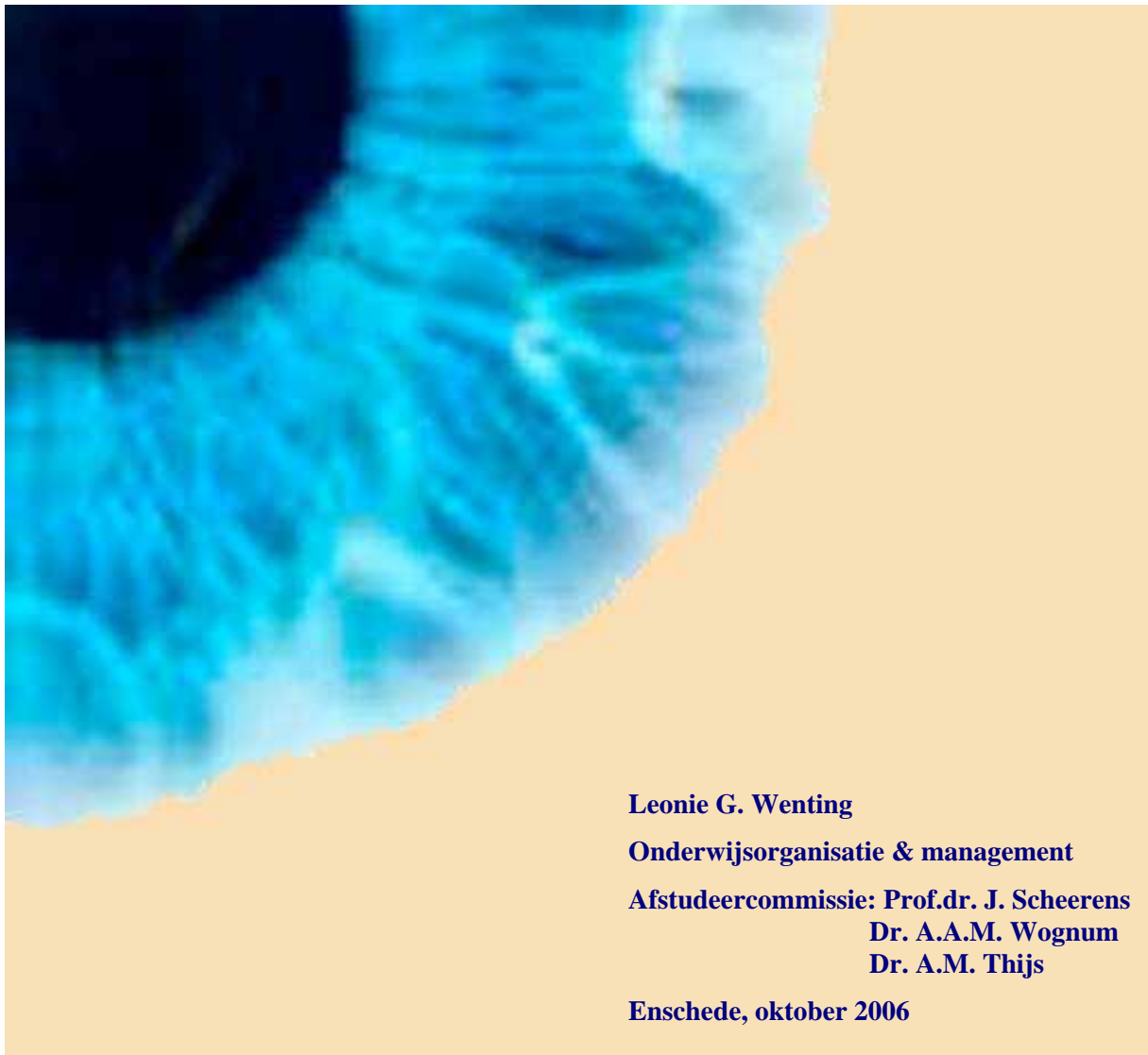


Oog voor effectieve culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers



Leonie G. Wenting

Onderwijsorganisatie & management

Afstudeercommissie: Prof.dr. J. Scheerens

Dr. A.A.M. Wognum

Dr. A.M. Thijs

Enschede, oktober 2006

2 Effectieve Culturele Voorbereiding

- © Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en de faculteit Gedragwetenschappen (EST) van de Universiteit Twente.

Samenvatting

In de huidige ontwikkelingssamenwerking bestaat er grote aandacht voor effectiviteit en verantwoordingsgerichtheid. Het besef groeit dat inbedding van de hulp in de lokale context en cultuur van het ontwikkelingsland een belangrijke rol speelt bij effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking. Dat betekent dat ontwikkelingswerkers over voldoende interculturele competenties moeten beschikken. Volgens de literatuur bestaat er op de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers door ontwikkelingsorganisaties nogal wat kritiek. Waaruit deze kritiek bestaat, wordt uit de literatuur niet duidelijk. In dat licht wordt in deze scriptie de volgende probleemstelling onderzocht:

‘In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?’

Deze probleemstelling wordt aan de hand van de volgende twee onderzoeksvragen onderzocht:

1. *Stemmen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen overeen met de gewenste interculturele competenties?*
2. *Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?*

Uitgangspunten voor dit onderzoek

Om de bovenstaande onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn vanuit de recente literatuur uitgangspunten geformuleerd met betrekking tot *gewenste interculturele competenties* en *effectieve culturele voorbereiding*. Deze uitgangspunten vormen de basis van het onderzoek in deze scriptie.

Uitgangspunten met betrekking tot gewenste interculturele competenties

Onder gewenste interculturele competenties voor ontwikkelingswerkers wordt het volgende verstaan:

1. *Motivatie om te communiceren met iemand afkomstig uit een andere cultuur.* Dat wil zeggen een open en reflexieve houding ten aanzien van de eigen en andere cultuur;
2. *Kennis van algemene thema's van het ontwikkelingsland, zoals: politiek, economie, religie, maatschappij;*
3. *Kennis van en inzicht in verschillende onderwerpen die effectieve interculturele communicatie betreffen;*
4. *Vaardigheid om kennis over cultuur en effectieve interculturele communicatie om te zetten in adequaat gedrag.*

Het is belangrijk dat er overeenkomst bestaat tussen deze *gewenste interculturele competenties* en de door ontwikkelingsorganisaties *beoogde interculturele competenties*. Dat zou betekenen dat culturele voorbereiding gericht is op interculturele competenties die volgens de recente literatuur gewenst zijn.

Uitgangspunten met betrekking tot effectieve culturele voorbereiding

Bij effectieve culturele voorbereiding spelen de doelstellingen, de inhoud en vorm, en de evaluatie van culturele voorbereiding een belangrijke rol, namelijk:

1. De doelstellingen van de culturele voorbereiding:

De doelstellingen voor de culturele voorbereiding moeten overeenstemmen met de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen. Daarnaast is het voor de inhoudsvaliditeit van de culturele voorbereiding van belang dat opleidingsdoelstellingen de recente ideeën over interculturele competenties weerspiegelen en dus overeenstemmen met de volgens de literatuur gewenste interculturele competenties. Tot slot moeten opleidingsdoelstellingen niet alleen op het leerniveau, maar ook op het niveau van het werkgedrag beschreven zijn, zodat de culturele voorbereiding zich ook richt op transfer van kennis, houding en vaardigheden naar de werksituatie.

2. De inhoud en vorm van culturele voorbereiding moet gericht zijn op transfer

In de literatuur worden met betrekking tot de inhoud en vorm van culturele voorbereiding verschillende factoren genoemd die transfer bevorderen, zoals:

4 Effectieve Culturele Voorbereiding

- a. De mate waarin tegemoet gekomen wordt aan de opleidingsbehoeften van deelnemers;
- b. De mate van overeenkomst tussen opleidingssituatie en werksituatie;
- c. Variatie in situaties en stimuli;
- d. Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist;
- e. Voorbereiding op de terugkeer in de werksituatie.

3. De evaluatie van de culturele voorbereiding:

Voor het vaststellen van effecten van culturele voorbereiding is systematische evaluatie van belang. Daarbij is niet alleen de meting van effecten op het leerniveau, maar vooral ook de meting van effecten op het niveau van het werkgedrag van belang. Training is namelijk bedoeld om specifieke competenties over te dragen om zo het werkgedrag van de werknemer te verbeteren. Dat betekent dat de effecten op het niveau van het werkgedrag daadwerkelijk iets zeggen over de mate waarin er sprake is van transfer van de geleerde interculturele kennis houding en vaardigheden en dus de mate waarin culturele voorbereiding effectief is. Bij de meting van effecten moeten objectieve evaluatiemethoden en specifieke en absolute evaluatiecriteria gebruikt worden.

Het onderzoek

In dit onderzoek is met behulp van 'case study' onderzoek gedaan naar de culturele voorbereiding van vier ontwikkelingsorganisaties: Cordaid, ICCO, SNV Netherlands Development Organisation en VSO. De onderzoeksdata zijn gebaseerd op gegevens uit 2004 en 2005, en door middel van interview en documentanalyse verkregen. De data zijn in het onderzoek zowel 'within case' als 'cross case' bestudeerd op de factoren: specifieke context van de ontwikkelingsorganisatie, de beoogde interculturele competenties van ontwikkelingsorganisaties, de culturele voorbereiding (de doelstellingen, de inhoud en vorm en de evaluatie).

Conclusies en aanbevelingen

Welke conclusies kunnen getrokken worden ten aanzien van de probleemstelling: *'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?'* Op basis van het onderzoek kan geconcludeerd worden, dat er een aantal factoren bestaat dat ervoor zorgt dat culturele voorbereiding minder effectief is dan zou kunnen. Het betreft de volgende factoren:

1. *Er bestaat geen duidelijk beeld over de afstemming tussen de door ontwikkelingsorganisaties beoogde en de volgens de literatuur gewenste interculturele competenties, omdat ontwikkelingsorganisaties deze beoogde interculturele competenties in de meerderheid van de gevallen niet expliciet beschrijven.*
2. *Er bestaat onduidelijkheid over afstemming tussen de (strategische) keuzen van de ontwikkelingsorganisaties en de culturele voorbereiding.*
3. *Culturele voorbereiding is onvoldoende gericht op transfer (het niveau van het werkgedrag):*
 - a. Opleidingsdoelstellingen zijn niet gericht op transfer
 - b. De mogelijkheden van transfer bevorderende factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding worden slechts ten dele benut. Zo is er sprake van:
 - ontbreken van formatieve evaluatie van leerbehoeften op het niveau van het werkgedrag;
 - onvoldoende benutten van de mogelijkheden van 'on-the-job' opleiding;
 - onvoldoende benutten van de mogelijkheden ontwikkelingswerkers voor te bereiden op terugkeer naar de werksituatie.
4. *Er bestaat te weinig oog voor de effecten van de culturele voorbereiding.*
 - a. Er bestaat geen structurele evaluatie gericht op de transfer van de interculturele kennis, houding en vaardigheden
 - b. Er bestaat geen duidelijk systeem voor meting en evaluatie van effecten op het niveau van het werkgedrag.

Daarnaast kan echter geconcludeerd worden dat er ook sprake is van een aantal factoren dat de effectiviteit van de culturele voorbereiding bevordert, namelijk:

1. *De doelstellingen van de culturele voorbereiding komen in grote mate overeen met de gewenste interculturele competenties en weerspiegelen daarmee dus de recente ideeën over interculturele competenties.*
2. *Er is sprake van aanwezigheid van een aantal transferbevorderende factoren in de inhoud en vorm van culturele voorbereiding, namelijk:*
 - a. Er worden docenten/trainers ingezet die ervaring hebben met de werksituatie van ontwikkelingswerkers;
 - b. Er is sprake van variatie in stimuli en situaties;
 - c. In de opzet van de training bestaat aandacht voor tegemoetkoming aan de leerbehoeften van ontwikkelingswerkers;
 - d. Er bestaat op leerniveau aandacht voor de leerbehoeften van ontwikkelingswerkers door formatieve evaluatie op het leerniveau.

Opvallend is dat factoren die een belemmering vormen voor de effectiviteit van de culturele voorbereiding vooral tot de verantwoordelijkheid van het management van ontwikkelingsorganisaties behoren. De factoren die perspectief bieden voor de bevordering van effectiviteit van culturele voorbereiding vallen vooral onder de verantwoordelijkheid van opleidingsinstellingen. Ontwikkelingsorganisaties lijken daarmee minder oog te hebben voor de effectiviteit van culturele voorbereiding dan de opleidingsfunctionarissen en opleidingsinstellingen.

De conclusies leiden tot de volgende aanbevelingen:

1. *Ontwikkelingsorganisaties moeten de interculturele competenties die ze beogen expliciet formuleren en doorgeven aan opleidingsinstellingen.*
2. *De doelstellingen voor de culturele voorbereiding moeten ook op het niveau van het werkgedrag beschreven worden.*
3. *De inhoud en vorm van culturele voorbereiding moeten gericht zijn op transfer, dat wil zeggen:*
 - a. Er moet **structureel** oog bestaan voor de leerbehoeften van ontwikkelingswerkers tijdens de uitzending door formatieve evaluatie op het niveau van het werkgedrag.
 - b. De mogelijkheden van 'on-the-job' opleiden in het ontwikkelingsland moeten benut worden.
 - c. Men moet streven naar een goede doorlopende leerlijn in 'off-the-job' en 'on-the-job' opleiding.
 - d. Er moet sprake zijn van structurele voorbereiding op terugkeer in de werksituatie.
4. *Zorg voor een duidelijk systeem voor meting en evaluatie van effecten, door:*
 - a. Structureel gebruik van professionele systematische evaluatie op het niveau van werkgedrag
 - b. Zorg voor beschikbaarheid van geschikte evaluatiemethoden op het niveau van werkgedrag.
 - c. Gebruik van objectieve evaluatiemethoden en absolute en specifieke evaluatiecriteria.

Tot slot: Het biedt perspectief dat ontwikkelingsorganisaties hun ontwikkelingswerkers de mogelijkheid bieden deel te nemen aan een culturele voorbereiding en dat deze culturele voorbereiding bovendien in grote mate aansluit bij de interculturele competenties die volgens de literatuur wenselijk zijn, zoals uit het onderzoek blijkt. Ontwikkelingsorganisaties moeten zich echter realiseren dat effectieve culturele voorbereiding vraagt om bewuste en strategische keuzen met betrekking tot de interculturele competenties die van ontwikkelingswerkers verwacht worden. Bovendien is het belangrijk dat ontwikkelingsorganisaties aandacht hebben voor de effecten van de culturele voorbereiding. Wanneer ontwikkelingsorganisaties oog hebben voor effectieve culturele voorbereiding zal leiden dit leiden tot ontwikkelingswerkers met voldoende interculturele competenties. Goed voorbereide ontwikkelingswerkers zullen in staat zijn een positieve bijdrage te leveren aan effectieve ontwikkelingssamenwerking.

Summary

Current development cooperation focuses attention on effectiveness and account of results. There is a growing awareness of the important role culture plays in effective development cooperation. This means development-aid workers should possess intercultural competences. According to literature there is a lot of criticism regarding the cultural preparation of development-aid workers, which should lead to intercultural competences. However it is not clear where this criticism consists of. Reasons enough to discuss the next problem statement:

'To what extent does cultural preparation of development-aid workers lead to intercultural competences?'

This problem statement is answered by means of the following two research questions:

- 1. To what extent do intercultural competences that development organisations intend, correspond with the (according to literature) desired intercultural competences?*
- 2. Are the cultural preparation courses effective?*

Main points for this research

To answer the research questions assumptions have been formulated based on recent literature concerning (desired) intercultural competences and effective cultural preparation. These main points concern the basis of the research.

Main points concerning intercultural competences:

According to literature the desired intercultural competences development-aid workers should possess can be defined as follows:

- 1. Motivation to communicate with a person originating from another culture, which demands an open and reflective attitude towards its own culture and the other;*
- 2. Knowledge of general themes of the developing country, such as: politics, economics, religion, society;*
- 3. Knowledge of and insight into several items concerning effective intercultural communication;*
- 4. Skills to put knowledge of culture and effective intercultural communication into adequate behaviour.*

Cultural preparation courses should lead to these intercultural competences. Therefore correspondence between the desired intercultural competences and the intended intercultural competences of development organisations is needed.

Main points concerning effective cultural preparation:

The objectives, the content and form and the evaluation of the cultural preparation courses play an important role regarding to the effectiveness of cultural preparation, namely:

1. Training objectives

The objectives of cultural preparation courses should correspond with the intended intercultural competences of development organisations as well with the desired intercultural competences. The correspondence with the desired intercultural competences implies that the course objectives reflect the recent ideas regarding to intercultural competences. Finally training objectives are to be described both at learning level and at the level of work behaviour. This implies that cultural preparation also focuses on transfer of intercultural knowledge, attitude and skills in the work situation.

2. Content and form of the cultural preparation must be aimed at transfer

According to literature several factors in the content and form of training promote transfer, such as:

- a. The degree to which cultural preparation corresponds with the training needs of participants;*
- b. The match between the training situation and the work situation;*

- c. Variation in situations and stimuli;
- d. Experience of the trainer with the work situation of the course participant;
- e. Preparation of the course participant regarding the return to his work situation.

3. *The evaluation of cultural preparation:*

In order to determine the impact of the course the use of systematic evaluation is important. For this purpose measuring the impact at the learning level is important. But since training is meant to improve the employees work behaviour, measuring should particularly focus on competences on working level. This means that the impact at the level of work behaviour actually indicates to whatever degree the cultural preparation course is effective. For measuring the impact of cultural preparation objective evaluation methods and specific and absolute evaluation criteria should be used.

The research

Multiple case study research is used to study the cultural preparation courses offered by four development organisations: Cordaid, ICCO, SNV Netherlands Development Organisation and VSO. The research data are based on data of 2004 and 2005 and have been obtained by means of interview and document analysis. In this research these data have been studied both ‘within case’ and ‘cross case’ on the factors: intended intercultural competences of development organisations, objectives, content and form and evaluation of the cultural preparation.

Conclusions and recommendations

Which conclusions can be drawn concerning the problem statement: *‘To what extent does cultural preparation of development-aid workers lead to intercultural competences?’* On the basis of the research data it can be concluded that there is a number of factors that causes a lack of effectiveness of the cultural preparation courses. It concerns the following factors:

1. *Lack of clarity concerning the match between intended intercultural competences of development organisations and the, according to literature, desired intercultural competences,* because of the fact that in the majority of the cases development organisations do not explicitly formulate the intended intercultural competences;
2. *Lack of clarity concerning the match between strategic choices of development organisations and cultural preparation;*
3. *Cultural preparation insufficiently aims at transfer (to level of work behaviour):*
 - a. Training objectives do not aim at transfer;
 - b. The possibilities of transfer promoting factors in the content and form of cultural preparation are only partly exploited, this means:
 - a. Formative evaluation of learning needs of work behaviour is lacking;
 - b. Insufficient use of ‘on-the-job’ training possibilities;
 - c. Insufficient use of the possibilities to prepare development-aid workers to the return to the work situation.
4. *Too little eye for the effects of cultural preparation.*
 - a. Lack of structural evaluation aimed at the transfer of intercultural knowledge, attitude and skills;
 - b. Lack of a clear system for measuring and evaluation of impact at the level of work behaviour.

On the other hand it can be concluded that there is a number of factors, which do promote the effectiveness of cultural preparation, namely:

1. *The training objectives of cultural preparation to a large degree match the desired intercultural competences, and therefore reflect recent views of intercultural competences.*
2. *There is a number of transfer promoting factors in the content and form of cultural preparation, namely:*
 - a. Availability of coaches experienced with the work situation of development-aid workers;
 - b. Variation in stimuli and situations;
 - c. Attention to learning needs of development in the design of training;

- d. Attention to learning needs of development-aid workers by formative evaluation at the learning level.

It is remarkable that factors obstructing the effectiveness of cultural preparation for the largest part belong to the responsibility of management of development organisations. On the other hand factors which promote the effectiveness of cultural preparation belong to the responsibility of training officials and/or training institutes. So it seems that development organisations don't have as much eye for the effectiveness of cultural preparation as training officials and training institutes have.

Based on these conclusions the following recommendations can be made:

1. *Development organisations should explicitly formulate the intercultural competences they intend.*
2. *The objectives for cultural preparation should (also) be described at the level of work behaviour.*
3. *The content and form of cultural preparation should focus (more) on transfer, this means:*
 - a. Structural attention should exist for the learning needs of development-aid workers in their work situation by formative evaluation at the level of work behaviour.
 - b. The possibilities of 'on-the-job' training in the developing country should be exploited.
 - c. A good ongoing learning line in 'off-the-job' training and 'on-the-job' training should be pursued.
 - d. Structural preparation of course participants to the return to the work situation.
4. *A clear system for measuring and evaluation of effects should be designed, by means of:*
 - a. Structural use of systematic evaluation methods at the level of work behaviour;
 - b. Care for availability of proper evaluation methods on the level of work behaviour;
 - c. Use of objective evaluation methods and absolute and specific evaluation criteria.

Finally, it is positive that development organisations offer their development-aid workers the possibility to join a cultural preparation course. Moreover, as the research data show, the objectives of these cultural preparation courses correspond to a large degree with the, according to literature, desired intercultural competences. However development organisations should be aware that effective cultural preparation courses require explicitly and strategic choices concerning the intercultural competences expected from development-aid workers. They also should pay more attention to the effects of the cultural preparation courses. Eye for effectiveness of cultural preparation courses will lead to development-aid workers with sufficient intercultural competences. These well prepared development-aid workers are able to contribute to the effectiveness of development cooperation.

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Summary	6
Inleiding	12
Hoofdstuk 1 Interculturele competentie	14
<i>1.1 Drie componenten van het begrip interculturele competentie</i>	<i>14</i>
<i>1.2 Kennis en vaardigheid met betrekking tot cultuur</i>	<i>15</i>
<i>1.3 Kennis van en vaardigheid in effectieve interculturele communicatie: vier perspectieven</i>	<i>16</i>
1.3.1 De vijf dimensies van Nationale culturen (Hofstede).....	16
1.3.2 Glokaal scannen (Vink).....	17
1.3.3 Methodische aanpak van interculturele communicatie: de Drie-stappen-methode (Pinto).....	18
1.3.4 Zeven dimensies van de interculturele communicatie (Trompenaars & Hampden-Turner).....	19
1.3.5 Competent in effectieve interculturele communicatie: overeenkomst in de perspectieven.....	20
<i>1.4 Waar leidt dit toe?</i>	<i>21</i>
1.4.1 De interculturele competenties voor ontwikkelingswerkers.....	21
1.4.2 De eerste onderzoeksvraag.....	21
Hoofdstuk 2 Effectieve voorbereiding op interculturele competenties	23
<i>2.1 Culturele voorbereiding</i>	<i>23</i>
<i>2.2 De doelstellingen voor culturele voorbereiding</i>	<i>23</i>
<i>2.3 De inhoud en vorm van culturele voorbereiding en de bevordering van transfer</i>	<i>24</i>
2.3.1 Transfer van training.....	25
2.3.2 Verschillende perspectieven op transferbevorderende factoren in het trainingsontwerp.....	25
2.3.3 Factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding die transfer bevorderen.....	26
<i>2.4 De evaluatie van training</i>	<i>28</i>
2.4.1 Validiteit.....	28
2.4.2 Praktische bruikbaarheid.....	29
2.4.3 Effectiviteit.....	29
<i>2.5 Waar leidt dit toe?</i>	<i>32</i>
2.5.1 Effectieve culturele voorbereiding.....	32
2.5.2 Tweede onderzoeksvraag.....	33
Hoofdstuk 3 Onderzoeksopzet en methodologische verantwoording	34
<i>3.1 Conceptueel kader en de onderzoeksvragen</i>	<i>34</i>
3.1.1 Het conceptuele kader.....	34
3.1.2 De onderzoeksvragen.....	35
<i>3.2 De onderzoeksopzet</i>	<i>36</i>
3.2.1 Multiple casestudy design.....	36
3.2.2 De onderzoeksgroep.....	37
3.2.3 Onderzoeksinstrumenten.....	38
3.2.4 Data-analyse.....	39
<i>3.3 Opbrengst van dit onderzoek</i>	<i>39</i>
Hoofdstuk 4 De case beschrijvingen	40
<i>4.1 Cordaid</i>	<i>40</i>
4.1.1 De specifieke context.....	40

10 Effectieve Culturele Voorbereiding

4.1.2 De beoogde interculturele competenties van Cordaid	41
4.1.3 De culturele voorbereiding door Kontakt der Kontinenten	41
4.2 ICCO	44
4.2.1 De organisatie	44
4.2.2 De beoogde interculturele competenties	45
4.2.3 De culturele voorbereiding door het Hendrik Kraemer Instituut	45
4.3 SNV	48
4.3.1 De organisatie	48
4.3.2 De beoogde interculturele competenties	49
4.3.3 De culturele voorbereiding door KIT IMC	49
4.4 VSO	52
4.4.1 De organisatie	52
4.4.2 De beoogde interculturele competenties	54
4.4.3 De culturele voorbereiding	54
Hoofdstuk 5 De culturele voorbereiding: beeld vanuit vier organisaties	58
5.1 Overeenstemming gewenste en beoogde interculturele competenties	58
5.1.1 Wat zijn de gewenste interculturele competenties?	58
5.1.2 Welke interculturele competenties beogen ontwikkelingsorganisaties?	58
5.1.3 Stemmen de beoogde en gewenste interculturele competenties overeen?	59
5.2 Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?	60
5.2.1 Hoe proberen ontwikkelingsorganisaties beoogde interculturele competenties te realiseren?	60
5.2.2 Welke effecten bereiken ontwikkelingsorganisaties met de culturele voorbereiding?	66
5.2.3 Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?	68
5.3 Waar leidt dat toe?	69
Hoofdstuk 6 Conclusies, discussie en aanbevelingen	70
6.1 In hoeverre leidt culturele voorbereiding tot interculturele competenties?	70
6.1.1 Stemmen de beoogde en gewenste interculturele competenties overeen?	70
6.1.2 Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?	71
6.1.3 In hoeverre leidt culturele voorbereiding tot interculturele competentie?	74
6.2 Discussie	76
6.3 Aanbevelingen	79
6.3.1 Aanbevelingen met betrekking tot de culturele voorbereiding	79
6.3.2 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek	82
6.4 Tot slot: Met het oog op effectieve ontwikkelingssamenwerking	83
Literatuurlijst	85
Literatuurlijst documentanalyse	88
Bijlage 1 De Nederlandse ontwikkelingssamenwerking in vogelvlucht	90
1.1 Vijf decennia in ontwikkeling	90
1.1.1 De jaren vijftig: neokoloniale, politieke en economische motieven spelen een hoofdrol	90
1.1.2 De jaren zestig: bilaterale hulp, groeiende aandacht voor effectiviteit en de rol van de cultuur	90
1.1.3 De jaren zeventig: 'Selfreliance', concentratielandenbeleid en de oprichting van het IOV	91
1.1.4 De jaren tachtig: duurzame armoedebestrijding, sectorprogramma's, groeiende rol NGO's	92
1.1.5 De jaren negentig: Ontwikkelingssamenwerking slaat nieuwe wegen in	92
1.1.6 Aan de poorten van een nieuw millennium	93
1.2 De huidige Nederlandse Ontwikkelingssamenwerking	94
1.2.1 De Millenniumdoelen en het huidige Nederlandse ontwikkelingsbeleid	94
1.2.2 De kern van het ontwikkelingsbeleid: partnerschap, samenhang, coherentie	94

1.2.3 Huidige hulpvormen: Partnerschap, bilaterale en multilaterale hulp, sectorale benadering	95
1.2.4 Evaluatie en effectiviteit in de huidige ontwikkelingssamenwerking.....	96
1.2.5 Naar effectieve ontwikkelingssamenwerking	97
1.2.6 De professionele ontwikkelingswerker en interculturele competentie	98
Bijlage 2 Interviewschema.....	99
Bijlage 2 Interviewschema.....	99
<i>Bijlage 2a. Interviewschema ontwikkelingsorganisatie</i>	<i>99</i>
<i>Bijlage 2b. Interviewschema opleidingsinstituut.....</i>	<i>102</i>
Bijlage 3 Analyseschema documentanalyse	104
<i>Bijlage 3a. Analyseschema documenten ontwikkelingsorganisatie</i>	<i>104</i>
<i>Bijlage 3b. Analyseschema documenten opleidingsinstituut.....</i>	<i>107</i>

Inleiding

In de ruim vijftig jaar waarin de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking bestaat, heeft de Nederlandse ontwikkelingswerker in diverse landen technische assistentie verleend aan de lokale bevolking. In de loop van deze vijf decennia is het streven naar effectieve ontwikkelingssamenwerking een steeds belangrijker rol gaan spelen. Zowel nationale als internationale commissies houden zich bezig met dit effectiviteitsvraagstuk en de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking wordt tegenwoordig dan ook veelvuldig aan kwalitatieve en kwantitatieve analyses onderworpen.

Een belangrijke conclusie tot nu toe is, dat het inbedden van de ontwikkelingssamenwerking in de culturele context van het ontwikkelingsland een prominente rol speelt bij effectieve ontwikkelingssamenwerking (zie ook bijlage 1). Al in 1967 geeft de inmiddels opgeheven Nationale AdviesRaad voor Ontwikkelingssamenwerking (NAR) aan dat men zich bij ontwikkelings-samenwerking bewust moet zijn van sociale, culturele en religieuze factoren die meespelen bij de maatschappelijke vooruitgang. Ontwikkelingssamenwerking gebaseerd op de westerse waarde-oordelen en ideeën over arbeid, concurrentie en individuele verantwoordelijkheid vormt een belemmering voor ontwikkeling, omdat de plaatselijke bevolking moeite zal hebben de aangeboden en vereiste kennis en technieken die zo duidelijk vanuit westers perspectief beïnvloed zijn te accepteren, aldus het NAR in 1967 (Zevenbergen, 2002). Mingoen (2003) spreekt in dit kader over de kracht van cultuur als instrument voor ontwikkeling. Aandacht voor cultuur beïnvloedt volgens Mingoen de ontwikkelingsprocessen in een samenleving positief, omdat het zorgt voor versterking van burgerschap, opbouw van de samenleving, versterking van het gevoel van mensen bij een samenleving te horen en geaccepteerd te worden als volwaardige medeburgers. Het zet het mensen aan actief deel te nemen aan de opbouw van de samenleving.

Het streven naar effectieve ontwikkelingssamenwerking en de centrale rol die cultuur hierbij speelt, leidt tot een verandering in de eisen die aan de huidige en toekomstige ontwikkelingswerker gesteld worden. Deze eisen kunnen in twee hoofdlijnen uiteengezet worden. Op de eerste plaats moet de ontwikkelingswerker kunnen functioneren in een situatie waarin er sprake is van vraaggestuurde technische assistentie ofwel (lokaal) ownership (Hoebink & Van der Velden, 2001). Dit vraagt van de (lokale) ontvangende partij echter de capaciteit tot zelfanalyse en diagnose. In de praktijk blijkt dat de hulpontvangende partij, vooral in de minst ontwikkelde gebieden en landen hiertoe lang niet altijd in staat is. Dat betekent dat een goede communicatie en samenwerking met partners in deze hulpontvangende landen dan ook van groot belang is, aldus Hoebink & Van der Velden (2001).

Op de tweede plaats is het voor de ontwikkelingswerker van belang te beschikken over kennis van lokale omstandigheden en gevoeligheid te ontwikkelen voor lokale culturen (IBO, 1999; Hoebink & Van der Velden, 2001; Zevenbergen, 2002). Voor de huidige en toekomstige ontwikkelingswerker is dus niet zozeer vakkennis van belang, maar vooral de kennis van de lokale omstandigheden en de lokale cultuur, aldus Hoebink & Van der Velden (2001). De ontwikkelingswerker moet dan ook vooral over voldoende interculturele competentie beschikken.

Ontwikkelingsorganisaties kunnen er op verschillende manieren voor zorgen dat hun ontwikkelingswerkers interculturele competenties verwerven. Dit kan onder andere door training, ook wel culturele voorbereiding genoemd. Uit de beperkte literatuur over de interculturele competenties en de voorbereiding van ontwikkelingswerkers, blijkt dat er echter nogal wat kritiek bestaat. Zo spitst de kritiek op het functioneren van de ontwikkelingswerkers zich toe op het bestaan van een gebrek aan 'ownership' en geringe inbedding van de technische assistentie in de lokale politieke, maatschappelijke en economische situatie van het ontwikkelingsland (IBO, 1999). Ook op de voorbereiding van ontwikkelingswerkers die eigenlijk zou moeten leiden tot interculturele competenties bestaat kritiek. Waaruit deze kritiek bestaat, wordt uit de literatuur echter niet duidelijk. In dit licht is het dan ook interessant de volgende probleemstelling te onderzoeken:

'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?'

In deze probleemstelling staan de *interculturele competenties van ontwikkelingswerkers* en *effectieve culturele voorbereiding* centraal. Het literatuuronderzoek, hoofdstuk 1 en 2 van deze scriptie, richt zich daarom op een theoretische kadering van deze twee onderwerpen. Zo is het mogelijk aan het eind van hoofdstuk 1 de *gewenste interculturele competenties voor ontwikkelingswerkers* te beschrijven en in hoofdstuk 2 tot de beschrijving van *effectieve culturele voorbereiding* te komen. Het theoretische

kader leidt tevens tot de uiteenzetting van de bovenstaande probleemstelling in onderzoeksvragen die met behulp van praktisch onderzoek onderzocht zullen worden. Hoofdstuk 3 beschrijft hiertoe het conceptuele kader en de opzet van het onderzoek. Dit onderzoek betreft een multiple casestudy waarin de culturele voorbereiding van vier grote ontwikkelingsorganisaties, Cordaid, ICCO, SNV en VSO Nederland, centraal staat. De resultaten van dit onderzoek worden in hoofdstuk 4 ('within case') en in hoofdstuk 5 ('cross cases') beschreven, zodat het in hoofdstuk 6 mogelijk is tot conclusies en aanbevelingen met betrekking tot de effectiviteit van de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers te komen.

Hoofdstuk 1 Interculturele competentie

De huidige en toekomstige ontwikkelingswerker moet beschikken over interculturele competentie, zo wordt uit de inleiding duidelijk. Daarmee bestaat er nog geen beeld van wat er precies onder interculturele competentie verstaan wordt, zodat het op zijn plaats is het begrip in dit hoofdstuk te onderzoeken. De algemene verkenning van het begrip interculturele competentie in paragraaf 1.1 leidt ons in dit hoofdstuk uiteindelijk langs verschillende aspecten die samenhangen met interculturele competentie, zoals: de thema's die gerelateerd zijn aan cultuur en effectieve interculturele communicatie. Zo ontstaat aan het eind van dit hoofdstuk in paragraaf 1.4 een samenvattende beschrijving van wat volgens verschillende deskundigen onder interculturele competentie verstaan wordt. Met deze beschrijving is tevens duidelijk over welke interculturele competenties de huidige en toekomstige ontwikkelingswerker dient te beschikken.

1.1 Drie componenten van het begrip interculturele competentie

Shadid (1998) doet in zijn boek “Grondslagen van interculturele communicatie” een voorzet voor een definiëring van interculturele competentie door een model te introduceren dat gebaseerd is op het relationele model van competentie van Spitzberg & Cupach. Zo bespreekt hij de hoofdcomponenten van interculturele competentie op drie niveaus, namelijk het niveau van het individu, de ontmoeting en de relatie tussen communicatiepartners. Om tot een definiëring van interculturele competentie voor ontwikkelingswerkers te komen, is vooral het niveau van het individu van belang. Dit niveau bestaat uit de volgende drie componenten:

1. *Motivatie* om met anderen om te gaan op een manier die gepast is;
2. *Kennis* nodig om effectieve communicatie te bereiken;
3. *Vaardigheid* om kennis van cultuur van anderen en interculturele communicatie in adequaat gedrag om te zetten.

Motivatie voor omgang met mensen van een andere cultuur

Hoe gemotiveerder iemand is om op een goede wijze te communiceren, des te groter de kans dat hij door de communicatiepartner als competent wordt ervaren. In dit geval gaat het om de motivatie voor het aangaan en onderhouden van sociale relaties met personen afkomstig uit andere culturele groepen. Bij interculturele communicatie wordt deze motivatie vaak beïnvloed door negatieve factoren als vooroordelen, ethnocentrisme en eerdere ervaringen met leden van dezelfde culturele groep.

Kennis van cultuur om effectieve communicatie te bereiken

Wanneer men beter op de hoogte is van het adequate gedrag dat in een bepaalde situatie nodig is, zal men competenter gedrag vertonen tijdens communicatie. Het gaat daarbij om kennis van de situatie en adequaat gedrag voor die situatie, de manier waarop juiste informatie verkregen kan worden, kennis van verschillen tussen mensen en de betekenis van sociale posities. Bij interculturele communicatie speelt kennis van persoonlijke eigenschappen, kennis van voorkeuren en gevoeligheden, en culturele achtergrond van de gesprekspartner een rol. Het gaat daarbij ook om communicatieregels, rituelen, verbale en non-verbale communicatieregels.

Vaardigheid met betrekking tot kennis van cultuur en interculturele communicatie

Het betreft hier persoonlijke vaardigheden zoals: flexibiliteit, begrip, luistervaardigheid, empathie en aanpassingsvermogen.

Bovenstaande schept een beeld van wat onder interculturele competentie verstaan kan worden. Daarmee is echter nog niet helder over welke specifieke culturele kennis en vaardigheden ontwikkelingswerkers horen te beschikken. Ook is niet duidelijk welke specifieke kennis en vaardigheden tot effectieve (interculturele) communicatie en daarmee tot interculturele competentie behoren. Paragraaf 1.2 gaat daarom dieper in op deze kennis en vaardigheden door te zoeken naar de centrale thema's die volgens verschillende deskundigen een rol spelen bij cultuur. Paragraaf 1.3 beschrijft vervolgens vier verschillende visies op effectieve interculturele communicatie, zodat een

beeld ontstaat van kennis en vaardigheden die nodig zijn voor effectieve interculturele communicatie. Dit alles leidt in paragraaf 1.4 uiteindelijk tot een definiëring van interculturele competentie.

1.2 Kennis en vaardigheid met betrekking tot cultuur

Er bestaan verschillende definities van cultuur. Het is voor deze scriptie niet relevant de beste definitie van cultuur te vinden, maar zicht te krijgen op thema's die een rol spelen bij interculturele kennis en vaardigheden van ontwikkelingswerkers. Hiertoe worden in deze paragraaf verschillende definiëringen van het begrip cultuur beschreven.

Wat wordt onder cultuur verstaan?

Volgens Shadid gaat het bij cultuur om een "geheel van kennis dat een mens nodig heeft om in een gegeven situatie te kunnen functioneren, kennis van onder andere: taal, gewoonten, praktijk, rituelen, opvattingen, waarden en normen" (1998, pag. 23). Daarbij wordt cultuur volgens hem beïnvloed door specifieke geografische, sociale, economische en politieke omstandigheden.

Volgens Sizoo (1993) heeft cultuur alles te maken met groepen mensen die al van oudsher samenleven en oplossingen zoeken voor de uitdagingen waarvoor ze zich vanuit hun natuurlijke en sociale omgeving gesteld zien. Mensen zoeken naar oplossingen die zinvol zijn binnen hun kader van normen en waarden. Cultuur houdt zich echter niet noodzakelijkerwijs aan de nationale grenzen van een land. Daarom is het niet eenvoudig cultuur als uitgangspunt voor ontwikkelingsbeleid te nemen. Sizoo noemt het hebben van kennis van de lokale cultuur waarin men gaat leven en de interactie tussen deze cultuur en de 'moderne' externe invloeden heel belangrijk. De focus moet daarbij liggen bij samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een duurzame en betere wereld om in te wonen en niet zozeer bij samenwerking voor ontwikkeling. De basis hiervoor ligt volgens haar bij de interculturele interactie.

Alle culturen, ook de westerse cultuur, bevatten gewoonten die niet door iedereen als positief ervaren worden, aldus Sizoo. Gewoonten in een maatschappij zijn geen neutrale culturele concepten, maar worden bepaald door de dragers van de cultuur. Hier spelen machtsrelaties een belangrijke rol. Het continue proces van veranderingen die er in een cultuur plaatsvinden, is zo een proces van strijd. Hierbij gaat het niet om wat wij denken dat er moet veranderen in een cultuur, maar om wat mensen binnen een eigen cultuur als onwenselijk en wenselijk ervaren. Dit is iets om rekening mee te houden als men besluit dat aandacht voor de lokale cultuur een belangrijke plaats moet gaan innemen bij duurzame ontwikkeling. Bovendien is het een belangrijk item wanneer men in communicatie treedt met andere culturen.

Harris & Moran (1991) gaan in hun boek "*Managing Cultural Differences*" in op de specifieke inhoud die 'cultural awareness training' volgens hen in de meeste gevallen betreft. Volgens hen zijn er veel verschillende benaderingen qua inhoud en methodologie. Zij geven aan dat 'cultural awareness training' over het algemeen de volgende onderwerpen betreft: kennis van andere mensen en hun cultuur (gewoonten, waarden en sociale regels), bewustzijn van de invloed van de eigen cultuur en gewoonten, specifieke culturele gewoonten en verwachtingen van het land van uitzending, de interactie met vertegenwoordigers van het gastland of andere culturen om zo het bewustzijn van achtergrond, waarden en gedrag van de eigen en andere cultuur te vergroten, simulatie van de specifieke culturele omgeving of situatie van het gebied waarnaar men uitgezonden wordt, relatiesystemen die bestaan bij het aangaan van interculturele relaties, taaltraining, interculturele communicatie, confrontatie en contrasten (conflicthantering)

Welke kennis en vaardigheden spelen een rol bij cultuur?

Uit bovenstaande literatuur wordt duidelijk dat de volgende kennis en vaardigheden een rol spelen bij interculturele competentie:

1. *Kennis van specifieke thema's met betrekking tot het land van uitzending, zoals: Politieke, economische, geografische, sociale, maatschappelijke en religieuze omstandigheden.*
2. *Kennis van effectieve interculturele communicatie,*
3. *Vaardigheden met betrekking tot effectieve interculturele communicatie.*

Over de kennis en vaardigheden die belangrijk zijn voor interculturele competentie bestaat nu duidelijkheid. Maar wat wordt er precies verstaan onder effectieve interculturele communicatie en welke visies bestaan er op effectieve interculturele communicatie? Dit vraagt om een nader onderzoek. In de volgende paragraaf wordt daartoe onderzocht om welke kennis en vaardigheden het bij effectieve interculturele communicatie gaat. Daartoe wordt een viertal visies op effectieve interculturele communicatie besproken.

1.3 Kennis van en vaardigheid in effectieve interculturele communicatie: vier perspectieven

Volgens Shadid (1998) is interculturele communicatie het proces van uitwisselen van informatie tussen twee personen die beiden behoren tot een specifieke culturele context die verschillend is. Het gaat hierbij om normen, waarden en praktijken die een belangrijke rol spelen bij de interactie en specifiek zijn voor de betreffende sociale of culturele groep. Men veronderstelt hierbij echter vaak ten onrechte dat de communicatiepartner beschikt over kennis van deze normen en waarden. Interculturele communicatie gaat dus om een proces van vergelijking, beoordeling, toewijzing en onderhandeling van identiteiten van de communicatiepartners.

Er bestaan verschillende visies op interculturele communicatie en de wijze waarop deze communicatie effectief zou kunnen verlopen. In deze paragraaf wordt de kern van een viertal perspectieven op interculturele communicatie besproken. Er is daarbij gekozen voor de visie van Hofstede, Vink, Pinto en Trompenaars, omdat de praktijk van de interculturele communicatie in Nederland vooral door deze vier deskundigen gedomineerd lijkt te worden. Door het vergelijken van deze perspectieven ontstaat een beeld van de houding, kennis en vaardigheden die tot effectieve interculturele communicatie behoren.

1.3.1 De vijf dimensies van Nationale culturen (Hofstede)

Volgens Hofstede & Hofstede (2005) is cultuur een collectief verschijnsel dat in meerdere of mindere mate gedeeld wordt met mensen die in dezelfde sociale omgeving leven of leefden als waarin cultuur werd verworven. Cultuur is volgens hen aangeleerd en niet aangeboren omdat het overgedragen wordt via de sociale omgeving.

Het nationale cultuurniveau: de vijf dimensies

In de benadering van Hofstede & Hofstede (2005) staat nationale cultuur centraal. Nationale culturen van verschillende landen kunnen onderscheiden en vergeleken worden door ze te beschrijven met de volgende vijf dimensies:

1. *Machtsafstand:*
Hierbij gaat het om de maatschappelijke ongelijkheid die onder de bevolking van een land normaal gevonden wordt en de houding ten opzichte van gezag;
2. *De mate van individualisme:*
De verhouding tussen individu en groep;
3. *Masculiniteit:*
Mannelijkheid ten opzichte van vrouwelijkheid binnen de cultuur. Het betreft de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen, de emotionele gevolgen van het geboren worden als jongen of als meisje;
4. *Onzekerheidsvermijding:*
Manieren van omgaan met onzekerheid en onduidelijkheid. Dit hangt samen met agressie en het uiten van emoties;
5. *Lange termijngerichtheid tegenover korte termijngerichtheid.*

Onderscheid van overige cultuurniveaus

Hofstede & Hofstede (2005) onderscheiden nationale niveaus van cultuur, die gebaseerd zijn op het land of de landen waartoe we behoren. Maar ook andere niveaus spelen een rol in de wijze waarop cultuur tot uiting komt. Zo zorgen het regionale, etnisch, religieuze en taalniveau voor verschillen tussen landen. Daarnaast onderscheiden Hofstede & Hofstede ook nog een sekseniveau, een

generatieniveau, een sociaal-klassenniveau dat afhankelijk is van genoten onderwijs, functie of beroep en een ondernemings- of afdelingsniveau in het geval iemand een baan heeft.

Interculturele communicatie volgens Hofstede & Hofstede

Interculturele communicatie bestaat volgens Hofstede & Hofstede (2005) uit drie fasen: *bewustwording, kennis en vaardigheden*. De eerste fase, de *bewustwording*, houdt in dat je herkent dat je in een bepaalde omgeving bent opgegroeid en daarom bepaalde mentale systemen hebt ontwikkeld. Dat betekent ook dat je erkent dat anderen in een andere omgeving zijn opgegroeid en daarom andere mentale systemen hebben ontwikkeld. De tweede fase is de fase van *de kennis*. De omgang met andere culturen vraagt het je verdiepen in symbolen, helden en rituelen van die cultuur. Volgens Hofstede & Hofstede (2005) is het belangrijk te begrijpen in welke zin een bepaalde cultuur verschilt van je eigen cultuur. De derde fase bestaat uit het *verwerven van vaardigheden*. Deze vaardigheden zijn gebaseerd op bewustwording, kennis en ervaring. Dit houdt in dat we de symbolen van de andere cultuur leren herkennen en gebruiken, de helden uit die cultuur kennen en de rituelen beoefenen.

1.3.2 Glokaal scannen (Vink)

Glokaal scannen

Vink (2002; 2004) noemt zijn benadering van de interculturele communicatie ‘glokaal scannen’. Glokaal scannen is gebaseerd op twee ontwikkelingen die volgens Vink waar te nemen zijn: globalisering en lokalisering. Door globalisering of mondialisering is er sprake van verkleining van fysieke afstanden waardoor de culturele afstanden en verschillen afnemen. Volgens Vink is er echter ook sprake van lokalisering. Door deze lokalisering ontstaat er meer aandacht voor de eigen plek en worden regionale gewoonten en tradities meer benadrukt. Zo wordt tegenwoordig in ontwikkelings-samenwerking meer nadruk gelegd op lokaal aanwezige kennis. Door deze processen van globalisering en lokalisering wordt de nationale cultuur overstegen.

Vink (2004) heeft dan ook kritiek op de visie van Hofstede & Hofstede. Hoewel Hofstede & Hofstede in hun visie op interculturele communicatie ook aandacht hebben voor het regionale, etnische, religieuze en taalniveau, baseren zij hun visie volgens Vink teveel op de vergelijking van nationale culturen. Hij trekt het bestaan van nationale culturen in twijfel en stelt dat er in de visie op nationale culturen geen aandacht is voor onderverdelingen of subculturen op basis van etnische groep, sociale klasse of religie. Vink komt daarom met een alternatieve benadering, glokaal scannen. Met scannen bedoelt Vink het puntsgewijs aftasten om zo de juiste golflengte in de communicatie te zoeken. Hij beschrijft daartoe veertien punten die een leidraad vormen voor de glokale scanning van cultuur. Bij glokaal scannen wordt gezocht naar sociale positie en afstand, machtsrelaties en identiteit.

Interculturele communicatie volgens Vink

Interculturele communicatie kan volgens Vink geleerd worden door zelf *voortdurend reflexief te denken*, jezelf onder andere te trainen in het onderkennen van sociale afstanden, mogelijke verschillen en achtergronden. Het is onder andere belangrijk je te verdiepen in de geschiedenis van de ander en de gevoeligheden met betrekking tot machtsstrijd op verschillende niveaus. Hier lijkt er sprake van een overeenkomst met de eerste twee fasen van de visie van Hofstede & Hofstede: de fase van de bewustwording en de fase van kennis. De derde fase, de fase van het verwerven van vaardigheden, ontbreekt in de visie van Vink.

Vink bespreekt ook het begrip cultuurschok. Volgens hem komt de cultuurschok of vervreemding vooral voor in situaties die in het alledaagse leven plaatsvinden. Zo zijn religie, sport, wetenschap en kunst steeds meer transnationaal. Daardoor is er steeds meer sprake van overeenkomsten tussen de verschillende gesprekspartners en worden verschillen minder. Dit klinkt logisch, uitgaande vanuit het feit dat er bijvoorbeeld mondiaal steeds meer uitwisseling plaatsvindt over bijvoorbeeld techniek en economie. Personen in bepaalde beroepsvelden, maar vanuit verschillende culturele achtergronden, zullen door die wereldwijde uitwisseling van informatie beroepsmatig toch steeds eenvoudiger met elkaar kunnen communiceren. Professioneel gezien overstijgen we dus steeds meer de culturele verschillen.

Dagelijkse gewoonten komen echter onder andere voort uit een lang verleden. Vink (2004) geeft aan dat het dagelijks handelen niet echt beredeneerd of doordacht is. Het is een deel van onszelf

dat zich vertaalt naar gedrag. Om de dynamiek van de dagelijkse cultuur te begrijpen moet je redeneren vanuit de positie van de vreemdeling. Niet de onvoldoende kennis van de nieuwe cultuur blijkt vaak het probleem, maar vooral de *verschillen in de gewone dagelijkse sociale vaardigheden*. Dit betreft die sociale vaardigheden volgens welke een persoon normaliter als vanuit een automatisme handelt. Volgens Vink (2004) bevinden culturele verschillen zich meer op het lokale dan het nationale niveau. En hiermee wordt dan ook het verschil in perspectief tussen Vink en Hofstede duidelijk. Vink richt zich met zijn visie meer op het niveau van de regio, de *interactie tussen mensen*. De visie van Hofstede lijkt meer gericht op de verschillen op nationaal niveau.

1.3.3 Methodische aanpak van interculturele communicatie: de Drie-stappen-methode (Pinto)

Het onderscheid tussen G-culturen en F-culturen

Pinto (2004) benadert effectieve interculturele communicatie vanuit een heel ander perspectief dan Hofstede & Hofstede en Vink. Hij zoekt de oorzaak van de dieperliggende verschillen tussen culturen in het onderscheid tussen twee onderliggende structuren voor cultuur, namelijk de zogenaamde G-culturen en F-culturen. G-culturen kenmerken zich door overheersing van een grofmazige structuur van gedragsregels. Personen in een G-cultuur moeten zelf algemene regels vertalen naar gedragsregels voor hun specifieke situatie. In F-culturen echter is sprake een fijnmazige structuur van gedragsregels, waarin voor bijna alle situaties gedetailleerde gedragsregels bestaan. Deze gedragsregels hoeven alleen maar nageleefd te worden. Zo bestaat in F-culturen minder ruimte om eigen gedragsregels te creëren. Het kan ook zo zijn dat er sprake is van een mengeling van G- en F-cultuur. In feite is er sprake van een continuüm tussen de G- en F-cultuur. Het kan zo zijn dat er binnen een bepaalde cultuur sprake is van een andere subcultuur, bijvoorbeeld een G-cultuur op nationaal niveau met regio's of plaatsen waar sprake is van een F-subcultuur.

Het feit of iemand tot een G- of F-cultuur behoort, wordt bepaald door de invulling van een viertal factoren: de economische factor, de religieuze factor, de sociale factor en de individuele factor. *De economische factor* betreft de economische gesteldheid van de omgeving waarin een persoon leeft. Zo wordt een persoon in een arme omgeving door de schaarste aan middelen gedwongen zich bij een groep aan te sluiten en zich te conformeren aan de groepsregels. In een *religieuze omgeving* gelden regels als een soort bindmiddel van de populatie. *De sociale factor* betreft de wens die een persoon heeft bij een bepaalde groep te horen. Is die wens groot, dan zal deze persoon zich moeten conformeren aan de regels van deze groep. *De individuele factor* wordt voornamelijk genetisch ofwel door het karakter van een individu bepaald. Zo verschilt ieder persoon in de mate waarin hij of zij zich aan een groep wil conformeren.

Volgens Pinto helpt zijn theorie om de algemene verschillen tussen culturen te begrijpen. Kennis van deze theorie kan helpen specifieke verschillen tussen culturen op regionaal, nationaal en streekniveau te onderscheiden. Pinto heeft met zijn idee over G- en F-culturen en de thema's of factoren die daarbij een rol spelen (economische, religieuze, sociale en individuele factoren) een heel andere insteek dan Hofstede & Vink. Zijn theorie biedt vooral een algemeen kader om verschillende culturen te bestuderen. Daarmee lijkt zijn theorie in zijn algemeenheid boven die van Hofstede en Vink te staan.

Interculturele communicatie volgens Pinto

Om de complexiteit van culturen en cultuurverschillen effectief te kunnen hanteren, is naast intercultureel bewustzijn ook een methodische aanpak nodig (Pinto, 2004). Zijn benadering van interculturele communicatie bestaat uit drie aspecten:

1. Intercultureel bewustzijn (ICB)
2. Dubbel perspectief (DP)
3. Drie-stappenmethode (DSM)

Intercultureel bewustzijn betekent volgens Pinto (2004, pag. 20) "het erkennen van cultuurverschillen en het onderkennen van de gevolgen van deze cultuurverschillen voor denken, voelen en handelen." Intercultureel bewustzijn alleen is niet voldoende om te komen tot effectieve interculturele communicatie. Ook het hanteren van een dubbel perspectief is belangrijk. Dit houdt in dat iemand in staat is om in interculturele situaties deze situatie vanuit zowel het standpunt van de eigen cultuur als

het standpunt van de andere cultuur te bekijken. Door het hanteren van het dubbel perspectief worden al veel communicatieproblemen opgelost. Het biedt inzicht in de redenen waarom iemand handelt zoals hij handelt en neemt daardoor veel irritaties weg, aldus Pinto. Dit ‘dubbel perspectief’ verkrijgt men door het doorlopen van de eerste twee stappen van de drie-stappenmethode. Deze methode bestaat uit de volgende stappen:

Stap 1: *Kennis van en inzicht in de eigen (cultuurgebonden) normen en waarden.*

Dit leidt tot inzicht in die regels en codes die het eigen denken, handelen en communiceren beïnvloeden. Stap 1 richt zich op het wegnemen van vooroordelen.

Stap 2: *Kennis van de (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van de ander.*

De tweede stap betreft het scheiden van de meningen over het gedrag van de ander van de feiten. Dit moet leiden tot begrip voor de normen en waarden van anderen, ook al wijken ze af van onze persoonlijke normen en waarden.

Stap 3: *Vaststellen hoe men in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden omgaat.*

Stap 3 is bedoeld om vast te stellen in hoeverre men bereid is zich aan te passen aan de normen en waarden van de ander en dus om de eigen grenzen vast te stellen. Ook is het de bedoeling deze eigen grenzen aan de ander duidelijk te maken om zo irritaties, onbegrip of juist overdreven tolerantie te voorkomen.

De drie-stappenmethode vertoont gelijkenis met de drie fasen voor effectieve communicatie van Hofstede: bewustwording, kennis en verwerven van vaardigheden. En ook de twee fasen van Vink lijken in het model van Pinto weer terug te komen, namelijk het voortdurend reflexief denken en het hebben van kennis van de (culturele) gevoeligheden van de communicatiepartner.

1.3.4 Zeven dimensies van de interculturele communicatie (Trompenaars & Hampden-Turner)

De verschillende lagen van cultuur

Trompenaars & Hampden-Turner (1998) onderscheiden verschillende lagen in cultuur. De buitenste en meest zichtbare laag van cultuur zijn cultuurproducten die we in het dagelijkse leven tegenkomen. Deze cultuurproducten geven uitdrukking aan diepere waarden en normen van een maatschappij. Deze normen en waarden vormen de kern van de cultuur en zijn niet direct zichtbaar en soms moeilijk te identificeren. Ze bepalen de manier waarop we in een bepaalde cultuur problemen oplossen en verworden daarmee op een gegeven moment tot basisaannames. Op een zeker moment zijn we ons niet meer direct bewust van het feit dat we deze bepaalde basisaannames in onze eigen cultuur hebben. Dat is vaak zo tot het moment dat we in aanraking komen met (de basisaannames van) een andere cultuur. Met deze visie lijken Trompenaars & Hampden-Turner zich op het meest basale van effectieve interculturele communicatie te richten, het verschil tussen de normen en waarden waarmee we zijn opgegroeid. Deze visie lijkt daarmee van de vier in deze paragraaf besproken perspectieven het meest specifiek te zijn.

Cultuur kan niet alleen in verschillende lagen onderscheiden worden, maar ook op verschillende niveaus. Het hoogste niveau wordt gevormd door de cultuur van een land of streek. Het volgende niveau wordt gevormd door de bedrijfscultuur, waarin een bepaalde mentaliteit van een bedrijf tot uiting komt. Het laagste niveau wordt gevormd door de beroeps cultuur, de codes die bestaan tussen mensen met dezelfde functies. Opvallend is dat de visie van Trompenaars & Hampden-Turner zich richt op cultuur in organisaties. De overige drie perspectieven op interculturele communicatie richten zich meer op cultuur in regio's en landen.

De zeven dimensies van interculturele communicatie volgens Trompenaars & Hampden-Turner

Culturen onderscheiden zich door verschillende oplossingen die ze voor problemen bieden, aldus Trompenaars & Hampden-Turner. Zij beschrijven drie typen problemen en onderscheiden binnen deze typen problemen zeven culturele dimensies die de sleutel vormen voor het oplossen van problemen in de interculturele communicatie:

1. Problemen die behoren tot menselijke relaties:

a. *Universalisme versus particularisme:*

Binnen universalistische culturen bestaat er altijd een definitie voor wat goed en juist is. Binnen particularistische culturen is er meer ruimte voor persoonlijke verplichtingen en specifieke omstandigheden. De maatschappelijke codes worden daarbij minder strak gehanteerd.

b. *Individualisme versus communitarisme:*

Stellen de mensen binnen deze cultuur zich op als individu of als groep?

c. *Neutraal of emotioneel:*

Is men in relaties zakelijk en afstandelijk of is het toegestaan emoties te tonen?

d. *Specifiek versus diffuus:*

In sommige culturen houdt men werk- en privé-leven minder gescheiden. De verstandhouding tussen de zakenpartners is dan veel persoonlijker. In die gevallen spreekt men van diffuse. Bij specifieke culturen is de verstandhouding tussen zakenpartners zakelijker.

e. *Prestatie versus toeschrijving:*

In een prestatiecultuur word je beoordeeld op dat wat je gepresteerd hebt en je algemene staat van dienst. In een attributieve cultuur of een cultuur van toeschrijving ontleen je een zekere status aan je afkomst, verwantschap, geslacht, leeftijd, je relaties en je opleiding.

2. Problemen die te maken hebben met het voortschrijden van de tijd

Tijdsbeleving is cultuurbepaald. Verschil in beleving van tijd is van invloed op de planning, de strategie, investeringen en de keuzes bij het opleiden van mensen.

3. Problemen die inherent zijn aan de omgeving:

De manier waarop iemand zijn omgeving ervaart en omgaat met zijn omgeving is door de cultuur bepaald. Zo kunnen sommige culturen uitgaan van het leven in harmonie met de natuur, terwijl andere culturen de omgeving het liefst beheersen.

Volgens Trompenaars & Hampden-Turner komen problemen in de interculturele communicatie voort uit verschillen binnen de zeven bovengenoemde dimensies. Volgens hen kan met de oplossing van deze culturele dilemma's interculturele competentie bereikt worden. Dit kan met de volgende drie stappen: door zich *bewust te zijn van de culturele verschillen*, deze *culturele verschillen te respecteren* en de *culturele verschillen met elkaar te verzoenen*. Dit laatste betekent dat culturele dilemma's doelbewust onderzocht worden op overeenkomsten en verschillen om een helder beeld te krijgen. Door de combinatie van verschillende culturele normen en waarden kan men vervolgens een sterke interculturele samenwerking krijgen. Daarmee lijkt deze visie een mengeling van de visie van Hofstede & Hofstede, de bewustwording, en Vink, het zoeken naar overeenkomsten in cultuur.

1.3.5 Competent in effectieve interculturele communicatie: overeenkomst in de perspectieven

Welke aspecten van de interculturele communicatie zijn van belang voor de interculturele competenties van ontwikkelingswerkers? Daarvoor zijn niet zozeer de verschillen, maar vooral de overeenkomsten tussen de vier perspectieven in paragraaf 1.3 van belang. Deze vier perspectieven overziend wordt duidelijk dat men het eens is over het belang van *bewustzijn van verschillen tussen cultuur en het hebben van zicht op de eigen cultuur*. Ze vormen een eerste stap op weg naar begrip van een andere cultuur.

Ook lijkt men het eens over de rol die de *gewone dagelijkse sociale vaardigheden en de normen en waarden van een bepaalde cultuur* spelen bij effectieve interculturele communicatie. Hoe krijgen we dan meer inzicht in de sociale vaardigheden en normen en waarden van een andere cultuur? Hierbij lijken vooral *kennis en inzicht van de verschillende thema's* die door de vier deskundigen genoemd worden een rol te spelen. Ondanks de verschillen in de thema's die Hofstede, Vink, Pinto en Trompenaars noemen, lijkt men het eens over het belang van thema's als: *machtsverhoudingen, de mate van individualisme, masculiniteit van de maatschappij, onzekerheidsvermijding, lange termijn vs. korte termijn denken, sociale posities, economie, religie, specifieke factoren met betrekking tot de omgeving en de identiteit van personen*.

Paragraaf 1.3 heeft gezorgd voor meer duidelijkheid over de onderwerpen die van belang zijn met betrekking tot effectieve interculturele communicatie. Deze en de overige bevindingen in dit

eerste hoofdstuk leiden in de laatste paragraaf ervan tot een beschrijving van de gewenste interculturele competenties voor ontwikkelingswerkers.

1.4 Waar leidt dit toe?

1.4.1 De interculturele competenties voor ontwikkelingswerkers

De veranderingen in de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking leiden ertoe dat de huidige en toekomstige ontwikkelingswerker moet beschikken over voldoende interculturele competenties. In dit eerste hoofdstuk stond dit begrip interculturele competentie centraal. De verkenning van het begrip in paragraaf 1.1 leidde tot een algemene beschrijving van interculturele competentie. Vervolgens zijn in de paragrafen 1.2 en 1.3 verschillende deelonderwerpen van deze beschrijving uitgediept en beschreven, namelijk: kennis van cultuur en kennis en vaardigheden met betrekking tot effectieve interculturele communicatie. Daarmee is het mogelijk in deze slotparagraaf te komen tot een beschrijving van de interculturele competenties waarover ontwikkelingswerkers dienen te beschikken, namelijk:

1. *Motivatie om te communiceren met iemand afkomstig uit een andere cultuur.*
Dat wil zeggen een open en reflexieve houding ten aanzien van de eigen en andere cultuur;
2. *Kennis van algemene thema's van het ontwikkelingsland, zoals:*
Politiek, economie, religie, maatschappij;
3. *Kennis van en inzicht in verschillende onderwerpen die effectieve interculturele communicatie betreffen:*
 - a. bewustzijn van culturele verschillen
 - b. inzicht in factoren van de eigen cultuur
 - c. kennis van en inzicht in sociale vaardigheden van het ontwikkelingsland en de geldende normen en waarden door inzicht in de rol van de volgende factoren op de interculturele communicatie, onder andere:
 - machtsverhoudingen
 - de mate van individualisme
 - masculiniteit van de maatschappij
 - onzekerheidsvermijding
 - lange termijn vs. korte termijn denken
 - sociale posities
 - economie
 - religie
 - specifieke factoren met betrekking tot de omgeving
 - specifieke factoren met betrekking tot de identiteit van personen
4. *Vaardigheid om kennis over cultuur en effectieve interculturele communicatie om te zetten in adequaat gedrag.*

1.4.2 De eerste onderzoeksvraag

Dit hoofdstuk heeft geleid tot de beschrijving van de interculturele competenties waarover ontwikkelingswerkers nu en in de toekomst moeten beschikken. Het is echter niet duidelijk in hoeverre ontwikkelingsorganisaties er op dit moment voor zorgen dat ontwikkelingswerkers ook over deze interculturele competenties beschikken. Dit leidt, vanuit de probleemstelling voor deze scriptie, *'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?'*, tot een interessante eerste onderzoeksvraag. Deze onderzoeksvraag bestaat uit twee deelvragen, met dien verstande dat de eerste deelvraag in dit eerste hoofdstuk al is beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek naar interculturele competenties.

1. *Stemmen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen overeen met de gewenste interculturele competenties?*
 - a. Wat zijn de gewenste interculturele competenties?
 - b. Welke interculturele competenties beogen ontwikkelingsorganisaties?

22 Effectieve Culturele Voorbereiding

Met het beantwoorden van de bovenstaande onderzoeksvraag kunnen we de probleemstelling voor deze scriptie echter nog niet afdoende beantwoorden. Daarvoor is het namelijk nodig dat we onderzoeken of de culturele voorbereiding eigenlijk wel tot de gewenste effecten leidt. Om hier iets over te kunnen zeggen, gaat het tweede hoofdstuk dieper in op de verschillende aspecten van effectieve culturele voorbereiding.

Hoofdstuk 2 Effectieve voorbereiding op interculturele competenties

Ontwikkelingsorganisaties kunnen er op verschillende manieren voor zorgen dat hun ontwikkelingswerkers interculturele competenties verwerven. Eén van deze manieren is de culturele voorbereiding. Maar in hoeverre leidt deze voorbereiding tot ontwikkelingswerkers met interculturele competenties? Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag, gaat dit hoofdstuk dieper in op verschillende aspecten die aan effectieve culturele voorbereiding gerelateerd zijn. Daartoe leidt paragraaf 2.1 dit hoofdstuk in met een beschrijving van culturele voorbereiding. Vervolgens bespreekt paragraaf 2.2 de doelstellingen, paragraaf 2.3 de transfer, en paragraaf 2.4 de evaluatie van culturele voorbereiding. Dit leidt uiteindelijk in paragraaf 2.5 tot een raamwerk waarmee het mogelijk is te onderzoeken in hoeverre culturele voorbereiding effectief is.

2.1 Culturele voorbereiding

Opleiden van ontwikkelingswerkers gericht op interculturele competenties

Ontwikkelingsorganisaties kunnen er op verschillende manieren voor zorgen dat hun ontwikkelingswerkers interculturele competentie verwerven. Eén van die manieren is de culturele voorbereiding. Culturele voorbereiding kan gezien worden als een vorm van opleiden van de werknemers van ontwikkelingsorganisaties, de ontwikkelingswerkers. De specifieke leerprocessen van werknemers zijn bedoeld om de uitvoering van het werk tijdens de ontwikkelingsprojecten en daarmee de ontwikkeling van de gehele organisatie te verbeteren, aldus Tjepkema & Wognum (1999). De opleidingsactiviteiten van de culturele voorbereiding horen dan ook te passen binnen het algemene beleid van ontwikkelingsorganisaties, dat gericht is op activiteiten in een andere culturele context. Dat betekent dat de specifieke leerprocessen van de ontwikkelingswerkers zich bij de culturele voorbereiding richten op het verwerven van interculturele competenties, waardoor ontwikkelingswerkers in staat zijn in een andere culturele context te functioneren.

Culturele voorbereiding: een vorm van training

Bij culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers is over het algemeen sprake van training. De leerervaringen zijn opzettelijk gepland of georganiseerd en omvatten opleidingsactiviteiten die gericht zijn op het werk dat werknemers nu of in de zeer nabije toekomst zullen gaan verrichten (Tjepkema & Wognum, 1999). Training is gericht op specifieke competenties om zo de werkuitvoering van de werknemer of cursist te verbeteren (Tessmer, 2001).

Bij culturele voorbereiding in de vorm van training is er sprake van formeel leren. Er kan bij culturele voorbereiding ook gebruik gemaakt worden van informeel leren. In dat geval betreft het spontane ongeplande leeractiviteiten die iedere dag plaatsvinden (Tjepkema & Wognum, 1999). Informeel leren wordt de laatste jaren steeds meer gestimuleerd. Zo wordt er bijvoorbeeld steeds meer gebruik gemaakt van open leercentra die door werknemers bezocht kunnen worden. In deze leercentra kunnen de werknemers informatie opzoeken of met specifieke computergestuurde programma's werken. Daarnaast maken bedrijven steeds meer gebruik van een mentorsysteem waarbij een mentor een werknemer bijstaat in het dagelijks leren op de werkplek, aldus Tjepkema & Wognum (1999).

De effectiviteit van culturele voorbereiding

Welke factoren zijn nu van invloed op de effecten van culturele voorbereiding? Deze vraag betreft in feite de effectiviteit van opleiding. Wanneer we het hebben over de effectiviteit van opleiding, gaat het om de mate waarin de doelstellingen van bedrijfsopleidingen bereikt worden (Wognum, 1995; Witziers; 2001). De volgende paragraaf gaat dieper in op de rol van de opleidingsdoelstellingen voor culturele voorbereiding bij de effecten van de culturele voorbereiding.

2.2 De doelstellingen voor culturele voorbereiding

Met het opleiden van ontwikkelingswerkers kunnen twee doelstellingen nagestreefd worden: de verwerving van bekwaamheden die medewerkers voor hun taken nodig hebben en de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers (Kessels, 1999). De nauwkeurige beschrijving van het gewenste eindeffect van de doelstelling en het effectenniveau waarop de doelstellingen beschreven worden,

spelen een belangrijke rol bij de effectiviteit van de culturele voorbereiding, zoals in deze paragraaf besproken wordt.

Doelstellingen gericht op interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties nastreven

Training die gericht is op resultaat vraagt om duidelijkheid over het gewenste eindresultaat en dus om nauwkeurig beschreven opleidingsdoelstellingen (Phillips & Stone, 2002). De bepaling van effectiviteit van een bedrijfsopleiding, in dit geval de culturele voorbereiding, is echter onlosmakelijk verbonden met opleidingsbeleidsvorming en daarmee de opleidingsdoelen. Het management, in dit geval het management van ontwikkelingsorganisaties, bepaalt vooraf welke verbeteringen nodig zijn in het functioneren van werknemers, afdelingen en de hele arbeidsorganisatie. Op basis daarvan stelt het management opleidingsdoelen vast (Wognum, 1995). In dit geval kunnen die doelstellingen gezien worden als de interculturele competenties die het management van een ontwikkelingsorganisatie voor haar ontwikkelingswerkers beoogt. De doelstellingen voor de culturele voorbereiding moeten dan ook overeenkomen met deze door ontwikkelingsorganisaties beoogde interculturele competenties. Zo wordt het uiteindelijk mogelijk om de effecten van de opleidingsactiviteiten vast te stellen (Tjepkema & Wognum, 1999).

Doelstellingen gericht op verschillende effectenniveaus

De verschillende effectenniveaus

De doelstellingen van culturele voorbereiding kunnen op verschillende effectenniveaus beschreven worden. Zo onderscheidt Kirkpatrick (1998): het leerniveau, het niveau van het werkgedrag en het resultaatniveau. De doelstellingen op *het leerniveau* beschrijven de specifieke kennis, houding en vaardigheden die met de opleiding aangeleerd worden. De doelstellingen op *het niveau van het werkgedrag* beschrijven de toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden. Het gaat hierbij om het werkgedrag dat op de werkplek van de werknemer verwacht wordt. Feitelijk betreft het niveau van het werkgedrag de transfer van de op het leerniveau geleerde kennis, houding en vaardigheden, zodat werknemers de opgedane kennis, houding en vaardigheden kunnen toepassen in de werksituatie (Gielen, 1995). Training is gericht op het leren van specifieke competenties om zo de werkuitvoering van de werknemer te verbeteren. Tessmer (2001) geeft dan ook aan dat het mogelijk is om aan de hand van het werkgedrag of de werkuitvoering vast te stellen in hoeverre de instructie tijdens de training effect heeft gehad. Opleidingsdoelstellingen op het resultaatniveau, tot slot, beschrijven wat de opleiding van de werknemers voor de uitvoering van organisatie of de organisatieresultaten moet betekenen.

Uit onderzoek blijkt dat de doelstellingen op het leerniveau gezien wordt als de verantwoordelijkheid van de opleidingsfunctionarissen. Vaak betreft het hier onafhankelijke opleidingsinstituten die de training voor de arbeidsorganisatie verzorgen. De doelstellingen van het niveau van het werkgedrag en het resultaatniveau worden gezien als verantwoordelijkheid van het management van de arbeidsorganisatie, in dit geval de ontwikkelingsorganisatie (Wognum, 1995).

Het doel van training: transfer van kennis, houding en vaardigheden

We kunnen van de training het meeste effect verwachten als op alle drie effectenniveaus doelstellingen zijn beschreven, aldus Phillips & Stone (2002). Zoals hierboven blijkt, is de beschrijving van doelstellingen op het niveau van het werkgedrag echter heel belangrijk. Transfer van de geleerde kennis, houding en vaardigheden is feitelijk het doel van de training (Tessmer, 2001). Wanneer de geleerde kennis, houding en vaardigheden toegepast worden in de werksituatie kan dit gezien worden als een daadwerkelijk bewijs voor de effectiviteit van instructie op het leerniveau (Tessmer, 2001). De volgende paragraaf bespreekt dan ook die factoren met betrekking tot de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding die de transfer van kennis, houding en vaardigheden bevorderen.

2.3 De inhoud en vorm van culturele voorbereiding en de bevordering van transfer

De vorige paragraaf maakte duidelijk dat doelstellingen van de culturele voorbereiding zich niet alleen moeten richten op de overdracht van nieuwe kennis en vaardigheden, maar dat het minstens zo belangrijk is dat de doelstellingen zich richten op transfer van deze nieuwe kennis en vaardigheden. Op die manier verwerven werknemers niet alleen kennis, houding en vaardigheden, maar zal er ook

sprake zijn van toepassing van het geleerde op de werkplek. Training is effectief als er sprake is van transfer, aldus Gielen (1995).

Het eerste deel van de paragraaf gaat dieper in op het begrip transfer. In het tweede deel van de paragraaf worden de perspectieven van verschillende deskundigen op transfer bekeken. Zo is aan het eind van de paragraaf duidelijk welke factoren met betrekking tot de inhoud en vorm van culturele voorbereiding de transfer bevorderen.

2.3.1 Transfer van training

Transfer van training betreft volgens Baldwin en Ford (1988) de graad waarin deelnemers aan de training de kennis, vaardigheden en houding, die verkregen zijn in de trainingscontext, effectief kunnen toepassen in een werksituatie. Er is in het geval van de culturele voorbereiding dan ook sprake van transfer wanneer de ontwikkelingswerker tijdens zijn werk in het ontwikkelingsland toont gebruik te maken van de geleerde kennis en vaardigheden en bovendien de juiste houding vertoont.

Baldwin en Ford (1988), Holton (1996), en Witziers (2001) geven aan dat het effect van training afhankelijk is van verschillende inputfactoren van training, zoals: het ontwerp van de training, persoonlijke kenmerken van de deelnemer en factoren van de werkomgeving. Hoewel het interessant is de transfer vanuit alledrie inputfactoren te bekijken, gaat het bij het bestuderen van de effectiviteit van de culturele voorbereiding vooral om het ontwerp van training en daarmee de inhoud en de vorm van training. Volgens Holton (1996) kan het ontwerp van de training ervoor zorgen dat er wellicht wel sprake is van cognitief leren, maar dat de deelnemers vervolgens geen gelegenheid krijgen de training in de werkomgeving te oefenen. Ook kan het volgens hem zo zijn dat deelnemers niet geleerd wordt hoe ze hun nieuwe kennis toe kunnen passen op hun werk. Hierdoor wordt de transfer van de kennis en vaardigheden belemmerd.

De komende paragraaf besteedt aandacht aan de verschillende perspectieven die bestaan op transferbevorderende factoren in de inhoud en vorm van training. Dit leidt in paragraaf 2.3.4 tot de beschrijving van die factoren in de opzet van de culturele voorbereiding die transfer bevorderen.

2.3.2 Verschillende perspectieven op transferbevorderende factoren in het trainingsontwerp

Verschillende deskundigen hebben zich gebogen over de vraag welke factoren in het ontwerp van training de transfer van de geleerde kennis, houding en vaardigheden bevorderen.

Zo geven Baldwin en Ford (1988) aan dat wanneer deelnemers meer waarde hechten aan de training, het waarschijnlijker is dat ze het geleerde ook toepassen in de werksituatie. Hier gaat het eigenlijk om motivatie en daarmee om deelnemerskenmerken. Door het vaststellen van de opleidingsbehoeften van de deelnemers kan men rekening houden met die behoeften. Het inbouwen van een vorm van 'needs assessment' kan opgevat worden als een ontwerpkenmerk. Baldwin en Ford concluderen verder vanuit uitgebreid onderzoek dat de mate waarin de actuele omstandigheden van het trainingsprogramma overeenkomen met de werkomgeving (fysische betrouwbaarheid) een belangrijke rol speelt. Onder de actuele omstandigheden van het trainingsprogramma verstaan ze de omgeving, de taken en het gereedschap. Daarnaast vinden zij de mate waarin de trainingsdeelnemer overeenkomst ervaart tussen de meningen die bestaan tijdens de trainingssituatie en de meningen die bestaan in de werksituatie van belang. Tot slot wordt transfer volgens Baldwin en Ford vergroot door een variatie in situaties en stimuli waarin de trainingsinhoud wordt aangeboden. Mogelijkheden om te variëren liggen volgens hen in het variëren met rolmodellen, situaties en de variatie in de competenties van het rolmodel. Dit laatste betekent dat negatieve voorbeelden ook goed kunnen werken.

Gielen (1995) heeft onderzoek gedaan naar factoren die de transfer van training in bedrijven bevorderen. Zij onderscheidt 'near transfer' en 'far transfer'. 'Near transfer' betreft transfer op korte termijn. 'Far transfer' gaat om transfer op de langere termijn. Gielen geeft aan dat het voor 'near transfer' belangrijk is de kennis aan te bieden in de context waarin deze gebruikt wordt. Daarnaast is het belangrijk dat er overeenkomst bestaat tussen de leertaak en de taken in de werksituatie. Voor 'far transfer' is een gevarieerde context van belang. Zo kan er uiteindelijk gezorgd worden voor decontextualisatie.

Holton (1996) geeft aan dat het gevoel van deelnemers dat training aan hun verwachtingen voldoet, de motivatie tot transfer van deze deelnemers beïnvloedt. Het betrekken van deelnemers bij de vaststelling van opleidingsbehoeften is daarmee een belangrijke transfer bevorderende factor.

Daarnaast geeft hij aan dat transfer van training volgens verschillende deskundigen vergroot wordt door 'goalsetting' tijdens en na de training. Bovendien is het volgens hem belangrijk dat er een relatie bestaat tussen de opleidings- en werksituatie. Hij stelt dat de mate waarin trainingsdeelnemers geleerd wordt hun nieuwe kennis en vaardigheden in een werksituatie toe te passen een belangrijke rol speelt bij transfer.

Ook Kessels, Smit & Keursten (1996) noemen de overeenkomst tussen leersituatie en werksituatie. Deze overeenkomst heeft volgens hen verschillende voordelen. Zo zal de deelnemer sneller ervaren dat de beoogde vaardigheden zinvol zijn in die situatie. Daarnaast zullen de problemen die zich voordoen bij het verwerven van de nieuwe vaardigheden en het omzetten van deze vaardigheden in werkgedrag direct aan de orde komen in de leersituatie. Kessels, Smit & Keursten geven aan dat een leersituatie op verschillende manieren op de werksituatie kan lijken. Dit kan door de leersituatie plaats te laten vinden in een relevante werksituatie. Ook is het mogelijk dat de cognitieve operaties die voor de taakuitvoering in de werksituatie van belang zijn, in de leersituatie opgenomen zijn. Tot slot is het mogelijk de problemen die zich voordoen in de werksituatie onderwerp te maken van de leersituatie. Een tweede transferbevorderende factor is volgens Kessels, Smit & Keursten het feit dat de docent ervaring heeft met het werk van de cursist. Daardoor is de docent in staat leersituaties te kiezen die aansluiten bij relevante problemen die de deelnemer in de werksituatie tegen zou kunnen komen. Bovendien gebruikt de ervaren docent het juiste jargon en de juiste voorbeelden. En ook kan de ervaren docent bij het geven van feedback beter aansluiten bij de inhoudelijke aspecten van de oefensituaties.

Witziers (2001) geeft aan dat deelnemers het gevoel moeten hebben dat de opleiding relevant is. Dit vergroot volgens hem niet alleen de kans op goede leerresultaten, maar vergroot daarnaast de kans dat het geleerde toegepast wordt op de werkplek. Hij noemt ook de volgende transferbevorderende factoren: een grote overeenkomst tussen opleiding en werksituatie, het geven van steun en feedback, het leren begrijpen van onderliggende principes en inoefening. Ook noemt hij het voorbereiden van de trainingsdeelnemers op de terugkeer naar de werkplek als belangrijke factor. Een mogelijkheid die hij hiervoor geeft is 'goalsetting'.

De hierboven beschreven perspectieven leiden tot een beeld van die factoren in het ontwerp van training die de transfer bevorderen. In de komende paragraaf worden deze factoren uiteengezet.

2.3.3 Factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding die transfer bevorderen

De bovengenoemde perspectieven naast elkaar leggend, blijkt er overeenstemming te bestaan over een aantal transfer beïnvloedende factoren. Deze paragraaf vat deze factoren niet alleen samen, maar gaat ook in op de wijze waarop ze in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding gestalte krijgen.

Transferbevorderende factoren in de inhoud en vorm van culturele voorbereiding

De volgende factoren in de inhoud en vorm van culturele voorbereiding bevorderen de transfer van interculturele competenties:

1. De mate waarin tegemoet gekomen wordt aan de opleidingsbehoeften van deelnemers;
2. De mate van overeenkomst tussen de opleidingssituatie en werksituatie;
3. De variatie in situaties en stimuli;
4. Ervaring van de docent met de werksituatie van de deelnemer;
5. De voorbereiding van deelnemer op terugkeer in de werksituatie.

Het vervolg van deze paragraaf beschrijft hoe er met de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding tegemoet gekomen kan worden aan deze factoren.

Transferbevorderende factoren en de inhoud en vorm van culturele voorbereiding

Tegemoet komen aan de opleidingsbehoeften van de deelnemers

Bij de vaststelling van de inhoud van opleiding bestaat de mogelijkheid in meerdere of mindere mate tegemoet te komen aan de opleidingsbehoeften van de deelnemers. Zo wordt bij het opleiden van werknemers onderscheid gemaakt tussen standaard en maatwerk training. Bij standaardtraining volgen alle deelnemers hetzelfde programma en hebben geen inspraak bij de vaststelling van het programma.

Dat betekent dat standaardtraining geen expliciete mogelijkheden biedt tegemoet te komen aan de opleidingsbehoeften van de deelnemers.

Maatwerk training houdt in dat training toegesneden wordt op de competenties en opleidingsbehoeften van deelnemers. Daartoe worden de opleidingsbehoeften van deelnemers vooraf en/of tijdens de training vastgesteld. Dat betekent dat deze vorm van training voldoende mogelijkheden biedt aan de opleidingsbehoefte van deelnemers tegemoet te komen en daarmee dus de transfer van de training te bevorderen.

Tegemoetkoming aan de leerbehoeften van de deelnemers kan ook blijken uit formatieve evaluatie die zich tijdens training richt op de leerbehoeften van de deelnemers. Deze formatieve evaluatie is bedoeld om de instructie te herzien en de effectiviteit van de instructie te verbeteren (Tessmer, 2001). Aan de hand van deze formatieve evaluatie met betrekking tot de leerbehoeften is bijstelling van het programma mogelijk, zodat meer tegemoet gekomen kan worden aan de behoeften van de cursisten.

De mate van overeenkomst tussen opleidingssituatie en werksituatie

Een belangrijke transferbevorderende factor is de mate van overeenkomst tussen opleidingssituatie en werksituatie. Volgens Gielen (1995) speelt in dit kader de overeenkomst tussen de leertaak en de taken in de werksituatie een rol bij de 'near transfer' van kennis, houding en vaardigheden.

Kessels, Smit & Keursten (1996) geven aan dat een leersituatie op verschillende manieren op de werksituatie kan lijken. Dit kan het beste door de leersituatie plaats te laten vinden in een relevante werksituatie door *opleiden op de werkplek* of 'on-the-job' opleiden. Van der Klink (2001, pag. 203) definieert opleiden op de werkplek als een vorm van georganiseerd en doelgericht leren op de werkplek, waarbij het leren mogelijk wordt door de inzet van een bepaalde opleidingsregeling. Bij opleiden op de werkplek is er dus sprake van gestructureerd leren op de werkplek. Het kan zijn dat het werk voor de opleiding onderbroken wordt. Vaak echter worden de training en het werken tegelijkertijd gecombineerd. 'On-the-job' activiteiten hebben het voordeel dat de werknemer het nieuw geleerde meteen in praktijk kan toepassen (Tjepkema & Wognum, 1999). Bij 'on-the-job' training is er sprake van een grote mate van overeenkomst tussen de opleidingssituatie en de werksituatie. Zo hoeft de werknemer wat hij geleerd heeft niet meer opnieuw te vertalen naar de werksituatie. Dit komt de transfer van de geleerde kennis en vaardigheden ten goede (Gielen, 1995; Van der Klink, 2001; Witziers, 2001). De mogelijkheden van opleiden op de werkplek hangen echter in belangrijke mate af van werkzaamheden zoals die op de werkplek voorkomen (Van der Klink, 2001). Het opleiden op de werkplek brengt dan ook het risico met zich mee dat taken die zelden voorkomen maar wel belangrijk zijn niet voldoende geoefend worden.

Er bestaan echter ook mogelijkheden om in het geval van 'off-the-job' opleiden te zorgen voor overeenkomst tussen leertaken en de taken in de werksituatie. 'Off-the-job' opleiden vindt niet op de werkplek zelf, maar op een opleidingscentrum plaats of door zelfstudie thuis (Tjepkema & Wognum, 1999). Daarbij kunnen cognitieve operaties die belangrijk zijn voor de taakuitvoering in de werksituatie in de leersituatie opgenomen worden. Verder is het mogelijk om problemen die zich voordoen in de werksituatie onderwerp te maken van de leersituatie (Kessels, Smit & Keursten, 1996). Op deze manier worden de taken in de werksituatie benaderd door een goede keuze van werkvormen zoals het gebruik van simulatiespelen of rollenspelen. 'Off-the-job' opleiden is vooral geschikt voor het uitleggen van theoretische concepten, aldus Tjepkema & Wognum (1999). Deze manier van opleiden is dan ook in eerste instantie vooral geschikt voor het nastreven van doelstellingen op het leerniveau.

Variatie in situaties en stimuli

Variatie in situaties en stimuli waarin de trainingsinhoud wordt aangeboden is belangrijk voor de transfer. Mogelijkheden hiertoe liggen volgens Baldwin en Ford (1988) in het variëren met rolmodellen. En ook het variëren met de competenties waarover het rolmodel beschikt, blijkt goed te werken. Op die manier wordt er ook met negatieve voorbeelden gewerkt. Gielen (1995) geeft aan dat het variëren in contexten belangrijk is voor transfer. Volgens haar bevordert decontextualisatie vooral de 'far transfer'.

Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist

Ideeën die docenten tijdens de training overdragen moeten overeenkomen met de ideeën die in de werksituatie bestaan. Dit is belangrijk voor de transfer van training (Baldwin en Ford, 1988). Wanneer de docent ervaring heeft met het werk van de werknemers bestaat er een goede kans dat er overeenstemming bestaat tussen de ideeën van de docent en de ideeën die in de werksituatie van de cursist bestaan. Een ervaren docent is in staat die leersituaties en voorbeelden te kiezen die het beste aansluiten bij relevante problemen in de werksituatie van de deelnemer aan de training. Bovendien hanteert een ervaren docent de juiste vaktaal en zal bovendien bij het geven van feedback beter aansluiten bij de inhoudelijke aspecten van de oefensituaties, aldus Kessels, Smit & Keursten (1996).

Vorbereiding deelnemers op terugkeer in werksituatie

Een aantal deskundigen noemt tot slot dat voorbereiding van de deelnemers op terugkeer in de werksituatie als transferbevorderende factor. Zo is het volgens Holton (1996) mogelijk de cursisten aan te zetten tot het beschrijven van doelen en/of activiteiten die ze tijdens en/of na de training willen uitvoeren of nastreven. Dit leidt tot overeenkomst in opleidingssituatie en werksituaties en zorgt daardoor voor transfer. Sommige deskundigen spreken in dit geval van goalsetting (Holton, 1996; Witziers, 2001).

De aanwezigheid van transferbevorderende factoren en het vaststellen van effecten

De aanwezigheid van transferbevorderende factoren maakt het mogelijk uitspraken te doen over de aandacht die bestaat voor transfer van training. Het is daarmee echter niet mogelijk een uitspraak te doen over de mate waarin er sprake is van transfer of andere beoogde effecten van de training. Om daadwerkelijk effecten vast te stellen is evaluatie van de training nodig. Paragraaf 2.4 gaat daartoe dieper in op de doelstellingen van evaluatie, de effecten die met evaluatie vastgesteld kunnen worden en de evaluatiecriteria en evaluatiemethoden die belangrijk zijn voor het vaststellen van effecten.

2.4 De evaluatie van training

Evaluatie is noodzakelijk om te meten in hoeverre culturele voorbereiding tot de beoogde interculturele competenties leidt. Daarbij is vooral *systematisch of professionele evaluatie* belangrijk. Dat wil zeggen dat de waarde van de training op systematische wijze wordt vastgesteld (Nieveen & Van den Berg, 2001). Deze systematiek betreft niet alleen het vaststellen van heldere eenduidige evaluatiecriteria, maar ook een juiste keuze en toepassing van evaluatiemethoden. Evaluatie kan echter ook *informeel* van aard zijn. In dat geval ontbreken heldere evaluatiecriteria of evaluatiemethoden. Deze vorm van evaluatie vindt met enige regelmaat in het dagelijks leven plaats wanneer we ons waardeoordeel ergens over uitspreken (Nieveen & Van den Berg, 2001).

Evaluatie van de culturele voorbereiding maakt het mogelijk uitspraken te doen over de kwaliteit van de culturele voorbereiding. Zo onderscheiden Nieveen & Van den Berg (2001) de drie kwaliteitscriteria waarop evaluatie zich kan richten: validiteit, praktische bruikbaarheid en effectiviteit van de training.

2.4.1 Validiteit

Bij *validiteit* wordt er gekeken naar *inhoudsvaliditeit* en *constructvaliditeit* (Nieveen & Van den Berg, 2001). Wanneer de verschillende onderdelen van het ontwerp van de culturele voorbereiding goed op elkaar zijn afgestemd, bestaat er constructvaliditeit. Er is bij de culturele voorbereiding sprake van inhoudsvaliditeit als het ontwerp van de culturele voorbereiding gebaseerd is op recente kennis en inzichten met betrekking tot interculturele competenties.

Terugkijkend op de paragraaf over de doelstellingen van de culturele voorbereiding, wordt duidelijk dat in het kader van de probleemstelling vooral *inhoudsvaliditeit* van belang is. In het geval van culturele voorbereiding die gericht is op de interculturele competenties van ontwikkelingswerkers, betekent dit dat de doelstellingen van de culturele voorbereiding overeen moeten komen met de visie die over interculturele competenties bestaat (zie hoofdstuk 1, de gewenste interculturele competenties). De inhoudsvaliditeit kan dan ook vastgesteld worden door te vergelijken of de gewenste interculturele competenties en de doelen voor de culturele voorbereiding overeenkomen.

2.4.2 Praktische bruikbaarheid

Bij evaluatie op *praktische bruikbaarheid* van de culturele voorbereiding wordt geëvalueerd of de voorbereiding tegemoet komt aan behoeften van de ontwikkelingswerkers, kenmerken van de ontwikkelingswerkers en de context waarbinnen de ontwikkelingswerkers werken (Nieveen & Van den Berg, 2001). In dit kader is vooral *formatieve evaluatie* van belang. Aan de hand van formatieve evaluatie vindt immers eventuele bijstelling van de training plaats. Formatieve evaluatie is daarmee bedoeld om de training te verbeteren, aldus Carleer (1992).

Het is belangrijk dat formatieve evaluatie van culturele voorbereiding zich niet alleen richt op het tijdens de training geleerde, het leerniveau, maar ook op toepassing van het geleerde in de werksituatie, het werkgedrag dus. Tessmer (2001) geeft namelijk aan dat training gericht is op het overbrengen van specifieke competenties om de werkkuitvoering van de deelnemer te verbeteren. Het is volgens Tessmer (2001) echter niet eenvoudig werkkuitvoering door middel van formatieve evaluatie te meten, omdat het veel inspanning vraagt en bovendien tijdrovend is. Volgens Tessmer (2001) zijn er echter twee acceptabele alternatieven. Dit kan door het ontwerpen van testen en oefeningen die de werkomgeving nauw benaderen. Maar ook met assessment van een kleine willekeurige groep cursisten op hun werkkuitvoering. Deze assessment vindt na de instructie plaats, terwijl de instructie nog wel herzien kan worden.

2.4.3 Effectiviteit

Bij het criterium *effectiviteit* gaat het erom vast te stellen of culturele voorbereiding leidt tot de beoogde interculturele competenties. Daarbij wordt evaluatie gebruikt om resultaten of effecten van culturele voorbereiding vast te stellen. We spreken hierbij over summatieve evaluatie (Carleer, 1992; Nieveen & van den Berg, 2001; Tessmer, 2001). De effecten van culturele voorbereiding kunnen op verschillende niveaus vastgesteld worden. Zo onderscheidt Kirkpatrick (1998) het leerniveau, het niveau van het werkgedrag en het resultaatniveau. Het evalueren van effecten vraagt om systematische, professionele evaluatie waarbij heldere eenduidige evaluatiecriteria gebruikt worden. Daarnaast is het van belang dat de evaluatiemethoden goed gekozen en toegepast worden. Deze evaluatiemethoden moeten bovendien aan de evaluatiecriteria voldoen.

Evaluatie op verschillende effectenniveaus

De effecten van de culturele voorbereiding kunnen net als de doelstellingen van de culturele voorbereiding op verschillende niveaus vastgesteld worden, namelijk: op het leerniveau, het niveau van het werkgedrag en het resultaatniveau (Kirkpatrick, 1998; Tjepkema & Wognum, 1999). Kirkpatrick (1998) beschrijft nog een vierde effectenniveau, *het reactieniveau*. Hier gaat het om de reactie van de deelnemers op de training of opleiding. Hoewel positieve reacties niet automatisch betekenen dat er van het programma geleerd wordt, betekenen negatieve reacties ongemotiveerdheid voor de opleiding. Dat laatste zorgt er vrijwel zeker voor dat er niet geleerd wordt van het programma (Kirkpatrick, 1998; Rae, 2002). Met evaluatie op het reactieniveau worden echter geen effecten gemeten, maar klanttevredenheid (Wognum, 1999). Evaluatie van de culturele voorbereiding op het reactieniveau draagt daarmee wel bij tot het verkrijgen van een beeld van het kwaliteitscriterium praktische bruikbaarheid van de culturele voorbereiding.

Effecten op het leerniveau

Evaluatie van effecten op het leerniveau toont aan of de ontwikkelingswerker na de culturele voorbereiding de beoogde interculturele competenties verworven heeft. Het bestaan van effecten op het leerniveau is een voorwaarde voor het bestaan van effecten op het niveau van het werkgedrag (Holton, 1996). Evaluatie van kennis, houding en vaardigheden op het leerniveau wordt als de verantwoordelijkheid van de opleidingsfunctionarissen gezien (Wognum, 1995). In het geval van de culturele voorbereiding gaat het dan om degenen die de culturele voorbereiding verzorgen, in de meeste gevallen betreft het dan de verantwoordelijkheid van opleidingsinstellingen die de culturele voorbereiding voor ontwikkelingsorganisaties verzorgen (zie ook hoofdstuk 3).

Het is verstandig de interculturele competenties voor en na de culturele voorbereiding te meten. Verschillende deskundigen geven immers aan dat door voor- en nameting verandering in kennis, houding en vaardigheden gemeten kunnen worden. Er bestaan verschillende mogelijkheden

voor evaluatie voor, tijdens en na de training. Hiertoe kunnen verschillende soorten studietoetsen ingezet worden, zoals: open vragen toetsen, meerkeuze toetsen. Maar ook kunnen simulaties, verschillende vormen van observatie, feedback, bekwaamheidsproeven, werkstukken en opdrachten gebruikt worden (Mulder, 1995; Kirkpatrick, 1998; Rae, 2002).

Effecten op het niveau van het werkgedrag

De effecten van de culturele voorbereiding moeten niet alleen op het leerniveau geëvalueerd worden, maar ook op het niveau van het werkgedrag. Het is immers belangrijk vast te stellen of de werknemer de verworven vaardigheden ook daadwerkelijk in de praktijk toepast (Kessels & Smit, 1996). Training is bedoeld om specifieke competenties over te dragen om zo het werkgedrag van de werknemer te verbeteren. Door het meten van de toepassing van kennis, houding en vaardigheden op het niveau van het werkgedrag, kan in feite het effect van training vastgesteld worden (Tessmer, 2001). Wanneer op het niveau van het werkgedrag effecten vastgesteld worden, is er dus niet alleen sprake van een doeltreffende overdracht van kennis en vaardigheden (leerniveau), maar ook van transfer (niveau van het werkgedrag).

De verantwoordelijkheid voor evaluatie van deze uiteindelijke opleidingseffecten ligt bij het management van de organisatie, in dit geval de ontwikkelingsorganisatie. Het management van de ontwikkelingsorganisatie moet zich dan ook bezig houden met het meten van de opleidingseffecten op het niveau van het werkgedrag. Het management blijkt deze evaluaties op het niveau van het werkgedrag in de praktijk niet of niet systematisch uit te voeren (Wognum, 1995). Mulder (1995) geeft aan dat zich hier ook het probleem voordoet dat op het niveau van het werkgedrag weinig praktische instrumenten ontwikkeld zijn. Dit is volgens hem ook lastig omdat de metingen op dit niveau vaak contextspecifiek zijn.

Kirkpatrick (1998) beschrijft echter een aantal mogelijkheden om informatie te verkrijgen over effecten op het niveau van werkgedrag, namelijk: vragenlijsten en interviews die voorgelegd worden aan werknemers, chefs en collega's, observatie in de werksituatie en het verzamelen van informatie die terug te voeren is op werkgedrag (klantenonderzoek, productbesprekingen, verslagen en rapporten). Wanneer we effecten van culturele voorbereiding op het niveau van werkgedrag willen meten, is het belangrijk dat de ontwikkelingswerker tijd krijgt zijn gedrag te veranderen. Evaluatie op het niveau van het werkgedrag kan dan ook pas enige tijd na de training plaatsvinden. Ook moet deze verschillende tijdstippen herhaald worden (Kirkpatrick, 1998).

Effecten op het resultaatniveau

Het meten van effecten op het resultaatniveau geeft een indicatie van het effect dat culturele voorbereiding voor de ontwikkelingsorganisatie heeft (Kirkpatrick, 1998; Wognum, 1999). De evaluatie op het resultaatniveau valt evenals de evaluatie van effecten op het niveau van het werkgedrag onder de verantwoordelijkheid van het management van de ontwikkelingsorganisatie. Ook deze evaluatie blijkt in de praktijk niet of niet systematisch door het management uitgevoerd te worden (Wognum, 1995). Mulder (1995) geeft aan dat zich bij evaluatie op het resultaatniveau dezelfde problemen voordoen als op het niveau van het werkgedrag, namelijk: het ontbreken van praktisch bruikbare instrumenten en het feit dat de metingen vaak contextspecifiek zijn. Het meten van effecten van de culturele voorbereiding op het resultaatniveau is bovendien niet eenvoudig, omdat het niet eenvoudig is de resultaten van de training te isoleren van overige invloeden (Holton, 1996).

Het meten van effecten op dit niveau kan niet direct na de training plaatsvinden, maar moet wat later uitgevoerd worden, zodat er tijd is om resultaten te bereiken (Kirkpatrick, 1998). Er zijn verschillende indicatoren waaruit het resultaat van de training voor de organisatie af te leiden zijn, zoals het percentage ziekteverzuim en kostenverlagingen (Kessels & Smit, 1996).

Evaluatiecriteria en evaluatiemethoden

Om effecten van culturele voorbereiding vast te kunnen stellen, moet er wel sprake zijn van evaluatie van deze effecten. Training die gericht is op effecten moet gebruik maken van een duidelijk systeem voor meting en evaluatie (Phillips & Stone, 2002). Bij het meten van effecten van de culturele voorbereiding moet dan ook sprake zijn van professionele of systematische evaluatie (Nieveen & Van den Berg, 2001). Dat wil zeggen dat er eenduidige evaluatiecriteria en juiste evaluatiemethoden

gebruikt worden. In dat kader noemen Nieveen & Van den Berg (2001) globale versus specifieke en absolute versus relatieve evaluatiecriteria.

Specifieke versus globale evaluatiecriteria

Globale evaluatiecriteria zijn globaal geformuleerd. Dat maakt globale criteria minder geschikt om effecten vast te stellen. Specifieke evaluatiecriteria echter zijn scherp geformuleerd en geven dan ook precies aan wanneer culturele voorbereiding succesvol is bij het overbrengen van interculturele competenties. Deze evaluatiecriteria maken het mogelijk een eenduidig waardeoordeel uit te spreken over het effect van de training, aldus Nieveen & Van den Berg (2001).

Hoewel met specifieke evaluatiecriteria daadwerkelijke effecten vastgesteld kunnen worden, kunnen ze ook te scherp geformuleerd worden (Nieveen & Van den Berg, 2001). Zo kan het gebeuren dat training niet als succesvol wordt aangemerkt, omdat niet 90% maar 88% van de deelnemers zich de beoogde competenties hebben eigen gemaakt.

Absolute versus relatieve evaluatiecriteria

Bij absolute evaluatiecriteria is er sprake van een limiet of maatstaf waaraan de effecten van de training moeten voldoen (Nieveen & Van den Berg, 2001). Met relatieve evaluatiecriteria is vergelijkend veldonderzoek mogelijk, omdat de effecten van de training vergeleken worden met andere vergelijkbare trainingen of vorige effecten van deze training. Wanneer we daadwerkelijk effecten van culturele voorbereiding willen vaststellen is het echter van belang dat er absolute effecten worden vastgesteld.

Objectieve versus subjectieve evaluatiemethoden

Bij de vaststelling van effecten van culturele voorbereiding zijn niet alleen eenduidige evaluatiecriteria, maar ook de gebruikte evaluatiemethoden van belang. Rae (2002) bespreekt in dat kader *objectieve* versus *subjectieve evaluatiemethoden*. Bij een objectieve evaluatievorm worden effecten van de training zo gemeten dat bij herhaling van de meting dezelfde effecten worden gemeten. De meting is niet afhankelijk van interpretatie van de evaluator. Met behulp van deze evaluatie kunnen daadwerkelijk effecten van training gemeten worden. Tot deze evaluatievormen horen bijvoorbeeld kennistoetsen en meerkeuze toetsen. Subjectieve evaluatievormen zijn echter in een bepaalde mate afhankelijk van de interpretatie van de evaluator. Dit is bijvoorbeeld het geval bij observatie. Door bij observatie echter gebruik te maken van checklists of observatiemodellen, wordt deze vorm van evaluatie minder subjectief.

Voor het meten van kwantitatieve effecten van het tijdens de culturele voorbereiding geleerde is het gebruik van objectieve evaluatievormen van belang (Phillips & Stone, 2002). Dit is echter bij het meten van effecten van de culturele voorbereiding niet altijd mogelijk. Bij vaardigheden is er bijvoorbeeld over het algemeen sprake van meer algemene en subjectieve vaardigheden, zoals het verwerven van vaardigheid in het onderhandelen. Het is niet eenvoudig hiervoor een praktische test te ontwerpen. In dat geval is het mogelijk vaardigheden aan observatie te onderwerpen, waarbij er gebruik gemaakt wordt van een model dat weergeeft wat onder de betreffende vaardigheid verstaan wordt. Op die manier is het toch mogelijk tot een redelijk goede vaststelling van de softe vaardigheid te komen (Rae, 2002). Bij het verwerven van interculturele competenties met behulp van culturele voorbereiding gaat het niet alleen om kennis en vaardigheden, maar ook om motivatie, houding en communicatie. De thema's die daarop betrekking hebben raken aan het gevoel, de intuïtie, de houding en communicatie van de ontwikkelingswerker. Ook in die gevallen kan het effect van de culturele voorbereiding niet eenvoudigweg met een kwantitatieve toets gemeten worden. Objectieve evaluatie is in die gevallen niet bruikbaar voor het meten van interculturele competentie. Het is belangrijk zich bewust te zijn van het feit dat de eventueel wel bruikbare subjectieve evaluatievormen zoals observatie eenvoudigweg met behulp van checklists of het gebruik van indicatoren een stuk objectiever zijn.

Op het niveau van het werkgedrag doet zich bij deze indicatoren een moeilijkheid voor. Bij het meten van effecten op het niveau van het werkgedrag worden methoden gebruikt voor het meten van arbeidsprestaties. Bij onderwijs en opleiding gaat het om arbeidsprestaties die tot een niet-materiële output leiden. Dan moet men meestal genoegen nemen met het gebruik van indirecte indicatoren, zoals: het aantal klachten of communicatiestoornissen, het arbeidsklimaat en personeelsbeoordelingen. Het is in die gevallen moeilijker om met behulp van evaluatie valide en betrouwbare gegevens te

krijgen, dan in het geval de effecten op dat niveau vast te stellen zijn met directe productie-indicatoren (Mulder, 1995).

2.5 Waar leidt dit toe?

2.5.1 Effectieve culturele voorbereiding

Culturele voorbereiding betreft meestal een vorm van training die zich richt op het verbeteren van de interculturele competenties van ontwikkelingswerkers en daarmee de uitvoering van hun werk en de projecten waaraan ze medewerking verlenen. Dit hoofdstuk behandelde de effectiviteit van training in zijn algemeenheid. Dit heeft geleid tot een aantal bevindingen met betrekking tot de doelstellingen en de inhoud en vorm van de training die van belang zijn voor effectiviteit. Daarmee is het mogelijk met betrekking tot de doelstellingen, inhoud en vorm, aspecten aan te wijzen die van belang zijn voor effectieve culturele voorbereiding, namelijk:

1. *Doelstellingen:*

- a. De opleidingsdoelstellingen moeten overeenstemmen met de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen;
- b. De opleidingsdoelstellingen moeten overeenstemmen met de gewenste interculturele competenties, zoals die op basis van de theorie zijn geformuleerd (hoofdstuk 1);
- c. De opleidingsdoelstellingen moeten niet alleen de beoogde effecten beschrijven op het leerniveau, maar vooral ook op het niveau van het werkgedrag (de transfer van kennis en vaardigheden) en het resultaatniveau.

2. *Inhoud en vorm van de culturele voorbereiding, factoren die transfer bevorderen:*

- a. De mate waarin culturele voorbereiding tegemoet komt aan de opleidingsbehoeften van deelnemers;
- b. De mate van overeenkomst tussen opleidingssituatie en werksituatie;
- c. Variatie in situaties en stimuli;
- d. Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist;
- e. Voorbereiding op de terugkeer in de werksituatie.

Bovenstaande bevindingen spelen een belangrijke rol bij de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Om daadwerkelijk iets te kunnen zeggen over de effectiviteit van de culturele voorbereiding moeten de effecten van deze voorbereiding gemeten worden. Dan is evaluatie van belang. Over de evaluatie van de effectiviteit van de culturele voorbereiding is in dit hoofdstuk het volgende duidelijk geworden:

3. *De evaluatie van opleiding:*

Om effecten te kunnen vast stellen is professionele of systematische evaluatie van belang. Daarvoor geldt het volgende:

- a. Bij het vaststellen van effecten van culturele voorbereiding is vooral meting van effecten op het leerniveau en het niveau van het werkgedrag van belang;
- b. Voor het vaststellen van effecten zijn objectieve evaluatiemethoden van belang;
- c. Voor het vaststellen van effecten zijn specifieke evaluatiecriteria van belang;
- d. Voor het vaststellen van effecten zijn absolute evaluatiecriteria van belang.

Voor het daadwerkelijk vaststellen van effecten zijn objectieve evaluatiemethoden belangrijk, zie punt b. hierboven. Soms is het echter niet mogelijk deze objectieve methoden te gebruiken en is men aangewezen op subjectieve evaluatiemethoden. In die gevallen kan het gebruik van checklists of indicatoren toch zorgen voor een objectievere meting van effecten. Harde bewijzen voor effecten leveren deze subjectieve evaluatiemethoden echter ook dan niet.

Evaluatie zorgt niet alleen voor informatie over effectiviteit van culturele voorbereiding, maar ook over de validiteit en de praktische bruikbaarheid ervan, zo blijkt uit dit hoofdstuk. Hoewel het bij de validiteit en praktische bruikbaarheid niet gaat om de vaststelling van effecten, blijken ze toch een belangrijke rol te spelen bij de effectiviteit van culturele voorbereiding. Zo leidde de aandacht voor de validiteit van de culturele voorbereiding in het vorige hoofdstuk tot de eerste onderzoeksvraag waarin het gaat om de overeenkomst tussen de interculturele competenties van de culturele voorbereiding en

de vanuit de recente theorie beschreven interculturele competenties. De praktische bruikbaarheid van de culturele bereiding wordt geëvalueerd wanneer met behulp van formatieve evaluatie wordt vastgesteld in hoeverre de culturele voorbereiding tegemoet komt aan de opleidingsbehoeften van de deelnemers (zie ook paragraaf 2.3.3).

2.5.2 Tweede onderzoeksvraag

Nu duidelijk is welke factoren een rol spelen bij de effectiviteit van culturele voorbereiding en hoe deze effectiviteit vastgesteld kan worden, is het interessant om de huidige praktijk van de culturele voorbereiding te onderzoeken. Daarbij leiden de bovenstaande bevindingen tot de tweede onderzoeksvraag met deelvragen:

2. *Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?*

- a. Hoe proberen ontwikkelingsorganisaties de door hen beoogde interculturele competenties te realiseren?
 - Wat zijn de doelstellingen van de culturele voorbereiding?
 - Wat is de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding?
- b. Welke effecten bereiken ontwikkelingsorganisaties met de culturele voorbereiding?
 - Welke effecten worden op het leerniveau bereikt?
 - Welke effecten worden op het niveau van het werkgedrag bereikt?

Hoofdstuk 3 beschrijft het conceptuele kader en de methoden en technieken voor het onderzoeken van de praktijk van de culturele voorbereiding.

Hoofdstuk 3 Onderzoeksofzet en methodologische verantwoording

Het literatuuronderzoek in hoofdstuk 1 en 2 heeft geleid tot een theoretisch kader dat de voor ontwikkelingswerkers 'gewenste interculturele competenties' en 'effectieve culturele voorbereiding' beschrijft. Tevens hebben deze hoofdstukken hebben geleid tot de uiteenzetting van de probleemstelling in drie onderzoeksvragen. Op basis van het theoretische kader en de onderzoeksvragen is het in dit derde hoofdstuk mogelijk het onderzoek naar de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers te beschrijven. Daartoe leidt paragraaf 3.1 dit hoofdstuk in met een conceptueel kader, zodat duidelijk wordt waar het onderzoek zich op richt. Vervolgens belicht paragraaf 3.2 met de beschrijving van de onderzoeksofzet de wijze waarop het onderzoek in zijn werk gaat. En besluit paragraaf 3.3 dit hoofdstuk, tot slot, met de verwachte opbrengt van het onderzoek.

3.1 Conceptueel kader en de onderzoeksvragen

In hoofdstuk 1 en 2 is een theoretisch kader beschreven voor de twee onderwerpen die in de probleemstelling voor het onderzoek centraal staan, namelijk: interculturele competentie en effectieve culturele voorbereiding. Daardoor is het in deze paragraaf mogelijk een aantal uitgangspunten te formuleren en aan de hand daarvan het conceptuele kader voor het onderzoek te beschrijven.

3.1.1 Het conceptuele kader

Uitgangspunten met betrekking tot interculturele competentie

In hoofdstuk 1 is het begrip interculturele competentie vanuit de recente theorie bestudeerd. Dit heeft geleid tot een beschrijving van de interculturele competenties waarover de ontwikkelingswerkers zouden moeten beschikken, namelijk:

1. *Motivatie om te communiceren met iemand afkomstig uit een andere cultuur.* Dat wil zeggen een open en reflexieve houding ten aanzien van de eigen en andere cultuur;
2. *Kennis van algemene thema's van het ontwikkelingsland, zoals: politiek, economie, religie, maatschappij;*
3. *Kennis van en inzicht in verschillende onderwerpen die effectieve interculturele communicatie betreffen:*
 - a. bewustzijn van culturele verschillen
 - b. inzicht in factoren van de eigen cultuur
 - c. kennis van en inzicht in sociale vaardigheden van het ontwikkelingsland en de geldende normen en waarden door inzicht in de rol van verschillende factoren op de interculturele communicatie.
4. *Vaardigheid om kennis over cultuur en effectieve interculturele communicatie om te zetten in adequaat gedrag.*

Als culturele voorbereiding moet leiden tot de hierboven beschreven interculturele competenties, moet er sprake zijn van overeenkomst tussen deze *gewenste interculturele competenties* en de door ontwikkelingsorganisaties *beoogde interculturele competenties*. Deze beoogde competenties hangen nauw samen met de specifieke keuzen die de specifieke ontwikkelingsorganisatie maakt.

Uitgangspunten met betrekking tot effectieve culturele voorbereiding

Bij de effectiviteit van de culturele voorbereiding spelen de doelstellingen, vorm en inhoud en de evaluatie van de culturele voorbereiding een belangrijke rol.

De doelstellingen van de culturele voorbereiding

Het is van belang dat de doelstellingen voor de culturele voorbereiding overeenkomen met de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen. Daarnaast is het voor de inhoudsvaliditeit van de culturele voorbereiding van belang dat de opleidingsdoelstellingen de recente ideeën over interculturele competenties weerspiegelen. Dit houdt in dat de opleidingsdoelstellingen ook overeen moeten komen met de gewenste interculturele competenties.

Tot slot is het belangrijk dat de opleidingsdoelstellingen niet alleen op het leerniveau, maar ook op het niveau van het werkgedrag beschreven zijn, zodat de culturele voorbereiding zich ook richt op transfer van kennis, houding en vaardigheden naar de werksituatie. Hoewel ook de opleidingsdoelstellingen op het resultaatniveau van belang zijn, worden deze in de scriptie buiten beschouwing gelaten, omdat het niet mogelijk is de effecten op het resultaatniveau binnen de tijdsspanne van deze scriptie vast te stellen. De effecten op het resultaatniveau kunnen namelijk niet direct na afloop van de culturele voorbereiding vastgesteld worden, omdat het realiseren van deze doelstellingen tijd vergen. Bovendien wordt het succes van een ontwikkelingsproject door zoveel verschillende factoren bepaald dat het erg ingewikkeld is dit succes alleen toe te schrijven aan de culturele voorbereiding en daarmee dus te zien als het resultaat van deze voorbereiding. Het is dan ook binnen het tijdsbestek van dit onderzoek niet mogelijk de effecten van de doelstellingen op het resultaatniveau te bekijken.

De vorm en inhoud

Transfer van de geleerde kennis, houding en vaardigheden leidt tot toepassing van het geleerde in de werksituatie en speelt daarmee een belangrijke rol bij de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Aandacht voor transfer blijkt niet alleen uit de beschrijving van opleidingsdoelstellingen op het niveau van het werkgedrag, maar ook uit factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding die transfer bevorderen. Zo blijkt uit de literatuur dat de volgende factoren transfer bevorderen:

- a. *Tegemoet komen aan de opleidingsbehoeften van deelnemers door:*
 - maatwerk in plaats van standaard culturele voorbereiding;
 - formatieve evaluatie van opleidingsbehoeften.
- b. *Overeenkomst tussen de culturele voorbereiding en de werksituatie.*
 - ‘On-the-job’ opleiden biedt hiertoe meer mogelijkheden met het oefenen van taken in een relevante werksituatie.
 - ‘Off-the-job’ opleiding door:
 - en/of het opnemen van belangrijke cognitieve operaties in de leersituatie;
 - en/of het opnemen van problemen uit de werksituatie in de leersituatie.
- c. *Variatie in situaties en stimuli;*
- d. *Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist;*
- e. *Voorbereiding van de ontwikkelingswerkers op de terugkeer naar de werksituatie*

De evaluatie van culturele voorbereiding

De beschrijving van de juiste doelstellingen en de aanwezigheid van transferbevorderende factoren geven een indicatie voor de aandacht die er bij de culturele voorbereiding bestaat voor effectiviteit. Om effecten te kunnen meten is echter professionele of systematische evaluatie van belang. Daarbij is niet alleen de meting van effecten op leerniveau, maar vooral ook op het niveau van het werkgedrag belangrijk. De effecten op het niveau van het werkgedrag zeggen daadwerkelijk iets over de mate waarin interculturele kennis, houding en vaardigheden worden toegepast. Het doel van training is namelijk gericht op deze toepassing. Om effecten van culturele voorbereiding vast te kunnen stellen, moeten er objectieve evaluatiemethoden gebruikt worden. Dit is echter niet altijd mogelijk, zoals in hoofdstuk 2 al besproken is. Daarnaast moet er bij de evaluatie sprake zijn specifieke en absolute evaluatiecriteria.

3.1.2 De onderzoeksvragen

Het bovenstaande leidt tot het conceptuele kader in figuur 3.1. Dit kader biedt structuur aan het onderzoek naar de probleemstelling: ‘In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competentie’. Naar aanleiding van de literatuurstudie zijn hiertoe aan het eind van hoofdstuk 1 en 2 de volgende onderzoeksvragen geformuleerd:

1. *Stemmen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen overeen met de gewenste interculturele competenties?*
 - a. Wat zijn de gewenste interculturele competenties?
 - b. Welke interculturele competenties beogen ontwikkelingsorganisaties?

Op deelvraag 1a. is, zoals in paragraaf 1.4.2 ook is aangegeven, met het literatuuronderzoek in hoofdstuk 1 al een antwoord gevonden.

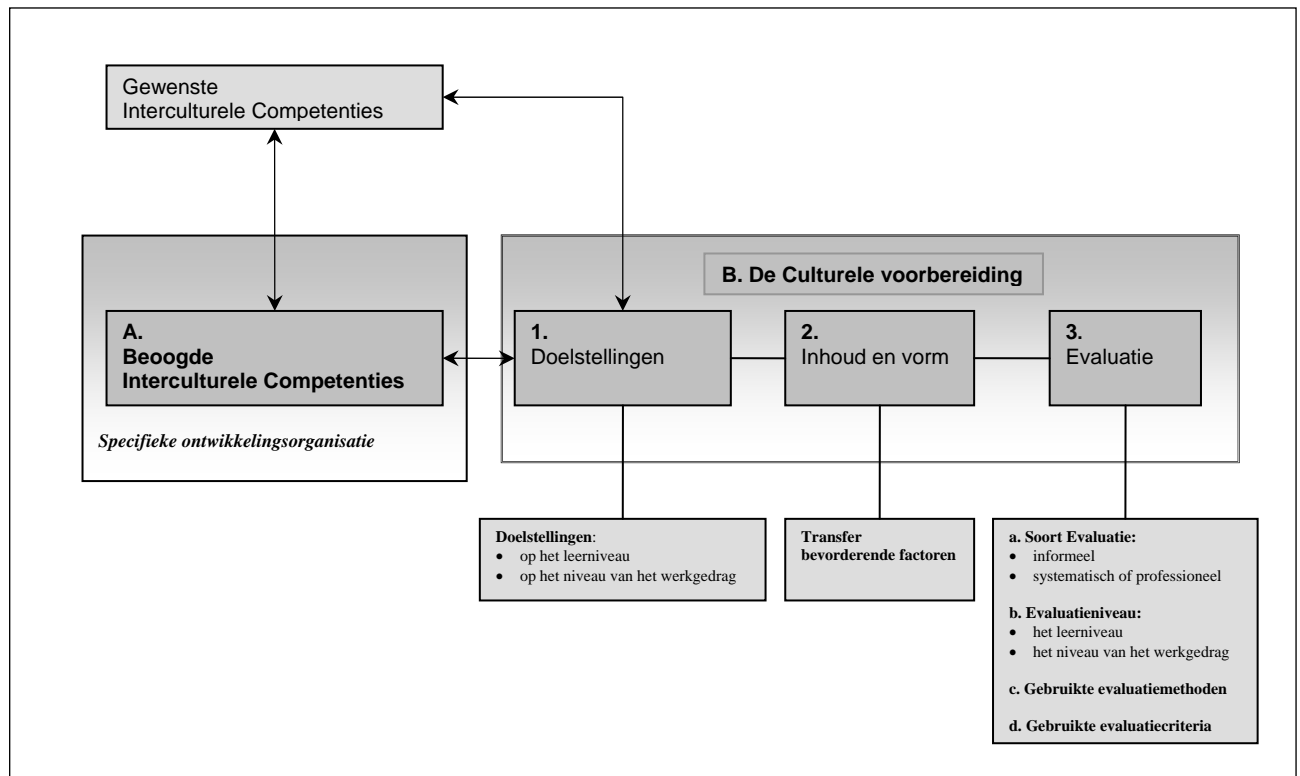
2. *Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?*

a. Hoe proberen ontwikkelingsorganisaties de door hen beoogde interculturele competenties te realiseren?

- Wat zijn de doelstellingen van de culturele voorbereiding?
- Wat is de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding?

b. Welke effecten bereiken ontwikkelingsorganisaties met de culturele voorbereiding?

- Welke effecten worden op het leerniveau bereikt?
- Welke effecten worden op het niveau van het werkgedrag bereikt?



Figuur 3.1 Conceptueel kader voor de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers

3.2 De onderzoeksopzet

3.2.1 Multiple casestudy design

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van het Multiple casestudy design (Baarda & De Goede & Teunissen, 2005; Yin, 2003). Er is gekozen voor dit kwalitatieve onderzoeksdesign, omdat de literatuur over culturele voorbereiding beperkt is en kwantitatief onderzoek op basis van de huidige literatuur en binnen het tijdsbestek van deze scriptie daardoor niet uitvoerbaar is.

Het casestudy design biedt de mogelijkheid culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers binnen de context van de (ontwikkelings)organisaties te onderzoeken. Zo kunnen relaties worden gelegd tussen de ontwikkelingsorganisatie en de keuzes die voor de culturele voorbereiding gedaan zijn. Er is hier sprake van een holistische casestudy, omdat de aspecten aan de hand waarvan uitspraken gedaan worden vanuit het geheel van de culturele voorbereiding en ook vanuit de globale aard van de organisatie wordt bestudeerd. Dat betekent dat het bestaan van samenhang wordt gezocht tussen aspecten die het effect van culturele voorbereiding bepalen (Swanborn, 1996; Yin, 2003).

Het voordeel van het gebruik van het multiple casestudy design ten opzichte van een single casestudy design is dat het bestuderen van meerdere cases zorgt voor meer mogelijkheden om conclusies te ondersteunen (Miles & Huberman, 1984; Yin, 2003). Met het gebruik van het multiple-

casestudy design kunnen er op basis van vergelijking tussen de cases toch redelijk robuuste uitspraken gedaan worden met betrekking tot de effectiviteit van culturele voorbereiding (Yin, 2003).

Deze multiple casestudy zal voornamelijk explorierend van aard zal zijn. Er worden verbanden gelegd tussen de door ontwikkelingsorganisaties beoogde interculturele competenties, de opleidingsdoelstellingen, inhoud en vorm, en evaluatie van de culturele voorbereiding en het verwerven van interculturele competentie door de culturele voorbereiding. Dit leidt tot conclusies met betrekking tot de probleemstelling: 'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competentie.'

3.2.2 De onderzoeksgroep

Binnen het tijdsbestek van dit onderzoek is het niet reëel een grootscheeps en tegelijkertijd diepgaand onderzoek te verrichten onder de vele ontwikkelingsorganisaties die Nederland rijk is. Daarom is er gekozen voor de bestudering van een beperkt aantal ontwikkelingsorganisaties dat een belangrijk deel vertegenwoordigt van de groep Nederlandse ontwikkelingsorganisaties, namelijk: Cordaid, ICCO, SNV en VSO Nederland.

De selectiecriteria

De cases voor dit onderzoek zijn op grond van pragmatische en inhoudelijke criteria voor dit onderzoek geselecteerd (Swanborn, 1996). In eerste instantie zijn die ontwikkelingsorganisaties geselecteerd die ontwikkelingswerkers uitzenden. Vervolgens is gekeken naar het aantal uitzendingen per jaar en het type ontwikkelingsorganisatie.

Het aantal uitzendingen per jaar

Het aantal uitzendingen per jaar zegt iets over het aandeel dat de betreffende ontwikkelingsorganisatie heeft in de ontwikkelingssamenwerking in Nederland. In dit geval zijn organisaties geselecteerd die te maken hebben met een groot aantal uitzendingen per jaar. Van deze organisaties mag verwacht worden dat ze hun ontwikkelingswerkers op de één of andere wijze voorbereiden op het werken in een andere culturele context.

Het type ontwikkelingsorganisatie

Een tweede selectie criterium betreft het type ontwikkelingsorganisatie. De ontwikkelingsorganisaties in Nederland kunnen grofweg in twee groepen ingedeeld worden, namelijk: de erkende ontwikkelingsorganisaties en de categorale ontwikkelingsorganisaties (Schulpen & Hoebink, 2001).

De *categorale ontwikkelingsorganisaties* ontvangen hun inkomsten vanuit fondsenwerving en kunnen beschouwd worden als onafhankelijke organisaties. De *erkende ontwikkelingsorganisaties* zijn voor (een deel van) hun inkomsten afhankelijk van overheidssubsidies. Daarmee zijn ze in een bepaalde mate afhankelijk van het ontwikkelingsbeleid van de overheid en de eisen die de overheid stelt voor de evaluatie van ontwikkelingssamenwerking. Op dit moment bestaan voor de erkende ontwikkelingsorganisaties drie subsidiestromen (Schulpen & Klem, 2005): het MedeFinancierings-Programma (MFP-breed), Thematische MedeFinanciering (TMF) en front office.

Met *MFP-breed* ondersteunt de overheid een beperkt aantal MedeFinancieringsOrganisaties (MFO's). Deze ontwikkelingsorganisaties richten zich met verschillende interventiestrategieën op een groot aantal landen en thema's. Ze onderschrijven een (deel) van de doelstellingen en het ontwikkelingsbeleid van de overheid en leggen daarom ook verantwoording af aan de overheid door de evaluatie van hun beleid en activiteiten (Bos & Prince, 1999; Schulpen, 2001). *Thematische MedeFinanciering (TMF)* wordt toegekend aan organisaties die vanuit een specifieke invalshoek aan ontwikkelingssamenwerking doen (Schulpen & Hoebink, 2001). Het *front office* betreft de financiering van kleinschalige particuliere initiatieven. Deze kleine organisaties en vrijwilligersgroepen krijgen subsidie voor activiteiten voor ontwikkelingslanden en het creëren van draagvlak voor duurzame ontwikkeling in Nederland.

Naast deze drie subsidiestromen kent het ministerie van ontwikkelingssamenwerking *langlopende subsidies* toe (Schulpen & Klem, 2005). Daarmee ondersteunt het ministerie de activiteiten van bepaalde ontwikkelingsorganisatie die geen directe financiële en administratieve relatie hebben met de Nederlandse overheid.

Samenstelling van de onderzoeksgroep

Bij de vorming van de onderzoeksgroep zijn zowel erkende als categorale ontwikkelingsorganisaties geselecteerd, zodat verbanden kunnen worden gelegd tussen deze verschillende organisaties en de culturele voorbereiding die de ontwikkelingswerkers van deze organisaties ontvangen. De organisaties zijn op basis van de hierboven genoemde selectiecriteria geselecteerd en vervolgens telefonisch benaderd.

In eerste instantie zijn die MFO's benaderd die ook ontwikkelingswerkers uitzenden, namelijk Cordaid en ICCO. Vervolgens is SNV benaderd omdat deze organisatie van oorsprong sterk met de overheid verbonden is en nu tot de organisaties behoort die langlopende subsidie ontvangen. Tot slot is VSO benaderd, omdat deze organisatie één van de grootste categorale ontwikkelingsorganisatie is in Nederland die ook mensen uitzendt.

De onderzoeksgroep wordt dus gevormd door: CORDAID, ICCO, SNV en VSO Nederland. Tabel 3.1 toont de soort organisatie waartoe de geselecteerde organisaties behoren en het aantal uitzendingen per jaar. Deze ontwikkelingsorganisaties vormen door het type organisatie dat ze vertegenwoordigen en het grote aantal uitzendingen per jaar een goede afspiegeling van de grotere ontwikkelingsorganisaties in Nederland.

	Soort organisatie	Aantal uitzendingen
	Erkende ontwikkelingsorganisatie	
CORDAID	MFP-breed/ MFO	90 uitzendingen per jaar
ICCO	MFP-breed/ MFO	150 uitzendingen per jaar
SNV	Langlopende overheidssubsidie	225 uitzendingen per jaar, waarvan per jaar \pm 75 nieuwe uitzendingen
	Categorale ontwikkelingsorganisatie	
VSO Nederland	Afhankelijk van fondsenwerving	135 uitgezonden Nederlanders (VSO NL) 1500 uitzendingen voor geheel VSO

Tabel 3.1 De onderzoeksgroep

Drie van de vier geselecteerde ontwikkelingsorganisaties verzorgen niet zelf hun culturele voorbereiding, maar maken gebruik van de training van onafhankelijke opleidingsinstituten. Zo wordt de culturele voorbereiding van CORDAID verzorgd door Kontakt der Continenten, maakt ICCO voornamelijk gebruik van de trainingen van het Hendrik Kraemer Instituut en wordt de culturele voorbereiding van SNV verzorgd door het trainingscentrum van het Koninklijk Tropen Instituut. Alleen VSO Nederland verzorgt zelf de culturele voorbereiding. Met de selectie van de ontwikkelingsorganisaties, zijn daarmee dus tegelijkertijd de onafhankelijke opleidingsinstituten geselecteerd. CORDAID, ICCO, SNV en VSO en de met deze organisaties verbonden opleidingsinstituten werken op vrijwillige basis mee aan dit onderzoek. De betreffende organisaties hebben zelf de persoon gekozen die het aanspreekpunt vormde voor de interviews. Overeenkomst tussen deze personen is dat ze binnen hun organisatie hoofdverantwoordelijkheid hebben voor de voorbereiding van ontwikkelingswerkers.

3.2.3 Onderzoeksinstrumenten

De data voor dit onderzoek zijn vanuit verschillende typen onderzoeksgegevens of bronnen verzameld om zo een vollediger beeld van de situatie te krijgen. Dit wordt ook wel datatriangulatie genoemd. Triangulatie maakt het mogelijk conclusies te trekken die overtuigender en accurater zijn, omdat ze op meer bronnen gebaseerd zijn. Dit verhoogt de kwaliteit van de bewijzen die het onderzoek oplevert. (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005; Swanborn 1994; Yin, 2003).

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van twee manieren van dataverzameling: het gedeeltelijk gestructureerde interview en documentanalyse. De interviewschema's voor de ontwikkelingsorganisaties respectievelijk de opleidingsinstituten komen voort uit het conceptueel model voor het onderzoek, zie ook bijlage 2.

Bij het gedeeltelijk gestructureerde interview zijn open vragen gesteld (Baarda, De Goede & Teunissen, 2005; Emans, 2002). In ieder organisatie is één persoon geïnterviewd. Deze personen zijn binnen hun organisatie eindverantwoordelijk voor de (culturele) voorbereiding van de ontwikkelingswerkers en zijn door de ontwikkelingsorganisatie en de onafhankelijke opleidingsinstituten zelf geselecteerd.

De documentanalyse heeft na het interview plaatsgevonden. Deze analyse is gebruikt om de gegevens verkregen tijdens het interview te verifiëren en aan te vullen. De documenten zijn geanalyseerd aan de hand van een analyseschema dat voortkomt uit het conceptuele model, zie bijlage 3. De volgende documenten zijn geanalyseerd:

- jaarverslagen;
- cursusbeschrijvingen;
- documenten afkomstig van de website van de betreffende organisatie met betrekking tot missie en strategie van de organisatie en het opleidingsaanbod;
- enquête en evaluatieformulieren met betrekking tot de cursussen;
- beleidsdocumenten met betrekking tot de culturele voorbereiding;

De meeste documenten zijn van recente datum, dat wil zeggen uit 2005 of najaar 2005. Een deel van de bestudeerde documenten zijn afkomstig uit het jaar 2004. Voor de documentanalyse is in deze scriptie een aparte literatuurlijst opgenomen.

3.2.4 Data-analyse

Voor de analyse van de onderzoeksgegevens is gebruik gemaakt van kwalitatieve analysetechnieken. Volgens Yin (2003) bestaat multiple casestudy onderzoek over het algemeen uit onderzoek naar de individuele cases en een vergelijking tussen de verschillende cases. Dat is ook in dit onderzoek het geval. De onderzoeksgegevens zijn niet alleen per case ('within case analyses') geanalyseerd, maar ook tussen de verschillende cases bestudeerd ('cross case analyses') (Miles & Huberman, 1984; Yin, 2003). Hiertoe zijn de onderzoeksgegevens met behulp van matrices gepresenteerd en geanalyseerd. De gegevens en de gegevenscategorieën die in de matrices opgenomen zijn, komen voort uit het theoretische kader van het literatuuronderzoek. In de matrices wordt met een X aangegeven dat er bij de betreffende culturele voorbereiding sprake is van een bepaald kenmerk. Hierdoor is een overzichtelijk en toegankelijk overzicht van de onderzoeksgegevens ontstaan.

3.3 Opbrengst van dit onderzoek

Het onderzoek van deze scriptie richt zich op de vraag 'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?'. Daartoe wordt onderzocht in hoeverre de interculturele competenties die de verschillende ontwikkelingsorganisaties beogen overeenstemmen met de interculturele competenties waarover ontwikkelingswerkers volgens de theorie zouden moeten beschikken (hoofdstuk 1). Daarnaast wordt onderzocht in hoeverre de opleidingsdoelstellingen, de inhoud en vorm en de evaluatie van de culturele voorbereiding van de verschillende ontwikkelingsorganisaties bijdragen tot de effectiviteit van die culturele voorbereiding. De conclusies die naar aanleiding van dit onderzoek getrokken worden, leiden tot aanbevelingen met betrekking tot de effectiviteit van de huidige culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers.

Hoofdstuk 4 De case beschrijvingen

In dit hoofdstuk worden de cases van vier grote ontwikkelingsorganisaties, Cordaid, ICCO, SNV en VSO Nederland, besproken. De cases worden volgens eenzelfde structuur behandeld, zodat het mogelijk is ze op punten met elkaar te vergelijken. Deze structuur is gebaseerd op het conceptuele kader in hoofdstuk 3. Dat betekent dat iedere casus de volgende aspecten aan de orde stelt: de specifieke context, de beoogde interculturele competenties en de culturele voorbereiding van de ontwikkelingsorganisatie. De culturele voorbereiding wordt beschreven aan de hand van de doelstellingen, de inhoud en vorm van de training en de evaluatie van de training.

4.1 Cordaid

4.1.1 De specifieke context

Cordaid is in 1999 ontstaan door een fusie tussen de drie katholieke ontwikkelingsorganisaties Memisa Medicus Mundi, Mensen in Nood en Vastenactie. Sinds 2005 vormt Kinderstem, van oorsprong onderdeel van Mensen in Nood, ook een fonds, zodat de organisatie nu uit vier fondsen bestaat.

Soort organisatie en aantal uitzendingen

Cordaid is een erkende ontwikkelingsorganisatie behorend tot één van de zes Nederlandse MFO's. Er werken op dit moment 280 mensen bij Cordaid in Den Haag. In 2004 zond de organisatie 90 mensen uit naar ruim 40 ontwikkelingslanden. Van deze uitgezondenen hielden 23 personen zich bezig met noodhulp, werden 17 mensen structureel uitgezonden en werden 50 personen uitgezonden als consultant. Bij de uitzendingen voor langere tijd bestaat 90% uit nieuwe uitzendingen. Op dit moment bestaat er met meer dan 1000 lokale organisaties een samenwerking.

De missie van Cordaid

De missie van Cordaid is geïnspireerd vanuit de katholieke sociale leer (Cordaid, 2002, pag. 5): “Cordaid zet zich in voor de armen en rechtenlozen wereldwijd en voor sociale en economische rechtvaardigheid.” Daarom streeft de organisatie naar:

- “een wereld waar mensen vreedzaam kunnen samenleven in een democratische maatschappij, met respect voor elkaars cultuur en religie;
- een wereld waar sprake is van meer gelijke sociale, economische, politieke en culturele rechten voor mannen en vrouwen, huidige en komende generaties;
- een wereld waar mensen in vrijheid kunnen bepalen hoe ze hun talenten en vaardigheden inzetten;
- een wereld waar overheden, bedrijfsleven, burgers en maatschappelijke organisaties elkaar versterken om armoede en onrecht te bestrijden.”

Cordaid streeft deze missie na met armoedebestrijding en het bieden van structurele hulp en noodhulpprogramma's. De armoedebestrijding van deze organisatie richt zich op: *directe armoedebestrijding* met behulp van financiële ondersteuning van de lokale partnerorganisaties, zodat projecten uitgevoerd kunnen worden, *de opbouw van de maatschappij* door ondersteuning van lokale organisaties met financiën en deskundig advies, zodat deze organisaties zichzelf kunnen versterken, en *beïnvloeding van besluitvorming* van beleidsmakers, regeringen en de Verenigde Naties.

Samenwerking met Kontakt der Continenten

Cordaid verzorgt niet zelf de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers, maar maakt gebruik van de trainingen van Kontakt der Continenten (KdK) in Soesterberg. Kontakt der Continenten is in 1961 opgericht door de paters van het missiehuis St. Jan Kontakt. Het is nu een zelfstandige non-profit organisatie bestaande uit Kontakt der Continenten Training & Advies en twee conferentiehôtels (Kontakt der Continenten, 2006). KdK Training & Advies is een kleine organisatie met: drie

projectmedewerkers die contacten onderhouden met opdrachtgevers, drie à vier vaste trainers, en een aantal freelance docenten.

De missie van dit opleidingsinstituut is het werken aan het versterken van de voorwaarden om op mondiaal niveau tot een rechtvaardige samenleving te komen. Hierbij staan gelijkwaardigheid en duurzaamheid centraal. Het instituut vindt het belangrijk dat deelnemers aan de culturele voorbereiding na afloop van de training hun eigen gedrag en houding tegenover een ‘vreemde’ culturele omgeving erkennen en dat ze kunnen omgaan met de gevolgen daarvan. Ook vindt KdK effectieve interculturele communicatie en respect voor de andere partij belangrijk.

KdK Training & Advies noemt de culturele voorbereiding ‘acculturatietraining’. Deze training duurt gemiddeld 2 dagen. KdK werkt met relatief kleine trainingsgroepen. De groepen bestaan meestal uit 2 tot maximaal 7 personen. Meestal is er echter sprake van groepen van ongeveer 2 à 3 personen (Kontakt der Kontinenten, 2006).

4.1.2 De beoogde interculturele competenties van Cordaid

Cordaid heeft de interculturele competenties die van ontwikkelingswerkers verwacht worden niet standaard in een document vastgelegd. De competenties zijn impliciet beschreven in de profielschets voor de specifieke functie van de ontwikkelingswerker, aldus Cordaid. Deze profielschets wordt op basis van de doelstellingen voor het project opgesteld. Er wordt hierbij overlegd met de lokale partner. Bij dit proces worden de programmaverantwoordelijke en het bureau uitzendingen betrokken. Als er sprake is geweest van een externe evaluatie, wordt ook de externe evaluator bij dit proces betrokken. Bij sommige projecten die opstarten is er niet geëvalueerd. In die gevallen is geen betrokkenheid van een externe evaluator mogelijk.

Hoewel de interculturele competenties niet daadwerkelijk beschreven zijn, bestaan er wel algemene ideeën over de interculturele competenties waarover de ontwikkelingswerker dient te beschikken. Dit zijn competenties als:

- a. het gevoelig zijn voor culturele verschillen in een multiculturele maatschappij;
- b. het hebben van respect voor het anders zijn;
- c. het kunnen aanpassen aan gedragsregels en omgangsvormen van de lokale partner;
- d. bewustzijn van invloeden van de eigen cultuur.

4.1.3 De culturele voorbereiding door Kontakt der Kontinenten

De doelstellingen van de culturele voorbereiding

De algemene doelstellingen voor de culturele voorbereiding, door KDK acculturatietraining genoemd, worden als volgt beschreven (Kontakt der Kontinenten, 2005b):

- a. Het vergroten van inzicht in begrippen cultuur, cultuurmechanismen, en interculturele communicatie;
- b. Het vergroten van inzicht in het eigen functioneren in een internationale, interculturele context;
- c. Het verbeteren en versterken van praktische vaardigheden op het gebied van interculturele communicatie;
- d. Het vergroten van inzicht in en kennis over het betreffende land en cultuur.

Deze doelstellingen zijn in de volgende modules uitgewerkt (Kontakt der Kontinenten, 2005a):

Cultuur en interculturele communicatie:

- De kennismaking, inventarisatie van relevante (werk)ervaringen, beschrijven van de toekomstige werkplek.
- Informatie, opdrachten, en reflectie rondom het begrip cultuur en cultuurmechanismen, ‘tools’ t.b.v. effectieve interculturele communicatie.

Functioneren in een internationale context:

- Verschillen en overeenkomsten tussen de Nederlandse (bedrijfs)cultuur en die van het bestemmingsland;

- Informatie, oefeningen en cases gericht op diverse aspecten van het functioneren in de bedrijfscultuur van het bestemmingsland: leiding geven, samenwerken, onderhandelen, besluitvorming;
- Informatie, oefeningen en reflectie rondom de volgende thema's:
 - oorzaken van conflicten en conflictantering;
 - oorzaken van stress en hoe hiermee om te gaan;
 - veiligheid en 'safety awareness';
 - 'culture shock', positie van de expat, positie en loopbaanmogelijkheden van eventuele partner, kinderen;
 - omgaan met de lokale bevolking en personeel, business clubs, etc.;
 - omgangsvormen en etiquette (zakelijk-privé), praktische tips en do's and don't's;
 - 'reverse culture shock', terugkeer reïntegratie in Nederland.

Landeninformatie:

- Informatie over geschiedenis, religie, recente politieke en economische ontwikkelingen, media, bureaucratie, etc. in het bestemmingsland.

De inhoud en vorm van de training

Tegemoet komen aan opleidingsbehoeften

Cordaid probeert de (culturele) voorbereiding tot een minimum te beperken door op basis van een specifieke profielschets ontwikkelingswerkers te werven. Bij deze selectie wordt expliciet gevraagd naar eerdere interculturele ervaringen en hoe men dit ervaren heeft. Vervolgens bepaalt Cordaid in overleg met Kontakt der Continenten de culturele voorbereiding voor de geselecteerde ontwikkelingswerkers. KdK neemt vervolgens de uitvoering van de culturele voorbereiding op zich.

De opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerker worden bepaald op basis van: het curriculum vitae van de cursist, de functie-/taakomschrijving en de projectomschrijving van Cordaid. Daarnaast worden ook de gegevens van het telefonisch intakegesprek dat KdK met de cursist heeft bij het vaststellen van de opleidingsbehoeften betrokken. Aan de hand van dit intakegesprek worden niet alleen de achtergrond en ervaring van de ontwikkelingswerker, maar ook de (toekomstige) werksituatie en de bestaande ervaring in die werksituatie vastgesteld.

De culturele voorbereiding is gericht op het verstrekken van maatwerk training. Hoewel sommige onderdelen van het programma aan een hele groep gegeven worden, is het mogelijk per individu te variëren in onderdelen van de training. De inhoud van de culturele voorbereiding wordt daartoe aangepast op basis van: de ervaring van de ontwikkelingswerker en de specifieke thema's die belangrijk zijn voor het land waarnaar uitgezonden wordt.

Er wordt op verschillende manieren vastgesteld of de training tegemoet komt aan de opleidingsbehoeften van de cursisten. Door de kleine groepen is het mogelijk tijdens de training informeel mondeling te evalueren. Daarnaast evalueert de docent na afloop van de training mondeling met de cursisten of de training aan hun verwachtingen heeft voldaan. Verder worden deelnemers na afloop van de training met behulp van een enquête gevraagd naar hun waardering voor de verschillende programmaonderdelen van de training, de aansluiting bij hun niveau en tempo, de kwaliteit van de inhoud van de training, de mate waarin ze denken hun leerdoelen bereikt te hebben, en de bruikbaarheid van datgene wat ze geleerd hebben.

Wanneer de ontwikkelingswerkers eenmaal uitgezonden zijn, bestaat er voor de uitgezonden ontwikkelingswerkers de mogelijkheid contact op te nemen met trainers van KdK. Dit contact vindt grotendeels per e-mail plaats en betreft problemen met betrekking tot cultuur en interculturele communicatie die cursisten in de praktijk tegenkomen. Dit contact is niet structureel, maar vindt plaats wanneer de ontwikkelingswerker hieraan behoefte heeft. Door deze contacten ontvangt KdK terugkoppeling over haar trainingen. Dit wordt gebruikt voor de aanpassing en uitbreiding van trainingen.

Cordaid zegt aan de hand van de 'debriefing' na de uitzending vast te stellen of de culturele voorbereiding aan de opleidingsbehoeften tegemoet komt. Uit het formulier 'de punten van het debriefingsgesprek' (2005b) en het formulier voor 'het verslag van het debriefingsgesprek' (2005a) blijkt echter dat er tijdens de debriefing niet wordt gevraagd naar de mate waarin de ontwikkelingswerker vindt dat de *culturele* voorbereiding voldaan heeft aan zijn opleidingsbehoeften.

Overeenkomst tussen de culturele voorbereiding en de werksituatie

De training van Kontakt der Kontinenten vindt volledig in Nederland plaats. Om overeenkomst te brengen in de opleidingssituatie en de werksituatie wordt er gebruik gemaakt van rollenspelen. Bovendien worden er acteurs ingeschakeld om lastige situaties die in de werksituatie kunnen voorkomen na te spelen.

De culturele voorbereiding van Kontakt der Kontinenten krijgt geen vervolg in het land van bestemming. Er is geen structureel plan voor de ondersteuning van de transfer van het geleerde naar het werken in het land van bestemming. Wel kunnen de cursisten, zoals eerder al besproken, bij vragen of problemen met betrekking tot cultuur of interculturele communicatie contact opnemen met docenten van KdK. Deze ondersteuning is niet structureel.

Variatie in situaties en stimuli

Kontakt der Kontinenten maakt gebruik van verschillende werkvormen. Zo noemt KdK de werkvormen: rollenspelen, opdrachten, discussie en reflexiemomenten.

Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist

De vaste trainers van KdK zijn docenten die ervaring hebben met interculturele communicatie. Daar waar nodig worden freelance trainers ingezet, zoals: landenspecialisten, ervaringsdeskundigen uit het bedrijfsleven. Daarnaast zet KdK acteurs in om situaties na te spelen waarmee ontwikkelingswerkers in het ontwikkelingsland geconfronteerd kunnen worden.

Voorbereiding van de ontwikkelingswerkers op de terugkeer naar de werksituatie

Er vindt geen specifieke voorbereiding plaats op de terugkeer naar de werksituatie.

De evaluatie van de culturele voorbereiding*Evaluatie op het leerniveau*

Tijdens en na de training evalueert de docent op doelen. Dit gebeurt door middel van observatie. Bij deze observatie worden er geen observatiemodellen of checklists gebruikt. De projectmedewerkers van KdK maken vervolgens een verslag met betrekking tot het verloop en de resultaten van de culturele voorbereiding en koppelen dit terug naar Cordaid. In dit verslag wordt aangegeven of de doelen voor de training bereikt zijn. Ook geven zij in dit verslag aan welke aspecten zijn opgevallen tijdens de training.

Evaluatie op het niveau van het werkgedrag

Evaluatie van het werkgedrag vindt plaats aan de hand van feedback van de lokale organisatie waarvoor de ontwikkelingswerker werkt. Dit gebeurt iedere drie maanden. Deze evaluatie verloopt via rapportage en onderlinge correspondentie. Daarbij zijn het bureau uitzendingen en de programma-verantwoordelijke betrokken. Voorzover relevant, komen hierbij ook de interculturele competenties van de ontwikkelingswerker aan de orde. De formele verantwoordelijkheid voor het functioneren van de ontwikkelingswerker is vastgelegd in een mutual agreement of understanding tussen de lokale partner en Cordaid. In een contract met de uitgezondene worden de voorwaarden vastgelegd.

Aan het eind van de periode van uitzending wordt het functioneren van de ontwikkelingswerker door middel van debriefing, ofwel evaluatie van de uitgevoerde opdracht, nabesproken. Cordaid heeft voor dit gesprek een aantal vaste punten op papier gezet. Een beperkt aantal onderwerpen van dit gesprek is gericht op het functioneren van de ontwikkelingswerker. De debriefing betreft de volgende onderwerpen: overeenkomst tussen de 'jobdescription' van de ontwikkelingswerker en de daadwerkelijke taken, ervaringen met veiligheid, omgang met media, de begeleiding van Cordaid tijdens de uitzending. Van de debriefing wordt een verslag gemaakt. Cordaid geeft aan dat, voor zover relevant, hier ook aandacht besteed wordt aan de interculturele competenties van de ontwikkelingswerker.

4.2 ICCO

4.2.1 De organisatie

ICCO (Interkerkelijke Coördinatie Commissie Ontwikkelingssamenwerking) is een interkerkelijke organisatie. Dat betekent dat deze ontwikkelingsorganisatie zich verbonden voelt met de verschillende protestants-christelijke kerken in Nederland. De organisatie werkt echter niet alleen samen met christelijke organisaties, maar heeft ook andere partners die strijden voor mensenrechten en tegen onrecht (ICCO, 2006). ICCO is in 1964 opgericht vanuit de gezamenlijke Protestantse kerken in Nederland met het doel verschillende ontwikkelingsprojecten via één organisatie te organiseren. Dit had tevens te maken met het, in die tijd, nieuwe medefinancieringsprogramma van de Nederlandse overheid. In 2000 is de ontwikkelingsorganisatie met Stichting Oecumenische Hulp (SOH) en Dienst Over Grenzen (DOG) gefuseerd. Vervolgens is in 2004 een samenwerkingsovereenkomst gesloten met de dienstenorganisatie van Protestantse Kerken Nederland (PKN).

Soort organisatie en aantal uitzendingen

ICCO is een erkende ontwikkelingsorganisatie die behoort tot één van de zes MFO's in de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking. In 2004 werkten er ongeveer 240 mensen bij de organisatie, waarvan 170 in vaste dienst. ICCO heeft projecten in 48 ontwikkelingslanden en zendt per jaar ongeveer 150 deskundigen uit (ICCO, 2004; ICCO-PSa, 2005b; ICCO, 2006).

De missie van ICCO

De missie van ICCO is 'het werken aan een wereld zonder armoede en onrecht' (ICCO, 2005). De organisatie richt zich daartoe op twee lange termijn doelstellingen (ICCO-PSa, 2005b):

- het leveren van een relevante bijdrage aan structurele armoedebestrijding in ontwikkelingslanden, en;
- het bevorderen van structuren, systemen en processen die wereldwijd bijdragen aan een eerlijker verdeling van welvaart en macht.

De ontwikkelingsorganisatie werkt dan ook aan *directe armoedebestrijding* en *maatschappijopbouw* en probeert daarnaast door *beleidsbeïnvloeding* de omstandigheden van mensen te verbeteren. De ontwikkelingsorganisatie verzorgt daartoe *financiële* en *inhoudelijke* ondersteuning voor verschillende organisaties en activiteiten. Dit betreft organisaties en activiteiten die streven naar menswaardige woon-, werk- en leefomstandigheden. Ook worden verschillende organisaties en activiteiten ondersteund met *personele* assistentie. Een belangrijke interventiestrategie door ICCO gehanteerd, is *lobby*. Hiermee probeert de organisatie de aandacht van westerse regeringen te richten op de oplossing van ontwikkelingsvraagstukken. ICCO biedt naast structurele hulp ook noodhulp.

Samenwerking met het Hendrik Kraemer Instituut

De culturele voorbereiding van door ICCO uit te zenden medewerkers wordt voor het grootste deel verzorgd door het Hendrik Kraemer Instituut. Het Hendrik Kraemer Instituut (HKI) is het internationaal georiënteerde kenniscentrum van de Protestantse Kerk in Nederland. Het HKI verzorgt opleidingen op het gebied van zending, (wereld)diaconaat en ontwikkelingssamenwerking (Hendrik Kraemer Instituut, 2005a). Het HKI is een kleine organisatie. Deze organisatie wordt gevormd door 3 vaste docenten en een groot aantal freelance docenten.

De ontwikkelingswerkers van ICCO nemen deel aan de cursus 'Cultuur en Ontwikkeling' van het HKI. Deze training duurt drie weken. De trainingsgroepen bestaan uit maximaal 20 personen. In de visie van het HKI op culturele voorbereiding is cultuur een kwestie van mensen ontmoeten en ruimte scheppen voor het verhaal van de mens. Zo ontstaat kennis over gebruiken met betrekking tot gastvrijheid, gezag en macht. Het kweken van cultuurgevoeligheid is hierbij belangrijk. Tijdens de culturele voorbereiding komen verschillende aspecten van en visies op effectieve interculturele communicatie, zoals de vijf dimensies van Hofstede, de communicatievelden van Vink, de culturele vaardigheden van Shadid en de culture shock van Oomkes, aldus het HKI.

4.2.2 De beoogde interculturele competenties

ICCO heeft de interculturele competenties die ze voor de ontwikkelingswerkers beoogt niet specifiek beschreven.

4.2.3 De culturele voorbereiding door het Hendrik Kraemer Instituut

De doelstellingen van de culturele voorbereiding

Het Hendrik Kraemer Instituut heeft de algemene doelstellingen voor de culturele voorbereiding als volgt omschreven (HKI, 2005b, pag. 1):

‘de voorbereiding van de deelnemers op de belangrijkste aspecten van leven, wonen en werken, in een andere cultuur’.

Het gaat dan volgens het HKI om ‘het persoonlijke welbevinden en het succesvol functioneren op professioneel gebied’. Dit algemene doel wordt uitgewerkt rondom vier thema’s: cultuur, religie, politiek en economie. De leerdoelen per thema zijn als volgt beschreven (HKI, 2005b):

‘Cultuur - de deelnemers:

1. worden zich bewust van de culturele bepaaldheid van visie op en beleving van ontwikkeling;
2. ontdekken de overeenkomsten en verschillen tussen de eigen cultuur, normen en waarden en die van het gastland;
3. bestuderen (een onderdeel van) de cultuur van het gastland, liefst in verband met hun specifieke functie of belangstelling;
4. ontdekken door middel van een oefening in het omgaan met mensen van een andere cultuur de mechanismen die bij crossculturele communicatie een rol kunnen spelen;
5. maken kennis met diverse culturele expressievormen met het oog op (groeierende) appreciatie ervan;
6. worden zich bewust van de rol van vrouwen en mannen in ontwikkeling.

Religie - de deelnemers:

1. worden zich bewust van de belangrijke rol die religie speelt in het leven en bij de ontwikkeling van mensen in het gastland;
2. raken georiënteerd op de verschillende religies en kerken van het gastland;
3. oefenen zich in het verwoorden van hun eigen levensovertuiging.

Politiek - de deelnemers:

1. leren de huidige situatie van hun bestemmingsland in de historische context plaatsen;
2. verkrijgen inzicht in de wisselwerking tussen democratie en ontwikkeling;
3. oriënteren zich op politieke verhoudingen in ‘hun’ land.

Economie (Ontwikkelingssamenwerking) - de deelnemers:

1. reflecteren op effecten en effectiviteit van economische ontwikkeling;
2. oriënteren zich op het instrumentarium voor capaciteitsversterking in ontwikkelings-samenwerking en toepassingen daarvan;
3. oefenen adviesvaardigheden in ontwikkelingssamenwerking;
4. krijgen inzicht in de relatie en wisselwerking tussen de macro-ontwikkelingen en de micro situatie waarin zij werken.’

De inhoud en vorm van de training

Tegemoet komen aan opleidingsbehoeften

ICCO beschouwt de cursus ‘Cultuur en ontwikkeling’ als een algemene oriëntatie en voorbereiding op het wonen en werken in een ontwikkelingsland. Het HKI noemt de cursus ‘Cultuur en Ontwikkeling’ een standaardcursus. De cursus vormt dan ook voor alle geselecteerde ontwikkelingswerkers een vast en verplicht onderdeel van de voorbereiding. Ook de ontwikkelingswerkers die eerder uitgezonden zijn, volgen de cursus ‘Cultuur en ontwikkeling’. De ervaren deelnemer kan met deze cursus de eigen ervaringen evalueren en daarnaast trainen op specifieke onderdelen. Het biedt hen de mogelijkheid tot

reflectie, aldus het HKI (2005b). De cursus bestaat uit inleidingen op hoofdlijnen van relevante thema's, regiospecifieke informatie (regiodeskundigen) en training van relationele vaardigheden.

Hoewel er sprake is van standaard training, verzorgt het HKI op verzoek ook maatwerk training. In die gevallen speelt het HKI in op heel specifieke wensen vanuit de ontwikkelingsorganisatie. Daarnaast is er binnen de bestaande cursus ruimte voor de persoonlijke leerdoelen van de individuele cursist. Hieraan wordt onder andere tegemoet gekomen door de afstemming van de vooraf geplande cursusonderdelen op de tijdens de cursus geformuleerde leerdoelen en ook door het verstrekken van landen- of regiospecifieke informatie en zelfstudie van de cursist (ICCO-PSa, 2005b; HKI, 2005b).

Er vindt regelmatig informele formatieve evaluatie plaats door de docenten. Zij informeren de leiding van het HKI over eventuele bijstelling van de cursussen. Het gaat hier om bijstelling van de cursus in zijn geheel en niet om het tegemoet komen aan de specifieke leerbehoeften van individuele cursisten. Na de training, wanneer de cursist eenmaal op locatie zit, wordt er niet geëvalueerd of de ontwikkelingswerkers ervaren dat de culturele voorbereiding tegemoet gekomen is aan hun leerbehoeften.

Overeenkomst tussen de culturele voorbereiding en de werksituatie

De culturele voorbereiding van het HKI vindt volledig in Nederland plaats en bestaat uit een gestructureerde training waarin verschillende modules met betrekking tot cultuur aan bod komen. Daarnaast stimuleert het HKI zelfstudie van de cursisten. Hiervoor stelt het HKI zijn studiecentrum ter beschikking. Tijdens de culturele voorbereiding wordt door het gebruik van rollenspelen en de inzet van ervaren gastdocenten gestreefd naar overeenkomst in de leersituatie en de werksituatie.

De culturele voorbereiding krijgt geen vervolg in het land van bestemming. Wel zorgt ICCO voor persoonlijke en/of sociale begeleiding tijdens of na de uitzending. Deze begeleiding is echter niet specifiek gericht op de transfer van de tijdens de cursus geleerde interculturele competenties. Ontwikkelingswerkers worden bezocht en ook worden gesprekken gevoerd tijdens verlof of na terugkeer. Tijdens deze sociale ondersteuning staan onder andere onderwerpen als de werkrelatie met de partnerorganisatie(s), de samenwerkingsproblemen met collega's en het leven in gevaarlijke of zeer afgelegen omstandigheden centraal.

Variatie in situaties en stimuli

Het HKI maakt gebruik van verschillende werkvormen, zoals: rollenspelen, verschillende gespreksvormen. Het HKI verwacht van de cursisten tijdens de training ook zelfstudie. Het HKI beschikt hiervoor over een uitgebreid documentatiecentrum bestaande uit een bibliotheek, een videotheek, Internet en documentatiemappen over elk bestemmingsland.

Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist

Het team van het HKI bestaat uit drie vaste docenten. Deze docenten beschikken over praktijkervaring met betrekking tot het werken in ontwikkelingslanden en interculturele communicatie. Ook zijn deze docenten ervaren in het werken met ontwikkelingswerkers. Naast deze vaste docenten wordt gebruik gemaakt van verschillende freelance of gastdocenten. Dit zijn mensen die opgegroeid zijn in het gastland, er lang gewoond of gewerkt hebben of betrokken zijn bij academisch onderzoek in de regio.

Voorbereiding van de ontwikkelingswerkers op de terugkeer naar de werksituatie

Tijdens de training stellen de cursisten zichzelf persoonlijke leerdoelen. Vervolgens worden ze aan het eind van de culturele voorbereiding begeleid in het opstellen van een werkplan. Het HKI biedt hiertoe verschillende eenvoudige instrumenten aan (HKI, 2005b). De ontwikkelingswerker heeft hiermee de mogelijkheid persoonlijke leerdoelen te beschrijven en zo aan te geven wat hij met het tijdens de culturele voorbereiding geleerde wil bereiken. Bestudering van het stramien van het werkplan maakt echter duidelijk dat dit volledig afhankelijk is van het doel dat de ontwikkelingswerker met het plan voor ogen heeft. Hij kan er namelijk ook voor kiezen te beschrijven wat hij met het ontwikkelingsproject wil bereiken.

ICCO verwacht dat de ontwikkelingswerker het werkplan binnen drie maanden na uitzending opgesteld heeft. Dit werkplan is onderdeel van het zogenaamde Planning Monitoring en Evaluatiesysteem (PME-systeem) dat door de ontwikkelingsorganisatie gebruikt wordt voor de monitoring en

evaluatie van het werk van de ontwikkelingswerker. Naast dit werkplan moet de ontwikkelingswerker iedere 6 maanden een voortgangsrapportage inleveren (ICCO, 2005b).

De evaluatie van de culturele voorbereiding

ICCO en het Hendrik Kraemer Instituut evalueren de effecten van de culturele voorbereiding op verschillende manieren en op verschillende effectenniveaus.

Evaluatie op het leerniveau

Evaluatie op dit niveau vindt op verschillende manieren plaats. Zo evalueert de cursist tijdens de cursus na (bijna) iedere bijeenkomst zijn persoonlijke leerdoelen. Hiertoe ontvangt hij feedback van de docent en medecursisten. Er worden hiervoor geen specifieke observatiemodellen gebruikt. Deze evaluatievorm kan beschouwd worden als een vorm van multiple observation, observatie door meerdere personen.

Daarnaast geven de cursisten na de training een slotpresentatie over de politiek-economische situatie in het land waarnaar uitgezonden wordt. Daarbij moeten ze specifieke aandacht besteden aan het netwerk van partnerorganisaties. De criteria volgens welke de presentatie geëvalueerd wordt zijn niet specifiek omschreven (HKI, 2005b).

Tot slot geven de cursusleiders of trainers na afloop van de training feedback aan de individuele cursisten. Dit gebeurt op basis van observatie gedurende de training. De criteria voor deze observatie worden gevormd door de hierboven beschreven leerdoelen voor de cursus (HKI, 2005b). Cursisten die de opleiding bij het HKI volgen, zijn door hun uitzendende organisatie geselecteerd. Het HKI adviseert na afloop van de training niet over de geschiktheid van de cursist voor uitzending. Het opleidingsinstituut kan wel, na overleg met de cursist, contact opnemen met de uitzendende instantie over de bekwaamheden van de cursist en eventueel nog een aanvullende training voorstellen.

Evaluatie op het niveau van het werkgedrag

ICCO maakt gebruik van het zogenaamde PME-systeem om de kwaliteit en effectiviteit van het werk van de uitgezonden ontwikkelingswerker te evalueren. Dit kan beschouwd worden als een vorm van evaluatie op het niveau van het werkgedrag. Het systeem voor monitoring en evaluatie bestaat uit een door de ontwikkelingswerker te maken werkplan met persoonlijke leerdoelen, diverse rapportages door de ontwikkelingswerker en een debriefingsgesprek. De minder ervaren ontwikkelingswerker van ICCO (junior-deskundige, starter, stagiaire) wordt geacht minstens 5% van de werktijd aan zijn persoonlijke leerdoelen te werken (ICCO, 2005b).

De ontwikkelingswerker maakt aan het eind van de culturele voorbereiding een start met dit werkplan. Het HKI biedt hiervoor instrumenten en de eerste begeleiding aan (HKI, 2005b). ICCO verwacht van haar ontwikkelingswerkers dat de cursist dit werkplan binnen drie maanden na aanvang van het lokale arbeidscontract opgesteld heeft. ICCO stelt vaste eisen aan de opzet van dit werkplan. Bestudering van het stramien van het werkplan leert dat plan vooral gericht is op het beschrijven van organisatiedoelen, HRD-doelen (welke kennis, houding en vaardigheden vraagt het project van de mensen die eraan mee werken?) en institutionele ontwikkelingsdoelen in relatie tot het functioneren van het project. Het werkplan richt zich daarmee niet specifiek op de evaluatie van het eigen werkgedrag van de ontwikkelingswerker.

Daarnaast wordt van de ontwikkelingswerker verwacht dat hij iedere 6 maanden een voortgangsrapportage en net voor het einde van het contract een eindrapportage schrijft. In de rapportages wordt de ontwikkelingswerkers gevraagd de voortgang en het eindresultaat van de in het werkplan beschreven doelen met een cijfer te beoordelen. Het cijfer dat hierbij gegeven wordt is afhankelijk van de persoonlijke waardering van de ontwikkelingswerker.

Zowel het werkplan als de rapportages moeten in overleg met de partnerorganisatie worden opgesteld. Hiertoe moeten ze in de taal van het ontwikkelingsland geschreven worden. Het werkplan en de rapportages worden gebruikt om een eventueel verzoek van de partnerorganisatie tot verlenging van de werktermijn van de ontwikkelingswerker of opvolging van de ontwikkelingswerker te kunnen beoordelen.

Tot slot vindt er na afloop van de uitzending op het kantoor van ICCO een debriefingsgesprek plaats. Het doel van dit gesprek is het evalueren van het verloop van de uitzending en de inzet van de ontwikkelingswerker. Er zijn geen richtlijnen of formulieren voor dit gesprek. De leerdoelen van de

ontwikkelingswerker staan echter centraal. Of dit debriefingsgesprek de toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden opgedaan tijdens de culturele voorbereiding evalueert, hangt daarmee af van het feit of dit ook tot de leerdoelen van de ontwikkelingswerker behoort.

4.3 SNV

4.3.1 De organisatie

SNV Netherlands Development Organisation komt voort uit het in 1963 opgerichte Jongeren Vrijwilligers Programma (JVP) en was aanvankelijk een samenwerking tussen de Nederlandse overheid en een aantal particuliere organisaties. In 1965 wordt SNV (Stichting Nederlandse Vrijwilligers) opgericht en vanaf begin jaren negentig draagt de organisatie de naam SNV Nederlandse Ontwikkelingsorganisatie (SNV Dutch Development Organisation).

Aanvankelijk richtte de organisatie zich vooral op kennisuitwisseling tussen jonge Nederlandse vrijwilligers met groepen in ontwikkelingslanden (SNV, 2006). Inmiddels is SNV een professionele internationale ontwikkelingsorganisatie die zich vooral bezighoudt met advisering door experts (SNV, 2006).

Soort organisatie en aantal uitzendingen

SNV is een erkende ontwikkelingsorganisatie met een langlopende overheidssubsidie. Het is een semi non-overheidsorganisatie. Dat houdt in dat deze ontwikkelingsorganisatie voor de formulering en implementatie van beleid onafhankelijk is van de Nederlandse overheid.

SNV heeft 900 adviseurs in dienst, waarvan 600 lokale adviseurs en ongeveer 300 adviseurs uit andere landen. Van deze 300 adviseurs zijn er 225 afkomstig uit Nederland. Het aantal nieuw uitgezonden adviseurs is ongeveer 75 per jaar. SNV werkt samen met meer dan 1800 lokale organisaties. Dit zijn organisaties op districts- en provinciaal niveau die de verbinding vormen tussen het nationale beleid en de lokale bevolking van het ontwikkelingsland. De organisaties behoren tot particuliere instanties, overheids- en burgerlijke organisaties

De missie van SNV

De missie van SNV richt zich op het streven naar een maatschappij waarin alle mensen de vrijheid hebben hun eigen duurzame ontwikkeling na te streven (SNV, 2006). Daarbij zijn vooral de vaardigheden en motivatie van de lokale bevolking belangrijk. Initiatieven voor capaciteitsontwikkeling moeten volgens SNV dan ook vooral uit initiatief van de lokale bevolking zelf komen. De organisatie zet zich in voor de *verbetering van technische vaardigheden* inzake beleidsontwikkeling, budget planning, kwaliteitsbewaking en monitoring en evaluatie. Daarnaast stimuleert SNV *de samenwerking tussen centrale en lokale overheid* en het *afleggen van verantwoording*.

De ontwikkelingsorganisatie ondersteunt de Millennium doelen en de nationale strategieën voor armoedebestrijding van de ontwikkelingslanden zelf. De kernactiviteit van de organisatie wordt gevormd door technische assistentie. De organisatie richt zich daarbij vooral op de capaciteitopbouw van organisaties op meso-niveau (SNV, 2006).

Samenwerking met Koninklijk Tropen Instituut

De culturele voorbereiding van SNV wordt verzorgd door KIT Intercultural Management & Communication. KIT IMC valt onder de afdeling Informatie & Communicatie van het Koninklijk Tropen Instituut in Amsterdam. Het is een onafhankelijk kenniscentrum gespecialiseerd in internationale samenwerking en interculturele communicatie. Dit opleidingscentrum heeft meer dan 35 jaar en in meer dan 60 landen ervaring. KIT streeft onder andere naar *kennisvermeerdering en kennisuitwisseling en begrip voor verschillende culturen* (KIT, 2006).

KIT IMC verzorgt voor diverse organisaties trainingen. De culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers maakt daarvan slechts een beperkt deel uit. Er werken ongeveer 450 mensen bij het Koninklijk Tropen Instituut. De afdeling KIT IMC heeft 17 ondersteunende personeelsleden en 17 trainers in vaste dienst. Daarnaast wordt ook nog gebruik gemaakt van landenspecifieke trainers die op basis van een urencontract werken. De culturele voorbereiding is in handen van één van de ondersteunende personeelsleden en drie trainers.

In 2005 verzorgde KIT IMC ongeveer 5 culturele voorbereidingen voor het SNV. Niet alle door SNV uitgezonden worden naar de culturele voorbereiding gestuurd. Vooral de jonge en onervaren ontwikkelingswerkers maken gebruik van de training van KIT. De culturele voorbereiding van KIT IMC is een driedaagse training bedoeld voor individuen of kleine groepen van 1 tot 3 deelnemers. Na deze training van het KIT vindt in het gastland nog een follow-up training plaats. Voor deze training is het programmakantoor ter plekke zelf verantwoordelijk. Daardoor varieert de follow-up training per land inhoudelijk en qua lengte.

4.3.2 De beoogde interculturele competenties

SNV heeft de verschillende competenties die ze van haar ontwikkelingswerkers verwacht beschreven in vijf kerncompetenties en 18 functiespecifieke competenties. Twee van deze competenties zijn gericht op cultuur, namelijk (SNV, 2004):

Kerncompetentie

‘Cross Cultural Awareness: Understands and appreciates issues from the perspective of other cultures and countries.’

Functie specifieke competentie

‘Sensitivity: Showing one self to be aware of other people and the environment and of one’s own influence on both. Behaviour reflecting recognition of the feelings of others.’

4.3.3 De culturele voorbereiding door KIT IMC

De doelstellingen van de culturele voorbereiding

De algemene doelstelling voor de culturele voorbereiding van het KIT is als volgt omschreven (KIT, 2004, pag.2):

‘Participants have more insight into their personal and professional functioning within an international, intercultural and SNV context. They are motivated to further develop intercultural advisory and/or management competencies.’

Dit algemene doel is uitgewerkt in verschillende specifieke doelstellingen. De volgende specifieke doelstellingen hebben betrekking op de culturele voorbereiding (KIT, 2004, pag. 2):

The participants:

- Are informed about the cultural and social context of the destination country and what this means for their functioning;
- Know the mechanisms that have an effect in a multicultural team and are aware of their own pitfalls;
- Are aware of the personal and professional competencies to function as an international advisor/manager in this new cultural, social and organisational context.’

Om deze algemene en specifieke doelen te bereiken, stelt het KIT met betrekking tot de culturele voorbereiding de volgende onderwerpen aan de orde (KIT, 2004):

- *Landeninformatie:*
 - historie van het land;
 - geografie;
 - cultuur (normen, gedrag, verschillende etnische groepen, onderwerpen met betrekking tot gender);
 - politiek en economie;
 - sociale aspecten;
 - religie.
- *Interculturele communicatie en samenwerking:*
 - de rol en aspecten van de eigen cultuur en de consequenties van het werken en leven in een andere maatschappij en een andere organisatie;
 - omgaan met culturele verschillen (persoonlijke normen en waarden en die van anderen, respect, aanpassingsvermogen);

- communicatie en samenwerking met mensen met een andere culturele achtergrond;
- persoonlijke communicatie competenties.
- *Het functioneren in organisaties:*
 - beïnvloeding, onderhandeling, motivering en omgaan met conflicten in een andere culturele context;
 - relaties tussen de internationale adviseur en de ontvangende organisatie: rollen, posities, status en verwachtingen.
- *Het werken in een SNV team:*
 - het functioneren in een multicultureel team.'

De inhoud en vorm van de training

Tegemoet komen aan opleidingsbehoeften

Door ontwikkelingswerkers aan een strenge selectieprocedure te onderwerpen is het mogelijk de culturele voorbereiding van de ontwikkelingswerkers tot een minimum beperken, aldus SNV. Hier houden drie psychologen van SNV zich mee bezig. De ontwikkelingsorganisatie formuleert op basis van de vastgestelde basiscompetenties aandachtspunten voor de culturele voorbereiding van het KIT. Het KIT IMC ontvangt echter geen resultaten van de werving & selectieprocedure van het SNV.

De culturele voorbereiding van KIT IMC is maatwerktraining. Het opleidingsinstituut stelt op basis van de door SNV vastgestelde kern- en functiegerichte competenties (zie ook onder beoogde interculturele competenties), de functiebeschrijving van de ontwikkelingswerker en datgene wat de cursist zelf aangeeft graag te willen leren, opleidingsdoelen vast. Dit betekent in praktijk dat een deel van de training een basisprogramma is en dat de cursist daarnaast in overleg twee modules kan kiezen. Ook worden de gegevens van het intakeformulier van KIT meegenomen. Hierop geeft de cursist aan welke ervaring hij heeft, de dilemma's die hij heeft ervaren bij vorige uitzendingen en de vragen die hij heeft. KIT ervaart echter dat deze intake vooral zinvol is als het gaat om ontwikkelingswerkers die al eerder uitgezonden zijn geweest. Het instituut geeft echter aan vooral onervaren junior ontwikkelingswerkers voor SNV te trainen.

Tijdens de training wordt regelmatig op informele wijze geïnformeerd naar de tevredenheid van de cursist over de inhoud van de cursus en de gebruikte methoden. Meteen na de training toetst het KIT met behulp van de zogenaamde 'Evaluation Survey' of aan de verwachtingen van de deelnemers voldaan wordt (KIT, 2005). De vragen van deze 'survey' zijn vooral gericht op de beoordeling van de kwaliteit van de verschillende modules, de structuur van de training, de lengte van de training, de intensiteit van de training, het bereiken van de doelstellingen van de training, het bereiken van persoonlijke doelen, de trainingsmethoden, de organisatie van de training, de docenten en de trainingsfaciliteiten. Deze cursusevaluatie wordt na drie tot zes maanden opnieuw gebruikt bij de evaluatie van de culturele voorbereiding door het KIT en SNV samen.

De trainers van KIT komen op hun dienstreezen regelmatig oud-cursisten tegen. Hierdoor krijgen ze informatie over wat deze cursisten uiteindelijk aan de training hebben gehad en welke aanvullende leerbehoeften ze eventueel zouden hebben. Er is hier sprake van informele evaluatie op het niveau van het werkgedrag. Deze evaluatie vindt echter ad hoc plaats.

Overeenkomst tussen de culturele voorbereiding en de werksituatie

De culturele voorbereiding van het KIT wordt in Nederland verzorgd. KIT IMC probeert door het gebruik van verschillende werkvormen en de inzet van ervaren gastdocenten en acteurs zoveel mogelijk overeenkomst te brengen in opleidings- en werksituatie.

De driedaagse training in Nederland wordt vervolgd met een follow-up training in het gastland. De lokale kantoren ter plekke zijn daar zelf verantwoordelijk voor. De follow-up training is bedoeld voor het in praktijk kunnen brengen van het tijdens de culturele voorbereiding geleerde in het land van bestemming. Daarbij staat cultuur centraal. De uitvoering van deze follow-up training verschilt echter van land tot land. Soms is er sprake van uitgebreide follow-up training en in andere gevallen is deze training weer puur gericht op het werken bij SNV. Dat betekent dat er waarschijnlijk ook sprake is van grote diversiteit tussen de ondersteuning van de ontwikkelingswerkers door de lokale managers en coaches, aldus KIT IMC.

KIT IMC geeft aan dat er op dit moment nog geen goede match bestaat tussen de training van KIT IMC en de follow-up training. Hierbij worden de volgende problemen genoemd: de kennis die er bij landenkantoren is over de voorbereiding in Nederland, de kennis van het bestaan van het PRDP (persoonlijke ontwikkelingsplan) van de ontwikkelingswerker.

Variatie in situaties en stimuli

KIT maakt tijdens de culturele training gebruik gemaakt van verschillende interactieve methoden, zoals: rollenspelen, cases, logboek bijhouden, spelvormen, opdrachten en presentaties.

Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist

De trainingen worden gegeven door vaste trainers en gastdocenten die het landenspecifieke gedeelte voor hun rekening nemen. Bij de communicatietrainingen zet KIT IMC acteurs in om complexe situaties die in het gastland kunnen voorkomen, na te spelen.

Voorbereiding van de ontwikkelingswerkers op de terugkeer naar de werksituatie

Ter voorbereiding op de terugkeer naar de werksituatie wordt van de ontwikkelingswerker van SNV een Persoonlijk en Professioneel Ontwikkelingsplan verwacht, waarin hij doelen stelt voor de verdere professionalisering. In dit PRDP besteedt de cursist aandacht aan doelstellingen zoals: het omgaan met onzekerheid en complexiteit, kunde om situaties vanuit verschillende perspectieven te bekijken, kunde om in complexe omgevingen te werken. Daarnaast geeft de ontwikkelingswerker aan welke competenties hij verder wil ontwikkelen (KIT, 2004). In dit PRDP moeten in ieder geval de volgende vragen beantwoord worden:

- Wat is je ambitie voor de toekomst?
- Welke competenties heb je daarvoor nodig?
- De evaluatie van die competenties op dit moment
- Welke competenties moeten volgens de cursist verder ontwikkeld worden
- Hoe gaat de cursist deze competenties verder ontwikkelen?
- Wie heeft de cursist daar voor nodig?

Tijdens de culturele voorbereiding van KIT IMC wordt de ontwikkelingswerker begeleid in het werken aan het PRDP. Het is de bedoeling dat de coach of manager in het ontwikkelingsland dit plan vier weken na aankomst van de ontwikkelingswerker bespreekt. KIT IMC merkt echter op dat managers en coaches ter plekke vaak niet op de hoogte zijn van het PRDP en evenmin van de wijze waarop de ontwikkelingswerkers in Nederland voorbereid zijn.

De evaluatie van de culturele voorbereiding

De evaluatie op het leerniveau

Tijdens de culturele voorbereiding geeft de trainer de cursist door voortdurende feedback inzicht in zijn mogelijkheden als ontwikkelingswerker. Daarnaast beoordeelt de trainer met behulp van observatie of de cursist voldoende voortgang boekt met betrekking tot kennis, vaardigheden en houding. Hiervoor wordt geen observatiemodel gebruikt.

Na afloop van de drie cursusdagen moet de cursist aan de hand van een Persoonlijk en Professioneel ontwikkelingsplan (PRDP) laten zien dat hij voldoende inzicht heeft in de eigen persoonlijkheid. Er zijn criteria opgesteld waaraan dit ontwikkelingsplan moet voldoen. Het PRDP is officieel een instrument dat door het SNV gehanteerd wordt. Het KIT sluit hier zoveel mogelijk op aan.

Evaluatie op het niveau van het werkgedrag

Met het PRDP is het mogelijk het functioneren van de ontwikkelingswerker in het ontwikkelingsland te monitoren en evalueren. Officieel moet dit plan vier weken na aankomst in het ontwikkelingsland met de lokale coach of teamleider besproken worden. Het PRDP wordt als een vorm van goalsetting voor het verdere functioneren van de ontwikkelingswerker gebruikt. Zoals eerder in deze paragraaf vermeld, is de kennis die er bij landenkantoren over de voorbereiding in Nederland en het

ontwikkelingsplan bestaat volgens KIT IMC niet optimaal. Daardoor worden de mogelijkheden van het PRDP vaak niet benut.

In het 'SNV Introductory training courses' (KIT, 2004) staat beschreven dat het functioneren van de ontwikkelingswerker na 6 tot 8 maanden door KIT en SNV samen geëvalueerd wordt. Hiertoe vult de ontwikkelingswerker een 'lange termijn evaluatieformulier' in dat uiteindelijk door KIT verwerkt wordt. Op basis van de gegevens van deze evaluatie wordt het cursusprogramma eventueel aangepast. Hoewel de intenties hiertoe er wel zijn, vindt deze lange termijn evaluatie op dit moment niet plaats, aldus KIT. Deze evaluatie is officieel bedoeld voor het bijstellen van de culturele voorbereiding. Het is dan ook de vraag of deze lange termijn evaluatie uiteindelijk bedoeld is voor de formatieve evaluatie van de culturele voorbereiding of het vaststellen van effecten op het niveau van het werkgedrag.

4.4 VSO

4.4.1 De organisatie

'Voluntary Service Overseas' (VSO) is een internationale ontwikkelingsorganisatie die sinds 1958 bestaat (VSO; 2006a). VSO Nederland maakt hier sinds 1989 deel van uit. VSO heeft hoofdkantoren in Groot-Brittannië, Canada, Kenia, de Filipijnen, India en Nederland. Deze ondersteunen de programmakantoren in de ontwikkelingslanden bij de opzet van ontwikkelingsprogramma's, rekrutering en training van VSO deskundigen en het werven van fondsen. De ontwikkelingsorganisatie heeft in bijna elk van de 35 ontwikkelingslanden waarin ze werkt een programmakantoor.

Aanvankelijk hield de organisatie zich bezig met uitzending van vrijwilligers. Tegenwoordig ondersteunt VSO organisaties in ontwikkelingslanden door het uitzenden van vakspecialisten en niet door het sturen van geld of goederen. Deze goed opgeleide mensen zetten zich voor lokaal salaris in om hun kennis en ervaring met organisaties in ontwikkelingslanden te delen (VSO 2006a).

In de ontwikkelingsdoelen van VSO staan zes thema's centraal HIV/Aids, gehandicapten, gezondheidszorg, onderwijs, participatie en bestuur, en bestaanszekerheid. VSO zendt daartoe vakspecialisten afkomstig uit verschillende disciplines, die op basis van gelijkwaardigheid samenwerken met collega's uit het ontwikkelingsland (VSO, 2006a).

Soort organisatie en aantal uitzendingen

VSO Nederland is een categorale ontwikkelingsorganisatie die afhankelijk is van fondsenwerving. De activiteiten van deze organisatie worden ondersteund door zo'n twintig Nederlandse instellingen, fondsen en stichtingen en ongeveer 15.000 particuliere donateurs. Het kantoor in Nederland wordt bemand door ongeveer 35 werknemers die door een honderdtal vrijwilligers ondersteund worden. Op dit moment zijn er ongeveer 135 Nederlanders door VSO Nederland uitgezonden.

De missie van VSO

VSO streeft naar 'Een wereld zonder armoede en achterstelling'. De kern van de VSO-benadering wordt gevormd door: 'empowerment', partnerschap en de lerende organisatie (VSO, 2006d). 'Empowerment' houdt capaciteitversterking in en het stimuleren van individuen, organisaties en gemeenschappen hun toekomst in eigen hand te nemen. Daarnaast betekent dit het aanpakken van structurele ongelijkheden en barrières die mensen belemmeren hun rechten uit te oefenen (VSO, 2006d, pag. II).

Met het aangaan van *partnerschappen* streeft VSO een grotere doeltreffendheid van ontwikkeling na. Daartoe gaat de organisatie niet alleen partnerschappen aan met organisaties in ontwikkelingslanden, maar ook met verschillende bedrijven in Nederland, VSO Business partnership genoemd.

Tot slot houdt de ontwikkelingsorganisatie zich vanuit de gedachte van de *lerende organisatie* systematisch bezig met leren en delen van kennis. Veranderingen gebaseerd op vaardigheden, kennis en inzicht die voortkomen uit ervaring zijn volgens de organisatie duurzamer (VSO, 2006d).

VSO intervenueert op vier niveaus: dienstverlening, het opbouwen van individuele kennis en vaardigheden, het opbouwen van organisatorische capaciteit en het opbouwen van institutionele

capaciteit. Daartoe verzorgt de organisatie training, organiseert uitwisselingen en conferenties en biedt (bepaalde) financiële ondersteuning (VSO, 2006a).

De interne opleidingsfunctie van VSO

De culturele voorbereiding wordt door de interne opleidingsfunctie van VSO zelf verzorgd. Op ieder van de zes ‘members of the foundation’ (voorheen hoofdkantoren genoemd) werken ‘Training & Development Advisers’ (TDA’s). Deze houden zich bezig met de ontwikkeling en organisatie van trainingen. Ze vormen samen het ‘International Training Team’ (ITT). Dit team komt ieder jaar bijeen in de zogenaamde ‘International Training Team Workshop’, waar ze de strategische opleidingsplannen bespreken. Omdat VSO een internationale ontwikkelingsorganisatie is, zijn de documenten met betrekking tot de culturele voorbereiding en dus ook de documenten gebruikt voor deze case allemaal in het Engels.

De voorbereiding van de ontwikkelingswerkers wordt ‘pre-departure training’ genoemd en bestaat uit drie verplichte trainingen: ‘Preparing for Change’ (PFC), ‘Volunteers & Development’ (V&D), ‘Skills for Working in Development’ (SKWID) (VSO, 2006d). De culturele voorbereiding van VSO is verwerkt in de trainingen ‘Preparing for Change’ en ‘Skills for Working in Development’. V&D en PFC vormen samen een driedaagse training die verplicht is voor nieuw geselecteerde VSO’ers. Deze training bereidt de ontwikkelingswerker voor op het leven en werken in een ontwikkelingsland. SKWID is een training van vijf dagen die gevolgd wordt nadat het land van bestemming bekend is. Deze training is meer gericht op praktische vaardigheden in participatieve technieken en houding.

Aansluitend op de voorbereidende trainingen verzorgt VSO in het ontwikkelingsland ook nog een ‘in-country training’. De lengte van de training varieert van tien dagen tot twee maanden. Deze training richt zich op taal en cultuur en gaat uitgebreid in op de gewoonten en gebruiken van een land. Ook is de training gericht op een kennismaking met de werkgever en worden vanuit de programmakantoren in het betreffende ontwikkelingsland verzorgd. Ze verschillen daardoor per land. Wel zijn er ook voor de ‘in-country training’ algemene doelstellingen of ‘baselines’, opgesteld.

‘De in-country training’ wordt vervolgd met ‘ongoing learning & support in-country’. Hieronder wordt het volgende verstaan: training, organisatie van workshops, gebruik van ‘online message boards’, informeren over zelfstudie materiaal (zelfstudiepakketten), het opstarten van werkgroepen, het organiseren van veldtrips naar partners.

Omdat het ‘International Training Team’ beter wil aansluiten bij lokale behoeften en de context waarin de VSO’ers werken, is VSO begonnen met CLIC (‘Continuous Learning In Country’). CLIC is bedoeld voor alle VSO vrijwilligers, maar is tegelijkertijd bedoeld als maatwerk. Het richt zich op het voorzien in ‘learning support’ voor ontwikkelingswerkers die zich in het ontwikkelingsland bevinden. Het is de bedoeling dat CLIC over de komende vijf jaar het volgende oplevert:

1. ***Een ‘learning framework’:***
 - a. inhoudelijk gericht op de zes doelen van VSO, taalondersteuning, een aantal heel belangrijke thema’s en technische vaardigheden.
 - b. met overdrachtsmethoden die aansluiten bij de vrijwilliger in het ontwikkelingsland onder andere mentoring, reflectie, zelfstudiegidsen, training verzorgd door lokale voorzieningen, ‘fieldtrips’, etc.
2. ***Gedeelde leerwebsites:*** daarbij staat samenwerkend leren en samenwerking centraal.
3. ***Een verander managementplan*** om zo het succes van CLIC te garanderen. Hiertoe is VSO van plan 6 ‘Regional Learning Support Advisers’ (RLSA’s) te werven, één voor ieder van de zes regio’s die VSO onderscheidt. Op die manier worden de leerbehoeften van de ontwikkelingswerkers ter plekke in de peiling gehouden, maar ook ondersteund.

Met CLIC streeft VSO naar een doorgaande lijn in ‘learning support’. Deze doorgaande lijn is nu nog in ontwikkeling en gaat ‘Volunteer Ongoing Learning Support’ heten. Het bestaat uit alle onderdelen van de training van de vrijwilligers van VSO, namelijk: ‘predeparture training’, ‘in-country training’, CLIC, ‘returned volunteer support’.

4.4.2 De beoogde interculturele competenties

VSO heeft de interculturele competenties die deze organisatie van haar ontwikkelingswerkers vereist en waaraan de ontwikkelingswerker na de culturele voorbereiding moet voldoen niet omschreven. Wel beschrijft VSO in de 'international assessment baselines' verschillende dimensies op basis waarvan de VSO'er geselecteerd wordt. Deze dimensies kunnen beschouwd worden als basiscompetenties waaraan de VSO'er dient te voldoen voordat hij geselecteerd wordt. De dimensies die betrekking hebben op cultuur worden als volgt omschreven:

'Flexibility and Adaptability'

An adaptable approach to dealing with new and demanding situations

- Balanced response to change
- Alters behaviour in a way that is appropriate to new and demanding situations
- Open to different ways of doing things

Self Assurance

The self-confidence to be sufficiently independent and to deal with people and circumstances with equanimity and humour

- Comfortable in new situations
- Good humoured
- Aware of and able to express own needs

Sensitivity to the Needs of Others

An open and non judgmental approach which respects other people and cultures. Good listening skills and empathy

- Sensitivity in interpersonal relationships
- Diplomatic response to cultural difference
- Non judgmental approach to different beliefs, behaviours, values and norms.'

4.4.3 De culturele voorbereiding

De doelstellingen

De doelen voor de culturele voorbereiding zijn beschreven in de zogenaamde 'baselines' voor de verschillende trainingen. Deze zijn tijdens de 'International Training Team Workshop' door de TDA's ontwikkeld. Ze sluiten aan bij de strategische plannen. Er wordt bij de ontwikkeling ervan rekening gehouden met de context waarin elk van de zes landen werkt. Daartoe worden 'basebound issues' onderscheiden die landspecifiek zijn. De 'non-base bound issues' zijn echter de 'baselines' waaraan alle trainingen minimaal moeten voldoen.

De 'baselines' voor de trainingen 'Preparing for Change', 'Skills for Working in Development' en de 'in-country training' hieronder zijn allen afkomstig uit een intern document met betrekking tot de 'baselines'. Ze luiden als volgt:

'Preparing for Change'

- "'Culture and Values':
 - Describe how culture and values affect how we relate to others and how others relate to us.
 - Consider the influence of culture and values on a VSO placement.
 - Describe various forms of power relationships when problem solving.
- 'Behaviour':
 - Demonstrate awareness of the implications of behaviours and actions on work and social relationships, and on effectiveness of placement."

'Skills for Working in Development' (SKWID):

- "'Analysing workplace context':
 - To have understood the context of the organization at local, national and regional level.
 - Cite some of the similarities and differences that may exist in the workplace and ethics between your previous workplace and placement."

Onderwerpen die tijdens dit onderdeel van de training aan de orde komen zijn: maatschappelijke systemen, sociale normen, familieverhoudingen, religie, gender en machtsverhoudingen, bewustzijn van de effecten van HIV & Aids op collega's en gemeenschappen, korte termijn denken versus lange termijn denken.

- “*Communicating accross language barriers*’:
 - Identify the underlying issues affecting communication in a shared operational language.
 - Practise strategies for communicating with those who do not have the same language.
 - Accept the need to learn a local language.
- *‘Negotiating a role and objectives that fit in with the Programme’s and partners’*:
 - Define effective negotiation including the key principles and its purposes in the volunteer placement
 - Recognise how cultural norms influence negotiation styles
 - Practise negotiation in a simulated development context.”

‘In-country training’ van VSO:

- “*‘Culture and Adaptation (personal & professional)’*:
 - Will understand country-specific culture and values and their influences.
 - Will be able to assess the impact of their behaviour on relationships in-country.
- *‘Health, Safety and Security’*:
 - Will be informed of local health and security issues and their management.
- *HIV & Aids*:
 - Will have an overview of the situation regarding HIV & Aids in-country
 - Will consider the implications of the local HIV & Aids situation for themselves & their role/placement.
- *‘Political & Social Context’*:
 - Will be aware of and understand current political, social & economic issues.”

Onderwerpen die hierbij aan de orde komen zijn: huidige en historische politieke systemen, politieke kwesties en sociale factoren die van invloed zijn op de huidige context, instituten, hiërarchieën, verdeeldheid en conflicten.”

De inhoud en vorm van de culturele voorbereiding

Tegemoet komen aan opleidingsbehoeften

De pre-departure trainingen PFC en SKWID zijn verplichte onderdelen in de culturele voorbereiding van VSO. In die zin zijn de trainingen te betitelen als standaardtraining. VSO heeft echter ook oog voor de individuele opleidingsbehoeften van haar ontwikkelingswerkers. De trainingsadviseur van VSO Nederland stelt in overleg met de ontwikkelingswerker een trainingsprogramma vast. Zo wordt er bij de training ‘Preparing for Change’ gebruik gemaakt van een trainingsbehoefteanalyse aan de hand waarvan de professionele en persoonlijke behoeften van de ontwikkelingswerker worden vastgesteld. Bij deze analyse wordt de ontwikkelingswerker (gedeeltelijk) betrokken.

Hoewel voor de ‘in-country’ training specifieke baselines zijn opgesteld, verschillen ze per ontwikkelingsland qua lengte en opzet. Ze bieden de mogelijkheid ze toe te snijden op de situatie waarin de ontwikkelingswerker komt te werken. De baselines zijn de minimale eisen waaraan de trainingen moeten voldoen, afhankelijk van waar de training gegeven wordt, is men vrij om aan te sluiten op individuele behoeften van ‘volunteers’.

VSO past het trainingsprogramma regelmatig aan naar aanleiding van evaluaties of nieuwe ontwikkelingen. Zo vullen VSO’ers aan het eind van de ‘pre-departure’ trainingen een evaluatieformulier in. Dit evaluatieformulier verschilt per wervingskantoor. Over het algemeen betreffen de vragen van dit evaluatieformulier de tevredenheid over de training, of de ontwikkelingswerker vindt dat hij nu goed voorbereid is en of de ontwikkelingswerker nog specifieke opmerkingen heeft over de verschillende sessies. De verantwoordelijk ‘Training Development Advisers’ kunnen daarop de trainingen aanpassen. Daarnaast past de organisatie de trainingsprogramma’s aan op basis van

feedback die ze van de VSO'ers ontvangen aan de hand van een jaarlijkse enquête uitgevoerd door een extern bureau. Alle VSO'ers vullen deze 'Volunteer Survey Questions' in. Onderwerpen die in deze enquête aan de orde komen betreffen: de gevolgde trainingsonderdelen en de tevredenheid daarover, de ondersteuning van de professionele ontwikkeling van de ontwikkelingswerker, in welke mate de ontwikkelingswerker tijdens de uitzending gebruik gemaakt heeft van dat wat hij tijdens de training geleerd heeft, de tevredenheid over het aansluiten van de 'pre-departure training' op de 'in-country' training, de mate waarin de ontwikkelingswerker zich gestimuleerd en ondersteund heeft gevoeld door collega's en leidinggevendenden, de mate van professionele ondersteuning. Ook kunnen ontwikkelingswerkers in deze evaluatie suggesties doen voor verbetering van de training. Deze 'survey' richt zich niet alleen op het vast stellen van de mate waarin de training tegemoet komt aan de leerbehoeften tijdens de training (lerniveau), maar ook de mate waarin de ontwikkelingswerker de verschillende trainingen als ondersteuning ervaren heeft voor zijn werk in het ontwikkelingsland (werkgedrag).

Tot slot is via diverse 'surveys' onder 'Programme Managers' (PM), 'Returned Volunteers', uitgezonden VSO'ers en rapporten van vroeg teruggekeerde VSO'ers onderzocht op welke manier er 'ongoing learning support' wordt verzorgd en hoeverre men daar tevreden over is. Daarbij is er aandacht voor ervaringen van programma managers met succesvolle vormen van ondersteuning. En ook wordt gevraagd naar de leerbehoeften waarvan de 'Programme Manager' ervaart dat er nog extra aandacht voor zou moeten zijn.

Overeenkomst tussen de culturele voorbereiding en de werksituatie

De eerste voorbereiding van de ontwikkelingswerker, 'Preparing for Change' en 'Skills for Working in Development', vindt in Nederland en Groot-Brittannië plaats. Hierbij probeert men door verschillende opdrachten en werkvormen zoveel mogelijk overeenkomst te brengen tussen de opleidingssituatie en de werksituatie. Daarnaast maakt men gebruik van ervaren trainers.

VSO streeft naar een doorlopende lijn in de training. Op dit moment is er al sprake van een vervolg op de 'pre-departure' training in de vorm van 'in-country' training en 'ongoing learning support'. De 'in-country training' besteedt aandacht aan landenspecifieke thema's, zoals: HIV/Aids-problematiek in het betreffende land, politieke onderwerpen en specifieke sociale factoren van het land.

De 'ongoing learning support' houdt de ondersteuning van de ontwikkelingswerkers op de werkplek in. Voor deze ondersteuning zijn de programmakantoren ter plekke zelf verantwoordelijk. Ook verschilt deze ondersteuning per land. Er bestaat dus aandacht voor het leren toepassen van vaardigheden op de werkplek, maar de mogelijkheden hiervoor zullen per land verschillen. Ook is niet precies duidelijk in hoeverre ontwikkelingswerkers in de praktijk werkelijk de mogelijkheid krijgen het geleerde in praktijk toe te passen. Met de ontwikkeling van CLIC ('Continuous Learning In Country') richt VSO zich er vooral op dat VSO'ers de training die ze vooraf hebben gekregen ook toepassen. CLIC is echter nu nog in ontwikkeling.

Variatie in situaties en stimuli

Er wordt tijdens deze voorbereidende trainingen gebruik gemaakt van verschillende werkvormen, namelijk: verschillende spelvormen, reflectie met behulp van leidende reflectievragen, discussie, rollenspelen, zelfstudie, cases.

Ook tijdens de 'in-country' support worden er diverse werkvormen gebruikt. VSO noemt hier: training, organisatie van workshops, gebruik van 'online message boards', informeren over zelfstudie materiaal (zelfstudiepakketten), het opstarten van werkgroepen en het organiseren van veldtrips naar partners.

Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist

De trainers van VSO zijn over het algemeen 'returned volunteers'. Zij hebben voor VSO trainingen verzorgd aan de lokale bevolking in ontwikkelingslanden. Niet alle trainers zijn echter 'returned volunteers'. VSO vindt het noodzakelijk dat de trainers beschikken over ruime ervaring in het geven van training. Ook beschikken deze trainers bij voorkeur over interculturele ervaring.

Voorbereiding van de ontwikkelingswerkers op de terugkeer naar de werksituatie

Tijdens de SKWID wordt er specifiek aandacht besteed aan terugkeer naar de werksituatie. Tijdens deze training maakt de ontwikkelingswerker een logboek of portfolio waarin hij onder andere zijn trainingsbehoeften en doelen beschrijft. Het is de bedoeling dat dit logboek of portfolio meegenomen wordt naar het project waarnaar de ontwikkelingswerker uitgezonden wordt. De ontwikkelingswerkers zijn er echter vrij in of ze uiteindelijk wel of niet iets met het logboek doen. In het ontwikkelingsland zelf wordt er niet terugverwezen naar het gebruik van het logboek. Met CLIC, dat nu nog in ontwikkeling is, zal geprobeerd worden VSO'ers meer continue te wijzen op het bijhouden van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

De evaluatie van de culturele voorbereiding*Evaluatie op het leerniveau*

Uit de handboeken voor de Pfc- en SKWID-training blijkt dat tijdens deze training gebruikt gemaakt wordt van observatie met behulp van modellen. Hierdoor vindt voortdurende reflexie plaats op eigen sleutelkwaliteiten. Daarnaast is er ook sprake van regelmatige reflectie en terugblik op de training.

Evaluatie op het niveau van het werkgedrag

Als de ontwikkelingswerker eenmaal in het ontwikkelingsland is, valt zijn functioneren onder de verantwoordelijkheid van het programmakantoor en de betreffende programmamanager. Deze programmamanager evalueert het functioneren van de ontwikkelingswerker. Deze evaluatie is niet specifiek gericht op de toepassing van de tijdens de culturele voorbereiding geleerde interculturele kennis, houding en vaardigheden. Mocht dit echter ter sprake komen, dan wordt wel terugverwezen naar datgene wat de ontwikkelingswerker tijdens de cursus geleerd heeft.

De wijze waarop geëvalueerd wordt en de evaluatie-instrumenten die tijdens de uitzending op dit *niveau van werkgedrag* gebruikt worden, verschillen echter per programmakantoor. Vanuit deze programmakantoren komen soms interessante initiatieven om het functioneren van ontwikkelingswerkers te evalueren. Zo werkt één van de programmakantoren nu met een 'appraisalsystem' voor de professionele kwaliteiten van de ontwikkelingswerker. Het neigt naar het voeren van functioneringsgesprekken. Het systeem kan op die manier als voorbeeld functioneren voor andere VSO programmakantoren. Als het bevalt, kan het zelfs als beleid ingevoerd worden.

Op dit moment wordt er gewerkt aan de opzet van een 'monitoring & evaluation-system' voor de 'volunteer training'. Hiertoe houdt men zich bezig met de definiëring van accurate metingen en 'performance' indicatoren. Met dit systeem wil men de voordelen van CLIC ('Continuous Learning In Country') meten. Daarmee richt men de aandacht op datgene wat geleerd is en wat daarmee gedaan wordt. Het 'evaluation & monitoring system' is echter nog in ontwikkeling en nu nog niet in gebruik.

Hoofdstuk 5 De culturele voorbereiding: beeld vanuit vier organisaties

Dit hoofdstuk analyseert de cases uit hoofdstuk 4 aan de hand van de onderzoeksvragen: ‘Stemmen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen overeen met de gewenste interculturele competenties’ en ‘Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?’ Daarvoor worden de gegevens van de vier organisaties naast elkaar in tabellen gepresenteerd, zodat het mogelijk is de cases met elkaar te vergelijken. De resultaten in dit hoofdstuk, leiden tot de conclusies in hoofdstuk 6 en daarmee tot de beantwoording van de algemene probleemstelling: ‘In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?’

5.1 Overeenstemming gewenste en beoogde interculturele competenties

De eerste onderzoeksvraag ‘Stemmen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen overeen met de gewenste interculturele competenties?’ is uiteengezet in twee deelvragen: ‘Wat zijn de gewenste interculturele competenties?’ en ‘Welke interculturele competenties beogen ontwikkelingsorganisaties?’

5.1.1 Wat zijn de gewenste interculturele competenties?

De eerste deelvraag is al in hoofdstuk 1 beantwoord. De literatuurstudie in dat hoofdstuk leidde tot de beschrijving van de interculturele competenties waarover de ontwikkelingswerker volgens de theorie nu en in de toekomst zou moeten beschikken, namelijk:

1. *Motivatie om te communiceren met iemand afkomstig uit een andere cultuur.*
Dat wil zeggen een open en reflexieve houding ten aanzien van de eigen en de andere cultuur;
2. *Kennis van algemene thema’s van het ontwikkelingsland, zoals:*
Politiek, economie, religie, maatschappij;
3. *Kennis van en inzicht in verschillende onderwerpen die effectieve interculturele communicatie betreffen:*
 - a. bewustzijn van culturele verschillen
 - b. inzicht in factoren van de eigen cultuur
 - c. kennis van en inzicht in sociale vaardigheden van het ontwikkelingsland en de geldende normen en waarden door inzicht in de rol van de volgende factoren op de interculturele communicatie, onder andere:
 - machtsverhoudingen
 - de mate van individualisme
 - masculiniteit van de maatschappij
 - onzekerheidsvermijding
 - lange termijn vs. korte termijn denken
 - sociale posities
 - economie
 - religie
 - specifieke factoren met betrekking tot de omgeving
 - specifieke factoren met betrekking tot de identiteit van personen
4. *Vaardigheid om kennis over cultuur en effectieve interculturele communicatie om te zetten in adequaat gedrag.*

5.1.2 Welke interculturele competenties beogen ontwikkelingsorganisaties?

De case beschrijvingen in hoofdstuk 4 maken duidelijk dat drie van de vier ontwikkelingsorganisaties, Cordaid, ICCO en VSO, de interculturele competenties die ze voor hun ontwikkelingswerkers beogen niet expliciet beschrijven. Alleen SNV heeft de beoogde interculturele competenties expliciet in een document vastgelegd. Afgezet tegen de gewenste interculturele competenties, wordt duidelijk dat deze competenties zich vooral richten op de ‘Kennis van algemene thema’s van het ontwikkelingsland’ en ‘Kennis van en inzicht in effectieve interculturele communicatie’ (zie tabel 5.1.)

Gewenste interculturele competenties	Beoogde interculturele competenties			
	Cordaid	ICCO	SNV	VSO
1. Motivatie om te communiceren met iemand afkomstig uit een andere cultuur				
2. Kennis van algemene thema's van ontwikkelingsland			X	
3. Kennis van en inzicht in effectieve interculturele communicatie			X	
• Bewustzijn culturele verschillen			X	
• Inzicht in factoren eigen cultuur			X	
• Sociale vaardigheden, normen en waarden van het ontwikkelingsland en beïnvloedende factoren			X	
4. Vaardigheden leidend tot adequaat gedrag				

Tabel 5.1 Overeenkomst tussen gewenste en beoogde interculturele competenties

De keuze van SNV om de interculturele competenties, in tegenstelling tot de overige drie ontwikkelingsorganisaties, expliciet te beschrijven, lijkt samen te hangen met de specifieke keuzen van deze organisatie. SNV kiest ervoor ontwikkelingswerkers op basis van een strenge selectieprocedure te selecteren. Daarbij staan de basiscompetenties van de ontwikkelingswerkers centraal. Deze basiscompetenties komen overeen met de interculturele competenties die SNV voor haar ontwikkelingswerkers beoogt. Anders dan de andere drie organisaties gaat SNV er dan ook vanuit dat hun ontwikkelingswerkers geen culturele voorbereiding behoeven, omdat ze in principe al over de juiste interculturele basiscompetenties beschikken. De culturele voorbereiding is bedoeld voor eventuele hiaten in de competenties.

Hoewel Cordaid, ICCO en VSO de beoogde interculturele competenties niet expliciet beschrijven, lijken er bij deze organisaties impliciet wel ideeën te bestaan over de interculturele competenties die ze voor hun ontwikkelingswerkers beogen. Cordaid geeft bijvoorbeeld aan dat deze interculturele competenties impliciet vastgelegd zijn in de profielbeschrijvingen van de ontwikkelingswerkers. Bovendien blijkt uit het interview met Cordaid dat de beoogde interculturele competenties wel benoemd kunnen worden, zie ook de case beschrijving (bladzijde 34). Ze zijn echter niet expliciet vastgelegd. Vooruitlopend op de bevindingen in paragraaf 5.2.1, lijkt dit vermoeden van impliciet aanwezige ideeën over interculturele competenties, bovendien bevestigd te worden door de (bewuste?) keuze van de ontwikkelingsorganisaties voor culturele voorbereiding waarvan de opleidingsdoelstellingen (wel) duidelijk aansluiten bij de gewenste interculturele competenties.

5.1.3 Stemmen de beoogde en gewenste interculturele competenties overeen?

Cordaid, ICCO en VSO hebben de beoogde interculturele competenties niet expliciet beschreven, zodat de bovenstaande vraag voor deze organisaties niet beantwoord kan worden. Bij SNV komen de beoogde interculturele competenties deels overeen met de gewenste interculturele competenties (zie tabel 5.1). Belangrijke kanttekening daarbij is dat SNV voor deze scriptie slechts de korte algemene beschrijving van de interculturele competenties ter beschikking heeft gesteld. De interculturele competenties zijn in interne documenten specifiekere en uitgebreider beschreven. Deze beschrijving is echter niet voor dit onderzoek ter beschikking gesteld. De specifiekere beschrijving zou eventueel een ander beeld kunnen opleveren met betrekking tot het bestaan van overeenkomst.

Met de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag is duidelijk wat ontwikkelingsorganisaties met de culturele voorbereiding voor ogen hebben. In aansluiting hierop, onderzoekt de tweede onderzoeksvraag in hoeverre dit met culturele voorbereiding bereikt wordt, ofwel 'Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?'.

5.2 Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?

Bovenstaande vraagt om een antwoord op twee deelvragen: ‘Hoe proberen ontwikkelingsorganisaties de door hen beoogde interculturele competenties te realiseren?’ en ‘Welke effecten bereiken ontwikkelingsorganisaties met de culturele voorbereiding?’

5.2.1 Hoe proberen ontwikkelingsorganisaties beoogde interculturele competenties te realiseren?

Bij de beantwoording van de bovenstaande vraag staan de doelstellingen en de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding in relatie tot de effectiviteit van culturele voorbereiding centraal.

De doelstellingen van de culturele voorbereiding

In paragraaf 2.2 is duidelijk geworden dat de doelstellingen van culturele voorbereiding de effectiviteit ervan positief beïnvloeden als:

1. De doelstellingen voor culturele voorbereiding overeenstemmen met de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties voor hun ontwikkelingswerkers beogen;
2. Als de opleidingsdoelstellingen de recente ideeën over interculturele competenties weerspiegelen
3. Als de doelstellingen voor de culturele voorbereiding niet alleen op leerniveau, maar ook op het niveau van het werkgedrag beschreven zijn.

Wat kan over de doelstellingen van de vier culturele voorbereidingen gezegd worden?

Overeenstemming tussen de beoogde interculturele competenties en de opleidingsdoelstellingen

De doelstellingen van culturele voorbereiding moeten het gewenste eindresultaat beschrijven, omdat het anders niet mogelijk is vast te stellen of culturele voorbereiding tot de juiste effecten leidt. De gewenste eindeffecten komen bij culturele voorbereiding overeen met de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen. De doelstellingen van de culturele voorbereiding moeten dan ook overeenstemmen met deze beoogde interculturele competenties.

Omdat uit de interviews en documentanalyse blijkt dat drie van de vier ontwikkelingsorganisaties de beoogde interculturele competenties niet expliciet beschrijven, is het niet duidelijk welk eindresultaat ze uiteindelijk van de culturele voorbereiding van hun ontwikkelingswerkers verwachten. Daarmee kan niet met zekerheid gezegd worden of de opleidingsdoelstellingen en daarmee de culturele voorbereiding wel aansluiten bij datgene wat de ontwikkelingsorganisaties met de voorbereiding van hun ontwikkelingswerkers beogen.

Gewenste interculturele competenties	Beoogde IC SNV	Doelstellingen KIT IMC
1. Motivatie om te communiceren met iemand afkomstig uit een andere cultuur		X
2. Kennis van algemene thema's van ontwikkelingsland	X	X
3. Kennis van en inzicht in effectieve interculturele communicatie	X	X
a. Bewustzijn culturele verschillen	X	X
b. Inzicht in factoren eigen cultuur	X	X
c. Sociale vaardigheden, normen en waarden van het ontwikkelingsland en beïnvloedende factoren	X	X
4. Vaardigheden leidend tot adequaat gedrag		X

Tabel 5.2 Overeenkomst tussen doelstellingen voor culturele voorbereiding en de beoogde interculturele competenties

Zoals eerder al aangegeven, beschrijft SNV deze interculturele competenties wel. Tabel 5.2 toont dat deze competenties op twee aspecten ‘Kennis van algemene thema's van het ontwikkelingsland’ en ‘Kennis van en inzicht in effectieve interculturele communicatie’ overeenkomen met de

opleidingsdoelstellingen van de culturele voorbereiding van KIT IMC die voor hen de culturele voorbereiding verzorgt. De voorbereiding van KIT IMC is echter uitgebreider en besteedt ook nog aandacht aan het aspect ‘Motivatie’ en ‘Vaardigheden leidend tot adequaat gedrag’.

Zoals eerder opgemerkt, onderscheidt SNV zich van de andere ontwikkelingsorganisaties door het hanteren van een strenge selectieprocedure op basis van competenties. Zo probeert SNV de culturele voorbereiding tot een minimum te beperken. SNV zal dan ook sterk gericht zijn op een goede aansluiting tussen de door hen beoogde interculturele competenties en de doelstellingen van de culturele voorbereiding. Bovendien baseert KIT IMC in aansluiting hierop de training voor een belangrijk deel op de kern- en functiegerichte competenties van SNV.

Niet alleen de afstemming tussen beoogde interculturele competenties en de opleidingsdoelstellingen is van belang voor effectiviteit, ook moeten de doelstellingen de recente ideeën over interculturele competentie weerspiegelen, ook wel inhoudsvaliditeit genoemd. De volgende paragraaf onderzoekt in welke mate hiervan sprake is bij culturele voorbereiding.

Weerspiegelen de opleidingsdoelstellingen de recente ideeën over interculturele competenties?

De recente ideeën over interculturele competenties worden weerspiegeld door de in hoofdstuk 1 beschreven ‘gewenste interculturele competenties’. Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat er een grote mate van overeenstemming bestaat tussen de doelstellingen van de culturele voorbereiding van ontwikkelingsorganisatie VSO en de opleidingsinstituten KdK (Cordaid), HKI (ICCO), KIT IMC (SNV) enerzijds, en de gewenste interculturele competenties anderzijds, zie ook tabel 5.3. De opleidingsdoelstellingen van KdK, HKI, KIT IMC en VSO vertolken daarmee de recente ideeën over interculturele competentie.

Opvallend is hier het verschil tussen opleidingsdoelstellingen en de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen. De ontwikkelingsorganisatie VSO en de opleidingsinstituten beschrijven duidelijke doelstellingen voor de culturele voorbereiding en deze vertonen een grote mate van overeenstemming met de gewenste interculturele competenties. De ontwikkelingsorganisaties, zo blijkt uit de onderzoeksgegevens, beschrijven echter in drie van de vier gevallen niet expliciet welke interculturele competenties zij beogen, zodat geen uitspraken gedaan kunnen worden over de mate waarin de ideeën van de ontwikkelingsorganisaties overeenstemmen met de recente ideeën.

Gewenste interculturele competenties	Doelstellingen culturele voorbereiding			
	KdK	HKI	KIT	VSO
1. Motivatie / Attitude			X	X
2. Kennis van en inzicht in thema's met betrekking tot ontwikkelingsland	X	X	X	X
3. Kennis van en inzicht in effectieve interculturele communicatie	X	X	X	X
a. Bewustzijn culturele verschillen	X	X	X	X
b. Inzicht in factoren eigen cultuur	X	X	X	X
c. Sociale vaardigheden, normen en waarden van het ontwikkelingsland en beïnvloedende factoren	X	X	X	X
4. Vaardigheden leidend tot adequaat gedrag	X	X	X	X

Tabel 5.3 Overeenkomst tussen doelstellingen voor culturele voorbereiding en de gewenste interculturele competenties

Nadere bestudering van de doelstellingen van de culturele voorbereidingen leert dat er ondanks overeenkomsten ook verschillen bestaan in accenten die verschillende organisaties en opleidingsinstituten leggen. Er bestaat onder andere overeenkomst over de volgende onderwerpen in de doelstellingen: politiek, economie, religieuze verhoudingen, sociaal-maatschappelijke verhoudingen,

historie van het gastland, het gendervraagstuk, etiquette, normen, waarden en gedrag in het gastland, conflicthantering, functioneren in bedrijfs- of organisatiecultuur van het gastland.

De verschillen in accenten lijken samen te hangen met de specifieke context van het opleidingsinstituut. Zo legt het HKI, vanuit de protestants-christelijke achtergrond, meer accent op het thema religie. VSO, dat veel belang hecht aan partnerschap, besteedt speciale aandacht aan de communicatie als partner van de lokale organisaties en bevolking. Het is echter niet helemaal duidelijk in hoeverre ontwikkelingsorganisaties bewust kiezen voor de accenten die opleidingsinstituten kiezen.

Soms zijn deze specifieke keuzen ofwel gelegde accenten van de ontwikkelingsorganisatie en het opleidingsinstituut op elkaar afgestemd. Bij de culturele voorbereiding van SNV en KIT IMC neemt bijvoorbeeld het werken binnen de multiculturele teams van de SNV organisatie een belangrijke plaats in. Bovendien is de culturele voorbereiding van KIT IMC gericht op het werken als adviseur binnen een andere culturele context. SNV zendt dan ook vooral adviseurs uit.

Het is duidelijk dat de opleidingsdoelstellingen de recente ideeën over interculturele competentie weerspiegelen, maar blijkt uit de doelstellingen ook dat er aandacht is voor transfer van het geleerde? Daartoe is het van belang dat de doelstellingen niet alleen op het leerniveau beschreven zijn, maar ook op niveau van het werkgedrag.

Niveaus waarop de gewenste effecten voor de culturele voorbereiding beschreven zijn

Uit de gegevens afkomstig van de interviews en documentanalyse blijkt dat in alle vier gevallen geldt dat de doelstellingen voor culturele voorbereiding alleen op leerniveau beschreven zijn. Deze doelstellingen worden beschreven door de opleidingsfunctionarissen. Dat betekent dat ze beschreven zijn door de onafhankelijke opleidingsinstituten KdK, HKI en KIT IMC. In het geval van VSO zijn deze doelstellingen tijdens de International 'Training Team Workshop' door de opleidingsfunctionarissen ofwel 'Training & Development Advisers' (TDA's) ontwikkeld.

Uit de onderzoeksgegevens wordt niet duidelijk welk werkgedrag er uiteindelijk van de ontwikkelingswerkers gevraagd wordt. ICCO & HKI, SNV & KIT verzorgen ondersteuning respectievelijk vervoltraining in het ontwikkelingsland, maar het is niet duidelijk welke doelstellingen daarmee uiteindelijk voor de ontwikkelingswerker nagestreefd wordt. Het is tevens niet duidelijk wie zich verantwoordelijk voelt voor de beschrijving van deze doelstellingen op het niveau van het werkgedrag, de ontwikkelingsorganisatie of het opleidingsinstituut.

Hoewel VSO in tegenstelling tot ICCO & HKI en SNV & KIT wel duidelijke doelstellingen voor de training ter plekke, 'in-country' training, beschrijft, betreffen ook deze doelstellingen kennis, houding en vaardigheden op leerniveau. Deze doelstellingen worden vallen wederom onder de verantwoordelijkheid van de TDA's, de opleidingsfunctionarissen dus.

Effectenniveau	Doelstellingen culturele voorbereiding			
	KdK	HKI	KIT	VSO
1. Leerniveau	X	X	X	X
2. Niveau van het werkgedrag				

Tabel 5.4 Effectenniveaus waarop doelstellingen voor culturele voorbereiding beschreven zijn.

Naast de doelstellingen speelt ook de aanwezigheid van transferbevorderende factoren in de inhoud en vorm een rol bij de effectiviteit van culturele voorbereiding. Welke factoren in de vier bestudeerde cases een rol spelen, wordt in de volgende paragraaf duidelijk.

Wat is de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding?

Culturele voorbereiding is effectief wanneer de ontwikkelingswerker de tijdens de voorbereiding geleerde kennis, houding en vaardigheden toepast in de werksituatie in het ontwikkelingsland, ook wel transfer genoemd. Verschillende factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding bevorderen de transfer van het op het leerniveau geleerde, zie ook paragraaf 2.3.3.

Uit de onderzoeksgegevens, uiteengezet in tabel 5.5, wordt duidelijk dat ook bij de beschreven cases sprake is van aanwezigheid van transfer bevorderende factoren in de inhoud en vorm. Anders

dan tabel 5.5 doet vermoeden, bestaat er echter wel verschil in de mate waarin deze factoren bij de verschillende culturele voorbereidingen aanwezig zijn en de mate waarin de mogelijkheden van deze factoren benut worden.

Factoren die transfer bevorderen	Cordaid & KdK	ICCO & HKI	SNV & KIT	VSO
1. Tegemoet komen aan opleidingsbehoeften				
a. Aanpassing culturele voorbereiding op individuele behoeften				
• <i>Maatwerk training</i>	X		X	
• <i>Standaardtraining met mogelijkheden tot (gedeeltelijk) maatwerk</i>		X		X
• <i>Standaard training</i>				
b. Formatieve evaluatie van leerbehoeften				
• <i>Tijdens de instructie</i>	X	X	X	X
• <i>Na de instructie (op werkgedrag)</i>				X
2. Overeenkomst opleiding – werksituatie				
a. Opnemen belangrijke cognitieve operaties en problemen werksituatie in leersituatie, ‘off-the-job’	X	X	X	X
b. Oefenen van taken in relevante werksituatie, opleiden op de werkplek			X	X
3. Variatie in situaties en stimuli				
	X	X	X	X
4. Ervaring van de docent met de werksituatie				
	X	X	X	X
5. Voorbereiding op terugkeer in de werksituatie				
		X	X	X

Tabel 5.5 Aanwezigheid van transfer bevorderende factoren in de inhoud en vorm van culturele voorbereiding

Tegemoetkomen opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerkers

Alle vier culturele voorbereidingen besteden aandacht aan de opleidingsbehoeften van ontwikkelingswerkers. De mate waarin aan deze behoefte tegemoet gekomen wordt, verschilt echter. Zowel KdK (Cordaid) als KIT IMC (SNV) verzorgen culturele voorbereiding afgestemd op de individuele ontwikkelingswerkers, maatwerk training dus. De trainingsgroepen van deze organisaties zijn relatief klein, bij KdK 2 à 3 personen, bij KIT 1 tot 3 deelnemers. Wat ook opvalt, is dat de trainingen van KdK en KIT relatief kort zijn, gemiddeld twee dagen bij KdK en drie dagen bij het KIT.

Bij HKI (ICCO) en VSO is er in eerste instantie sprake van standaardtraining met modules en/of cursussen die voor het grootste deel voor alle uit te zenden ontwikkelingswerkers verplicht zijn. Uit de gegevens blijkt echter dat zowel HKI als VSO de mogelijkheid bieden, zij het in beperkte mate, deze standaardtraining aan te passen aan individuele leerbehoeften. Dat betekent in praktijk dat de al geplande cursusonderdelen toegesneden worden op individuele leerbehoeften. Het HKI biedt daarnaast de mogelijkheid tot zelfstudie. De voorbereiding van het HKI en VSO zijn relatief lang en de trainingsgroepen relatief groot. De training van het HKI duurt drie weken en bestaat uit maximaal 20 personen. De lengte van de trainingen van VSO zijn als volgt: ‘Preparing for Change’ ongeveer 3 dagen, ‘Skills for Working in Development’ 5 dagen en de ‘in-country’ varieert van 10 dagen tot 10 weken. De VSO’er die alle verplichte onderdelen volgt, doorloopt dus een culturele voorbereiding van ongeveer 2 à 3 weken. De trainingsgroepen voor alle drie verplichte trainingen van VSO bestaan uit 15 à 20 personen.

De aandacht die bij de verschillende culturele voorbereidingen bestaat voor de opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerkers blijkt ook uit de regelmatig uitgevoerde formatieve evaluatie van de trainingen. KdK (Cordaid), HKI (ICCO) en KIT (SNV) maken daarbij gebruik van zowel informele methoden, vaak mondelinge feedback tijdens of vlak na de training aan de docent, als formele methoden, in de vorm van een enquête vlak na de training.

Cordaid (KdK), ICCO (HKI) en SNV (KIT) evalueren niet formeel of de ontwikkelingswerkers wanneer ze eenmaal op locatie zitten ook ervaren dat de culturele voorbereiding tegemoet

gekomen is aan hun opleidingsbehoeften. KdK en KIT geven echter aan dat dit wel ad hoc op informele wijze gebeurt door ‘toevallige’ terugkoppeling van oud-cursisten.

VSO evalueert met behulp van een evaluatieformulier de tegemoetkoming aan de opleidingsbehoeften aan het eind van de ‘predeparture training’. Daarnaast vullen alle VSO’ers jaarlijks een evaluatieformulier in dat verzorgd wordt door een extern evaluatiebureau. Opvallend is dat deze enquête niet alleen gericht is op de vaststelling van de tevredenheid over de gevolgde cursusononderdelen, maar ook de mate waarin de ontwikkelingswerker de geleerde kennis, houding en vaardigheden tijdens de uitzending als relevant ervaren heeft. Daarmee richt de evaluatie van VSO zich als enige van de vier ook op transfer en daarmee op het niveau van het werkgedrag.

Overeenkomst tussen de culturele voorbereiding en de werksituatie

De culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers start voor drie van de vier cases, Cordaid, ICCO en SNV, met een training in Nederland. VSO onderscheidt zich hier als internationale organisatie. Bij deze organisatie vindt een deel van de eerste voorbereidingen in Nederland en een deel in Groot-Brittannië plaats. In ieder geval is het in alle vier gevallen zo dat de eerste culturele voorbereiding ‘off-the-job’ plaatsvindt. En ook probeert men in alle vier gevallen door de inzet van verschillende werkvormen, vooral rollenspelen, en trainers met specifieke ervaring overeenstemming te brengen in de opleidings- en werksituatie. KdK en KIT zetten daarnaast ook nog acteurs in om lastige situaties die in het ontwikkelingsland kunnen voorkomen, na te spelen.

De ontwikkelingsorganisaties Cordaid (KdK) en ICCO (HKI) verzorgen in aansluiting op culturele voorbereiding in Nederland geen voortgezette training in het ontwikkelingsland zelf. SNV en VSO doen dit wel. Beide organisaties onderscheiden zich van Cordaid en ICCO doordat ze niet alleen in Nederland gevestigd zijn, maar ook internationaal kantoren hebben. Het lijkt erop dat vanuit dit internationale perspectief ook meer oog bestaat voor de mogelijkheden voor opleiden in het ontwikkelingsland zelf.

Voor de ‘follow-up’ training van SNV zijn de programmakantoren ter plekke zelf verantwoordelijk. Door deze training wordt meer overeenkomst gebracht tussen de opleidings- en werksituatie. Door de diversiteit van deze ‘follow-up’ trainingen is het echter niet duidelijk welke opzet ze hebben en in hoeverre de trainingen zich daadwerkelijk richten op het trainen in relevante werksituaties en daarmee het toepassen van kennis, houding en vaardigheden. Belangrijk in deze is de constatering van het KIT dat er nog niet echt sprake is van een goede doorlopende lijn van de culturele voorbereiding in Nederland en de training ter plekke.

VSO verzorgt naast de culturele voorbereiding in Nederland met ‘in-country’ training, training op de locatie zelf. Uit de doelstellingen blijkt dat deze training zich vooral richt op kennis, houding en vaardigheden die landenspecifiek zijn. De ‘in-country’ training richt zich dan ook op het aanbrengen van kennis, houding en vaardigheden en niet zozeer op de toepassing ervan. Het is dan ook de vraag in hoeverre er met deze training daadwerkelijk overeenstemming wordt gebracht tussen opleidings- en werksituatie of dat er eigenlijk sprake is van ‘off-the-job’ training in het ontwikkelingsland.

Naast deze ‘in-country’ training werkt VSO met ‘ongoing learning’ aan een doorlopende leerlijn tussen culturele voorbereiding in het uitzendende land en het ontwikkelingsland. Daarmee is VSO ook in de werksituatie zelf voortdurend gericht op leren.

Variatie in situaties en stimuli

Het aanbieden van de inhoud van culturele voorbereiding aan de hand van verschillende stimuli bevordert transfer. Waar het brengen van overeenkomst tussen de opleidings- en werksituatie vooral ‘near-transfer’ bevordert, zorgt variatie in contexten ofwel decontextualisatie, voor ‘far transfer’. Decontextualisatie stimuleert de toepassing van kennis, houding en vaardigheden in hoge mate.

Uit de gegevens wordt duidelijk dat bij alle vier culturele voorbereidingen sprake is van gebruik van diverse stimuli. De variatie in stimuli bestaat voornamelijk uit het gebruik van verschillende werkvormen, zoals: rollenspelen, opdrachten, discussies, reflexiemomenten, spelvormen en presentaties. HKI (ICCO) en VSO noemen daarnaast ook nog zelfstudie. VSO onderscheidt zich van de andere organisaties door tijdens de ‘incountry’ training gebruik te maken van de mogelijkheden van nieuwe media, workshops en veldtrips. Waar bij de eerder genoemde werkvormen getracht wordt de praktijksituatie zoveel mogelijk te simuleren, lijkt VSO met de zojuist genoemde werkvormen juist gebruik te maken van de praktijksituatie.

Alle vier culturele voorbereidingen simuleren met behulp van rollenspelen en diverse spelvormen een andere context of situatie. VSO beschikt met werkvormen tijdens de ‘in-country’ training echter over nog meer interessante mogelijkheden. Zo is het met het organiseren van veldtrips naar partners in ruime mate mogelijk de ontwikkelingswerkers met diverse contexten te confronteren. Over de mogelijkheden waarvan SNV tijdens de ‘follow-up’ training in het ontwikkelingsland zelf gebruik maakt om te variëren in context, kan geen uitspraak gedaan worden. De inhoud en opzet van deze trainingen variëren immers per programmakantoor.

Ervaring docent met de werksituatie van de cursist

Een docent die ervaring heeft met de werksituatie is in staat aan te sluiten bij relevante problemen die de ontwikkelingswerker in praktijk tegen zou kunnen komen en is beter in staat aan te sluiten bij inhoudelijke aspecten van de oefensituaties en hanteert de juiste vaktaal. Daarmee is de ervaren docent in staat transfer te bevorderen.

Bij alle vier culturele voorbereidingen worden ervaren trainers gebruikt. De ervaring van de trainers bestaat uit ervaring met interculturele communicatie en het werken in ontwikkelingslanden en/of landenspecifieke ervaring. VSO onderscheidt zich als vrijwilligersorganisatie van de andere organisaties door aan te geven dat ervaring met interculturele communicatie of het werken in een ontwikkelingsland geen ‘must’ is voor de trainer. Wel verwacht de organisatie van de trainer ruime ervaring met het geven van trainingen. In praktijk blijkt echter dat trainers van VSO in de meerderheid van de gevallen ervaring hebben met het werken in een ontwikkelingsland en meestal zelfs uitgezonden zijn door VSO ofwel ‘returned volunteer’ zijn.

Opvallend is het feit dat KdK (Cordaid) en KIT (SNV) naast de ervaren docenten ook gebruik maken van acteurs, zodat moeilijke situaties, die in het ontwikkelingsland kunnen voorkomen, nagespeeld kunnen worden. Bij de keuze van KdK en KIT om acteurs in te zetten speelt wellicht het feit mee dat zowel KdK als KIT kort durende maatwerk cursussen bieden aan individuele of kleine groepen ontwikkelingswerkers. Daardoor zijn de mogelijkheden om situaties te oefenen beperkt. Door de inzet van acteurs kan dan heel gericht op specifieke situaties van het gastland van de betreffende ontwikkelingswerker ingespeeld worden.

Voorbereiding van de ontwikkelingswerkers op de terugkeer naar de werksituatie

Voorbereiding op de terugkeer in de werksituatie door ontwikkelingswerkers doelen en/of activiteiten te laten beschrijven die ze tijdens of na de training willen nastreven, leidt tot een brug tussen opleidings- en werksituatie. Dit bevordert de transfer. In het geval van culturele voorbereiding is het wel van belang dat dit werkplan de tijdens de culturele voorbereiding geleerde kennis, houding en vaardigheden betreft.

In drie van de vier cases, HKI & ICCO, KIT & SNV en VSO, worden ontwikkelingswerkers voorbereid op de terugkeer naar hun werksituatie. Bij het werkplan van HKI & ICCO hoeft de ontwikkelingswerker niet persé doelen te stellen die gericht zijn op de inzet of ontwikkeling van zijn interculturele kennis, houding en vaardigheden. Het plan dat ontwikkelingswerkers van SNV of VSO schrijven, richt zich wel op deze interculturele competenties.

Het is in alledrie gevallen de bedoeling dat de plannen binnen een bepaalde periode na aankomst in het ontwikkelingsland klaar zijn en daarnaast ook regelmatig geëvalueerd worden. Hoewel de intenties van de drie ontwikkelingsorganisaties goed zijn, blijkt uit de cases dat alleen in het geval van ICCO sprake lijkt van een structureel gebruik en evaluatie van het plan. Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in het PME-systeem (Planning Monitoring en evaluatie systeem) dat de organisatie hanteert om de kwaliteit en effectiviteit van het werk van de uitgezonden ontwikkelingswerker te evalueren. SNV en VSO geven echter aan dat het gebruik en de evaluatie van het plan vaak te wensen overlaat.

Bij alle vier bestudeerde gevallen is er in meerdere of mindere mate sprake van factoren die de transfer van het tijdens de voorbereiding geleerde en daarmee de effectiviteit bevorderen. Om echter daadwerkelijk iets te kunnen zeggen over de effectiviteit van culturele voorbereiding, moet de vraag beantwoord worden ‘Welke effecten bereiken ontwikkelingsorganisaties met de culturele voorbereiding?’

5.2.2 Welke effecten bereiken ontwikkelingsorganisaties met de culturele voorbereiding?

Om de probleemstelling voor deze scriptie ‘In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties’ uiteindelijk te kunnen beantwoorden, is het meten van effecten en daarmee professionele of systematische evaluatie van culturele voorbereiding van belang. Om daadwerkelijke effecten te kunnen meten, moet er bij deze evaluatie gebruik gemaakt worden van objectieve evaluatiemethoden en specifieke en absolute evaluatiecriteria.

Voor het vaststellen van effectiviteit van culturele voorbereiding is het belangrijk dat er effecten gemeten worden op het leerniveau en het niveau van het werkgedrag. Effecten op het leerniveau geven aan of de culturele voorbereiding heeft geleid tot interculturele kennis, houding en vaardigheden. Effecten op het niveau van het werkgedrag geven aan of er sprake is van toepassing van de geleerde interculturele kennis, houding en vaardigheden in de werksituatie. Wanneer er op dit niveau effecten gemeten worden en deze effecten overeenstemmen met de beoogde effecten (lees beoogde interculturele competenties), is culturele voorbereiding daadwerkelijk effectief. Voor het meten van effecten moeten er objectieve evaluatiemethoden gebruikt worden. Bovendien moeten de evaluatiecriteria specifiek en absoluut zijn, zoals in hoofdstuk 2 is aangegeven.

Wat kan er in het geval van de cases gezegd worden over de evaluatie van de culturele voorbereiding? Tabel 5.6 geeft een overzicht van de evaluatie van culturele voorbereiding.

Evaluatie van de culturele voorbereiding	CORDAID (KdK)	ICCO (HKI)	SNV (KIT)	VSO
1. Het leerniveau				
a. Soort evaluatie				
• <i>informele evaluatie</i>			X	
• <i>systematische professionele evaluatie</i>	X	X	X	X
b. Evaluatiemethoden				
• <i>objectief</i>				
• <i>subjectief met gebruik van indicatoren of observatieschema's</i>				X
• <i>subjectief</i>	X	X	X	
c. Gebruikte evaluatiecriteria				
• <i>specifiek</i>				
• <i>globaal</i>	X	X	X	X
• <i>absoluut</i>				
• <i>relatief</i>	X	X	X	X
2. Op het niveau van het werkgedrag				
a. Soort evaluatie				
• <i>informele evaluatie</i>				
• <i>systematische professionele evaluatie</i>	X	X	X	X
b. Evaluatiemethoden				
• <i>objectief</i>				
• <i>subjectief met gebruik van indicatoren of observatieschema's</i>				X
• <i>subjectief</i>	X	X	X	X
c. gebruikte evaluatiecriteria				
• <i>specifiek</i>				
• <i>globaal</i>	X	X	X	X
• <i>absoluut</i>				
• <i>relatief</i>	X	X	X	X

Tabel 5.6 Evaluatie van de culturele voorbereiding

Evaluatie op het leerniveau

Soort evaluatie

Op het leerniveau is in alle vier gevallen sprake van systematische of professionele evaluatie. Daarnaast geeft alleen het KIT specifiek aan ook gebruik te maken van informele evaluatie door tijdens de trainingen voortdurend feedback te geven. De bestaande verschillen en overeenkomsten tussen de evaluatie van de vier cases worden duidelijk uit gebruikte evaluatiemethoden en evaluatiecriteria.

Evaluatiemethoden en evaluatiecriteria op het leerniveau

Bij alle vier cases is er dus sprake van evaluatie van de culturele voorbereiding op het leerniveau. De opleidingsinstituten nemen de verantwoordelijkheid voor deze evaluatie, zo blijkt uit de cases. Er is geen informatie beschikbaar over de effecten die men op het leerniveau heeft vastgesteld.

Verder blijkt uit de onderzoeksgegevens, dat in geen van de vier gevallen sprake is van objectieve evaluatie met gebruik van absolute en specifieke criteria. KdK (Cordaid), HKI (ICCO) en KIT (SNV) maken voor de evaluatie op het leerniveau gebruik van verschillende vormen van observatie zonder modellen. Deze evaluatiemethoden zijn subjectief en de evaluatiecriteria zijn globaal en relatief. Bij subjectieve evaluatiemethoden is de beoordeling van de culturele voorbereiding in bepaalde mate afhankelijk van de interpretatie van de evaluator, zie ook hoofdstuk 2. Daarnaast betekent het gebruik van globale evaluatiecriteria dat niet specifiek, maar slechts globaal geformuleerd is wanneer de culturele voorbereiding succesvol is. De inzet van relatieve evaluatiecriteria geeft aan dat er geen absolute maatstaf of limiet geformuleerd is waaraan de culturele voorbereiding moet voldoen, wil deze succesvol genoemd worden.

VSO evalueert ook met behulp van observatie. Uit de documenten blijkt echter dat ze daarbij gebruik maken van observatiemodellen. Hoewel ook hier sprake is van een subjectieve evaluatiemethode, is deze evaluatie door het gebruik van observatiemodellen minder afhankelijk van de interpretatie van de trainers en dus objectiever. De gebruikte evaluatiecriteria zijn ook bij VSO globaal en relatief.

Evaluatie op het niveau van het werkgedrag

Soort evaluatie

Voor de analyse van de evaluatie op het niveau van het werkgedrag is terugkoppeling nodig naar de doelstellingen voor de culturele voorbereiding op het niveau van het werkgedrag. Uit de analyse in paragraaf 5.2.1 blijkt dat geen van de vier gevallen op dit niveau voor de culturele voorbereiding doelstellingen beschreven zijn. Dat betekent dat niet duidelijk is wat men verwacht van de toepassing van de interculturele kennis, houding en vaardigheden van ontwikkelingswerkers. Daarmee is het feitelijk niet mogelijk gewenste effecten op het niveau van het werkgedrag vast te stellen.

In alle vier cases blijkt echter op het niveau van het werkgedrag wel een vorm van professionele of systematische evaluatie te bestaan. Kanttekening daarbij is, dat zowel Cordaid, ICCO als VSO aangeven dat de toepassing van interculturele kennis, houding en vaardigheden alleen tijdens deze evaluatie ter sprake komt wanneer daar redenen voor zijn (Cordaid en VSO), of omdat de ontwikkelingswerker dit in het werkplan voor zichzelf als leerdoel beschreven heeft (ICCO). Hoewel er bij Cordaid, ICCO en VSO op het niveau van het werkgedrag sprake is van professionele systematische evaluatie van interculturele kennis, houding en vaardigheden, is deze evaluatie dus niet structureel te noemen.

Daarnaast verschilt de evaluatie op het niveau van het werkgedrag bij VSO op dit moment per programmakantoor, zodat het niet mogelijk is gefundeerde uitspraak te doen over de gebruikte evaluatiemethoden en evaluatiecriteria op het niveau van het werkgedrag. VSO geeft aan voor de evaluatie op het niveau van het werkgedrag op dit moment te werken aan een 'monitoring & evaluation system' waarbij er sprake is van accurate metingen en 'performance' indicatoren. Hoe dit systeem er precies uit gaat zien is op het moment van dit onderzoek nog niet duidelijk.

Bij SNV biedt het persoonlijke ontwikkelingsplan van de ontwikkelingswerker, het PRDP, de mogelijkheid het functioneren van de ontwikkelingswerker op het niveau van het werkgedrag te monitoren en evalueren. In praktijk blijkt dat de mogelijkheden van dit PRDP in veel gevallen niet

benut wordt. Dat betekent dat ook bij SNV de professionele systematische evaluatie niet structureel genoemd kan worden.

Ook bij VSO wordt de ontwikkelingswerkers de mogelijkheid een persoonlijk ontwikkelingsplan op te zetten en bij te houden. De opzet en uitwerking ervan valt echter geheel onder verantwoordelijkheid van de ontwikkelingswerker. Tijdens de uitzending wordt er niet naar terugverwezen. Hoewel de mogelijkheid bestaat dit plan als evaluatievorm voor het werkgedrag te gebruiken, worden deze mogelijkheden op dit moment niet benut.

Evaluatiemethoden en evaluatiecriteria op het niveau van het werkgedrag

Met de wetenschap dat op het niveau van het werkgedrag geen doelstellingen beschreven zijn, is het niet verwonderlijk dat uit analyse blijkt dat de evaluatiecriteria die Cordaid, ICCO en SNV voor de evaluatie op dit niveau hanteren aan te duiden zijn als globaal en relatief. In eerste instantie doet de analyse van de gebruikte criteria echter anders vermoeden. Cordaid, ICCO en SNV hebben wel criteria vastgelegd waaraan de werkplannen, rapportages en/of debriefing moeten voldoen. Deze criteria beschrijven echter niet wat men minimaal verwacht van de toepassing van de interculturele kennis, houding en vaardigheden van de ontwikkelingswerkers.

Daarnaast zijn de op dit niveau gebruikte evaluatiemethoden subjectief en vooral gebaseerd op observatie en zelfevaluatie van de ontwikkelingswerker. De feedback en rapportages die Cordaid gebruikt zijn niet gebonden aan bepaalde indicatoren of observatieschema's. ICCO vraagt van haar ontwikkelingswerkers de voortgang en het eindresultaat van de (leer)doelen van het werkplan te beschrijven met een score van 1 tot 4 of met een percentage. Deze indicatoren zijn niet nader gespecificeerd zodat niet duidelijk is wanneer iets met een 1 of 4 wordt gewaardeerd. Omdat aan de waardering geen specifieke criteria zijn verbonden blijft deze evaluatie daarmee een subjectieve beoordeling. SNV gebruikt het persoonlijke ontwikkelingsplan (PRDP) voor de evaluatie op het niveau van het werkgedrag. De opzet van dit PRDP is aan criteria verbonden. Het is wel mogelijk aan de hand van deze criteria te observeren wat de ontwikkelingswerker op leerniveau geleerd heeft. De criteria bieden echter onvoldoende grond de toepassing van het geleerde in de werksituatie te beoordelen. Dat wil zeggen dat het PRDP niet geschikt is als evaluatiemethode op het niveau van het werkgedrag.

De evaluatie op het niveau van het werkgedrag verschilt bij VSO per programmakantoor. Hierdoor is het niet eenvoudig een duidelijk beeld te krijgen van de precies gebruikte evaluatiemethoden en de criteria die men gebruikt. Wel is duidelijk dat het bij deze evaluatie gaat om gesprekken waarbij feedback gegeven wordt op het functioneren van de ontwikkelingswerker. En ook wordt duidelijk dat VSO op dit moment geen absolute en specifieke evaluatiecriteria hanteert ten aanzien van het werkgedrag.

5.2.3 Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?

De bevindingen in paragraaf 5.2 leiden tot het antwoord op de tweede onderzoeksvraag: 'Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?'. Effectieve culturele voorbereiding houdt in dat wat men beoogt met de culturele voorbereiding ook werkelijk bereikt wordt, ofwel het effect is van de voorbereiding. Beoogde en behaalde effecten van culturele voorbereiding spelen dus een centrale rol bij het beantwoorden van de tweede onderzoeksvraag.

Wat kan gezegd worden over de beoogde effecten? De beoogde effecten van de culturele voorbereiding zijn vastgelegd in de doelstellingen voor de culturele voorbereiding. Deze doelstellingen, zo blijkt uit de analyse, worden wel op leerniveau beschreven, maar niet op het niveau van het werkgedrag. Dat betekent dat op het leerniveau wel effectiviteit vastgesteld zou kunnen worden, maar dat dit op het niveau van het werkgedrag niet mogelijk is. Training en dus ook culturele voorbereiding is bedoeld om specifieke competenties over te dragen en daarmee het werkgedrag van de werknemer te verbeteren (Tessmer, 2001). Dat betekent dat het vaststellen van effecten op het niveau van het werkgedrag dus juist belangrijk is om uiteindelijk iets te kunnen zeggen over de effectiviteit van de culturele voorbereiding.

Wat kan gezegd worden over de bereikte effecten? Bij het vaststellen van de bereikte effecten van de culturele voorbereiding stuiten we op andere problemen. Op het leerniveau waren doelstellingen voor de culturele voorbereiding beschreven, zodat eventueel wel effectiviteit van de culturele voorbereiding vastgesteld kan worden. De op dit niveau gehanteerde evaluatiemethoden zijn

echter subjectief of subjectief met gebruik van indicatoren. De gebruikte evaluatiecriteria zijn relatief en globaal. Dat betekent dat op het leerniveau geen absolute effecten vastgesteld kunnen worden, zodat er in absolute zin niets gezegd kan worden over de effectiviteit van de culturele voorbereiding op het leerniveau. De ontwikkelingsorganisaties en opleidingsinstituten kunnen wel in beperkte mate de effectiviteit van hun culturele voorbereiding bepalen door de gegevens van de subjectieve evaluatiemethoden te gebruiken. Daarmee kunnen er in relatieve zin uitspraken gedaan worden over de effectiviteit van de voorbereidingen. Over de effecten die met deze subjectieve evaluatiemethoden vastgesteld zijn, is echter geen informatie beschikbaar.

Zoals eerder genoemd, zijn op het niveau van het werkgedrag geen doelstellingen voor de culturele voorbereiding beschreven. Dit maakt vaststelling van effecten op het niveau van het werkgedrag niet mogelijk. Het is immers niet duidelijk welke effecten op dat niveau beoogd worden. Hoewel op het niveau van het werkgedrag wel geëvalueerd wordt, is deze evaluatie niet structureel. Bovendien worden ook op dit niveau subjectieve evaluatiemethoden met relatieve en globale evaluatiecriteria gehanteerd. Al waren de doelstellingen op dit niveau beschreven, dan nog kunnen er ook op het niveau van het werkgedrag geen absolute effecten vastgesteld worden.

Hoewel er op basis van dit onderzoek geen kwantitatieve uitspraken gedaan kunnen worden over de effectiviteit van de culturele voorbereiding, leidt het onderzoek wel tot een beeld van verschillende factoren die de effectiviteit van de culturele voorbereiding positief dan wel negatief beïnvloeden. Hoofdstuk 6 gaat dieper in op deze factoren wanneer er conclusies getrokken worden met betrekking tot de effectiviteit van de culturele voorbereiding.

5.3 Waar leidt dat toe?

Met de ‘cross case’ analyse in dit hoofdstuk zijn de onderzoeksvragen ‘Stemmen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen overeen met de gewenste interculturele competenties?’ en ‘Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?’ beantwoord. Uit de analyse in dit hoofdstuk blijkt dat drie van de vier ontwikkelingsorganisaties de beoogde interculturele competenties niet expliciet beschrijven. En ook blijkt dat het op dit moment niet mogelijk is absolute uitspraken te doen over de effectiviteit van culturele voorbereiding. De analyse in dit hoofdstuk levert echter voldoende gegevens voor de conclusies en aanbevelingen in hoofdstuk 6 met betrekking tot de probleemstelling ‘In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competentie?’.

Hoofdstuk 6 Conclusies, discussie en aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk worden conclusies getrokken met betrekking tot de probleemstelling voor deze scriptie: 'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?'. Deze conclusies zijn gebaseerd op de bevindingen in de literatuurstudie in hoofdstuk 1 en 2 en de onderzoeksgegevens beschreven in de cases in hoofdstuk 4 en de daarop aansluitende analyse in hoofdstuk 5. De opzet van paragraaf 6.1 waarin deze conclusies uiteengezet worden, volgt het conceptuele kader van hoofdstuk 3. Paragraaf 6.2 neemt vervolgens de onderzoeksmethoden en de resultaten van het onderzoek nog eens in overweging. In paragraaf 6.3 wordt dit laatste hoofdstuk besloten met de aanbevelingen voor de culturele voorbereiding en toekomstig onderzoek. Deze aanbevelingen volgen logischerwijs uit de conclusies en de overwegingen in de discussie.

6.1 In hoeverre leidt culturele voorbereiding tot interculturele competenties?

'Interculturele competenties van ontwikkelingswerkers spelen een belangrijke rol bij de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking', aldus de aanleiding voor deze scriptie. Ontwikkelingsorganisaties kunnen er onder andere door culturele voorbereiding voor zorgen dat hun ontwikkelingswerkers interculturele competentie verwerven. Op deze voorbereiding bestaat volgens de literatuur echter nogal wat kritiek. Waaruit deze kritiek bestaat, wordt vervolgens niet duidelijk uit de literatuur. Daarom richtte deze scriptie zich op de volgende probleemstelling:

'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?'

Deze probleemstelling is aan de hand van de volgende twee onderzoeksvragen onderzocht:

1. *Stemmen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen overeen met de gewenste interculturele competenties?*
2. *Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?*

De conclusies die naar aanleiding van deze onderzoeksvragen getrokken worden, leiden in paragraaf 6.1.3 tot een samenvattende conclusie met betrekking tot de probleemstelling.

6.1.1 Stemmen de beoogde en gewenste interculturele competenties overeen?

Wanneer culturele voorbereiding geacht wordt te leiden tot de volgens de literatuur gewenste interculturele competenties (zie hoofdstuk 1), moet er overeenkomst bestaan tussen de gewenste en de door de ontwikkelingsorganisatie beoogde interculturele competenties. Wat zijn de conclusies die naar aanleiding van het onderzoek getrokken kunnen worden?

1. Geen duidelijkheid beeld over overeenkomst beoogde en gewenste interculturele competenties

Uit het onderzoek blijkt dat drie van de vier ontwikkelingsorganisaties hun interculturele competenties niet expliciet beschrijven. Daarmee is niet duidelijk welke interculturele competenties deze ontwikkelingsorganisaties beogen en of deze interculturele competenties wel overeenkomen met de interculturele competenties die tegenwoordig van ontwikkelingswerkers gevraagd worden (de gewenste interculturele competenties).

Een tweede consequentie is dat daardoor ook niet gemeten kan worden of de culturele voorbereiding wel tot de door ontwikkelingsorganisatie beoogde effecten leidt. De onderzoeksgegevens leiden immers niet tot een duidelijk beeld over de effecten (beoogde interculturele competenties) die ontwikkelingsorganisaties voor ogen hebben.

2. Gedeeltelijke overeenkomst beoogde interculturele competenties SNV met gewenste competenties

SNV beschrijft de interculturele competenties die ze van de ontwikkelingswerkers verwacht wel. Deze competenties komen slechts ten dele overeen met de gewenste interculturele competenties. In het geval de ontwikkelingswerker van SNV nog niet over de juiste interculturele competenties beschikt, kan men dus veronderstellen dat SNV met de culturele voorbereiding van haar ontwikkelingswerker slechts gedeeltelijk dezelfde interculturele competenties nastreeft als volgens de recente literatuur gewenst zijn.

6.1.2 Is er sprake van effectieve culturele voorbereiding?

Voor culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers die moet leiden tot interculturele competentie is niet alleen overeenkomst tussen de beoogde en gewenste interculturele competenties van belang. Ook moet er sprake zijn van effectieve culturele voorbereiding. Welke conclusies kunnen er met betrekking tot de effectiviteit van de culturele voorbereiding getrokken worden?

1. Onduidelijkheid over afstemming keuzen ontwikkelingsorganisaties en de culturele voorbereiding

Onduidelijkheid over afstemming beoogde interculturele competenties en opleidingsdoelstellingen

Wil culturele voorbereiding tot die effecten leiden die ontwikkelingsorganisaties beogen, dan moet er overeenstemming bestaan tussen de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen en de doelstellingen voor de culturele voorbereiding.

In alle vier gevallen worden voor de culturele voorbereiding doelstellingen beschreven. Dat betekent dat de beoogde eindeffecten van de culturele voorbereiding duidelijk zijn. Het probleem doet zich voor bij de interculturele competenties die ontwikkelingsorganisaties beogen. Drie van de vier ontwikkelingsorganisaties beschrijven deze beoogde interculturele competenties niet expliciet. Dat betekent dat er geen conclusies getrokken kunnen worden over de mate van overeenkomst tussen de doelstellingen (beoogde eindeffecten) van de culturele voorbereiding en de interculturele competenties (beoogde effecten) van ontwikkelingsorganisaties. Het is daarmee onduidelijk in hoeverre er een goede afstemming bestaat tussen de culturele voorbereiding en datgene wat ontwikkelingsorganisaties voor hun ontwikkelingswerkers voor ogen hebben.

Gedeeltelijke afstemming tussen beoogde interculturele competenties SNV en opleidingsdoelstellingen

SNV is de enige van de vier ontwikkelingsorganisaties die de interculturele competenties wel expliciet beschreven heeft. Uit de analyse in het vorige hoofdstuk wordt echter duidelijk dat er slechts gedeeltelijk overeenstemming bestaat tussen de door SNV beoogde interculturele competenties en de doelstellingen van de culturele voorbereiding van KIT IMC. De doelstellingen van KIT IMC zijn zelfs wat uitgebreider dan deze beoogde interculturele competenties. Dat betekent dat hoewel de culturele voorbereiding van KIT IMC wel tegemoet komt aan de door beoogde SNV beoogde interculturele competenties, men zich tegelijkertijd kan afvragen in hoeverre er sprake is van een goede afstemming tussen KIT IMC en SNV.

2. De opleidingsdoelstellingen stemmen overeen met de gewenste interculturele competentie

Uit de onderzoeksgegevens wordt duidelijk dat de doelstellingen voor de culturele voorbereiding in alle vier gevallen in grote mate de recente ideeën over interculturele competentie weerspiegelen. Hoewel er bij de vier culturele voorbereidingen verschillende accenten gelegd worden, kan men wel concluderen dat er sprake is van inhoudsvaliditeit. Het betekent tevens dat de doelstellingen van de culturele voorbereiding in grote mate overeenkomen met de gewenste interculturele competenties.

Het is opvallend dat de doelstellingen van de culturele voorbereiding wel beschreven zijn en bovendien in grote mate overeenkomen met de gewenste interculturele competenties, terwijl echter uit een eerdere conclusie blijkt dat de expliciete beschrijving van de beoogde interculturele competenties van ontwikkelingsorganisaties ontbreken en er daardoor onduidelijkheid bestaat over de afstemming met zowel de gewenste interculturele competenties als de culturele voorbereiding.

3. Culturele voorbereiding is vooral gericht op het leerniveau en onvoldoende op transfer

Training is vooral gericht op het leren van specifieke competenties om zo de werkuitvoering van de werknemer te verbeteren. Het doel van training is dan ook transfer van de geleerde kennis, houding en vaardigheden, zodat er sprake is van toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden in de werksituatie. Dit laatste kan gezien worden als het uiteindelijke bewijs voor de effectiviteit van instructie op het leerniveau (Tessmer, 2001). Een aantal factoren met betrekking tot de doelstellingen, inhoud en vorm van de culturele voorbereiding wijst er echter op dat culturele voorbereiding vooral gericht is op het leerniveau en dat er te weinig aandacht bestaat voor de transfer van de geleerde interculturele kennis, houding en vaardigheden, ofwel het niveau van het werkgedrag. De conclusies met betrekking tot die factoren worden hier besproken.

De doelstellingen voor de culturele voorbereiding worden alleen op leerniveau beschreven

Vanuit de onderzoeksgegevens kan geconcludeerd worden dat in alle vier gevallen de doelstellingen voor de culturele voorbereiding de beoogde eindresultaten alleen op leerniveau beschrijven. De verantwoordelijkheid voor de beschrijving van deze doelstellingen wordt genomen door de opleidingsinstituten en in het geval van VSO de opleidingsfunctionarissen.

De doelstellingen op het niveau van het werkgedrag ontbreken. Dit terwijl deze laatste doelstellingen juist de toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden, die van de werknemer in de werksituatie verwacht worden, beschrijven en daarmee dus gericht zijn op de transfer van de op het leerniveau opgedane kennis, houding en vaardigheden (Gielen, 1995). Het management van ontwikkelingsorganisaties is verantwoordelijk voor de beschrijving van deze doelstellingen op het niveau van werkgedrag.

Er kan dus geconcludeerd worden dat het opleidingsbeleid voor de culturele voorbereiding zich onvoldoende richt op de doelstellingen op het niveau van het werkgedrag en daarmee op de transfer van het geleerde, en bovendien dat het management van ontwikkelingsorganisaties deze verantwoordelijkheid onvoldoende op zich lijkt te nemen. Dit terwijl transfer van de geleerde interculturele kennis, houding en vaardigheden juist gezien kan worden als het doel van de culturele voorbereiding en bovendien iets zegt over de mate waarin de culturele voorbereiding effectief is gebleken.

De mogelijkheden van transfer bevorderende factoren worden slechts ten dele benut

Vershillende factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding kunnen transfer en daarmee effectiviteit van de culturele voorbereiding in positieve zin beïnvloeden. Hoewel uit de onderzoeksgegevens duidelijk wordt, dat er bij de vier bestudeerde culturele voorbereidingen factoren aangewezen kunnen worden die transfer in positieve zin beïnvloeden, kan over het algemeen echter geconcludeerd worden dat de mogelijkheden om de transfer te bevorderen slechts ten dele benut worden.

Welke factoren in de culturele voorbereiding leveren een positieve bijdrage aan transfer? Op de eerste plaats worden *trainers of docenten ingezet die ervaring hebben met de werksituatie van de ontwikkelingswerker*, zodat er een goede kans bestaat dat de ideeën die de trainer overdraagt en de voorbeelden die hij kiest aansluiten bij relevante problemen in de werksituatie van de ontwikkelingswerker. Verder is er sprake van *variatie in situaties en stimuli*. Deze variatie wordt vooral gebruikt om bij de op dit moment hoofdzakelijk 'off-the-job' culturele voorbereiding de overeenkomst tussen de opleidingssituatie en werksituatie te vergroten. Daarnaast wordt er *in de opzet van de culturele voorbereidingen behoorlijke aandacht besteedt aan de opleidingsbehoeften van ontwikkelingswerkers*. KdK (Cordaid) en KIT IMC (SNV) streven dit na door het bieden van maatwerktraining. Het HKI (ICCO) en VSO maken gebruik van standaardtraining waarbij, zij het in beperkte mate, mogelijkheden geboden worden deze training aan te passen aan behoeften van ontwikkelingswerkers. Deze standaardtrainingen van het HKI en VSO bestaan echter uit een zo uitgebreid trainingsaanbod dat verwacht mag worden dat daardoor uiteindelijk voldaan wordt aan de opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerkers.

Waaruit blijkt dan dat de mogelijkheden om de transfer te bevorderen slechts ten dele benut worden? Er bestaat aandacht voor de opleidingsbehoeften van ontwikkelingswerkers. Dat blijkt niet alleen uit de opzet van de culturele voorbereiding, maar ook uit de formatieve evaluatie van leerbehoeften. Dat is op zichzelf positief, ware het niet dat deze formatieve evaluatie zich in het geval van KdK (Cordaid), HKI (ICCO) en KIT IMC (SNV) vooral richt op evaluatie tijdens of vlak na de training, zodat *de vaststelling van opleidingsbehoeften door formatieve evaluatie dus beperkt blijft tot het leerniveau en niet gericht is op het niveau van het werkgedrag*. Daarmee blijven de mogelijkheden onbenut vast te stellen of ontwikkelingswerkers die eenmaal op locatie zijn ervaren dat het tijdens de culturele voorbereiding geleerde relevant is gebleken. Dit laatste zou informatie opleveren over de praktische bruikbaarheid van de culturele voorbereiding (zie ook hoofdstuk 2) en daarmee de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Alleen VSO, die zowel ontwikkelingsorganisatie als opleider is, evalueert structureel of ontwikkelingswerkers, eenmaal op locatie, ervaren dat het tijdens de culturele voorbereiding geleerde relevant is.

Daarnaast bestaat culturele voorbereiding vooral uit 'off-the-job' training. Deze vorm van training is vooral geschikt voor de overdracht van kennis, houding en vaardigheden, het leerniveau.

Het biedt minder mogelijkheden overeenstemming te brengen tussen opleidings- en werksituatie dan 'on-the-job' opleiding. Opvallend is dat ook bij de 'in-country' training van VSO, die in het ontwikkelingsland zelf plaatsvindt vindt, sprake is van doelstellingen op het leerniveau. Daarmee is er in feite ook bij deze training sprake van 'off-the-job' training maar nu in het ontwikkelingsland zelf. Dit terwijl in eerste instantie bij 'in-country' training gedacht wordt aan 'on-the-job' training, waarbij er vooral aandacht is voor toepassing van de geleerde interculturele kennis, houding en vaardigheden.

Er wordt onvoldoende gebruik gemaakt van de mogelijkheden om met 'on-the-job' training overeenstemming te brengen in opleidings- en werksituatie. Ook bij SNV is sprake van een vervolgraining in het ontwikkelingsland zelf, de 'follow-up' training. Deze training verschilt qua inhoud en opzet per programmakantoor. Het is op basis van de huidige onderzoeksgegevens dan ook niet mogelijk conclusies te trekken over het feit of het hier 'off-the-job' of 'on-the-job' training betreft en in welke mate de training gericht is op het leerniveau of transfer.

Tot slot kan geconcludeerd worden dat hoewel in drie van de vier gevallen (HKI & ICCO, KIT & SNV en VSO) sprake is van voorbereiding van de ontwikkelingswerkers op terugkeer in de werksituatie door het stellen van doelen en schrijven van plannen, de mogelijkheden met deze voorbereiding de transfer te bevorderen in praktijk niet voldoende benut worden. ICCO laat de ontwikkelingswerkers niet alleen een plan maken, maar gebruikt het ook daadwerkelijk in de praktijk en evalueert dit plan bovendien. Of het plan zich echter op interculturele competenties richt hangt af van de keuzes die de ontwikkelingswerker zelf voor dit plan maakt. Bestudering van het stramien voor de opzet van het plan, wijst er echter op dat het vooral gericht is op het ontwikkelingsproject zelf. Bij VSO en SNV is het werkplan wel gericht op de interculturele competenties. In praktijk blijkt dat deze plannen vaak niet uitgevoerd en/of geëvalueerd worden. Cordaid, tot slot, laat de mogelijkheden de ontwikkelingswerkers voor te bereiden op terugkeer volledig onbenut.

4. Er bestaat te weinig oog voor de effecten van culturele voorbereiding

Structurele evaluatie gericht op transfer van interculturele kennis, houding en vaardigheden ontbreekt
In dit hoofdstuk is al eerder geconcludeerd dat er op het niveau van het werkgedrag geen doelstellingen beschreven worden, zodat niet duidelijk is wat met betrekking tot de toepassing van de interculturele kennis, houding en vaardigheden beoogd wordt. Dat betekent dat de effectiviteit van de culturele voorbereiding eigenlijk niet vastgesteld kan worden, omdat dit namelijk de mate betreft waarin de effecten op het niveau van het werkgedrag overeenkomen met de beoogde effecten ofwel doelstellingen op dat niveau.

Bovendien bestaat er een tweede probleem. Hoewel op het niveau van het werkgedrag wel sprake is van systematische professionele evaluatie, blijkt uit de onderzoeksgegevens dat deze evaluatie te weinig structureel gericht is op de meting en evaluatie van de toepassing van interculturele kennis, houding en vaardigheden. Ook in het geval van evaluatie blijkt culturele voorbereiding dus te weinig gericht is op transfer.

De verantwoordelijkheid voor de evaluatie van de uiteindelijke opleidingseffecten, de evaluatie op het werkgedrag, ligt net als bij de opleidingsdoelstellingen op dit niveau, bij het management van de organisatie, in dit geval de ontwikkelingsorganisatie (Wognum, 1995). Het management van de ontwikkelingsorganisatie moet zich dan ook bezig houden met het meten van de opleidingseffecten op het niveau van het werkgedrag. Uit de onderzoeksgegevens kan echter geconcludeerd worden dat het management van ontwikkelingsorganisaties de evaluatie op het niveau van het werkgedrag niet of niet systematisch uitvoeren. Opvallend is dat deze conclusie, zoals ook in hoofdstuk 2 aan de orde is geweest, aansluit bij de bevindingen van Wognum (1995) in eerder onderzoek naar de evaluatie op het niveau van werkgedrag door arbeidsorganisaties.

Op basis van de huidige onderzoeksgegevens is het dus niet mogelijk de effectiviteit van culturele voorbereiding vast te stellen. Wel kan geconcludeerd worden dat het management van ontwikkelingsorganisaties op dit moment nog onvoldoende oog heeft voor de transfer van de culturele voorbereiding en dat zal zeker zijn weerslag hebben op de effectiviteit van de culturele voorbereiding.

Onduidelijk systeem voor meting en evaluatie van effecten

Om iets te kunnen zeggen over de effectiviteit moeten niet alleen beoogde effecten of doelstellingen van de culturele voorbereiding bekend zijn, maar ook de daadwerkelijke effecten van de culturele

voorbereiding. Bij training die gericht is op effecten, moet volgens Phillips & Stone (2002) sprake zijn van een duidelijk systeem voor meting en evaluatie, zie ook hoofdstuk 2. Dit betekent dat er sprake moet zijn van professionele of systematische evaluatie, waarbij er eenduidige evaluatiecriteria en juiste evaluatiemethoden gebruikt worden. Dat houdt het gebruik van objectieve evaluatiemethoden en specifieke en absolute evaluatiecriteria in (Nieveen & Van den Berg, 2001; Rae, 2002).

Vanuit de onderzoeksgegevens kan echter vastgesteld worden dat er bij de culturele voorbereiding zowel op het leerniveau als op het niveau van het werkgedrag geen objectieve maar subjectieve evaluatiemethoden gebruikt worden. Op het leerniveau wordt in drie van de vier gevallen naast subjectieve evaluatiemethoden ook gebruik gemaakt van subjectieve evaluatiemethoden waarbij indicatoren of observatieschema's ingezet worden (HKI, KIT IMC en VSO), zodat er enigszins sprake is van objectivering van de vastgestelde effecten. Wanneer we kijken naar de gebruikte evaluatiecriteria, geldt voor zowel het leerniveau als voor het niveau van het werkgedrag dat er gebruik gemaakt wordt van globale en relatieve evaluatiecriteria.

Op basis van deze gegevens kan geconcludeerd worden dat er op dit moment geen sprake is van een duidelijk systeem van meting en evaluatie, zodat het niet mogelijk is daadwerkelijk effecten van culturele voorbereiding vast te stellen en daarmee iets te zeggen over de effectiviteit ervan.

6.1.3 In hoeverre leidt culturele voorbereiding tot interculturele competentie?

In de literatuur wordt geopperd dat er nogal wat kritiek bestaat op de voorbereiding van ontwikkelingswerkers. Op basis van de conclusies in paragraaf 6.1.1 en 6.1.2 wordt duidelijk dat er zich, zoals de literatuur ook al aangaf, inderdaad problemen voordoen met betrekking tot de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Deze problemen kunnen als volgt worden samengevat:

1. *Er bestaat geen duidelijk beeld over de afstemming van de door ontwikkelingsorganisaties beoogde en de volgens de literatuur gewenste interculturele competenties, omdat ontwikkelingsorganisaties deze beoogde interculturele competenties in de meerderheid van de gevallen niet beschrijven.*
2. *Er bestaat onduidelijkheid over afstemming tussen de keuzen van de ontwikkelingsorganisaties en de culturele voorbereiding.*
3. *Culturele voorbereiding is onvoldoende gericht op transfer (het niveau van het werkgedrag):*
 - a. Opleidingsdoelstellingen zijn niet gericht op transfer
 - b. Mogelijkheden van transfer bevorderende factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding worden slechts ten dele benut. Zo is er sprake van:
 - ontbreken van formatieve evaluatie van leerbehoeften op het niveau van het werkgedrag;
 - onvoldoende benutten van de mogelijkheden van 'on-the-job' opleiding;
 - onvoldoende benutten van de mogelijkheden ontwikkelingswerkers voor te bereiden op terugkeer naar de werksituatie.
4. *Er bestaat te weinig oog voor de effecten van de culturele voorbereiding.*
 - a. Er bestaat geen structurele evaluatie gericht op de transfer van de interculturele kennis, houding en vaardigheden
 - b. Er bestaat geen duidelijk systeem voor meting en evaluatie van effecten op het niveau van het werkgedrag.

Het mag duidelijk zijn dat op basis van de huidige onderzoeksgegevens niet mogelijk is conclusies te trekken over de mate waarin culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot de gewenste interculturele competenties leidt en dus effectief is. Wel kan geconcludeerd worden dat de hierboven genoemde factoren ertoe leiden dat de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers minder effectief is dan mogelijk zou kunnen zijn.

Ondanks deze kritiek bieden de doelstellingen van de culturele voorbereiding en een deel de factoren in de inhoud en vorm van culturele voorbereiding perspectief, namelijk:

1. *De doelstellingen van de culturele voorbereiding komen in grote mate overeen met de gewenste interculturele competenties, en weerspiegelen daarmee dus de recente ideeën over interculturele competenties.*
2. *Er is sprake van aanwezigheid van een aantal transferbevorderende factoren in de inhoud en vorm van culturele voorbereiding, namelijk:*
 - a. Er worden docenten/trainers ingezet die ervaring hebben met de werksituatie van ontwikkelingswerkers
 - b. Er is sprake van variatie in stimuli en situaties
 - c. In de opzet van de training bestaat aandacht voor tegemoetkoming aan de leerbehoeften van ontwikkelingswerkers
 - d. Er bestaat op leerniveau aandacht voor de leerbehoeften van ontwikkelingswerkers door formatieve evaluatie op het leerniveau.

Terug naar de probleemstelling: *'In hoeverre leidt de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers tot interculturele competenties?'*. Zoals gezegd, een aantal factoren in de huidige culturele voorbereiding leidt er toe dat de culturele voorbereiding minder effectief zal zijn dan mogelijk is.

Opvallend is dat alle factoren, die hier genoemd worden als belemmerend voor de effectiviteit, volgens de literatuur in hoofdstuk 2 onder de verantwoordelijkheid van het management van de arbeidsorganisatie vallen, in dit geval het management van de ontwikkelingsorganisaties. Zo behoort het beschrijven van de beoogde interculturele competenties tot de opleidingsbeleidsvorming. Het management van de ontwikkelingsorganisatie behoort te bepalen welke verbeteringen er nodig zijn in het functioneren van hun ontwikkelingswerkers en bepaalt op basis daarvan opleidingsdoelstellingen. Opleidingsbeleidsvorming is onlosmakelijk verbonden met het bepalen van de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Daarmee spelen beoogde interculturele competenties dus een centrale rol bij de bepaling van effectiviteit.

Ook de doelstellingen met betrekking tot transfer (niveau van het werkgedrag) vallen onder de verantwoordelijkheid van het management van ontwikkelingsorganisaties. Deze doelstellingen worden echter niet beschreven, zodat niet duidelijk is of het management van ontwikkelingsorganisaties hiervoor voldoende de verantwoordelijkheid neemt. Het is echter opmerkelijk dat uit de onderzoeksgegevens blijkt, dat de doelstellingen op het leerniveau, die onder de verantwoordelijkheid van de opleidingsfunctionarissen (hier in drie van de vier gevallen de opleidingsinstituten) vallen, uitgebreid beschreven zijn en bovendien ook nog eens overeenkomen met de gewenste interculturele competenties.

De evaluatie van de uiteindelijke opleidingseffecten, het meten van transfer ofwel effecten op het niveau van het werkgedrag, behoort eveneens tot de taken van het management van de ontwikkelingsorganisatie. Het lijkt erop dat het management van ontwikkelingsorganisaties ook deze taak onvoldoende op zich neemt. De evaluatie op dit niveau is niet structureel en bovendien vaak niet gericht op het vaststellen van transfer van interculturele kennis, houding en vaardigheden.

Opvallend is ook dat de factoren die perspectief bieden voor het bevorderen van effectiviteit (de opleidingsdoelstellingen van de culturele voorbereiding en de aanwezigheid van een aantal transferbevorderende factoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding) factoren betreffen die onder de verantwoordelijkheid van opleidingsfunctionarissen respectievelijk opleidingsinstituten vallen. En hoewel uit het onderzoek blijkt, dat ook hier aanbevelingen gedaan kunnen worden met betrekking tot de effectiviteit, lijkt de conclusie gerechtvaardigd dat deze opleidingsfunctionarissen of opleidingsinstituten meer oog lijken te hebben voor de effectiviteit van de culturele voorbereiding dan de ontwikkelingsorganisaties.

Tot slot: De conclusies in deze paragraaf bieden voldoende mogelijkheden voor het doen van aanbevelingen met betrekking tot de effectiviteit van culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers. Paragraaf 6.3 beschrijft deze aanbevelingen.

En verder: Dit onderzoek leidt niet alleen tot conclusies over de culturele voorbereiding, maar ook tot nieuwe vragen en overwegingen. De discussie in paragraaf 6.2 gaat in op een aantal van deze overwegingen met betrekking tot de methoden en inhoud van dit onderzoek.

6.2 Discussie

Het is een bekend verschijnsel dat beantwoording van vragen leidt tot nieuwe overwegingen. Zo ook in deze scriptie. In dat licht overziet deze paragraaf de gebruikte methoden en vastgestelde resultaten nog eens.

Onderzoeksdesign en de kwaliteit van de onderzoeksgegevens

Zoals aan alle onderzoeksmethoden zijn ook aan de in deze scriptie gebruikte methoden beperkingen verbonden. De literatuur over en het onderzoek naar culturele voorbereiding is beperkt, zodat in deze scriptie gekozen is voor een algemeen en verkennend onderzoek naar de effectiviteit van culturele voorbereiding. Daarbij is gekozen voor kwalitatieve casestudy om zo een aantal factoren met betrekking tot de effectiviteit van de culturele voorbereiding in samenhang te kunnen bestuderen. Bovendien ligt de keuze voor deze kwalitatieve onderzoeksmethode voor de hand, omdat door de beperkte kennis over effectiviteit van culturele voorbereiding er op dit moment onvoldoende aangrijpingspunten bestaan voor het uitvoeren van kwantitatief onderzoek.

De onderzoeksmethoden gebruikt voor de casestudy zijn niet te kwalificeren als objectief en de onderzoekscriteria niet als absoluut en specifiek. Het literatuuronderzoek in deze scriptie heeft echter geleid tot de vorming van een conceptueel kader waarin specifieke indicatoren voor het onderzoeken van de effectiviteit van de culturele voorbereiding beschreven zijn. Dit conceptuele kader en de indicatoren zijn onderworpen aan expertbeoordeling. Door het gebruik van deze indicatoren is het mogelijk betrouwbare uitspraken te doen (Rae, 2002). Voor dit onderzoek zijn meerdere cases bestudeerd, wat volgens Yin (2003) betekent dat er toch redelijk robuuste uitspraken gedaan kunnen worden. Bovendien zijn de cases van dit onderzoek onderworpen aan een 'membercheck'. Dat betekent dat de betreffende ontwikkelingsorganisaties en opleidingsinstituten in staat gesteld zijn de onderzoeksgegevens te controleren op juistheid en volledigheid en de mogelijkheid hebben gekregen de gegevens aan te vullen. Het mag dan ook aangenomen worden dat op basis van de onderzoeksgegevens van dit kwalitatieve onderzoek betrouwbare uitspraken gedaan kunnen worden over de effectiviteit van culturele voorbereiding.

Samenstelling onderzoeksgroep

Het is op zijn plaats in deze paragraaf terug te komen op de vorming van de onderzoeksgroepen naar soort ontwikkelingsorganisatie (zie ook pagina 30). Bestaan er opvallende verschillen tussen de conclusies die met betrekking tot de effectiviteit van de culturele voorbereiding van respectievelijk de organisaties behorende tot MFO's (Cordaid, ICCO), langlopende overheidssubsidie (SNV) en de categorale ontwikkelingsorganisatie (VSO) getrokken kunnen worden? Op basis van de huidige onderzoeksgegevens kan geconcludeerd worden dat er geen opvallende verschillen bestaan tussen de resultaten van de verschillende soorten organisaties. Dat betekent dat een andere samenstelling van de onderzoeksgroep waarschijnlijk tot vergelijkbare resultaten en conclusies zal leiden.

Wel is het hier op zijn plaats op te merken dat er verschil bestaat in de mate waarin de verschillende ontwikkelingsorganisaties werken aan de verbetering van de kwaliteit van de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers. Hoewel er bij alle vier ontwikkelingsorganisaties en bijbehorende opleidingsinstituten in meerdere of mindere mate oog bestaat voor de verbetering van deze kwaliteit, valt vooral VSO in deze op. Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat deze categorale ontwikkelingsorganisatie, die voor een groot deel draait op vrijwilligers, op dit moment bezig is met diverse grote ontwikkelingen ter verbetering van de kwaliteit van de culturele voorbereiding. Dit betreft ontwikkelingen als: het werken aan een doorlopende leerlijn voor de culturele voorbereiding in Nederland en het ontwikkelingsland en de opzet van een 'monitoring-and-evaluation-system'. Het is op basis van de onderzoeksgegevens echter niet duidelijk of deze actieve en constructieve houding te maken heeft met het feit dat het hier een categorale ontwikkelingsorganisatie betreft, het feit dat deze organisatie behorende tot een grote internationale organisatie over meer mogelijkheden beschikt, het feit dat deze organisatie een eigen opleidingsfunctie heeft, of het feit dat het hier om een 'lerende organisatie' gaat.

Gebruikte onderzoeksinstrumenten

Op basis van de huidige onderzoeksgegevens is een beeld ontstaan van de culturele voorbereiding die in Nederland plaatsvindt en de voortgezette culturele voorbereiding in het ontwikkelingsland zelf. Dit

beeld van de effectiviteit van culturele voorbereiding, is volledig gebaseerd op gegevens verkregen vanuit interviews en documentanalyse. De onderzoeksgegevens leidden tot een behoorlijk scherp beeld van de culturele voorbereiding in Nederland, maar het was minder eenvoudig met behulp van de gebruikte onderzoeksmethoden, interview en documentanalyse, een helder beeld te krijgen van de voortzetting van culturele voorbereiding in het ontwikkelingsland zelf.

Hiervoor is een aantal redenen aan te wijzen. De verantwoordelijkheid voor de voortgezette culturele voorbereiding ligt in de meeste gevallen niet bij de geïnterviewde persoon, maar bij de verschillende managers en/of programmamakers ter plekke. Bovendien is er daarnaast sprake van een grote diversiteit in deze voortgezette culturele voorbereiding. Daardoor waren de beschikbare gegevens voor het onderzoek naar de voortzetting van culturele voorbereiding in het ontwikkelingsland minder helder.

Observatie van de huidige praktijk van culturele voorbereiding in Nederland en op locatie in het ontwikkelingsland zelf is een goede aanvulling op de in dit onderzoek gebruikte methoden. Observatie belicht de effectiviteit van culturele voorbereiding meer vanuit de praktijk, zodat duidelijk wordt in hoeverre het op dit moment vooral theoretische beeld van de culturele voorbereiding ook daadwerkelijk overeenkomt met de praktijk. Het uitvoeren van observatie in de praktijk van culturele voorbereiding is een tijdrovende operatie. Zeker waar het de observatie van de voortzetting van culturele voorbereiding in het ontwikkelingsland zelf betreft en ook omdat het hier gaat om onderzoek naar vier cases. In het tijdsbestek voor deze scriptie bezien vormde deze aanvullende onderzoeksmethode dan ook geen reële optie.

Perspectief van dit eerste verkennende onderzoek naar de effectiviteit van culturele voorbereiding

Een overzichtsbeeld van de effectiviteit bij culturele voorbereiding

Het onderzoeken van de effectiviteit van culturele voorbereiding met behulp van het beschreven conceptuele model leidt tot een eerste verkennend beeld van de effectiviteit van culturele voorbereiding. Deze eerste aanzet voor het onderzoeken van effectieve culturele voorbereiding zal daarmee hopelijk anderen aanzetten tot verdiepend vervolgonderzoek dat zich toelegt op slechts één of een beperkt aantal factoren dat met betrekking tot de effectiviteit van culturele voorbereiding in het conceptuele model beschreven is, bijvoorbeeld de afstemming tussen de ontwikkelingsorganisatie en de culturele voorbereiding (opleidingsinstellingen), de verschillende factoren die transfer bevorderen en evaluatie van de culturele voorbereiding.

De mogelijkheid tot uitbreiding van het conceptuele model met andere inputfactoren

Het conceptuele kader voor het onderzoek in deze scriptie is geen volledig model van de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Volgens de literatuur spelen er namelijk verschillende inputfactoren een rol bij de effectiviteit van de culturele voorbereiding, zoals de opzet van de training, persoonlijke kenmerken van de deelnemer en factoren in de werkomgeving (Baldwin en Ford, 1988; Holton, 1996; Witziers, 2001). Ter afbakening van het onderzoek is er in deze scriptie voor gekozen de inputfactoren in de *opzet* van de culturele voorbereiding te onderzoeken. Dit impliceert twee dingen. Op de eerste plaats is het dus mogelijk en wenselijk het conceptuele kader uit te breiden met de andere inputfactoren die volgens de literatuur een rol spelen bij de effectiviteit van culturele voorbereiding. Dit vraagt om aanvullend onderzoek. Op de tweede plaats kan het zo zijn dat onderzoek dat zich richt op andere inputfactoren leidt tot aanvullende conclusies met betrekking tot de effectiviteit van de culturele voorbereiding.

Impliciet aanwezige informatie en ideeën vullen het beeld over effectiviteit aan

Het literatuuronderzoek in deze scriptie heeft geleid tot de vorming van een conceptueel kader dat is opgebouwd rondom uitgangspunten met betrekking tot *interculturele competentie* en *effectieve culturele voorbereiding*. Deze uitgangspunten beschrijven een ideale situatie met betrekking tot de effectiviteit van culturele voorbereiding en geven daarmee richting aan het onderzoek.

Uitgaande van deze ideale situatie is in dit onderzoek gebruik gemaakt van expliciet beschreven gegevens. Deze focus op expliciet beschreven gegevens leidt er bij dit onderzoek toe dat slechts in één van de vier gevallen beoogde interculturele competenties vastgesteld zijn, omdat slechts één ontwikkelingsorganisatie deze competenties expliciet beschrijft. Gezien de onderzoeksgegevens

bestaat echter sterk het vermoeden dat ontwikkelingsorganisaties impliciet wel degelijk ideeën hebben over deze beoogde interculturele competenties. In het geval van Cordaid worden die impliciete ideeën zelfs genoemd, zie ook de case beschrijving van Cordaid.

Ook in andere gevallen lijkt het expliciet niet beschrijven, maar impliciet wel aanwezig zijn van een factor een rol te spelen bij het beeld over de effectiviteit van culturele voorbereiding. Zo blijkt uit de analyse dat er weinig of geen gebruik gemaakt wordt van informele evaluatie. In praktijk lijkt dit echter ondenkbaar. Informele evaluatie vindt de hele dag door spontaan plaats.

Het feit dat dit onderzoek dan ook vrijwel alleen gebaseerd is op expliciet beschreven gegevens betekent dat aanvullend onderzoek dat zich richt op impliciet aanwezige ideeën en factoren niet alleen interessant is, maar ook zou kunnen zorgen voor aanvulling op het beeld dat bestaat over de effectiviteit van culturele voorbereiding. Onderzoek naar impliciet aanwezige informatie vraagt het gebruik van aanvullende onderzoeksinstrumenten, zoals observatie en enquêtes, die vanuit het tijdsbestek van dit onderzoek bezien te tijdrovend en daardoor niet haalbaar waren.

Oog voor de rol van interculturele competenties, organisatiedoelen en opleidingsbeleidsvorming

In de loop van de vijf decennia dat ontwikkelingssamenwerking in Nederland bestaat, is het besef gegroeid dat de inbedding van ontwikkelingssamenwerking in de (lokale) cultuur van het ontwikkelingsland een belangrijke rol speelt bij de effectiviteit ervan. Volgens Mingoen (2003) zou het mensen zelfs aanzetten actief deel te nemen aan de opbouw van de samenleving.

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat ontwikkelingsorganisaties oog hebben voor het belang van de rol van cultuur bij ontwikkelingssamenwerking. Uit de organisatiedoelen van de bestudeerde ontwikkelingsorganisaties blijkt dat deze organisaties tegenwoordig inzetten op samenwerking vanuit partnerschappen, waarbij het initiatief bij de lokale partners of lokale bevolking wordt gelegd. Ze ondersteunen lokale organisaties in het versterken van hun capaciteit, zodat deze organisaties de ontwikkeling in eigen hand kunnen houden. Voor hun ontwikkelingswerkers is vooral een ondersteunende rol weggelegd.

Hebben ontwikkelingsorganisaties er dan ook voldoende oog voor dat het belangrijk is dat hun ontwikkelingswerkers over voldoende interculturele competenties beschikken? Gezien de onderzoeksgegevens bestaat sterk het vermoeden dat de organisaties zich daar te weinig van bewust zijn. Men mag immers veronderstellen dat wanneer ze overtuigd zijn van het belang ervan ze ook expliciete ideeën hierover zullen formuleren. Uit het onderzoek blijkt echter dat slechts bij één van de vier ontwikkelingsorganisaties interculturele competenties beschreven zijn en dat deze in dat geval slechts gedeeltelijk overeenkomen met de interculturele competenties die volgens de recente literatuur wenselijk zijn. Daarnaast wijzen de onderzoeksgegevens erop dat ontwikkelingsorganisaties in hun opleidingsbeleid te weinig oog hebben voor doelstellingen en effecten met betrekking tot de uitvoering van de interculturele kennis, houding en vaardigheden van ontwikkelingswerkers.

Hebben ontwikkelingsorganisaties dan helemaal geen oog voor het belang interculturele competenties van hun ontwikkelingswerkers? Het feit dat in alle vier onderzochte organisaties hun ontwikkelingswerkers in staat stellen culturele voorbereiding te volgen, duidt erop dat er wel oog bestaat voor deze competenties. Het niet expliciet beschrijven van datgene wat ontwikkelingsorganisaties van deze culturele voorbereiding verwachten en het feit dat de culturele voorbereiding zich onvoldoende richt op de toepassing van interculturele kennis, houding en vaardigheden lijkt er echter op te wijzen dat deze organisaties zich op dit moment nog onvoldoende bewust zijn van het belang van intercultureel competente ontwikkelingswerkers en wat dat voor de effectiviteit van de ontwikkelingsprojecten betekent. Want, zoals Hoebink & Van der Velden (2001) aangeven: effectieve ontwikkelingssamenwerking vraagt van de ontwikkelingswerker inzicht in de culturele, politieke, sociale en maatschappelijke omstandigheden van het land waarin assistentie geboden wordt. Zij stellen zelfs dat voor de professionaliteit van de ontwikkelingswerker niet zozeer de vakkennis van de ontwikkelingswerker van belang is, maar vooral de kennis die de ontwikkelingswerker heeft van de lokale omstandigheden en de gevoeligheid voor de lokale cultuur (zie ook bijlage 1).

Is het reëel culturele voorbereiding te spiegelen aan het ideale plaatje voor effectieve training?

Zoals eerder beschreven, wordt bij de beschrijving van de uitgangspunten met betrekking tot de effectiviteit van culturele voorbereiding uitgegaan van de ideale situatie voor effectieve culturele voorbereiding. Uit de analyse van de vier cases blijkt echter dat de keuzes die in de praktijk van de

culturele voorbereiding gedaan worden, vanuit het perspectief van effectiviteit, niet altijd tegemoet komen aan de meest ideale keuze. Gezien de aard en de inhoud van culturele voorbereiding en de deelnemers aan de culturele voorbereiding is het echter niet altijd mogelijk tegemoet te komen aan de meest ideale opties. Dit dilemma doet zich onder andere voor bij de keuze voor evaluatiemethoden en ‘on-the-job’ training.

Beschikbaarheid evaluatiemethoden

Idealiter zou bij het vaststellen van effecten van culturele voorbereiding gebruik gemaakt moeten worden van objectieve evaluatiemethoden waarbij sprake is van absolute en specifieke evaluatiecriteria. Het gaat bij evaluatie van culturele voorbereiding echter om de meting van meer algemene en subjectieve vaardigheden, waarvoor objectieve toetsing met absolute en specifieke criteria niet eenvoudig, zo niet onmogelijk is (Rae, 2002).

Dit betekent dat de evaluatie van effecten van culturele voorbereiding aangewezen is op subjectieve evaluatiemethoden. Het is daarbij wel wenselijk bij deze evaluatiemethoden gebruik te maken van indicatoren en/of observatiemodellen, zodat er sprake is van objectievere weergave van gegevens en de gegevens van verschillende observaties ook met elkaar vergeleken kunnen worden.

Het feit dat bij drie van de vier culturele voorbereidingen gebruik gemaakt wordt van deze subjectieve methoden aangevuld met indicatoren en/of observatieschema's biedt perspectief voor de vergroting van de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Helaas betreft het in die gevallen alleen de evaluatie op het leerniveau.

Een dilemma dat zich bij het evalueren op het niveau van het werkgedrag voordoet, is het feit dat evaluatie-instrumenten op het niveau van het werkgedrag vaak erg contextspecifiek zijn en daardoor vaak niet beschikbaar (Mulder, 1995). Het is aannemelijk dat dit ook bij het evalueren van het werkgedrag van ontwikkelingswerkers het geval is. Toch is het erg belangrijk dat op het niveau van het werkgedrag evaluatie-instrumenten beschikbaar komen waarbij er sprake is van grote mate van objectiviteit en waarbij de criteria zo specifiek en absoluut mogelijk geformuleerd zijn.

‘On-the-job’ training voor culturele voorbereiding een geschikte vorm van opleiden op de werkplek?

Een tweede dilemma betreft het feit dat er op dit moment bij culturele voorbereiding vooral sprake is van ‘off-the-job’ opleiding. ‘Off-the-job’ opleiding is vooral geschikt voor overdracht van kennis, houding en vaardigheden (Tjepkema & Wognum, 1999). ‘On-the-job’ opleiding biedt meer mogelijkheden voor het brengen van overeenkomst tussen de opleidings- en werksituatie en daarmee de transfer van de interculturele kennis, houding en vaardigheden.

Het is echter de vraag of het wel mogelijk is de toepassing van interculturele kennis, houding en vaardigheden in de vorm van *training* op de werkplek te trainen. Het gaat hier namelijk vooral om wat kennis, houding en vaardigheden met betrekking tot (interculturele) communicatie. Dit is alleen in echte (communicatieve) situaties te oefenen. Er moet voor het daadwerkelijk in werksituatie oefenen en leren toepassen van interculturele kennis, houding en vaardigheden, de zogenaamde ‘on-the-job’ culturele voorbereiding, dan ook gezocht worden naar geschikte en misschien wel andere vormen van opleiden of ontwikkelen dan training.

6.3 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies in paragraaf 6.1 en de overwegingen in paragraaf 6.2 worden in deze laatste paragraaf aanbevelingen gedaan met betrekking tot de culturele voorbereiding en toekomstig onderzoek naar de effectiviteit van culturele voorbereiding.

6.3.1 Aanbevelingen met betrekking tot de culturele voorbereiding

De conclusies en de discussie leiden tot vier aanbevelingen met betrekking tot het vergroten van de effectiviteit van de culturele voorbereiding.

1. Ontwikkelingsorganisaties moeten de beoogde interculturele competenties expliciet formuleren.

Ontwikkelingsorganisaties moeten de interculturele competenties die ze beogen expliciet formuleren, zodat het mogelijk is:

1. *Deze beoogde interculturele competenties af te stemmen op de volgens de recente ideeën gebaseerde gewenste interculturele competenties;*
2. *De doelstellingen voor de culturele voorbereiding (bewust) af te stemmen op de door de ontwikkelingsorganisaties beoogde interculturele competenties.*
 Door het beschrijven van interculturele competenties kan het management van een ontwikkelingsorganisatie tevens een bewuste keuze maken voor de culturele voorbereiding van een bepaald opleidingsinstituut.
3. *Te meten of culturele voorbereiding ook tot beoogde interculturele competenties leidt.*

2. Beschrijf de doelstellingen voor culturele voorbereiding ook op het niveau van het werkgedrag

Het management van ontwikkelingsorganisaties moet de verantwoordelijkheid nemen voor het formuleren van opleidingsdoelstellingen op het niveau van het werkgedrag. Door het opnemen van doelstellingen in het opleidingsbeleid van de ontwikkelingsorganisatie wordt de aandacht bij culturele voorbereiding niet alleen gericht op de overdracht van kennis, houding en vaardigheden, maar ook op de toepassing ervan in de werksituatie, de transfer dus.

Bovendien maakt de beschrijving van de doelstellingen op het niveau van het werkgedrag het mogelijk de effecten van de culturele voorbereiding op dat niveau te meten. Zo is het daadwerkelijk mogelijk vast te stellen of er sprake is van transfer van de op het leerniveau geleerde kennis, houding en vaardigheden. En training, zoals Gielen al stelde (1995), is effectief als er sprake is van transfer.

3. Richt de inhoud en vorm van culturele voorbereiding ook op het niveau van het werkgedrag

De inhoud en vorm van de huidige culturele voorbereiding is vooral gericht op de overdracht van interculturele kennis, houding en vaardigheden en laat de mogelijkheden de voorbereiding ook te richten op transfer van interculturele kennis, houding en vaardigheden naar de werksituatie in het land waar naar uitgezonden wordt onvoldoende benut. Het verdient dan ook aanbeveling om de inhoud en vorm van culturele voorbereiding op het niveau van het werkgedrag te richten. Dit kan door:

- a. *Ook structureel oog te hebben voor de leerbehoeften van ontwikkelingswerkers tijdens de uitzending door formatieve evaluatie op het niveau van het werkgedrag.*
 In de werksituatie zal de ontwikkelingswerker immers aan den lijve ervaren of de culturele voorbereiding op een goede manier voorbereidt op het werken in een andere culturele context. Wanneer ontwikkelingswerkers de culturele voorbereiding als relevant ervaren, zijn ze gemotiveerder de geleerde interculturele kennis, houding en vaardigheden toe te passen, zodat er sprake is van transfer. Formatieve evaluatie van de leerbehoeften tijdens de uitzending, op het niveau van het werkgedrag, bevordert de kwaliteit en daarmee de effectiviteit van culturele voorbereiding. Formatieve evaluatie van leerbehoeften op het leerniveau valt onder de verantwoordelijkheid van opleidingsinstellingen. De formatieve evaluatie op het niveau van het werkgedrag valt echter onder de verantwoordelijkheid van het management van ontwikkelingsorganisaties. Wanneer het opleidingsinstituut en de ontwikkelingsorganisatie de handen ineen slaan met betrekking tot de formatieve evaluatie van leerbehoeften dan kan een bewuste en gerichte samenwerking tussen de ontwikkelingsorganisatie en het opleidingsinstituut ontstaan.
- b. *De mogelijkheden van 'on-the-job' opleiden in het ontwikkelingsland te benutten.*
 'On-the-job' training betekent in het geval van interculturele competenties opleiding in de reële werksituatie die zich ter plekke voordoet. Dat betekent dat er eigenlijk niet echt tijd is om interculturele kennis, houding en vaardigheden te oefenen. Dit vraagt in het geval van interculturele competentie om het benutten van andere vormen van 'on-the-job' opleiden dan training. Een mogelijkheid daartoe is de structurele inzet van persoonlijke ontwikkelingsplannen waarin de ontwikkelingswerker zichzelf doelen stelt met betrekking tot de toepassing van zijn interculturele kennis, houding en vaardigheden. Een andere mogelijkheid is het lopen van korte stages, waarbij de ontwikkelingswerker de mogelijkheid krijgt interculturele kennis, houding en vaardigheden te leren toepassen, alvorens hij daadwerkelijk in een eigen project stapt.
- c. *Te zorgen voor een goede doorlopende leerlijn in 'off-the-job' training en 'on-the-job' opleiding.*
 Op dit moment is er bij culturele voorbereiding vooral sprake van 'off-the-job' training, ook al vindt dit soms 'in-country' plaats. Er moet gestreefd worden naar een goede doorlopende leerlijn

tussen 'off-the-job' training, vooral geschikt voor de overdracht van interculturele kennis, houding en vaardigheden, en vormen van 'on-the-job' opleiding, vooral geschikt voor de transfer van deze kennis, houding en vaardigheden. Zo worden de mogelijkheden benut met culturele voorbereiding niet alleen interculturele kennis, houding en vaardigheden over te dragen, maar deze ook te leren toepassen in de werksituatie. Vervolgopleiding in het ontwikkelingsland zelf biedt dus naast de culturele voorbereiding in Nederland, uitbreiding van mogelijkheden het geleerde toe te leren passen in verschillende werkelijke situaties.

Een tweede overweging met betrekking tot deze aanbeveling betreft het overleg tussen ontwikkelingsorganisatie en opleidingsinstituut. Voor het werken aan een doorlopende leerlijn is in het geval er sprake is van een culturele voorbereiding die gedelegeerd is naar een opleidingsinstituut een goed overleg tussen ontwikkelingsorganisaties en opleidingsinstituten nodig. Op die manier is duidelijk waar de verantwoordelijkheden liggen voor de verschillende organisaties. Bovendien bevordert goed overleg het aansluiten van 'off-the-job' en 'on-the-job' opleidingsdoelstellingen. Een goede doorgaande lijn komt de effectiviteit van culturele voorbereiding dan ook ten goede.

d. *Structureel voorbereiding op terugkeer in de werksituatie.*

Het grootste deel van de organisaties werkt ter voorbereiding op de terugkeer in de werksituatie al met werkplannen of persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het is echter wel belangrijk de inzet en evaluatie van deze plannen structureel te maken. Bovendien moeten deze plannen ook structureel gericht zijn op de toepassing van de interculturele kennis, houding en vaardigheden van de ontwikkelingswerker. En dat gebeurt tot nu toe niet.

4. Zorg voor een duidelijk systeem voor meting en evaluatie van effecten

Met de op dit moment gehanteerde evaluatiemethoden en evaluatiecriteria is het niet mogelijk absolute effecten te meten. Daarmee kunnen er geen uitspraken gedaan worden over de mate waarin de culturele voorbereiding effectief is. Op basis van de conclusies en overwegingen in dit hoofdstuk is het duidelijk dat ontwikkelingsorganisaties met betrekking tot de evaluatie moeten zorgen voor:

a. *Structureel gebruik van professionele systematische evaluatie op het niveau van het werkgedrag*

Zoals gezegd: culturele voorbereiding is daadwerkelijk effectief als er ook sprake is van toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden door de ontwikkelingswerker in de werksituatie. Ontwikkelingsorganisaties zijn verantwoordelijk voor evaluatie op het niveau van het werkgedrag (Wognum, 1995). Dat betekent dat deze organisaties in hun opleidingsbeleidsvorming bewust aandacht moeten besteden aan de evaluatie van de toepassing van de interculturele kennis, houding en vaardigheden door ontwikkelingswerkers in de werksituatie in het ontwikkelingsland. Voor de uitvoering van deze evaluatie is het management ter plekke, de lokale chef, verantwoordelijk.

b. *Zorg voor beschikbaarheid van geschikte evaluatiemethoden op het niveau van het werkgedrag.*

Zoals Mulder (1995) aangeeft bestaat op het niveau van het werkgedrag vaak het probleem dat er op het betreffende niveau weinig praktische instrumenten ontwikkeld zijn. Bovendien zijn de metingen van effecten op dat niveau vaak contextspecifiek. Ontwikkelingsorganisaties moeten er voor zorgen dat op het niveau van het werkgedrag geschikte evaluatiemethoden zijn of ontwikkeld worden. Wanneer hiervoor binnen de ontwikkelingsorganisatie niet voldoende expertise aanwezig is, moet hiervoor de hulp van externe deskundigen ingeroepen worden.

c. *Gebruik van objectieve evaluatiemethoden en absolute en specifieke evaluatiecriteria*

Voor de vaststelling van effecten is het gebruik van objectieve evaluatiemethoden en absolute evaluatiecriteria van belang. Zoals in de discussie echter besproken, is het terecht bij dit uitgangspunt een kanttekening te plaatsen. Het gaat bij culturele voorbereiding in veel gevallen om communicatieve kennis, houding en vaardigheden, die niet door objectieve evaluatiemethoden en specifieke en absolute criteria te evalueren zijn. Dit geldt zeker voor de meting van de effecten met betrekking tot de toepassing van interculturele kennis, houding en vaardigheden op het niveau van het werkgedrag, omdat het daarbij vooral gaat om het meten van arbeidsprestaties. In die gevallen is men aangewezen op observatie of andere subjectieve evaluatiemethoden. De aanbeveling hier luidt dan ook dat er waar dat kan gebruik gemaakt moet worden van objectieve

evaluatiemethoden en absolute en specifieke evaluatiecriteria. En verder, dat wanneer het niet mogelijk is van dergelijke evaluatiemethoden gebruik te maken, er bij de evaluatie in ieder geval indicatoren of (observatie)modellen gebruikt moeten worden. Deze indicatoren en modellen zorgen ervoor dat toch enigszins objectief beoordeeld kan worden of interculturele competenties van de ontwikkelingswerker voldoen. Bovendien is het door het objectiveren van de evaluatie beter mogelijk de effecten van de (verschillende) culturele voorbereidingen met elkaar te vergelijken en zo uitspraken te doen over de (relatieve) effectiviteit van culturele voorbereiding.

6.3.2 Aanbevelingen voor toekomstig onderzoek

Het onderzoek in deze scriptie kan beschouwd worden als een eerste algemeen en verkennend onderzoek naar de effectiviteit van de huidige culturele voorbereiding. Het onderzoek richtte zich daarbij op verschillende factoren: de gewenste en beoogde interculturele competenties, de doelstellingen, inhoud en vorm en de evaluatie van de culturele voorbereiding. Deze factoren en de afstemming tussen deze factoren spelen een rol bij de effectiviteit van culturele voorbereiding. Dit heeft een algemene kwalificering opgeleverd van de effectiviteit van de huidige culturele voorbereiding.

De conclusies van dit onderzoek leiden tot nieuwe overwegingen die vragen om verdiepend onderzoek naar de invloed en verschijningsvorm van de afzonderlijke factoren die de effectiviteit van culturele voorbereiding beïnvloeden. Zo is het met het oog op vergroting van de effectiviteit van de culturele voorbereiding niet alleen interessant, maar ook belangrijk door middel van onderzoek inzicht te krijgen in de volgende onderwerpen:

1. Aanvullend onderzoek gericht op impliciet aanwezige ideeën en de praktijksituatie

In de discussie wordt verondersteld dat gegevens over impliciet aanwezige ideeën en factoren een aanvulling op het onderzoek zouden kunnen betekenen. Dit vraagt om vervolgonderzoek of een aanvullend onderzoek. Onderzoek dat zich richt op de impliciet aanwezige ideeën over interculturele competenties kan aanvullende gegevens naar voren halen met betrekking tot het feit in hoeverre ontwikkelingsorganisaties daadwerkelijk aansluiten bij de recente ideeën over de interculturele competenties waarover ontwikkelingswerkers zouden moeten beschikken. En ook wordt misschien duidelijk in hoeverre er wel gebruik gemaakt wordt van informele evaluatie, en welke bijdrage deze evaluatie in dat geval levert aan het beeld over de effectiviteit van de culturele voorbereiding. Om deze impliciete ideeën en factoren aan het licht te brengen is het nodig dat er meerdere betrokkenen geïnterviewd worden, zoals: het management van ontwikkelingsorganisaties, het uitvoerende management of de chefs van ontwikkelingsprojecten in het ontwikkelingsland en de ontwikkelingswerkers zelf. Door het interviewen van deze verschillende (groepen) betrokkenen wordt vanuit verschillend perspectief licht op de zaak geworpen. Daarnaast kunnen deze impliciete gegevens onderzocht worden door naast de in dit onderzoek gebruikte onderzoeksmethoden (het interview en documentanalyse) gebruik te maken onderzoeksmethoden als observatie van de praktijk of enquêtes. Door de aanvulling van de gegevens vanuit de praktijk van de culturele voorbereiding in Nederland en het ontwikkelingsland zelf is het mogelijk te komen tot een completer beeld van de effectiviteit van de culturele voorbereiding.

2. Opleidingsbelevingsvorming en afstemming ontwikkelingsorganisaties en opleidingsinstellingen

Uit de cases blijkt dat ontwikkelingsorganisaties de culturele voorbereiding in drie van de vier gevallen uitbesteden aan opleidingsinstellingen. In de discussie is verondersteld, dat ontwikkelingsorganisaties er weinig blij van geven met hun opleidingsbelevingsvorming bewust bezig te zijn met de interculturele competenties van hun ontwikkelingswerkers. Tijdens het onderzoek naar de effectiviteit van culturele voorbereiding is de indruk ontstaan dat ontwikkelingsorganisaties hierbij in grote mate lijken te vertrouwen op de expertise van opleidingsinstellingen. Het verdient dan ook aanbeveling nader onderzoek te verrichten naar de strategische afstemming tussen de ontwikkelingsorganisatie met zijn organisatiedoelstellingen en opleidingsbeleid en de doelstellingen en opleidingsactiviteiten die opleidingsinstellingen verzorgen. Dit roept verschillende vragen op, zoals: 'In hoeverre kiezen ontwikkelingsorganisaties bewust voor de culturele voorbereiding van een bepaald opleidingsinstituut?' en 'Bij wie, de ontwikkelingsorganisatie of het opleidingsinstituut, ligt volgens de theorie en in praktijk de verantwoordelijkheid met betrekking tot de culturele voorbereiding van

ontwikkelingswerkers?’ Deze vragen kunnen beantwoord worden met een onderzoek dat zich toespitst op de afstemming tussen de strategische keuzen van de ontwikkelingsorganisaties en de opleidingsinterventie.

3. Effectieve culturele voorbereiding vanuit andere inputfactoren beschouwd

Verschillende inputfactoren in de inhoud en vorm van de culturele voorbereiding beïnvloeden de transfer van de geleerde interculturele kennis, houding en vaardigheden. Dit onderzoek richtte zich op factoren in de opzet van de culturele voorbereiding. Volgens de literatuur spelen er echter ook andere inputfactoren een rol, zoals: persoonlijke kenmerken van de deelnemer en factoren van de werkomgeving. Het is dan ook interessant vervolgonderzoek op deze factoren te focussen, zodat ook vanuit dat perspectief een antwoord gegeven kan worden op de probleemstelling: ‘In hoeverre leidt culturele voorbereiding tot interculturele competenties?’. Persoonlijke kenmerken van de deelnemer zijn in het geval van culturele voorbereiding erg interessant. Zeker wanneer we ons realiseren dat de ontwikkelingswerker waarschijnlijk een bevlogen cursist en werknemer zal zijn en we ons afvragen welke gevolgen deze motivatie uiteindelijk voor de transfer heeft. En ook is in het geval van culturele voorbereiding de werksituatie van de ontwikkelingswerker een bijzondere. Het werken in een ontwikkelingsland betekent functioneren in bijzondere en vaak onzekere politieke, economische, sociale, religieuze en ecologische omstandigheden. Hoe beïnvloeden deze bijzondere omstandigheden de transfer? Aanvullend onderzoek naar de rol en invulling van overige inputfactoren maakt het mogelijk het conceptuele kader van dit onderzoek aan te vullen, zodat voor ontwikkelingsorganisaties en opleidingsinstituten een praktisch model ontstaat waarmee de effectiviteit van culturele voorbereiding regelmatig aan een onderzoek onderworpen kan worden.

4. Evaluatiemethoden, evaluatiecriteria en vaststellen van effecten

Op basis van de onderzoeksgegevens is duidelijk dat voor de evaluatie van culturele voorbereiding vooral subjectieve evaluatiemethoden en globale en relatieve evaluatiecriteria ingezet worden. Daarbij werd de conclusie getrokken dat de kennis, houding en vaardigheden die overgedragen worden bij culturele voorbereiding niet erg geschikt lijken voor objectieve evaluatiemethoden en absolute en specifieke evaluatiecriteria. Daarnaast bleek dat voor evaluatie op het niveau van het werkgedrag vaak geen praktisch bruikbare evaluatiemethoden bestaan, mede vanwege het feit dat evaluatie op dat niveau vaak contextspecifiek is.

Willen we echter daadwerkelijk iets kunnen zeggen over effecten van de voorbereiding, dan zal er naar evaluatiemethoden gezocht moeten worden waarbij de subjectiviteit van de observator onder controle wordt gebracht of uitgeschakeld wordt. Het is namelijk belangrijk dat de uitkomsten van de evaluatie bij herhaalde meting met elkaar vergeleken kunnen worden, zodat op basis daarvan op zijn minst relatieve effectiviteit gemeten kan worden. Het is dan ook interessant een vervolgonderzoek te wijden aan geschikte en bruikbare evaluatiemethoden op leerniveau en op het niveau van het werkgedrag speciaal gericht op de evaluatie van interculturele competenties.

In deze scriptie is de evaluatie op het resultaatniveau buiten beschouwing gelaten, terwijl het niet alleen interessant, maar ook belangrijk is dat ontwikkelingsorganisaties zich bezighouden met het effect van culturele voorbereiding voor de effectiviteit en het succes van de ontwikkelingsprojecten en daarmee het succes van de ontwikkelingsorganisatie zelf. Hoewel bij evaluatie op het resultaatniveau echter talloze variabelen meespelen die allemaal van invloed zijn op het succes van het project en de organisatie, is het echter wel van belang dat onderzocht wordt in hoeverre culturele voorbereiding bijdraagt aan succes en effectiviteit van ontwikkelingsorganisaties.

6.4 Tot slot: Met het oog op effectieve ontwikkelingssamenwerking

In de ruim halve eeuw dat de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking bestaat, is de aandacht voor effectiviteit gegroeid. Daarbij speelt inbedding van ontwikkelingssamenwerking in de culturele context van het ontwikkelingsland een cruciale rol (zie ook de inleiding en bijlage 1). Dit vraagt van ontwikkelingsorganisaties de uitzending van ontwikkelingswerkers die over voldoende interculturele competenties beschikken. Het is een positief gegeven dat ontwikkelingsorganisaties hun ontwikkelingswerkers hiertoe de mogelijkheid bieden deel te nemen aan een culturele voorbereiding. Het biedt bovendien perspectief dat het, zoals uit het onderzoek blijkt, culturele voorbereiding betreft

die in grote mate aandacht besteedt aan de interculturele competenties die de huidige en toekomstige ontwikkelingssamenwerking van ontwikkelingswerkers vraagt.

Dit is echter vanuit oogpunt van effectiviteit niet voldoende. Ontwikkelingsorganisaties moeten zich realiseren dat het belangrijk is dat ze bewuste en strategische keuzen maken met betrekking tot de interculturele competenties die ze van hun ontwikkelingswerkers verwachten, zodat culturele voorbereiding leidt tot de door hen beoogde interculturele competenties. Bovendien is het belangrijk dat ontwikkelingsorganisaties zich bezighouden met de uiteindelijke effecten van de culturele voorbereiding. Dit zal uiteindelijk leiden tot effectieve voorbereiding op het werken in een andere culturele context en daarmee tot goed voorbereide ontwikkelingswerkers die over voldoende interculturele competenties beschikken om bij te dragen aan effectieve ontwikkelingssamenwerking.

Literatuurlijst

- Ardenne, Van, A. (oktober 2003). *Wereldburgerschap gevraagd*. Retrieved june 24th 2005 from: www.minbuza.nl/default.asp?CMS_TCP=tcpPrintMinBuza2&CMS_ITEM=F40
- Baldwin, T.T. & Ford, J.K. (1988). Transfer of Training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*. 41(1), 63-105.
- Bos, J. & Prince, G.H.A. (1999) Partners in ontwikkeling, de beginperiode van het (kerkelijke) particuliere ontwikkelingswerk. In: Nekkers, J.A. & Malcontent, P.A.M. (red.). (1999). *De geschiedenis van vijftig jaar Nederlandse ontwikkelingssamenwerking 1949-1999*. (pp. 163-182). Den Haag. SDU Uitgevers.
- Baarda, Dr. D.B., De Goede, Dr. M.P.M.& Teunissen, Dr. J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek, handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek*. Groningen. Wolters-Noordhoff/Stenfert Kroese.
- Beurden, van, J. & Gerwald, J.B. (2004). *From Output to Outcome? 25 years of IOB Evaluations*. Aksant Academic Publishers, Amsterdam.
- Carleer, G.J. (1992). Wat is evaluatie? In: Plomp, Tj., Feteris, A., Pieters, J.M. & Tomic, W. (red.) (1992). *Ontwerpen van onderwijs en training*. Uitgeverij LEMMA B.V., Utrecht.
- Emans, B, J, M. (2002). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Stenfert Kroese, Groningen.
- Gielen, E. (1995). Transfer of training in a corporate setting. CopyPrint 2000. Enschede.
- Harris, P.H.& Moran, R.T. (1991). Managing cultural differences, High-Performance Strategies for a New World of Business. Gulf Publishing Company. Houston, Texas.
- Hoebink, P. & Van der Velden, F. (2001). Van tropenarts en vrijwilliger tot institutieopbouw: Nederlandse technische assistentie in verleden en toekomst. In: Schulpen, L. (red.).(2001). *Hulp in ontwikkeling, bouwstenen voor de toekomst van internationale samenwerking*. (pp. 75-90). Koninklijke van Gorcum. Assen.
- Hofstede, G. & Hofstede G.J. (2005). *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*. Uitgeverij Contact. Amsterdam/Antwerpen.
- Holton, E.F. III (1996). The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Management Quarterly* 7(1), 5-21.
- IBO. (1999). Uitzending personeel ontwikkelingssamenwerking. Retrieved july 30th 2005 from: www.nieuwsbank.nl/inp/1999/1221R011.htm?fmt=INPPRINT
- Kessels, J.W.M., Smit, C.A. & Keursten, P. (1996). *Het acht velden instrument: analyse kader voor opleidingseffecten*. Kessels & Smit, The learning Company. Retrieved januar 3th 2006 from: <http://www.kessels-smit.nl/bronnen/instrumenten/Het%20acht%20velden%20instrument%20NL.pdf>
- Kessels (1999). Leren in arbeidsorganisaties, de opkomst van de kenniswerker. In: Gent, Van, B. (1999). *Opleiden en leren in organisaties, ontwikkelingen, benaderingen, onderzoeken*. Boom. Amsterdam/Meppel.

Kirkpatrick, D.L. (1998). *Evaluating Training Programs, the four levels*. Berret-Loehler Publishers. Inc., San Francisco.

Klink, Van der, M. (2001). De werkplek als opleidingsituatie. In Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (red.), *Human Resource Development, organiseren van het leren*. (pp. 195-208). Samson, Groningen.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). *Qualitative Data Analysis, a Sourcebook of New Methods*. London. Sage.

Ministerie van Buitenlandse Zaken (oktober 2003). *Kamerbrief aan Eerste en Tweede Kamer over de notitie "Aan elkaar verplicht"*. Retrieved june 24th 2005 from:
www.minbuza.nl/default.asp?CMS_TCP=tcpPrintMinBuza2&CMS_ITEM=038

Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking. (september 2004). *Aan elkaar verplicht*. Grafisch bedrijf Tuytel. Den Haag.

Mingoen, H. (juni 2003). *De kracht van cultuur: Cultuur als instrument voor Ontwikkeling*. retrieved june 5th 2006 from: <http://home.wanadoo.nl/javas/Vertellingen/Mingoen/KrachtvanCultuur.htm>.

Mulder, M. (1995). Evaluatie, kosten en effectiviteit van opleidingen. In: Mulder, M. dr, De Grave, W.S., drs. (red.), (1995). *Ontwikkelingen in branche- en bedrijfsopleidingen*. Uitgeverij Lemma B.V., Utrecht.

Nieveen, N & Berg, Van Den, E. (2001). Evaluatie: typen, benaderingen en toepassingen. In: Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (red.), *Human Resource Development, organiseren van het leren*. (pp. 399-414). Samson, Groningen.

Nekkers, J.A. & Malcontent, P.A.M. (red.). (1999). *De geschiedenis van vijftig jaar Nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1949-1999*. Den Haag. SDU Uitgevers.

Phillips, J.J. & Stone, R.D. (2002). *How to Measure Training Results*. McGraw-Hill, New York.

Pinto, D. Prof.dr. (2004). *Interculturele communicatie, conflicten en management*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten.

Posthumus, G.A. (1999). Een 'ideale vorm van hulp'. In: Nekkers, J.A. & Malcontent, P.A.M. (red.). (1999). *De geschiedenis van vijftig jaar Nederlandse ontwikkelingsamenwerking 1949-1999*. (pp. 145-162). Den Haag. SDU Uitgevers.

Rae, L. (2002). *Assessing the Value of Your Training, The Evaluation Process from Training Needs to the Report to the Board*. Gower Publishing Company. Hampshire.

Schulpen L. & Hoebink P. (2001) *Ontwikkelingsamenwerking via ontwikkelingsorganisaties – MFO's in perspectief*. In: Schulpen, L. (red.).(2001). *Hulp in ontwikkeling, bouwstenen voor de toekomst van internationale samenwerking*. (pp. 159-186). Koninklijke van Gorcum. Assen.

Schulpen, L. & Klem, B. (2005). *Wegwijs in de wereld van de hulp, handboek internationale samenwerking*. KIT publishers, Amsterdam.

Shadid, W.A. (1998). *Grondslagen van interculturele communicatie, studieveld en werkterrein*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten/Diegem.

Sizoo, E. (1993). Culture and Dutch development policy. In: Box, L., Mosanne, A., Sizoo, E. & Vink, N. (1993). *Culture and Communication, the forgotten dimension in development cooperation*. (pp. 17 - 23) Royal Tropical Institute, The Netherlands.

- Swanborn, P.G. (1994). *Methoden van sociaal wetenschappelijk onderzoek*. Uitgeverij Boom. Meppel.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's, Wat, wanneer en hoe?* Uitgeverij Boom. Meppel.
- Tessmer, M. (2001). *Planning and Conducting Formative Evaluations, Improving the Quality of Education and Training*. Kogan Page Limited. London.
- Tjepkema, S. & Wognum, A.A.M. (1999) Human Resource Development in a Corporate Setting from an Organizational Point of view. In: Visscher, A.J. *Managing schools towards high performance, linking school management theory to the school effectiveness knowledge base*. (pp. 245-287). Swets & Zeitlinger Publishers, Lisse.
- Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1998). *Over de grenzen van Cultuur & Management*. Uitgeverij Contact. Amsterdam/Antwerpen.
- Vink, N. (2002). Grenzeloos communiceren, de expatriate in een wereld van verschil. In: ExpatPlus Media & KIT Publishers. (2002). *Expathandboek, de wegwijzer voor leven en werken in het buitenland*. ExpatPlus Media/Rotterdam, KitPublishers/Amsterdam.
- Vink, N. (2004), Grenzeloos communiceren, een nieuwe benadering van interculturele communicatie. Kit Publishers, Amsterdam.
- Witziers, B. (2001). Het effectiviteitsvraagstuk rondom bedrijfsopleidingen. In Kessels, J.W.M. & Poell, R.F. (red.), *Human Resource Development, organiseren van het leren*. (pp. 385-398). Samson, Groningen.
- Wognum, A.A.M.(1995). Effectiviteitsbepaling en opleidingsvorming van bedrijfsopleidingen. In: Mulder, M. dr, De Grave, W.S., drs. (red.), (1995). *Ontwikkelingen in branche- en bedrijfsopleidingen*. Uitgeverij Lemma B.V., Utrecht.
- Wognum. I. (1999). *Strategische afstemming en de Effectiviteit van Bedrijfsopleidingen*. Twente University Press, Enschede.
- Yin, R.K. (2003) *Case Study Research, Design and Methods*. Sage Publications, Inc., London, United Kingdom.
- Zevenbergen, A. (2002). *De deskundige: leerling en leermeester, een halve eeuw uitzending van ontwikkelingswerkers*. Ministerie van ontwikkelingssamenwerking. Tuysel BV. Hardinxveld-Giessendam.

Literatuurlijst documentanalyse

Documenten Cordaid

Cordaid. (2002). *Strategie Cordaid 2003-2006*. Den Haag.

Cordaid. (2005a). Formulier 'Verlag debriefingsgesprek'. Retrieved december 19th 2005 from Cordaid.

Cordaid. (2005b). Formulier 'Punten debriefingsgesprek'. Retrieved december 19th 2005 from Cordaid.

Cordaid. (2006a). Retrieved, februar 18th 2006 from: <http://www.cordaid.nl>

Documenten Kontakt der Kontinenten

Kontakt der Kontinenten. (2005a). *Kontakt der Kontinenten acculturatie training, programma onderdelen*. Retrieved september 2006 from Kontakt der Kontinenten.

Kontakt der Kontinenten. (2005b). *Kontakt der Kontinenten acculturatie training, functioneren in een internationale, interculturele context*. Retrieved september 2005 from Kontakt der Kontinenten.

Kontakt der Kontinenten. (2005c). *Evaluatieformulier Acculturatie Training*. Retrieved september 2005 from Kontakt der Kontinenten.

Kontakt der Kontinenten. (2006). Retrieved February 18th 2006 from: http://www.kontaktderkontinenten.nl/overkdk/okdk_org.html

Documenten ICCO

ICCO. (2006) Retrieved February 19th 2006 from: <http://www.icco.nl/delivery/main/nl/>

ICCO. (2004). ICCO jaarverslag 2004.

ICCO-PSa. (2005a). Info nr. 1, Algemene informatie omtrent selectie, voorbereiding en financiële regelingen.

ICCO-PSa. (sept. 2005b). Info nr. 4, Uitzending via het programma Personele Samenwerking van ICCO (ICCO-PSa) – een Handreiking.

Documenten Hendrik Kraemer Instituut

Hendrik Kraemer Instituut. (2005a). Instituut voor Opleiding en Bezinning, Hendrik Kraemer Instituut.

Hendrik Kraemer Instituut. (aug. 2005b). Programma van de cursus Cultuur en Ontwikkeling.

Hendrik Kraemer Instituut. (2006) Retrieved february 18th 2006 from: <http://www.iob.pkn.nl/hki/default.asp?inc=info&rIntNavId=415&rIntId=418&rIntNavMotherNavId=415>

Documenten SNV

SNV. (2004). *Developing competencies, SNV introductory training programme*. SNV Policy Document Competency Management 2004.

SNV. (2006) Retrieved February 19th 2006 from: <http://www.snvworld.org/public>

Documenten KIT

KIT. (okt. 2004). SNV Introductory training courses, living and working in an international and intercultural context. Amsterdam.

KIT. (aug. 2005). Evaluation Survey.

KIT. (2006). Retrieved February 19th 2006 from: <http://www.kit.nl/>

Documenten VSO

VSO. (2006a). Retrieved February 19th 2006 from: www.VSO.nl

VSO. (2006b). *VSO Nederland jaarverslag 2003-2004*. Retrieved February 20th 2006 from: <http://www.vso.nl/download/VSO-jaarverslag-2003-2004.pdf>.

VSO. (2006c). *VSO, kennis als ontwikkelingshulp*. Retrieved February 20th 2006 from: <http://www.vso.nl/OverVSO/index.asp?loadpage=Wat%20is%20VSO#>

VSO. (2006d). *VSO Werkwijzer*. Retrieved February 20th 2006 from: http://www.vso.nl/download/VSO_Werk_wijzer_tbv_web.pdf

VSO (februar 2006e). Interne documenten.

- Sensitivity to the needs of others
- Preparing for Change – baselines
- PfC Trainer Guide – august 2001
- Skills for Working in Development – baselines
- In Country Training – baselines
- International Assessment Baselines
- VSO's Approach to Development
- 2005 Volunteer Survey Questions – Draft
- Interview Volunteer's need for Ongoing Learning Support
- Survey for Country Directors and Programme Managers on: Volunteers' need for Ongoing Learning Support
- CLIC Strategy, Continuous Learning In Country – a Strategy of the International Training Team

VSO. (2006f) Interne internetdocumenten. Retrieved februar 20th 2006 from: http://www.vso.org.uk/resources/volunteer_resources.asp:

- Preparing for Change – Participants' Handbook – October 2004
- Skills for Working in Development – Trainer Guide – July 2004
- Skills for Working in Development – Participants' Handbook – March 2005
- Predeparture, Training & self-briefing, preparing for change

Bijlage 1 De Nederlandse ontwikkelingssamenwerking in vogelvlucht

In de ruim vijf decennia waarin de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking bestaat, zijn de doelstellingen en hulpvormen sterk veranderd. Vooral in de laatste tien jaar is er sprake van een koerswijziging in het beleid voor ontwikkelingssamenwerking. Waar hebben deze veranderingen voor ontwikkelingswerkers toe geleid? Om een antwoord te geven op deze vraag beschrijft deze bijlage de veranderingen die in de afgelopen vijf decennia hebben plaatsgevonden aan de hand van: de centrale thema's in het ontwikkelingsbeleid, de hulpvormen en de aandacht voor evaluatie en effectiviteit. Met behulp van deze (achtergrond)informatie ontstaat een beeld van de ontwikkelingen in de afgelopen vijf decennia. Vanuit dit beeld wordt duidelijk dat er in het streven naar effectieve ontwikkelings-samenwerking sprake is van een groeiende rol voor cultuur, zoals in paragraaf 1.2.5 geconcludeerd wordt. Dit gegeven leidt aan het eind van deze bijlage, in paragraaf 1.2.6 tot de eisen die nu en in de toekomst aan de professionele ontwikkelingswerker gesteld worden.

1.1 Vijf decennia in ontwikkeling

1.1.1 De jaren vijftig: neokoloniale, politieke en economische motieven spelen een hoofdrol

Als Nederland in 1949 de eerste stappen zet op het terrein van ontwikkelingssamenwerking spelen vooral neokoloniale, politieke en economische motieven een rol. De eerste hulpvormen zijn vooral multilateraal van aard. Nederlandse deskundigen werken voor organisaties van de Verenigde Naties of voor het Technisch-Assistentie-programma van de volkerenorganisatie. Nederland ondersteunt deze organisaties met ontwikkelingshulp (Nekkers & Malcontent, 1999).

In deze eerste jaren van de Nederlandse ontwikkelingshulp bestaat de hulp voornamelijk uit technische assistentie. Onder technische assistentie wordt de overdracht van kennis en vaardigheden voor ontwikkelingsdoeleinden verstaan (IBO, 1999; Hoebink & Van der Velden, 2001). Het kan hierbij gaan om het doen van beleidsstudies en het geven van adviezen, maar ook om het ondersteunen van de voorbereiding en de uitvoering van projecten op menselijk, economisch, technisch, analytisch, management en institutioneel gebied (Hoebink & Van der Velden, 2001).

Midden jaren vijftig veranderen de motieven voor de Nederlandse ontwikkelingshulp en gaan economische en politieke belangen een centrale rol spelen. Vooral de economische motieven zorgen voor een verschuiving van multilaterale hulp naar bilaterale hulp en zo neemt vanaf de jaren zestig vooral de bilaterale hulp een belangrijke plaats in (Nekkers & Malcontent, 1999; Zevenbergen, 2002). Bij bilaterale hulp gaat de hulp direct van de overheid van het hulpverlenende land (donorland) naar de overheid van het ontvangende land (Posthumus, 1999). De bilaterale hulp van Nederland bestaat in de eerste tien tot vijftien jaar vooral uit programmahulp, dat wil zeggen bijdragen aan ontwikkelingshulp bedoeld voor algemene, niet projectmatige financiële ondersteuning van ontwikkelingsbeleid zoals noodhulp (Schulpen & Klem, 2005).

Over de effectiviteit van de ontwikkelingshulp in deze eerste jaren is nauwelijks iets bekend. Dit lijkt ook minder belangrijk in die tijd. Nederland profiteert zelf van ontwikkelingshulp en dat is in die tijd volgens Zevenbergen (2002) het belangrijkste. Wel groeit in deze eerste tijd al het besef dat cultuur een belangrijke rol speelt bij de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking. De ontwikkelingswerker wordt er echter nog niet op voorbereid bij het bieden van hulp rekening te houden met de sociale, politieke, maatschappelijke, economische en culturele omstandigheden van het ontwikkelingsland (Zevenbergen, 2002).

1.1.2 De jaren zestig: bilaterale hulp, groeiende aandacht voor effectiviteit en de rol van de cultuur

Met de snelle groei van de economie en de welvaart in de jaren zestig gaat de betrokkenheid bij het lot van de minderbedeelden een steeds grotere rol spelen. Vanuit de grote behoefte de effecten van hulp te evalueren en de eigen opvatting over ontwikkeling rechtstreeks te kunnen toepassen, ontstaat een ontwikkeling waarbij de programmahulp steeds meer wordt vervangen door projecthulp (Posthumus, 1999). Bij projecthulp wordt een specifiek project ondersteund. Dit betekent dat men van hulp *aan* landen overgaat op hulp *in* landen. De ontwikkelingswerker gaat zich met heel specifieke taken bezighouden, voornamelijk de controle op de uitvoering van technische projecten. Daarbij concentreert Nederland zich op gebieden waarop het enige autoriteit heeft, namelijk: onderwijs,

gezondheidszorg, landbouw en veeteelt (Zevenbergen, 2002). Hoewel bij de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking de opbouw van menselijke capaciteit vanaf het begin het doel is, houdt het ontwikkelingswerk zich daar in de jaren zestig nog niet bezig mee bezig. De hulp is er op dat moment nog op gericht vooral die dingen te maken waar het ontwikkelingsland op dat moment behoefte aan heeft. Pas veel later is er aandacht voor institutionele ontwikkeling (Zevenbergen, 2002).

In de jaren zestig groeit de aandacht voor evaluatie van het beleid voor ontwikkelingssamenwerking. Zo geeft de minister van Ontwikkelingssamenwerking in 1965 de opdracht tot een onafhankelijke evaluatie van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking. De evaluatie is gericht op de voordelen van de hulp voor de ontvangende landen en op de capaciteit van de hulp (Beurden & Gerwald, 2004). Het evaluatierapport dat drie jaar op zich laat wachten, bevat serieuze kritiek op het hulpbeleid van Nederland met betrekking tot de voormalige Nederlandse kolonie Indonesië, de jonge Nederlandse vrijwilligers, en de manier waarop de meeste hulp verbonden is met Nederland. Het rapport doet echter geen sterke voorstellen voor verbetering van de ontwikkelingssamenwerking (Beurden & Gerwald, 2004). Daarnaast brengt de inmiddels opgeheven Nationale AdviesRaad voor Ontwikkelingssamenwerking (NAR) in 1967 een acculturatieadvies uit met betrekking tot de 'culturele vernieuwing'. Economische hulp alleen of een technische benadering van de assistentie alleen zullen volgens de NAR onvoldoende resultaten opleveren. Het oog van de ontwikkelingswerker moet gericht zijn op sociale, culturele en religieuze factoren die meespelen bij de maatschappelijke vooruitgang (Zevenbergen, 2002). De westerse waardeoordelen en ideeën over arbeid, concurrentie, individuele verantwoordelijkheid vormen volgens de NAR een belemmering voor de ontwikkeling. De plaatselijke bevolking heeft moeite de aangeboden en vereiste kennis en technieken te accepteren die zo duidelijk beïnvloed zijn vanuit westers perspectief (Zevenbergen, 2002).

1.1.3 De jaren zeventig: 'Selfreliance', concentratielandenbeleid en de oprichting van het IOV

In de jaren zeventig wordt de kern van het Nederlandse ontwikkelingsbeleid bepaald door 'selfreliance' (zelfredzaamheid) en concentratielandenbeleid. Daarmee richt het beleid zich op doorbreking van de economische afhankelijkheid van ontwikkelingslanden, de bevolking en achtergestelde groepen (Zevenbergen, 2002). Met 'selfreliance' wordt niet alleen gestreefd naar economische verzelfstandiging, ook wordt er gestreefd naar politieke en sociale verzelfstandiging van het ontwikkelingsland. Het concentratielandenbeleid betekent dat landen op grond van drie criteria in aanmerking komen voor ontwikkelingssamenwerking: de mate van armoede, de feitelijke behoefte aan hulp en de mate van aanwezigheid van een sociaal-politieke structuur waardoor het werkelijk mogelijk is om de situatie in het land te verbeteren en waardoor hulp aan de gehele samenleving ten goede komt (Nekkers & Malcontent, 1999).

Ook in de jaren zeventig staat de bilaterale hulp centraal. Nederland richt zich vooral op projecten met betrekking tot infrastructuur, landbouw en veeteelt, water (irrigatie en drinkwater) en gezondheidszorg (Nekkers & Malcontent, 1999; Zevenbergen, 2002). In de jaren zeventig wordt er voor het eerst gesproken over de zogenaamde procesbenadering in ontwikkelingssamenwerking. Zevenbergen (2002) omschrijft de procesbenadering als een benadering waarbij hulp voortdurend wordt aangepast aan de ontwikkelingen die plaatsvinden in het ontwikkelingsland zelf. Daarbij wordt er gestreefd naar optimale participatie van mensen in ontwikkelingslanden zelf door ze te betrekken bij de analyses, bepaling van prioriteiten, de planning, uitvoering en evaluatie van programma's. Daarmee wordt er dus gestreefd naar een vorm van ownership voor mensen in ontwikkelingslanden. Deze procesbenadering vraagt grote flexibiliteit van de ontwikkelingswerker en de hulp. Met deze benadering slaat het Nederlandse ontwikkelingsbeleid een nieuwe weg in.

Begin jaren zeventig draagt ontwikkelingssamenwerking de goedkeuring van het grootste gedeelte van de Nederlandse bevolking. De budgetten voor ontwikkelingssamenwerking schieten omhoog. Nederland steekt geld in grote projecten zonder bewust bezig te zijn met de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking. Er hoeft nog nauwelijks rekenschap afgelegd te worden (Zevenbergen, 2002). Men realiseert zich de tekortkomingen van het bieden van hulp in de vorm van kennis, techniek en geld en ziet het belang van inzicht in de politieke, economische en sociale verhoudingen en culturele aspecten van ontwikkelingslanden. Men wordt zich bewust van het feit dat de westerse ideeën met betrekking tot vooruitgang lang niet altijd overeenkomen met de ideeën die hierover bestaan in ontwikkelingslanden. De culturele factor komt in het streven naar kwaliteit voor ontwikkelingshulp centraal te staan (Zevenbergen, 2002).

In 1975 leidt de aandacht voor kwaliteit en effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking tot de oprichting van de Inspectie Ontwikkelingssamenwerking te Velde (IOV). De commissie is bedoeld om ontwikkelingsprojecten te controleren op doelmatigheid, doeltreffendheid en beleidsmatigheid (Nekkers & Malcontent, 1999). De inspecteurs van deze commissie werken onafhankelijk van andere departementen en verzorgen de informatie met betrekking tot de kwaliteit van de Nederlandse Ontwikkelingssamenwerking naar de minister voor ontwikkelingssamenwerking (Beurden & Gewalt, 2004). In 1980 bestaat de evaluatiecommissie uit vier inspecteurs. Op dat moment bestaan de taken van deze inspecteurs uit: informatie, controle, operationele ondersteuning en onderwijs. De primaire functie is echter het voorzien in informatie (Beurden & Gewalt, 2004).

1.1.4 De jaren tachtig: duurzame armoedebestrijding, sectorprogramma's, groeiende rol NGO's.

In de jaren tachtig wordt het antwoord op ontwikkelingsvraagstukken gezocht in de zogenaamde "Structurele Aanpassing". Dit houdt in dat ontwikkelingslanden gedwongen worden bestuurlijke, economische en sociale hervormingen in te voeren die van buitenaf opgedrongen worden. Er wordt hulp geboden bij het saneren van de economie en overheidshervormingen. Ontwikkelingslanden worden gestimuleerd hun economie te hervormen naar maatstaven van de wereldeconomie. De wereldbank en het Internationaal Monetair Fonds dwingen ontwikkelingslanden ertoe hun markten open te gooien, aldus Nekkers & Malcontent (1999).

Het besef groeit dat er sprake moet zijn van duurzame armoedebestrijding, zodat er meer aandacht komt voor de effecten van projecten op het milieu. Omdat er sprake is van een enorme verbrokkeling van de bilaterale hulp, wordt het aantal ontwikkelingslanden waarop de hulp zich richt teruggebracht tot tien landen. De bilaterale hulp wordt beperkt tot twee sectorprogramma's. Deze sectorprogramma's bestaan uit een programma voor plattelandsontwikkeling en een programma voor industriële ontwikkeling (Nekkers & Malcontent, 1999).

In deze tijd neemt de rol van de niet-gouvernementele organisaties (NGO's) toe. NGO's zijn organisaties die niet commercieel zijn en maken geen onderdeel uit van de overheid. Deze organisaties vertegenwoordigen een bepaald doel of een bepaalde groep mensen (Schulpen & Klem, 2005). De minister van ontwikkelingssamenwerking is ervan overtuigd dat maatschappelijke verandering en vernieuwing effectiever en duurzamer is als deze vanuit het volk zelf komt en ondersteunt daarom de rol van de NGO's. Volgens Zevenbergen (2002) brengt de sterke groei van NGO's echter ook het gevaar met zich mee dat de overheden van ontwikkelingslanden verzwakt worden. De beste en meest oprechte arbeidskrachten vertrekken vanwege salaris of werkomstandigheden bij de overheid om vervolgens voor een NGO te gaan werken.

In de periode 1982-1989 geniet de evaluatie van ontwikkelingshulp grote aandacht. Men vindt de evaluatie van afzonderlijke projecten minder van belang dan een overzicht van de het succes van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking als geheel. Daarom wordt besloten per sector of thema te rapporteren. In 1988 ontspint zich in de media een discussie over de kwaliteit van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking. Het wordt duidelijk dat de Nederlandse hulp volgens veel deskundigen vaak niet aansluit bij de behoefte van het ontwikkelingsland zelf (Nekkers & Malcontent, 1999).

1.1.5 De jaren negentig: Ontwikkelingssamenwerking slaat nieuwe wegen in

In de jaren negentig is er sprake van een omslag in het ontwikkelingsbeleid. Er is steeds meer sprake van 'bottom-up' ontwikkelingshulp, ontwikkeling van, voor en door de mensen zelf. De cultuur van het hulpontvangende land staat centraal. De zeggenschap van het ontwikkelingsland zelf over de hulp wordt steeds groter (Zevenbergen, 2002). Ownership wordt het centrale uitgangspunt voor ontwikkelingssamenwerking. Niet het donorland, maar het ontwikkelingsland zelf bepaalt de bestemming en de uitvoering van de hulp. Daarmee is het ontvangende ontwikkelingsland verantwoordelijk voor de goede uitvoering van de hulp (Zevenbergen, 2002; Schulpen & Klem, 2005). Het ontwikkelingsbeleid richt zich op meerdere vlakken tegelijk, namelijk: economie, sociale omstandigheden en politiek. Ook richt het beleid zich op meerdere niveaus: macro, meso en microniveau. De speerpunten van het beleid zijn: goed bestuur, vrouwen en ontwikkeling, institutionele ontwikkeling en milieu. Centraal staan 'duurzame armoedebestrijding' van onderaf en de versterking van de fysieke, economische en culturele autonomie van vrouwen (Nekkers & Malcontent, 1999).

Het aantal ondersteunde ontwikkelingslanden bestaat eind jaren negentig uit ongeveer 20 landen. Het belangrijkste criterium voor hulp is het voeren van een goed sociaal-economisch beleid (Nekkers & Malcontent, 1999; Zevenbergen, 2002). Landen waarin sprake is van corruptie en autoritaire regieën worden niet meer ondersteund. Ook landen met een te hoog inkomen per hoofd van de bevolking moeten zich zelf redden. Ontwikkelingslanden komen volgens het 'good governance-principe' in aanmerking voor hulp als er sprake is van goed beleid en bestuur (Schulpen & Klem, 2005).

Ontwikkelingshulp wordt in de jaren negentig op verschillende manieren benaderd. Met de sectorbenadering ondersteunt men specifieke onderdelen van de staat. Met de procesbenadering richt men zich op het versterken van processen, zoals armoedebestrijding onder een specifieke bevolkingsgroep. En met de projectbenadering richt men zich op specifieke projecten (Zevenbergen, 2002). Uit onvrede met de projecthulp gaat de bilaterale hulp zich eind jaren negentig steeds meer op de sectorale benadering richten. Zo probeert men een sector als geheel op macro-, meso- en microniveau te ondersteunen. Kenmerken van deze sectorale benadering zijn de donorcoördinatie, het streven naar een goed evenwicht tussen de inzet van middelen en het verwachte resultaat, en ownership (Schulpen & Klem, 2005). Met sectorale hulp richt men zich op hulp over meerdere jaren.

De aandacht voor evaluatie van de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking groeit in de jaren negentig sterk. Uit een evaluatierapport blijkt dat ontwikkelingslanden de behoefte hebben aan beleid dat toegesneden is op hun situatie. Bij armoedebestrijding blijken de nationale en economische belangen van regeringen echter in veel gevallen groter dan de socio-economische belangen en de belangen van de arme bevolking (Beurden & Gewalt, 2004). Volgens Beurden & Gewalt (2004) is er echter bij de staf van de Nederlandse regering sprake van onvoldoende kennis van de hulpontvangende landen. Zo blijken hulpactiviteiten vaak minder succesvol, omdat de lokale cultuur en gewoonten genegeerd worden, aldus Beurden & Gewalt (2004).

In 1996 verandert de naam van het IOV in het (Inspectie Ontwikkelingssamenwerking en Beleidsevaluatie). Er is steeds meer sprake van samenwerking tussen de verschillende afdelingen van het ministerie van Buitenlandse Zaken en ontwikkelingssamenwerking, waardoor er op een effectievere wijze geëvalueerd kan worden. Het IOB functioneert in dit geheel onafhankelijk van de andere departementen van het Ministerie van Buitenlandse Zaken (Beurden & Gewalt, 2004). Het IOB wordt steeds meer betrokken bij evaluaties die gezamenlijk met andere evaluatiecommissies worden uitgevoerd. Dit komt door het feit dat hulpdonoren steeds meer betrokken raken bij sectorale of nationale hulpprogramma's. Er is steeds minder sprake van individuele hulpprojecten. Ook neemt het IOB steeds meer deel aan zogenaamde partner- of landgeleide evaluaties. Zo is het IOB een participant in de OECD/DAC Expert Group on Aid evaluation, een groep die tegenwoordig ook wel 'Network on Development Evaluation' wordt genoemd. Het IOB maakt tevens onderdeel uit van de hoofden van de evaluatiecommissies van de EU-lidstaten en de Europese commissie en is tevens deelnemer aan de Utstein groep, een samenwerkingsverband tussen de ministers van ontwikkelingssamenwerking van Nederland, Duitsland, Noorwegen en het Verenigd Koninkrijk (Beurden & Gewalt, 2004).

1.1.6 Aan de poorten van een nieuw millennium

In de vijf decennia van de Nederlandse hulp is de rol van evaluatie en effectiviteit steeds belangrijker geworden. Daarbij groeit het besef dat de aandacht voor de culturele context van het ontwikkelingsland een cruciale rol speelt bij effectieve ontwikkelingssamenwerking. In het streven naar effectieve ontwikkelingssamenwerking wordt de regie voor ontwikkeling steeds meer in handen van ontwikkelingslanden zelf gelegd. Zo valt er aan het begin van de jaren 2000 een duidelijke ontwikkeling waar te nemen van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde ontwikkelingssamenwerking. Er bestaat zelfs een mooi woord voor, 'ownership'. 'Eigenaarschap' van het ontwikkelingsland speelt een centrale rol in ontwikkelingssamenwerking evenals de begrippen participatie, partnerschap, concentratie, coherentie en 'bottom-up' ontwikkeling (Nekkers & Malcontent, 1999; Zevenbergen, 2002). In de loop van de tijd stonden binnen de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking verschillende hulpvormen centraal. De laatste jaren speelt vooral bilaterale sectorale hulp gericht op het macro-, meso- en microniveau van het ontwikkelingsland een belangrijke rol.

De ontwikkelingen in de vijf decennia ontwikkelingssamenwerking hebben geleid tot de keuzes die de huidige situatie van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking domineren. Paragraaf

1.2 beschrijft de huidige ontwikkelingssamenwerking en besteedt daarbij aandacht aan de centrale thema's, de hulpvormen en de aandacht voor evaluatie en effectiviteit van de huidige ontwikkelingssamenwerking.

1.2 De huidige Nederlandse Ontwikkelingssamenwerking

1.2.1 De Millenniumdoelen en het huidige Nederlandse ontwikkelingsbeleid

De veranderingen in ontwikkelingssamenwerking laten een ontwikkeling zien waarbij er in toenemende mate sprake is van internationale samenwerking en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking. Het huidige Nederlandse ontwikkelingsbeleid is dan ook gebaseerd op de gezamenlijke verklaring die aan het begin van het nieuwe millennium door alle landen van de Verenigde Naties ondertekend is. Deze verklaring geeft uitdrukking aan de wil om samen te werken aan 8 concrete en duidelijk meetbare doelen voor ontwikkelingssamenwerking met de bedoeling om voor 2015 tot een halvering te komen van de armoede in de wereld. Deze millenniumdoelen worden als volgt omschreven:

1. Halvering van extreme armoede en honger.
2. Basisonderwijs voor alle kinderen.
3. Stimuleren van gelijkheid tussen mannen en vrouwen en vergroten van de zeggenschap van vrouwen.
4. Terugdringen van kindersterfte
5. Verbeteren van de gezondheid van moeders.
6. Halt toeroepen aan HIV/Aids, malaria en andere ziekten
7. Waarborgen van een duurzame leefomgeving
8. Ontwikkelen van een wereldwijd samenwerkingsverband voor ontwikkeling waarbinnen onder andere gewerkt wordt aan verhoging van de ontwikkelingshulp, een eerlijk handels-systeem en een oplossing van het schuldenvraagstuk.

(Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking, 2004, pag. 3)

Deze Millenniumdoelen vormen de grondslag voor het huidige Nederlandse ontwikkelingsbeleid van minister Van Ardenne. In dit beleid staat duurzame armoedebestrijding centraal. De Nederlandse regering richt zich daarbij vooral op de doelen:

1. Het vergroten van actieve betrokkenheid van een ieder bij het bereiken van de Millennium Development Goals;
2. Het verhogen van de kwaliteit en effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking;
3. Het zichtbaar maken van de inzet en de resultaten van de Nederlandse inspanningen.

(Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003, pag. 2)

Omdat het niet reëel is alle acht millenniumdoelen voor 2015 te realiseren, richt het Nederlandse ontwikkelingsbeleid zich op vijf van de acht millenniumdoelen. De Nederlandse overheid concentreert zich daarmee op onderwijs, milieu, water, aids-bestrijding en reproductieve gezondheidszorg (Ministerie van Buitenlandse Zaken/ Ontwikkelingssamenwerking, 2004).

1.2.2 De kern van het ontwikkelingsbeleid: partnerschap, samenhang, coherentie

De kern van het Nederlandse ontwikkelingsbeleid wordt gevormd door “partnerschap”, “samenhang” (coherentie) en “concentratie”. In deze paragraaf worden deze begrippen en de bijbehorende hulpvormen uiteengezet.

Partnerschap

Onder partnerschap wordt de vrijwillige samenwerking tussen verschillende actoren zoals overheden, bedrijven, NGO's, kennis- en onderzoeksinstituten en burgers verstaan. Daarbij wordt er vanuit gegaan dat de verschillende partijen ieder vanuit hun eigen rol, kennis, vaardigheden en middelen een

bijdrage leveren aan duurzame ontwikkeling. Het kader voor de bilaterale relatie die Nederland aangaat met haar 36 partnerlanden wordt gevormd door afspraken die op mondiaal niveau gemaakt worden, zoals de millenniumdoelen (Van Ardenne, 2003; Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking, 2004; Schulpen & Klem, 2005). Minister van Ardenne noemt het nieuw in haar beleid dat er ook partnerschappen aangegaan worden met het bedrijfsleven door de vorming van zogenaamde publiekprivate partnerschappen voor duurzame ontwikkeling (Ministerie van Buitenlandse zaken/Ontwikkelingssamenwerking, 2004).

Samenhang/Coherentie

Armoede komt voort uit een veelheid aan problemen, daarom richt het Nederlandse beleid zich op een integrale benadering van ontwikkelingssamenwerking. Daarmee hoopt de Nederlandse regering de samenhang tussen de vele manieren waarop armoede bestreden wordt, te bevorderen. Hiervoor zijn volgens de minister drie punten belangrijk: stabiliteit, regiobeleid en samenhang tussen ons nationale beleid en ontwikkelingssamenwerking (Van Ardenne, 2003).

Stabiliteit is volgens de Nederlandse regering belangrijk voor de ontwikkeling van een land. Met de oprichting van het stabiliteitsfonds ondersteunt de Nederlandse regering vredesprocessen en vredesdialogen, de reïntegratie van strijders, de herstructurering en opbouw van het leger en de politie, de vernietiging van kleine wapens en de uitzending van Nederlandse deskundigen (Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking, 2004; Van Ardenne, 2003).

Regiobeleid is belangrijk omdat diverse regio's bestaande uit verschillende landen vaak te maken hebben met dezelfde problemen met betrekking tot vrede, veiligheid, milieu en migratie. Het Nederlandse regiobeleid richt zich op de ondersteuning van de Balkan, de Hoorn van Afrika en het Grote Merengebied. (Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking, 2004, Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003; Van Ardenne, 2003).

Tot slot is het Nederlandse ontwikkelingsbeleid gebaseerd op de mening dat ook coherentie tussen ontwikkelingen op nationaal niveau en ontwikkelingssamenwerking van belang is. Besluiten die in Nederland op nationaal niveau genomen worden over migratie, handel, milieu en wapenleveranties, hebben immers ook gevolgen voor ontwikkelingslanden en kunnen inspanningen voor ontwikkelingssamenwerking zelfs tegenwerken (Van Ardenne, 2003).

Concentratie

In het streven naar een grotere kwaliteit en effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking richt het Nederlandse ministerie zich op vijf thema's of sectoren die volgens de Nederlandse regering echt belangrijk zijn voor duurzame ontwikkeling, namelijk: onderwijs, reproductieve gezondheidszorg, aids-bestrijding, water en milieu. Om de kwaliteit en effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking te vergroten, beperkt Nederland de hulp tot hooguit 2 à 3 sectoren per land (Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking, 2004).

Concentratie van ontwikkelingssamenwerking betekent ook dat Nederland het aantal partnerlanden beperkt tot 36. Meer dan de helft van de bilaterale hulp wordt ingezet in Afrika. Bij de keuze van de partnerlanden staat kwaliteit en effectiviteit van ontwikkelingshulp voorop. De criteria voor de keuze van partnerlanden zijn (Ministerie van Buitenlandse Zaken/Ontwikkelingssamenwerking, 2004):

1. De continuïteit van het beleid dat Nederland voert met betrekking tot het land;
2. De mate van armoede. Nederland wil vooral de armste landen helpen;
3. De kwaliteit van beleid en bestuur van het ontvangende land. Als er sprake is van een goed functionerend en deugdelijk bestuur in het ontwikkelingsland dan is hulp effectiever;
4. Het feit of Nederland het verschil maakt voor het ontwikkelingsland. De omvang en de toegevoegde waarde van de Nederlandse hulp speelt hierbij een belangrijke rol;
5. Nederland wil met het concentratiebeleid ook meer aandacht voor de politieke dialoog met de partnerlanden. Ontwikkelingssamenwerking krijgt daarmee een meer politieke lading. (Van Ardenne, 2003).

1.2.3 Huidige hulpvormen: Partnerschap, bilaterale en multilaterale hulp, sectorale benadering

In de huidige Nederlandse ontwikkelingssamenwerking staan verschillende vormen van partnerschap centraal, zoals: bilateraal partnerschap, internationaal partnerschap, partnerschap in eigen land.

Bilateraal partnerschap vormt de basis van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking. Met bilateraal partnerschap tussen het donorland en het ontvangende ontwikkelingsland worden verschillende maatschappelijke organisaties, de burgers, de overheid en het bedrijfsleven bij ontwikkelingshulp betrokken. Zo is er sprake van kennis, middelen en verantwoordelijkheden die elkaar vanuit verschillende disciplines aanvullen. ‘Good governance’ is volgens de Nederlandse regering echter heel belangrijk voor werkelijk effectieve partnerschappen en samenwerking. Het betekent dat er binnen het ontwikkelingsland sprake moet zijn van goed bestuur. Nederland ondersteunt daarom activiteiten die een goed bestuur in het ontwikkelingsland bevorderen, zoals activiteiten die de zorgen voor een versterking van de uitvoerende, wetgevende en rechterlijke macht. (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003).

Internationaal partnerschap is een vorm van multilaterale ontwikkelingshulp en houdt de samenwerking tussen donorlanden in. De samenwerking tussen donorlanden verhoogt de efficiëntie van ontwikkelingssamenwerking omdat men van elkaars ervaringen leert. Zo zijn voor Nederland de Verenigde Staten en Afrika (Aids-bestrijding), Frankrijk (handel), de Verenigde Naties en Europa belangrijk (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003).

Partnerschappen in eigen land betreffen de samenwerking tussen burgers, bedrijven, organisaties en overheid en houden zich bezig met het ondernemersklimaat, de hoofdthema's voor ontwikkelingshulp (onderwijs, milieu, water, aids-bestrijding en reproductieve gezondheidszorg) en eerlijke handel. De overheid stimuleert op dit moment vooral het bedrijfsleven om zich voor ontwikkelingssamenwerking in te zetten. Ook ondersteunt de overheid hierbij particuliere organisaties, omdat deze een belangrijke positie innemen bij de versterking van het maatschappelijke middenveld in ontwikkelingslanden. Bovendien betreft het vaak organisaties die een groot draagvlak kennen onder de Nederlandse bevolking (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003).

Nederlandse ontwikkelingssamenwerking maakt ook gebruik van multilaterale samenwerking. Zo is Nederland een belangrijke donor voor verschillende organisaties van de Verenigde Naties en financiële instellingen die zich bezighouden met ontwikkelingshulp. Daarnaast werkt Nederland op Europees niveau samen op het terrein van ontwikkelingssamenwerking (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003).

Om reden van effectiviteitsvergroting werkt de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking vanuit de zogenaamde sectorale benadering. Met de sectorale benadering richt de ontwikkelingshulp zich niet op één bepaald project, maar op een sector als geheel. Nederland concentreert zich met deze sectorale benadering op maximaal 2 à 3 hulpsectoren of thema's per ontvangend partnerland. Nederland richt zich op de sectoren: onderwijs, milieu, water, aids-bestrijding en reproductieve gezondheidszorg.

1.2.4 Evaluatie en effectiviteit in de huidige ontwikkelingssamenwerking

Een belangrijke ontwikkeling in de huidige ontwikkelingssamenwerking is de aandacht voor evaluatie en effectiviteit. Zo maakt de Nederlandse regering jaarlijks aan de Tweede Kamer en de burgers bekend wat er concreet gepresteerd is op het terrein van: onderwijs, milieu, water, aids-bestrijding en reproductieve gezondheidszorg (Ministerie van Buitenlandse Zaken/ Ontwikkelingssamenwerking, 2004).

De Nederlandse overheid gebruikt verschillende middelen om de resultaten van ontwikkelingssamenwerking vast te stellen. Zo maakt de overheid gebruik van rapportages afkomstig van de hulpontvangende landen. Deze rapportages betreffen de resultaten van de ontwikkelingsplannen en het sectorbeleid. Daarnaast voeren ambassades in ontwikkelingslanden armoede- en sectoranalyses uit en verrichten periodiek een landenscreening met betrekking tot goed bestuur. Ook maakt de overheid gebruik van de rapportages met betrekking tot het bereiken van de millenniumdoelen. Er bestaat inmiddels een lijst met 48 indicatoren waarmee de voortgang van deze doelen gemeten kunnen worden. Met behulp van deze indicatoren kan een kwantitatieve analyse uitgevoerd worden (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003). Tot slot heeft het ministerie voor individuele sectoren en activiteiten een waarderingssysteem ingevoerd. Er bestaat dus volop aandacht voor planning, monitoring en evaluatie van ontwikkelingssamenwerking. In de toekomst zal er nog meer aandacht zijn voor concrete doelen, resultaten en indicatoren om de resultaten van ontwikkelingshulp te meten (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003). Niet alleen de effectiviteit van het ontwikkelingsbeleid van de Nederlandse overheid staat op dit moment in de belangstelling, maar

ook de effectiviteit van projecten van particuliere ontwikkelingsorganisaties. Deze organisaties ontvangen een deel van hun budget van de Nederlandse overheid. Particuliere projecten worden dan ook beoordeeld op de mate waarin ze een effectieve bijdrage leveren aan het bereiken van de Millenniumdoelen.

De aandacht voor kwaliteit en effectiviteit in de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking heeft geleid tot een aantal ontwikkelingen waarin begrippen als ownership, partnerschap, coherentie, concentratie en de sectorale benadering centraal staan. Zo richt Nederland zich op 36 partnerlanden die voldoen aan een aantal criteria. Het voldoen aan deze criteria maakt de kans dat Nederlandse ontwikkelingshulp in deze landen een verschil kan maken, groot. Er wordt periodiek gemeten of een land aan de criteria voldoet. Voor ieder partnerland wordt vooraf bekeken welke hulp voor het betreffende land het meest effectief is. En ook worden de resultaten van deze hulp voortdurend getoetst. (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003).

Ook de sectorale benadering die al eerder in dit hoofdstuk besproken is, komt voort uit het streven van de Nederlandse overheid naar effectieve ontwikkelingssamenwerking. Bij het ondersteunen van multilaterale organisaties wordt de effectiviteit van de betreffende organisaties bestudeerd. Opvallend is dat in de afgelopen jaren de multilaterale hulpverlening is afgenomen. Als één van de oorzaken hiervan wordt het ontbreken van effectieve bestedingsmogelijkheden genoemd (Ministerie van Buitenlandse Zaken, 2003).

In de huidige ontwikkelingen van de ontwikkelingssamenwerking staat ownership van het ontwikkelingsland zelf centraal. Het aansluiten op de behoeften en (lokale) situatie wordt van groot belang geacht voor de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking. Om tegemoet te komen aan 'local ownership' bestaat er volgens Beurden & Gewalt (2004) behoefte om 'consultants' van het hulpontvangende land bij de evaluaties te betrekken. Dit betekent niet alleen een verhoogde betrokkenheid van de autoriteiten, de experts, organisaties en overige betrokkenen van het hulpontvangende land. Ook is er door deze betrokkenheid meer aandacht voor de culturele dimensie van het ontwikkelingsland (Beurden & Gewalt, 2004).

1.2.5 Naar effectieve ontwikkelingssamenwerking

De ontwikkelingen in de vijf decennia van de Nederlandse ontwikkelingssamenwerking hebben geleid tot de huidige visie op effectieve ontwikkelingssamenwerking. In de huidige visie van de Nederlandse overheid op ontwikkelingsbeleid staan ownership, partnership, sectorale benadering, coherentie en concentratie centraal. Het streven is de verantwoordelijkheid voor ontwikkeling steeds meer in handen van het ontwikkelingsland zelf te leggen, zodat er sprake is van vraaggestuurde ontwikkelingssamenwerking. De Nederlandse overheid richt zich met het huidige beleid vooral op de thema's: onderwijs, reproductieve gezondheidszorg, aids-bestrijding, water en milieu. Bij de ontwikkelingssamenwerking maakt Nederland niet alleen gebruik van nationale partnerschappen, ook internationale samenwerking wordt steeds belangrijker voor ontwikkeling.

In de zoektocht naar de juiste benadering van ontwikkelingssamenwerking speelt het streven naar effectieve ontwikkelingssamenwerking een hoofdrol. Ontwikkelingssamenwerking wordt tegenwoordig veelvuldig aan kwalitatieve en kwantitatieve analyse onderworpen. Zowel nationale als internationale commissies houden zich bezig met het effectiviteitsvraagstuk. Belangrijke conclusie met betrekking tot effectiviteit tot nu toe is dat het inbedden van de ontwikkelingssamenwerking in de culturele context van het ontwikkelingsland een belangrijke rol speelt bij de effectiviteit van ontwikkelingssamenwerking. Dat betekent dat effectieve ontwikkelingssamenwerking van de huidige ontwikkelingswerker inzicht vraagt in de culturele, politieke, sociale en maatschappelijke omstandigheden van het land waarin assistentie geboden wordt. Hoebink & Van der Velden (2001) stellen zelfs dat niet zozeer de vakkennis van de ontwikkelingswerker van belang is, maar vooral de kennis die de ontwikkelingswerker heeft van de lokale omstandigheden en de gevoeligheid voor de lokale cultuur blijken belangrijk voor de professionaliteit van de ontwikkelingswerker. Paragraaf 1.2.6 gaat tot slot dieper in op de eisen die de huidige en toekomstige ontwikkelingssamenwerking aan de professionele ontwikkelingswerker stelt.

1.2.6 De professionele ontwikkelingswerker en interculturele competentie

In dit hoofdstuk zijn de veranderingen in ontwikkelingssamenwerking in vogelvlucht beschreven. De laatste jaren komen deze veranderingen steeds sterker voort uit een streven naar effectieve ontwikkelingssamenwerking.

Het is duidelijk geworden dat effectieve ontwikkelingssamenwerking hand in hand gaat met inbedding van de hulp in de culturele context van het hulpontvangende land. Dit heeft gevolgen voor de eisen die nu en in de toekomst aan de professionele ontwikkelingswerker gesteld worden. Volgens Hoebink & Van der Velden (2001) kunnen deze eisen in twee hoofdlijnen uiteengezet worden. Op de eerste plaats moet de huidige en toekomstige ontwikkelingswerker kunnen functioneren in een situatie waarin er sprake is van vraaggestuurde TA waarbij er sprake is van (lokaal) ownership (Hoebink & Van der Velden, 2001). Dit (lokaal) ownership vraagt van de (lokale) ontvangende partij echter de capaciteit tot zelfanalyse en diagnose. In de praktijk blijkt dat de hulpontvangende partij, vooral in de minst ontwikkelde gebieden en landen hiertoe lang niet altijd in staat is. Een goede communicatie en samenwerking met partners in deze hulpontvangende landen is dan ook belangrijk (Hoebink & Van der Velden, 2001). Op de tweede plaats geven meerdere deskundigen aan dat het voor de ontwikkelingswerker belangrijk is over kennis van lokale omstandigheden te beschikken en gevoeligheid voor lokale culturen te ontwikkelen (IBO, 1999; Hoebink & Van der Velden, 2001; Zevenbergen, 2002).

De huidige en toekomstige ontwikkelingswerker moet dus vooral over voldoende interculturele competentie beschikken. Helaas blijkt uit de literatuur echter dat er op dit moment nogal wat knelpunten bestaan met betrekking tot de interculturele competenties van de ontwikkelingswerker. Daarbij worden knelpunten genoemd als het gebrek aan ownership en geringe inbedding van de technische assistentie in de lokale politieke, maatschappelijke en economische situatie van het ontwikkelingsland (IBO, 1999). Reden om in deze scriptie het oog te richten op de culturele voorbereiding van ontwikkelingswerkers die gericht is op de verwerving van interculturele competenties door ontwikkelingswerkers.

Bijlage 2 Interviewschema

Bijlage 2a. Interviewschema ontwikkelingsorganisatie

A. De specifieke context	
<p>1. Hoe groot is uw organisatie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • aantal vaste medewerkers • aantal uitzendingen per jaar • aantal nieuwe uitzendingen per jaar 	
<p>2. Wat is de missie van uw organisatie? En hoe probeert uw organisatie dit te bereiken?</p>	
<p>3. Wat zijn de soort projecten waarvoor uw organisatie ontwikkelingswerkers uitzendt?</p> <ul style="list-style-type: none"> • soort project • thema's 	
<p>4. Wat is het profiel van de ontwikkelingswerkers die uw organisatie selecteert voor uitzending:</p> <ul style="list-style-type: none"> • deskundigheid • functie en taken • ervaring 	
<p>5. Hoe selecteert de organisatie ontwikkelingswerkers?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verschilt deze selectie voor de verschillende vormen van uitzending? 	
<p>6. Wie is er betrokken bij de selectie van ontwikkelingswerkers?</p>	

B. De beoogde interculturele competenties	
<p>1. Heeft uw organisatie de interculturele competenties waarover de ontwikkelingswerker volgens uw organisatie moet beschikken beschreven?</p>	
<p>2. Zo ja, welke interculturele competenties moet de door u uitgezonden ontwikkelingswerker volgens uw organisatie bezitten?</p>	

C. De culturele voorbereiding	
1. Algemeen	
a. Welke culturele voorbereiding krijgen de door uw organisatie geselecteerde ontwikkelingswerkers:	
<ul style="list-style-type: none"> • soort voorbereiding • grootte van trainingsgroep • lengte van de training 	
2. Doelstellingen van de culturele voorbereiding	
a. Wat zijn de doelstellingen voor deze culturele voorbereiding?	
3. Inhoud en vorm van de culturele voorbereiding	
<i>Tegemoet komen aan leerbehoeften cursist</i>	
a. Bestaat er voor of tijdens de training aandacht voor de opleidingsbehoeften van de cursist? Zo ja, op welke wijze:	
<ul style="list-style-type: none"> • Standaard of maatwerktraining? • anders? 	
b. Wordt tijdens en/of na de training geëvalueerd of de training tegemoet komt aan de opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerker?	
c. Wordt, als de ontwikkelingswerker eenmaal op locatie is, geëvalueerd of de opleiding tegemoet komt aan de behoeften die de ontwikkelingswerker uiteindelijk op de werkplek ervaart?	
<i>Overeenkomst opleidings- en leersituatie</i>	
d. Vindt de training in Nederland plaats of in het ontwikkelingsland zelf?	
<ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt er bij training in Nederland gezorgd voor een opleidingsituatie die lijkt op de werksituatie? 	
e. Vindt er (vervolg)training plaats in het gastland zelf?	
<ul style="list-style-type: none"> • Zo ja, op welke manier? 	
<i>Variatie in situaties en stimuli</i>	
f. Op welke manieren worden kennis, houding, vaardigheden opgedaan tijdens de culturele voorbereiding overgebracht en geoefend.	
<ul style="list-style-type: none"> • gebruik werkvormen, materiaal, inzet docenten? 	
<i>Overeenstemming mening docent – mening werkplek</i>	
g. Wat voor soort docenten wordt er ingezet bij culturele voorbereiding:	
<ul style="list-style-type: none"> • deskundigheid • ervaring met ontwikkelingswerk • opleiding docent 	
<i>Vorbereiding op terugkeer in de werksituatie</i>	
h. Worden de cursisten tijdens en na de training specifiek voorbereid op (terugkeer naar) hun werksituatie?	
4. Evaluatie van de culturele voorbereiding	
<i>Evaluatie van de geleerde kennis, houding en vaardigheden (leerniveau)</i>	
a. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker met de culturele voorbereiding de juiste kennis, houding en vaardigheden heeft opgedaan?	
<ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • objectieve en/of subjectieve evaluatie? 	

<ul style="list-style-type: none"> • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Op welke doelen wordt geëvalueerd? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	
<p><i>Evaluatie van de toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden in de werksituatie (niveau van het werkgedrag)</i></p>	
<p>b. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker de tijdens de culturele voorbereiding opgedane kennis, houding en vaardigheden toepast in de werksituatie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • objectieve en/of subjectieve evaluatie? • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	

Bijlage 2b. Interviewschema opleidingsinstituut

A. De specifieke context	
1. Hoe groot is uw organisatie? <ul style="list-style-type: none"> aantal vaste medewerkers functie van deze medewerkers t.b.v. de culturele voorbereiding aantal culturele voorbereidingen per jaar 	
2. Welke visie heeft uw instituut op culturele voorbereiding?	
3. Voor welke ontwikkelingsorganisaties verzorgt uw instituut de culturele voorbereiding?	

B. De beoogde interculturele competenties	
1. Is het voor uw opleidingsinstituut duidelijk welke interculturele competenties de specifieke ontwikkelingsorganisatie van hun ontwikkelingswerkers verwacht?	
2. Zo ja, welke interculturele competenties zijn dat dan?	

C. De culturele voorbereiding	
1. Algemeen	
a. Welke culturele voorbereiding verzorgt uw instituut voor de geselecteerde ontwikkelingswerkers: <ul style="list-style-type: none"> soort voorbereiding grootte van trainingsgroep lengte van de training 	
2. Doelstellingen van de culturele voorbereiding	
a. Wat zijn de doelstellingen voor deze culturele voorbereiding?	
3. Inhoud en vorm van de culturele voorbereiding	
<i>Tegemoet komen aan leerbehoeften cursist</i>	
a. Bestaat er voor of tijdens de training aandacht voor de opleidingsbehoeften van de cursist? Zo ja, op welke wijze: <ul style="list-style-type: none"> Standaard of maatwerktraining? anders? 	
b. Wordt tijdens en/of na de training geëvalueerd of de training tegemoet komt aan de opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerker? <ul style="list-style-type: none"> Wordt, als de ontwikkelingswerker eenmaal op locatie is, geëvalueerd of de opleiding tegemoet komt aan de behoeften die de ontwikkelingswerker uiteindelijk op de werkplek ervaart? 	
<i>Overeenkomst opleidings- en leersituatie</i>	
c. Vindt de training in Nederland plaats of in het ontwikkelingsland zelf? <ul style="list-style-type: none"> Hoe wordt er bij training in Nederland gezorgd voor een opleidings situatie die lijkt op de werksituatie? 	

<p>d. Vindt er (vervolg)training plaats in het gastland zelf?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zo ja, op welke manier? 	
<i>Variatie in situaties en stimuli</i>	
<p>e. Op welke manieren worden kennis, houding, vaardigheden opgedaan tijdens de culturele voorbereiding overgebracht en geoefend.</p> <ul style="list-style-type: none"> • gebruik werkvormen, materiaal, inzet docenten? 	
<i>Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist</i>	
<p>f. Wat voor soort docenten wordt er ingezet bij culturele voorbereiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • deskundigheid • ervaring met ontwikkelingswerk • opleiding docent 	
<i>Voorbereiding op terugkeer in de werksituatie</i>	
<p>g. Worden de cursisten tijdens en na de training specifiek voorbereid op (terugkeer naar) hun werksituatie?</p>	
4. Evaluatie van de culturele voorbereiding	
<i>Evaluatie van de geleerde kennis, houding en vaardigheden (leerniveau)</i>	
<p>a. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker met de culturele voorbereiding de juiste kennis, houding en vaardigheden heeft opgedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • Objectieve en/of subjectieve evaluatie? • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	
<i>Evaluatie van de toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden in de werksituatie (niveau van het werkgedrag)</i>	
<p>b. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker de tijdens de culturele voorbereiding opgedane kennis, houding en vaardigheden toepast in de werksituatie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • Objectieve en/of subjectieve evaluatie? • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Op welke doelen wordt geëvalueerd? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	

Bijlage 3 Analyseschema documentanalyse

Bijlage 3a. Analyseschema documenten ontwikkelingsorganisatie

A. De specifieke context	
Soort organisatie	
1. Tot wat voor soort organisatie behoort de ontwikkelingsorganisatie? <ul style="list-style-type: none"> • Erkende organisatie: <ul style="list-style-type: none"> - MFP-breed/ MFO - Thematische medefinanciering (TMF) - front office - langlopende subsidies • Categorale ontwikkelingsorganisatie 	
2. Hoe groot is de organisatie? <ul style="list-style-type: none"> • aantal vaste medewerkers • aantal uitzendingen per jaar • aantal nieuwe uitzendingen per jaar 	
3. Wat is de missie van de organisatie? En hoe probeert de organisatie dit te bereiken?	
4. Wat zijn de soort projecten waarvoor uw organisatie ontwikkelingswerkers uitzendt? <ul style="list-style-type: none"> • soort project • thema's 	
5. Wat is het profiel van de ontwikkelingswerkers die uw organisatie selecteert voor uitzending: <ul style="list-style-type: none"> • deskundigheid • functie en taken • ervaring 	
6. Hoe selecteert de organisatie ontwikkelingswerkers? <ul style="list-style-type: none"> • Verschilt deze selectie voor de verschillende vormen van uitzending? 	
7. Wie is er betrokken bij de selectie van ontwikkelingswerkers?	

B. De beoogde interculturele competenties	
1. Heeft de organisatie de interculturele competenties waarover de ontwikkelingswerker volgens de organisatie moet beschikken beschreven?	
2. Zo ja, welke interculturele competenties moet de door de organisatie uitgezonden ontwikkelingswerker volgens de organisatie bezitten?	

C. De culturele voorbereiding	
1. Algemeen	
a. Wie verzorgt de culturele voorbereiding: de ontwikkelingsorganisatie zelf of een opleidingsinstituut (welke instituut?)	
b. Welke culturele voorbereiding krijgen de door de organisatie geselecteerde ontwikkelingswerkers: <ul style="list-style-type: none"> • soort voorbereiding • grootte van trainingsgroep • lengte van de training 	
2. Doelstellingen van de culturele voorbereiding	
a. Wat zijn de doelstellingen voor deze culturele voorbereiding?	
3. Inhoud en vorm van de culturele voorbereiding	
<i>Tegemoet komen aan leerbehoeften cursist</i>	
a. Bestaat er voor of tijdens de training aandacht voor de opleidingsbehoeften van de cursist? Zo ja, op welke wijze: <ul style="list-style-type: none"> • Standaard of maatwerktraining? • anders? 	
b. Wordt tijdens en/of na de training geëvalueerd of de training tegemoet komt aan de opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerker? <ul style="list-style-type: none"> • Hoe?: Welke formulieren/enquêtes worden daarvoor gebruikt? • Welke aspecten van de trainingsbehoeften van ontwikkelingswerkers staan daarbij centraal? 	
c. Wordt, als de ontwikkelingswerker eenmaal op locatie is, geëvalueerd of de opleiding tegemoet komt aan de behoeften die de ontwikkelingswerker uiteindelijk op de werkplek ervaart? <ul style="list-style-type: none"> • Hoe?: Welke formulieren/enquêtes worden daarvoor gebruikt? • Welke aspecten van de trainingsbehoeften van ontwikkelingswerkers staan daarbij centraal? 	
<i>Overeenkomst opleidings- en leersituatie</i>	
e. Vindt de training in Nederland plaats of in het ontwikkelingsland zelf? <ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt bij training in Nederland gezorgd voor een opleidingssituatie die lijkt op de werksituatie? 	
f. Vindt er (vervolg)training plaats in het gastland zelf? <ul style="list-style-type: none"> • Zo ja, op welke manier? • Is er daarbij sprake van 'off-the-job' training of 'on-the-job' training? • liggen de doelstellingen van deze training op leerniveau of niveau van het werkgedrag. 	
<i>Variatie in situaties en stimuli</i>	
g. Op welke manieren worden kennis, houding, vaardigheden opgedaan tijdens de culturele voorbereiding overgebracht en geoefend. <ul style="list-style-type: none"> • gebruik werkvormen, materiaal, inzet trainers/docenten? 	
<i>Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist</i>	
h. Wat voor soort docent/trainer wordt er ingezet bij culturele voorbereiding: <ul style="list-style-type: none"> • deskundigheid 	

<ul style="list-style-type: none"> • ervaring met ontwikkelingswerk • opleiding docent 	
<i>Vorbereiding op terugkeer in de werksituatie</i>	
i. Worden de cursisten tijdens en na de training specifiek voorbereid op (terugkeer naar) hun werksituatie?	
4. Evaluatie van de culturele voorbereiding	
<i>Evaluatie van de geleerde kennis, houding en vaardigheden (leerniveau)</i>	
j. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker met de culturele voorbereiding de juiste kennis, houding en vaardigheden heeft opgedaan? <ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • Objectieve en/of subjectieve evaluatie? • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	
<i>Evaluatie van de toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden in de werksituatie (niveau van het werkgedrag)</i>	
k. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker de tijdens de culturele voorbereiding opgedane kennis, houding en vaardigheden toepast in de werksituatie? <ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • objectieve en/of subjectieve evaluatie? • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Op welke doelen wordt geëvalueerd? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	

Bijlage 3b. Analyseschema documenten opleidingsinstituut

A. De specifieke context	
Soort organisatie	
1. Hoe groot is de organisatie? <ul style="list-style-type: none"> aantal vaste medewerkers aantal uitzendingen per jaar aantal nieuwe uitzendingen per jaar 	
3. Welke visie heeft het opleidingsinstituut op culturele voorbereiding? En hoe probeert de organisatie dit te bereiken?	
4. Voor welke ontwikkelingsorganisaties verzorgt het instituut de culturele voorbereiding	

B. De beoogde interculturele competenties	
1. Heeft de organisatie de interculturele competenties waarover de ontwikkelingswerker volgens de organisatie moet beschikken beschreven?	
2. Zo ja, welke interculturele competenties moet de door de organisatie uitgezonden ontwikkelingswerker volgens de organisatie bezitten?	

C. De culturele voorbereiding	
1. Algemeen	
a. Welke culturele voorbereiding verzorgt het instituut voor de geselecteerde ontwikkelingswerkers: <ul style="list-style-type: none"> soort voorbereiding grootte van trainingsgroep lengte van de training 	
2. Doelstellingen van de culturele voorbereiding	
a. Wat zijn de doelstellingen voor deze culturele voorbereiding?	
3. Inhoud en vorm van de culturele voorbereiding	
<i>Tegemoet komen aan leerbehoeften cursist</i>	
a. Bestaat er voor of tijdens de training aandacht voor de opleidingsbehoeften van de cursist? Zo ja, op welke wijze: <ul style="list-style-type: none"> Standaard of maatwerktraining? anders? 	
b. Wordt tijdens en/of na de training geëvalueerd of de training tegemoet komt aan de opleidingsbehoeften van de ontwikkelingswerker? <ul style="list-style-type: none"> Hoe? Welke formulieren/enquêtes worden daarvoor gebruikt? Welke aspecten van de trainingsbehoeften van ontwikkelingswerkers staan daarbij centraal? 	

<p>c. Wordt, als de ontwikkelingswerker eenmaal op locatie is, geëvalueerd of de opleiding tegemoet komt aan de behoeften die de ontwikkelingswerker uiteindelijk op de werkplek ervaart?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe?: Welke formulieren/enquêtes worden daarvoor gebruikt? • Welke aspecten van de trainingsbehoeften van ontwikkelingswerkers staan daarbij centraal? 	
<i>Overeenkomst opleidings- en leersituatie</i>	
<p>e. Vindt de training in Nederland plaats of in het ontwikkelingsland zelf?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hoe wordt bij training in Nederland gezorgd voor een opleidings situatie die lijkt op de werksituatie? <p>f. Vindt er (vervolg)training plaats in het gastland zelf?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zo ja, op welke manier? • Is daarbij sprake van 'off-the-job' training of 'on-the-job' training? • liggen de doelstellingen van deze training op leerniveau of niveau van het werkgedrag. 	
<i>Variatie in situaties en stimuli</i>	
<p>g. Op welke manieren worden kennis, houding, vaardigheden opgedaan tijdens de culturele voorbereiding overgebracht en geoefend.</p> <ul style="list-style-type: none"> • gebruik werkvormen, materiaal, inzet trainers/docenten? 	
<i>Ervaring van de docent met de werksituatie van de cursist</i>	
<p>h. Wat voor soort docent/trainer wordt er ingezet bij culturele voorbereiding:</p> <ul style="list-style-type: none"> • deskundigheid • ervaring met ontwikkelingswerk • opleiding docent 	
<i>Voorbereiding op terugkeer in de werksituatie</i>	
<p>i. Worden de cursisten tijdens en na de training specifiek voorbereid op (terugkeer naar) hun werksituatie?</p>	
4. Evaluatie van de culturele voorbereiding	
<i>Evaluatie van de geleerde kennis, houding en vaardigheden (leerniveau)</i>	
<p>j. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker met de culturele voorbereiding de juiste kennis, houding en vaardigheden heeft opgedaan?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • Objectieve en/of subjectieve evaluatie? • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	
<i>Evaluatie van de toepassing van de geleerde kennis, houding en vaardigheden in de werksituatie (niveau van het werkgedrag)</i>	
<p>k. Op welke wijze wordt geëvalueerd of de ontwikkelingswerker de tijdens de culturele voorbereiding opgedane kennis, houding en vaardigheden toepast in de werksituatie?</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formele en informele evaluatie? • objectieve en/of subjectieve evaluatie? • Worden bij gebruik van subjectieve evaluatievormen observatiemodellen, indicatoren, checklists, etc., gebruikt? • Op welke doelen wordt geëvalueerd? • Welke evaluatiecriteria worden gehanteerd? <ul style="list-style-type: none"> ○ absoluut – relatief ○ specifiek - globaal 	