

*CULTUURVERSCHILLEN  
EN  
OPLEIDINGEN*

Een reactie op de bijdragen van Jan Abrahamse en Martha Stuy door

P. Robert-Jan Simons

Op het eerste gezicht waren de bijdragen van Jan Abrahamse en Martha Stuy zodanig verschillend dat ik me afvroeg hoe ik nu in één commentaar op beide zou kunnen reageren. Jan heeft het immers over het omgaan met cursisten vanuit buitenlandse culturen die in opleidingen participeren. Zijn verhaal is in essentie een pleidooi voor een afstemming van de opleidingsaanpak op culturele verschillen. Martha heeft het over opleidingen voor mensen die helemaal misschien wel niet opgeleid willen worden. Tijdelijk, deeltijd personeel bij een schoonmaakbedrijf gaan opleiden tot voorlieden en managers betekent mensen gaan opleiden die dat nauwelijks willen.

Bij nadere beschouwing blijken er echter toch nog al wat overeenkomsten tussen de problemen en voorstellen van Jan en Martha. Daar zal ik aan het eind op terugkomen. Eerst zal ik echter wat kanttekeningen plaatsen bij de twee bijdragen afzonderlijk.

Jan Abrahamse signaleert het probleem van cultuurverschillen in opleidingen: allochtonen in een Nederlands grootwinkelbedrijf en Egyptenaren die in Nederland worden opgeleid. In beide gevallen vallen de resultaten van opleidingen tegen: veel allochtonen haken al tijdens de cursus af of krijgen onenigheid met hun chef over hun werkhouding; de Egyptenaren zijn dankzij een aangepaste aanpak van de trainers tevreden over de opleiding, maar er bestaan twijfels over de transfer die in de thuissituatie optreedt bij de implementatie. Jan pleit ervoor om gebruik te maken van de inzichten die zijn opgedaan in de tijd van de compensatieprogramma's: uitgaan van gelijkwaardigheid van taal- en cultuur; taal en cultuur niet loskoppelen en interacties van representanten van de buitenlandse cultuur met de dominante cultuur centraal stellen. In de situatie van het grootwinkelbedrijf moet daarom meer duidelijkheid worden gecreëerd over de te

stellen minimumeisen, de mogelijkheden tot afstemming die er zijn bij verschillen in waardering en normering en welke methodiek het beste past. Ook moeten de chefs en collega's worden bijgeschoold in intercultureel gedrag. De aangepaste aanpak in het geval van de opleiding van de Egyptenaren bestaat er uit dat in Nederland een interculturele situatie wordt gecreëerd waarin de mensen veel gewaardeerd worden, waarin zij niet op persoonlijke prestaties (personal action plan) maar als team worden aangesproken, waarin er geen of niet te veel vragen worden gesteld, die in strijd zijn met hun receptieve leertraditie, die bedreigend voor hen zijn, of die zij niet begrijpen.

Hoewel ik het met de signalering en analyse van het probleem van de cultuurbotsing die (ook) in opleidingen kan optreden eens ben en het een goede zaak vindt dat Jan Abrahamse hiervoor in het kader van HRD (meer) aandacht vraagt, heb ik wat twijfels bij de voorgestane oplossing, of beter gezegd bij de concrete uitwerkingen van de voorgestane oplossingen. De ervaringen van de compensatieprogramma's (gelijkwaardigheid van talen en culturen; taal en cultuur koppelen en integratie met de dominante cultuur) kunnen ook wat mij betreft best tot uitgangspunt genomen worden voor intercultureel opleiden. Met name geldt dit overigens voor het eerste uitgangspunt (culturen (en talen) gelijkwaardig behandelen / beschouwen). Het tweede (taal en cultuur niet scheiden) is niet zo van toepassing in de besproken voorbeelden en, naar mijn mening, in het algemeen minder van toepassing in de bedrijfsopleidingssituatie. Het is hierbij veel meer een cultuur dan een taal-probleem, tegenwoordig zelfs ook m.b.t. de casus van de allochtonen in het groot-winkelbedrijf (de tweede en derde generatie heeft nauwelijks nog taalproblemen). Ook het derde uitgangspunt (integratie en communicatie met de dominante cultuur) komt niet zo terug in de uitwerking van de twee voorbeelden. In het geval van de Egyptenaren is dit uitgangspunt natuurlijk niet aan de orde, omdat zij alleen maar tijdelijk hier een opleiding komen volgen. In het geval van de allochtonen in een groot-winkelbedrijf is de aanbeveling om autochtonen te leren intercultureel te denken bedoeld als uitwerking van dit algemene uitgangspunt. Dat is mij te weinig. Waar het om gaat is

dat er meer communicatie en integratie zouden moeten plaatsvinden, dus ook vanuit de kant van de allochtone werknemers. Hoe kan dat georganiseerd worden en liggen dit soort maatregelen op het bordje van een bedrijf? Wat hebben deze voorbeelden en uitwerkingen nog met opleidingen te maken? Wat betekent dit uitgangspunt voor HRD?

De uitwerking van het eerste uitgangspunt (gelijkwaardigheid van culturen en talen) vindt in het eerste voorbeeld zijn beslag in de maatregelen m.b.t. de duidelijkheid van eisen en afstemmingsmogelijkheden. Hier heb ik niet zo veel tegen in te brengen; ik kan me er echter niet zo veel bij voorstellen. Ook zie ik niet zo goed hoe dit nu een uitwerking is van het eerste uitgangspunt. In het tweede voorbeeld heeft dit uitgangspunt geleid tot aanpassingen in de aanpak van de cursisten door de trainers. De Egyptische cultuur wordt serieus genomen en dit leidt tot een aangepaste opleidingsmethodiek, te kenmerken als een receptieve leertraditie, geen vragen stellen, geen individuele prestatie-eisen stellen, en vooral niets bedreigends doen. Ik vind dit een gevaarlijke manier van opleiden. We weten toch dat een passieve, receptieve manier van leren niet tot effecten en (far-) transfer leidt! We weten toch dat het belangrijk is om mensen individueel te toetsen op het bereiken van de leerdoelen! Door belangrijke onderwijskundige principes in te leveren tegen interculturele satisfactie gooien we met het kind het badwater weg. De mensen zijn heel tevreden, maar leren niet wat ze leren moeten. Dat merken ze pas als ze weer terug zijn. Wat zou er dan moeten gebeuren? Naar mijn mening is het goed om de vermelde culturele verschillen serieus te nemen in een opleiding. Dat mag echter niet betekenen dat we al onze opleidingskundige inzichten over boord moeten zetten. In deze situatie hadden de mensen geleidelijk aan moeten leren dat en waarom het belangrijk is dat zij ook individueel aanspreekbaar zijn op het behalen van de leerdoelen, dat transfer alleen verwacht kan worden als er nagedacht wordt tijdens het leren en dat dit gebeurt via het stellen van (inzicht-)vragen. Naast een aanpassing aan de cultuur van de cursisten is ook een leren leren aanpak noodzakelijk!

Martha Stuy heeft als voornaamste

HRD probleem de vraag hoe zij een management-potentieel kan recruterend uit een grote groep uitvoerenden die vaak part-time werken, een afstandelijke binding met het moederbedrijf hebben en vaak een aversie hebben tegen onderwijs. Zij heeft een lijst opgesteld van factoren die een rol spelen bij het mogelijk maken van een promotie. Dit is een indrukwekkende lijst die mij van onschatbare waarde lijkt voor het vormgeven van een HRD strategie om het gestelde probleem op te lossen.

Onduidelijk is mij echter gebleven waar deze lijst op is gebaseerd. Hoe is die tot stand gekomen? Heeft er onderzoek plaatsgevonden? Wat voor soort onderzoek heeft er plaatsgevonden? De antwoorden op deze vragen zijn vooral van belang wanneer we zouden willen generaliseren naar andere situaties en bedrijven. De eerste activiteiten die Martha heeft ondernomen zijn het opzetten van een opleidingstraject met garantie op promotie, het laten ontwikkelen van een testinstrumentarium en het wijzigen van het beeld dat (interne) mensen hebben van het schoonmaken als vakwerk. Ik laat deze drie activiteiten achtereenvolgens de revue passeren.

Het opleidingstraject heeft vooralsnog nogal wat problemen opgeleverd: aversie tegen onderwijs, motivatieproblemen, jaloezie, benodigde tijd, gebrek aan stage-mogelijkheden. Het project mag zelfs de naam pilot-project niet hebben, al is er nog wel een enthousiaste groep overgebleven. Wat betekent dit nu? Moet ik uit Martha's slotopmerkingen concluderen dat zij de moed voorlopig op heeft gegeven en de voorkeur geeft aan een onderzoekstraject boven een opleidingstraject? Hoe gaat het verder met het opleidingsdeel? Is hier niet sprake van een vlucht uit het kerntraject naar het voortraject? Hoe is de leren leren benadering waar Martha aan het eind over spreekt in dit opleidingstraject ingebouwd? Ik vraag mij overigens wel af of de geconstateerde aversie tegen onderwijs wel zo belangrijk is. Betekent dit niet veel meer dat de wijze waarop opgeleid wordt te weinig aansluit bij de manier waarop mensen uit de doelgroep willen / kunnen leren? Is dit niet meer een bijverschijnsel van een onvoldoende motivatie (zowel intrinsiek als extrinsiek) voor de carrièrelijn?

Het testinstrumentarium is mij wat onduidelijk. Hoe gaan die

doorgroeimogelijkheden bepaald worden? Is dat vooral een kwestie van abstractieniveau? Uit de rest van het artikel blijkt dat vooral motivationele factoren (aversie tegen onderwijs, perspectief op nieuwe functie vasthouden, verantwoordelijkheid willen dragen tegen een geringe loonsverhoging, beeld van het bedrijf) en praktische omstandigheden (uitbreiden part-time baan, verhuizen) een rol spelen. Spelen deze ook een rol in het test-instrumentarium en zo ja, welke dan? Lopen we niet het gevaar dat we op de verkeerde kenmerken van mensen gaan selecteren wanneer we denken dat via objectieve testprocedures te kunnen doen?

De campagne VakMensenWerk vond ik een vondst die navolging verdient. Een externe reclamecampagne voeren om het beeld dat de interne mensen hebben van het bedrijf te veranderen is geen alledaagse oplossing. Waarom is eigenlijk voor deze omweg gekozen? Zijn er geen directere wegen? Waren die al eerder beproefd?

Dan kom ik nu aan de beloofde overeenkomsten tussen de beide bijdragen. Dat zijn er wat mij betreft drie. Bij nadere beschouwing blijken beide artikelen eigenlijk te gaan over cultuurverschillen en hun rol in opleidingen. Bij Martha gaat het om de cultuur die in een schoonmaakbedrijf is gegroeid en die samenhangt met de arbeidsomstandigheden in een bedrijf als Cemsto. Die zorgen ervoor dat mensen nauwelijks gemotiveerd zijn om carrière te maken. Als afgeleide daarvan zijn ze natuurlijk ook weinig gemotiveerd om opgeleid te worden. Bij Jan gaat het om de rol van cultuurverschillen die te maken hebben met etnische afkomst of land van geboorte en opgroeien. Zouden de oplossingen van Jan dan ook iets zijn voor Martha en omgekeerd? Inderdaad lijken mij de uitgangspunten voor het omgaan met cultuurverschillen zoals Jan die beschreven heeft gedeeltelijk ook toepasbaar in de situatie van Martha. De cultuur van de zelfstandige deeltijdwerker zonder binding met het bedrijf zou best wat meer als gelijkwaardig beschouwd mogen worden aan de verwachte manager-cultuur. In plaats van te proberen om mensen via opleidingen om te vormen tot een bepaald soort managers zou men ook kunnen proberen om andere organisatievormen en management-typen te

creëren die beter aansluiten bij de vreemde cultuur. Het moet voor mensen kennelijk (nog) aantrekkelijker gemaakt worden om bepaalde verantwoordelijkheden te willen nemen. Ook zou in de opleidingen beter geluisterd kunnen worden naar en aangesloten kunnen worden bij de wensen en ervaringen van de mensen waar het om gaat. Aversie tegen onderwijs is altijd aversie tegen een bepaalde vorm van onderwijs. Ook de integratie van en communicatie tussen de twee culturen kan meer centraal worden gesteld. Een voorbeeld dat Martha zelf al aanhaalt vormen de management-stages. Een andere uitwerking zou kunnen bestaan uit het laten verzorgen van gedeeltes van de opleiding door managers en voorlieden die al zijn voorgegaan. Misschien zijn er nog wel andere uitwerkingen van dit uitgangspunt te bedenken. Hoe de oplossingen van Martha Jan zouden kunnen helpen zie ik voor de strategie om het beeld van het werk te veranderen via een externe reclamecampagne. Misschien kan het grootwinkelbedrijf, in plaats van op de kleintjes te passen, eens op allochtonen passen? Een tweede punt dat mij in de bijdrage van Martha aansprak en bruikbaar voor Jan zou kunnen zijn betreft het "leren leren". Dit is trouwens gelijk het tweede punt van overeenkomst dat ik zou willen signaleren. Voor beiden geldt mijns inziens dat de cultuurverschillen voor opleiders vooral aanleiding zullen moeten zijn om hier serieus werk van te maken. Culturen zijn gelijkwaardig, ook in het kader van opleidingen. Dat wil echter niet zeggen dat we ons opleidingskundig gezien moeten laten verleiden tot een aanpak die (alleen) goed is voor de satisfactie van mensen en niet tot voldoende resultaten leidt. We zullen de kenmerken van de lerenden tot uitgangspunt moeten nemen, er serieus mee omgaan, maar tegelijkertijd toch een aantal essentiële leervaardigheden aanleren (zie boven).

Het derde en laatste punt van overeenkomst betreft de motivatie om te werken en om te leren. Vooral bij Martha, maar in mindere mate toch ook bij Jan spelen motivationele aspecten een hoofdrol. Ik denk dat daarbij verworvenheden van de motivatiepsychologie meer aanwijzingen kunnen geven dan nu in de verhalen van Jan en Martha naar voren komen. Cultuurverschillen in leerhouding en leervaar

digheden hebben naar mijn overtuiging meer te maken met verschillen in motivatie dan met verschillen in (leer)-vaardigheden. Laat ik eindigen met een verwijzing naar eigen werk. Hoe je in een "leren leren" benadering aandacht voor de motivatie om te leren kunt integreren, heb ik beschreven in Simons (1989).

#### Referentie

Simons, P.R.J. (1989). Leren leren: naar een nieuwe didactische aanpak. In P.R.J. Simons, & J.G.G. Zuylen (Red.), Handboek huiswerkdidactiek en geïntegreerd studievaardigheidsonderwijs (pp. 46-59). Heerlen: MesoConsult.