

Internationale ervaring bevordert creativiteit op het werk

(1) Wie in deze zomerweken mailt naar een collega of klant heeft grote kans een out-of-officebericht terug te krijgen. Veel mensen zijn op vakantie, vaak in het buitenland. Ook voor opleiding of werk gaan steeds meer mensen op reis. Werkgevers zien een buitenlandverblijf meestal als een waardevolle ervaring op het cv, sommige recruiters¹⁾ selecteren er zelfs op. Andere werkgevers bieden het aan als ontwikkelmogelijkheid voor medewerkers. Dat kan in de vorm van een buitenlandstage, uitwisseling of detachering, een tussenjaar, sabbatical of wereldreis. We gaan ervan uit dat zoiets altijd nuttige ervaringen oplevert, ook voor het werk. Maar is dat ook echt zo? Wat zijn nu eigenlijk de voordelen van het reizen naar andere landen, en zijn er ook nadelen aan verbonden?

(2) Dit zijn vragen waar de onderzoeksgroep van psycholoog Adam Galinsky, hoogleraar aan de Columbia Business School in de Verenigde Staten, zich al vele jaren mee bezighoudt. Inmiddels heeft deze groep ongeveer 25 studies gedaan naar de effecten van reizen en internationale contacten op het functioneren van mensen op het werk.

(3) In totaal hebben ze gegevens van duizenden mensen in tientallen landen bestudeerd, onder wie studenten *MBA*²⁾ die een internationale stage doen, professionals die tijdelijk in het buitenland gestationeerd zijn, en mensen die een relatie hebben met iemand uit een andere cultuur. Ze hebben experimenten ge-

daan, werknemers een tijdlang gevolgd, bestaande gegevens geanalyseerd, en verschillende doelgroepen en culturen vergeleken. Dat stelde hen ook in staat de toegevoegde waarde van het reizen als specifieke activiteit in kaart te brengen. Dus los van andere persoonskenmerken die hierbij van belang kunnen zijn, zoals doorzettingsvermogen, zucht naar avontuur of demografische achtergrond.

(4) De resultaten van al die studies zijn vrij eenduidig. Het hebben van meer internationale ervaring maakt mensen creatiever in hun werk. Ze komen met meer verschillende oplossingen voor een lastig vraagstuk, zijn beter in staat *outside the box*³⁾ te denken om ingewikkelde problemen op te lossen, en kunnen meer verschillende en bruikbare suggesties verzinnen, zoals een naam voor een nieuw product. Dat heeft allerlei positieve effecten: het vergroot de loopbaankansen van de personen in kwestie, en het draagt bij aan het succes van het bedrijf. Een vergelijking van 21 seizoenscollecties van grote modehuizen over meerdere jaren liet bijvoorbeeld zien dat de meest creatieve kledingontwerpen ontstonden na een buitenlandverblijf van de topontwerper.

(5) Op zich zijn die resultaten misschien niet anders dan verwacht: dat is nu precies de reden dat internationale ervaring zo hoog gewaardeerd wordt. Maar de toegevoegde waarde van de vermelde studies is dat ze ook zicht geven op het onderliggende mechanisme, en belangrijke valkuilen in kaart brengen.

De psychologische meerwaarde van een buitenlandverblijf, die verklaart waarom mensen creatiever worden, blijkt te zitten in het vergroten van de zogenaamde cognitieve flexibiliteit. Dit wil zeggen dat mensen leren zich te verplaatsen in een andere denkwijze en een ander perspectief. Bijvoorbeeld doordat ze ervaren dat hetzelfde gedrag in een ander land een andere betekenis kan hebben. Zo bleken het probleemoplossend vermogen en het loopbaansucces van *MBA*-studenten alleen te zijn toegenomen als zij zich ook echt hadden verdiept in de culturele verschillen waarmee ze te maken kregen tijdens hun internationale stage.

(6) Wat zorgt er dan precies voor dat deze cognitieve flexibiliteit wordt aangewakkerd? Ook dat kon in deze studies systematisch worden vastgesteld, door een onderscheid te maken tussen de ‘breedte’ en de ‘diepte’ van de internationale ervaring. Diepte gaat over de tijd die men in het buitenland heeft doorgebracht, of de duur van internationale contacten. Voor het vergroten van de cognitieve flexibiliteit bleek de diepte van de internationale ervaring doorslaggevend. Hoe langer het verblijf in het buitenland, of hoe langer de relatie met iemand uit een andere cultuur standhield, hoe beter men in staat was om creatief te denken en moeilijke problemen op te lossen.

(7) Breedte verwijst naar het aantal verschillende landen dat men heeft

bezoekt, of het aantal verschillende internationale contacten. Dat droeg niet echt bij aan de cognitieve flexibiliteit. Het hebben van meer verschillende ervaringen, door het grotere aantal landen dat men had bezocht of doordat men meer verschillende contacten had opgedaan, had wel negatieve effecten. Het zorgde er bijvoorbeeld voor dat mensen het belang van allerlei regels gingen relativeren. Een serie van acht studies liet zien dat personen die van meer verschillende internationale contexten hadden geproefd, meer morele flexibiliteit vertoonden. Ze waren vaker oneerlijk en hielden zich niet aan de afgesproken regels.

(8) Deze inzichten helpen om gericht op zoek te gaan naar wat een buitenlandervaring waardevol maakt. Het maakt dus uit wat je doet. Het reizen naar veel verschillende landen om in aanraking te komen met allerlei andere culturen is voor het werk niet zo zinvol. Wie wil leren om creatiever met moeilijke problemen om te gaan, kan beter langere tijd in een ander land verblijven en zich verdiepen in een andere manier van denken. Overigens, biculturele Nederlanders zijn al langdurig getraind in de denkwijze van twee verschillende culturen. Hun ‘diepe’ ervaring kan voor bedrijven een toegevoegde waarde hebben, ook zonder extra buitenlandverblijf.

naar: Naomi Ellemers

uit: Het Financieele Dagblad, 15 augustus 2019

Naomi Ellemers is sociaal psycholoog en universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht.

noot 1 *recruiter*: iemand die personeel werft en selecteert met de bedoeling een openstaande vacature te vervullen

noot 2 *MBA* (afkorting van *Master of Business Administration*): een beroepsgerichte bedrijfskundige en bedrijfseconomische studie

noot 3 *outside the box*: buiten de gebruikelijke kaders

Tekst 4

De selfie-rage getuigt van een grote honger om gezien te worden

(1) Ik had hem al gezien, de jongen met de mooiste kuif: een zwierige dot zwart haar, aan de wortels gebleekt tot een soort geel. Die zondag hing hij met zijn vrienden rond in de tuin van een mausoleum in New Delhi. Minutenlang was hij bezig om de kuif in model te krijgen. Toen stapte hij op me af. Selfie, *madam*? Tuurlijk. Wie ben ik om te weigeren? Ik loop hier verder toch maar in de weg. Dus zag ik mijn schaapachtige blik weerspiegeld in het scherm van zijn mobieltje. Klik. *Thank you. Bye bye.*¹⁾

(2) Ik reis momenteel een paar weken door India, en ben dagelijks een exotisch stylingornament in de selfies van Indiërs. Het is een rare gewaarwording. Eigenlijk vooral omdat er nauwelijks contact is. De fotografen vragen niet naar mijn naam en kijken me nauwelijks aan. Klik, weg zijn ze. Zo'n selfie heeft geen verhaal. Er is geen inbedding in iets breders. Over dit plaatje valt straks niets te vertellen, er valt alleen maar naar te kijken. Dat zal dus wel de bedoeling zijn.

(3) Wij mensen zijn meesters in het maken van voorstellingen van hoe het was of zou kunnen zijn. Wat we heel moeilijk kunnen, is daadwerkelijk aanwezig zijn op een plek. Die geest van ons fladdert constant

weg. Hup, daar vertrekken we alweer met de volgende halve gedachte. Ik denk dat dit gebrek aan aanwezigheid eigenlijk pijn doet. Voor mij zijn die selfies een soort schreeuw: ik ben hier! Toch? Ja, kijk, want ik zie mezelf. En als ik de selfie post, zien mijn vrienden me ook en besta ik extra. Die drang om eindeloos te documenteren waar je bent, getuigt voor mij van een onbeholpen maar groot verlangen naar aanwezigheid.

(4) Het lijkt veel Indiërs behoorlijk goed te gaan. Toch kun je hier nog steeds niet heen om de mensen die op straat leven, hurkend onder een zeiltje. Ze eten in het openbaar, poepen in het openbaar, hebben seks in het openbaar. Weerloos voor elke blik. Ook met hen heb ik geen contact. Waar de selfie-makers vooral hun eigen blik opvangen in het scherm van hun mobiel, weren deze mensen mijn blikken af. Dat is de enige privacy die ze hebben.

(5) In discussies over privacy hoor je vaak zeggen dat 'men' tegenwoordig van alles van je ziet. Ik denk dat deze angst misplaatst is. Zeker, ons gedrag wordt opgeslurpt en omgezet in data waar statistische bewerkingen op worden los-