

### Internationale ervaring bevordert creativiteit op het werk

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

*naar: Naomi Ellemers*

*uit: Het Financieele Dagblad, 15 augustus 2019*

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

- noot 1 *recruiter*: iemand die personeel werft en selecteert met de bedoeling een openstaande vacature te vervullen
- noot 2 *MBA* (afkorting van *Master of Business Administration*): een beroepsgerichte bedrijfskundige en bedrijfseconomische studie
- noot 3 *outside the box*: buiten de gebruikelijke kaders

### Tekst 3 Internationale ervaring bevordert creativiteit op het werk

---

Tekst 3 kan in vier achtereenvolgende delen worden onderverdeeld:

deel 1: alinea 1

deel 2: alinea 2 tot en met 4

deel 3: alinea 5 tot en met 7

deel 4: alinea 8

- 1p **21** Welke uitspraak is het meest in overeenstemming met de strekking van deel 3?

Het beschreven onderzoek van Galinsky

- A blijkt praktisch toepasbare uitkomsten te hebben.
- B heeft grote maatschappelijk-economische relevantie.
- C leidt tot een beter begrip van een bekend mechanisme.
- D levert voorspelbare en weinig verrassende resultaten op.

- 2p **22** Deze vraag vervallen.

- 1p **23** Wat voegt alinea 5 toe aan alinea 4?

- A een aanbeveling bij de onderzoeksresultaten in alinea 4
- B een nuancering bij de onderzoeksresultaten in alinea 4
- C een verklaring van de onderzoeksresultaten in alinea 4
- D een waardering van de onderzoeksresultaten in alinea 4

In alinea 6 en 7 staan twee zinnen of zinsgedeelten die lijken te benadrukken dat de conclusies van de beschreven studies serieus genomen kunnen worden.

- 2p **24** Citeer deze zinnen of zinsgedeelten.

In alinea 6 tot en met 8 wordt gesproken over 'cognitieve flexibiliteit' en 'morele flexibiliteit' van internationale ervaring.

- 3p **25** Welke van de onderstaande begrippen betreffen de 'cognitieve flexibiliteit' en welke de 'morele flexibiliteit' van internationale ervaring?

Neem de nummers over en zet achter elk nummer *cognitief* of *moreel*.

- 1 egocentrisme
- 2 empathisch vermogen
- 3 intensieve ervaringen
- 4 inventiviteit
- 5 meerwaarde
- 6 onbetrouwbaarheid
- 7 wisselende relaties

Uit alinea 8 zijn twee aanbevelingen af te leiden: een voor werknemers en een voor werkgevers.

- 2p **26** Hoe zouden deze aanbevelingen luiden?  
Neem onderstaande zinsgedeelten over en vul ze aan.

Werknemers zouden ...

Werkgevers zouden ...

"Op zich zijn die resultaten misschien niet anders dan verwacht: dat is nu precies de reden dat internationale ervaring zo hoog gewaardeerd wordt."  
(regels 78-82)

Al zijn de resultaten van het onderzoek misschien niet onverwacht, het onderzoek is wel van grote waarde.

- 1p **27** Leg op basis van tekst 3 uit waarom het onderzoek van waarde is.  
Geef antwoord in een of meer volledige zinnen en gebruik voor je antwoord niet meer dan 20 woorden.

In alinea 1 worden voorbeelden genoemd van manieren waarop werkgevers hun medewerkers een buitenlandverblijf aanbieden, waaronder een wereldreis door verschillende landen.

- 2p **28** Leg uit waarom werkgevers hun werknemers eigenlijk beter *niet* op een dergelijke wereldreis zouden kunnen laten gaan, op grond van de studies die in tekst 3 beschreven zijn.

Geef antwoord in een of meer volledige zinnen en gebruik voor je antwoord niet meer dan 25 woorden.

De titel van tekst 3 kan zo worden aangevuld dat die de hoofdgedachte van de tekst weergeeft.

- 2p **29** Welke aanvulling zou dat moeten zijn?  
Internationale ervaring bevordert creativiteit op het werk,
- A maar heeft ook negatieve gevolgen
  - B mits het om diepe ervaring gaat
  - C omdat cognitieve flexibiliteit aan te leren is
  - D waardoor problemen sneller opgelost kunnen worden

1p 30 Wat is het belangrijkste doel van tekst 3?

Het belangrijkste doel van tekst 3 is de lezer

- A ervan te doordringen dat internationale ervaring goed is voor creativiteit op het werk en maatschappelijke relevantie heeft.
- B ervan te overtuigen dat werkgevers hun werknemers vaker naar het buitenland zouden moeten sturen.
- C te informeren over onderzoek naar de relatie tussen internationale ervaring en creativiteit op het werk.
- D te laten nadenken over het effect van internationale ervaring en creativiteit op het werk.