

Interculturele communicatie

Van ontkenning
tot wederzijdse
integratie

Raya Nunez Mahdi

Carlos Nunez

Laura Popma

2025

>g uitgeverij
van gorcum

© 2025,
Uitgeverij Van Gorcum BV,
Dr. Nassaulaan 5, 9401 HJ Assen.



Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. (Her)gebruik van informatie uit deze uitgave is niet toegestaan, verwerking door AI-applicaties is eveneens verboden.

NUR 812
ISBN 978 94 650 7004 9
ISBN ebook 978 94 650 7005 6

6e, herziene druk, 2025

Uitgave: Uitgeverij Van Gorcum, Assen
Redactie: Marita Weener, Bovensmilde
Grafische verzorging: LINE UP boek en media bv, Groningen
Omslagontwerp: Viesrood grafisch en interactief ontwerp, Zwolle
Druk: Drukkerij Van Gorcum, Meppel

Inhoud

Voorwoord	IX
-----------	----

Hoofdstuk 1	Cultuur, communicatie en wereldburgerschap	2
--------------------	---	----------

1.1	Cultuur; zichtbaar en onzichtbaar	4
1.2	Definitie van cultuur	5
1.3	Culturele programmering	7
1.4	Cultuur, subculturen, multi-identiteiten en intersectionaliteit	8
1.5	Interculturele communicatie	12
1.6	Communicatieruis en culturele ruis	13
1.7	Het TOPOI-model, een interventie bij culturele ruis	14
	De vijf TOPOI-gebieden	14
1.8	Wereldburgerschap	19
1.8.1	Definitie	19
1.8.2	Onderwijs in wereldburgerschap	20
1.8.3	Wereldburgerschapscompetenties	21
1.8.4	Waar komt het in de praktijk op neer?	22
1.9	Conclusie	25
1.10	Opdrachten	25

Hoofdstuk 2	Intercultureel communiceren met de zes basiswaarden van Hall	30
--------------------	---	-----------

2.1	Communicatie in hoogcontext- en laagcontext-culturen	32
2.1.1	Laagcontextcultuur	32
2.1.2	Hoogcontextcultuur	33
2.1.3	Misverstanden door te veel of te weinig context	35
2.1.4	De geografische verdeling van laagcontext- en hoogcontextculturen	37
2.1.5	Subculturen en verschillen in context	37
2.1.6	Communiceren vanuit een hoogcontext- en laagcontextcultuur	37

2.2	Monochrome en polychrone tijdsbeleving	41
2.2.1	Monochrome cultuur	44
2.2.2	Polychrone cultuur	44
2.2.3	Werken volgens een monochrome <i>en</i> polychrone tijdsbeleving	45
2.3	Persoonlijke ruimte	46
2.3.1	Omgaan met verschillen in persoonlijke ruimte	47
2.4	Snelle en langzame boodschappen	48
2.5	Snelle en langzame informatiestroom	51
2.5.1	Langzame informatiestroom	51
2.5.2	Snelle informatiestroom	52
2.6	De keten van handelingen en 'lead time'	53
2.7	Conclusie	55
2.8	Opdrachten	55

Hoofdstuk 3	Intercultureel werken met de zes basiswaarden van Kluckhohn	58
--------------------	--	-----------

3.1	De natuur overheersen, in harmonie met de natuur of overheerst door de natuur	60
3.2	Gericht zijn op verleden, heden of toekomst	62
3.3	Doen of zijn: taakgericht of relatiegericht	64
3.4	Individualisme of collectivisme: je relatie tot anderen	65
3.4.1	Individen, collaterale groepen en hiërarchische groepen	66
3.4.2	Individualisme, collectivisme in David Pinto's F- en G-culturen	67
3.5	Openbare en privéruimte	69
3.6	De natuur van de mens	71
3.7	Pinto's driestappenmethode	72
3.8	Conclusie	73
3.9	Opdrachten	73

Hoofdstuk 4	Werken met de culturele dimensies van Hofstede	76
--------------------	---	-----------

4.1	Machtsafstand	78
4.2	Individualisme en collectivisme	81
4.3	Masculiniteit en femininiteit	85
4.4	Onzekerheidsvermijding	88
4.5	Langetermijn- en kortetermijngerichtheid	91
4.5.1	Langetermijngerichtheid (LTG)	91
4.5.2	Kortetermijngerichtheid	92
4.5.3	Over de langetermijngerichtheidscores	92

4.6	Hedonisme en soberheid (Indulgence versus Restraint)	93
4.7	Landenscores voor de culturele dimensies van Hofstede	95
4.8	Opdrachten	98

Hoofdstuk 5	Culturele synergie: Trompenaars' zeven dimensies en culturele verzoening	100
--------------------	---	------------

5.1	Universalisme en particularisme. Regels of relaties?	102
5.2	Individualisme en communitarisme	103
5.3	Emoties: neutraal en affectief	103
5.4	Betrokkenheid: specifiek en diffuus	105
5.4.1	Wat kan er misgaan als specifiek en diffuus elkaar overlappen?	108
5.5	Status: verworven en toegeschreven	109
5.6	Beleving van tijd	112
5.7	Hoe men de omgeving ervaart: interne en externe controle	113
5.8	Verzoening: van vicieuze cirkel naar virtueuze cirkel	114
5.9	In drie stappen naar culturele synergie	119
5.9.1	Culturele vermijding	120
5.9.2	Culturele dominantie	121
5.9.3	Culturele aanpassing	121
5.9.4	Cultureel compromis	121
5.9.5	Culturele synergie	121
5.10	Opdrachten	123

Hoofdstuk 6	Interculturele sensitiviteit als groeiproces	126
--------------------	---	------------

6.1	Ontkenning	129
6.1.1	Groeistrategie	129
6.2	Weerstand/polarisatie	131
6.2.1	Groeistrategie	131
6.3	Minimalisering	133
6.3.1	Groeistrategie	133
6.4	Aanvaarding	135
6.4.1	Groeistrategie	135
6.5	Aanpassing	137
6.5.1	Groeistrategie	137
6.6	Wederzijdse integratie/ interculturele competentie	139
6.7	Opdracht	141

Hoofdstuk 7 Wonen, studeren en werken in het buitenland: cultuurschok en <i>condición migrante</i>	144
---	------------

7.1	Wat is cultuurschok?	146
7.2	<i>Condición migrante</i>	146
7.3	Wat zijn de fasen in cultuurschok?	146
7.4	De voorvertrekfase: spanning en onzekerheid	149
7.5	De vakantiegevoelfase: de roze bril	151
7.6	De boosheidfase: het is hun schuld	153
7.7	De aanpassingsfase en -strategieën	155
7.8	Thuiskeerschok	156
7.9	Thuiskeerschok en internationale carrières	158
7.10	Opdrachten	159

Hoofdstuk 8 Diversiteit in teams en ‘global leadership’	162
--	------------

8.1	Diversiteit in teams	164
8.2	Sterktes, zwaktes en voorwaarden voor uitmuntende multiculturele teams	167
8.2.1	Wat zijn de sterktes van multiculturele groepen?	167
8.2.2	Wat zijn de zwaktes van multiculturele groepen?	169
8.2.3	Wat zijn de voorwaarden voor effectiviteit bij multiculturele teams?	171
8.3	Culturele vooringenomenheid en impliciete (onbewuste) vooringenomenheid	171
8.3.1	Wat trek je aan?	171
8.4	Multiculturele teams tijdens de fasen van groepsontwikkeling: uitdagingen en kansen voor multiculturele teams	175
8.5	‘Global Leadership’: het GLOBE-project	177
8.6	GLOBE-dimensies of culturele competenties	178
8.6.1	Zoals het is en hoe het zou moeten zijn	179
8.7	GLOBE-leiderschapsclusters	182
8.8	GLOBE-leiderschap en -waarden	184
8.9	Conclusie	185
8.10	Opdrachten	186
	Over de auteurs	192
	Over de illustrator	194
	Bibliografie	195
	Register	203

Voorwoord

Dit boek is een eerste benadering van wat er kan gebeuren op universiteiten, hogescholen en werkplekken waar studenten en medewerkers 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 als je geen kennis zou hebben 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 lezers.

“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.

Ik werk nu voor Nissan, in een regionale businessunit, 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 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

Hoofdstuk 5

Culturele synergie: Trompenaars' zeven dimensies en culturele verzoening

- 5.1 Universalisme en particularisme. Regels of relaties?
- 5.2 Individualisme en communitarisme
- 5.3 Emoties: neutraal en affectief
- 5.4 Betrokkenheid: specifiek en diffuus
- 5.5 Status: verworven en toegeschreven
- 5.6 Beleving van tijd
- 5.7 Hoe men de omgeving ervaart
- 5.8 Verzoening: van vicieuze cirkel naar virtueuze cirkel
- 5.9 In drie stappen naar culturele synergie
- 5.10 Opdrachten

In de vorige drie hoofdstukken hebben we gewerkt met drie klassieke interculturele studies: de zes basiswaarden van Hall, de zes basiswaarden van Kluckhohn en Hofstede's zes culturele dimensies. In dit hoofdstuk worden deze en een indrukwekkende reeks van andere academische onderzoeken bijeengebracht in een zeer moderne en dynamische benadering door Trompenaars: de zeven dimensies van Trompenaars en Hampden-Turner.

De eerste vijf van deze culturele dimensies hebben betrekking op hoe we ons verhouden tot onze medemens: 1. universalisme – particularisme, 2. individualisme – communitarisme, 3. neutraal – affectief, 4. specifiek – diffuus en 5. verworven status – toegeschreven status. De twee laatste culturele dimensies hebben betrekking op tijd en omgeving: 6. de beleving van tijd en 7. interne controle – externe controle.

Dit hoofdstuk gaat dan verder met het begrip culturele verzoening, zoals Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner dat ontwikkeld hebben. Hun visie tilt mensen vanuit de vicieuze cirkel van cultuurschokken in de virtueuze cirkel van culturele verzoening, om op die manier de grenzeloze mogelijkheden en kansen van cultureel voordeel en culturele synergie te ontdekken.

Dit hoofdstuk eindigt met een praktische driestappenmethode om het voordeel van culturele synergie te bereiken.

Leerdoelen

Na bestudering van dit hoofdstuk ben je in staat:

- 1 de *zeven culturele dimensies van Trompenaars* zonder waardeoordeel toe te passen;
 - 2 onderscheid te maken tussen *universalistische en particularistische samenlevingen* gebaseerd op de mate waarin zij vasthouden aan regels dan wel aan een goede relatie;
 - 3 de verdiensten van *individualisme en communitarisme* te beschrijven;
 - 4 toe te lichten hoe cultuur ons programmeert om onze emoties in het openbaar in te houden of openlijk te tonen; en *neutrale en affectieve culturen* te onderscheiden;
 - 5 de specifieke terreinen van betrokkenheid in *specifieke culturen* te herkennen en deze te vergelijken met de uiteenlopende terreinen van betrokkenheid in *diffuse culturen*;
 - 6 de bronnen van *verworven en toegeschreven status* te beschrijven, en te herkennen wat het effect van deze status is op ons dagelijks leven, uiteenlopend van hoe we ons voorstellen tot hoe we ons opstellen in sollicitatiegesprekken;
 - 7 de begrippen *sequentiële tijd, synchronische tijd* alsook *verleden-heden-toekomst-oriëntatie* te omschrijven;
 - 8 de begrippen *interne controle en externe controle* als voorkeurstype te herkennen en op basis van de natuurlijke omgeving te kiezen voor een of beide types;
 - 9 *Trompenaars' tien praktische stappen* bij het tot stand brengen van culturele verzoening toe te passen, zodanig dat neerwaartse vicieuze cirkels veranderen in virtueuze, opwaarts voerende cirkels, en daardoor *culturele synergie* te ontwikkelen en *cultureel voordeel* te bereiken.
-

5.1 Universalisme en particularisme. Regels of relaties?

Wat leidt ons? Laten we ons drijven door regels en verplichtingen of zijn het onze relaties waar we het meest aan hechten? Hoe beoordelen we het gedrag van mensen? Volgens Trompenaars bewonderen *universalisten* mensen als ze zich houden aan de regels en afspraken zoals die in hun cultuur zijn vastgelegd, in een sterk geregelde samenleving dus. Regels gelden voor iedereen en onder alle omstandigheden. Geen uitzonderingen. Voorbeelden van universalistische landen zijn de Verenigde Staten, Australië en de Noord-Europese landen zoals het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Nederland.

Particularisten beoordelen mensen op basis van de relatie die ze met je hebben. Zijn het je vrienden? Is zij je zus? Is hij belangrijk voor je? Dan moet je iemand dus steunen en beschermen. Zelfs als de geldende regels het tegenovergestelde voorschrijven (Trompenaars en Hampden-Turner, 2008).

CASUS 5.1

De auto en de voetganger

Bedacht door Stouffer en Toby in de jaren 50, en gebruikt in Trompenaars' werk, werd dit het meest besproken voorbeeld in de interculturele geschiedenis! Probeer het zelf eens uit.

Een goede vriend rijdt met zijn auto 70 km per uur in een 30 km-zone. Hij rijdt een voetganger aan. Jij zit naast hem in de passagiersstoel.

Niemand anders heeft iets gezien. De advocaat van jouw vriend zegt dat als jij onder ede wilt getuigen dat jouw vriend 30 km per uur reed, hem dat heel wat narigheid zal besparen.

Vraag: Heeft jouw vriend het recht dit te vragen?

- a Ja. Mijn vriend heeft alle recht om van mij te verwachten dat ik zo'n verklaring afleg.
- b Ja. Mijn vriend heeft dat recht tot op zekere hoogte.
- c Nee. Mijn vriend heeft dat recht helemaal niet.

(Stouffer & Toby in Trompenaars & Hampden-Turner, 2008.)



5.10 Opdrachten

1 Jouw culturele profiel

Wat is jouw culturele profiel volgens Trompenaars' zeven dimensies?

2 De vraag in casus 5.1

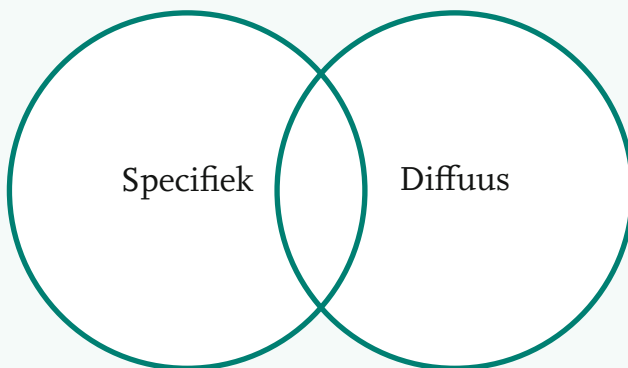
Werk in paren. Lees casus 5.1 over de auto en de voetganger.

Wat is je antwoord? A, B of C?

Wat is het antwoord van je medestudent? A, B of C?

Besteed ieder 1 minuut aan het uitleggen van jouw keuze aan de ander.

3 Specifiek en diffuus



Een universiteit probeert meer internationale studenten te werven.

- Schrijf drie wervingsstrategieën die studenten uit specifieke culturen in de linker cirkel aanspreken. Bijvoorbeeld: Toon de lijst met vakken die in ieder studiejaar worden gegeven. Bedenk er nu zelf nog twee.
- Schrijf drie strategieën die studenten en hun ouders uit diffuse culturen in de rechter cirkel aanspreken. Bijvoorbeeld: Toon foto's van docenten die aan de universiteit lesgeven. Bedenk er nu zelf nog twee.
- Schrijf drie strategieën die beide culturen aanspreken.

Specifiek

1. Toon een lijst met vakken per studiejaar.
- 2.
- 3.