

DIVERSITEITS COMPETENTIE

TOPOL-
model

NIET CULTUREN, MAAR MENSEN
ONTMOETEN ELKAAR



Edwin Hoffman en Arjan Verdooren

uitgeverij
coutinho

Diversiteitscompetentie

Voor Fabian en Hannah

Edwin Hoffman

Voor mijn vader Paul, van wie ik zoveel heb geleerd

Arjan Verdooren

Diversiteitscompetentie

Niet culturen, maar mensen
ontmoeten elkaar

Edwin Hoffman
Arjan Verdooren

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2024

www.coutinho.nl/diversiteitscompetentie

Je kunt aan de slag met het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit extra verwerkingsopdrachten, extra casuïstiekbesprekingen en TOPOI-kaarten.

© 2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Dit boek is ook verkrijgbaar in het Engels: *Diversity competence* (ISBN 978 90 469 0598 2).

Eerste druk 2018, tweede oplage 2024

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslagontwerp: Concreat, Utrecht

Omslagillustratie: gedeelte van 'Coloured Drawings' door Marlene Dumas (collectie Koninklijk Instituut voor de Tropen)

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0622 4

NUR 812

Voorwoord

We hebben gekozen voor het kunstwerk ‘Coloured Drawings’ op de omslag omdat het voor ons een van de belangrijkste boodschappen van dit boek symboliseert. De ‘Coloured Drawings’ van de in Zuid-Afrika geboren schilderes Marlene Dumas, bestaan uit portretten van mensen met verschillende etnische achtergronden: sommige zijn gedetailleerd, sommige slechts geschetst. Op het eerste gezicht lijken de gezichten duidelijk bepaalde groepen af te beelden maar wie nauwkeuriger kijkt ziet vooral de uniciteit van elk gezicht. De portretten verwijzen naar de verschillende pogingen in de geschiedenis om mensen te categoriseren en tegelijkertijd naar de geringe kans om een individu tegen te komen dat precies voldoet aan bedachte categorieën. Het probleem met stereotiepe categorisering is dat ze uiteindelijk maar zelden recht doen aan individuele mensen.

Dit boek is op zichzelf het resultaat van een internationale samenwerking; het is grotendeels geschreven in Zweden en Oostenrijk, voor een uitgever in Nederland.

De samenwerking tussen ons – Edwin en Arjan – beslaat al een aantal jaar, en begon toen Arjan contact zocht met Edwin na jarenlang geïnspireerd te zijn geweest door zijn eerdere publicaties rondom het TOPOI-model. Dit leidde tot een intensieve samenwerking aan een ambitieus project voor een organisatie in Nederland. Toen de gelegenheid voor dit boek zich voordeed, voelde het als vanzelfsprekend om het samen op te pakken. Het was een aangenaam en verrijkend traject voor ons beiden, waarin we onderweg vele ideeën konden uitwisselen en aanscherpen. We kunnen alleen maar hopen dat deze wederzijdse inspiratie overslaat op de lezer van dit boek.

Evengoed hadden we dit boek niet kunnen schrijven zonder de hulp, steun en inspiratie van vele anderen tijdens, of zelfs voorafgaand aan, het schrijfproces. We maken hierbij graag van de gelegenheid gebruik om Leonel Brug, die Arjans belangrijkste mentor was bij het betreden van dit vakgebied, te herdenken en te eren. Leonel overleed helaas in 2013, maar hij was de eerste die Arjan consequent deed inzien dat interculturele communicatie in de eerste plaats *communicatie tussen mensen* is. Het is een troostrijke gedachte dat een aantal van Leonels belangrijkste ideeën en overtuigingen voortleeft in dit boek.

Vele anderen hebben geholpen bij de totstandkoming van dit boek. In de eerste plaats willen we graag de geweldige mensen van Uitgeverij Coutinho bedanken, die op verschillende manieren en momenten een bijdrage leverden: Marianne Kruyskamp, Michel van de Graaf, Josée Bierlaagh, Louise Prompers, Simone Jansen, Sjoukje Rienks, Andrea Verbeek, Steffie van der Horst, Miriam van Wouw (freelanceredacteur) en Peter Altink (freelancecorrector).

Verskillende mensen waren bereid om feedback te geven op het publicatievoorstel of op eerdere versies van hoofdstukken: Marcel van der Poel, Sushy Mangat, Marcel Catsburg, Pauline Hörmann, Astrid Schiepers, Job Arts, Hans Hasselt, Katarina Tucker Spijksma, Bram van Renterghem, Patrick Gruczkun, Sinan Çankaya en Jasper Verdooren: veel dank!

Een speciaal dankwoord richten we aan Francien Wieringa en Everard van Kemenade die beiden ieder hoofdstuk hebben gelezen en becommentarieerd, en aan Alice Johansson, die bereid was een geduldig en kritisch klankbord te vormen op elk moment van de dag en week.

Alle resterende gebreken zijn uiteraard slechts onszelf aan te rekenen.

Niet te vergeten: een laatste woord van dank aan de deelnemers van onze workshops, lezingen en trainingsprogramma's van de afgelopen jaren. Hun ervaringen, vragen en reflecties vormden een essentiële bron van inspiratie en informatie voor dit boek: bedankt, thank you, danke schön, tack så mycket, terima kasih!

Edwin Hoffman, Velden am Würther See, Oostenrijk
Arjan Verdooren, Göteborg, Zweden
Maart 2018

Inhoud

	Inleiding: interculturele communicatie in een globaliserende wereld	15
1	Cultuur: overal en nergens	25
	Inleiding	25
1.1	Wat is cultuur?	26
1.1.1	Cultuur is overal – en nergens	27
1.1.2	Cultuur en groepen	28
1.1.3	Cultuur als repertoire	30
1.1.4	Cultuur en geschiedenis	32
1.1.5	Culturele heterogeniteit	33
1.1.6	Transnationale culturen	35
1.2	De werking van cultuur	37
1.2.1	Cultuur als een model <i>van</i> en <i>voor</i> de werkelijkheid	37
1.2.2	Cultuur en vertrouwdheid	38
1.2.3	Culturele menging	39
1.2.4	Niet elk verschil is cultureel	42
1.3	Culturen en individuen	44
1.3.1	Multicollectiviteit	44
1.3.2	Radicale individualiteit	46
1.3.3	Mensen als product en producent van cultuur	46
1.3.4	Verlangens van de eerste en tweede orde	48
1.3.5	Cultuur en context	49
1.4	Verwerkingsopdrachten	51
2	Van interculturele competentie naar diversiteits-competentie	53
	Inleiding	53
2.1	Een intercultureel perspectief	54
2.1.1	Interculturele interacties	55
2.2	Vreemdheid	57
2.2.1	Vreemdheid en onbekendheid	58
2.2.2	Vreemdheid als dreiging	60
2.2.3	Selectieve perceptie en vijandigheid	61
2.2.4	‘Allergische reacties’	63
2.2.5	Vreemdheid en identiteit	66

2.3	Interculturele competentie	66
2.3.1	Reactiepatronen	68
2.3.2	Normalisering	69
2.3.3	Multicollectiviteit en interculturele competentie	71
2.3.4	Kennis, attitudes en vaardigheden	73
2.3.5	Het ontwikkelen van interculturele competentie	78
2.3.6	Complexiteit en niet-weten	79
2.3.7	Diversiteitscompetentie	81
2.4	Verwerkingsopdrachten	82
3	Kritische diversiteitsthema's: macht en ethiek	85
	Inleiding	85
3.1	Macht	86
3.1.1	Macht en cultuur	86
3.1.2	Macht, groepen en privileges	88
3.1.3	Macht, beroepen en functies	90
3.1.4	Verhalen en stereotypen	91
3.1.5	Verhalen en macht: verleden en heden	94
3.1.6	Het definiëren van 'de ander' en interculturele communicatie	97
3.1.7	Uitsluiting en onbewuste vooroordelen	98
3.2	Ethiek	101
3.2.1	Universalisme, relativisme en pluralisme	102
3.2.2	Universalisme (monisme)	103
3.2.3	Relativisme	104
3.2.4	Universalisme versus relativisme	107
3.2.5	Pluralisme	108
3.2.6	Pluralisme en dialoog	110
3.2.7	Menselijke universalis, vermogens en gemeenschappelijkheden	113
3.2.8	Mensenrechten	116
3.2.9	Het bekritisieren van andere culturen	119
3.2.10	Ethiek in de praktijk: cirkel van invloed	121
3.3	Verwerkingsopdrachten	122
4	Diversiteitssensitieve communicatie en het TOPOI-model	123
	Inleiding	123
4.1	Toelichting op begrippen	124
4.2	Culturaliseren is goed te begrijpen	124
4.3	Risico's van een culturaliserende benadering	125

4.4	Interculturele communicatie is interpersoonlijke communicatie	126
4.5	Interpersoonlijke communicatie: inhoud, betrekking en sociale representaties	130
4.5.1	Sociale representaties als collectieve ervaringen	132
4.5.2	Sociale representaties als vooroordelen en stereotypen	133
4.6	Interpersoonlijke communicatie: een circulair proces	134
4.7	Het TOPOI-model	136
4.8	Het TOPOI-model in een schema	139
4.9	Toepassing van het TOPOI-model op een casus	141
4.10	Verwerkingsopdrachten	146
5	Het TOPOI-gebied Taal: verbale en non-verbale taal	149
	Inleiding	150
5.1	Context	151
5.1.1	Contextuele aanwijzingen	153
5.1.2	Hoge- en lage-contextcommunicatie	154
5.2	Verbale en non-verbale taal	156
5.3	Verbale taal	158
5.3.1	Betekenis van de moedertaal	158
5.3.2	Praten in de moedertaal	159
5.3.3	Besef van taalposities	159
5.3.4	Het internationale Engels	161
5.3.5	Taaloverdracht	162
5.3.6	Uitspraak en accent	163
5.3.7	Woordenschat	164
5.3.8	Denotatieve en connotatieve betekenis van woorden	165
5.3.9	Vertalen en connotatie	167
5.3.10	Communicatiestijlen	168
5.3.11	Impliciet taalgebruik	171
5.3.12	Betekenis van 'ja' en 'nee'	172
5.3.13	Humor	173
5.3.14	Gespreksonderwerpen	174
5.3.15	Samenwerkingsprincipe in de communicatie	175
5.3.16	Wisseling van beurten	176
5.3.17	Verbaal aandacht geven: 'backchannels'	176
5.3.18	Aanspreekvormen	177
5.3.19	Beleefdheid	178
5.3.20	E-mailcommunicatie	179

5.4	Non-verbale taal	180
5.4.1	Waarneming	181
5.4.2	Vormen van non-verbale taal	182
5.4.3	Gezichtsuitdrukkingen	183
5.4.4	Uiting van gevoelens en bedoelingen	183
5.4.5	Aanraken	184
5.4.6	Afgesproken gebaren	185
5.4.7	Non-verbaal aandacht geven	185
5.4.8	Oogcontact	186
5.4.9	Taboegebaren	186
5.4.10	Lopen en bewegen	187
5.4.11	Lachen	187
5.4.12	Gemoedsstemming	188
5.4.13	Paralinguïstiek of prosodie	189
5.4.14	Gebruik van ruimte en afstand	190
5.4.15	Omgang met tijd	191
5.4.16	Stilte	193
5.4.17	Geuren en ruiken	195
5.4.18	Kleding en uiterlijk	195
5.4.19	Kleur	196
5.4.20	Groeten	196
5.4.21	Non-verbaal beleefd gedrag	197
5.5	Sociale representaties en taal	198
5.6	Kernreflectie voor het TOPOI-gebied Taal	199
5.7	Verwerkingsopdrachten	199
6	Het TOPOI-gebied Ordening: zienswijze en denkwijze	201
	Inleiding	201
6.1	Interpunctie: een proces van ordening	203
6.2	Subjectieve zienswijzen	204
6.3	De invloed van collectieve wereldbeschouwingen	205
6.4	Collectieve wereldbeschouwingen	206
6.4.1	Het utilitarisme	207
6.4.2	Het confucianisme	208
6.4.3	Nationale wereldbeschouwingen	209
6.4.4	Dimensies van collectieve wereldbeschouwingen	211
6.5	Cognitie en denkwijze	214
6.5.1	Wat zie je, hoe denk je?	214
6.5.2	Oosters en westers denken	217
6.5.3	Inductief en deductief denken	224

6.6	Kernreflectie voor het TOPOI-gebied Ordening	225
6.7	Verwerkingsopdrachten	226
7	Het TOPOI-gebied Personen: identiteit en relatie	229
	Inleiding	229
7.1	Recursiveiteit in de communicatie	231
7.1.1	Recursiveiteit in groepen	233
7.2	Interpersoonlijke zienswijzen	234
7.3	Hoe mensen met elkaar willen omgaan	236
7.3.1	Collectivistisch of individualistisch	237
7.3.2	Masculien en assertief of feminien en humaan georiënteerd	238
7.3.3	Rolverdeling van mannen en vrouwen	238
7.3.4	Hiërarchisch en statusgevoelig of egalitair en informeel	239
7.3.5	Universalistisch versus particularistisch	241
7.3.6	Diffuus of specifiek georiënteerd	243
7.4	'Face' en eer	247
7.5	Meervoudige identiteit	249
7.6	Symmetrische of complementaire relatie?	251
7.7	De invloed van sociale representatie op interpersoonlijke zienswijzen	256
7.7.1	Normbeelden	258
7.8	Kernreflectie voor het TOPOI-gebied Personen	259
7.9	Verwerkingsopdrachten	259
8	Het TOPOI-gebied Organisatie	261
	Inleiding	261
8.1	Cultuur of organisatie?	263
8.2	De macro-institutionele context	264
8.2.1	Globaliseringsprocessen: social media	264
8.2.2	Wet- en regelgeving	266
8.2.3	De politieke context en structurele machtsverhoudingen	267
8.2.4	De sociaaleconomische context	268
8.2.5	De geografische context van een land	269
8.3	De meso-institutionele context	270
8.3.1	Diversiteitsmanagement	270
8.3.2	De leiderschapstijl	272
8.3.3	Virtuele internationale teams	276
8.3.4	Het vestigen van een samenwerkings- en communicatiecultuur	277

8.4	De micro-institutionele context	279
8.4.1	Overleggen	279
8.4.2	Participatie in overleggen	280
8.4.3	Besluitvorming en vergaderingen	281
8.4.4	Het schriftelijk vastleggen van afspraken en besluiten	283
8.4.5	Tijd	284
8.4.6	De zitopstelling	285
8.4.7	Visitekaartjes	286
8.5	Kernreflectie voor het TOPOI-gebied Organisatie	286
8.6	Verwerkingsopdrachten	287
9	Het TOPOI-gebied Inzet	289
	Inleiding	289
9.1	Alle gedrag is communicatie: je kunt niet <i>niet</i> communiceren	291
9.1.1	Binnenkant en buitenkant: bedoelingen en effecten	292
9.2	Hypothese van het beste: achter elk gedrag zit een positieve intentie	294
9.2.1	Lastig te herkennen positieve inzet	294
9.3	Wat motiveert mensen?	295
9.3.1	De stabiliteitslagen in de cultuur als nesteling van de emoties	296
9.3.2	De waardeoriëntaties van Florence Kluckhohn en Fred Strodbeck	298
9.4	Erkenning, verwerping en miskenning	301
9.4.1	Erkenning	301
9.4.2	Verwerping	301
9.4.3	Miskenning	302
9.5	Sociale representaties en inzet	304
9.6	Kernreflectie voor het TOPOI-gebied Inzet	305
9.7	Verwerkingsopdrachten	306
10	TOPOI-interventies	307
	Inleiding	307
10.1	Deculturaliseren en normaliseren	308
10.2	Betrokkenheid, aandacht en vertrouwen	309
10.2.1	'Reading the air'	310
10.2.2	Actief luisteren	311
10.2.3	Empathie	311

10.3	Hypothese van het beste	312
10.3.1	Een omweg nemen	314
10.3.2	Erkenning	318
10.3.3	Waarheidsgevechten voorkomen	318
10.3.4	Herkaderen en transformatief leren	320
10.3.5	Ruimte geven	325
10.3.6	Werken met de effecten van de communicatie	325
10.4	Verheldering geven en vragen	327
10.4.1	Expliciteren en navragen	327
10.4.2	Feedback	328
10.4.3	Metacommunicatie	330
10.4.4	Observeren, informeren en aanpassen	331
10.5	Taalposities en praten in de eigen taal	332
10.6	Aandacht voor de sociale contexten: de sociale representaties	333
10.7	Reflecties en interventies van het TOPOI-model in schema	334
10.8	Verwerkingsopdrachten	336
11	Toepassingen van het TOPOI-model	339
	Inleiding	339
11.1	‘Culturele grenzen die van invloed zijn op de effectiviteit van mijn internationale team’	341
11.2	Onverwachte extra verzoeken	345
	Literatuur	348
	Register	367
	Over de auteurs	376

Online studiemateriaal

Op www.coutinho.nl/diversiteitscompetentie vind je het online studiemateriaal bij dit boek. Dit materiaal bestaat uit:

- extra verwerkingsopdrachten
- extra casuïstiekbesprekingen: toepassingen van het TOPOI-model
- TOPOI-kaarten

Inleiding: interculturele communicatie in een globaliserende wereld

1 Waarom dit boek?

De stelling dat mensen vandaag de dag leven in een dynamische, diverse wereld ligt nogal voor de hand. Globalisering – hoe ook gedefinieerd – houdt in dat er meer frequente en intensieve verbindingen zijn tussen mensen van verschillende etnische, nationale en religieuze achtergronden dan ooit tevoren; of dat nu komt door (zaken)reizen, permanente migratie of door virtuele communicatie via internet, e-mail en sociale media. Aandacht voor cultuurverschillen, interculturele communicatie en competentie op het werk, in het leslokaal of in de privésfeer lijkt dan logisch, vanuit de gedachte dat de ontmoeting tussen mensen van verschillende culturele achtergronden onvermijdelijk leidt tot miscommunicatie of zelfs conflict.

Deze veronderstelling volgt uit een idee over cultuur, waarin het uitsluitend wordt verbonden aan nationaliteit, etniciteit en (meer recentelijk) religie. Dit is een veronderstelling uit een tijd waarin cultuurverschil vooral werd geassocieerd met reizen of verhuizen naar andere landen of regio's. Veel van de traditionele literatuur over interculturele communicatie en competentie weer spiegelt en volgt deze veronderstelling, en is vaak gericht op de aanpassing aan een andere (nationale) cultuur of op het contact met nieuwkomers in een samenleving.

Zowel in het alledaagse als academische perspectief wordt cultuur in dat verband vaak gezien als iets statisch. Culturen zouden dan het gedrag, de gedachten en de gevoelens van hun leden op voorspelbare wijze aansturen, ongeacht de context, tijd of persoon.

Hoewel wij stellen dat interculturele communicatie als studieveld en vaardigheid nog steeds van belang is, is het de vraag of hetzelfde idee over cultuur dat de eerdere benaderingen inspireerde nog van toepassing is op ontmoetingen in de wereld van nu. In de eerste plaats is de context van huidige 'interculturele' interacties veel dynamischer en veelzijdiger dan voorheen. Veel samenlevingen en steden hebben door migratie een 'superdivers' karakter gekregen (Vertovec, 2007). Daardoor bestaat er een brede variëteit aan gemeenschappen met daarbinnen vaak verschillende generaties, religies, geloofsbelevingen, politieke overtuigingen, migratiegeschiedenissen en sociaaleconomische posities.

Veel bedrijven hebben werknemers van uiteenlopende nationaliteiten die vaak woon- en werkervaring hebben in verschillende landen of zelfs op verschillende continenten. Bestuur en politiek worden gekenmerkt door een complex samenspel van instituties op het lokale, nationale en supranationale niveau. Interculturele communicatie en competentie hebben dus vaak niet enkel betrekking op een eenmalige aanpassing aan een andere culturele omgeving of gemeenschap, maar op het vermogen om continu af te stemmen op een brede diversiteit aan behoeftes, gewoontes en verwachtingen.

Ten tweede moeten we de *aard van cultuur zelf* in een dergelijke diverse omgeving heroverwegen. Culturen zijn nooit echt het soort statische, eenvormige ‘dwangbuizen’ geweest waar ze vaak voor werden aangezien, maar het is des te belangrijker om de diversiteit en dynamiek tussen en binnen culturen serieus te nemen in een omgeving met zoveel onderlinge verbindingen en uitwisseling.

Er zijn in dat verband twee veelgenoemde scenario’s voor de verhouding tussen globalisering en culturele diversiteit. In het eerste scenario ontstaat er een toenemend homogene wereld, waarin iedereen wordt beïnvloed door dezelfde internationale en verwesterde cultuur. Dit perspectief wordt vaak weersproken, omdat het de diversiteit binnen de verschillende geglobaliseerde vertogen en culturele invloeden ontkent: het Westen is zelf verre van homogeen. Bovendien vloeien deze vertogen en invloeden niet alleen van het Westen naar het ‘niet-Westen’ en van de machtigen naar de minder machtigen, maar ook vice versa. McDonald’s is geglobaliseerd, maar yoga en sushi zijn dat ook. ‘Hollywood’ is geglobaliseerd, maar zo ook verschillende vormen van islam en de *Black Lives Matter*-beweging.

In het tweede scenario leidt globalisering slechts tot heel oppervlakkige veranderingen. Overal ter wereld gebruiken mensen dan weliswaar dezelfde smartphones en tablets, kijken ze naar dezelfde films en luisteren ze naar dezelfde muziek. Maar tegelijkertijd zouden ze worden aangestuurd door diepe en tijdsbestendige kernwaarden, die op bijna magische wijze homogene nationale groepen voortbrengen en de verschillen tussen groepen in stand houden. Dit perspectief houdt geen rekening met de diversiteit, ontwikkelingen en conflicten *binnen* groepen, en met het gegeven dat mensen wel degelijk sterk kunnen worden beïnvloed door culturele verschijnselen buiten het eigen ‘traditionele’ erfgoed, zoals we later in dit boek zullen zien.

Vanuit het eerste perspectief kan worden gesteld dat aandacht voor interculturele communicatie en competentie door globalisering binnenkort overbodig is, terwijl vanuit het tweede perspectief kan worden geconcludeerd dat traditionele interculturele modellen en benaderingen onverminderd relevant blijven.

Ons standpunt is dat globalisering wel degelijk de context van culturele en interculturele verschijnselen verandert, doordat ze mensen een diverser en dynamischer potentieel aan culturele invloeden en inspiraties biedt. Dit zorgt aan de ene kant juist voor *meer verschillen*, doordat leden van dezelfde nationale, etnische of religieuze groep tegelijkertijd kunnen worden beïnvloed door vele culturele patronen van buiten hun ‘traditionele’ erfgoed. Aan de andere kant zorgt het juist voor *meer overeenkomsten*, doordat deelname aan geglobaliseerde culturele velden kan zorgen voor onverwachte gemeenschappelijke referentiepunten, ideeën en gewoontes tussen mensen uit verschillende groepen.

We geloven dat een benadering van interculturele communicatie en competentie deze ontwikkelingen serieus moet nemen. Dat betekent niet dat eerdere theorieën of benaderingen opeens overbodig zijn, maar het betekent wel dat ze, waar nodig, herzien, geïnterpreteerd en uitgebreid moeten worden, met het oog op de huidige mondiale context. Dit boek is een poging daartoe.

2 Wat is het doel van dit boek?

Dit boek is bedoeld als een praktijk-theoretisch boek. Het moet praktische handvatten bieden die stevig zijn gestoeld op theorie en onderzoek, en andersom moet het de praktische implicaties verkennen van relevante theorieën en onderzoeken. Op deze manier hopen we een bijdrage te leveren aan de bestaande literatuur rondom interculturele communicatie en competentie. In onze ogen bestaat deze hoofdzakelijk uit ofwel heel praktisch georiënteerde literatuur, die veelal is gebaseerd op anekdotische bronnen (wat bruikbaar kan zijn voor praktische reflectie, maar niet voor academische ontwikkeling), of uit zeer theoretische literatuur (die geschikt is voor academische doeleinden maar zelden bruikbare, praktische handvatten biedt). Hopelijk kan dit boek dit verschil, tot op zekere hoogte, overbruggen.

Met dit doel voor ogen biedt het boek een ruime hoeveelheid theorie, en kan het ook gelezen worden als een overzicht van ideeën en onderzoeken rondom interculturele communicatie en competentie. Tegelijkertijd pleiten we voor een specifieke visie op en benadering van interculturele communicatie en competentie, die de structuur, opbouw en samenhang van de hoofdstukken bepaalt.

We geloven echter niet in een definitieve waarheid of benadering ten aanzien van interculturele communicatie. We zijn geen aanhangers van de wetenschapsfilosofische benadering dat wetenschap een absoluut en definitief antwoord kan bieden op sociale kwesties door sociale verschijnselen te onderzoeken en te meten (bekend als positivisme). Dat wil niet zeggen dat dergelijke onderzoeken

geen interessante inzichten en indicaties kunnen bieden, en daarom maken we enthousiast gebruik van de resultaten ervan in dit boek. We geloven echter dat een kritische benadering van elke vorm van kennis en kennisbronnen (bekend als constructivisme) heel belangrijke vragen oplevert voor het interculturele werk- en studieveld, al leidt het zelden tot antwoorden – vooral voor de praktijk. In dit boek proberen we in elk geval een aantal van de belangrijkste implicaties van dergelijke vragen te schetsen.

Dit boek beschrijft uiteindelijk een voorstel – *ons voorstel* – hoe interculturele communicatie te begrijpen en in de praktijk te brengen is. Het is echter niet *zomaar* een voorstel, maar een voorstel gebaseerd op ons bekende theorieën en onderzoeken en op onze eigen jarenlange ervaring rondom interculturele training en adviezen. Veel voorbeelden die in dit boek worden genoemd komen uit trainingen, workshops, lezingen en adviesprojecten.

Onze inzet is dat dit boek hiermee bijdraagt aan een aanhoudende dialoog over interculturele communicatie als academische en praktische discipline.

De hoofdstukken uit dit boek zijn bewust opgebouwd met een toenemende mate van complexiteit en detail. We hopen dat elk hoofdstuk een aantal bevredigende inzichten en handvatten biedt, die gaandeweg steeds nader worden uitgewerkt en uitgebreid. Tegelijkertijd is het in de meeste gevallen mogelijk om de hoofdstukken los van elkaar te lezen, in min of meer willekeurige volgorde, vooral voor diegenen die al bekend zijn met het veld van interculturele communicatie en competentie. Ieder hoofdstuk sluit af met twee verwerkingsopdrachten voor nadere reflectie. Het laatste hoofdstuk is gewijd aan casuïstiekbespreking op basis van het TOPOI-model. Er zijn nog meer verwerkingsopdrachten en casuïstiekbesprekingen te vinden op www.coutinho.nl/diversiteitscompetentie.

Een laatste opmerking over dit boek is dat het niet volledig objectief is (wie of wat is dat overigens wel?), maar dat ons denken en schrijven normatieve grondslagen bevat. In een tijd waarin er veel wantrouwen en zelfs vijandigheid bestaat tussen mensen van verschillende achtergronden, waar de angst voor *de ander* en *vreemdelingen* geregeld wordt aangemoedigd en gecultiveerd, en sommigen opnieuw aan muren denken om mondiale en maatschappelijke uitdagingen op te lossen, kunnen we niet anders dan hopen dat een beter begrip en betere communicatie tussen mensen van verschillende nationale, etnische en religieuze achtergronden bijdraagt aan het welzijn van de vele verschillende bewoners van deze wereld.

3 Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor iedereen die (meer) wil leren over de theorie en praktijk van interculturele communicatie en competentie. In de eerste plaats is het gericht op studenten van universiteiten en hogescholen, die opleidingen volgen rondom o.a. business en management, projectmanagement, bestuur, organisatiewetenschap, migratie, personeel en arbeid, media, communicatie, journalistiek, internationale relaties en ontwikkeling, onderwijs- en opleidingskunde, pedagogiek, onderwijs of psychologie.

In de tweede plaats is het boek gericht op trainers en adviseurs rondom (culturele) diversiteit, interculturele communicatie en competentie en internationale handel of samenwerking.

In de derde plaats hopen we dat dit boek interessant is voor iedereen die werkt in een internationale of multiculturele werkomgeving, in de private sector, de publieke sector, bij een ngo (non-gouvernementele organisatie) of als vrijwilliger.

Ten slotte is het boek bedoeld voor iedereen die uit persoonlijke interesse graag meer zou willen lezen en leren over interculturele communicatie en competentie.

We hopen oprecht dat dit boek iets waardevols te bieden heeft aan al deze verschillende lezers.

4 Wat is de algemene benadering in dit boek?

De volgende aspecten vormen de belangrijkste onderdelen van de benadering die in dit boek wordt uiteengezet:

Een focus op interculturele interactie – niet op culturele transities

De focus van dit boek ligt op interculturele *interactie*: ontmoetingen tussen mensen van verschillende culturele achtergronden. Dit betekent dat we niet cultuur *an sich* als uitgangspunt nemen, maar de interacties tussen individuen die verschillende culturele achtergronden hebben. We kijken naar potentiële barrières die zich in die situaties kunnen voordoen en naar de benaderingen en interventies om daarmee om te gaan. Dit is anders dan een aanpak die, bijvoorbeeld, *culturele transities* als uitgangspunt neemt. Bij een dergelijke benadering wordt er gekeken naar een individu dat in contact komt met een andere (nationale) cultuur of samenleving, vaak door een verhuizing of een reis, en geconfronteerd wordt met de uitdaging zijn of haar weg te vinden in die nieuwe samenleving.

Dit onderscheid is natuurlijk niet absoluut – iemand die verhuist naar een ander land heeft onvermijdelijk ook ontmoetingen met de plaatselijke bevolking. We geloven echter dat de uitdagingen rondom culturele transitie aanzienlijk verschillen van de uitdagingen bij interacties met mensen van uiteenlopende culturele achtergronden. Dit laatste is echter vaak aan de orde in de hedendaagse overheids-, onderwijs- en zakenomgevingen. In deze gevallen is het niet zozeer een kwestie van aanpassing (ook vanwege de vraag wie zich dan aan wie moet aanpassen), maar van het herkennen, nastreven en bereiken van gemeenschappelijke doelen. Dat vereist uiteindelijk een aanmerkelijk andere competentie dan een die gericht is op aanpassing.

Een dynamische en meervoudige benadering van cultuur

Bij het beschouwen van de impact van cultuur op interacties, nemen we het dynamische en meervoudige karakter van cultuur als uitgangspunt. Cultuur is zeker een relevante sociale factor, maar haar invloed is niet altijd eenduidig. Culturen bieden plaats aan verschillende mogelijke standpunten, ondergaan vaak veranderingen en worden beïnvloed door andere culturen. Mensen zijn dan zowel product als producent van cultuur. Tegelijkertijd bieden culturen hun leden een ervaring van stabiliteit en vertrouwde; met hun wetmatigheden, maar ook met hun inherente verschillen. In zekere zin impliceert het zich thuis voelen in een cultuur dat iemand ook bekend is met haar tegenstellingen en conflicten. In de woorden van Klaus Hansen: *‘We kennen (...) de verschillende standpunten, en wanneer we ze horen, weten we dat we thuis zijn’* (eigen vertaling van Hansen in Rathje, 2009).

Een manier om de stabiliteit die mensen ervaren in culturen te verzoenen met de constante veranderingen die culturen ondergaan, is door cultuur te zien als een *repertoire* van gedrag, ideeën en symbolen. Dit repertoire krijgt dan waarde in het dagelijks leven van de leden van een cultuur. Deze leden – mensen – kunnen hun repertoires dan in alledaagse situaties toepassen, veranderen, herzien, uitwisselen of negeren. Een van de belangrijkste argumenten in dit boek is dan ook dat interculturele communicatie en interactie altijd plaatsvindt tussen *mensen*, niet tussen culturen.

Een focus op internationale, interetnische en interreligieuze interacties

Met cultuur wordt over het algemeen verwezen naar nationaliteit (nationale cultuur), etniciteit (etnische cultuur) en tegenwoordig ook vaak naar religie (bijvoorbeeld ‘islam’ of ‘boeddhisme’). Een situatie wordt meestal als ‘intercultureel’ beschouwd wanneer deze betrekking heeft op mensen met verschillende nationale, etnische of religieuze achtergronden. Wij stellen echter dat vrijwel elke groep wordt gekenmerkt door een zekere cultuur van gedrag, ideeën en

symbolen: bedrijven, regio's, families, sportverenigingen, steden, beroepsgroepen en generaties hebben bijvoorbeeld allemaal hun eigen cultuur.

In principe is dus elke interactie tussen mensen uit verschillende groepen een interculturele ontmoeting. Aangezien mensen onvermijdelijk tegelijkertijd onderdeel zijn van verschillende groepen, is vrijwel elke interactie dan strikt genomen intercultureel van aard. Dit is een belangrijk punt omdat het ons helpt te herkennen dat bij interacties die veel mensen beschouwen als 'intercultureel', er vaak heel basale en algemene intermenselijke dynamiek aan de orde is.

Aan de andere kant kiezen we ervoor om ons in dit boek te richten op de interacties tussen mensen van verschillende nationale, etnische of religieuze achtergronden, aangezien deze meestal, al dan niet terecht, worden geassocieerd met cultuurverschillen en worden beschouwd als *uitdagender* en *moeilijker*. Er is dan een psychologische, professionele en zelfs politieke noodzaak om dergelijke interacties te bespreken, met de tegenstrijdige waarschuwing dat etniciteit, religie en nationaliteit niet noodzakelijkerwijs de belangrijkste factoren zijn bij die interacties. Een misverstand tussen een Britse docent en een Italiaanse student hoeft bijvoorbeeld niet per se te worden veroorzaakt door hun nationale achtergronden, maar kan ook het gevolg zijn van een generatieverschil. Een conflict tussen een islamitische arts en een christelijke verpleegkundige hoeft niet voort te komen uit hun religies, maar kan te maken hebben met hun verschillende professionele achtergronden.

Diversiteitscompetentie verandert vreemdheid in normaliteit

Vanuit het perspectief dat elke situatie technisch gezien kan worden beschouwd als 'intercultureel', volgen we Stefanie Rathje (2009) door te stellen dat – vanuit een competentieperspectief – interculturaliteit wordt veroorzaakt door een ervaring van vreemdheid of onbekendheid. Aangezien culturen hun leden een gevoel van vertrouwdheid, normaliteit en stabiliteit bieden, is het logisch dat *interculturele* ervaringen draaien om ervaringen van vervreemding, onbekendheid en verwarring.

De belangrijkste uitdaging in zulke situaties is dan ook om de vreemdheid in de interactie te *normaliseren*. Op die manier kan een normaliteit en vertrouwdheid worden gecreëerd waardoor de interactie kan worden voortgezet en de gesprekspartners de gelegenheid hebben om hun interactiedoelen te bereiken. Het is in dat geval niet nodig of noodzakelijk dat mensen zich aan elkaar aanpassen; het doel is eerder om een verbinding of zelfs een attitude te creëren van waaruit verschillen nader kunnen worden verkend, uitgewisseld of kunnen worden gelaten voor wat ze zijn.

Zoals gesteld kunnen verschillen voortkomen uit andere groepslidmaatschappen (en dus culturen) dan alleen etniciteit, religie of nationaliteit. In aanvulling op de benadering van Rathje, stellen wij dat de verschillen die vreemdservaringen veroorzaken ook niet per se cultureel van aard hoeven te zijn, op wat voor manier dan ook. De verschillen kunnen bijvoorbeeld persoonlijk, sociaaleconomisch of technologisch van aard zijn. We spreken dan ook liever niet van interculturele competentie, maar van diversiteitscompetentie: het vermogen om een vervreemdende ervaring die zich voordoet als gevolg van een verschil van willekeurige aard, om te zetten in een ervaring van vertrouwdheid en bekendheid, die deelnemers aan een interactie in staat stelt het nastreven van hun interactiedoelen voort te zetten.

Deze competentie is geen wondermiddel dat garanties biedt voor succesvolle interacties, maar vormt wel een belangrijke *voorwaarde* voor eventueel succes.

De ontwikkeling van diversiteitscompetentie vereist een toenemende mate van complexiteit

De ontwikkeling van diversiteitscompetentie vereist een toenemende mate van complexiteit die kan worden toegepast in interculturele situaties. Hoe meer mensen leren over uiteenlopende culturele verschijnselen en interculturele dynamiek, hoe meer verschillende scenario's en interpretaties ze kunnen aanwenden in interculturele situaties die hen kunnen helpen de situatie te normaliseren en een gevoel van normaliteit te creëren. Deze toegenomen kennis en ontwikkeling stellen hen paradoxaal genoeg tevens in staat om te beseffen hoeveel ze *niet* weten. Dit helpt om de complexiteit en onvoorspelbaarheid van (interculturele) interacties te accepteren, hetgeen een houding van openheid, empathie en reflectie stimuleert die op haar beurt doorslaggevend is voor de uitkomst van de interactie. In dit verband spreekt Paul Mecheril (2013, p. 16) dan ook van het belang van competentieloze competentie.

Macht en ethiek zijn kritische diversiteitsthema's

Hoewel we beargumenteren dat internationale, interetnische en interreligieuze interacties niet noodzakelijkerwijs uitdagender zijn dan andere interacties en dat normalisatie de belangrijkste strategie is bij het reageren op vreemdservaringen, is het belangrijk om twee kritische thema's rondom diversiteit te benoemen: macht en ethiek.

Verschillen tussen mensen komen zelden tot uiting in een volledig gelijk speelveld. Machtsverschillen, hoe subtiel ook, spelen dikwijls een rol. Dit is ook vaak gerelateerd aan mechanismes en geschiedenissen van uitsluiting tussen mensen en groepen. Daarnaast leiden culturele verschillen tussen mensen van verschillende etnische, nationale en religieuze achtergronden vaak tot uitdagingen rond-

om ethiek, wanneer de waarden of gewoonten van de ene persoon of groep op gespannen voet staan met die van anderen. Bewustzijn, reflectie en soms ook stellingname ten aanzien van deze thema's kunnen dan essentieel zijn voor rechtvaardige, bevredigende en wederzijds duurzame interacties en relaties.

TOPOI als een communicatieve benadering van diversiteit

Op basis van al deze overwegingen stellen we het TOPOI-model (Hoffman, 2013) voor als een communicatieve benadering van interculturele interactie. In interactie is communicatie uiteindelijk het middel dat mensen hebben om anderen te beïnvloeden en te begrijpen, en met hen een verbinding te maken. Hiertoe maken we gebruik van het werk van de bekende communicatiewetenschapper Paul Watzlawick (Watzlawick, Helmick Beavin & Jackson, 1974), bekend van zijn adagium: *het is niet mogelijk om niet te communiceren*. Dit houdt in dat communicatie een verbaal en een non-verbaal niveau kent, met boodschappen op het inhoudelijke niveau en relatieniveau. Het impliceert ook een systeemtheoretische benadering waarin de invloed vanuit de ruimere sociale en maatschappelijke omgeving van de gesprekspartners op hun interactie wordt meegenomen.

TOPOI biedt dan vijf velden waarin verschillen die tot vreemdheid leiden in interacties, kunnen worden geïdentificeerd: taal (verbaal en non-verbaal), ordening (zienswijze en denkwijze), personen (identiteit en betrekking), organisatie (organisatorische context) en inzet (beweegredenen en belangen). Vanuit een houding en *mindset* van niet-weten, empathie, openheid en reflectiviteit, biedt het TOPOI-model verschillende hypothesen om verschillen te begrijpen en verbinden, alsook mogelijke velden om te interveniëren. De relatie tussen communicatie en het normaliseren van vreemdheid is dan tweeledig: communicatie kan volgen op normalisering om – wanneer een gevoel van bekendheid is gecreëerd – de kwestie die zich voordoet aan te kaarten; of communicatie kan *an sich* een manier zijn om normaliteit te creëren. In de praktijk gebeurt dit uiteraard vaak tegelijkertijd, en over en weer.

Daarnaast bieden de TOPOI-velden een categorisering van de rijke, beschikbare kennis over inter- en crossculturele communicatie vanuit verschillende academische velden zoals linguïstiek, sociale psychologie, antropologie, neurowetenschap, geschiedenis en filosofie. Vanuit praktisch oogpunt is het niet nodig om alle facetten van de TOPOI-velden te kennen – laat staan te onthouden. We geloven hoe dan ook dat leren over en kennisnemen van de verschillende velden, de sensitiviteit zal vergroten voor de uiteenlopende verschillen die zich kunnen voordoen in communicatie en interactie.

