

Een beetje vreemd, maar complementair

"Wij kennen de term 'gezichtsverlies lijden'. Wist je dat Indiërs ook iemand gezichtswinst toekennen? Daarom hechten ze veel belang aan het complimenteren van de ander, bijvoorbeeld tijdens vergaderingen." Die bijzondere wijsheid komt van Eddy Van Hemelrijck, wereldreiziger en zaakvoerder van Dunya, specialist in intercultureel management. Hij begeleidt daarrond ondernemingen bij hun expatbeleid. "Wij geven de verschillen in cultuur aan en zien daarin de complementariteit."

Van Hemelrijck behoudt bij het werk van antropologen als Hofstede en Trompenaars de nodige reserves: "Zij bestudeerden verschillen tussen culturen en zegden dan hoe je er mee om moest gaan. 'Pas op, een Japanner moet je zus en zo aanpakken of het loopt mis.' Alsof het interculturele alleen maar lastig is en een hindernis die je moet overwinnen. Culturele verscheidenheid is juist een bron van creativiteit." In de studie van interculturele verschillen schuilt volgens Van Hemelrijck ook het gevaar van stereotypering: "Elke ontmoeting, met eender wie, moet je trachten onbevangen aan te gaan. Als je aan Walen clichés verbindt, wordt het moeilijk hen nog anders te zien. Met Dunya leggen we veel klemtoon op de eigenheid van het individu. Kennis over culturen is enkel een – belangrijk – hulpmiddel om bepaald gedrag te verklaren en te situeren."

De wereld rond

Dunya betekent in het Turks, Arabisch, Hindi en Urdu 'de wereld' en Eddy Van Hemelrijck heeft die dunya behoorlijk afgereisd. Als jonge twintiger ging hij aan de slag bij Janssens Pharmaceutica en hij stond er na een tijdje in voor de ruilhandel van geneesmiddelen in Oost-Europa, de Sovjet-Unie en China. In die communistische regimes viel toen nog geen geld voor westerse valuta te ruilen, dus wisselde Van Hemelrijck medicijnen in voor farmaceutische grondstoffen, maar ook voor een palet schoenen, marmer of koffie. Later werd Van Hemelrijck voor moederbedrijf Johnson & Johnson verantwoordelijke Centrale Aankoop voor Europa. In 1997 werd hij voor vijf jaar vicepresident International Sales voor Kipling, waardoor hij de hele wereld kon zien. Tussen al het werken door nam hij een sabbatical year om Oost-Azië te ontdekken en in juli 2006 trok hij met zijn vrouw en

kinderen voor dertien maanden de wereld rond om voor het WWF hun projecten te verslaan. In opdracht van de Nederlandse ex-minister Jacqueline Kramer maakte Van Hemelrijck aan de Universiteit Utrecht ook een doctoraatsstudie "Internationale Communicatie van Duurzaamheidsbeleid in Multinationals". Hij is ook gastdocent Intercultureel Management en Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen aan de Karel de Grote Hogeschool in Antwerpen. Met Michaëla Broeckx, Arabiste en businessstrainer, en Francis Laleman, management trainer en internationaal gewaardeerd Indiaspecialist, richtte Eddy Van Hemelrijck Dunya op.

Workshops

In de workshops over multiculturele werkgroepen leren deelnemers meer over de bijzondere kenmerken van de cultuur van hun buitenlandse collega's en dat is allesbehalve overbodig. "In India is het bijvoorbeeld een vorm van respect om niet in elkaars ogen te kijken. Een Belg kan dat interpreteren als onbeleefd of ontwijkend", legt Van Hemelrijck uit. "Aziaten kennen overigens niet alleen het begrip 'gezichtsverlies', maar ook 'gezichtswinst'. Ze complimenteren iemand in groep om hem 'gezicht te geven', hem goed te doen overkomen. Ze zijn wat voorzichtiger in de omgang. Ze kunnen geen opdracht weigeren, maar dat betekent dan niet altijd

dat die opdracht gedaan is. Openlijk kritiek geven op het werk van een collega doet een Aziat ook niet."

Dunya wil uit culturele verschillen meer waarde halen. Van Hemelrijck vergelijkt Chinezen en Belgen: "Een Belg denkt chronologisch en voert stap voor stap een werkmethode uit. Een Chinees zal tijdens stap A tegelijk al aan stap D beginnen en zien wat dat al oplevert. Hij denkt cyclisch in plaats van lineair, yin en yang in plaats van 'juist' en 'fout'. De Chinese input kan de Belg helpen om dingen uit te proberen, terwijl het Belgische gevoel voor structuur de Chinees kan helpen zijn werk te systematiseren."

Expatbeleid

Dunya begeleidt multiculturele teams, maar richt zich ook specifiek op impats en expats. De impats leren de geheimen van de Vlaamse en Waalse mentaliteit en eigenheden, al legt Dunya steeds de nadruk op het individu niet te vereenzelvigen met zijn culturele afkomst. Expats krijgen een analoge begeleiding, al vergt hun vertrek een aparte zorg, weet Van Hemelrijck. Hij tempert vooral de overdreven euforie: "Aan het begin zijn expats helemaal klaar voor het avontuur dat hen te wachten staat. Alles is nieuw en uitdagend, maar dat gevoel maakt na een tijd plaats voor gevoelens van desintegratie. Mensen voelen zich dan plots een vreemde en kunnen zich mogelijk ergeren aan lokale gewoonten. Wij proberen van bij het vertrek de betekenis van die specifieke gebruiken mee te geven, zodat ze er zelf de waarde van gaan appreciëren. In plaats van je te ergeren aan het te laat komen van Zuid-Amerikanen, leer je begrijpen dat zij te laat zijn omdat ze veel belang hechten aan het contact met degene van bij wie ze op dat moment komen." "We waarschuwen ook voor de terugkeer", zegt Van Hemelrijck. "In het buitenland hebben de expats vaak een rol van betekenis en dat kan tegenvallen als ze terugkomen in het thuisland. Is er dan nog wel een mooie functie voor hen weggelegd? Hetzelfde geldt op privévlak. Tellen ze nog mee? Het is belangrijk de contacten met het thuisfront goed te onderhouden." Van Hemelrijck bulkt van de tips, maar hij besluit zelf dat Dunya vooral als 'facilitator van samenwerking' optreedt. Omdat de vermenigvuldiging van culturen te complex, gevarieerd en contextgebonden is om er één waarheid uit te puren.



Eddy Van Hemelrijck (Dunya): "In het buitenland hebben de expats vaak een rol van betekenis en dat kan tegenvallen als ze terugkomen in het thuisland."