BENIERS CONSULTANCY

International Business Training Center

presenteert

Interculturele competentie-1

Beniers Consultancy
International Business Training Center

© Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts-
gesetzes ist ohne Zustimmung von der Beratungsfirma Beniers Consultancy
unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

www.beniers-consultancy.com
http://blog.beniers-consultancy.de

## Bronnen:

Lewis. R.D. : *When Cultures Collide*. ISBN: 1-85788-086-2
Hall. E. : *Beyond Culture*. Anchor Press 1977.
Gudykunst.W. : *Communicating with strangers. An approach to intercultural communication*. Mc. Graw-Hill, 1992

- Inhoud:


  - Definitie 4 - 6
  - Kenmerken van cultuur 6 - 13
  - Communiceren met mensen uit andere culturen 13 - 17
  - Lineair-actieve cultuur 17 - 18
  - Multi-actieve cultuur 18 - 20
  - Reactieve cultuur 20 - 27
  - Lineair-actieve cultuur - multi-actieve cultuur 27 - 30
  - Interactie 30 - 31
  - Feiten- en gegevensgerichte culturen 31 - 32
  - Dialooggerichte culturen 32 - 33
  - Dialooggerichte versus feitengerichte culturen 33 - 35
  - Tijdsopvatting 35 - 41
  - Interculture competentie 35 - 45
  - Monochronie 45 - 47
  - Polychronie 47 - 49
  - Serialistische, lineaire denkwijze 49 - 50
  - Holistische denkwijze 50 - 51
  - Acculturatie 51 - 52
  - Fasen interculturele sensibiliteit 52 - 59
  - Drie stappen methode 59 - 60
  - Invloedsfactoren interculture competentie 60 - 61

# Definitie

- Het totaal van alle vaardigheden en bekwaamheden die nodig zijn om met mensen van andere culturen een toestand van gemeenschappelijkheid te creëren die niet door cultuurspecifieke elementen overheerst wordt.

# Definitie

- Intercultural integration essentially means being equally comfortable in two (or more) cultures, and being able to switch easily between them.

# Kenmerken van cultuur

- *Cultuur is door mensen geschapen:*
  - Zij is het resultaat van collectief, denken en handelen in een bepaalde maatschappij.
  - Zij omvat zichtbare gedragswijzen (zeden en gebruiken).
  - Zij omvat onzichtbare overtuigingen, motieven, waarden en opvattingen.

# Kenmerken van cultuur

- *Cultuur is een sociaal fenomeen dat boven het individu uitstijgt:*
  - Zij wordt door een sociale groep tot uitdrukking gebracht.
  - Zij is voor haar voortbestaan niet van een individu afhankelijk.
  - Zij uit zich in taal, kunst, rituelen etc.

# Kenmerken van cultuur

- *Cultuur wordt aangeleerd:*
  - Men noemt cultuur dan ook de sociale erfenis van een bepaalde maatschappij, d.w.z. de som van de overtuigingen, gedragswijzen en gedragsregels zoals die van generatie op generatie zijn doorgegeven

# Kenmerken van cultuur

- *Cultuur is gedragsbepalend:*
  - Zij omvat alle regels, normen en gedragscodes van een sociale groep, waardoor het gedrag van de leden in de zin van een functioneel systeem wordt bepaald.

# Kenmerken van cultuur

- *Cultuur streeft naar innerlijke consistentie:*
  - Zij vormt een goed gestructureerd geheel van niet tegenstrijdige overtuigingen, normen en gedragswijzen.

# Kenmerken van cultuur

- *Cultuur is een instrument:*
  - Zij is het instrument, waarmee een maatschappij haar aanpassing aan de wereld eromheen realiseert.
  - Zij biedt elk individu methoden en instrumenten om met de dagelijke problemen van het leven om te kunnen gaan.

# Kenmerken van cultuur

- *Cultuur kan zich aanpassen:*
  - Culturen zijn onderhevig aan een adaptief aanpassingsproces.
  - Culturele systemen van waarden en gedragswijzen zijn geneigd om zich aan de veranderende voorwaarden en situaties van de omgeving aan te passen.

# Communiceren met mensen uit andere culturen

| Lineair-actieve cultuur | Multi-actieve cultuur | Reactieve cultuur |
|---|---|---|
| Gesprek is voor mij informatie-uitwisseling, inwinnen van informatie. | Gesprek is voor mij leren kennen, om zich een mening te vormen. | Gesprek is voor mij het scheppen van harmonie. |
| Ik ben gericht op feiten. | Ik ben gericht op gesprek. | Ik ben gericht op netwerken. |
| Ik ben resultaatgericht. | Ik ben relatiegericht. | Ik ben harmoniegericht. |
| Ik ben direkt en duidelijk. | Ik ben emotioneel en spontaan. | Ik ben indirekt en discreet. |

# Communiceren met mensen uit andere culturen

| Lineair-actieve cultuur | Multi-actieve cultuur | Reactieve cultuur |
|---|---|---|
| Ik onderbreek zelden. | Ik onderbreek vaak. | Ik onderbreek niet. |
| Ik confronteer met logica. | Ik confronteer op basis van gevoel. | Ik confronteer niet. |
| Ik ben taakgericht. | Ik ben gericht op de mens, relatie. | Ik ben gericht op de context. |
| Het schriftelijk woord is belangrijk. | Het gesproken woord is belangrijk. | Het persoonlijk contact is belangrijk. |

# Communiceren met mensen uit andere culturen

| Lineair-actieve cultuur | Multi-actieve cultuur | Reactieve cultuur |
|---|---|---|
| Ik verricht de ene opdracht na de andere. | Ik verricht meer dan een opdracht tegelijk. | Ik reageer op de acties van de ander. |
| Ik plan systematisch vooruit. | Ik plan de grote lijn. | Ik houd rekening met algemene principes. |
| Ik houd de volgorde in mijn agenda aan. | Ik spring in mijn agenda naar voren en naar achteren. | Ik vraag graag naar herhalingen. |

# Communiceren met mensen uit andere culturen

| Lineair-actieve cultuur | Multi-actieve cultuur | Reactieve cultuur |
|---|---|---|
| Ik houd de hiërarchische afstand zo klein mogelijk. | Ik maak de hiërarchische afstand zo groot mogelijk. | Ik houd rekening met de hiërarchische speelregels. |
| Overeenkomst is gebaseerd op prestaties en feiten. | Overeenkomst is gebaseerd op sympathie t.o.v. klanten. | Overeenkomst is gebaseerd op harmonie en overeenstemming. |

# Lineair-actieve cultuur

- *Lineair-actieve cultuur*
  - Planning
  - Organisatie
  - Altijd slechts een opdracht verrichten
  - Feiten zijn belangrijk
  - Vast tijdsplan

# Multi-actieve cultuur

- *Multi-actieve cultuur*
  - Veel dingen worden tegelijkertijd gedaan
  - Flexibiliteit
  - Punctueel zijn is niet belangrijk
  - Realiteit is van grote betekenis
  - Gesprekken worden tot het einde toe afgemaakt
  - Interactie tussen mensen is belangrijker dan wat dan ook
  - Levendigheid
  - Graag praten

# Multi-actieve cultuur

- *Multi-actieve cultuur*
  - Arabieren, Afrikanen, Latijnsamerikanen
  - Indiërs, Pakistani
  - Spanjaarden, Zuiditalianen, mediterrane volkeren

# Reactieve cultuur

- *Reactieve cultuur*
  - Eerst luistert men, pas daarna onderneemt men iets.
  - Mensen uit reactieve culturen zijn de beste luisteraars ter wereld.
  - Men concentreet zich op hetgeen wordt gezegd (gedachten dwalen niet af).
  - Men onderbreekt de ander niet.

# Reactieve cultuur

- Reactieve cultuur
  - Men is introvert
  - Men gebruikt vaak non-verbale communicatie
  - Men stelt vaak vragen

# Reactieve cultuur

- *Reactieve cultuur*
  - Men geeft de voorkeur aan de monoloog (in lineairactieve en multiactieve culturen prefereert men de daloog).
  - Men onderbreekt de ander niet.
  - Pauzes beschouwt men als een onderdeel van het gesprek: goed geformuleerde argumentaties vereisen een pauze om na te denken.

# Reactieve cultuur

- *Reactieve cultuur*
  - *Beleefd*
  - *Respect*
  - *Luistercultuur*
  - *Introvert*
  - *Nemen zelden het initiatief om te handelen*

# Reactieve cultuur

- *Reactieve cultuur*
  - Verloop van de communicatie:
    - Monoloog-pauze (beleefd zwijgen uit respect)
    - Nadenken – monoloog
    - Wantrouwen een teveel aan woorden

# Reactieve cultuur

- *Reactieve cultuur*
  - Schriftelijke informatie is belangrijk, maar even belangrijk zijn luisteren en het gesprek.
  - Mensgericht  (zoals in de romaanse culturen).
  - Storten zich niet hals over kop in activiteiten.
  - Laten ideeën rusten en rijpen.
  - Flexibiliteit en aan bereid om zich aan te passen in beslissingen.

# Reactieve cultuur

- *Reactieve culturen:*

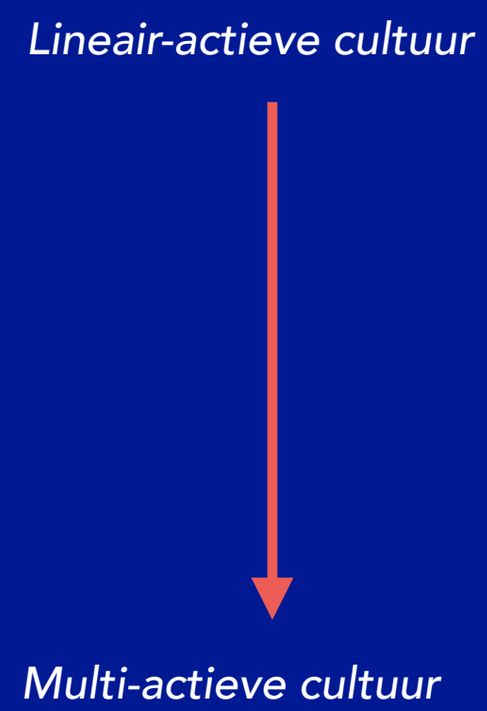
- China
- Taiwan
- Singapore, Hong Kong *
- Finland *
- Korea
- Turkije +
- Vietnam, Cambodja, Laos +
- Maleisië, Indonesië +
- Pacific Islands

# Lineair-actieve cultuur - Multi-actieve cultuur

1. Duitsers, Zwitsers
2. Noordamerikanen
3. Scandinaviërs, Oostenrijkers
4. Britten, Canadezen, Nieuwzeelanders
5. Australiërs, Zuidafrikanen
6. Japanners
7. Nederlanders, Belgen

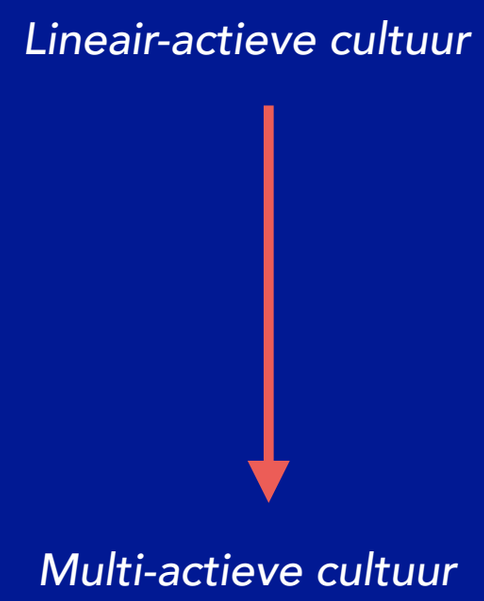
# Lineair-actieve cultuur - Multi-actieve cultuur

8. Amerikaanse subculturen (Joden, Italianen, Polen)
9. Fransen
10. Tsjechen, Kroaten, Hongaren
11. Noorditalianen
12. Chilenen
13. Russen



# Lineair-actieve cultuur - Multi-actieve cultuur

14. Portugezen
15. Polynesiërs
16. Spanjaarden, Zuiditalianen, mediterrane volkeren
17. Indiërs, Pakistani
18. Latijnsamerikanen, Arabieren, Afrikanen



# Interactie

- Interactie tussen mensen uit verschillende culturen is niet alleen op communicatie gebaseerd maar ook op de wijze waarop men informatie verzamelt.

- Men onderscheidt: feiten- en gegevensgerichte culturen en dialoog-gerichte culturen

# Feiten- en gegevensgerichte culturen

- *Feiten- en gegevensgerichte culturen:*
  - Grondig onderzoek en naspeuringen
  - Reusachtige aantallen feiten en gegevens verzamelen
  - Hierop is het handelen (actie) gebaseerd

# Dialooggerichte culturen

- *Dialooggerichte culturen:*
  - Er wordt graag gediscussieerd.
  - Beschikken over een enorme hoeveelheid achtergrondkennis uit het persoonlijk informatie-netwerk.
  - Zoeken informatie bij vrienden, familieleden enz.

# Dialooggerichte cultuur versus feitengerichte cultuur

1. Latijnsamerikanen
2. Italianen, Spanjaarden, Portugezen, Fransen
3. Mediterrane volkeren
4. Arabieren, Afrikanen
5. Indiërs, Pakistani
6. Hongaren, Roemenen

Dialooggerichte cultuur

Feiten-en gegevensgerichte cultuur

# Dialooggerichte cultuur versus feitengerichte cultuur

7. Amerikaanse subculturen
8. Nederlanders, Belgen
9. Britten, Australiërs
10. Skandinaviërs
11. Nordamerikanen, Canadezen, Nieuwzeelanders, Zuidafrikanen
12. Duitsers, Zwitsers

Dialooggerichte cultuur

Feiten-en gegevensgerichte cultuur

# Tijdsopvatting

- *Lineaire tijd:*
  - Amerikaans tijdsconcept
  - Tijd is geld
  - Op winst gerichte maatschappij
  - Angst, dat de tijd voorbijgaat zonder dat beslissingen worden genomen.
  - Tijd = klokken, horloges en kalender: tijd is meetbaar.

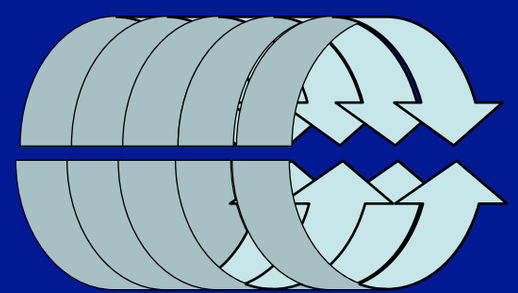
# Tijdsopvatting

- *Tijd in de multiactieve cultuur:*
  - Men interesseert zich niet voor tijdsplannen en punctualiteit.
  - Realiteit is belangrijker dan afspraken.
  - Op tijd wordt niet gelet.
  - Hoe meer dingen men tegelijkertijd doet des te beter.
  - Interactie tussen mensen is erg belangrijk.
  - Tijd is gericht op gebeurtenis en personen: een subjectief iets, dat men onafhankelijk van de wijzers van de klok kan manipuleren, vormen, verlengen of terzijde kan leggen.

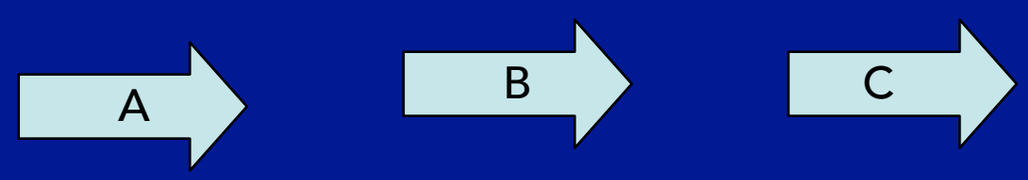
# Tijdsopvatting

- *De cyclische tijd (oosterse culturen):*
  - Aanpassung van de mens aan de tijd
  - Tijd is schaars
    - cyclische tijd (iedere dag gaat de zon op, jaargetijden volgen elkaar op…)
  - Men neemt niet snel beslissingen omdat de tijd cyclisch verloopt
  - Men laat gedachten eerst een paar dagen rusten en rijpen alvorens tot actie over te gaan

# Tijdsopvatting



*cyclische tijd:*
alles gebeurt opnieuw




*lineaire tijd:*
alles gebeurt eenmaal

# Tijdsopvatting?

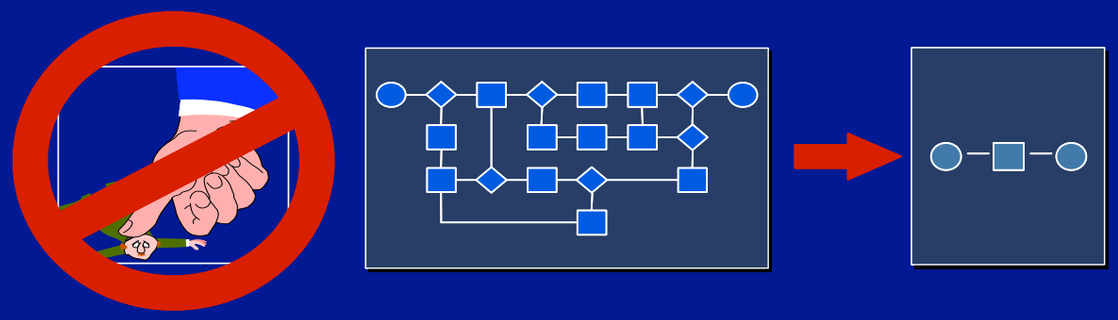
- *Die chinese tijd:*
  - Men denkt veel na
  - Tijd heeft grote waarde
  - In China is het gebruikelijk, dat men aan het einde van het gesprek de deelnemers bedankt voor het feit dat zij hun tijd ter beschikking hebben gesteld.

# Tijdsopvatting

- *Het japanse tijdsplan:*
  - Gevoel voor het feit dat de tijd langzaam voortschrijdt.
  - Men neemt veel tijd voor gesprekken.
  - Het is niet belangrijk hoe lang iets duurt, maar dat rekening wordt gehouden met beleefdheid en traditie.
  - Elke activiteit heeft een duidelijk gemarkeerd begin en einde.

# Interculturele competentie

- 85% van de internationale zakentransacties mislukken geheel of gedeeltelijk door een gebrek aan interculturele competentie



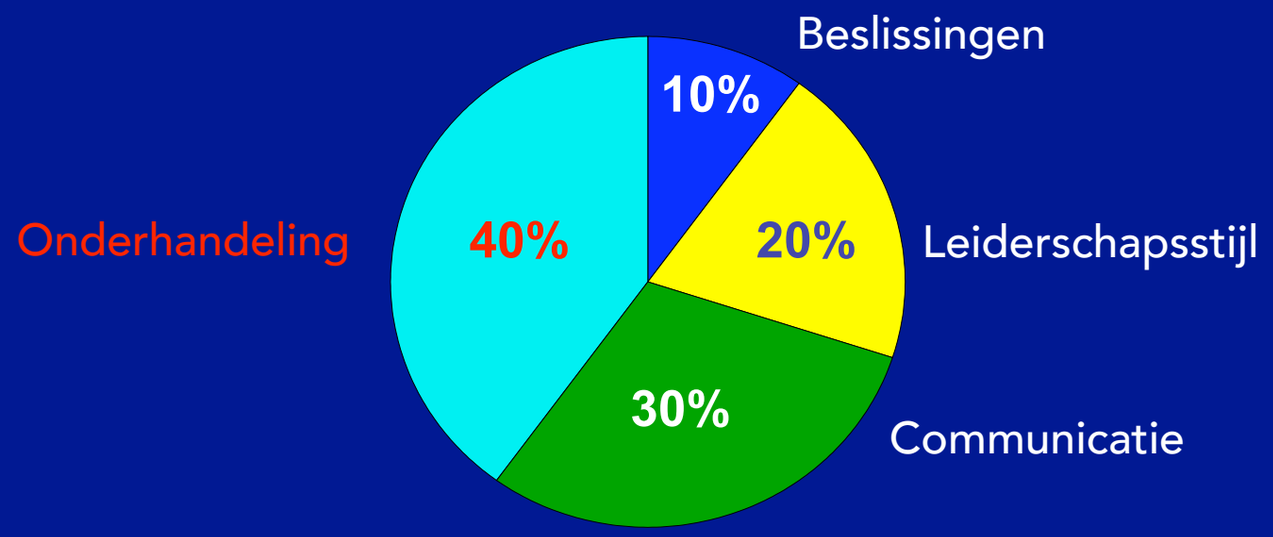
# Interculturele competentie

- *In de Europese hel zijn:*
  - de Britten chefs
  - de Fransen monteurs
  - de Zwitsers lovers
  - de Duitsers politieagenten
  - de Italianen organisatoren

# Interculturele competentie

- *In de Europese hemel zijn:*
  - de Britten politieagenten
  - de Fransen koks
  - de Duitsers monteurs
  - de Italianen lovers
  - de Zwitsers organisatoren

# Interculturele competentie



# Monochronie

- Niet twee of meer dingen tegelijkertijd.
- “Muren” tussen  activiteiten.
- Werkwijze maakt:
  - “methodischere”
  - “strengere”
  - “geregeldere” indruk

# Monochronie

- Australie
- Groot Brittannië
- Canada
- China
- Tschechië
- Denemarken
- Finland
- Duitsland
- Japan
- Singapore
- Zuid-Korea
- USA

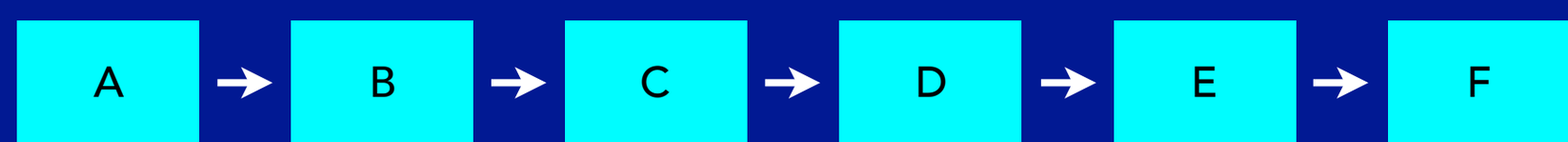
# Polychronie

- “ongeordend”
- “oppervlakkig”
- Communicatie:  toespelingen
- Daardoor ontstaat de indruk van zelfverzekerdheid

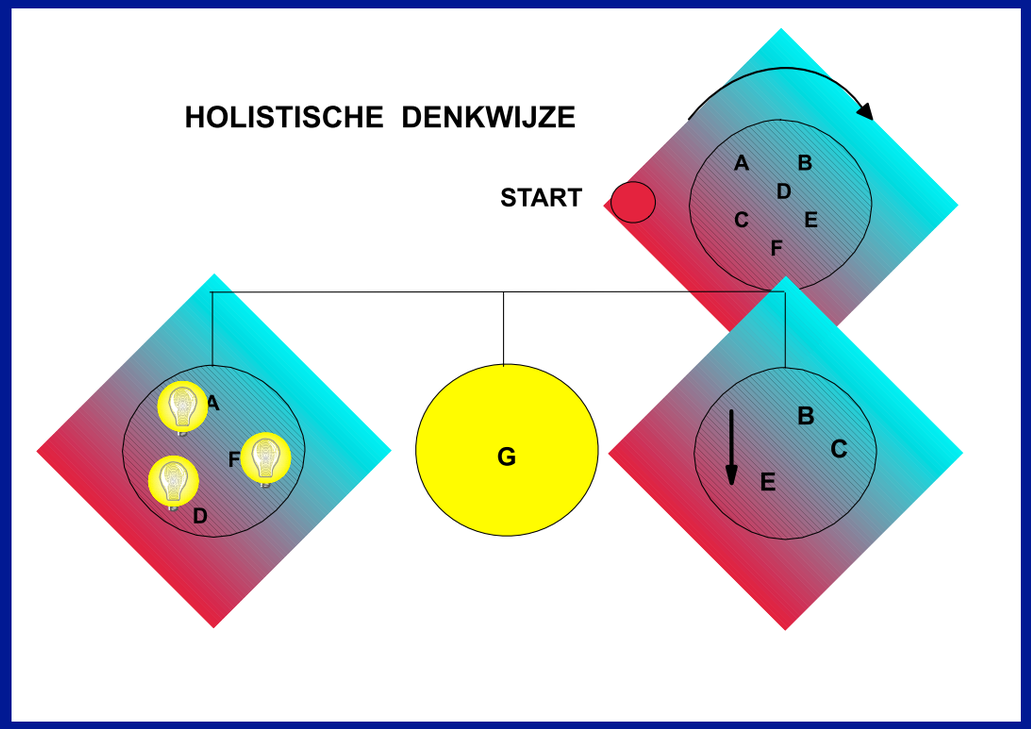
# Polychronie

- Bangladesh
- Brazilië
- Egypte
- Griekenland
- India
- Indonesië
- Maleisië
- Filippijnen
- Polen
- Roemenië
- Rusland
- Saudi Arabië
- Thailand
- Vietnam

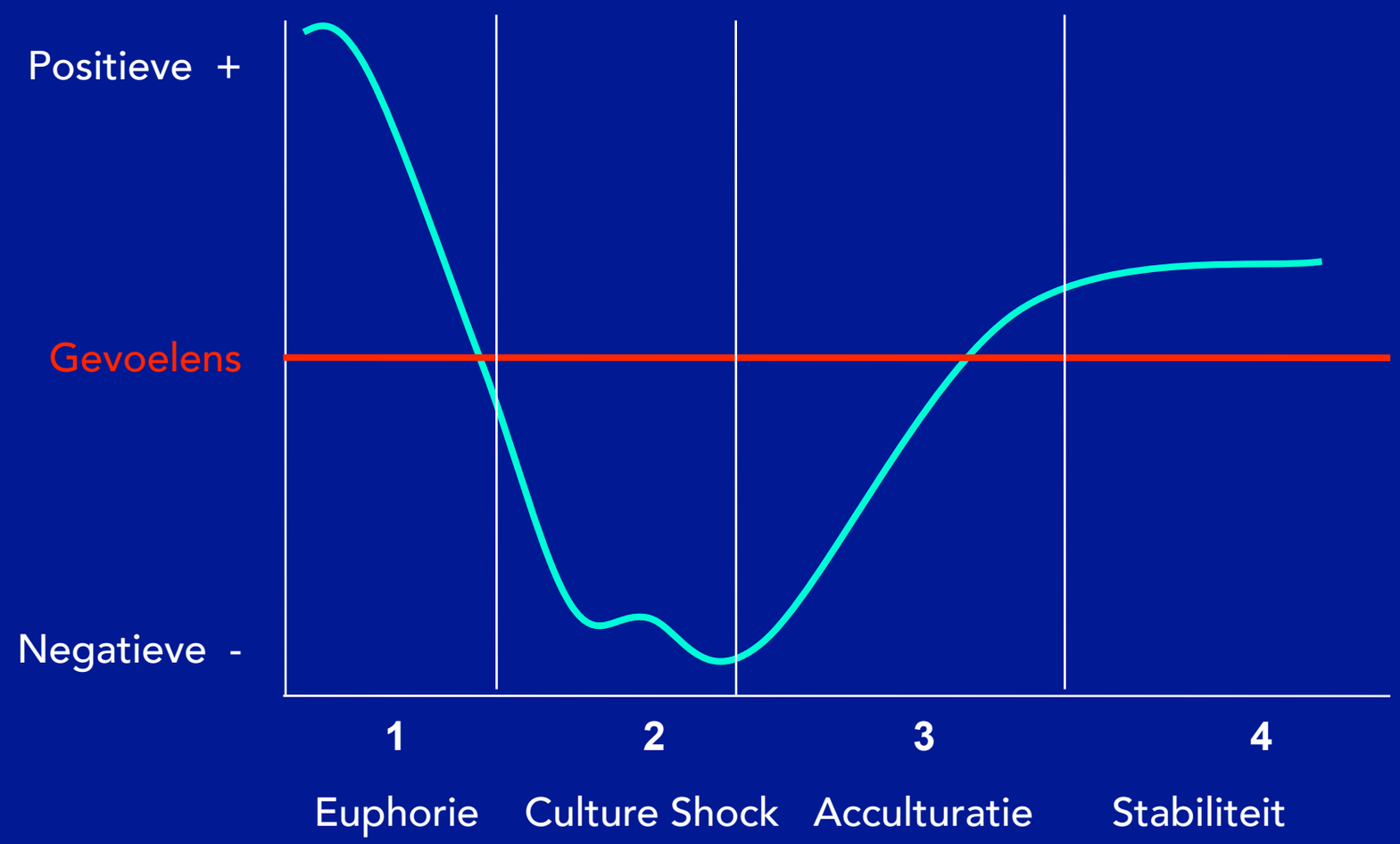
# Serialistische, lineaire denkwijze



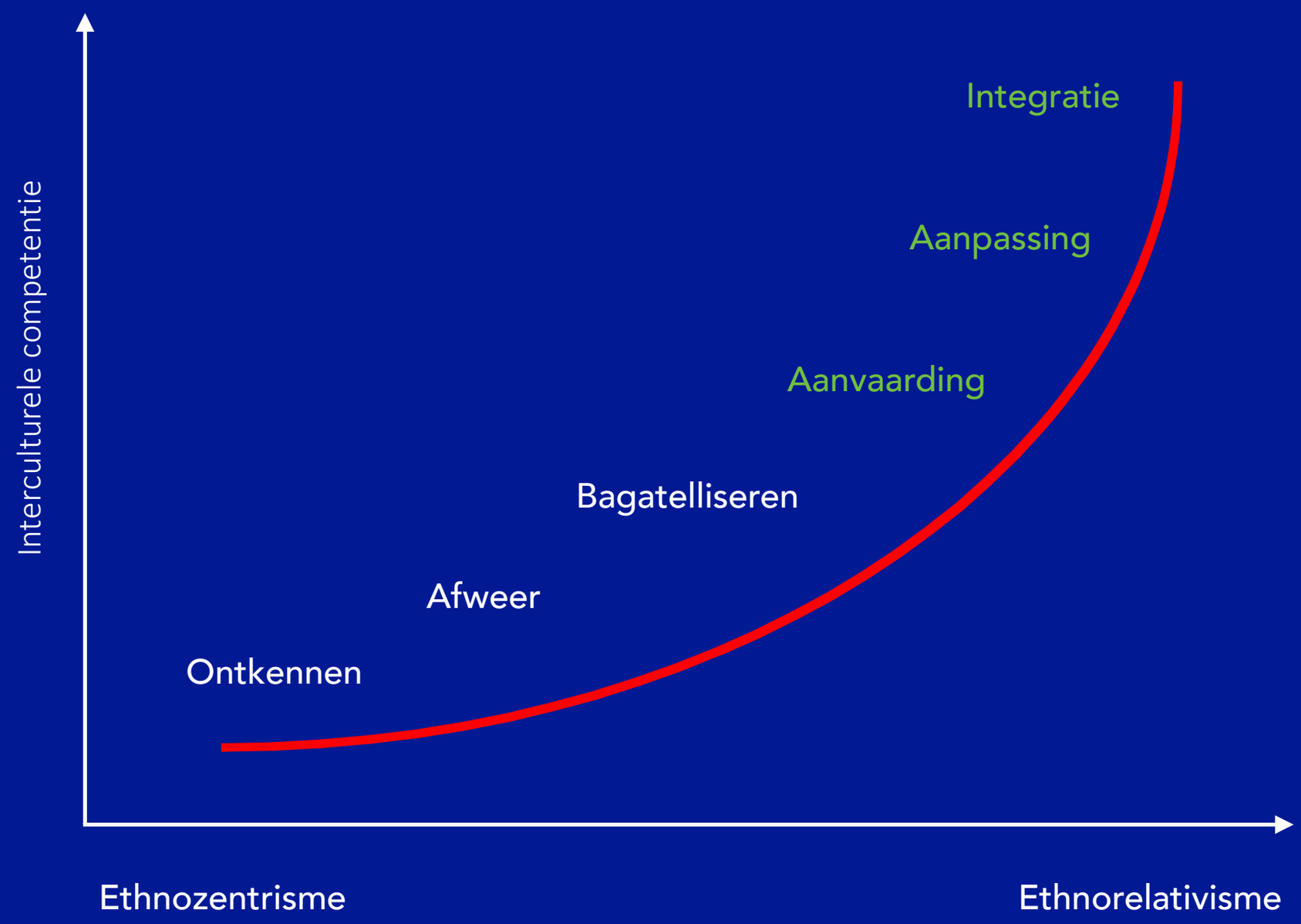
# Holistische denkwijze



# Acculturatie



# Fasen interculturele sensibiliteit



# Fasen interculturele sensibiliteit

- *Ontkenning:*
  - Men is zich nog niet bewust van de cultuurverschillen.
  - Men moet zich deze verschillen bewust worden om succesvol te kunnen communiceren.

# Fasen interculturele sensibiliteit

- *Afweer :*

  - In dit stadium ontdekt men dat de andere cultuur verschilt van de eigen cultuur.

  - Men zal dit als hinder ervaren.

# Fasen interculturele sensibiliteit

- *Bagatellisering:*
  - Men ziet de verschillen maar men bagatelliseert deze.
  - Men ziet de eigen cultuur nog steeds als universeel.
  - Men moet niet langer de cultuur van anderen door de eigen ‚cultuurbril' zien.
  - Men moet zich bewust worden van de waarden en normen van de eigen cultuur.
  - Men moet zich bewust worden hoe deze waarden en normen het eigen denken en handelen beïnvloedt.

# Fasen interculturele sensibiliteit

- *Aanvaarding:*
  - Men krijgt in de gaten dat hetzelfde gedrag van leden van twee verschillende culturen andere betekenissen hebben.
  - Men moet leren de andere cultuur vanuit het perspectief van de ander te zien.

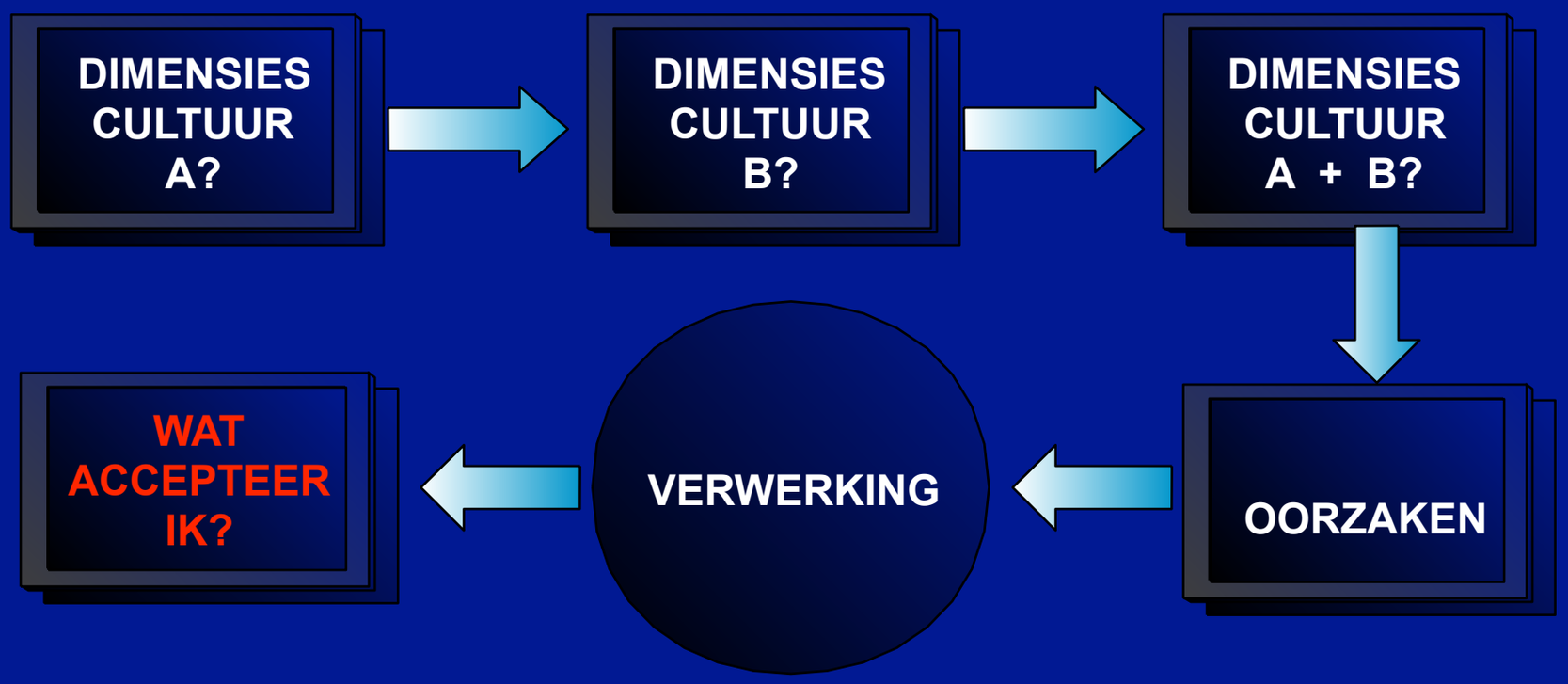
# Fasen interculturele sensibiliteit

- *Aanpassing:*
  - Men is nu in staat om de eigen cultuur vanuit het referentiekader van de andere cultuur te evalueren en zich daaraan aan te passen.
  - Men verplaatst zich in de waarden en normen van de andere cultuur.

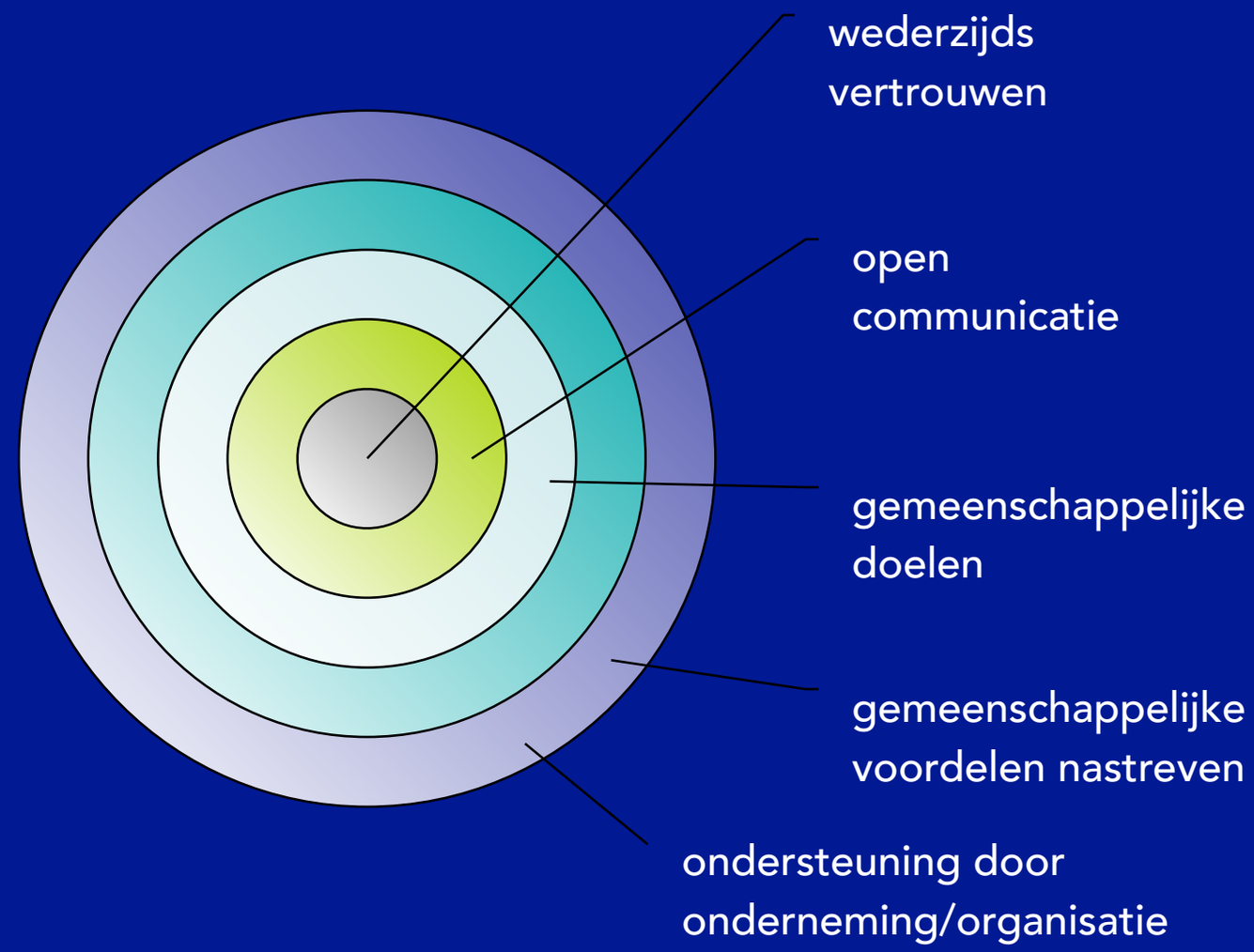
# Fasen interculturele sensibiliteit

- *Integratie:*
  - Men is gemakkelijk in staat om van het ene cultuursysteem naar het andere cultuursysteem over te schakelen.
  - Men heeft een gedegen kennis van tenminste twee culturen.

# Drie stappen methode



# Invloedsfactoren interculturele competentie



BENIERS CONSULTANCY

International Business Training Center

presenteerde

Interculturele competentie-1

Beniers Consultancy
International Business Training Center

www.beniers-consultancy.com
http://blog.beniers-consultancy.de

C.J.M. Beniers. *Interkulturelle Kommunikation.*
Hanser Verlag München, BRD. ISBN: 3-446-40220-9.

C.J.M. Beniers. *International Business Language for Industrial Engineers.*
Hanser Verlag, München, BRD. ISBN: 3-446-22374-6.

C.J.M. Beniers. *Hörbuch Interkulturelle Kompetenz.*
Technisat Digital GmbH. Daun, BRD