

Interculturele communicatie

Van ontkenning tot wederzijdse integratie

Raya Nunez Mahdi
Carlos Nunez
Laura Popma

5e, herziene druk, 2021

© 2021, Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

NUR 812

ISBN 978 90 232 5687 8

ISBN ebook 978 90 232 5692 2

5e, herziene druk, 2021

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Grafische verzorging: LINE UP boek en media bv, Groningen

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp, Zwolle

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Raalte

Inhoud

Voorwoord	IX
Hoofdstuk 1 Cultuur, communicatie en wereldburgerschap	2
Introductie en definities	
1.1 Cultuur: zichtbaar en onzichtbaar	4
1.2 Definitie van cultuur	5
1.3 Culturele programmering	6
1.4 Cultuur en subculturen	8
1.5 Interculturele communicatie	9
1.6 Communicatieruis	10
1.7 Het TOPOI-model, een interventie bij culturele ruis	11
1.8 Wereldburgerschap	15
1.8.1 Definitie	16
1.8.2 Onderwijs in wereldburgerschap	16
1.8.3 Wereldburgerschapscompetenties	18
1.8.4 Waar komt het in de praktijk op neer?	18
1.9 Conclusie	20
1.10 Opdrachten	21
Hoofdstuk 2 Intercultureel communiceren met de zes basiswaarden van Hall	24
2.1 Communicatie in hoogcontext- en laagcontextculturen	26
2.1.1 Laagcontextcultuur	26
2.1.2 Hoogcontextcultuur	27
2.1.3 Misverstanden door te veel of te weinig context	29
2.1.4 De geografische verdeling van laagcontext- en hoogcontextculturen	30
2.1.5 Subculturen en verschillen in context	31
2.1.6 Communiceren vanuit een hoogcontext- en laagcontextcultuur	31

2.2	Monochrome en polychrone tijdsbeleving.....	33
2.2.1	Monochrome cultuur.....	35
2.2.2	Polychrone cultuur.....	35
2.2.3	Werken volgens een monochrome en polychrone tijdsbeleving.....	36
2.3	Persoonlijke ruimte.....	36
2.3.1	Omgaan met verschillen in persoonlijke ruimte.....	37
2.4	Snelle en langzame boodschappen.....	39
2.5	Snelle en langzame informatiestroom.....	42
2.5.1	Langzame informatiestroom.....	42
2.5.2	Snelle informatiestroom.....	42
2.6	De keten van handelingen.....	43
2.7	Conclusie.....	45
2.8	Opdrachten.....	45

Hoofdstuk 3 Intercultureel werken met de zes basiswaarden van Kluckhohn..... 48

3.1	De natuur overheersen, in harmonie met de natuur of overheerst door de natuur.....	50
3.2	Gericht zijn op verleden, heden of toekomst.....	52
3.3	Doen of zijn: taakgericht of relatiegericht.....	53
3.4	Individualisme of collectivisme: je relatie tot anderen.....	55
3.4.1	Individen, collateralen groepen en hiërarchische groepen... ..	55
3.4.2	Individualisme, collectivisme en David Pinto's F- en G-culturen.....	58
3.5	Openbare en privéruimte.....	59
3.6	De natuur van de mens.....	61
3.7	Pinto's driestappenmethode.....	62
3.8	Conclusie.....	63
3.9	Opdrachten.....	63

Hoofdstuk 4 Werken met de culturele dimensies van Hofstede..... 66

4.1	Machtsafstand.....	68
4.2	Individualisme en collectivisme.....	71
4.3	Masculiniteit en femininiteit.....	75
4.4	Onzekerheidsvermijding.....	77
4.5	Langetermijn- en kortetermijngerichtheid.....	81
4.5.1	Langetermijngerichtheid (LTG).....	81
4.5.2	Kortetermijngerichtheid.....	82
4.5.3	Over de langetermijngerichtheidscores.....	82
4.6	Hedonisme en soberheid.....	83
4.7	Landenscores voor de culturele dimensies van Hofstede.....	85
4.8	Opdrachten.....	88

Hoofdstuk 5	Culturele synergie: Trompenaars' zeven dimensies en culturele verzoening	90
5.1	Universalisme en particularisme. Regels of relaties?	92
5.2	Individualisme en communitarisme	94
5.3	Emoties: neutraal en affectief	94
5.4	Betrokkenheid: specifiek en diffuus	96
5.4.1	Wat kan er misgaan als specifiek en diffuus elkaar overlappen?	98
5.5	Status: verworven en toegeschreven	100
5.6	Beleving van tijd	103
5.7	Hoe men de omgeving ervaart: interne en externe controle	103
5.8	Verzoening: van vicieuze cirkel naar virtueuze cirkel	104
5.9	In drie stappen naar culturele synergie	109
5.9.1	Culturele vermijding	110
5.9.2	Culturele dominantie	111
5.9.3	Culturele aanpassing	111
5.9.4	Cultureel compromis	111
5.9.5	Culturele synergie	111
5.10	Opdrachten	113
Hoofdstuk 6	Interculturele sensitiviteit als groeiproces	116
6.1	Ontkenning	119
6.1.1	Groeistrategie	119
6.2	Weerstand/polarisatie	121
6.2.1	Groeistrategie	121
6.3	Minimalisering	123
6.3.1	Groeistrategie	123
6.4	Aanvaarding	125
6.4.1	Groeistrategie	125
6.5	Aanpassing	127
6.5.1	Groeistrategie	127
6.6	Wederzijdse integratie/interculturele competentie	129
6.7	Opdracht	130
Hoofdstuk 7	Wonen, studeren en werken in het buitenland: cultuurschok en thuiskeerschok	134
7.1	Wat is cultuurschok?	136
7.2	Wat zijn de fasen in cultuurschok?	136
7.3	De voorvertrekfase: spanning en onzekerheid	138
7.4	De vakantiegevoelfase: de roze bril	140
7.5	De boosheidfase: het is hun schuld	142
7.6	De aanpassingsfase en -strategieën	144
7.7	Thuiskeerschok	145

7.8	Thuiskeerschok en internationale carrières.....	147
7.9	Opdrachten.....	148
Hoofdstuk 8	Diversiteit in teams en 'global leadership'	150
8.1	Diversiteit in teams.....	152
8.2	Sterktes, zwaktes en voorwaarden voor excellentie.....	154
8.2.1	Wat zijn de sterktes van multiculturele groepen?.....	154
8.2.2	Wat zijn de zwaktes van multiculturele groepen?.....	155
8.2.3	Wat zijn de voorwaarden voor effectiviteit bij multiculturele teams?.....	156
8.3	Culturele vooringenomenheid en impliciete (onbewuste) vooringenomenheid.....	156
8.3.1	Wat trek je aan?.....	156
8.4	Multiculturele teams tijdens de fasen van groepsontwikkeling: uitdagingen en kansen voor multiculturele teams.....	160
8.5	'Global Leadership': het GLOBE-project.....	162
8.6	GLOBE-dimensies of culturele competenties.....	164
8.6.1	Zoals het is en hoe het zou moeten zijn.....	164
8.7	GLOBE-leiderschapsclusters.....	166
8.8	GLOBE-leiderschap en -waarden.....	168
8.9	Conclusie.....	169
8.10	Opdrachten.....	170
	Over de auteurs	175
	Over de illustrator	177
	Bibliografie	178

Voorwoord

Dit boek is een eerste benadering van wat er kan gebeuren op universiteiten, hogescholen en business schools waar studenten van alle nationaliteiten en culturen bij elkaar komen.

Hieronder volgt een verhelderende beschouwing over wat er zou kunnen gebeuren bij jullie latere werk in bedrijven, zonder je bewust te zijn van de inhoud van dit boek.

De auteurs zijn de heer **Luis Miguel Rojo Y Pinto** grote dank verschuldigd voor het delen van zijn ervaring met de studenten.

“Ik ben geboren in Frankrijk, heb ouders van Spaanse afkomst, en ik zag mezelf als een puur multicultureel persoon, totdat ik me een aantal jaren geleden in Latijns-Amerika moest vestigen. En daar ontving ik mijn eerste echte ‘interculturele dreun’ bij een vergadering met Colombiaanse ingenieurs. Bij het onderzoeken van veiligheidsaspecten voor onze voertuigen was mijn doel steeds om me te concentreren op de noodzaak deze uit te rusten met airbags en ABS. Een van de ingenieurs merkte echter op dat veiligheid met name te maken had met de kracht van de motor, die van vitaal belang is bij het inhalen op de overvolle wegen van dit prachtige land.

Deze anekdote maakte voor mij het begrip ‘context’ pijnlijk duidelijk.

Een ander voorbeeld: Toen een marketingteam in Venezuela me een interessant project demonstreerde, reageerde ik met een luid “niet slecht!”, waarop de projectmanager onmiddellijk wit wegtrok en me vroeg waarom ik het project niet waardeerde. Een kwestie van interpretatie, want “niet slecht” is in Venezuela een beleefde manier om te zeggen dat je het project weigert.

En toen ik voor een Koreaans merk werkte, moest ik de manier waarop ik de projecten voor het Koreaanse bestuur verdedigde en presenteerde ook veranderen. Het zou namelijk onmogelijk voor hen zijn om gezichtsverlies te lijden ten opzichte van hun collega's met dezelfde machtsafstand, zelfs als ik er tevoren in geslaagd was hun akkoord te krijgen. Allemaal een kwestie van cultuur.

X

Ik werk nu voor Nissan, in een regionale business unit, waarin Frankrijk, Nederland en België vertegenwoordigd zijn. Elke dag word ik geconfronteerd met de moeilijkheid om communicatiepatronen aan te passen met het doel multiculturele teams te verbinden en gemeenschappelijke doelen te bereiken. Het mag vreemd klinken, maar een Frans "ja" wordt niet noodzakelijkerwijs op dezelfde wijze begrepen als een Nederlands "ja". Er bestaat niet zoiets als een universele manier om de filters toe te passen die we vanuit onze opvoeding, onze sociale omgeving en onze ervaring meekrijgen. Zelfs waar we gewend zijn aan globale omgevingen en we het gevoel hebben dat we 'de wereld' kennen doordat we allerlei media en hulpmiddelen tot onze beschikking hebben, zijn we ons niet altijd bewust van de noodzaak om de boodschappen te decoderen. Daarom moeten we de referenties van onze tegenspelers gebruiken, en niet die van onszelf.

Dit boek is gebaseerd op echte voorbeelden en oefeningen, en stelt de lezer in staat om niet alleen te begrijpen waarom de uitwisseling van boodschappen die helder lijken toch niet begrepen worden, maar ook om na te denken over vragen over zijn eigen verhaal. In elk hoofdstuk vind je basisprincipes die helderheid geven over de verschillen in interpretatie tussen culturen. Neem tevoren en achteraf de tijd om die aspecten te overwegen en je zult naar alle waarschijnlijkheid de blunders vermijden die soms grote schokken kunnen veroorzaken. Die schokken hebben namelijk vaak te maken met het gebruik van een ongepaste vorm en minder met het oneens zijn over de inhoud."

Luis Miguel Rojo Y Pinto, Marketing General Manager, Nissan West-Europa

1

Cultuur, communicatie en wereldburgerschap

Introductie en definities

- 1.1 Cultuur: zichtbaar en onzichtbaar
- 1.2 Definitie van cultuur
- 1.3 Culturele programmering
- 1.4 Cultuur en subculturen
- 1.5 Interculturele communicatie
- 1.6 Communicatieruis
- 1.7 Het TOPOI-model, een interventie bij culturele ruis
- 1.8 Wereldburgerschap
- 1.9 Conclusie
- 1.10 Opdrachten

In dit hoofdstuk bespreken we de begrippen cultuur, interculturele communicatie en wereldburgerschap. Cultuur is aangeleerd. Cultuur beïnvloedt de manier waarop we denken, voelen en ons gedragen. Cultuur vormt zelfs onze waarneming en vervormt ons oordeel over anderen. We zijn ons er vaak niet van bewust hoezeer cultuur onze manier van communiceren beïnvloedt. Het doel van dit hoofdstuk is om ons meer bewust te worden van onze eigen cultuur en in te zien hoe onze cultuur onze communicatie beïnvloedt. Maar ook hoe we, als echte wereldburgers, met deze bewustwording en inzichten beter intercultureel kunnen communiceren in een verbonden wereld.

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk ben je in staat:

- 1 het begrip cultuur te definiëren;
 - 2 het begrip culturele lagen toe te lichten en voorbeelden bij iedere laag te geven;
 - 3 jouw culturele programmering te omschrijven;
 - 4 jouw eigen cultu(r)en te beschrijven, evenals hoe je je culturele normen, waarden en gedrag hebt geleerd, en van wie;
 - 5 het communicatieproces en de betekenis van interculturele communicatie uit te leggen;
 - 6 het begrip culturele ruis te beschrijven;
 - 7 de vijf communicatiegebieden uit het TOPOI-model die de bron zijn van communicatieruis te benoemen;
 - 8 in te grijpen bij communicatieruis of culturele ruis met behulp van TOPOI;
 - 9 de kennis, vaardigheden en attitudes die wereldburgerschap bevorderen te tonen.
-

1.1 Cultuur: zichtbaar en onzichtbaar

Cultuur zou je kunnen zien als een ui, met vele schillen ofwel lagen. Van de buitenste laag tot aan de diepste laag ga je van direct waarneembare zaken naar onzichtbare of abstracte zaken.



Figuur 1.1 *Culturele ui.* (Edgar Schein, 2004)

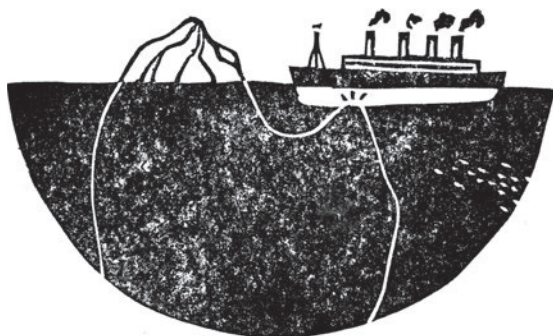
1. Tastbare zaken (buitenste laag)
2. Normen en waarden
3. Basiswaarden (diepste laag)

1. De buitenste laag, of de zichtbare laag van een cultuur noemen we de *tastbare zaken*, of artefacten. Als je bijvoorbeeld als buitenlander in Nederland komt, dan zijn de tastbare zaken de eerste zaken die je opvallen. Denk aan de fietspaden, de gebouwen met grote ramen en de gordijnen die vaak open zijn. Verder zie je lange mensen en valt de kleding die de mensen dragen je op. Je ziet bijvoorbeeld dat veel Nederlanders brood eten en melk drinken bij hun lunch. De eerste keer dat je een bedrijf binnenkomt, zijn de eerste zaken die je waarneemt ook de tastbare zaken. Bijvoorbeeld het bedrijfslogo, de huisstijl en of de medewerkers formeel gekleed gaan. Tastbare zaken zijn eenvoudig waar te nemen en zijn handig om te weten. Maar interculturele communicatie gaat over meer dan alleen deze tastbare zaken of artefacten.

2. De tweede laag noemen we *normen en waarden*. Dit zijn zowel geschreven als ongeschreven standaarden voor correct en gewenst gedrag. Is het de gewoonte om een paar minuten te vroeg of precies op tijd in de klas te komen? Of is het juist gewenst om een paar minuten te laat te komen? Is 3 minuten te laat nog acceptabel en 10 minuten te laat niet? Dit zijn voorbeelden van normen. Waarden zeggen iets over wat we goed of juist vinden. Bijvoorbeeld, is het goed om op te staan voor een ouder iemand in de bus? Is het goed om een kaartje te sturen of op te bellen naar een zieke klasgenoot? Normen en waarden zijn niet zo zichtbaar als artefacten of tastbare zaken. Het duurt

even voor je ze opmerkt. Laat staan voor je ze je eigen hebt gemaakt. Maar met de nodige inspanning en goede observatie kunnen ze geleerd worden.

3. De diepste laag zijn de *basiswaarden*. Deze zijn abstract en onzichtbaar. We leren ze al op heel jonge leeftijd – voordat we 7 zijn – en we zijn ons niet bewust van de invloed die ze hebben op ons doen en laten. Toch worden onze beleving van de wereld om ons heen en de oordelen die we over anderen hebben sterk gevormd of vervormd door deze basiswaarden van onze cultuur. En dit is nu precies waar het om gaat in interculturele communicatie: het gaat om de bewustwording van de basiswaarden van onze eigen cultuur. En om het herkennen van de basiswaarden van andere culturen. Alleen op die manier kun je creatiever en effectiever communiceren met mensen uit andere culturen. Je zult zelfs culturele verscheidenheid als een bron van inspiratie en groei gaan zien en gebruiken. En je zult culturele synergie gaan bereiken. In het laatste hoofdstuk van dit boek zullen we dit begrip nader uitwerken.



Figuur 1.2 *De culturele ijsberg en de Titanic als metafoor voor culturele botsingen op het niveau van de onzichtbare basiswaarden.*

1.2 Definitie van cultuur

Nu gaan we cultuur definiëren. Dit boek gaat niet over Cultuur met de grote C, zoals literatuur, kunst, muziek, theater, musea en bouwkunst. Het gaat over cultuur met de kleine c: de patronen van denken, voelen en handelen die we hebben aangeleerd, waar we mee vertrouwd zijn en die we delen met anderen uit onze gemeenschap. Er zijn vele definities van cultuur. Wij kiezen voor een korte, duidelijke definitie van de Nederlandse cultuurdeskundige Geert Hofstede, omdat deze in het kort de essentie weergeeft van wat cultuur is: cultuur hoort bij een groep en we hebben cultuur in onze groep(en) aangeleerd.

“Cultuur is de collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van die van andere groepen.”