

Botsen met de Nederlandse cultuur

Sinds de val van de Muur draagt ook GroenLinks actief bij aan de ontwikkeling van groene partijen in Oost-Europa. Organisatieadviseur Jaap de Jong verzorgde voor SDS – Oost-Europa-project trainingen in Boedapest, Travnik (Bosnië), Pécs (Hongarije) en Zagreb (Kroatië). Hij reflecteert op zijn ervaring met trainingen in "Oost Europa".

Jaap de Jong

Bij het verzorgen van trainingen, cursussen, seminars, werkconferenties en dergelijke voor zusterpartijen in voormalig Oost-Europa kom je jezelf tegen. Nederlandse culturele eigenaardigheden en professionele normen over het eigen vak helpen lang niet altijd goede resultaten te bereiken.

Als organisatieadviseur heb ik honderden dagen cursus gegeven, aan ondernemingsraden, werknemers, managers, bestuurders. En aan kaderleden van GroenLinks. Cursussen voor politieke activisten zijn ook in Nederland anders dan cursussen voor gewone mensen. Het vasthouden aan het eigen gelijk, coalitievorming om wensen te realiseren en het ter discussie stellen van de intenties van begeleiders zijn strijdmiddelen die normale groepen minder, of niet, gebruiken.

Groene partijen behoren in Oost Europa meestal tot de kleinere politieke partijen, met de bijbehorende problemen: weinig leden, meest in maatschappelijke posities waar ze weinig geld hebben. Staatkundige systemen hanteren zijn hoge drempels: er moeten onmogelijke aantallen handtekeningen worden verzameld, borgsommen worden gestort of idioot veel kandidaten gevonden.

De toegang tot de media is vaak niet gemakkelijk. Meerderheidsregimes hebben een grote greep op de media. En het is opvallend: waar ex-communisten weer aan de macht zijn herstellen ze hun greep op het middenveld en intermediaire organisaties met sterke hand.

Die achtergrond geeft een scala aan vluchtmechanismen. Op elke suggestie kan gereageerd worden met een verwijzing naar de politieke situatie, waardoor "dat toch niet slaagt". Het is de kunst met relatief eenvoudige middelen en creativiteit steeds nieuwe mogelijkheden voor overleving te vinden.

Nog steeds kom je ook de naïeve politieke opvatting tegen dat 'het grootste probleem geld is. Als we van het Westen geld krijgen kunnen we een goede verkiezingscampagne voeren. Dan kunnen we deelnemen aan een meerderheidsregering en wordt alles beter.' Sommige westerse zusterpartijen stimuleren dat door geld of materiaal te sturen. Dat betekent, dat Westerse trainers directiever moeten optreden dan zij thuis gewend zijn of wenselijk vinden.

Ervaring leert anderzijds dat mensen het leuk vinden zelf actief te zijn met allerlei opdrachten. Maar dan kan de onderlinge verhouding, de hiërarchie, onder druk komen: 'leiders' voelen hun positie bedreigd en grijpen hard in. Voordat je het als trainer in de gaten hebt, word je een pion in interne partijstrijd.

Wij Nederlanders maken het ons moeilijk. We willen maatwerk leveren, samenwerkingsprojecten aangaan, en verwachten eigen initiatief van anderen. We ergeren ons aan laatkomers, zijn heel direct en kritisch in onze taal. Plichtplegingen en uitgebreide maaltijden vinden we zonde van de tijd. Autoriteit accepteren we niet, alles en iedereen wordt ter discussie gesteld. De "typisch" Oost-Europese mentaliteit wordt gekenmerkt door een zekere apathie en doordat men vooral bezig is met onmogelijkheden. Wellevendheid, veel aandacht voor de gasten, lange toespraken waarin iedereen beloond wordt voordat men tot de kern komt, zijn belangrijke rituelen. Daarnaast kent men vaak een hiërarchische opbouw, die lastig kan zijn bij een training. Als bijvoorbeeld de plaatselijke partijsecretaris een openingswoord houdt, maar vervolgens vertrekt en niet meedoet aan de discussies. Of als bij een opdracht de deelnemers wachten tot de leider heeft gesproken voor ze hun mening geven.

Men heeft moeite met westerse manieren om eigen strategische doelen te formuleren en aan de realisering daarvan te werken. Generaties onder totalitaire onderdrukking hebben niet geleerd zelf actief doelen en strategieën te bepalen.

Door westerlingen uitgevoerde seminars zijn meestal bijeenkomsten waar Westerlingen met een stapel sheets de 'ware' democratie, of zoiets, toelichten. Onze werkvormen – een korte inleiding, een opdracht, in groepjes aan het werk, rapporteren, open en kritische feedback, evaluatie, weer aan het werk – komen vreemd over. Men is niet gewend zelf actief te zijn, terwijl wij dat wel heel graag willen.

En mijn, licht cynische of sarcastische, relativering van mijn nationale cultuur wordt niet begrepen. In plaats van de relativering hoort men kritiek op het eigen functioneren. Als ik bijvoorbeeld zeg dat Nederlanders helemaal gek zijn omdat ze zelfs privé-afspraken met hun partner in de beider agenda's reserveren, horen zij kritiek dat ze die ochtend te laat waren (dat waren ze natuurlijk ook).

Ook denkbeelden uit de feminiseringsdiscussies hebben niet altijd het gewenste effect; blijkbaar is men daar in de onderlinge relaties nog niet aan toe. Het belonen van de zachte kanten werkt niet als de rolverdeling nog behoorlijk traditioneel is en maatschappelijke normen vooral aan het mannelijke appelleren.

Kleine succesjes zijn er ook. Vrouwen die aan het begin van een training voor de eerste keer in een bijeenkomst hun mond opendoen en in het laatste dagdeel in een debatoefening optreden als woordvoester voor hun groep.

Ook de taal is van invloed op het verloop van trainingen. De trainer moet werken in een taal die zijn eigen taal niet is; zelfs mensen die Engels en/of Duits goed beheersen kunnen daarbij in de problemen komen. De discussies tijdens trainingen, over persoonlijke aspecten, onderlinge communicatie, onderlinge relaties, vragen in je eigen taal al concentratie en energie. De tolk moet niet alleen goed kunnen vertalen, maar ook de gevoelswaarde en politieke lading van gebruikte begrippen begrijpen.

Directe interventies door de trainer zijn bijna onmogelijk. Juist in groepsprocessen is direct ingrijpen wezenlijk, tenminste in de manier waarop ik werk als het gaat om relaties en houdingsverandering. Het is altijd meer

dan lesgeven en als deskundige kennis overdragen; het gaat om de hele mens. Hoewel ik me zelf niet snel lichamelijk uitdruk, merk ik dat ik in Oost-Europa de taalafstand probeer te compenseren door directe lichamelijke communicatie en contact. Dat kan dan weer zijn eigen problemen oproepen.

Verder maakt de geografische afstand direct contact over wensen, behoeften en programma moeilijk, terwijl persoonlijk contact voor de voorbereiding van de trainer heel belangrijk is. E-mail maakt communicatie wel gemakkelijker en tijdens bijeenkomsten van de Europese Groenen zijn tegen relatief lage kosten directe gesprekken mogelijk.

Veelal ga ik tegenwoordig een dag -eerder, zodat voor de eigenlijke cursus nog afstemming en voorbereiding kan plaatsvinden. Maar dan blijkt dat men je als 'hoge' gast aan allerlei mensen wil voorstellen en een dag vrij neemt om bezienswaardigheden te laten zien. Je wordt overweldigd door de enorme gastvrijheid, maar van voorbereiding komt niet veel. Terwijl elke keer op het laatste moment verrassingen optreden.

Door het trainingsaanbod te formuleren hopen we de afstemming te vergemakkelijken, al gaat dat ten koste van maatwerk. We ontwikkelen standaardmodules rond drie thema's.

Program- en strategieontwikkeling. Op basis van analyses van relevante maatschappelijke trends en de spelers in het krachtenveld de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke punten in kaart brengen. En dit vertalen naar een missie, programma's, beleidsplannen en dergelijke.

Partijopbouw en kadervorming. Het accent ligt op lokale en regionale afdelingen. Daar speelt onze politieke analyse en prioriteitsstelling een sterke rol in. Wij denken dat groene partijen in Oost-Europa zich vooral regionaal moeten versterken.

Public relations en campagne voeren. Veel Groenen hebben een intellectuele achtergrond, zijn goed in staat om problemen te analyseren, maar slagen er minder in die helder en wervend over het voetlicht te brengen. Ook moeten ze opboksen tegen populistische concurrenten.

Misschien is de belangrijkste oplossing wel gewoon wat minder moeilijk doen. Bezig zijn met cultuurverschillen is een tweede natuur in

mijn vak, maar dat moet ik misschien uitschakelen. Gewoon gaan, primair reageren en doen wat er op m'n weg komt. Minder mikken op directe resultaten van trainingen, meer op onderliggende veranderingsprocessen. De solidariteit door er te zijn, de betrokkenheid en interesse in hun situatie en de eigen wijze van communiceren hebben meer gevolgen dan je denkt. En, eenmaal weer thuis, ben ik mezelf weer vaak genoeg tegen gekomen om te leren van die cultuurschokken. En te verlangen naar een volgende reis.

Jaap de Jong *is organisatieadviseur.*