

## **Interculturele Communicatie**

Voor  
Loekie Mahdi-Hardey,  
Izak Mahdi,  
Maria Teresa Abondano  
en Vicente Nunez

# Interculturele Communicatie

Van ontkenning tot wederzijdse integratie

Carlos Nunez  
Raya Nunez Mahdi  
Laura Popma

4<sup>e</sup>, herziene druk

© 2017, Koninklijke Van Gorcum BV, Postbus 43, 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, 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 verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprerecht.nl](http://www.reprerecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)).

NUR 812

ISBN folioboek 978 90 232 5553 6

ISBN ebook 978 90 232 5554 3

Omslagontwerp: Kim Boeren, Viesrood grafisch & interactief ontwerp

Grafische verzorging: Imago Mediabuilders, Amersfoort

Uitgave: Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum, Assen

Druk: Drukkerij Van Gorcum, Assen

Illustraties: Masaaki Oyamada, Den Haag, in samenwerking met Carlos Nunez

# Inhoud

	<b>Voorwoord</b> .....	9
<b>Chapter 1</b>	<b>Cultuur, communicatie en wereldburgerschap</b> .....	12
1.1	Cultuur: zichtbaar en onzichtbaar.....	14
1.2	Definitie van cultuur.....	15
1.3	Culturele programmering .....	16
1.4	Cultuur en subculturen.....	18
1.5	Interculturele communicatie.....	19
1.6	Communicatieruis.....	20
1.7	Het TOPOI-model, een interventie bij culturele ruis.....	21
1.8	Wereldburgerschap .....	26
1.8.1	Definitie .....	26
1.8.2	Onderwijs in wereldburgerschap.....	26
1.8.3	Wereldburgerschapscompetenties .....	28
1.8.4	Waar komt het in de praktijk op neer?.....	29
1.9	Opdrachten .....	32
<b>Chapter 2</b>	<b>Intercultureel communiceren met de zes basiswaarden van Hall</b> .....	36
2.1	Communicatie in hoogcontext- en laagcontextculturen.....	38
2.1.1	Laagcontextcultuur.....	38
2.1.2	Hoogcontextcultuur.....	39
2.1.3	Misverstanden door te veel of te weinig context.....	41
2.1.4	De geografische verdeling van laagcontext- en hoogcontextculturen .....	42
2.1.5	Subculturen en verschillen in context.....	43
2.1.6	Communiceren vanuit een hoogcontext- en laagcontextcultuur .....	43

2.2	Monochrome en polychrone tijdsbeleving .....	46
2.2.1	Monochrome cultuur .....	47
2.2.2	Polychrone cultuur .....	48
2.2.3	Werken volgens een monochrome en polychrone tijdsbeleving .....	48
2.3	Persoonlijke ruimte .....	49
2.3.1	Omgaan met verschillen in persoonlijke ruimte....	49
2.4	Snelle en langzame boodschappen .....	51
2.5	Snelle en langzame informatiestroom .....	54
2.5.1	Langzame informatiestroom .....	55
2.5.2	Snelle informatiestroom.....	55
2.6	De keten van handelingen.....	56
2.7	Opdrachten – je culturele profiel volgens Halls basiswaarden .....	58
<b>Chapter 3</b>	<b>Intercultureel werken met de zes basiswaarden van Kluckhohn.....</b>	<b>60</b>
3.1	De natuur overheersen, in harmonie met de natuur of overheerst door de natuur .....	62
3.2	Gericht zijn op verleden, heden of toekomst.....	64
3.3	Doen of zijn: taakgericht of relatiegericht.....	65
3.4	Individualisme of collectivisme: je relatie tot anderen.....	66
3.4.1	Individen, collateralen groepen en hiërarchische groepen.....	67
3.4.2	Individualisme, collectivisme en David Pinto's F- en G-culturen.....	69
3.5	Openbare en privéruimte.....	70
3.6	De natuur van de mens .....	72
3.7	Pinto's driestappenmethode.....	73
3.8	Opdrachten .....	75
<b>Chapter 4</b>	<b>Werken met de culturele dimensies van Hofstede....</b>	<b>78</b>
4.1	Machtsafstand .....	80
4.2	Individualisme en collectivisme .....	82
4.3	Masculiniteit en femininiteit .....	87
4.4	Onzekerheidsvermijding.....	88
4.5	Langetermijn- en kortetermijngerichtheid .....	92
4.5.1	Langetermijngerichtheid (LTG).....	92
4.5.2	Kortetermijngerichtheid.....	93
4.5.3	Over de langetermijngerichtheidsscores .....	93

4.6	Hedonisme en soberheid.....	94	
4.7	Landenscores voor de culturele dimensies van Hofstede..	95	
4.8	Opdrachten .....	99	
<b>Chapter 5</b>	<b>Culturele synergie: Trompenaars' 7 dimensies en culturele verzoening.....</b>	<b>100</b>	<b>7</b>
5.1	Universalisme en particularisme. Regels of relaties?.....	102	
5.2	Individualisme en communitarisme .....	104	
5.3	Emoties: neutraal en affectief.....	104	
5.4	Betrokkenheid: specifiek en diffuus .....	106	
5.4.1	Wat kan er misgaan als specifiek en diffuus elkaar overlappen? .....	107	
5.5	Status: verworven en toegeschreven.....	110	
5.6	Beleving van tijd.....	113	
5.7	Hoe men de omgeving ervaart.....	113	
5.8	Verzoening: van vicieuze cirkel naar virtueuze cirkel.....	114	
5.9	In drie stappen naar culturele synergie .....	119	
5.9.1	Culturele vermindering.....	120	
5.9.2	Culturele dominantie .....	121	
5.9.3	Culturele aanpassing.....	121	
5.9.4	Cultureel compromis .....	122	
5.9.5	Culturele synergie .....	122	
5.10	Opdrachten .....	124	
<b>Chapter 6</b>	<b>Interculturele sensitiviteit als groeiproces .....</b>	<b>128</b>	
6.1	Ontkenning.....	131	
6.1.1	Groeistrategie.....	131	
6.2	Weerstand.....	133	
6.2.1	Groeistrategie.....	133	
6.3	Minimalisering.....	135	
6.3.1	Groeistrategie.....	135	
6.4	Aanvaarding.....	137	
6.4.1	Groeistrategie.....	137	
6.5	Aanpassing.....	139	
6.5.1	Groeistrategie.....	139	
6.6	Wederzijdse integratie / interculturele competentie.....	141	
6.7	Opdracht: interculturele sensitiviteit rollenspel.....	142	

<b>Chapter 7</b>	<b>Wonen, studeren en werken in het buitenland: cultuurschok en thuiskeerschok</b> .....	<b>144</b>
7.1	Wat is cultuurschok?.....	146
7.2	Wat zijn de fasen in cultuurschok? .....	146
7.3	De voorvertrekfase: spanning en onzekerheid.....	147
7.4	De vakantiegevoelfase: de roze bril.....	149
7.5	De boosheidfase: het is hun schuld.....	150
7.6	De aanpassingsfase en strategieën.....	151
7.7	Thuiskeerschok.....	151
7.8	Thuiskeerschok en internationale carrières .....	153
7.9	Opdrachten .....	155
<b>Chapter 8</b>	<b>Multiculturele teams en ‘global leadership’</b> .....	<b>156</b>
8.1	Diversiteit in teams .....	158
8.2	Sterktes, zwaktes en voorwaarden voor excellentie.....	160
8.2.1	Wat zijn de sterktes van multiculturele groepen? .....	160
8.2.2	Wat zijn de zwaktes van multiculturele groepen? .....	162
8.2.3	Wat zijn de voorwaarden voor effectiviteit bij multiculturele teams?.....	162
8.3	Multiculturele teams tijdens de fasen van groepsontwikkeling .....	162
8.4	‘Global Leadership’: het GLOBE-project .....	164
8.5	GLOBE-dimensies of culturele competenties .....	165
8.5.1	Zoals het is en hoe het zou moeten zijn .....	167
8.6	GLOBE-leiderschapsclusters.....	167
8.7	GLOBE-leiderschap en -waarden.....	169
8.8	Opdrachten .....	171
	<b>Over de auteurs</b> .....	<b>176</b>
	<b>Over de illustrator</b> .....	<b>178</b>
	<b>Bibliografie</b> .....	<b>179</b>



# 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.*

10

*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 onangepaste 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 Onderwijs in wereldburgerschap**
- 1.9 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.

## 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.

14



Figuur 1.1 Culturele ui.  
(Edgar Schein, 2004)

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

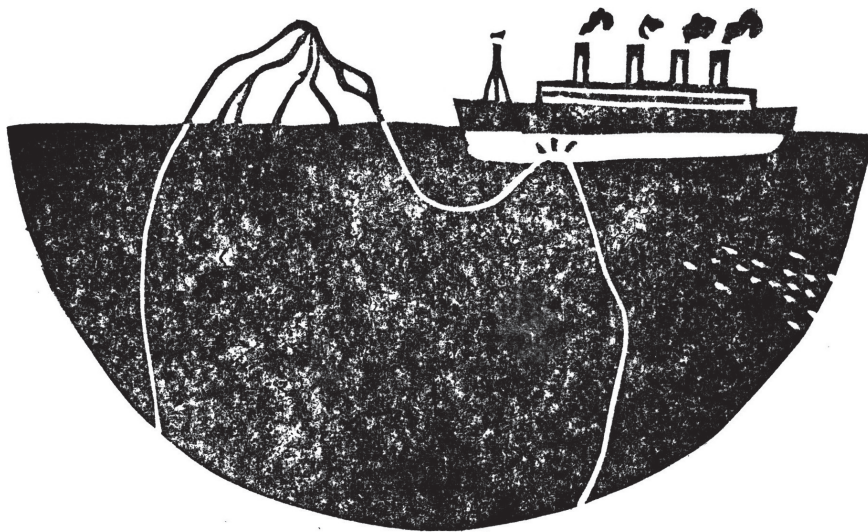
1. De buitenste laag, of de zichtbare laag van een cultuur noemen we de *tastbare zaken*, of artefacten. Als je bijvoorbeeld als buitenlander in Nederland komt, dan zijn de tastbare zaken de eerste zaken die je opvallen. Denk aan de fietspaden, de gebouwen met grote ramen en de gordijnen die vaak open 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.

15

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 wordt 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 metafoer 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:

16

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

#### Wat is cultuur?

Volgens Edgar Schein is cultuur:

“...een samenstelling van fundamentele veronderstellingen van een bepaalde groep, bedacht of ontwikkeld tijdens een leerproces met betrekking tot externe aanpassing en interne integratie, en daarom overgedragen aan nieuwe leden als juiste manieren van waarnemen, denken en voelen” (Schein, 2004).

Mijnd Huijser noemt cultuur onze “comfort zone” en definieert het als:

“De door een groep gedeelde normen en waarden zoals uitgedrukt in het gedrag van de leden van die groep” (Huijser, 2006).

Fons Trompenaars:

“Cultuur is de manier waarop een groep mensen problemen oplost” (Trompenaars & Hampden Turner, 1998).

En zo noemt Geert Hofstede cultuur:

“De collectieve mentale programmering die de leden van één groep onderscheidt van die van andere groepen” (Hofstede, 1991).

### 1.3 Culturele programmering

We zeiden het al eerder: cultuur is aangeleerd. Hofstede noemt dat *programmering* en dit gebeurt via opvoeding, socialisatie, normen en waarden en waarneming.

Heel veel van de programmering gebeurt via je *opvoeding*. Als je voor het eerst aan iemand voorgesteld wordt, geef je een hand. Dat doe je niet zomaar. Dat is je op jonge leeftijd bijgebracht. “Geef es netjes een hand!”, en als je dat had gedaan was de beloning “Goed zo!” Dat heb je net zolang aangehoord totdat je vanzelf een handje gaf. En voor jou is het dan een gegeven dat handen schudden normaal is.



Sommige dingen leren we door *socialisatie*, door met anderen om te gaan. Om bij het handen schudden te blijven, hoe doe jij dat? Geef je een slap handje? Een te stevige hand? Door omgang met anderen leer je aanvoelen hoe stevig je een hand moet schudden, met de bijbehorende juiste glimlach en mate van oogcontact. In Nederland is een ferme hand gewenst en een slap handje een teken van een zwak karakter. In veel Aziatische landen vinden ze een ferme hand te agressief en een bescheiden zachte hand juist beleefd.

17

We worden ook via allerlei normen en waarden cultureel geprogrammeerd. Als het volgens de normen en waarden binnen een cultuur gewenst is om voor een oudere op te staan in de bus, dan krijgen we een ongemakkelijk gevoel als we blijven zitten en een goed gevoel als we een zitplaats afstaan. In sommige landen is het juist gewenst om voor kinderen op te staan, want zij zijn nog klein en kwetsbaar.

Een deel van de programmering, ten slotte, gebeurt via de *waarneming*. Door om ons heen te kijken en bewust of onbewust keuzes te maken over hoe we ons willen gedragen, bouwen we als het ware ook mee aan deze programmering.

Culturele programmering maakt ons gelukkig niet tot slechts culturele robots, die zich precies gedragen zoals de voorschriften luiden. Onafhankelijk van zijn cultuur is iedere persoon een uniek individu dat in staat is keuzes te maken. Bijvoorbeeld door de culturele groepsnormen te volgen of daar juist van af te wijken. Er zijn dan ook drie niveaus van programmering.

Individu
Cultuur
Menselijke natuur

Als je dagen lang niets te eten hebt gehad, dan zorgt de menselijke natuur ervoor dat je iets te eten zoekt en dat met je handen opeet! Dat je de beslissing neemt om het voedsel op een bord te leggen en met vork en mes (of stokjes!) op te eten, is jouw culturele programmering. Daarentegen kun je als individu ervoor kiezen om geen gebruik te maken van vork en mes ondanks je culturele programmering of wat de maatschappij ervan vindt. Op vergelijkbare wijze kan, in sommige culturen, jouw programmering je leren om voedsel met anderen te delen en nooit alleen te eten. En ook daar kunnen individuen ervoor kiezen om het helemaal alleen op te eten. Ondanks het feit dat de maatschappij dit kan afkeuren of dat dit zelfs mogelijke sancties heeft.

## 1.4 Cultuur en subculturen

18

In onze gekozen definitie van cultuur als ‘de collectieve mentale programmering die de leden van één groep onderscheidt van die van andere groepen’, wijst het woord *collectief* op de groep of subgroepen waartoe wij horen. Dat betekent niet dat het hele land zo’n grote groep is, of een set culturele patronen deelt. Integendeel, er zijn vele subgroepen of subculturen waar we bij horen. Bijvoorbeeld een regionale cultuur, de middenklassecultuur of een bedrijfscultuur. Zo heeft iedereen een eigen programmering.

We geven hier een lijst van mogelijke subculturen:

- Werelddeel (de Aziatische of Amerikaanse cultuur)
- Land (de Nederlandse of Poolse cultuur)
- Etnische cultuur (etnische minderheidsculturen in Nederland zoals de Indische, Surinaamse, Marokkaanse of Turkse cultuur)
- Regio (de cultuur van Brabant, Friesland of boven en onder de rivieren)
- Stad of platteland (de cultuur van de Randstad)
- Geloof (katholiek, protestant, islamitisch, joods, hindoe of boeddhist)
- Sociale klasse (middenstand of arbeider)
- Geslacht (verschillen tussen de cultuur van mannen, vrouwen en lhbt’s (lesbische vrouwen, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders).
- Leeftijd (babyboomers, de vooroorlogse generatie of de patatgeneratie)
- Beroep (gezondheidszorg, techniek of de economie-en-managementcultuur)
- Hobby (hockey, voetbal, filatelie, schaken of tuinieren)
- Bedrijfscultuur (verschillen tussen de Hogeschool Rotterdam, de Hogeschool Utrecht of de Universiteit van Utrecht)

Dit is een vrij complete, maar niet uitputtende lijst. Je kunt zelf natuurlijk je eigen voorbeelden erbij bedenken.

Het is goed je ervan bewust te zijn dat er niet alleen verschillen maar ook veel overeenkomsten in onze subculturen zijn. Culturen kunnen elkaar ook overlappen. Bovendien helpt een open houding om meer en andere identiteiten evenals een collectieve identiteit te leren begrijpen. Nederlandse en internationale studenten van de Hogeschool Utrecht spelen samen in Intopia, een managementsimulatiespel. Zij ervaren tijdens het spelen van het spel dat hun interesse in het vak een verbindende en éénmakende factor is. Zelfs zozeer, dat het spelen van het spel ervoor zorgt dat ze eerder gevoelde nationale en regionale culturele verschillen achter zich kunnen laten. Ze werken uitstekend samen.

Teams die zijn samengesteld uit verschillende culturele achtergronden zijn niet per definitie goed. Als deze teams niet goed aangestuurd worden en als culturele

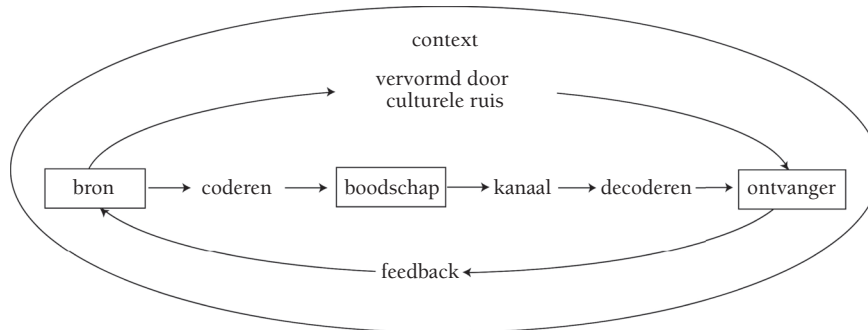
verschillen niet erkend worden, kunnen ze veel problemen hebben. Dat kunnen problemen zijn op het gebied van elkaar begrijpen, maar ook problemen op het gebied van besluitvorming. Als teams met een verschillende culturele achtergrond goed aangestuurd worden en getraind zijn in interculturele communicatie, en als culturele verschillen erkend én gewaardeerd worden, kunnen ze zich ontwikkelen tot de meest creatieve en dynamische teams. In hoofdstuk 8 gaan we hier verder op in.

## 1.5 Interculturele communicatie

*Communicatie* is het uitwisselen van informatie. Als je informatie wilt geven aan iemand anders, dan ben jij de zender. Jouw informatie wordt ‘gecodeerd’ door het gebruik van de juiste taal, gebaren of non-verbale uitdrukkingen. De informatie wordt overgebracht door een kanaal dat het medium voor communicatie is. In mondelinge communicatie is het medium de lucht en ruimte tussen jullie. Bij geschreven communicatie is het medium papier, en bij e-mailverkeer is dit het internet. De ontvanger decodeert jouw boodschap en reageert of geeft feedback, waarbij het antwoord opnieuw gecodeerd wordt. Jij decodeert het. Het totale communicatieproces is een doorgaand en rondgaand proces.

Alle communicatie vindt plaats binnen een zekere context, bijvoorbeeld een zakelijke context of een familiecontext. Een crisissituatie is ook een context. En een internationale omgeving heeft een interculturele context.

*Interculturele communicatie* is de communicatie tussen zenders en ontvangers uit verschillende culturen. Goede interculturele communicatie vereist een intercultureel sensitieve houding, kennis van verschillende culturen, en ook vaardigheden in het veranderen van referentiekader. Kort gezegd, het vereist interculturele competentie, aangezien cultuur effect heeft op ieder onderdeel van het communicatiemodel in figuur 1.3: coderen, decoderen, feedback en kanaal. Een goedbedoelde boodschap, juist gecodeerd in de ene cultuur, kan een totaal andere, zelfs zeer onbeleefde, betekenis krijgen zodra deze in een andere cultuur gedecodeerd wordt. Ook wanneer het verkeerde kanaal wordt gekozen, bij voorbeeld via e-mail in plaats van mondeling. Wij zijn ons hiervan vaak niet bewust, omdat het hier gaat om culturele verschillen die zich in de diepste, onzichtbare laag van cultuur bevinden, de basiswaarden. In de hoofdstukken 2, 3, 4 en 5 van dit boek gaan we uitgebreid in op deze basiswaarden of dimensies. Hoofdstuk 6 draagt bij aan het ontwikkelen van interculturele sensitiviteit en de vaardigheid je referentiekaders te veranderen, zodat we intercultureel competentere kunnen communiceren in een internationale omgeving.



*Figuur 1.3 Interculturele communicatie is de communicatie tussen zenders en ontvangers uit verschillende culturen.*

## 1.6 Communicatieruis

Soms worden misverstanden veroorzaakt door iets wat we ‘ruis’ in de communicatie noemen. Ruis is alles wat een boodschap verstoort of blokkeert, wat de ontvanger afleidt of wat ervoor zorgt dat de boodschap niet begrepen wordt. Dit kan zowel externe, interne als culturele ruis zijn.

*Externe of fysieke ruis* is een verstoring vanuit de omgeving. Externe ruis zorgt ervoor dat de ontvanger je moeilijker zal begrijpen. Bijvoorbeeld de mensen die naast je zitten praten zo hard, dat je niet kunt verstaan wat de zender zegt. Of er zijn werkzaamheden buiten waardoor je je gesprekspartner niet goed verstaat.

*Interne of psychologische ruis* omvat emoties, zorgen of persoonlijke vooroordelen die je ervan weerhouden echt aandacht te hebben voor wat wordt gecommuniceerd. Als je je tijdens een les ergens zorgen over maakt, bijvoorbeeld een hoge telefoonrekening of je presentatie voor die middag, dan let je minder goed op bij wat de docent zegt. Of als je verliefd bent, kun je misschien ook niet goed je aandacht bij de les houden. En persoonlijke vooroordelen kunnen ook het communicatieproces ernstig verstoren. Een partijdige scheidsrechter deelt mogelijk meer gele kaarten uit aan het ene team, terwijl hij de fouten van het andere team minder ziet. Een bevooroordeelde observant die een uitstekende presentatie van een student met hoofddoek beoordeelt, ziet of hoort mogelijk de kwaliteit van haar presentatie niet optimaal door een persoonlijke mening over haar hoofddoek.

*Culturele ruis* ontstaat wanneer verschillen in culturele programmering de boodschap beïnvloeden. Het juiste volume in een zakelijke presentatie in Indonesië kan lager zijn dan bij een zakelijke presentatie in Nederland of de Verenigde Staten. Sommige docenten in internationale klassen kunnen denken dat hun Indonesische