dat ze niet langer in hun grondwaarden van elkaar verschillen. Maar culturen veranderen, dat weten we, traag. Daarom kunnen we het begrip interculturaliteit beter verruimen tot de pogingen die ertoe ondernomen worden⁴⁶.

Een belangrijk en dynamiserend verschijnsel dat met interculturaliteit gepaard gaat is het *reflecterende effect*. Door de confrontatie met een andere cultuur leert men ook zijn eigen cultuur kennen. Bij langdurige confrontatie kan men ook zijn eigen waardenstelsel in vraag stellen. Eigen aan onze tijd is de confrontatie – sommigen zullen het de botsing noemen – tussen de Westerse en de Islamitische cultuur. De betiteling alleen al duidt reeds op een bepaalde asymmetrie: aan de ene kant een samenleving waarvan de grondtoon economisch is, aan de andere kant een samenleving waarvan de grondtoon religieus is. Er is één grote gelijkheid: het gaat om twee expansieve systemen. De westerse economie, markt, producten, reclamespots dringen ongevraagd door tot de verste uithoeken van de aarde. De islam heeft ten minste de ambitie om niet-islamieten tot het ‘ware geloof’ te bekeren. Conflictuele confrontatie kan beide systemen harden en bevestigen in hun eigen gelijk. Maar vreedzame confrontatie kan ogen doen opengaan, evidenties in vraag stellen, verschillen leren begrijpen. Waarom zouden Islamitische vrouwen niet mogen studeren of werk zoeken? Of waarom is het zo vanzelfsprekend dat popmuziek niet gekopieerd mag worden, dat naakte lichamen op grote affiches een horlogemerken aanprijzen of dat Westerse landen tegen een ‘passende vergoeding’ hun afvalberg naar arme Afrikaanse landen mogen

⁴⁶ Onder deze ruimere noemer kan men ook intercultureel management plaatsen. W.A. Shadid ziet intercultureel management als maatregelen om (1) de participatie van groepen in het bedrijf te bevorderen, (2) de culturele diversiteit van personeel op individueel en groepsniveau te erkennen en (3) de wederzijdse acceptatie op de werkvloer te bevorderen. Cfr. Shahid W.A.(2003), *Grondslagen van de interculturele communicatie*, Kluwer, p. 274.

exporteren⁴⁷. Wie heeft de pretentie de particulariteit van zijn of haar eigen culturele setting te kunnen overstijgen bij het beoordelen van de andere?

Dit brengt ons terug bij het debat over cultuurrelativisme en de antwoorden van Levinas: men kan legitiem over de culturen heen kijken wanneer men het samen met de ander doet. Het voordeel van cultuurrelativisme is dat men de eigen cultuur niet als de ultieme waarheid beschouwt. Het nadeel is dat men zich in morele onverschilligheid afsluit van andere culturen. Dialoog is de enige manier om uit deze ‘patstelling’ weg te geraken. Waar geen dialoog mogelijk is groeit de frustratie, het wij-en-zij gevoel en de culturele kloof. Er is geen manier om ‘waarom’ te vragen als vervelende spyware onze computer binnendringt, geen manier om te onderhandelen met zelfmoordterroristen en geen manier om redelijkheid te vragen aan anonieme kapitaalspeculanten.

Levinas en zijn gedachtegoed komen prominent aan bod in de curricula van *CIMIC*, het Centrum van Intercultureel Management en Internationale Communicatie. CIMIC biedt een tweejarige opleiding aan voor volwassenen (NGO- en bedrijfsmensen, migranten en migrantenwerkers, en ook het bredere publiek van geïnteresseerden) rond cultuur en intercultureel management. Het curriculum bevat inleidingen vanuit de antropologie en de moraalfilosofie, raakvlakken en aspectsbenaderingen vanuit vakdisciplines en maatschappelijke sectoren (godsdiensten, politiek, milieu, interculturele communicatie en diversiteitsbeleid, diplomatie en rechtsgang, gezondheidszorg en hulpverlening, economische verhoudingen en ontwikkelingssamenwerking). Daarnaast zijn er area studies rond de grote continenten en uitdiepingen van bepaalde thema’s. De opleiding is de enige in zijn soort in Vlaanderen en kent veel succes. Behalve separate lezingen zijn er vooralsnog geen kortere modules in Vlaanderen⁴⁸. Het succes van zowel CIMIC als de frequente lezingen rond het thema in culturele centra tonen wel aan dat er ook bij het grote publiek een welgemeende belangstelling bestaat voor interculturaliteit.

⁴⁷ Inherent aan de karakterisering van de Westerse samenlevingen als economische samenlevingen met de dominantie van kapitaal over de andere productiefactoren (arbeid en natuurlijke rijkdommen) is de ‘verwaring’ van mensen en dingen. Het ‘te koop zijn van alles’ wordt daarbij deel van de cultuur. In Marxistische termen heet het dat de ruilwaarde van goederen (of van menselijke inzet) niet meer overeenstemt met de gebruikswaarde. In een volgende stap wordt het kopen en verkopen op zich onderdeel van de cultuur, zonder referentie naar de gebruikswaarde van dingen. De prijzen van grondstoffenmarkten worden momenteel voor de overgrote deel bepaald door speculatie (i.e. de inschatting aan welke prijs diezelfde goederen in de toekomst kunnen gekocht of verkocht worden). Kopers hebben met andere woorden die grondstoffen niet nodig. Nochtans kunnen zelfs lichte stijgingen of dalingen van die prijzen bij de producenten (in gebieden in Afrika en Latijns-Amerika) het verschil uitmaken tussen rondkomen of bittere armoede. De cultuur is dus nooit los te zien van of de economische verhoudingen.

⁴⁸ In het kader van het Europese programma Asia-link biedt de Universiteit van Gent voor studenten uit Europa en Zuid-Azië (het Indische subcontinent) het tweejarige programma DEVHAS aan over omgaan met cultuurverschillen tussen Europa en Zuid-Azië. Ook de universiteiten van Leuven en Brussel hebben occasioneel een soortgelijk aanbod rond bepaalde regio’s voor specifieke doelgroepen.

De allegorie van de kokosnoot

Bij wijze van uitleiding willen we nog een voorbeeld schetsen hoe interculturaliteit op eenvoudige wijze kan bijgebracht worden bij doelgroepen die niet noodzakelijk een academische background hebben. Living Stone Center⁴⁹, een uit de toeristische sector ontstaan kenniscentrum biedt interculturele inlevingsreizen aan voor specifieke doelgroepen uit het bedrijfsleven. In een bijhorend vormingspakket hanteert Living Stone Center het ‘kokosnootmodel’ als metafoor met een opvoedkundig verhelderende waarde. Een kokosnoot vindt men in heel veel landen terug, houdt een positieve connotatie in (voedzaam, grondstof, brandstof) en bestaat uit meerdere lagen. Die gelaagdheid vinden we ook terug in culturen.

Van buitenkant naar binnen treffen we de volgende lagen aan:

- de buitenste laag is de gladde schil: de visuele realiteit van een cultuur (bouwstijl, gastronomie, begroetingen en omgangsvormen, taal...)
- daaronder een vezelige laag: systemen en instituties (waarin wordt vastgelegd hoe mensen met elkaar omgaan, zowel in private als publieke sfeer)
- daaronder een harde wand die het zichtbare en grijpbare scheidt van het onzichtbare (symbolen zoals een kruis, Tibetaanse gebedsvlaggen in een landschap...)
- vervolgens komen we bij het vruchtvlees, de onzichtbare maar gekende fundamenten van een cultuur (normen, waarden, conventies en geloofsovertuigingen)
- ten slotte is er de binnenste kern, de vloeibare kokosmelk (de vaak onbewuste basisaannames die bepalen hoe mensen in de tijd, de natuur en de anderen staan).

Deze binnenste kern is, conform haar vloeibare staat, moeilijk grijpbaar en is slechts indirect vast te stellen (aan de hand van antwoordpatronen op uitspraken of dilemma's, zoals Hofstede en Trompenaars uitgewerkt hebben. Die basisaannames zijn dan ook enkel conceptueel te beschrijven als particularistisch of universalistisch, masculien of feminien, georiënteerd op korte of op lange termijn enz.

Inzicht hebben in deze complexe gelaagdheid is slechts een eerste stap in een proces van gradueel toenemende betrokkenheid. Aan inzicht gaat een fase van interesse vooraf, die op haar beurt weer volgt op het wegnemen van een defensieve ingesteldheid. Van inzicht komt men – steeds volgens het pedagogische model - vervolgens tot waardering waardoor men leert kijken met de ogen van anderen. Dit op zijn beurt leidt naar de laatste stap: verinnerlijking van een positieve communicatieve houding ten opzichte van andere culturen, weerspiegeld in gedragingen en levenskeuzes.

Het bovenstaande is uiteraard een zeer schematische weergave van een traject dat in werkelijkheid met horten, stoten en onvolkomenheden verloopt. En, binnen de allegorie

⁴⁹ Volledige naam: Living Stone – Centrum voor Intercultureel Duurzaam Ondernemen. De twee voornaamste stakeholders zijn Joker Reizen (met inbegrip van de ViaVia Reiscafés) en de K.U.Leuven. Zie: www.lscoop.com

blijvend, kan men zeggen: het is niet nodig de hele kokosnoot in één keer op te eten om er de smaak van te pakken te krijgen.

. . .

In deze korte reflectie over het gegeven ‘interculturaliteit’ werd een verscheidenheid aan onderwerpen behandeld en werden meerdere registers opengetrokken: filosofische, sociologische, psychologische en praktische terreinverkennde. Het lijkt er sterk op dat culturen zich niet zomaar aan elkaar aanpassen om een ‘hogere’ universele cultuur te vormen. Inzicht, respect en omgaan met verschillen, dat lijkt het hoogst haalbare. In onze niet-uitputtende wandeling doorheen de velden van beschikbare kennis, hebben we bovendien vastgesteld dat dit inzicht vooralsnog beperkt is. Toch is er, bij een minderheid van mensen, een groeiende wil tot weten. Deze hangt samen met een eveneens groeiende wil tot omgaan met mensen uit andere culturen. Cultuurverschillen, zo hebben we gezien, zijn grondig, taai en belangrijk. Ze zijn te beschrijven maar niet helemaal te verklaren, evenmin als het leven op aarde. Maar culturen zijn geen vastgevroren skeletten van uitgestorven diersoorten. Ze zijn even levend als de mensen die er de dragers van zijn. Voor interculturele communicatie nu en in de toekomst is er dan ook geen reden tot pessimisme.