

Laat 'interculturele competentie' in de presentatie van uw bedrijf zien

Dienstverlening aan gasten uit andere culturen

In de afgelopen nummers van Meetings is ruim aandacht besteed aan 'vergaderen over de grens'. Per land wordt gekeken of er een soort nationale typering te geven zijn, waar van uit gegaan kan worden. Toch geldt zeker niet automatisch "bij Duitsers moet je je zo opstellen, bij Denen moet je daar op bedacht zijn... en dan lukt het verder wel". De rubriek laat zien dat het belangrijk is om rekening te houden met cultuurverschillen. Wat die precies zijn, is niet in enkele algemene termen aan te geven.

Elke situatie is immers anders. Dat geldt ook voor de contacten met wie we te maken krijgen. Bovendien veranderen culturen voortdurend. Dat wil niet zeggen dat specifieke kennis van de andere cultuur niet belangrijk is. Zo moet je bij oudere Duitsers voorzichtig zijn met 'duzen' (tutoyeren), maar bij jongeren speelt dat veel minder. In een pas verschenen onderzoek wordt echter gedetailleerd uiteengezet dat er bij contacten met mensen uit andere culturen – zeker in de dienstverlenende sector – veel meer in het spel is.

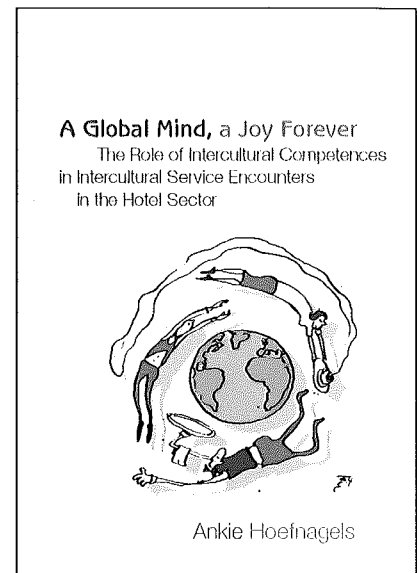
In haar studie "A Global Mind, a Joy Forever" (2014) maakt Dr. Ankie Hoefnagels op verschillende manieren duidelijk dat 'a global mind' steeds belangrijker wordt nu we in allerlei sectoren met globalisering te maken hebben. 'A global mind' is een algemene vaardigheid om met mensen uit andere culturen om te gaan. Die vaardigheid houdt niet alleen kennis van een specifieke cultuur in, maar ook een *houding*, gecombineerd met bepaalde *vaardigheden*. Zij gebruikt daar de vakterm 'interculturele competentie' voor.

Hoefnagels heeft dit onderwerp nauwkeurig onderzocht voor hotels, waar frontline-personeel in toenemende mate wordt geconfronteerd met mensen uit de meest uiteenlopende culturen. Heel boeiend is het om na te gaan hoe zij stap voor stap het

onderwerp voor een aantal factoren analyseert. Zij doet dat achtereenvolgens vanuit het perspectief van het management, het personeel en de gasten. Ze komt tot verrassende inzichten. Zo wijst ze op bepaalde misvattingen bij het management, op de neiging tot stereotyperen bij gefrustreerd personeel, zaken die negatief werken op het resultaat van ondernemingen. Maar ze laat ook overtuigend zien dat het de moeite waard is om te investeren in 'interculturele competentie', waar adequate cursussen voor bestaan. Niet alleen kan men op dat punt de concurrentie vóór zijn, maar personeel dat over die competentie beschikt blijkt ook beter gemotiveerd en geeft de klanten een goed gevoel over het bedrijf.

Op diverse plaatsen in het boek komt naar voren dat het belangrijk is voor bedrijven die gasten uit andere culturen ontvangen om niet alleen hun personeel te scholen in 'interculturele competentie', maar ook dat die bedrijven daar in hun presentatie van zichzelf, met name in advertising en marketing, rekening mee houden.

Hoefnagels' studie is gericht op de hotelsector, waar met name baliemedewerkers veelal oog in oog staan met 'vreemdelingen'. In de conferentietoorden waar Meetings zich vooral op richt, zijn de ontmoetingen veelal minder



complex, maar, zo betoogt de auteur, is die global mind zeker niet onbelangrijk. Speciale aandacht voor dit onderwerp kan ook voor conferentietoorden een unieke selling point zijn, een aspect dat het ten volle waard is om aandacht te geven in de presentatie van zichzelf in een steeds meer globaliserende wereld. Of zoals Hoefnagels het verwoordt: '...service firms could strategically inform their customers about the organization's sensitivity to their cultural needs'.

Een 'global mind' is een 'joy forever': blijf deze kwaliteit voortdurend ontwikkelen en zie het als een USP, het zal zijn vruchten afwerpen.

"A Global Mind, a Joy Forever"

Interview met Ankie Hoefnagels

Nieuwsgierig geworden naar wat een 'global mind' inhoudt en wat 'interculturele competenties' nou eigenlijk in de praktijk kunnen zijn? Meetings sprak met Dr. Ankie Hoefnagels om eens een en ander uit te diepen.



In uw dissertatie geeft u aan dat trainingsprogramma's ook buiten de hotelsector relevant zijn. U doet ook aanbevelingen: bijvoorbeeld inzake die trainingsprogramma's of de selectie van personeel. Zou u kort kunnen aangeven hoe zo'n trainingsprogramma er uitziet?

"Er is geen standaard voor trainingsprogramma's op interculturele competenties. Daarvoor zijn de doelstellingen van trainingen ook te gevarieerd. Train je bijvoorbeeld mensen voor een verblijf in een bepaald land? Of wil je je personeel leren om gepaster om te gaan met culturele diversiteit in je zor-

ten moeten in een lastige cultuur in allerlei situaties zoeken naar de beste manier van handelen. Zo'n omgeving zou natuurlijk ook kunnen worden ontworpen voor meetings en events: bijvoorbeeld een virtuele omgeving van een internationale bijeenkomst waar je als organisator op van allerlei culturele uitdagingen stuit zoals het gedrag rondom een buffet (wel of niet in de rij), of de kleuren van de bloemen en de decoraties (in sommige culturen zijn witte bloemen een verwijzing naar de dood). Kortom, er zijn legio mogelijkheden voor trainingen die zowel

voorbeeld dure flessen whisky. Maar de betreffende Chinese counterpart had gestudeerd in Engeland, en moest niets hebben van deze poging tot omkoping. Een ander voorbeeld: een Chinese delegatie in Nederland werd rondgeleid langs alle highlights, zoals de Keukenhof en Kinderdijk. Bleek dat ze uitstekend op de hoogte waren van Dutch Design en eigenlijk liever naar Eindhoven te willen gaan. Goed doorvragen en bereid zijn om je vooraf gevormde ideeën los te laten dus!"

"Goed doorvragen en bereid zijn om je vooraf gevormde ideeën los te laten"

ginstelling? Maar veel voorkomende elementen zijn: een gevalideerde test doen (bijvoorbeeld de Intercultural Readiness Check) en de resultaten bespreken. Rollenspelen en simulaties waarin je de onzekerheid die de interactie met andere culturen kan geven aan den lijve ervaart. Of waar de deelnemers in multiculturele teams aan een opdracht werken. Case studies, waarbij telkens een acceptabele oplossing moet worden bedacht, die je dan bespreekt met elkaar. Gesprekken met ervaringsdeskundigen. Met elkaar brainstormen over rolmodellen op interculturele competentie; wat is de X-factor? Onlangs sprak ik twee jonge ondernemers die voor het Ministerie van Defensie een virtual game hebben ontworpen ter voorbereiding van een uitzending van militairen. Cursis-

aan kennis, vaardigheden als houding 'sleutelen'. Op de Hotel Management School Maastricht ontwikkelen we momenteel een game over culturele diversiteit die voor diverse doelgroepen kan worden aangepast."

U benadrukt dat bij die training interculturele competenties belangrijker zijn dan cultuur-specifieke kennis over marktsegmenten. Zou u dat met een interessant voorbeeld voor de lezers van Meetings kunnen toelichten?

"Nou, wat ik vooral wil zeggen, is dat je er met kennis uit boeken, maar zonder vaardigheden en een open, nieuwsgierige houding niet komt. Ik heb wel eens meegemaakt dat een lid van een delegatie naar China meende te weten dat je Chinese zakenrelaties moest omkopen met hele dure cadeaus, bij-

Wat lezers van Meetings zeker zal aanspreken is de presentatie van interculturele competentie in hun advertenties (wanneer zij die kwaliteit waar kunnen maken) en marketing. Zou u daar ook interessante voorbeelden van of suggesties voor kunnen geven?

"Ja, als je het echt kan waarmaken, dus bijvoorbeeld in kan spelen op de wensen van cultureel diverse markten, dan moet je dat zeker laten weten. Vertel dat jouw mensen een 'global mind' hebben! Of dat jij denkt vanuit een mondiaal perspectief. En neem dan vooral ook mensen aan die de diversiteit van de samenleving weerspiegelen en letterlijk en figuurlijk over de grens durven denken. Iemand die dat heel goed snapt is Rene Romer van bureau Transcity. Hij is expert op het gebied van diversity marketing."