

Culturele intelligentie! Culturele intelligentie?

Een onderzoek naar het ontstaan van misverstanden in communicatie tussen mensen met verschillende culturele achtergronden.



www.bureau-houthoff.nl

Masterscriptie Communicatiestudies track 'organisatie en communicatie' Universiteit Utrecht

Student: Karin Egberink

Studentnummer: 3016560

Begeleider: Jaap Bos

Tweede Beoordelaar: Jan ten Thije

Samenwerkende organisatie: Capgemini

Datum: 10 december 2010

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	4
Voorwoord	6
1. Inleiding.....	7
1.1 Globalisering.....	7
1.2 Grensoverstijgende samenwerking.....	7
1.3 Aanleiding en relevantie onderzoek.....	9
1.4 Indeling onderzoeksverslag.....	10
2. Capgemini.....	11
2.1 De organisatie.....	11
2.2 Het team.....	11
3. Theoretisch kader.....	13
3.1 Communicatie: verbaal en non-verbaal	13
3.2 Cultuur	17
3.3 Inzichten tot nu toe: waarom gebruik ik deze theorieën over communicatie en cultuur?..	24
3.4 Interculturele communicatie en misverstanden	26
3.5 Inzichten tot nu toe: waarom gebruik ik deze theorieën over interculturele communicatie en misverstanden?.....	32
3.6 Overzicht.....	32
4. Onderzoeksmethode	35
4.1 Theoretisch kader onderzoeksmethode	35
4.2 Onderzoeksinstrument.....	38
5. Resultaten.....	45
5.1 Resultaten interviews.....	45
5.2 Resultaten vergaderingen	51
5.3 Vergelijking interviews en vergaderingen	57
6. Conclusie en aanbevelingen	63
6.1 Conclusies onderzoek en beantwoording onderzoeksvragen	63

6.2 Interculturele communicatieve competentie	66
6.3 Wat betekent dit voor interculturele communicatie?	68
6.4 Training.....	68
7.Discussie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Samenvatting

Door ontwikkelingen op het gebied van transport, massamedia, arbeidsmigratie en globalisering van de economie is er steeds meer culturele diversiteit in de samenleving. Organisaties bouwen internationale netwerken op waardoor internationale coöperaties en multinationals ontstaan (Schmidt et al, 2007). Interculturele business communicatie wordt hierdoor steeds belangrijker. Kennis van andere culturen en inzicht in factoren die interculturele communicatie beïnvloeden krijgt prioriteit (Schmidt, 2007 & Shadid, 2007). In de huidige samenleving en in literatuur is het idee dat cultuur invloed heeft op communicatie wijdverbreid. Mijn aanname voorafgaand aan dit onderzoek was dan ook dat cultuur een factor van belang is in interactie.

Multinational Capgemini maakt gebruik van opkomende economieën en besteedt werk uit aan medewerkers in India. Om kennis over te nemen komt een aantal medewerkers een periode naar Nederland. Capgemini geeft aan misverstanden te ervaren in deze samenwerking en wil inzicht verkrijgen in het ontstaan en voorkomen hiervan. Ik heb daarom de volgende onderzoeksvragen opgesteld: *‘Waarom zijn misverstanden in interactie tussen deelnemers met verschillende culturele achtergronden te wijten? Met als deelvragen: Is de culturele achtergrond hierbij een factor van belang of zijn er andere factoren die een rol spelen?’* en *‘Hoe verhouden ervaringen met interculturele misverstanden in de communicatie zich met daadwerkelijke interactie’*. Ik definieer een misverstand als *‘wanneer mensen met elkaar communiceren en een van de partijen een uiting mis interpreteert of niet begrijpt of wanneer beide partijen elkaar niet begrijpen’*.

Om mijn onderzoeksvragen te beantwoorden heb ik mij aangesloten bij een beheerteam binnen Capgemini met Nederlandse en Indiase medewerkers. Ik heb interviews gehouden om een beeld te vormen van de ervaringen met interculturele communicatie en ik heb vergaderingen bijgewoond en getranscribeerd om de daadwerkelijke interactie te analyseren. Ik heb conversatieanalyse toegepast en gekeken naar beurtwisseling en herstelorganisatie. De vier categorieën voor het signaleren van een misverstand die ik geformuleerd heb zijn het stellen van vragen door de luisteraar, het herformuleren van de uiting van de spreker door de luisteraar of door de spreker zelf en het (gedeeltelijk) herhalen van de uiting van de spreker door de luisteraar. De drie vormen van misverstanden die ik geformuleerd heb zijn linguïstische misverstanden, inhoudelijke misverstanden en een combinatie hiervan.

Op basis van mijn onderzoek kan ik concluderen dat cultuur geen factor van belang is bij het ontstaan van misverstanden in communicatie in mijn corpus van vergaderingen. En dien ik mijn aanname te nuanceren. Cultuur speelt niet altijd een rol in interactie. Een belangrijke factor die wel een oorzaak is van misverstanden is de taalbarrière. In mijn corpus ontstaan veel linguïstische misverstanden doordat beide gesprekspartijen een lingua franca, Engels, spreken. Woordenschat, accent en vertalingsproblemen zijn mogelijke oorzaken voor het ontstaan van deze linguïstische misverstanden. Ik sluit mij op basis van mijn onderzoek aan bij het idee van Müller-Jacquier en Whitener dat cultuur te snel als verklaring wordt gezien van misverstanden in interculturele communicatie. Volgens deze auteurs zou, voordat er gekeken wordt naar cultuur eerst een linguïstische analyse moeten worden uitgevoerd (Müller-Jacquier & Whitener, 2001). Ook kwamen er veel inhoudelijke misverstanden voor in mijn corpus die mogelijk ontstaan doordat de Indiase collega's nog niet op hetzelfde kennisniveau zitten als de Nederlandse medewerkers. Kennis van werk, werkgerelateerde begrippen en jargon zijn mogelijk oorzaken voor het ontstaan van misverstanden. Hiernaast spelen leeftijd, persoonlijkheid, geslacht en communicatieve vaardigheden ook een mogelijke rol bij misverstanden in de communicatie. Een belangrijke conclusie en

aanbeveling is dat niet te snel misverstanden in de communicatie geweten moeten worden aan de verschillen in culturele achtergrond. Er kunnen andere factoren meespelen die misverstanden in communicatie kunnen veroorzaken. Bij bestudering van interculturele communicatie zijn deze factoren net zo belangrijk om te betrekken als culturele verschillen.

Voorwoord

Al vanaf het begin van het Masterjaar heb ik nagedacht over het onderwerp voor mijn scriptie. Ik wilde een onderwerp kiezen wat mij echt interesseert en waar ik vol overgave aan zou kunnen werken. Omdat ik erg van reizen houd en nieuwe culturen en talen leren kennen interessant en leuk vind, heb ik in het derde jaar van de Bachelor Communicatie- en informatiewetenschappen de cursus 'Interculturele communicatie' gevolgd en is mijn interesse voor dit onderwerp gewekt. Om mij meer te verdiepen in de invloed van cultuur op communicatie heb ik in de Master Communicatiestudies met drie medestudenten een pilotstudy voor een onderzoek uitgevoerd naar de invloed van culturele verschillen op een besluitvormingsproces in een organisatie. Na deze pilotstudy te hebben uitgevoerd bleef ik met het gevoel achter dat we nu nog geen echte conclusies konden trekken over de invloed van culturele verschillen op een besluitvormingsproces omdat er geen gegronde conclusies getrokken kunnen worden uit een pilotstudy. Vandaar dat ik met de betreffende docent van de cursus, Jaap Bos, in overleg ben gegaan over of ik dit onderwerp zou kunnen gebruiken voor mijn Masterscriptie. En dit was zeker mogelijk vandaar dat ik mij meer ben gaan inlezen in het onderwerp interculturele communicatie en kwam er al snel achter dat misverstanden in interculturele communicatie mijn aandacht trok.

Door globalisering en internationalisering krijgen we steeds meer te maken met interculturele samenwerking en communicatie. Er wonen veel mensen met een andere culturele achtergrond in Nederland. Op straat, in winkels maar ook op het werk hebben mensen met verschillende culturele achtergronden te maken. Maar om effectief te communiceren en samenwerken is het van belang dat er geen misverstanden ontstaan door verschillen in culturele achtergrond. En als er wel misverstanden in de communicatie ontstaat, is het belangrijk dat hier goed mee wordt omgegaan.

Na enkele maanden hard werken ligt hier dan mijn Masterscriptie voor u waarbij mijn interesse voor culturele verschillen, taal en communicatie perfect gecombineerd is. Ik hoop dat deze scriptie met plezier gelezen wordt en dat mijn resultaten Capgemini, maar ook andere organisaties, verder kunnen helpen bij het verder ontwikkelen van een succesvolle interculturele samenwerking.

Graag zou ik hierbij een aantal mensen willen bedanken:

- Mijn begeleider: Jaap Bos, voor zijn begeleiding, ideeën en tips;
- Mijn tweede beoordelaar: Jan ten Thije;
- Capgemini: Sander, Matthijs, Mariska, Hassan, Marjolein, Sameer, Iti, Parag, Tushar en Amit voor het mee werken en helpen aan mijn onderzoek. Voor de leerzame interviews en leuke anekdotes en de interessante vergaderingen;
- Mijn proefpersonen, voor hun hulp en ideeën
- Mijn huisgenootjes en vriendinnen, voor alle mentale support;
- Mijn ouders: voor alle hulp, tips en steun tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Karin Egberink

1. Inleiding

1.1 Globalisering

McLuhan omschrijft de huidige wereld als een zogenaamde 'global village' (Gudykunst & Kim, 1997). De wereld verkleint waardoor mensen steeds afhankelijker van elkaar worden. Er zijn vier ontwikkelingen te onderscheiden waardoor deze 'global village' kan ontstaan. Ten eerste door technologische ontwikkelingen. Door nieuwe transportmogelijkheden en ontwikkeling van informatie technologieën zijn alle werelddelen met elkaar verbonden. Het Internet, mobiele telefoons, interactieve kabeltelevisiesystemen en andere communicatietechnologieën bieden ons de mogelijkheid om geschreven en gesproken communicatie op elk moment en over bijna de gehele wereld te verkrijgen (Chen & Starosta, 2005). Hierdoor kunnen we andere culturen 'ervaren' vanuit onze eigen comfortzone (Candlin & Gotti, 2004). Door de groei van communicatienetwerken over de gehele wereld en doordat mensen steeds meer reizen, zowel voor zaken als voor plezier, is het belangrijk om andere culturen te leren kennen en begrijpen (Gudykunst & Kim, 1997). De tweede ontwikkeling waardoor een 'global village' aan het ontstaan is, is door de globalisering van de economie. Markten zijn toegankelijker geworden door de ontwikkelingen op het gebied van transport en communicatie waardoor er sprake is van internationalisering van zakendoen (Chen & Starosta, 2005). Deze internationalisering van zakendoen zorgt er ook voor dat er steeds meer behoefte is aan nieuwe technologische ontwikkelingen en ICT innovaties. De werknemersmobiliteit is enorm gestegen. Veel werknemers gaan als expats voor een bepaalde periode naar het buitenland (Ten Thije, 2003). Ook is er sprake van wereldwijde migratie. Conditie in eigen land of in een ander land zorgen ervoor dat mensen emigreren voor vrede, werkmogelijkheden, om te leren of om een nieuwe start te maken. Een wereldwijde economie brengt zowel mensen als producten samen waardoor effectieve interculturele communicatie steeds meer van belang wordt (Chen & Starosta, 2005). En als laatste de ontwikkeling van multiculturalisme. Op het werk of op scholen komen verschillende etniciteiten, geslacht, leeftijden en talen voor. Culturele diversiteit is niet langer een uitzondering maar een norm (Chen & Starosta, 2005). Mensen komen bij elkaar die verschillen in taal, religie, etniciteit, waarden, normen, gedrag en leefcodes (Pinto, 1990).

1.2 Grensoverstijgende samenwerking

Door ontwikkelingen op het gebied van transport, massamedia, arbeidsmigratie en globalisering van de economie ontkomen bedrijven, overheidsinstanties of andere organisaties niet aan het feit van de culturele diversiteit van de samenleving. Veel organisaties sluiten allianties en bouwen netwerken op met partners met verschillende nationale en etnische culturele achtergronden (Moller & Svahn, 2004). Bij globalisering gaat het niet om geïsoleerde transacties voor een korte periode met maar een aantal partners in het buitenland. Daarom mengen internationale leiders zich meer in lange termijn projecten met buitenlandse organisaties (Müller-Jacquier & Whitener, 2001). Samenwerking wordt dus steeds meer grensoverstijgend en multidisciplinair qua inhoud en samenstelling. Problemen worden internationaal van aard en vragen om internationale oplossingen en methoden van aanpak. Organisaties gaan steeds meer op zoek naar de skills van werknemers die ze nodig hebben buiten de grenzen van het eigen land. Dit resulteert in een herdefinitie van werkmarkten en werkplekken die steeds multicultureler worden (Schmidt et al. 2007). Cox and Blake (1991) geven aan dat organisaties die mensen met verschillende culturele achtergronden weten aan te trekken

ook een voordeel hebben tegenover organisaties die niet inspringen op de globalisatie van het bedrijfsleven omdat een heterogene groep beter kan komen tot creatieve oplossingen en beter kunnen inspringen in marktproblemen (In: Chen & Starosta, 2005).

Door de hierboven genoemde ontwikkelingen wordt iedereen direct geconfronteerd met andere culturen, ideeën en leefwijzen. Het aantal internationale coöperaties groeit en er ontstaan steeds meer multinationals waardoor interculturele business communicatie van groot belang is (Schmidt et al, 2007). Het wordt steeds belangrijker om kennis van andere culturen te hebben en inzicht in de factoren die interculturele communicatie beïnvloeden (Clyne, 1994 & Shadid, 2007). Door globalisering en internationalisering wordt er steeds meer gebruik gemaakt van 'outsourcing' door multinationals. Outsourcing houdt in dat een organisatie een aantal zaken of handelingen verplaatst naar een ander land. Deze keuze is gebaseerd op economische en politieke factoren zoals lage loonkosten of minder kosten voor materialen. Door een aantal zaken over te laten nemen in een land waar de lonen lager zijn dan in het eigen land, spaart de organisatie kosten. Veel multinationals in ontwikkelde landen laten dan ook werk overnemen door werknemers in lage loonlanden (Schmidt et al, 2007). Zo maakt de organisatie Capgemini ook gebruik van de kansen die opkomende economieën, zoals India, China en Brazilië, bieden. Deze economieën zijn opgebouwd met goed opgeleide, hardwerkende en intelligente medewerkers met relatief nog lage lonen. Capgemini opereert in meer dan 35 landen met medewerkers die bij elkaar wel 100 talen spreken. Kennis van andere culturen, leefwijze, gewoontes en interculturele communicatie is hierbij van groot belang. Managers en medewerkers moeten effectief kunnen samenwerken met steeds meer mensen met verschillende culturen, waarden en gewoontes (Schmidt et al, 2007). De groei en het functioneren van een multinational, zoals Capgemini, is voor een groot deel afhankelijk van interculturele samenwerking en communicatie (Hofstede & Hofstede, 2008 & Schmidt et al, 2007)

Aanname

In de huidige samenleving en in literatuur is het idee dat verschil in culturele achtergrond een factor van belang is in interactie wijdverbreid. Er wordt veel geschreven over het belang van interculturele (business) communicatie en het beschikken over kennis van elkaars culturele achtergrond. De manier waarop je communiceert en communicatieve handelingen interpreteert zou mede bepaald worden door jouw culturele achtergrond (Claes & Gerristen, 2007). Mijn aanname voorafgaand aan dit onderzoek was dan ook dat een gespreksdeelnemer zijn of haar culturele achtergrond mee neemt in interactie. Hoewel er ook andere factoren zoals persoonlijkheid een rol kunnen spelen ben/was ik van mening dat cultuur een factor van belang is tijdens interculturele interactie.

1.3 Aanleiding en relevantie onderzoek

Zoals hiervoor besproken is, is er door globalisering van de economie steeds meer sprake van internationalisering van zaken doen. Er worden allianties gesloten en internationale netwerken opgebouwd. Door deze internationale samenwerking krijgen mensen steeds meer te maken met collega's met verschillende culturele achtergronden. Wil internationale samenwerking succesvol en effectief verlopen, is interculturele communicatie van groot belang.

Capgemini is een multinational, gevestigd in meer dan 35 landen. Capgemini heeft vestigingen in Europa, Noord- en Zuid Amerika, Afrika en Azië. In 2007 groeide het aantal medewerkers in India tot 17.000 waardoor de vestigingen van Capgemini in India de twee na grootste na Frankrijk zijn. Binnen Capgemini Nederland werken medewerkers vanuit verschillende nationaliteiten waaronder collega's uit India. Medewerkers van Capgemini India komen voor een periode van gemiddeld drie maanden naar een vestiging van Capgemini Nederland om kennis te verwerven. Medewerkers uit India kunnen zo het werk overnemen van Nederlandse medewerkers en dit uit voeren vanuit India. Op dit moment werken er ongeveer 1000 Indiase collega's voor Capgemini Nederland. Hierdoor besparen Capgemini en haar klanten kosten. Wil deze samenwerking succesvol verlopen dan is interculturele communicatie een van de belangrijkste factoren. Maar bij deze periode van face-to-face samenwerking verloopt deze samenwerking en de communicatie tussen de Nederlandse en Indiase medewerkers van Capgemini nog niet zoals gewenst. Capgemini geeft aan misverstanden in de samenwerking en communicatie te ervaren en zou meer inzicht willen verkrijgen in het ontstaan van misverstanden in deze interculturele communicatie, de mogelijke oplossingen en het voorkomen van misverstanden tussen Nederlandse en Indiase medewerkers en klanten van Capgemini. Capgemini kwam daarom met de vraag bij mij om een onderzoek uit te voeren naar misverstanden in de communicatie tussen de Nederlandse en Indiase medewerkers. Om dit onderzoek uit te voeren heb ik de volgende hoofdvraag en deelvragen opgesteld:

Hoofdvraag:

Waarom zijn misverstanden in interactie tussen deelnemers met verschillende culturele achtergronden te wijten?

Deelvragen:

Is de culturele achtergrond hierbij een factor van belang of zijn er andere factoren die een rol spelen?

Hoe verhouden de ervaringen met interculturele misverstanden in de communicatie zich met wat er daadwerkelijk gebeurt in interculturele interactie?

Zoals ik in mijn aanname omschrijf, is het idee in veel literatuur en in de dat cultuur een factor van belang is bij misverstanden in interculturele communicatie wijdverbreid. Er wordt vaak uitgegaan van het idee dat wanneer je met mensen met een andere culturele achtergrond communiceert je geconfronteerd wordt met een andere taal, andere regels, waarden en normen. De wetenschappelijke relevantie van mijn onderzoek is dat ik wil analyseren of de culturele achtergrond van mensen inderdaad een factor van belang is in de communicatie of dat dit te nuanceren valt. Welke andere factoren spelen een rol en misschien wel een grotere dan cultuur. Hiermee draag ik bij aan de zogenaamde 'body of knowledge' over het onderwerp interculturele communicatie.

De maatschappelijke relevantie van mijn onderzoek is dat ik met de beantwoording van de onderzoeksvraag niet alleen Capgemini inzicht kan geven in het ontstaan van misverstanden in de communicatie maar ook andere organisaties en multinationals die samenwerken met collega's met verschillende culturele achtergronden. De internationalisering van het zaken doen zal alleen maar toenemen. Het wordt voor organisaties steeds belangrijker om internationale contacten te leggen en effectief samen te werken. Interculturele communicatie zal hierbij een belangrijke rol spelen waardoor het van belang is inzicht te krijgen in het ontstaan, herstellen en het voorkomen van misverstanden. Kennis hebben over hoe je intercultureel communicatief competent kunt zijn, zal steeds meer een maatschappelijk vraagstuk worden.

1.4 Indeling onderzoeksverslag

In deze Masterscriptie staat in hoofdstuk 2 informatie beschreven over de organisatie Capgemini en het team waarbij ik onderzoek heb gedaan. In hoofdstuk 3 staan relevante theorieën uiteengezet over communicatie, beleefdheid en effectiviteit in communicatie, cultuur, interculturele communicatie en misverstanden in interculturele communicatie. In het vierde hoofdstuk geef ik een omschrijving van de gebruikte onderzoeksmethode om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden. In hoofdstuk 5 presenteer ik de resultaten van de gehouden interviews en bijgewoonde vergaderingen en in hoofdstuk 6 zal ik mijn conclusie uiteen zetten met beantwoording van de onderzoeksvraag. Hierna volgen aanbevelingen voor de organisatie Capgemini en andere internationale organisaties en in hoofdstuk 7 bespreek ik aanbevelingen voor vervolgonderzoek. Als laatste volgt de literatuurlijst en bijlagen.

2. Capgemini

2.1 De organisatie

De in 1967 opgerichte organisatie Capgemini is marktleider in de vier disciplines consulting, technologie, outsourcing en lokale professionele service in meer dan 35 landen over de gehele wereld. Capgemini Consulting levert een bijdrage aan economische prestaties en bedrijfstransformaties van zijn klanten. Door middel van technologische service aan klanten ontwerpt en integreert Capgemini technische oplossingen en transformeert technische omgevingen. Ook is Capgemini door outsourcing in staat om (gedeeltelijk) het IT-management op zich te nemen. De missie van Capgemini is het helpen van klanten om effectiever te transformeren en beter te presteren met behulp van technologie door klanten inzichten en mogelijkheden te bieden die een stimulans geven aan vrijheid. Capgemini is werkzaam in 6 sectoren. Ten eerste de publieke sector en ten tweede energie, hulpstoffen en chemicaliën. De derde sector is financiële service en ten vierde Telecom, media en entertainment. De vijfde sector is verkoop en distributie en als laatste productie. De zeven cultuurwaarden van Capgemini zijn eerlijkheid, durf, vertrouwen, vrijheid, teamgeest, eenvoud en plezier.

Capgemini heeft meer dan 106.000 werknemers in Noord-Amerika, Noord-Europa, Centraal en Zuid-Europa, Azië en het Pacifisch gebied. Wanneer je werkt bij Capgemini werk je in een multiculturele omgeving. De huidige samenleving vraagt ook om te kunnen werken in multiculturele teams, zowel fysiek als virtueel. Flexibiliteit en denkvrijheid zijn belangrijk wanneer je werkzaam bent bij Capgemini. Juist deze brede diversiteit in achtergronden noemt Capgemini zijn grootste kracht. Capgemini gelooft in het voordeel van diversiteit in teams en om een afspiegeling te zijn van de huidige samenleving (www.capgemini.com).

2.2 Het team

Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden, heb ik mij voor een korte periode aangesloten bij een beheerteam van Capgemini Nederland te Voorburg. Dit team doet alle beheerwerkzaamheden voor klant NAAM. Deze werkzaamheden omvatten onder andere het monitoren van de verwerkingsprocessen van gegevens. Mochten er storingen optreden in deze verwerkingsprocessen dan repareert het team dit. Met klant NAAM zijn hiervoor een aantal performance indicatoren afgesproken. Vanuit de eindgebruikers kunnen ook vragen, standaardopdrachten en storingen komen die het team afhandelt. Er wordt gerapporteerd over hoe goed de werkzaamheden worden uitgevoerd en zijn er processen ingesteld om de dienstverlening te borgen.

Om de werkzaamheden zo goed mogelijk te laten uitvoeren en om kosten voor de klant te besparen wordt gebruik gemaakt van outsourcing. 70% van deze werkzaamheden wordt uitgevoerd door medewerkers van Capgemini in India. Een nadeel hiervan is, zo geeft Capgemini aan, dat deze medewerkers 8000 kilometer van de klant in Nederland zitten waardoor er geen persoonlijk, face-to-face, communicatie plaats vindt. Hierdoor missen medewerkers in India een deel van de beleving van de klant en is het lastiger om goed te kunnen anticiperen op problemen. De overige 30% van de werkzaamheden van het beheerteam voor klant NAAM wordt uitgevoerd door medewerkers van Capgemini Nederland. Maar om het probleem van de afstand op te lossen werken er in Nederland ook een aantal medewerkers uit India in het team. Deze Indiase medewerkers komen voor een

periode van twee tot drie maanden naar Nederland om kennis over te nemen en contact te onderhouden met de klant. Op het moment dat ik mijn onderzoek heb uitgevoerd bestond het team uit vijf Nederlandse medewerkers en vijf Indiase medewerkers: Matthijs, Mariska, Hassan, Jörgen, Sander, Amit, Iti, Parag, Sameer en Tushar.

3. Theoretisch kader

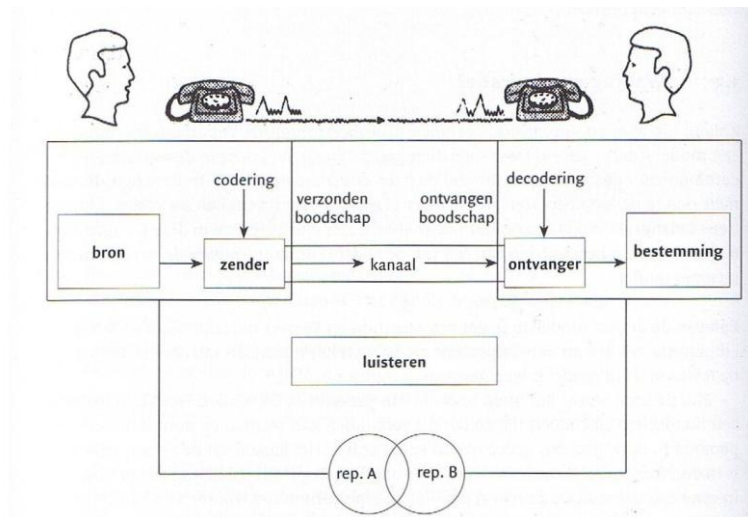
Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden, heb ik een theoretisch kader opgesteld met daarin relevante literatuur over communicatie, cultuur, interculturele communicatie en misverstanden die kunnen ontstaan tijdens interculturele ontmoetingen. Ik zal deze onderwerpen in aparte paragrafen behandelen.

3.1 Communicatie: verbaal en non-verbaal

In de inleiding heb ik aangegeven dat door een aantal factoren en ontwikkelingen kennis van verschillende culturen en interculturele communicatie van belang is, maar wat is interculturele communicatie precies? Om deze vraag te beantwoorden zal ik in deze paragraaf eerst ingaan om de vraag wat communicatie eigenlijk is. Ik zal een aantal definities van het begrip 'communicatie' beschrijven en ingaan op modellen die ontwikkeld zijn over het verloop van communicatie.

3.1.1 Het communicatie proces

In literatuur bestaan veel definities van het begrip 'communicatie' en met behulp van deze definities zijn tientallen modellen ontwikkeld over het verloop van het communicatieproces. Ik zal hier enkele definities behandelen. Communicatie is het overbrengen van informatie uit het brein van de ene persoon naar dat van een of meer andere personen. De overdracht vindt plaats door middel van boodschappen (Holzhauer, 2002). Van Oudenhoven (1985 In: Pinto, 1990) geeft aan dat communicatie het bewust of onbewust uitwisselen van gedachten, meningen en gevoelens is waarbij onderscheid moet worden gemaakt tussen verbale en non-verbale communicatie. Luyk omschreef communicatie als een zender die informatie overdraagt aan een ontvanger en voegt hieraan begrip en feedback toe. Dit is het proces waarbij de zender informatie krijgt over de manier waarop de ontvanger zijn boodschap opvat. Hierdoor is communicatie niet lineair maar circulair (1982 In: Pinto, 1990). Oomkes omschrijft communicatie als de uitwisseling van symbolische informatie die plaatsvindt tussen mensen die zich van elkaars directe of gemedieerde aanwezigheid bewust zijn. Deze informatie wordt deels bewust en deels onbewust gegeven, ontvangen en geïnterpreteerd (Shadid, 2007). Een belangrijke auteur op het gebied van communicatie is Watzlawick. Watzlawick omschrijft twee niveaus van communicatie; het inhoudelijke en het betrekkingniveau. Het inhoudelijk niveau is de letterlijke betekenis van de boodschap. Het betrekkingniveau heeft te maken met de wijze waarop een boodschap zou moeten worden opgevat en hoe de gesprekspartners de relatie met elkaar zien (In: Claes & Gerritsen, 2007).



Figuur 1. Communicatiemodel Shannon en Weaver (Claes & Gerritsen, 2007)

Een van de oudste communicatiemodellen is dat van Shannon en Weaver. Het is een zender-ontvanger model en gaat over het effectief uitwisselen van informatie. Shannon en Weaver ontwikkelde in 1949 dit model voor het verzenden van boodschappen via de telefoon. Dit model is weergegeven in figuur 1. De bron is het brein van persoon A, dit is de zender. De bron bedenkt een boodschap en codeert deze op een dergelijke manier dat de boodschap verzonden kan worden. Coderen betekent dat een boodschap zo verpakt wordt dat een ontvanger de boodschap kan begrijpen. Het kanaal dat gebruikt wordt is in dit model een telefoon en daarom wordt de boodschap gecodeerd in gesproken woorden. Wanneer het kanaal een brief zou zijn dan zou de boodschap gecodeerd worden in geschreven woorden. Om een boodschap te coderen maakt persoon A gebruik van zijn of haar repertorium (rep. A) van woorden en betekenissen. Vervolgens wordt de gecodeerde boodschap verzonden naar de ontvanger, persoon B. Persoon B maakt van zijn of haar repertorium (rep. B) van woorden en betekenissen gebruik om de boodschap te decoderen, 'uit te pakken'. De bestemming is het brein van persoon B. Shannon en Weaver geven aan dat de communicatie op twee manieren kan worden belemmerd. Ten eerste door problemen met de technische transmissie van de codes. Bijvoorbeeld als de telefoonlijn ruist, kan dit de communicatie verstoren. Ten tweede kan het repertorium van deze zender verschillen van die van de ontvanger. Wanneer dit het geval is kent de ontvanger een andere betekenis toe aan de boodschap van de zender waardoor miscommunicatie kan ontstaan (Claes & Gerritsen, 2007). Maar al snel werd geconstateerd dat het communicatieproces model van Shannon en Weaver een te simpele weergave van het proces was. Er zouden meer problemen zijn die de communicatie zouden kunnen verstoren dan alleen de twee problemen die Shannon en Weaver noemde. Kritiek op dit model was dat het model te lineair was. Het communicatieproces werd weergegeven als eenrichtingsverkeer zonder feedback van de ontvanger (Claes & Gerritsen, 2007).

Een ander model dat zich bezig houdt met het communicatieproces is het informatie-construatiemodel. Dit model richt zich niet om de overdracht van informatie maar op wat er bereikt kan worden met communicatie. In dit model is er ook sprake van een zender, een ontvanger, een boodschap en een kanaal maar er wordt niet gekeken naar de overdracht van informatie op zich maar wat er gebeurt als een boodschap verzonden is. Een belangrijke verbetering van deze benadering is dat dit model nagaat hoe de ontvanger van de boodschap zelf actief een betekenis

toekent aan een boodschap. Er is geen sprake van eenrichtingsverkeer maar de ontvanger speelt zelf ook een actieve rol bij de totstandkoming en interpretatie van een boodschap (Bos, 2001 In: Bouwman & van den Hooff, 2001).

3.1.2 Non-verbale communicatie

Naast verbale communicatie is er tijdens een gesprek altijd sprake van non-verbale communicatie. In literatuur wordt vaak aangegeven dat in face-to-face communicatie 93% van de communicatie non-verbaal is. Chen en Starosta geven aan dat alle bedoelde maar ook onbedoelde stimuli tussen communicatiepartners, anders dan het gesproken woord, non-verbaal is. Het gaat om niet linguïstische boodschappen (Chen & Starosta, 2005). Onder non-verbale communicatie valt onder andere lichaamshouding, oogcontact, gebaren, gezichtsuitdrukking en klank van de stem. Dit non-verbale element heeft grote invloed op de manier waarop de verbale boodschap wordt ontvangen. Omdat via non-verbale communicatie onbewust informatie wordt verzonden, kan het verbale weleens in tegenspraak zijn met het non-verbale (Pinto, 2007).

Non-verbale communicatie bestaat uit vier categorieën. De eerste categorie zijn de illustratoren, deze non-verbale aanwijzingen begeleiden het taalgebruik zoals handgebaren of gezichtsuitdrukkingen. Adaptoren gebruik je om je aan te passen aan de omgeving zoals jezelf uitrekken of gapen. De derde categorie van non-verbale communicatie zijn emblemen. Deze hebben dezelfde betekenis als een woord zoals een glimlach. En als laatste de regulatoren, hiermee reguleer je een gesprek zoals intonatie. Bij al deze categorieën kan er sprake zijn van cultuurverschillen en kan leiden tot misverstanden in de communicatie (Claes & Gerritsen, 2007).

Non-verbale communicatie heeft een aantal functies. Ten eerste repetitie, we gebruiken non-verbale aanwijzingen om iets te herhalen wat we verbaal al gezegd hebben of tijdens dat we iets zeggen zoals uitleg geven door het te omschrijven maar door er ook naar te wijzen. Een tweede functie van non-verbale communicatie is vervanging van een verbale boodschap bijvoorbeeld door te knikken nadat een vraag gesteld is in plaats van met 'ja' te antwoorden. Accentueren van de verbale boodschap is een derde functie van non-verbale communicatie. Bijvoorbeeld door een extra stevige handdruk te geven aan iemand kan je extra nadruk leggen bij bijvoorbeeld te woorden 'goed om je te zien'. Non-verbale aanwijzingen kunnen ook in tegenstelling zijn met wat je verbaal uitdrukt, dit is de vierde functie. En als laatste regulatie. Non-verbale boodschappen kunnen het gedrag van anderen beïnvloeden (Chen & Starosta, 2005).

3.1.3 Effectieve communicatie

Er is volgens Shadid sprake van effectieve communicatie wanneer mensen in staat zijn de eigen boodschap en die van de gesprekspartner op een adequate manier over te brengen en te begrijpen. Bij effectieve communicatie gaat het om het bereiken van wederzijds begrip en de mate waarin misverstanden in de communicatie feitelijk zijn vermeden (Shadid, 2007). Clyne geeft aan dat communicatie succesvol is als de communicatieve effecten overeenkomen met de intenties van de spreker van de uiting. Dus het gaat om de relatie tussen de communicatieve competentie van de spreker, de verwachting van de luisteraar en de effecten van de boodschap (Clyne, 1994). Volgens Pinto (2007) is er sprake van effectieve communicatie wanneer de ontvanger begrijpt wat de zender bedoelt en de presentatie van de boodschap binnen de communicatiecodes van de ontvanger blijft. Hij geeft aan dat het bij effectieve communicatie gaat om het doelgerichte proces van informatie uitwisseling. Er zijn vier voorwaarden waaraan voldaan moet worden om effectief te communiceren. Ten eerste de technische voorwaarden. Beide gesprekspartners moeten elkaar goed kunnen

verstaan. Het gaat hierbij om taal, hoorvermogen en de ruimte waarin communicatie plaatsvindt. Ten tweede zijn er de cognitieve voorwaarden. Het gespreksonderwerp moet bij beide partijen voldoende bekend zijn en er moet op een voor elkaar aanvaardbaar intellectueel niveau gecommuniceerd worden. De interpretatieve voorwaarde houdt in dat er aan de gebruikte woorden dezelfde betekenis moet worden toegekend. De laatste voorwaarde is de affectieve voorwaarde en houdt in dat de gebruikte taal, handelingen en non-verbale communicatie dezelfde emoties moeten oproepen bij beide partijen (Pinto, 1990).

3.1.4 Beleefdheid in communicatie

In onderzoek naar interactie en taalgebruik is er vaak aandacht voor beleefdheid. Veel onderzoek richt zich hierbij op het werk van Goffman over facework en de beleefdheidstheorie van Brown en Levinson.

Facework

Goffman geeft aan dat tijdens een interactie gesprekspartners zich bezig houden met gezichtsbehoud. Dit betekent dat gesprekspartners proberen hun eigen gezicht en dat van andere te bewaren. Tijdens een gesprek proberen medewerkers zich zo te presenteren dat ze worden gezien als competente leden van een samenleving maar soms doen ze iets wat kan duiden op incompetentie zoals iets doms zeggen tijdens een gesprek. Zowel de spreker als de andere gespreksmedewerkers zullen duidelijk proberen te maken dat er geen sprake is van incompetentie maar van een vergissing zodat het gezicht van de spreker behouden wordt. Goffman gaat er vanuit dat als je een interactie bestudeert je ervan moet gaan dat de gesprekspartners hun gezicht niet mogen verliezen. Wanneer iemand het gezicht van een ander beschadigt, betekent dit ook dat zijn eigen gezicht beschadigd is (Houtkoop & Koole, 2000).

Beleefdheidstheorie

Brown en Levinson hebben de theorie van Goffman over facework verder uitgewerkt tot een beleefdheidstheorie. Zij geven aan dat sommige gesprekshandelingen het gezicht van de spreker of van de ander gespreksmedewerkers kunnen aantasten. Zij noemen deze gesprekshandelingen 'Face Threatening Acts' (FTA), een voorbeeld hiervan is als we iemand corrigeren. Wanneer we aangeven aan iemand dat hij of zij iets fout doet en zegt, wordt deze in zijn of haar gezicht aangetast. Om dit te voorkomen, om tegemoet te komen aan de behoefte van het positieve imago, kan er waardering en respect worden getoond. Bijvoorbeeld door aan te geven: 'Oh, gebruik jij altijd een Stanley mes? Ik doe dat altijd met en schaar zodat ik me ook niet kan snijden' in plaats van 'dat moet je niet doen met een Stanley mes'. Met deze laatste uiting wordt er inbreuk gedaan op het negatieve 'face' van mensen. Dit is de behoefte van mensen aan privacy, autonomie en handelingsvrijheid. Ook het doen van een verzoek is inbreuk op het negatieve imago van iemand en tast iemands gezicht aan. Mensen formuleren hun uitingen daarom vaak op een dergelijke manier dat ze hun eigen gezicht en dat van de ander in stand houden. Brown en Levinson omschrijven een aantal strategieën die mensen kunnen gebruiken om het gezicht van een ander zo veel mogelijk te beschermen of te herstellen. Brown en Levinson spreken van 'Bald on record'. Hierbij gaat het erom dat in sommige situaties een FTA kan direct kan worden uitgevoerd zonder dat dit leidt tot gezichtsverlies zoals bij gevaar en er direct moet worden gehandeld of wanneer er een hiërarchische relatie bestaat zoals legerofficieren tegen soldaten. Bij 'Bald on record' doen gespreksmedewerkers dus geen moeite om een uiting beleefd te formuleren. Er kan wel gebruikt worden gemaakt van gezichtsherstellende handelingen

zoals het gebruik van inleidende zinnen waarmee je aangeeft dat je een FTA gaat uitvoeren maar dit niet betekent dat er geen respect is voor de ander. Hierdoor vermindert de ernst van de gevoelige uiting. Er wordt door Brown en Levinson dus onderscheidt gemaakt tussen positieve en negatieve 'face', dit hangt samen met positieve en negatieve beleefdheid. Positieve beleefdheid is gericht op de behoefte van de ander om begrepen en gewaardeerd te worden. Negatieve beleefdheid is gericht op zo min mogelijk inbreuk te maken op de vrijheid en autonomie van de ander (Houtkoop & Koole, 2000).

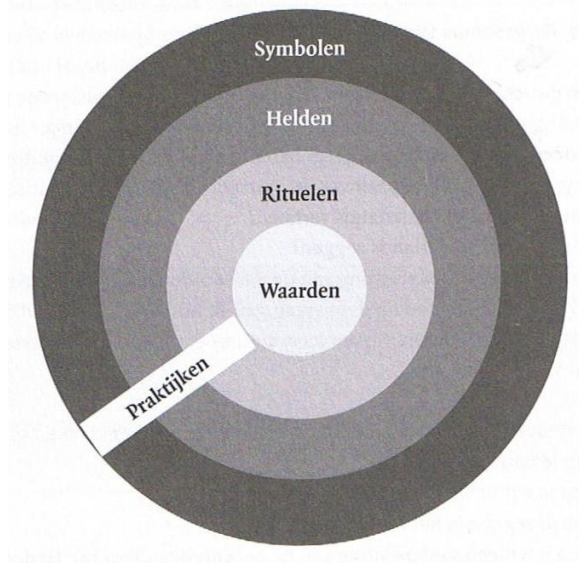
3.2 Cultuur

In paragraaf één heb ik omschreven dat er veel definities en ideeën bestaan over wat communicatie precies is. In deze paragraaf ga ik in op wat cultuur inhoudt, de relatie tussen cultuur en communicatie en een aantal indelingen of dimensies waarop culturen van elkaar kunnen verschillen.

3.2.1 Definities cultuur

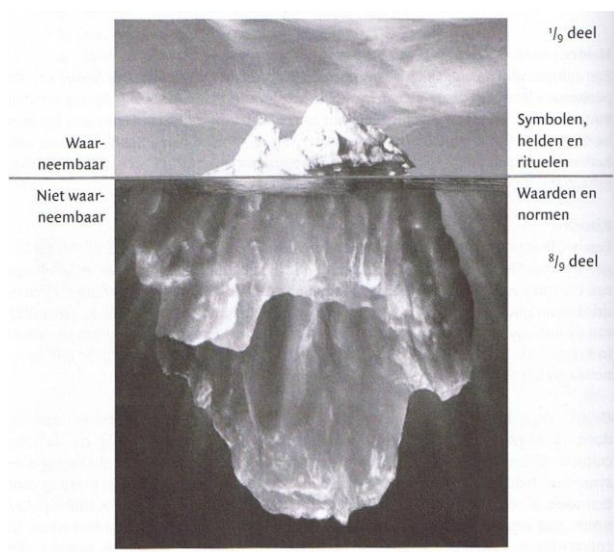
Claes en Gerritsen maken het onderscheid tussen cultuur met een grote C en een kleine c. Wanneer er gesproken wordt over cultuur met een grote C worden de uitkomsten van beschaving bedoeld zoals muziek, literatuur, schilderkunst en architectuur. Cultuur met een kleine c gaat ook over de gewone alledaagse zaken zoals de wijze waarop je je gevoelens uit, wat je wel of niet in een bepaalde situatie mag doen en wat je wanneer eet en drinkt (Claes & Gerritsen, 2007). Hofstede en Hofstede spreken van cultuur 1, cultuur in engere zin, en komt overeen met cultuur met een grote C. En cultuur 2, cultuur in bredere zin, en komt overeen met cultuur met een kleine c. Dit noemen zij ook wel de collectieve mentale programmering. Dit zijn alle patronen van denken, voelen en handelen die leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere (Hofstede & Hofstede, 2005). In deze mentale programmering bestaan drie niveaus. Het eerste niveau is de menselijke natuur, dit is alles wat alle mensen is aangeboren. Het tweede niveau is de cultuur, wat een bepaalde groep met die menselijke natuur doet. En het laatste niveau bestaat uit de persoonlijkheid van een persoon, dit is aangeboren en aangeleerd (Claes & Gerritsen, 2007).

Hier worden al een aantal kernaspecten van cultuur genoemd die in veel literatuur over dit begrip terugkomt, namelijk dat cultuur aangeleerd is en niet erfelijk en dat gaat om het belang en de betekenis die een groep hecht aan bepaald gedrag (Huijser, 2005). Nog een aantal definities van cultuur is dat het een systeem van regels, codes en symbolen is voor de interpretatie van handelingen en objecten (Pinto, 2007). Tyler (1967) ziet cultuur als een complex geheel van sociale tradities en het lid zijn van een gemeenschap. Cultuur is een set van ideeën, praktijken en ervaringen van een groep die symbolisch worden overgedragen van generatie op generatie door een leerproces. Chen en Starosta geven als definitie van cultuur: een set van gedeelde symbolische systemen die individueel gedrag samenvoegen als functie van een groep (Chen & Starosta, 2005). Cultuur kan ook worden omschreven als controle van een groep over het sociale en de natuurlijke omgeving die in de loop van de tijd tot stand is gekomen. Hierbij kan het onder andere gaan om religie, kunst, literatuur en architectuur. Dit is wat Claes en Gerritsen cultuur met een grote C noemen. Op een abstract niveau gaat het bij cultuur om normen en waarden en meer concreet om onder andere de voorwerpen die de mens produceert, het gebruik dat de mens maakt van zijn omgeving, de wijze van communiceren, hoe de wereld wordt waargenomen en hoe gevoelens worden geuit (Shadid, 2007).



Figuur 2. Het 'ui-diagram' van Hofstede (Claes & Gerritsen, 2007)

Cultuurverschillen komen voor bij vier verschillende aspecten namelijk symbolen, helden, rituelen en waarden. Dit is te zien in figuur 2, het zogenaamde 'ui-diagram'. Symbolen van een land zijn bijvoorbeeld de vlag, het taalgebruik of kleding. Wanneer je volgens Hofstede tot een bepaalde cultuur wil behoren is een van de eerste stappen het overnemen van de symbolen, bij helden gaat om mensen waar tegen op wordt gekeken in een cultuur. Belangrijke voorbeelden zoals personen uit de geschiedenis of sporters, zangers of stripfiguren. Rituelen zijn handelingen die voor een cultuur essentieel zijn zoals koninginnendag in Nederland of Dag van arbeid in België. De symbolen, helden en rituelen van een cultuur worden uitgedrukt in dat wat mensen doen, zogenaamde praktijken. De waarden zijn vooral kenmerkend voor een cultuur. Zij bepalen onder andere wat mag en niet mag, wat goed is en wat niet. Deze waarden representeren hoe die groep mensen de wereld ziet en hun manier van denken (Claes & Gerritsen, 2007). Cultuur biedt dus een referentiekader waaruit de wereld beoordeeld en geïnterpreteerd wordt.



Figuur 3. Ijsberg (Claes & Gerritsen, 2007)

Cultuur wordt ook vaak omschreven als een ijsberg, zoals te zien is in figuur 3. Slechts een negende deel is zichtbaar aan de oppervlakte. De symbolen, helden en rituelen zijn het zichtbare deel van cultuur. Deze aspecten zijn waarneembaar en dit kan geleerd worden zoals de taal, de geschiedenis van een cultuur en manieren en gebruiken. Maar het acht negende deel van de ijsberg dat onder water ligt, is niet zichtbaar en zijn de waarden, de kern van een cultuur.

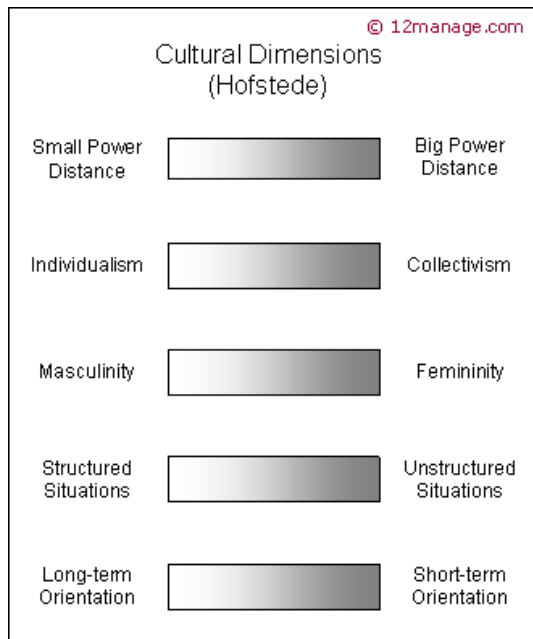
Al deze definitieën moeten niet de indruk wekken dat iedereen in een cultuur hetzelfde is en dezelfde ideeën heeft. Singer gaat ervan uit dat ieder individu een eigen persoonlijkheid heeft en dat gedrag van een individu gebaseerd is op percepties van de omgeving waarin hij of zij zich bevindt die voor een groot deel zijn aangeleerd. Er zullen in een groep niet twee mensen zijn die op precies dezelfde manier hun waarnemingen opnemen, ordenen en verwerken omdat mensen verschillen in levens- en fysiologische ervaringen. Maar het is ook niet mogelijk om twee mensen die tot dezelfde groep behoren te vinden die 100% van elkaar verschillen. Daarom is Singer van mening dat een groep bestaat uit mensen die hun omgeving op min of meer gelijke wijze waarnemen (Shadid, 2007). Bij interculturele communicatie spelen ook niet-culturele factoren een rol zoals persoonlijkheid, persoonlijke vaardigheden, communicatieve factoren en houding en beeldvorming over de gesprekspartner en de groep waar deze toe behoort (Shadid, 2007).

3.2.2 Indelingen van culturen

Om onderzoek te doen naar verschillen en overeenkomsten tussen culturen hebben verschillende auteurs indelingen gemaakt in culturen: categorieën of dimensies waarop culturen van elkaar verschillen. In deze paragraaf zal ik een aantal van deze dimensies bespreken.

Hofstede- vijf dimensies

Hofstede geeft aan dat als je een groot aantal culturen over de gehele wereld met elkaar zou vergelijken je erachter komt dat al deze culturen met dezelfde vijf basisproblemen in aanraking komen. (Claes & Gerritsen, 2007). Hofstede deelt culturen in op basis van verschillen in denkwijze en sociale aspecten tussen mensen in verschillende waarden die volgens hem in een bepaalde cultuur overheersen. Aan de hand van dimensies constateert hij verschillen in nationale culturen (Pinto, 2007).



Figuur 4. Culturele dimensies van Hofstede (www.12manage.com)

1. *De relatie tussen het individu en de groep.* Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt in individualistische culturen en collectieve culturen. Collectivistische culturen ontlenen hun identiteit aan de eigen rol in de groep en wat de groep waartoe ze behoren is en doet (Claes & Gerritsen, 2007). De groep waartoe zij behoren en wat die groep doet is voor collectivisten belangrijk. De groep waartoe zij behoren in werkverband is de zogenaamde uitgebreide familie. De familie bestaat dat niet alleen uit ouders en kinderen maar ook uit grootouders, tantes en ooms. De meeste mensen leven in samenlevingen waarin dit groepsbelang prevaleert boven het individuele belang. Een kleiner deel leeft in samenlevingen waarbij het belang van het individu boven die van de groep staat. Dit worden individualistische culturen genoemd. Hierbij is de familie alleen het kerngezin en persoonlijke identiteit is belangrijk. Hofstede beweert dat India een collectieve cultuur heeft terwijl Nederland een meer individualistische cultuur heeft (Hofstede & Hofstede, 2008).
2. *Machtsafstand:* waarbij een onderscheid gemaakt in grote en kleine machtsafstand. Machtsafstand wordt gedefinieerd als de mate waarin de ondergeschikte in een land of een organisatie verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. In landen waar sprake is van een kleine machtsafstand zijn ondergeschikten maar in beperkte mate afhankelijk van hun leidinggevende. Zij kunnen hun leidinggevende zonder veel moeite benaderen en hem of haar eventueel tegenspreken. Leidinggevend en ondergeschikten zien elkaar als principieel gelijk, alleen zijn zij ongelijk in rollen. Organisaties zijn vrij gedecentraliseerd en de ideale leidinggevende is democraat. In landen waar sprake is van een grote machtsafstand is er sprake van meer afhankelijkheid. Leidinggevend en ondergeschikten beschouwen elkaar als ongelijk. In organisaties ligt de macht bij een of enkele personen en ondergeschikten verwachten dat hen verteld wordt wat ze moeten doen. Hiërarchie zie je ook terugkomen in het idee dat handwerk een lagere status heeft dan

kantoorwerk. Volgens het onderzoek van Hofstede is er in Nederland sprake van een kleinere machtsafstand dan in India (Hofstede & Hofstede, 2008 & Claes & Gerritsen, 2007).

3. *Gelijke of ongelijke rolverdeling*: er wordt hierbij onderscheid gemaakt in een feminiene cultuur en een masculiene cultuur. In landen waar sprake is van een gelijke rolverdeling wordt er gesproken over een feminiene cultuur. De nadruk in dit soort culturen ligt op zorgen en compromissen sluiten. Terwijl in landen waar sprake is van een ongelijke rolverdeling wordt er gesproken over een masculiene cultuur. Hierbij is sprake van een hardere samenleving waarin meer nadruk ligt op behalen van prestaties en vechten. In organisaties in een masculiene samenleving wordt er nadruk gelegd op resultaten en is er beloning op basis van prestatie. In organisaties in een feminiene samenleving is er sprake van beloning op basis van gelijkheid. Uit het onderzoek van Hofstede blijkt dat Nederland hoger scoort op de dimensie feminien dan India. (Hofstede & Hofstede, 2008 & Claes & Gerritsen, 2007).
4. *Omgang met onvoorspelbaarheid*: er wordt hierbij onderscheid gemaakt in hoge en lage onzekerheidsvermijding. Onzekerheidsvermijding wordt omschreven als ongerustheid als basisgevoel van mensen. Er heerst angst voor het onbekende en daardoor wordt het onbekende vermeden door mensen in een cultuur met een hoge onzekerheidsvermijding. Uit het onderzoek van Hofstede komt naar voren dat mensen met een Indiase culturele achtergrond hoger scoren op de dimensie onzekerheidsvermijding dan mensen met een Nederlandse culturele achtergrond (Hofstede & Hofstede, 2008 & Claes & Gerritsen, 2007).
5. *Lange of korte termijn gericht*: lange termijngerichtheid richt zich op het streven naar beloning in de toekomst via spaarzaamheid en volharding. Kortetermijngerichtheid richt zich op het streven naar deugden gericht op verleden en op het heden. Hierbij gaat het vooral om respect voor traditie, het voorkomen van gezichtsverlies en het voldoen aan sociale verplichtingen. Hofstede beweert dat India een cultuur heeft waar gericht wordt op korte termijn en dat de Nederlandse cultuur zich meer richt op lange termijn (Hofstede & Hofstede, 2008 & Claes & Gerritsen, 2007).

Kritiek op Hofstede

Maar veel auteurs hebben ook kritiek op de dimensies en ideeën van Hofstede. Pinto is van mening dat Hofstede geen rekening houdt met de dynamiek van cultuur, cultuur verandert altijd. Hierdoor is de indeling van Hofstede dogmatiserend en werkt vertragend. De indeling in dimensies zoals Hofstede die maakt vormt volgens Pinto hiaten. Het aantal dimensies is willekeurig en de indeling heeft een statisch karakter (Pinto, 2007).

Pinto- F en G structuren

Daarom heeft Pinto een structuurindeling gemaakt in plaats van een cultuurindeling. Pinto geeft aan dat verschillen tussen mensen en culturen dieperliggende oorzaken hebben in de structuur van regels en codes. Vaak wordt er een indeling gemaakt in Westerse en niet-Westerse culturen maar volgens Pinto kan er beter een indeling gemaakt worden in zogenaamde G- en F-structuren. Een F-structuur, fijnmazige structuur van gedragsregels, is een collectieve cultuur waar status en aanzien belangrijk zijn. Deze status wordt ontleed aan de rol in de familie. In gezinnen is een duidelijke

hiërarchie en respect hiervoor. De tijd wordt in F-structuren niet zo strak gehanteerd en opgedeeld. De tijd loopt van verleden via heden naar toekomst en mensen laten zich meedrijven. Een G-structuur, grofmazige structuur van gedragsregels, is een meer individuele cultuur. De tijd is strakker ingedeeld bij deze structuur en mensen proberen zoveel mogelijk een ding tegelijk te doen. Het is gebruikelijk om een onderscheid te maken tussen zakelijke en persoonlijke contacten terwijl in F-structuren afstandelijke zakelijke relaties bijna niet voorkomen (Pinto, 2007).

Kritiek op Pinto

Ook op de indeling van culturen van Pinto is kritiek geleverd door onder andere Shadid. Shadid geeft aan dat Pinto met zijn structuur indeling uitsluitend kijkt naar de invloed van cultuur op het communicatieproces. Pinto erkent wel dat factoren als sociale verhoudingen en persoonlijke aspecten van belang zijn bij het kijken naar verschillen tussen culturen maar er wordt hier geen rekening mee gehouden in de uitwerking van zijn indeling. Pinto geeft wel aan dat het bij zijn indeling het gaat om een algemene beschrijving en niet om een sjabloon om ieder individu in een cultuur te typeren. Maar ondanks zijn nuancering maakt hij toch een indeling in verschillen in normen en waarden tussen traditionele en moderne culturen. Shadid geeft als kritiek dat de indeling van Pinto ten onrechte suggereert dat landen als India, China en Zuid-Afrika dezelfde visie hebben op onderwerpen ondanks verschillen in religie, politieke en religieuze systemen. De aanpak van Pinto is volgens Shadid dan ook generaliserend (Shadid, 2007).

Trompenaars- dimensies

Claes en Gerritsen omschrijven naast de vijf dimensies van Hofstede nog drie andere dimensies van Trompenaars. De eerste is particularisme tegenover universalisme en houdt in dat het menselijk gedrag wordt bepaald door regels of door relaties. Bij particularisme gaat het erom dat elk geval apart bekeken wordt om na te gaan of men iets goed of slecht vindt. Dit is afhankelijk van de omstandigheden en de mensen die erbij betrokken zijn. Een voorbeeld hiervan is abortus. Hier staat het idee van universalisme tegenover waarbij het in een samenleving vast staat wat goed of wat slecht is. Dus abortus is of goed of slecht. De omstandigheden of betrokkenen spelen hierbij geen rol. De tweede dimensie is neutraal tegenover emotioneel en gaat over de vraag of er in een cultuur emoties worden getoond en in welke mate. Bij neutraal worden emoties in bedwang gehouden door het verstand terwijl bij emotioneel het tonen van emoties, ook bij zakelijke contacten, geoorloofd is. De derde dimensie die Claes en Gerritsen omschrijven is prestatie tegenover toeschrijving en gaat over de vraag of mensen in een cultuur hun status ontleen aan wat ze doen of wat ze zijn. In prestatieculturen wordt je beoordeeld op wat je hebt gedaan en gepresteerd, terwijl in toeschrijvingculturen je beoordeeld op basis van je afkomst, leeftijd, relaties en positie (Claes & Gerritsen, 2007).

Yum- dimensies relaties

Yum omschrijft vijf dimensies van culturen betreft relaties. De eerste dimensie is particularistische tegenover universele relaties. In een gemeenschap waar veel particulartische relaties voorkomen worden verschillen in leeftijd, sekse en status als belangrijk gezien. Er is een set van specifieke communicatieregels en -patronen. Individuen weten met wie ze moeten praten, wanneer en hoe in verschillende situaties. Deze relaties worden gevormd door hiërarchie en zijn voorspelbaar. Bij universele relaties worden algemene en objectieve regels gevolgd en de ontwikkeling van een interpersoonlijke relatie is gebaseerd op gelijkheid en eerlijkheid. De tweede dimensie die Yum omschrijft

zijn lange termijn relaties tegenover korte termijn relaties. Bij korte termijn relaties worden verplichtingen niet als belangrijk gezien in inter-persoonlijke relatie ontwikkeling. Dit wordt gezien als bedreiging voor vrijheid en autonomie. Terwijl bij de dimensie lange termijn relaties mensen zich juist committeren aan elkaar en zich verantwoordelijk voor elkaar voelen. Yum geeft aan dat vooral in Oost-Azië mensen zich bezig houden met in- en out-groepen. Mensen in de in-groep zijn het belangrijkste waarbij gelijkheid van belang is. Mensen in out-groepen spelen een minder belangrijke rol in hun leven. In Amerika en West Europa is deze scheiding minder duidelijk. De vierde dimensie is formele relaties tegenover informele relaties. In Oost Azië gaat de ontwikkeling van een relatie meer formeel waarbij titels en formele communicatie een rol speelt terwijl in Amerika en West Europa de ontwikkeling van relaties vaak wat informeler gaan dan in Oost Azië. De laatste dimensie is persoonlijke tegenover publieke relaties. In West Europa en Amerika is er een duidelijke scheiding tussen persoonlijke en publieke of zakelijke relaties terwijl in Oost Azië dit minder strikt gescheiden is. In meer westerse landen wordt er veel waarde gehecht aan vrijheid en autonomie en persoonlijke relaties aangaan met zakelijke contacten zou hier een bedreiging van kunnen zijn (Chen & Starosta, 2005).

Hall- Hoge en lage context

Hall maakt een indeling in culturen door de verschillen aan te geven tussen hoge en lage context culturen. In een hoge contextcultuur wordt veel informatie uit de context van de boodschap gehaald voor de interpretatie van een boodschap. De betekenis van een uiting wordt niet zozeer gehaald uit de woorden maar uit de context en de situatie waarin de woorden worden uitgesproken. Deze culturen worden ook wel impliciete culturen genoemd. Kenmerken van een hoge contextcultuur zijn de voorkeur voor mondelinge communicatie, het geschreven woord is minder belangrijk. Er wordt veel gebruik gemaakt van non-verbale communicatie en er wordt veel gebruik gemaakt van impliciete en indirecte communicatie. Relationele aspecten in de communicatie zijn erg belangrijk, vrijwel alles is persoonlijk en er worden vaak sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Open conflicten worden liever vermeden, de eer hoog houden is belangrijker dan feiten. In een lage context cultuur wordt de betekenis van een uiting meer afgeleid uit de woorden. Dit worden ook wel expliciete culturen genoemd. Kenmerken van een lage contextcultuur zijn de voorkeur voor schriftelijke communicatie, de nadruk ligt op inhoud en er worden eerlijke antwoorden gegeven. Bij lage contextculturen is er een scheiding tussen persoonlijk en zakelijk en er is sprake van weinig non verbale communicatie. Confrontaties worden direct aangegaan en feiten zijn belangrijker dan aanzien. Deze indeling in culturen hangt samen met de indeling individuele en collectieve culturen. Hoge contextculturen zijn vaak sterk collectivistisch en lage contextculturen sterk individualistisch (Claes & Gerritsen, 2007).

Kritiek op indeling culturen

Op de indeling van culturen wordt door verschillende auteurs bekritiseerd. Vink geeft aan dimensies van culturen uitgaan van homogeniteit. Van eenvormigheid van nationale culturen waarbij alle inwoners van een land in meer of mindere mate dezelfde waarden en normen delen en deze ook onderschrijven. Vink is van mening dat er bij deze opvatting geen aandacht is voor onderverdelingen of subculturen op basis van onder andere sociale klasse of religie. Bovendien zijn culturen niet statisch maar zijn in een voortdurend proces van verandering (Vink, 2001). Shadid geeft aan dat classificaties als collectief tegenover individualistisch en westers tegenover niet-westers slechts aanduidingen zijn van deelwaarden van culturen en niet verheven kunnen worden tot waarden van

een gehele cultuur. Het is een ideaal en te simplistisch beeld van een cultuur. Bij het bestuderen van interculturele communicatie kan hierdoor vergeten worden dat er ook niet culturele aspecten kunnen meespelen in het communicatieproces. Een tweede probleem met de indeling van culturen is dat er vanuit wordt gegaan dat iedereen in categorie van culturen hetzelfde denkt over onderwerpen. Zo zouden westerlingen bijvoorbeeld dezelfde visie hebben en deze visie zou verschillen met niet-westerlingen. Classificaties van culturen geeft onvoldoende ruimte om gedrag te begrijpen en verklaren die binnen en tussen landen bestaat (Shadid, 2007).

In de volgende paragraaf zal ik uitgebreider ingaan op waarom ik gekozen heb om, ondanks de kritiek op Hofstede, Pinto en indelingen van culturen in het algemeen, deze toch op te nemen in mijn theoretisch kader en waarom deze theorieën nuttig kunnen zijn voor de beantwoording van mijn onderzoeksvragen.

3.3 Inzichten tot nu toe: waarom gebruik ik deze theorieën over communicatie en cultuur?

Voordat ik verder ga naar de paragraaf over interculturele communicatie en misverstanden wil ik eerst nagaan welke theorieën we tot nu bekeken hebben en kritisch bekijken welke theorieën het meest relevant zijn voor mijn onderzoeksvraag.

Voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag vond ik het van belang om eerst een beeld te krijgen van wat de term 'communicatie' inhoudt voordat de extra dimensie 'cultuur' wordt meegenomen. Ik ben van mening dat communicatie en interculturele communicatie niet veel van elkaar verschillen omdat je in communicatie altijd te maken hebt met verschillende mensen met verschillende ideeën en leefwijzen ongeacht uit welke cultuur iemand komt. Maar toch ben ik van mening dat de dimensie cultuur iets toevoegt aan de communicatie waardoor het proces net iets moeilijker kan verlopen. Ik zal hier later dieper op in gaan.

Als eerst hebben we een aantal definities voorbij zien komen van wat communicatie precies is. In bijna elke definitie komt naar voren dat het bij communicatie gaat om een zender die een boodschap inpakt en verzendt naar de ontvanger. Deze ontvanger pakt de boodschap weer uit en geeft door middel van feedback aan of hij/zij de boodschap begrepen heeft. Er is sprake van effectieve communicatie wanneer er wederzijds begrip wordt bereikt en de mate waarin misverstanden in de communicatie feitelijk zijn vermeden (Shadid, 2007). Misverstanden kunnen onder andere ontstaan doordat er ruis ontstaat in de communicatie, dit kan gebeuren door technische problemen of doordat het repertorium van de zender verschilt met die van de ontvanger (Claes & Gerritsen, 2007). De vier voorwaarden voor effectieve communicatie die Pinto noemt zijn zeker ook van belang wanneer interculturele communicatie bestudeerd wordt. Als eerste worden technische voorwaarden genoemd waarbij het gaat om taal en hoorvermogen. Taal speelt een belangrijke rol bij interculturele communicatie en kan voor misverstanden zorgen. Ten tweede de cognitieve voorwaarden waarbij het gaat om bekendheid met het onderwerp van gesprek. De interpretatieve voorwaarde houdt in dat er aan de gebruikte woorden dezelfde betekenis moet worden toegekend. Dit zou tussen culturen kunnen verschillen. De laatste voorwaarde is de affectieve voorwaarde en houdt in dat de gebruikte taal, handelingen en non-verbale communicatie dezelfde emoties moeten oproepen bij beide partijen (Pinto, 2007).

Het model van Shannon en Weaver dat ik beschrijf in deze paragraaf vind ik belangrijk om bij stil te staan omdat het inzicht geeft in hoe communicatie verloopt. Het model omschrijft de verschillende onderdelen (aspecten) van communicatie waardoor je een beeld krijgt van hoe dit proces werkt. Maar omdat het een te lineaire en simpele weergave is, is het ook belangrijk andere modellen te bekijken. Het

informatie- constructiemodel omschrijft ook alle onderdelen van communicatie maar voegt er feedback aan toe waardoor duidelijk wordt dat het bij communicatie gaat om tweerichtingsverkeer (Claes & Gerritsen, 2007). Naast verbale communicatie is het bij (interculturele) communicatie ook van belang om naar non-verbale communicatie te kijken. Chen en Starosta (2005) geven aan dat 93% van communicatie non-verbaal is. Non-verbale communicatie kan ook voor misverstanden zorgen omdat deze vorm van communicatie ook cultuur gebonden kan zijn. Bij de beantwoording van mijn onderzoeksvraag wil ik daarom ook letten op non verbale communicatie.

Beleefdheid in communicatie is een aspect waardoor al misverstanden kunnen ontstaan binnen culturen of groepen. Ik denk dat beleefdheid zeker een belangrijke rol speelt in interculturele communicatie omdat er verschillen kunnen bestaan tussen culturen over wat beleefd is of niet. Ik heb omschreven dat mensen in een gesprek proberen elkaars gezicht te behouden zodat er geen gezichtsverlies wordt geleden en dat zij dit doen door beleefdheidsvormen te gebruiken. In mijn onderzoek ga ik uit van het principe dat de gesprekspartners bezig zijn met het behouden van elkaars gezicht. Maar hierbij houd ik rekening mee met het idee dat er verschillen kunnen bestaan tussen beleefdheidsstrategieën tussen culturen waardoor er misverstanden zouden kunnen ontstaan.

Ik weet dus nu wat communicatie precies inhoudt en dat er verschillende oorzaken zijn waardoor communicatie niet effectief kan zijn. Zoals ik eerder aangaf, ga ik ervan uit dat communicatie en interculturele communicatie niet veel van elkaar verschillen omdat je in beide gevallen te maken hebt met verschillende mensen. Maar toch denk ik dat de dimensie cultuur de communicatie nog net iets moeilijker kan maken omdat je naast verschillen tussen individuen ook te maken hebt met verschillen tussen culturen. Ik ga er vanuit dat individuen in een cultuur iets gemeenschappelijks delen wat zij hebben meegekregen vanuit die cultuur. De manier waarop je communiceert en communicatieve handelingen interpreteert, wordt bepaald door je culturele achtergrond (Claes & Gerritsen, 2007). Wanneer gesprekspartners met verschillende culturele achtergronden met elkaar communiceren zijn taal, regels van communicatie en waarden en normen anders dan zij gewend zijn (Gudykunst & Kim, 1997).

Daarom vond ik het van belang om na te gaan wat cultuur precies is. In paragraaf 2 heb ik een aantal definities omschreven van cultuur waarbij de meeste definities omschrijven dat cultuur aangeleerd is en niet erfelijk en dat gaat om het belang en de betekenis die een groep hecht aan bepaald gedrag (Huijser, 2005). Mijn volgende vraag was wat dan verschillen tussen culturen zijn. Als ik een onderzoek wil uitvoeren naar interculturele verschillen, hoe kom ik er dan achter wat deze verschillen dan zijn? Daarom omschrijf ik het ui-diagram, wat naar mijn mening een duidelijk overzicht geeft van aspecten waarop culturen van elkaar kan verschillen namelijk symbolen, helden, rituelen en waarden van een cultuur (Claes & Gerritsen, 2007). Waarbij waarden er terecht worden uitgelicht omdat hierbij de grootste verschillen kunnen bestaan tussen culturen.

Ook omschrijf ik in paragraaf 3.2.2 een aantal indelingen van culturen die auteurs gemaakt hebben. Hoewel er door verschillende auteurs het kritiek wordt gegeven dat indelingen zoals die van Pinto en Hofstede te simplistisch zijn en dat niet ieder individu in een cultuur dezelfde normen en waarden heeft maak ik toch gebruik van deze indelingen. Ik ben mij ervan bewust dat ik generaliseer en dat niet iedereen in een bepaalde cultuur precies hetzelfde denkt over waarden, normen en kwesties maar ik ga er net als auteurs als Pinto en Hofstede ervan uit leden van een cultuur over het algemeen bepaalde waarden en normen delen. Ik ben mij ervan bewust dat niet iedereen in Nederland individualistisch is

maar dat over het algemeen de Nederlandse cultuur individualistisch is. In dit onderzoek generaliseer ik over een aantal aspecten van culturen omdat ik van mening ben dat je anders nooit een onderzoek naar verschillen tussen culturen kan doen. Als je niet generaliseert over aspecten van een cultuur kan je geen conclusies trekken over verschillen en overeenkomsten tussen culturen omdat je dan alleen kan kijken naar verschillen en overeenkomsten tussen individuen.

Ik heb gebruik gemaakt van Hofstede omdat zijn onderzoek internationaal bekend is en veelvuldig gebruikt wordt in literatuur over interculturele communicatie en culturele verschillen. Zijn dimensies omschrijven naar mijn mening belangrijke verschillen tussen culturen. Ik haal Pinto aan omdat hij kritiek geleverd heeft op de dimensies van Hofstede en zelf een indeling van culturen heeft ontwikkeld. Ik vond het belangrijk om ook deze indeling te bekijken voor mijn onderzoeksvraag. Trompenaars voegt nog drie andere dimensies waarop culturen van elkaar kunnen verschillen toe die niet genoemd wordt door Hofstede. Voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag vond ik de indelingen van Hall en Yum ook relevant om erbij te betrekken omdat zij zich richten op specifieke aspecten van culturele verschillen namelijk communicatie en relaties.

Ik heb nu inzicht in wat de termen communicatie en cultuur inhouden en op welke aspecten culturen van elkaar kunnen verschillen. Maar wat gebeurt er als mensen met verschillende culturen met elkaar in contact komen? In de volgende paragrafen ga ik in op interculturele communicatie en misverstanden die kunnen ontstaan wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar in contact komen.

3.4 Interculturele communicatie en misverstanden

Oomkes (2000, In: Claes & Gerritsen, 2007) geeft aan dat er een wisselwerking is tussen cultuur en communicatie. Communicatie en cultuur beïnvloeden elkaar. Communicatie is een onderdeel van cultuur maar tegelijk ook de voorwaarde om tot een gemeenschappelijke cultuur te komen. Cultuur kan worden overgedragen van de ene generatie op de andere door middel van communicatie en hierdoor ook veranderen maar door cultuur worden ook unieke communicatiestijlen ontwikkeld. Cultuur beïnvloedt onze percepties van de werkelijkheid maar ook onze taalpatronen en de structuur van onze communicatie (Chen & Starosta, 2005). Als cultuur en communicatie met elkaar verbonden zijn, wat is dan precies interculturele communicatie?

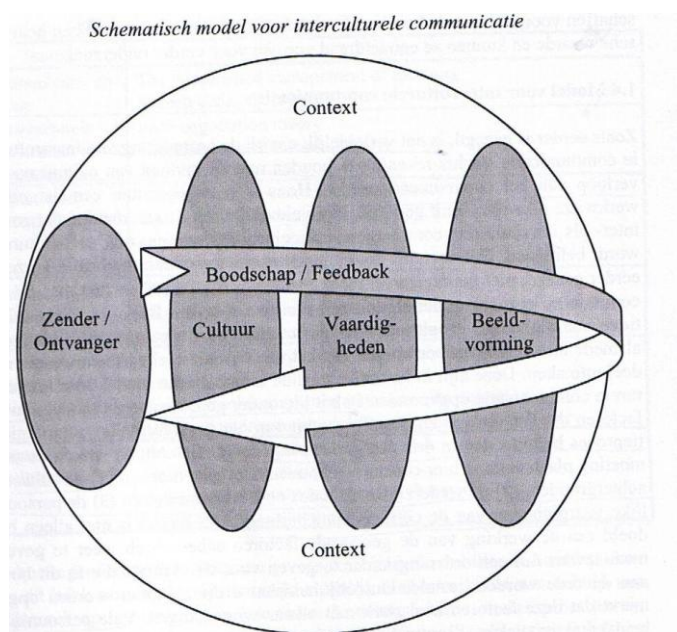
3.4.1 Interculturele communicatie

Definities interculturele communicatie

De term interculturele communicatie moet volgens Knapp gebruikt worden voor ontmoetingen waarbij een van de gesprekspartners de gehanteerde taal in die conversatie niet als moedertaal heeft. Beide communicatiepartners gebruiken niet dezelfde kennissystemen en beschikken niet over dezelfde linguïstische middelen om de betreffende kennis in de interactie tot uitdrukking te brengen. Interculturele communicatie is het proces van uitwisseling van informatie tussen twee mensen die zichzelf in een specifieke context in culturele termen als onderling verschillend definiëren (Shadid, 2007). Claes en Gerritsen geven aan dat de manier waarop de mens communiceert en

communicatieve handelingen interpreteert, wordt bepaald door zijn culturele achtergrond (Claes & Gerritsen, 2007). Interculturele communicatie brengt volgens Gudykunst en Kim onzekerheid met zich mee. Want wanneer we met mensen met een andere culturele achtergrond communiceren worden we geconfronteerd met taal, regels, waarden en normen die anders zijn dan we gewend zijn. Het gaat om onzekerheid dat iemands gedrag, gevoelens, houding en waarden niet voorspeld kan worden en waarom ze zich gedragen zoals ze doen. Wanneer wij dus communiceren met 'vreemden' gaat het erom effectief om te gaan met deze onzekerheid (Gudykunst & Kim, 1997). Wanneer er samengewerkt wordt in een interculturele omgeving staat gelijk hebben of efficiënt werken niet voor succes. Er moet rekening worden gehouden met andere communicatiestijlen en andere opvattingen. Mijnd Huijser noemt dit culturele intelligentie, waardoor zowel op nationaal niveau, organisatieniveau en zelfs op afdelingsniveau betere resultaten kunnen worden behaald in een omgeving waar mensen met verschillende culturele achtergronden samenwerken (Huijser, 2005).

Maar zoals ook genoemd is bij de paragraaf over cultuur is het belangrijk te onthouden dat bij studies naar interculturele communicatie er niet alleen rekening moet worden gehouden met de invloed van cultuur op het verloop van het communicatieproces (Shadid, 2007). Ten Thije heeft aan dat hoewel misverstanden in interculturele communicatie frequent kunnen worden voorkomen het niet zo is dat interculturele communicatie gekarakteriseerd wordt door misverstanden alleen (ten Thije, 2003). Er moet ook rekening worden gehouden met niet culturele factoren zoals communicatieve vaardigheden, kennis en attitudes van communicatiepartners en persoonlijke aspecten (Shadid, 2007). Daarom heeft Shadid een model ontworpen waarbij de factoren die het verloop van interculturele communicatie kunnen beïnvloeden ingedeeld zijn in drie categorieën. Dit model is te zien in figuur 5.



Figuur 5. Model interculturele communicatie (Shadid, 2007)

De eerste factor die invloed kan uitoefenen bij interculturele communicatie in dit model zijn de verschillen in cultuur van de gesprekspartners. Het gaat hierbij om de dominante opvattingen en

waarden van leden van een cultuur. Van belang hierbij is dat het bij communicatie onder andere gaat om verwachtingen en voorspellingen met betrekking tot het eigen gedrag en het gedrag van de ander. Hoe meer kennis gesprekspartners hebben van elkaars cultuur, hoe effectiever de communicatie zal verlopen. De tweede factor die invloed kan hebben op het verloop van interculturele communicatie in het model zijn de persoonlijke en communicatieve vaardigheden van de gesprekspartners. Het gaat hierbij om onder andere het overbrengen en interpreteren van communicatieve boodschappen, bekwaamheid in spreken, luisteren enzovoort. Het gaat hierbij ook om het kunnen aanpassen aan anderen in de sociale omgeving. De derde factor die interculturele communicatie kan beïnvloeden is de beeldvorming over de gesprekspartner en de groep waartoe deze behoort. De beeldvorming over de ander vertaalt zich altijd in de manier waarop iemand zich tot een ander richt en de boodschappen interpreteert (Shadid, 2007).

Er worden drie vormen van interculturele communicatie onderscheiden door Clyne. De eerste vorm is zelfgecentreerde communicatie. Dit houdt in dat medewerkers A en B hun eigen culturele standaarden gebruiken om interactie te voeren en de ander te beoordelen. Deze vorm van interculturele communicatie leidt vaak tot misverstanden. De tweede vorm is dominante interculturele communicatie waarbij deelnemer A de culturele achtergrond van B kent en deze kennis gebruikt om persoonlijke doelen te behalen. De derde vorm is de gelijke dialoog waarbij er wederzijdse kennis en begrip is voor elkaars cultuur. Dit is de meest ideale vorm van interculturele communicatie (Clyne, 1994).

3.4.2 Studies naar interculturele communicatie

Studie naar interculturele communicatie richt zich op interactie tussen mensen met verschillende culturele achtergronden. Wanneer interculturele communicatie bestudeerd wordt, zou dit volgens Stewart (1978) moeten leiden tot toepassing in reallife situaties (Chen & Starosta, 2005). Studies naar interculturele communicatie gaan over het begrijpen van de invloed van cultuur op onze houdingen, ideeën en gedrag om misverstanden te verminderen. Onderzoek naar interculturele communicatie gaat volgens Claes en Gerritsen over wat er gebeurt als mensen uit verschillende culturen met elkaar communiceren. Ten eerste moet er worden nagegaan welke verschillen er bestaan in communicatie tussen culturen voordat je kunt analyseren wat er misgaat als deze leden van die verschillende culturen met elkaar communiceren (Claes & Gerritsen, 2007).

Er zijn drie manieren om de rol van cultuur op communicatie te onderzoeken. Bij de eerste benadering wordt het oorspronkelijke discours tussen culturen vergeleken. Een tweede benadering is de benadering tussen talen. Hierbij wordt discours bestudeerd van niet moedertaal sprekers. De derde benadering kijkt naar het discours van mensen in verschillende culturen en linguïstische achtergronden die interactie voeren in een lingua franca of in de taal van een van de medewerkers van het gesprek bestudeerd en geëxamineerd (Clyne, 1994 In: ten Thije, 2003). Ik maak in dit onderzoek gebruik van deze laatste benadering.

3.4.3 Misverstanden in interculturele communicatie

In het voorgaande heb ik aangegeven wat communicatie inhoudt en wat de definities van cultuur zijn. Ik heb auteurs beschreven die aangeven dat cultuur en communicatie met elkaar verbonden zijn. Wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar communiceren is er sprake van interculturele communicatie. De communicatie tussen mensen met verschillende culturele achtergronden is vaak gecompliceerder dan communicatie tussen mensen met dezelfde

culturele achtergrond omdat er een grotere kans is op miscommunicatie en gebrek aan consensus. In deze paragraaf ga ik in op misverstanden die kunnen ontstaan in interculturele communicatie.

Definitie misverstand

Er bestaan verschillende definities van de term misverstand. Een misverstand is een bron van conflict. Maar termen als 'misverstand' en 'het niet eens zijn met' worden vaak door elkaar gehaald. Het is niet bij elk misverstand het geval dat mensen het met elkaar oneens zijn en wanneer mensen het niet met elkaar eens zijn hoeft er niet per definitie een misverstand te ontstaan (Shelton & Garand, 2009). Wat is dan precies een misverstand? Brone geeft aan dat een misverstand een misinterpretatie bevat van een voorgaande uiting door een spreker (Brone, 2008). In de Van Dale staat beschreven dat een misverstand een vergissing is waardoor twee of meer personen elkaar niet begrijpen (Van Dale, 1995). Ik definieer een misverstand als volgt: wanneer mensen met elkaar communiceren één van de partijen een uiting mis interpreteert of niet begrijpt of wanneer beide partijen elkaar niet begrijpen ontstaat er een vergissing, een misverstand. De ontvanger kent een andere betekenis toe aan de boodschap dan de zender bedoelde waardoor een misverstand ontstaat.

Waarden en normen

Uit voorgaande paragrafen lijkt naar voren te komen dat culturen van elkaar kunnen verschillen op een aantal niveaus en dimensies. Het ui-model van Hofstede bevat een aantal niveaus waarvan een van de belangrijkste waarden zijn waarop culturen van elkaar kunnen verschillen. In interculturele communicatie kan er sprake zijn van onbekendheid en onbegrip voor verschillen in culturele achtergronden en verschillen in normen en waarden. Dit kan volgens Hofstede een obstakel vormen van effectieve communicatie. Wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden elkaar ontmoeten, met elkaar communiceren of samenwerken, kunnen er misverstanden en zelfs conflicten ontstaan omdat de normen en waarden van beide partijen kunnen verschillen.

Waarden en normen zijn heel breed. Zoals we in het voorgaande al gelezen hebben omschrijft Hofstede en andere auteurs een aantal dimensies waarop culturen van elkaar kunnen verschillen. Zoals verschillen in opvattingen over rolgedrag en over verantwoordelijkheden. Dit kan volgens Hofstede leiden tot misverstanden in interculturele communicatie. In culturen waar sprake is van een grote machtsafstand zullen opvattingen over rolgedrag en verantwoordelijkheden verschillen met culturen waar er sprake is van een kleine machtsafstand. Nog een voorbeeld van waarden normen waardoor misverstanden zouden kunnen ontstaan, is hoe tijd en planning wordt gezien. In culturen waar in het verleden en het heden wordt geleefd is strikte planning minder belangrijk dan in culturen waar naar de toekomst wordt gekeken. Hierdoor kunnen misverstanden ontstaan wanneer mensen vanuit deze twee culturen met elkaar in contact komen. Of een cultuur gericht is op collectiviteit of juist op het individu kan misverstanden in de communicatie veroorzaken. De dimensies masculien tegenover feminien en onzekerheidsvermijding zijn ook voorbeelden van waarden en normen waardoor misverstanden kunnen ontstaan (Claes & Gerritsen, 2007).

Taal en communicatieve vaardigheden

Müller-Jacquier en Whitener geven aan dat in theorie en praktijk problemen in interculturele communicatie vaak als eerste worden verklaard aan de hand van psychologische factoren waarbij gelet wordt op verschillen in culturele waarden of oriëntaties. Zij noemen deze benadering dan ook cultuurgeoriënteerd. Maar deze focus op het verklaren van problemen in interactie door cultuur kan

leiden tot snelle conclusies over iemands culturele waarden zonder dat er rekening gehouden wordt met communicatieve conventies van de gespreksdeelnemers. Cultuur georiënteerde analyses van interculturele communicatie zijn volgens Müller-Jacquier en Whitner gebaseerd in incorrecte analyses van interactie. Gespreksdeelnemers denken vaak dat ze de oorzaak van misverstanden in communicatie begrijpen wanneer zij alleen gekeken hebben naar cultuuroriëntaties en niet naar de linguïstische kant van communicatieve uitingen. Daarom stellen zij een linguïstische benadering voor (Müller-Jacquier & Whitener, 2001).

Dus naast misverstanden die veroorzaakt worden door verschillen in waarden, normen, gedrag en verwachtingen kunnen er ook misverstanden ontstaan bij interculturele communicatie door linguïstische aspecten. Hierbij gaat het onder andere om het spreken van een andere taal. Een vaak voorkomend probleem is bij interculturele communicatie dat beide gespreksdeelnemers een andere betekenis toekennen aan woorden of aan bijvoorbeeld een bevestigend antwoord. Vaak wordt er verwacht dat als dezelfde taal wordt gesproken dat men elkaar volkomen kan begrijpen. Maar taal is meer dan alleen woordkennis en kennis van grammatica, zo geeft Pinto aan. Taal kan op verschillende manieren worden gebruikt (Pinto, 1990). Taal beïnvloedt de manier waarop je denkt en hoe je de wereld ziet en ervaart. Dit wordt ook wel de Sapir-Worf hypothese genoemd. Worf ging door op ideeën van Sapir dat taal naast een instrument om ideeën te uiten ook ideeën vormt. Deze theorie geeft aan dat er een relatie is tussen cultuur en de taal en de manier waarop sprekers van verschillende talen de wereld zien en ervaren (Gudykunst & Kim, 1997). Gudykunst en Kim geven hier wel aan dat de zwakte van de Sapir-Worf hypothese is dat het niet generaliseerbaar is voor gehele culturen. Dus wanneer de gebruikte taal niet de moedertaal is van een van de gespreksdeelnemers, kan het voorkomen dat woorden en uitdrukkingen en regels voor zinsconstructie die in de moedertaal gebruikelijk zijn bij vertaling of toepassing in een andere taal misschien leiden tot ongenueanceerde of inhoudsloze boodschappen. Dit kan leiden tot misverstanden. Ook gebrek aan kennis van de regels van beleefd taalgebruik geeft aanleiding tot misverstanden. Een probleem bij interculturele communicatie is dat als je een lingua franca spreekt het niet alleen zo is dat die taal andere elementen en andere grammaticale regels heeft dan je eigen taal maar ook dat de betekenis van elementen niet klakkeloos omgezet kunnen worden van de ene taal in de andere. Ook is het mogelijk dat associaties bij een communicatiecode kan verschillen per cultuur of culturen wel dezelfde code gebruiken maar hier een andere betekenis aan hechten (Shadid, 2007).

Taal is dus meer dan alleen woorden leren en kennis van de grammatica hebben. Taal omvat ook culturele competentie. Dit betekent weten wat je moet zeggen, hoe, waar, wanneer en waarom je iets zegt. (Hofstede et al, 2009). Wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar communiceren en wel dezelfde taal spreken kan het zijn dat ze niet dezelfde communicatiestijlen en bijbehorende strategieën gebruiken. In internationaal zakendoen wordt er vaak gebruik gemaakt van een lingua franca, in de meeste gevallen is dit Engels. Hoe effectief is het spreken van Engels in interculturele samenwerking wanneer er nog wel gebruik wordt gemaakt van andere communicatiestijlen (Shadid, 2007)? Want ook al spreekt iedereen Engels, dan nog druk je je eigen cultuur uit, zo geeft Huijser aan. Deze zit als het ware verstopt in een andere verpakking. Het spreken van een lingua franca kan dus ook tot misverstanden leiden (Huijser, 2005).

Non verbale communicatie

Naast verschillen in waarden, normen en taal speelt non-verbale communicatie ook belangrijke rol bij interculturele communicatie. Non-verbale communicatie is niet overal ter wereld hetzelfde,

waardoor misverstanden zouden kunnen ontstaan (Pinto, 2007). Wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar praten, kan het zijn dat een van de gesprekspartners een eigen culturele interpretatie geeft aan gezichtsuitdrukkingen, handgebaren, oogcontact of lichamelijke nabijheid of afstand. Deze interpretatie kan heel anders zijn dan eigenlijk bedoeld was door de ander (Hofstede et al, 2009).

Beleefdheid in communicatie

In de paragraaf over communicatie staat de beleefdheidstheorie van Brown en Levinson beschreven. Hierbij gaat het om gesprekshandelingen die het gezicht van de spreker en/of van de andere gespreksdeelnemers kunnen aantasten, zogenaamde 'Face Threatening Acts'. Om iemands gezicht te behouden, kan er gebruik worden gemaakt van beleefdheidsvormen. Barron geeft aan dat beleefdheid tussen culturen kan verschillen. Het taalgebruik om persoonlijke relaties aan te gaan en te onderhouden kan per cultuur verschillen waardoor in interactie met mensen met verschillende culturele achtergronden misverstanden kunnen ontstaan. Barron geeft verschillende factoren aan in beleefdheid en ideeën over gezichtsverlies die in verschillende culturen anders gewogen kunnen worden waaronder de sociale afstand tussen spreker en luisteraar en de relatieve macht die de spreker heeft tegenover de luisteraar (Barron, 2003). Dus door ideeën over beleefdheid en gebruik van verschillende beleefdheidsstrategieën kunnen misverstanden in de interculturele communicatie ontstaan.

Belangrijk is om je ervan bewust te zijn dat communicatiemisverstanden niet altijd toe geschreven kunnen worden aan cultuurverschillen. De voorwaarden voor effectieve communicatie gelden voor ieder contact, niet alleen voor interculturele communicatie (Pinto, 2007).

3.5 Inzichten tot nu toe: waarom gebruik ik deze theorieën over interculturele communicatie en misverstanden?

Ik heb nu ook inzicht gekregen in wat interculturele communicatie precies inhoudt. In de vorige paragraaf heb ik een aantal definities gegeven van de term interculturele communicatie. Het gaat hierbij om ontmoetingen tussen gesprekspartners waarbij een of beide partijen niet de moedertaal spreekt. De gesprekspartners beschikken niet over dezelfde culturele achtergrond, kennissystemen en linguïstische middelen waardoor er interculturele misverstanden zouden kunnen ontstaan (Shadid, 2007). Misverstanden in de communicatie kunnen ontstaan doordat niet dezelfde taal wordt gesproken waarbij het niet alleen gaat om woordenschat en grammatica maar ook om wie, wat, wanneer, hoe en tegen wie mag zeggen; culturele competentie (Hofstede et al, 2009). Wanneer een van de gesprekspartners een andere taal spreekt, kunnen er misverstanden ontstaan door vertaling, want niet alles kan goed vertaald worden in een andere taal. Ook non-verbale communicatie kan verschillen per cultuur waardoor er misverstanden kunnen ontstaan. Belangrijk bij interculturele communicatie is dat er rekening gehouden moet worden met verschillende communicatiestijlen en de regels van communiceren binnen een cultuur (Shadid, 2007).

Naast taal kunnen ook misverstanden ontstaan door verschillende normen en waarden. Hierbij gaat het om ideeën over beleefdheid, omgang met onzekerheid, rolgedrag, het belang van familie of het individu, religie en nog veel meer. Wanneer gesprekspartners geen kennis hebben of geen begrip voor elkaars normen en waarden en de verschillen die hierover kunnen bestaan kunnen er misverstanden in de communicatie ontstaan (Hofstede et al, 2009).

Ik heb het model voor interculturele communicatie van Shadid besproken waarbij drie aspecten worden genoemd die invloed kunnen hebben op interculturele communicatie namelijk cultuur, persoonlijke vaardigheden en beeldvorming van de gesprekspartners. Hoewel Shadid als derde factor beeldvorming noemt dat invloed kan hebben op interculturele communicatie, ben ik van mening dat de deze factor ook kan vallen onder cultuur. Beeldvorming over gesprekspartners is vaak voor een groot deel gebaseerd op culturele identiteiten. Gesprekspartners definiëren elkaar vooral in het begin van de ontmoetingen in termen van de culturele achtergrond (Spitzberg, In: Shadid, 2007). Nog een kanttekening die ik wil maken bij dit model is dat ik denk dat er naast genoemde factoren ook andere factoren een rol spelen in interculturele interactie. Ondanks deze kanttekeningen bij dit model vind ik het model wel belangrijk om mee te nemen bij de beantwoording van mijn onderzoeksvraag omdat het aangeeft dat er naast culturele verschillen ook andere factoren een rol spelen in interactie. Aan de hand van mijn onderzoek wil ik nagaan of er en zo ja welke factoren nog meer een rol spelen.

3.6 Overzicht

Hieronder heb ik mijn onderzoeksvragen, aanname en een schematische weergave van de belangrijkste termen, ideeën en theorieën beschreven. Dit geeft een duidelijk overzicht welke termen, theorieën en ideeën ik belangrijk vind en toepas om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden.

Onderzoeksvraag:

Hoofdvraag:

Waarom zijn misverstanden in interactie tussen deelnemers met verschillende culturele achtergronden te wijten?

Deelvragen:

Is de culturele achtergrond hierbij een factor van belang of zijn er andere factoren die een rol spelen?

Hoe verhouden de ervaringen met interculturele misverstanden in de communicatie zich met wat er daadwerkelijk gebeurt in interculturele interactie?

Aanname:

Mijn aanname voorafgaand aan dit onderzoek was dan ook dat een gespreksdeelnemer zijn of haar culturele achtergrond mee neemt in interactie. Hoewel er ook andere factoren zoals persoonlijkheid een rol kunnen spelen was ik van mening dat cultuur een factor van belang is tijdens interculturele interactie.

Communicatie	Verbaal: een zender codeert een boodschap en verstuurt deze via een kanaal. De ontvanger decodeert de boodschap en geeft hierover feedback aan de zender. Tussen het versturen en decoderen kan ruis ontstaan	Non verbaal: onbedoelde of bedoelde niet-linguïstische boodschap waaronder oogcontact en lichaamshouding	Beleefdheidstheorie: in een gesprek proberen gesprekspartner s elkaars en hun eigen gezicht te behouden door beleefdheidsvormen te gebruiken	Voorwaarden effectieve communicatie: technische, cognitieve, interpretatieve en affectieve voorwaarden.
---------------------	--	---	---	--

Cultuur	Grote C: de uitkomsten van beschaving zoals muziek en literatuur	Kleine c: alledaagse zaken zoals hoe je emoties laat zien	Ui-diagram: helden, rituelen, symbolen en waarden	Dimensies van culturen waaronder die van Hofstede en Pinto
----------------	---	--	--	--

Interculturele communicatie	Verbaal: gesprekspartners beschikken niet over dezelfde kennissystemen en gebruiken niet dezelfde linguïstische middelen	Non-verbaal: Non-verbale communicatie kan per cultuur verschillen	Model Shadid: cultuur, persoonlijke en communicatieve vaardigheden en beeldvorming	Ook rekening houden met niet culturele factoren in interculturele communicatie zoals karakter en communicatieve vaardigheden
------------------------------------	---	--	---	--

Misverstanden	Definitie: wanneer mensen met elkaar communiceren en een van de partijen een uiting mis interpreteert of niet begrijpt of wanneer beide partijen elkaar niet begrijpen	Ontstaan door: verschillen in waarden normen tussen gesprekspartners en verschillende ideeën over beleefdheid in interactie	Ontstaan door: taalbarrière omdat een of beide partijen niet dezelfde taal spreekt waardoor misverstanden ontstaan door o.a. vertaling en het toekennen van andere betekenis	Non verbale communicatie in interculturele communicatie kan ook zorgen voor misverstanden
----------------------	---	--	---	---

Op basis van het inzicht dat ik heb gekregen in wat communicatie en cultuur is, wat interculturele communicatie inhoudt en hoe misverstanden kunnen ontstaan wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar in contact komen, heb ik gekozen voor een onderzoeksmethode om mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Deze staat beschreven in het volgende hoofdstuk.

4. Onderzoeksmethode

In het vorige hoofdstuk zijn inzichten vanuit relevante literatuur over communicatie, cultuur en interculturele misverstanden in de communicatie omschreven. Uit het theoretisch kader is gebleken dat misverstanden in interculturele communicatie onder andere kunnen ontstaan doordat mensen verschillende waarden en normen nastreven, doordat er andere ideeën bestaan over beleefdheid in communicatie en doordat een of meerdere gesprekspartners een andere taal spreekt dan zijn of haar moedertaal waardoor een taalbarrière kan ontstaan. In dit hoofdstuk omschrijf ik mijn onderzoeksmethode. Welke analysemethoden ik gebruik heb, mijn operationalisering van misverstanden en het verloop van mijn onderzoek.

Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden, heb ik na het opstellen van het theoretisch kader mij aangesloten bij een beheerteam binnen Cag Gemini waarbij ik interviews gehouden heb met medewerkers over onderwerpen die uit het theoretisch kader naar voren zijn gekomen zoals verschillen tussen culturen en misverstanden in de communicatie om nog te gaan wat de ervaringen met interculturele samenwerking en communicatie zijn. Daarnaast heb ik conversatieanalyse toegepast op transcripten van vergaderingen. Dit stelt mij in staat na te gaan wat er daadwerkelijk gebeurd in interculturele interactie omdat de conversatieanalyse nagaat welke methoden of procedures gesprekspartners gebruiken om interacties op ordelijke wijze vorm te geven (Houtkoop & Koole, 2000). Bij de conversatieanalyse ben ik uitgegaan van het beleefdheidsprincipe. Ik zal mijn onderzoeksmethode hierna uitgebreider omschrijven.

4.1 Theoretisch kader onderzoeksmethode

4.1.1 Interviews

Waarom interviews?

Het houden van een interview heeft als doel het verzamelen van informatie uit mededelingen van geïnterviewden om een vooraf geformuleerde vraag te beantwoorden (Baarda et al, 2007). Het houden van interviews is een goede methode van dataverzameling wanneer je iets te weten wilt komen over kennis, gedachten, attitudes, opinies en gevoelens. Een voordeel van het houden van interviews is dat een interviewer ontdekt wat mensen doen maar ook waarom ze dit doen. Nadelen van interviewen is dat de verkregen informatie niet altijd betrouwbaar is door sociaal wenselijke antwoorden die respondenten kunnen geven en doordat respondenten niet altijd bewust zijn hun gedrag en de motieven hiervan. Mensen geven ook liever een positief beeld van zichzelf dan een negatief beeld waardoor het kan zijn dat er een rooskleuriger beeld wordt geschetst dan dat dit in werkelijkheid is. Een interview kan schriftelijk of mondeling gehouden worden. Een voordeel van een mondeling interview is dat er meer controle over de situatie is. Een interviewer weet dan zeker wie de antwoorden gegeven hebben en dat dit in de juiste volgorde gebeurd is (Baarda & de Goede, 2006).

Interview methodes

De informatie die een interviewer wil halen uit een interview kan op verschillende manieren verzameld worden. Een eerste methode voor het houden van interviews is een volledig gestructureerde manier, hierbij wordt er gebruik gemaakt van een vaste vragenlijst (Baarda et al, 2007). Deze vorm van interviewen is geschikt voor het enquêteren van speciale groepen zoals studenten of scholieren (Segers, 2002). Bij het halfgestructureerde interview liggen vragen en

antwoorden niet van tevoren vast maar zijn er door de interviewer wel een aantal onderwerpen geselecteerd waar tijdens het interview over gesproken wordt. De onderwerpen staan vaak in een interviewschema of topic lijst en vaak in een logische volgorde maar het is aan de interviewer om hier eventueel van af te wijken (Baarda et al, 2007). Een derde voorbeeld van een interviewmethode is een open interview. Hierbij maakt een interviewer gebruik van gespreksonderwerpen om na te gaan hoe iemand denkt over deze onderwerpen Dit gebeurt op een meer explorerende manier (Baarda et al, 2007). Deze open manier van interviewen kan gebruikt worden wanneer de interviewer geïnteresseerd is in een individueel en genuanceerd beeld van een kleine groep geïnterviewden. Emoties, ideeën of herinneringen kunnen met een open of diepte interview naar boven worden gehaald (Segers, 2002). Een voordeel van een open interview is dat snel informatie verkregen kan worden over veel onderwerpen en ook kan doorvragen over een onderwerp als dit nodig is (Baarda et al, 2007). Maar er zijn ook nadelen verbonden aan deze vorm van interviewen. Het is zeer arbeidsintensief en gevoelig voor vertekening. De interviewer kan invloed uitoefenen op de antwoorden door onvoldoende door te vragen over een bepaald onderwerp of juist suggestieve vragen te stellen waardoor een geïnterviewde gestuurd kan worden in de antwoorden. Naast deze nadelen tijdens het houden van interviews is de analyse van de antwoorden ook subjectief. Niet iedereen hangt hetzelfde gewicht aan antwoorden en uitspraken (Segers, 2002).

4.1.2 Conversatieanalyse vergaderingen

De conversatieanalyse (C.A) is een onderzoeksmethode dat zich richt op interactieanalyse en vindt zijn oorsprong in de etnomethodologie in de jaren '60 (Houtkoop & Koole, 2000). Harvey Sacks ontwikkelde een etnomethodologisch onderzoek die probeert te omschrijven wat de principes zijn waarmee medewerkers aan een gesprek betekenis geven aan wat ze doen en zeggen, de conversatieanalyse (Mazeland, 2003).

Wanneer de conversatieanalyse gebruikt wordt, wordt er onderzoek gedaan naar de principes van gespreksorganisatie waarmee de gespreksmedewerkers betekenis geven aan wat ze zeggen en doen. Er wordt gekeken naar procedures, manieren of methoden waarmee gesprekspartners interacties op ordelijke wijze vormgeven, de systematische wijze waarop zij te werk gaan (Houtkoop & Koole, 2000). De conversatieanalyse houdt zich bezig met alledaagse gesprekken maar ook met institutionele conversaties en kijkt naar feitelijke interactiepraktijken. Belangrijk bij de conversatieanalyse is dat deze zich afzijdig probeert te houden van cognitieve of psychologische achtergronden. Er wordt niet nagegaan wat een spreker bedoelt maar het gaat om hoe de luisteraar omgaat met de uiting van de spreker in de volgende beurt (Houtkoop & Koole, 2000).

Een van de aspecten waarop de conversatieanalyse zo baanbrekend was, is de manier van dataverzameling. Onderzoekers maken audio (en video) opnames van gesprekken en deze opnames werden woord voor woord uitgeschreven. Niet alleen de woorden maar ook alle details en 'afwijkingen'. Er wordt gebruik gemaakt van transcripten; een manier om gesprekken op te schrijven zodat ze goed geanalyseerd kunnen worden. Een transcript geeft niet alleen weer wat er door wie gezegd wordt maar ook wanneer iemand iets zegt en hoe (Mazeland, 2003).

Beurtwisseling

Conversatieanalyse kijkt naar een aantal aspecten van gesprekken. Zo wordt er gekeken naar beurtwisseling. Want in een gesprek is er niet alleen een spreker maar moet er ook een luisteraar

zijn. Tijdens een gesprek praten deze gesprekspartners om beurten. Ze nemen afwisselend de rol als spreker of luisteraar op zich. Er zijn bepaalde technieken om deze wisseling van rollen goed te laten verlopen. Hiervan zijn we ons in een gesprek meestal niet bewust maar gespreksmedewerkers gebruiken bepaalde methoden om te zorgen dat er maar een persoon aan het woord is en dat niet iedereen door elkaar praat (Houtkoop & Koole, 2000). Er is dus een organisatie van beurtwisseling; een beurtwisselingsmodel. Deze bestaat uit twee delen. Het eerste deel is de beurtopbouwcomponent, hierdoor bepalen gespreksmedewerkers waar er van beurt gewisseld kan worden. Het tweede deel van het beurtwisselingsmodel is de beurttoewijzigingscomponent. Wanneer een gesprek uit meerdere gesprekspartners bestaat moet de spreker aangeven dat hij klaar is met de beurt en dat een ander de beurt over kan nemen (Mazeland, 2003).

Herstelorganisatie

De betekenis van uitingen in een beurt komt tijdens een gesprek tot stand door middel van contextualiseerd sequentieel redeneren. Een spreker kan niet altijd een goede formulering vinden en een luisteraar kan niet altijd gelijk een adequate interpretatie maken van de uitingen van de spreker. Er is sprake van 'werk-in-uitvoering' en daarom hebben gespreksmedewerkers een aantal middelen om mogelijke problemen op te lossen bij de productie en de interpretatie van uitingen. Wanneer zich een probleem voor doet, wordt de lopende interactie vaak even stop gezet om het probleem op te lossen, dit wordt herstelwerk genoemd. Het gaat hierbij niet alleen om het corrigeren van een fout zoals een het vervangen van een onjuiste term maar ook een ruimere notie van wat een probleem kan zijn. Het kan gaan om een woord waar de spreker niet op kan komen of om een onverwachte wending. Bij herstelorganisatie staan twee aspecten centraal. Ten eerste het onderscheid tussen initiëring van herstel en het daadwerkelijke herstel en het onderscheid tussen zelf en ander herstel. Want de initiëring van het herstel is iets anders dan het herstel zelf. De spreker doet bijvoorbeeld uiting waarop de luisteraar de beurt overneemt en vraagt 'wat?' dit is de herstelinitiëring. De eerste spreker neemt dan vervolgens de beurt weer over door zijn uiting of een deel van de uiting te herhalen, dit is het herstel. Hierbij is sprake van ander initiëring maar de spreker van de uiting doet het herstel zelf, ander geïnitieerd zelf herstel. Wanneer de ander ook de uiting herstelt, is er sprake van ander geïnitieerd- ander herstel. Er kan ook sprake zijn van een breukmarkering. Dit is het geval wanneer een spreker midden in een woord afbreekt, dit is de herstelinitiëring. En vervolgens het woord corrigeert, dit is het herstel. Het gaat hier ook om zelfdebeurt- zelfherstel. Er zijn vier hersteltypen die ik onderling zal bespreken (Mazeland, 2003).

1. Zelf geïnitieerd- zelf herstel: Hierbij wordt zowel de initiëring voor herstel als het daadwerkelijke herstel gedaan door de spreker van de uiting zelf. Er zijn twee types zelfinitiëring. Bij het eerste type wordt herstel geïnitieerd nog voor het eerst mogelijke voltooiingspunt. Hiervan is sprake bij een breukmarkering. Wanneer een spreker niet alleen het gecorrigeerde woord zegt maar ook aanwijzingen geeft hoe de gecorrigeerde uiting in de lopende uiting past is er sprake van een retraceertraject. Wanneer de spreker zoals in het voorbeeld midden in een woord afbreekt om dit woord te herstellen wordt er gesproken van achterwaartsgerichte zelfinitiëringen. Wanneer een spreker anticipeert op een probleem dat nog moet komen wordt er gesproken van anticiperende zelfinitiëringen. Bij het tweede type zelfinitiëring wordt herstel geïnitieerd in de transitieruimte tussen de eigen en de volgende beurt. De transitieruimte is de tweede mogelijkheid waar de spreker van de beurt met het probleem herstelinitiëring kan verrichten (Mazeland, 2003).

2. Ander geïnitieerd- zelf herstel: Hierbij wordt de initiëring voor herstel gedaan door de gesprekspartner maar het herstel wordt gedaan door de spreker van de uiting met het probleem zelf. De eerste gelegenheid om herstel te initiëren door de gesprekspartner is in de volgende beurt. Beide gesprekspartners werken samen om tot herstel te komen. Er zijn verschillende vormen van ander initiëring van herstel. Ze kunnen verschillen in wat precies het probleem is en hoe dit opgelost kan worden. Door alleen 'he?' of 'wat?' te zeggen wordt er alleen aangegeven dat er een probleem is maar nog niet wat dit probleem precies is. Dit wordt probleemsigalerende ander initiëringen genoemd. Herstelaanleiding lokaliserende ander initiëringen zijn gedeeltelijke herhalingen met eventueel een vraagwoord of categoriespecificerende vraagwoorden. Een derde vorm is oplossing voorstellende ander initiëringen zoals begripsverificaties. En een laatste vorm is probleemkwalificerende ander initiëringen zoals een probleembeschrijving of analyse (Mazeland, 2003).
3. Zelf geïnitieerd- ander herstel: Hierbij wordt de initiëring voor herstel gedaan door de spreker met de uiting met het probleem maar het herstel wordt gedaan door de gesprekspartner.
4. Ander geïnitieerd ander herstel: Hierbij wordt de initiëring voor herstel gedaan door de gesprekspartner en wordt het herstel ook gelijk uitgevoerd door de gesprekspartner.

4.2 Onderzoeksinstrument

4.2.1 Combinatie onderzoeksmethodes

Om mijn onderzoeksvraag te beantwoorden heb ik gebruik gemaakt van een combinatie van twee onderzoeksmethodes. Ik heb interviews gehouden met vier Nederlandse medewerkers van Capgemini Nederland van het team en met vier Indiase medewerkers van Capgemini India van het team. Deze interviews heb ik face to face gehouden op het kantoor van Capgemini in Voorburg en duurden gemiddeld 45 tot 60 minuten. De interviews heb ik, na toestemming van de geïnterviewden, opgenomen met een voice recorder zodat ik de interviews achteraf zo goed mogelijk kon uitwerken.

De interviews hadden als doel om de ideeën, ervaringen en gevoelens over de interculturele samenwerking en de communicatie te achterhalen van de teamleden. Door middel van het houden van interviews had ik de mogelijkheid na te gaan wat de ervaring is van de teamleden betreft interculturele samenwerking en communicatie. Een voordeel van het houden van interviews is dat je als interviewer erachter kan komen welke misverstanden er worden ervaren maar ook waarom dit zo ervaren wordt. Een nadeel van het houden van interviews is dat er sociaal wenselijke antwoorden gegeven kunnen worden (Baarda & de Goede, 2006). Bijvoorbeeld door de samenwerking en de interculturele communicatie rooskleuriger voor te stellen dan het in werkelijkheid is omdat geïnterviewden geneigd zijn een positief beeld te scheppen. Hoewel dit lastig is om te ondervangen, heb ik dit toch geprobeerd door open vragen te stellen en suggestieve vragen te vermijden. De methode van interviewen die ik gebruik heb ligt tussen het open interview, het gestructureerde en halfgestructureerde interview in. Van tevoren heb ik onderwerpen geselecteerd waarover ik vragen wilde stellen aan mijn geïnterviewden waarbij ik ook vragen geformuleerd heb. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik tijdens het interview een aantal specifieke onderwerpen en vraagstukken wilde bespreken om mijn onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden en hier niet te ver van af wilde wijken, wat zou kunnen gebeuren als je een open interview houdt zonder een vaste vragenlijst. Maar

tijdens het interview kon wel worden afgeweken van de door mij geselecteerde onderwerpen wanneer de geïnterviewden andere interessante informatie wilde vertellen gerelateerd aan mijn onderzoeksonderwerp, interculturele samenwerking en communicatie. Ik liet de geïnterviewden wel vrij uit spreken waardoor de volgorde van vragen en onderwerpen wat vrijer was dan bij een gestructureerd interview. Ik heb hiervoor gekozen omdat ik niet wilde dat ik informatie zou missen die ook van belang zou kunnen zijn voor de beantwoording van mijn onderzoeksvraag. De interviews met de Nederlandse medewerkers bestonden uit vragen over de Nederlandse cultuur in het algemeen, werken in een Nederlandse organisatie en de samenwerking, ervaring en communicatie met Indiase medewerkers. De interviews met de Indiase medewerkers bestonden uit vragen over de Indiase cultuur in het algemeen, werken in Indiase en Nederlandse organisaties en de samenwerking, ervaring en communicatie met Nederlandse medewerkers.

De tweede onderzoeksmethode die ik gebruikt heb is conversatieanalyse van transcripten van vier bijgewoonde vergaderingen van ditzelfde team. Deze vergaderingen werden wekelijks gehouden op het kantoor van Capgemini in Voorburg en duurden gemiddeld 45 tot 80 minuten. Na toestemming van de medewerkers heb ik de vergaderingen zowel met een voicerecorder als met een videocamera opgenomen. Ik heb de eerste vergadering als geheel getranscribeerd zodat ik een goed beeld kon vormen van hoe een dergelijke vergadering verloopt en wat voor soort misverstanden er voorkomen. Ook ben ik in deze transcriptie nagegaan of er ook misverstanden voorkwamen tussen de Nederlandse collega's en Indiase collega's onderling. Om na te gaan of er meer, minder of evenveel misverstanden voorkomen tussen de culturele groepen onderling dan tussen de Nederlandse en Indiase collega's. Uit deze analyse bleek dat er meer misverstanden voorkomen tussen Nederlandse en Indiase collega's dan tussen de culturele groepen onderling. De andere drie vergaderingen heb ik niet als geheel getranscribeerd maar alleen de misverstanden die volgens mij voorkwamen. Ik heb ervoor gekozen om niet alle vergaderingen als geheel te transcriberen omdat ik mij hierdoor meer kon richten op het onderzoeksonderwerp misverstanden, gezien het korte tijdsbestek.

Het toepassen van conversatieanalyse op de transcripten van de bijgewoonde vergaderingen had als doel om na te gaan of de ervaringen die medewerkers van het team aangaven tijdens de interviews interculturele samenwerking, communicatie en misverstanden ook voorkomen tijdens vergaderingen. Hierbij is de toegevoegde waarde van conversatieanalyse dat hierbij gekeken wordt naar hoe interacties op ordelijke wijze vorm gegeven worden. Welke manieren, procedures en methoden gebruiken gespreksdeelnemers in interactie. Met behulp van conversatieanalyse kreeg ik de mogelijkheid om te analyseren of en zo ja hoe een misverstand ontstaat, wat voor misverstand het is en hoe er vervolgens wordt omgegaan met het misverstand. Wordt het misverstand erkend en vervolgens opgelost of juist niet. Ik heb naar een aantal aspecten van conversatieanalyse gekeken. Ik heb de transcripten geanalyseerd op beurtwisseling, herstelorganisatie en inhoud van de gesprekken. Analyse van beurtwisseling geeft mij de mogelijkheid om na te gaan of een niet begrepen uiting een misverstand is of dat de uiting niet goed verstaan is omdat er achtergrond geluid aanwezig was. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van beurtwisselingsanalyse om na te gaan of het lopende gesprek wordt stopgezet of juist niet om het misverstand op te lossen. Wanneer zich een probleem voor doet wordt de lopende interactie vaak even stop gezet om het probleem op te lossen, dit wordt herstelwerk genoemd. Naast beurtwisselingsanalyse heb ik de transcripten geanalyseerd op herstelorganisatie. Met behulp van analyse van herstelorganisatie kan ik nagaan wat er gebeurt nadat een misverstand ontstaan is. Hoe gaan de gesprekspartners om met het misverstand. Gaan ze

dit oplossen of negeren ze het misverstand. En als het wordt opgelost hoe gebeurt dit dan, wie initieert herstel en wie doet het daadwerkelijke herstel. Bij herstelorganisatie gaat het niet alleen om het corrigeren van een fout zoals een het vervangen van een onjuiste term maar ook een ruimere notie van wat een probleem kan zijn. Het kan gaan om een woord waar de spreker niet op kan komen of om een onverwachte wending (Mazeland, 2003). Daarnaast heb ik ook gekeken naar wat er inhoudelijk gebeurt in de interactie om na te gaan wat voor soort misverstanden er voorkomen. De combinatie van deze twee onderzoeksmethodes, interviews en conversatieanalyse van vergaderingen, geeft mij de mogelijkheid om zowel de ervaringen, ideeën en emoties van de teamleden te omschrijven en na te gaan met de conversatieanalyse of deze ervaringen in de praktijk ook voorkomen of dat er andere factoren een rol spelen bij het ontstaan van misverstanden. Hierdoor kan ik de verhouding tussen ervaringen en daadwerkelijke interactie omschrijven om zo advies aan Capgemini te kunnen geven over het ontstaan, omgaan en voorkomen van interculturele misverstanden in de communicatie.

4.2.2 Operationalisering misverstanden

Om een operationalisering te maken van misverstanden in interculturele communicatie heb ik de eerste bijgewoonde vergadering van het team geheel getranscribeerd. Zoals beschreven in de paragraaf over conversatieanalyse is een transcriptie een manier van opschrijven van een gesprek waarbij niet alleen de woorden maar onder andere ook de pauzes en toonhoogtes worden genoteerd. Ik heb een inhoudelijke analyse uitgevoerd van het transcript waarbij ik na gegaan ben wat er feitelijk wordt gezegd. Hoe er wordt aangegeven dat een of beide partijen een uiting niet begrijpt en hoe er wordt omgegaan met een misverstand. Ik heb hierbij gekeken naar bepaalde uitingen waaruit kan worden afgeleid dat de luisteraar de spreker niet begrijpt. Dit kan worden afgeleid uit de context van het gesprek. Uit de uiting in de volgende beurt kan worden afgeleid of de luisteraar de uiting niet begrepen heeft of dat de uiting niet verstaan is door bijvoorbeeld achtergrondgeluid. Deze uitingen die ik gedefinieerd heb op basis van de bijgewoonde vergaderingen zijn voorwaarden voor de definiëring van een misverstand. Als een van deze categorieën voorkomt, is er naar mijn mening door een van de gesprekspartners een misverstand gesignaleerd en wordt dit aangegeven. Hieronder een overzicht met voorbeelden hiervan.

Categorieën signalering misverstand:

Categorie 1: vragen

Een misverstand wordt gesignaleerd wanneer er een vraag gesteld wordt door de luisteraar (L) over een uiting van de spreker (S) om aan te geven dat de uiting niet begrepen wordt en om meer informatie te verkrijgen.

Categorie 1:	L: What?	L: He?	L:Sorry?	L: Pardon?	L:Are you talking about (...)?
Vragen					

Categorie 2: vragende (gedeeltelijke) herhaling

Een misverstand wordt gesignaleerd wanneer de luisteraar (L) vragend een (gedeelte van) de uiting van de spreker (S) herhaalt, eventueel met een toevoeging van de luisteraar. Hierbij is de herhaling van een woord van de spreker al voldoende. Hiermee geeft de luisteraar aan de uiting niet goed begrepen te hebben en vraagt hierbij om meer uitleg.

<p>Categorie 2: Vragende (gedeeltelijke) herhaling</p>	<p>S: one more this is regarding the access L: access?</p>	<p>S: about the testing (...) L: testing?</p>	<p>S: (...) we face was for the performance L: the performance delivered or the performance of the environment?</p>
--	--	---	--

Categorie 3: Herformulering door spreker

Een misverstand wordt gesignaleerd wanneer een uiting van de spreker (S) door de spreker zelf anders geformuleerd wordt om aan te geven dat de luisteraar (L) de uiting niet goed begrepen heeft.

<p>Categorie 3: Herformulering door spreker</p>	<p>S: Let I rephrase my question</p>	<p>S: No my question is</p>	<p>S: (...) you need the profiles? L: I have the approvals S: The profiles the eh NAAM profiles</p>
---	--------------------------------------	-----------------------------	---

Categorie 4: Herformulering door luisteraar

Een misverstand wordt gesignaleerd wanneer een uiting van de spreker (S) door de luisteraar (L) vragend anders geformuleerd wordt om na te gaan of de luisteraar begrepen heeft wat de spreker bedoelt.

<p>Categorie 4: Herformulering luisteraar</p>	<p>S: When does your visum expires? L: Visa?</p>
---	--

Vormen van misverstanden

Op basis van de inhoudelijke conversatieanalyse van de eerste bijgewoonde vergadering heb ik drie vormen van interculturele misverstanden gedefinieerd. Hieronder volgt hiervan een overzicht.

1. Misverstanden door inhoudelijke aspecten: bij misverstanden door inhoudelijke aspecten gaat het om misverstanden die ontstaan doordat er bij een of meerdere gesprekspartijen te weinig kennis heeft van de stof waarover gecommuniceerd wordt. Het gaat om inhoudelijke aspecten van het werk waarover gecommuniceerd wordt. Hieronder een voorbeeld hiervan uit de eerste bijgewoonde vergadering.

Voorbeeld 1:

1.	Matthijs	Then I have another improvement idea, for NAAM and NAAM we have a NAAM called NAAM for NAAM and NAAM we don't have such kind of things but it's quite a good measure for NAAM to know how much of the time they get the information (...) so is it possible that you can find a way to measure it properly? (.)
2.	Parag	What information? =

Matthijs bespreekt in dit fragment een verbeteridee en vraagt of het mogelijk is om bepaalde informatie op een goede manier te meten. Er lijkt een misverstand naar voren te komen over om wat voor informatie het gaat. Parag geeft dit aan door in regel 2 een vraag te stellen waarbij hij een gedeelte van de vraag van Matthijs uit regel 1 herhaalt, namelijk 'What information?'. Hierbij gaat het om een inhoudelijk aspect van het werk dat uitgevoerd wordt door het beheerteam.

2. Misverstanden door linguïstische aspecten: bij misverstanden door linguïstische aspecten gaat het om misverstanden die ontstaan door taalproblemen. Hierbij gaat het om woorden of uitingen die verkeerd uitgesproken worden, woorden of uitingen die verkeerd gebruikt worden waardoor de betekenis veranderd, het geven van een andere betekenis aan een woord door de gesprekspartijen, woordenschat van de gesproken taal of een accent waardoor een uiting niet goed begrepen wordt. Hieronder een voorbeeld hiervan.

Voorbeeld 2:

1.	Matthijs	(.) Amit when does your visum expiries? (.)
2.	Amit	Visa? =
3.	Matthijs	=Yes, when do you need to leave (...)=
4.	Amit	= (..) is on 29 th of May (.)
5.	Matthijs	29 th =
6.	Amit	=Yeah

In regel 1 stelt Matthijs een vraag aan Amit waarbij hij het woord 'visum' gebruikt. Uit regel 2 blijkt dat Amit wil nagaan of Matthijs met het woord 'visum' het Engelse woord 'visa' bedoeld. Hier ontstaat een linguïstisch misverstand door taalproblemen. Dit voorbeeld zal in de paragraaf met resultaten van vergaderingen uitgebreider besproken worden.

3. Misverstanden door een mogelijke combinatie van inhoudelijke en linguïstische aspecten: bij misverstanden door een combinatie van inhoudelijke en linguïstische aspecten gaat het om misverstanden die ontstaan doordat er mogelijk sprake is van een taalbarrière en te weinig kennis van inhoudelijke aspecten van het werk.

1.	Parag	=That is also a part of star migration right? not the (...) ? (.)
2.	Matthijs	The part of eh Sameer you mean?= =
3.	Parag	=What I (..) last week Friday eh NAAM sended some update is that (..) or is it different?= =
4.	Matthijs	=That's different= =
5.	Parag	=That was different ok= =

In regel 1 vraagt Parag of het gaat om een deel van de 'star migration' of om iets anders. Uit regel 2 lijkt naar voren te komen dat Matthijs niet goed begrijpt wat Parag bedoeld en stelt de vraag of hij het deel van Sameer bedoelt. Dit zou een mogelijk combinatie van een inhoudelijk en linguïstisch misverstand kunnen zijn. Het zou kunnen dat Matthijs inhoudelijk niet weet wat er bedoeld wordt met 'star migration' of hij wil aangeven dat hij de uiting van Parag linguïstisch niet begrijpt omdat er te weinig informatie wordt verschaft om de uiting te kunnen begrijpen.

Betrouwbaarheidstest

Om de betrouwbaarheid van deze categorieën van signalering van misverstanden en indeling van aard van het misverstand te testen, heb ik een interbeoordelaarsbetrouwbaarheidstest uitgevoerd. Hierbij gaat het om de mate van overeenkomst van beoordeling tussen twee onafhankelijke observatoren (Nijman, 2003. In: Bos, 2007). Ik heb aan drie proefpersonen mijn transcript van de eerst bijgewoonde vergadering voorgelegd met de vraag of zij de misverstanden aan konden wijzen aan de hand van de door bij gedefinieerde categorieën van signalering van een misverstand. Ook heb ik hen gevraagd om aan te geven of het gaat om een linguïstisch misverstand, inhoudelijk misverstand of een combinatie hiervan. Ik heb gebruik gemaakt van de interbeoordelaarsbetrouwbaarheidstest van Nijman. Hierbij verminder je het aantal overeenkomstige codes, in dit geval misverstanden, met het aantal niet-overeenkomstige codes. Dit deel je vervolgens door het totaal aantal misverstanden en vermenigvuldig je met honderd. De uitkomst is een percentage wat de betrouwbaarheid aangeeft. Een percentage vanaf 60% vind ik betrouwbaar. Hieronder vind ik de formule toegepast om de uitkomsten van mijn proefpersonen. In de bijlagen staan de gehele testen.

Proefpersoon 1:

Overeenkomstige vormen van misverstanden: $7-2=5/9 \times 100 = 55\%$

Overeenkomstige categorieën van signalering misverstanden: $8-1=7/9 \times 100 = 78\%$

Proefpersoon 2:

Overeenkomstige vormen van misverstanden: $8-1 = 7/9 \times 100 = 78\%$

Overeenkomstige categorieën van signalering misverstanden: $8-1=7/9 \times 100 = 78\%$

Proefpersoon 3:

Overeenkomstige vormen van misverstanden: $8-1=7/9 \times 100 = 78\%$

Overeenkomstige categorieën van signalering misverstanden: $7-2=5/9 \times 100 = 55\%$

Bij proefpersoon 1 is de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid bij vormen van misverstand 55% wat niet betrouwbaar is. Maar bij proefpersoon 2 en 3 is de betrouwbaarheid 78%. Ik ga er daarom vanuit dat mijn operationalisering van vormen van misverstanden betrouwbaar is. Bij de categorieën van signalering van misverstanden is de betrouwbaarheid bij proefpersoon 1 en 2 78%. Alleen bij proefpersoon 3 is het niet betrouwbaar. Maar ook hier ga ik er vanuit dat mijn operationalisering van categorieën van signalering van misverstanden betrouwbaar is omdat twee van de drie percentages hoger liggen dan 6.

Herstel misverstanden

Nadat ik een misverstand als zodanig gedefinieerd had en gecategoriseerd in een van de drie vormen van misverstanden ben ik gaan analyseren op wat voor manier gesprekspartners omgaan met deze misverstanden. Want zoals Clyne aangeeft is het niet alleen interessant om naar misverstanden te kijken in interculturele communicatie, het zou volgens hem niet eens behandeld moeten worden als het interculturele moment van de communicatie, maar ook wat het resultaat is van misverstanden. Hoe wordt er omgegaan met verschillen en worden er pogingen gedaan om misverstanden te herstellen (Clyne, 1994). Hoe wordt er op gereageerd, wordt het misverstand erkend en opgelost of genegeerd. Door wie wordt het misverstandesignaleerd, wie initieert herstel en wie herstelt het misverstand ook daadwerkelijk. Hiervoor heb ik gebruik gemaakt van conversatieanalyse; beurtwisseling en herstelorganisatie.

5. Resultaten

5.1 Resultaten interviews

Uit de interviews zijn een aantal onderwerpen betreft interculturele samenwerking en communicatie naar voren gekomen die ik in deze paragraaf zal bespreken, gekoppeld aan relevante literatuur uit het theoretisch kader.

5.1.1 Outsourcing

Uit het theoretisch kader blijkt dat de globalisering van de economie een belangrijke rol gespeeld heeft bij het ontstaan van een 'global village'. Door ontwikkelingen op het gebied van transport en communicatie zijn markten steeds toegankelijker geworden en is er sprake van internationalisering van zaken doen (Chen & Starosta, 2005). Hierdoor ontstaan steeds meer multinationals, zoals Capgemini. Deze multinationals maken gebruik outsourcing. Een aantal zaken of handelingen wordt overgenomen door organisaties in een ander land (Schmidt et al, 2007). Tijdens mijn interviews met de Nederlandse en de Indiase medewerkers van Capgemini heb ik met hen gesproken over de reden van outsourcing door Capgemini. Uit de interviews met de Nederlandse medewerkers van het beheerteam blijkt dat Capgemini Nederland werk uitbesteedt aan medewerkers bij Capgemini India vanuit een financieel, economisch oogpunt. India is een ontwikkelingsland waardoor de lonen lager zijn dan in ontwikkelde landen. Door werkzaamheden over te laten nemen door medewerkers in India wordt geld uit bespaard door Capgemini. Schmidt et al. (2007) gaven ook aan dat de belangrijkste redenen waarom multinationals werk uitbesteden lage lonen zijn en kostenbesparing op materialen. De belangrijkste reden voor medewerkers van Capgemini India om naar Nederland te komen voor een bepaalde periode is kennisoverdracht. Indiase medewerkers zijn in Nederland om kennis op te doen van de werkzaamheden die uitgevoerd worden en om persoonlijk contact te hebben met de klant in Nederland. Vertrouwen met de klant kan zo worden opgebouwd in plaats van alleen contact te hebben met iemand ver weg in India waarvan de klant niet weet wie het precies is. Op deze manier krijgen de Indiase medewerkers kennis van hoe de samenwerking moet verlopen waardoor de transitie zo soepel mogelijk kan verlopen.

Opvallend is dat uit de interviews met de Indiase medewerkers van het beheerteam niet naar voren kwam dat werk uitbesteed wordt aan Capgemini India omdat India een lage-loon-land is. De Indiase geïnterviewden gaven aan dat zij door voor een bepaalde periode in Nederland te werken kennis overnemen zodat Capgemini Nederland en Capgemini India samen kunnen werken aan een klant. Ook was ervaring opdoen in het buitenland een belangrijk argument om voor een bepaalde periode naar Nederland te komen. Iti gaf tijdens het interview aan dat het prettig is dat zij in Nederland direct interactie kan voeren met de klant in plaats van alleen maar contact via de telefoon.

5.1.2 Voorbereiding interculturele samenwerking

Hassan vertelde tijdens het interview dat hij zich niet echt had voorbereid op de samenwerking met de Indiase medewerkers. Er wordt tijdens de samenwerking veel gevraagd aan de buitenlandse collega's zodat je weet waar je rekening mee moet houden. Maar de Indiase medewerkers worden volgens Hassan dan ook meer erop aangestuurd om zich aan Nederlandse gewoontes aan te passen. Mariska gaf aan dat zij uit eerdere ervaring met interculturele samenwerking wist dat er bepaalde aspecten zijn waarmee je rekening moet houden wanneer je samen werkt met mensen met een

andere culturele achtergrond zoals dat Nederlanders vaak als direct worden gezien. Hiermee moet je rekening houden en je aanpassen aan de andere cultuur. Jörgen gaf aan dat hij zich niet echt voorbereid had op interculturele samenwerking omdat hij van mening is dat samenwerking altijd aftasten is, ook in de samenwerking met Nederlanders. Hij is van mening dat je open moet staan voor anderen en niet te veel staan moet staan bij cultuur.

5.1.3 Nederlandse cultuur

Uit de interviews met de medewerkers van het beheerteam komen een aantal aspecten van de Nederlandse cultuur naar voren. Ten eerste werd aangegeven dat de geïnterviewden Nederland ervaren als een individualistisch land, zonder groepsdruk. Ook Hofstede beweert in zijn onderzoek dat Nederland een individualistisch land is waarbij het individu centraal staat en identiteit ook gehaald wordt uit het individu zelf en niet zozeer door de groep waartoe iemand behoort (Hofstede & Hofstede, 2008). De geïnterviewden ervaren de communicatie in Nederland als open en direct. Iti gaf aan dat een verschil wat zij ervaart in de communicatie tussen de Indiase en de Nederlandse cultuur is dat Indiërs twee keer na denken voordat ze iets zeggen. Ze denken na over of de relatie aangetast kan worden. Terwijl Nederlanders erg direct zijn en vaak gelijk zeggen wat in hen opkomt. Nog een belangrijk kenmerk wat zowel de Nederlandse als de Indiase medewerkers ervaren is dat werk en privé in Nederland gescheiden wordt gehouden. Parag gaf tijdens het interview aan dat in India mensen vaak tot 's avonds laat doorwerken en in het weekend vaak ook nog achter hun computer zitten. Hij vertelde dat het hem was opgevallen dat dit in Nederland heel anders was. Mensen stoppen om vijf uur met werken om tijd met het gezin door te brengen of voor hobby's. Ook Amit gaf aan dat in India altijd gewerkt wordt en dat het hem was opgevallen dat in Nederland mensen zich strikter houden aan werk- en familietijd.

Andere kenmerken van de Nederlandse cultuur die naar voren kwamen tijdens de interviews waren gestructureerd en punctueel zijn, het belang van gelijkheid en het uitgaan van het poldermodel, waarbij overleg belangrijk is. Hofstede geeft in zijn onderzoek aan dat deze ervaren kenmerken onderdeel zijn van de Nederlandse cultuur. In het onderzoek van Hofstede scoort Nederland hoger op femininiteit dan India. Een feminiene cultuur geeft volgens Hofstede aan dat mensen in een cultuur vooral gericht zijn op het sluiten van compromissen. Tijdens het interview met Matthijs kwam het poldermodel naar voren waarbij sprake is van overleg en compromis sluiten wat past binnen de feminiene cultuur. Ook de dimensie korte- lange termijn gerichtheid van Hofstede lijkt naar voren te komen uit de ervaringen van de geïnterviewden. Wanneer een cultuur op de korte termijn gericht is is het een cultuur waarbij het heden en de toekomst vooral belangrijk zijn. Uit het onderzoek van Hofstede komt naar voren dat Nederland gericht is op de korte termijn waarbij aspecten als punctualiteit en gestructureerdheid belangrijk zijn (Hofstede & Hofstede, 2008). Tijdens de interviews werd er aangegeven dat in een Nederlandse organisatie vaak wordt ervaren dat er weinig afstand bestaat tussen leidinggevende en medewerker. Er wordt van je verwacht dat je actief deelneemt aan het werkproces en zelf je mond open doet. Wanneer een onderwerp jou aangaat, wordt er verwacht dat je mee denkt. Hier lijkt de dimensie machtsafstand van het onderzoek van Hofstede naar voren te komen. Volgens dit onderzoek is er in Nederland sprake van een vrij kleine machtsafstand waarbij hiërarchie in de communicatie van minder groot belang is (Hofstede & Hofstede, 2008).

5.1.4 Indiase cultuur

Tijdens de interviews met de Indiase medewerkers van het beheerteam werden er een aantal aspecten die zij zo ervaren van de Indiase cultuur genoemd. Amit legde tijdens het interview uit dat in India er veel verschillende gemeenschappen en culturen bestaan. Er wonen verschillende mensen die verschillende talen spreken waardoor het lastig is om te spreken van één cultuur in India. Uit elk interview kwam naar voren dat familie erg belangrijk is. De meeste families in India leven gezamenlijk in een groot huis. Niet alleen het kerngezin maar ook de grootouders, tantes en ooms en kinderen. Dit worden zogenaamde 'joined families' genoemd. Parag gaf tijdens het interview aan dat hij wel keuzevrijheid ervaart in India maar dat als een vader een dokter is dat dan de zoon vaak ook een dokter wordt. Tijdens de interviews met de Nederlandse medewerkers werd ook aangegeven dat zij dachten dat India een collectieve cultuur is. Hofstede beschrijft India dan ook als een land met een collectieve cultuur waarbij de identiteit van het individu ontleend wordt aan de familie (Hofstede & Hofstede, 2008). Naast het belang van familie werd in de interviews uitgelegd dat religie, festivals en tradities ook een belangrijke rol spelen in het leven van de geïnterviewden uit India.

De Nederlandse medewerkers gaven aan dat in het begin van de samenwerking zij een bepaalde afstand ervoeren door hiërarchie. Maar dat deze afstand minder werd naar verloop van de samenwerking. Matthijs gaf in het interview als voorbeeld hiervan dat ze wel iets tegen hun Indiase manager zeiden maar niet tegen de Nederlandse medewerkers of managers. Opvallend is dat de Indiase medewerkers hiërarchie niet noemde tijdens de interviews als een kenmerk wat zij ervaren als Indiase cultuur. Terwijl de Nederlandse medewerkers een bepaalde mate van hiërarchie wel ervoeren. Hofstede beweert dan ook dat in de Indiase cultuur een grotere machtsafstand lijkt te bestaan dan in de Nederlandse cultuur (Hofstede & Hofstede, 2008).

Hofstede omschrijft ook de dimensie onzekerheidsvermijding. Volgens zijn onderzoek lijkt India een hogere score te hebben op deze dimensie dan Nederland (Hofstede & Hofstede, 2008). Tijdens de interviews met de Nederlandse medewerkers kwam dit aspect ook naar voren. Mariska gaf aan dat zij dacht dat in India een hogere onzekerheidsvermijding bestaat dan in Nederland. Dat mensen uit India dingen meer zeker willen weten en minder de onzekerheid opzoeken. Ook Matthijs gaf deze onzekerheidsvermijding aan. Hij vertelde dat het er op leek dat Indiërs veel bevestiging nodig hebben omdat ze geen fouten willen maken. Daarom vragen ze veel en via verschillende kanalen om uitleg of ze het goed begrepen hebben. Jörgen gaf aan dat sommige aspecten en gewoontes afhankelijk kunnen zijn van de persoon en niet zozeer van de culturele achtergrond. Bepaalde gewoontes kunnen liggen aan de persoonlijkheid van iemand en kunnen ook verschillen tussen Nederlanders.

5.1.5 Misverstanden

De medewerkers van het beheerteam ervaren misverstanden in de communicatie tussen de Indiase en de Nederlandse medewerkers. Tijdens de interviews gaven zij aan welke misverstanden zij ervaren en wat zij denken dat de oorzaken zijn waardoor deze misverstanden kunnen ontstaan. Ik zal deze oorzaken een voor een bespreken.

Onzekerheidsvermijding

Uit het interview met Mariska blijkt dat zij interculturele samenwerking zowel anders ervaart, als samenwerken met mensen met dezelfde culturele achtergrond, maar ook hetzelfde. Iedereen is en reageert verschillend maar bij interculturele samenwerking is een extra dimensie namelijk cultuur. Dit kost wat meer inlevingsvermogen. Mariska gaf wel aan dat zij in de samenwerking heeft ervaren

dat er minder ruimte is voor eigen interpretatie en dat de Indiase collega's minder goed kunnen omgaan met onzekerheid. Vaak moet er letterlijk iets worden aangegeven of een opdracht worden gegeven zonder dat er zelf veel eigen initiatief vanuit de Indiase medewerkers wordt ondernomen. Ook Hassan gaf aan dat zijn ervaring is dat de Indiase collega's meer wachten op informatie en kennis en dit meer ontvangen dan dat ze actief op zoek gaan naar kennis. Matthijs gaf aan dat hij het in het begin wettens vond dat Indiërs in drievoud bevestiging lijken te willen. Hij ervoer deze bevestiging alsof de Indiase medewerkers minder goed om kunnen gaan met het maken van fouten en daardoor precies willen weten wat ze moeten doen. Dit lijkt een vorm van onzekerheidsvermijding en is een van de dimensie van het onderzoek van Hofstede. De Indiase medewerkers lijken graag precies te weten wat ze moet doen en op wat voor manier zodat zij geen fouten hoeven maken en vermijden zo de onzekerheid. Interessant is dat Iti in het interview aangaf dat het haar was opgevallen dat in Nederland informatie maar één keer wordt gezegd en dat er dan van je verwacht wordt het te weten en te onthouden. Door onzekerheid te vermijden vanuit de Indiase medewerkers kunnen er misverstanden ontstaan in de interculturele samenwerking en communicatie.

Tijd en planning

In het theoretisch kader staat beschreven dat misverstanden onder andere kunnen ontstaan tussen mensen met verschillende culturele achtergronden wanneer zij samenwerken doordat tijd en planning anders worden gezien (Pinto, 1990). Ook Hofstede gaat hierop in en spreekt van lange en korte termijn gerichtheid. Uit het onderzoek van Hofstede kwam naar voren dat India een cultuur lijkt te zijn waarbij op de korte termijn wordt gericht waarbij heden en verleden belangrijk zijn en dat Nederland meer een land lijkt te zijn dat zich richt op de lange termijn waarbij de toekomst van belang is (Hofstede & Hofstede, 2008). Dit is dat ook een van de oorzaken van interculturele misverstanden in de communicatie die ervaren wordt door de geïnterviewden. Mariska gaf een voorbeeld waarbij een Indiase collega te laat was voor een teamuitje en ook niet begreep wat precies het probleem was toen ze werd opgebeld om te vragen waar ze bleef. De Indiase collega had een andere opvatting over het tijdstip van afspreken en ging ervan uit dat het geen probleem zou zijn als zij wat later zou zijn omdat zij interpreteerde vanuit haar culturele achtergrond. Maar de Nederlandse collega's interpreteerde deze situatie vanuit de Nederlandse culturele achtergrond waarbij stiptheid als belangrijk werd gezien. Ook Hassan gaf aan dat er misverstanden lijken te ontstaan over stiptheid. Hassan gaf aan dat wanneer in Nederland een vergadering om drie uur begint dat de vergadering dan ook echt om drie uur start. Hij had het idee dat dit anders werd gezien door de Indiase collega's en dat dit misverstanden veroorzaakt omdat de Indiase collega's weleens later naar de vergadering kwamen.

Machtafstand

Tijdens de interviews met de Nederlandse medewerkers kwam naar voren dat hun ervaring is dat in Nederlandse organisaties wordt verwacht dat iedereen actief deelneemt aan het werkproces en in vergaderingen. Er bestaan bepaalde ideeën in Nederlandse organisaties over rolgedrag en verantwoordelijkheden. Het is de verantwoordelijkheid van een medewerker actief deel te nemen aan vergaderingen en mee te denken en niet binnen de kaders van het eigen werk te blijven denken. Tijdens de interviews werd aangegeven dat de Nederlandse medewerkers ervoeren dat de Indiase medewerkers zich wat terughoudend opstelde en minder actief deelnamen aan vergaderingen of het werkproces. Maar dat dit gedurende de periode, dat de Indiase medewerkers in Nederland waren, wel veranderden en dat de Indiërs zich meer aanpasten aan wat gebruikelijk is in Nederland in

vergaderingen. Hassan gaf aan dat in het begin bij vergaderingen de Indiase collega's soms meer een zetje in de rug nodig leken te hebben om wat te zeggen. Hij heeft het idee dat er soms wat meer moet worden doorgevraagd bij de Indiase collega's. Deze terughoudendheid is een van de oorzaken voor interculturele misverstanden in de communicatie die genoemd werden in de interviews. Nederlandse medewerkers zouden dit kunnen opvatten als niet geïnteresseerd zijn terwijl het mogelijk is dat vanuit de Indiase cultuur het niet gebruikelijk is om veel te zeggen maar juist af te wachten totdat de beurt gegeven wordt. Hierbij kan sprake zijn van het verschil in machtsafstand tussen de twee culturen. Uit het onderzoek van Hofstede komt naar voren dat in India er sprake lijkt te zijn van een grotere machtsafstand dan in Nederland (Hofstede & Hofstede, 2008). Het kan mogelijk zijn dat de Indiase medewerkers wat terughoudend zijn tijdens vergaderingen in Nederland omdat er in India sprake is van een grotere machtsafstand tussen leidinggevende en medewerker waardoor zij misschien niet zo snel geneigd zijn zelf veel initiatief te nemen maar juist te wachten wat de leidinggevende gaat doen.

Taalbarrière en inhoudelijke aspecten

Naast misverstanden die veroorzaakt worden door verschillen in waarden, normen, gedrag en verwachtingen kunnen er ook misverstanden ontstaan bij interculturele communicatie doordat niet dezelfde taal gesproken wordt of doordat er wel dezelfde taal gesproken wordt maar de taal op een andere manier gebruikt wordt (Pinto, 1990). Uit de interviews kwam de taalbarrière dan ook duidelijk naar voren als mogelijke oorzaak voor misverstanden in de communicatie. Zo gaf Mariska aan dat het voor zowel de Nederlandse medewerkers als voor de Indiase het niet de moedertaal is die gesproken wordt tijdens de samenwerking en de communicatie. In je eigen moedertaal kan je nuances aanbrengen aan je uitingen terwijl dit in een ander taal, in dit geval Engels, lastiger is. Uit de interviews blijkt ook dat er ondanks de lingua franca er toch een verschil zit in Engels en Amerikaans. In Nederland wordt er al gauw Amerikaans gesproken terwijl de Indiase collega's bekender zijn met het Engels waardoor hier soms ook een taalbarrière ontstaat. Amit gaf tijdens het interview aan dat zijn ervaring is dat in India in veel organisaties Engels wordt gesproken maar dat niet in Nederland niet geval is. Amit vertelde dat hij vaak e-mails in het Nederlands probeert te vertalen maar dat hierdoor de betekenis van de uitingen kunnen veranderen.

Ook ontstaan misverstanden volgens de geïnterviewden doordat er vertaald wordt vanuit het Nederlands naar het Engels en andersom. Deze vertaalslag zorgt vaak voor misverstanden omdat sommige woorden of uitspraken niet goed te vertalen zijn of iemand maakt een verkeerde vertaling. Dit is ook wat Shadid aangeeft. Wanneer er niet de moedertaal gesproken wordt is het voor gespreksmedewerkers lastig om woorden en uitdrukkingen te vertalen omdat bij toepassing in een ander taal de boodschap inhoudsloos of ongenueanceerd kan zijn. En dit kan leiden tot misverstanden (Shadid, 2007). Ook het accent en het slecht uitspreken van uitingen worden als oorzaken van misverstanden genoemd. Belangrijk is dus dat taal ook culturele competentie omvat. Woorden of uitdrukkingen kunnen soms niet zomaar vertaald worden, de context verandert hierdoor (Hofstede et al, 2009).

Wanneer er wel dezelfde taal wordt gesproken door mensen met verschillende culturele achtergronden moet er ook rekening worden gehouden met verschillende communicatiestijlen en strategieën (Shadid, 2007). Zoals directheid in communicatie. Matthijs gaf tijdens het interview aan dat het erop lijkt dat Indiërs dingen soms vriendelijker formuleren, wat indirecter, waardoor je soms tussen de regels door moet lezen. De Indiase geïnterviewden gaven aan dat de Nederlandse collega's

directer communiceren waardoor misverstanden kunnen ontstaan. Hier zie je ook dat hoewel beide gesprekspartijen Engels spreken er toch verschillen in stijlen en strategieën zijn waardoor misverstanden kunnen ontstaan. Ondanks de lingua franca neem je altijd je cultuur mee wanneer je communiceert (Shadid, 2007).

Nog een belangrijk aspect waardoor misverstanden in de communicatie kunnen ontstaan door het spreken van een lingua franca zijn inhoudelijke aspecten waarover gesproken wordt. Wanneer een van de partijen over minder kennis van het onderwerp beschikt en er wordt een andere taal dan de moedertaal gesproken, kunnen er misverstanden in de communicatie ontstaan. Dit werd tijdens de interviews ook aangegeven. Matthijs gaf aan dat zijn ervaring was dat de Indiase collega's nog niet helemaal thuis zijn in het jargon of de werkgerelateerde begrippen in het Engels wat de communicatie soms lastig maakt. Jörgen denkt dat misverstanden in de communicatie niet zozeer ontstaan door de verschillende culturele achtergrond maar doordat de werkgerelateerde begrippen nog niet bekend zijn bij de Indiase collega's.

Opvallend is dat twee van de vier geïnterviewde Indiase collega's aangaven geen misverstanden te hebben ondervonden in de communicatie terwijl alle geïnterviewde Nederlanders aangeven wel degelijk misverstanden tegen te komen tijdens de interculturele samenwerking. Ook dit zou te maken kunnen met de culturele achtergrond van de Indiase geïnterviewden. Misschien wilde zij sociaal wenselijk antwoord geven tijdens het interview.

Non-verbale communicatie

Door verschillen in non-verbale communicatie kunnen er ook misverstanden ontstaan. Onder non-verbale communicatie valt onder andere lichaamshouding, oogcontact, gebaren, gezichtsuitdrukking en klank van de stem. Dit non-verbale element heeft grote invloed op de manier waarop de verbale boodschap wordt ontvangen (Pinto, 2007). In de interviews werd door de Nederlandse medewerkers aangegeven dat bepaalde mimiek zoals het schudden van het hoofd door Indiërs als verwarrend wordt beschouwd. Daarom wordt dit afgeleerd in Nederland zodat er geen misverstanden bij de klant ontstaat waarmee medewerkers uit India samenwerken. Hassan gaf aan dat hij ervaart dat de Indiase collega's je soms niet aan kijken tijdens een gesprek waardoor dit opgevat kan worden als ongeïnteresseerd terwijl dit ook met de culturele achtergrond te maken kan hebben. Dit is ook wat Hofstede et al. aangeven in hun boek. Wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar praten, kan het zijn dat een van de gesprekspartners een eigen culturele interpretatie geeft aan gezichtsuitdrukkingen, handgebaren, oogcontact of lichamelijke nabijheid of afstand. Deze interpretatie kan heel anders zijn dan eigenlijk bedoeld was door de ander (Hofstede et al, 2009). Verder kwamen er geen verschillen in non verbale communicatie naar voren tijdens de interviews.

5.1.6 Voordelen interculturele samenwerking

Cox and Blake (1991) geven aan dat organisaties die mensen met verschillende culturele achtergronden weten aan te trekken een voordeel hebben tegenover organisaties die niet inspringen op de globalisatie van het bedrijfsleven omdat een heterogene groep beter kan komen tot creatieve oplossingen en beter kunnen inspringen in marktproblemen (In: Chen & Starosta, 2005). Uit de interviews komen deze voordelen van werken in een intercultureel team ook naar voren. Hassan gaf aan dat door samen te werken met mensen met een andere culturele achtergrond je een andere manier van iets benaderen te zien krijgt. Ook krijg je een inkijk in een land omdat je dingen leert over een land en een cultuur. Uit elk interview kwam naar voren dat je veel van elkaar leert tijdens een

interculturele samenwerking. Mariska vertelde tijdens het interview dat zij het verfrissend vind om met veel verschillende ideeën bij elkaar te zitten en samen te werken. Iti zag als voordeel van samenwerken met verschillende culturele achtergronden dat je leert analyseren vanuit verschillende kanten en standpunten.

5.2 Resultaten vergaderingen

Fragmenten interculturele misverstanden

In de vorige paragraaf heb ik de resultaten van de gehouden interviews weergegeven. Uit deze interviews kwam een aantal ervaringen met interculturele samenwerking en communicatie naar voren van het beheerteam. Ook werden ervaren misverstanden in de communicatie omschreven. In deze paragraaf omschrijf ik de resultaten van de conversatieanalyse van transcripten van de vier bijgewoonde vergaderingen. Door deze analyse wil ik na gaan of genoemde ervaringen in de interviews ook voor komen in de daadwerkelijke samenwerking in vergaderingen.

Zoals uit het theoretisch kader blijkt is er bij onderzoek naar interactie en taalgebruik vaak aandacht besteed aan beleefdheid, ook wel facework genoemd. Tijdens een gesprek houden gesprekspartners rekening met hun eigen gezicht en proberen tegelijkertijd het gezicht van de ander te bewaren. Brown en Levinson spreken van Face Threatening Acts wanneer gesprekspartners handelingen uitvoeren die bedreigend zijn voor het gezicht van de ander en het eigen gezicht. Bij interculturele communicatie speelt net zoals in communicatie met mensen met dezelfde culturele achtergrond facework een belangrijke rol. Maar met de extra dimensie cultuur denk ik dat het behouden van het eigen gezicht en dat van ander lastiger kan zijn omdat er verschillen kunnen bestaan wat als beleefd wordt gezien. Bij de conversatieanalyse van de transcripten ga ik uit van het principe van gezichtsbewoed en wil ik nagaan of er hierbij verschillen naar voren komen.

Fragment 1:

1.	Matthijs	(.) Amit when does your visum expiries? (.)
2.	Amit	Visa? =
3.	Matthijs	=Yes, when do you need to leave (..)=
4.	Amit	= (..) is on 29 th of May (.)
5.	Matthijs	29 th =
6.	Amit	=Yeah

Analyse fragment 1

In regel 1 start Matthijs een beurt met de vraag aan Amit wanneer zijn visum verloopt. Maar hij gebruikt hierbij het Nederlandse woord 'visum' in plaats van het Engelse woord 'visa'. Uit de beurt van Amit in regel 2 blijkt dat er een linguïstisch misverstand ontstaat omdat hij aan Matthijs vraagt: 'Visa?'. Het lijkt erop of Amit niet zeker weet wat Matthijs met het woord 'visum' bedoeld en geeft hiermee aan dat er sprake is van een misverstand. Door een vraag te stellen en daarbij de uiting van Matthijs her te forumleren geeft Amit aan dat er een misverstand is ontstaan en initieert met zijn vraag ook herstel van dit misverstand. Door aan Matthijs een vraag te stellen is er sprake van potentieel gezichtsverlies. Amit voert hier een Face Threatening Act uit door Matthijs te corrigeren waardoor Matthijs aangetast wordt in zijn negatieve 'face'. Maar zoals Goffman aangeeft wordt niet

alleen het gezicht van Matthijs beschadigd door de correctie van Amit, maar Amit beschadigt hiermee mogelijk ook zijn eigen gezicht. Uit de beurt van Matthijs in regel 3 lijkt te blijken dat Matthijs zicht niet bewust is dat hij gecorrigeerd is door Amit of dat hij de correctie negeert. Matthijs gaat niet in op het linguïstische misverstand maar verwoord zijn vraag op een andere manier door te vragen wanneer Amit weg zou moeten. Hij initieert hiermee herstel om tot een antwoord op zijn vraag te komen maar niet om het linguïstische misverstand op te lossen. Het lijkt erop dat in regel 2 en 3 twee concurrerende herstellpogingen naast elkaar lopen. Amit doet in regel 2 een initiëring om het linguïstische misverstand over de woorden 'visum' en 'visa' te herstellen maar Matthijs gaat hier niet op in maar probeert op een andere manier zijn vraag te stellen om tot een antwoord te komen. In regel 4 gaat Amit niet verder door op het misverstand maar geeft antwoord op de vraag van Matthijs wanneer hij weg zou moeten, namelijk 29 mei. Het zou mogelijk kunnen zijn dat na het potentiële verlies van het gezicht van beide partijen Amit niet nog een keer een Face Threatening Act wil uitvoeren om de relatie niet aan te tasten. Bij de herstel poging van Matthijs om tot een antwoord op zijn vraag te komen is er sprake van zelfgeïnitieerde- ander herstel omdat Matthijs de initiëring van het herstel doet en Amit het herstel zelf doet door antwoord te geven op de vraag van Matthijs.

Uit analyse van de beurtwisseling in dit fragment blijkt ook dat het linguïstische misverstand het verloop van het gesprek niet onderbreekt. Het lopende gesprek gaat door en wordt niet onderbroken om het linguïstische misverstand op te lossen. Uit de uiting in regel 4 blijkt dat Amit ook niet verder in gaat op het misverstand maar antwoord geeft op de nieuwe vraag van Matthijs. Matthijs herhaalt een deel van het antwoord van Amit in regel 5 en in regel 6 antwoordt Amit hier bevestigend op door 'yeah' te zeggen. De gespreksmedewerkers Amit en Matthijs komen wel tot een gedeelde betekenis over de vraag van Matthijs wanneer Amit weg zou moeten maar het linguïstische misverstand wordt, ondanks de poging van Amit om herstel te initiëren in regel 2, niet opgelost. Er wordt in dit fragment geen gebruik gemaakt van positieve beleefdheid of gezichtsherstellende handelingen. Op basis van dit fragment kan er niet gezegd worden of er daadwerkelijk sprake is van gezichtsverlies. Het wordt niet duidelijk of het gezicht van Matthijs aangetast wordt door de vraag van Amit omdat Matthijs niet in gaat op het misverstand. Het wordt niet duidelijk of Matthijs het door heeft dat er sprake van potentieel gezichtsverlies of het negeert.

Fragment 2:

1.	Matthijs	And for your NAAM access do you need the profiles?= =I have the approvals and [...]
2.	Parag	[The profiles the eh the NAAM profiles (.)]
3.	Matthijs	I think I have the profiles also (...) I can send you the email that I send
4.	Parag	across (...)(.)
5.	Matthijs	Yes send it to me=
6.	Parag	=Yeah sure

Analyse fragment 2

In regel 1 stelt Matthijs de vraag aan Parag of hij de profielen nodig heeft voor toegang tot een bepaald programma. In regel 2 heeft Parag antwoord dat hij de goedkeuringen heeft maar Matthijs begint een beurt op het moment dat Parag nog aan het praten is. Matthijs geeft in regel 3 aan dat er een misverstand ontstaan is. Hij herformuleert zijn uiting uit regel 1 om aan te geven dat er een

linguïstisch misverstand is ontstaan namelijk over de woorden 'profiles' en 'approvals'. Matthijs tast hierbij mogelijk het gezicht van Parag aan doordat hij aangeeft dat Parag de uiting niet goed begrepen heeft. Hiermee leidt hij mogelijk zelf ook gezichtsverlies. Het zou mogelijk kunnen zijn dat Parag het woord 'profiles' verkeerd verstaan heeft of dat hij een andere betekenis geeft aan het woord. Door zijn uiting anders te formuleren initieert Matthijs herstel van dit linguïstische misverstand. Kijkend naar beurtwisseling wordt het lopende gesprek na regel 1 onderbroken om het misverstand op te lossen. Na de uiting van Matthijs in regel 3 wordt er niet onderhandeld over het misverstand maar lijkt Parag te begrijpen dat Matthijs een ander woord bedoelde in zijn uiting in regel 1. In regel 4 geeft hij antwoord op de vraag van Matthijs waardoor het lopende gesprek weer opgepakt wordt en het misverstand hersteld is. Er is dus sprake van ander geïnitieerd- zelf herstel. Uit dit fragment wordt niet duidelijk of Parag met het woord 'approvals' hetzelfde bedoeld als met 'profiles'. De gesprekspartners lijken tot gedeelde betekenis te komen. Uit dit fragment kan niet worden opgemaakt of er daadwerkelijk gezichtsverlies is geleden.

Fragment 3:

1.	Hassan	And if eh this might might might occur another time can we do it much
2.		quicker or is it something we can arrange now or fix now to to make it
3.		(.) for the next time much quicker and much=
4.	Sameer	=quicker delivery of the job?
5.	Hassan	Fixing fixing the problem I mean eh updating the the eh naam and naam
6.		(.)because it took now toke a long time now
7.	Sameer	To fix the things=
8.	Hassan	=yeah=
9.	Sameer	= (...) naam technical people can (.) say about that they can fix things
10.		much quicker, no I didn't understand your question here what fixes and
11.		Which, what?
12.	Hassan	I mean eh=
13.	Amit	=(...) such kind of problem in the future
14.	Hassan	Yeah in the future if if if it occurs eh =
15.	Sameer	=again
16.	Hassan	Again=
17.	Amit	=As a precaution=
18.	Sameer	=(...) migration is not (...) you have to look at all these things next time
19.		whoever is migrating, this issues should not come up eh but I can't
20.		answer this questions either naam and the naam team and the people
21.		can better answer (...) you know have things done much in efficient way
22.		after migration that should not be an issue anything like that
23.	Hassan	Yeah

Analyse Fragment 3

In regel 1 t/m 3 begint Hassan een beurt door zich af te vragen of als het, een technisch probleem, de volgende keer voorkomt er dan een mogelijkheid is om het sneller te doen, de oplossing van dit technische probleem, of om iets te regelen zodat het sneller kan. In regel 4 stelt Amit een vraag aan Hassan waaruit lijkt te blijken dat Sameer de uiting van Hassan niet goed begrijpt. Hoewel ik twijfel over dit fragment denk ik dat er sprake is van een combinatie van een inhoudelijk en linguïstisch

misverstand. In regel 4 stelt Sameer een inhoudelijke vraag over het werk aan Hassan waarbij hij een deel van de uiting van Hassan herhaalt. Dit zou kunnen komen omdat Sameer nog niet helemaal thuis is in het jargon of inhoud van het werk of omdat Hassan te weinig informatie verschaft aan Sameer om de uiting te kunnen begrijpen. Ik denk dat Hassan te weinig informatie verschaft aan Sameer om de uiting goed te kunnen begrijpen waardoor een linguïstisch misverstand kan ontstaan. Maar in combinatie met inhoudelijke aspecten van het werk waar Sameer misschien nog niet voldoende kennis over heeft. Door een vraag te stellen doet Sameer een poging om een misverstand te voorkomen maar er is ook sprake van potentieel gezichtsverlies. Sameer voert een Face Threatening Act uit en tast hierbij niet alleen het gezicht van Hassan aan maar ook zijn eigen gezicht. Er wordt inbreuk gedaan op de behoefte van privacy, handelingsvrijheid en autonomie; het negatieve gezicht. Uit analyse van de beurtwisseling in dit fragment blijkt ook dat hier sprake is van een onderbreking van het gesprek om het misverstand op te lossen. Van regel 4 tot en met regel 8 wordt het gesprek onderbroken om het misverstand te herstellen. Sameer wil weten of hij de kern van de uiting van Hassan begrepen heeft in regel 4. In regel 5 en 6 geeft Hassan meer uitleg over wat hij bedoelt met zijn uiting in regel 1 t/m 3. Uit regel 7 lijkt te blijken dat Sameer begrepen heeft wat Hassan bedoelt omdat hij een gedeelte van de uiting van Hassan herhaalt. Door middel van herhaling van de uiting probeert Sameer erachter te komen wat Hassan bedoelt met zijn uiting in regel 1 t/m 3. Uit regel 7 lijkt te blijken dat het misverstand is opgelost. In regel 9 lijkt het erop dat de onderbreking van het lopende gesprek klaar is en er verder gegaan kan worden. Maar halverwege zijn beurt in regel 10 geeft Sameer aan dat hij de vraag toch niet goed snapt en vraagt om meer uitleg. Het zou een vorm van beleefdheid kunnen zijn dat Sameer na zijn vraag niet nog een keer een vraag wilde stellen over de uiting van Hassan nadat Hassan meer uitleg gegeven heeft. Het zou kunnen zijn dat Sameer probeert met de verkregen informatie van Hassan alsnog te proberen te snappen wat er bedoeld wordt. Maar uiteindelijk blijkt dat dit niet het geval is. Hierdoor wordt het lopende gesprek weer onderbroken om alsnog het misverstand op te lossen. Er is sprake van ander geïnitieerd herstel van het misverstand. In regel 12 neemt Hassan de beurt om opnieuw het misverstand op te lossen. Uit zijn uiting "I mean eh" lijkt te blijken dat Hassan twijfelt over hoe hij zijn uiting moet formuleren. Amit selecteert zich in regel 13 als volgende spreker en probeert het misverstand op te lossen door aan te geven dat het gaat om een zelfde probleem in de toekomst. In regel 14 gaat Hassan hierop in en uit regel 15 lijkt naar voren te komen dat Sameer nu begrijpt waar het over gaat omdat hij de uiting van Hassan in aanvult. In regel 12 geeft Amit nog extra informatie. Het inhoudelijke/linguïstische misverstand lijkt hierna opgelost te zijn want in regel 17 geeft Sameer antwoord op de vraag van Hassan in regel 1 t/m 3. De onderbreking lijkt gestopt en het lopende gesprek kan verder. Er is sprake van ander geïnitieerd- zelfherstel maar ook van andergeïnitieerd- ander herstel omdat Amit ook mee helpt om het misverstand op te lossen. Het misverstand is opgelost. Op basis van dit fragment kan niet worden geconcludeerd of er daadwerkelijk gezichtsverlies is geleden.

Fragment 4

1.	Hassan	You you eh were just informed at the moment they knew that it went
2.		wrong or th-? (.)
3.	Sameer	Sorry? (.)
4.	Hassan	They informed you just on the moment they knew it went wrong so they
5.		didn't informed you in advance (.)
6.	Sameer	About what eh like eh?= =About the migration eh (.)
7.	Hassan	
8.	Sameer	The migration did went wrong I mean they said that the migration but the
9.		other day they said you would have the jobs deliver so we have to start
10.		tomorrow morning with the jobs which was suppose to run in the night but
11.		it will happen tomorrow morning, but then (.) again like eh what I said (...)
12.		not able to you know have the control signal send for (...) to have the jobs
13.		so the delivered (...) the control table was not upgraded for that course
14.		where (...) can pick up and start the jobs so because the reason was that
15.		naam (...) that was (...) or something like that (...) so it happen in the eh
16.		evening (..) and then we started with our jobs
17.		(0,7)
18.	Hassan	Ok

Analyse Fragment 4

In regel 1 en 2 begint Hassan een beurt door de vraag te stellen aan Sameer of hij pas geïnformeerd werd om het moment dat het fout liep. Hassan geeft hierbij geen informatie over wat 'het' precies inhoudt. Uit de vraag die Sameer stelt aan Hassan in regel 3 blijkt dat hij de vraag niet goed begrepen heeft of niet goed verstaan. Er lijkt sprake van een linguïstisch misverstand. Door de vraag 'Sorry?' initieert Sameer herstel van dit misverstand maar er is hier ook sprake van potentieel gezichtsverlies. Sameer voert hier een Face Threatening Act uit waardoor het gezicht van Hassan wordt aangetast maar hierdoor ook het gezicht van Sameer. Door aan te geven dat de informatie die Hassan geeft niet voldoende is om de uiting te snappen doet Sameer inbreuk op het negatieve gezicht van beide gesprekspartners.

Uit analyse van de beurtwisseling blijkt dat het lopende gesprek wordt onderbroken om het linguïstische misverstand op te lossen, namelijk vanaf regel 3 tot en met regel 7. Nadat Sameer in regel heeft aangegeven de uiting in regel 1 en 2 van Hassan niet te begrijpen neemt Hassan in regel 4 de beurt over en herhaalt een deel van zijn uiting van regel 1 en 2 en voegt er de informatie 'they didn't informed you in advanced' aan toe. Hiermee probeert hij het linguïstische misverstand, waarvan Sameer herstel heeft geïnitieerd, op te lossen. Er is sprake van ander geïnitieerd- zelf herstel. Maar uit regel 6 lijkt te blijken dat Sameer de uiting van Hassan nog steeds meer goed begrepen heeft want hij stelt de vraag 'about what like eh?'. Hieruit lijkt een inhoudelijk misverstand naar voren te komen. In regel 7 geeft Hassan aan dat het gaat over de migratie. Hij probeert hiermee het misverstand op te lossen. Er is sprake van ander geïnitieerd- zelf herstel. In regel 8 lijkt het misverstand opgelost te zijn en geeft Sameer antwoord op de vraag van Hassan komen ze tot gedeelde betekenis. De onderbreking van het lopende gesprek om het misverstand op te lossen stopt en het lopende gesprek gaat verder. Ook uit dit fragment kan niet worden opgemaakt of er daadwerkelijk sprake is van gezichtsverlies.

Fragment 5

1.	Matthijs	=Good I have to check it with him to that document, because did you do
2.		that with <i>naam</i> Iti? The document so you know what is in there already?= =Yeah yeah=
3.	Iti	
4.	Matthijs	=So you know how it's happening with the reports? (.)
5.	Iti	eh about the reports eh are you talking about the <i>naam</i> ? (.)
6.	Matthijs	Eh No the <i>naa</i> [m]
7.	Iti	[No No about the <i>naam</i> but not about the <i>naam</i>](.)
8.	Matthijs	Ok <i>naam</i> (...) something in his knowledge transfer, because it's the same
9.		document eh for both Iti and Amit it can be done quite quickly= =Yeah (0,3) I will make sure that (...) document with you guys
10.	Mariska	

Analyse fragment 5

In regel 1 begint Matthijs een beurt door de vraag te stellen of Iti al weet wat er staat in de documenten. In regel 2 reageert Iti hier bevestigend op door te antwoorden met 'yeah yeah'. In regel 3 stelt Matthijs vervolgens Iti de vraag of ze dus weet hoe het gebeurt met de rapporten. In regel 4 komt een inhoudelijk misverstand naar voren. Uit het bevestigende antwoord in regel 2 van Iti lijkt het erop dat ze snapt over welk onderwerp Matthijs het heeft maar na de uiting in regel 3 van Matthijs lijkt het erop dat Matthijs en Iti het niet over hetzelfde onderwerp praten. In regel 5 stelt Iti een vraag met een gedeeltelijke herhaling van de uiting van Matthijs. Door haar vraag, of Matthijs het heeft over de *naam*, initieert ze herstel van dit inhoudelijke misverstand en door de naam van de rapportages te noemen geeft ze ook een suggestie voor het herstel zelf. Er is sprake in dit fragment van potentieel gezichtsverlies. Iti voert een Face Threatening Act uit en doet hiermee inbreuk op zowel het negatieve gezicht van Matthijs als haar eigen gezicht. Uit analyse van beurtwisseling blijkt dat in regel 4 het lopende gesprek wordt onderbroken om het misverstand op te lossen. In regel 6 herstelt Matthijs het misverstand door aan te geven dat het niet gaat om de rapportages waar Iti het over heeft maar over anderen. Er is sprake van ander geïnitieerd- zelf herstel. Na regel 6 stopt de onderbreking van het lopende gesprek en geeft Iti antwoord op de vraag van Mathijs in regel 1. Uit het bevestigende antwoord in regel 8 en 9 van Matthijs lijkt te blijken dat ze tot gedeelde betekenis zijn gekomen. Op basis van dit fragment kan niet worden geconcludeerd of er daadwerkelijk sprake is van gezichtsverlies. Er zijn geen verschillen in beleefdheidsstrategieën te vinden in dit fragment.

Fragment 6

1.	Iti	Like then eh Friday will be counted as a business working day because (.)
2.	Matthijs	No, it's eh only if we can work for this client than we write our hours (...)
3.		work than it's a free day
4.	Iti	No eh (.) my question is because eh there are some data deliveries which
5.		If like Thursday is off and Friday is off than after (...) I can't afford days (...)=
6.	Matthijs	=You still have tomorrow (.)
7.	Iti	Yeah <i>laughs</i> yeah ok, fine (...)

Analyse fragment 6

In regel 1 begint Iti een beurt door te vragen of vrijdag als een werkdag beschouwd wordt. In regel 2 en 3 geeft Matthijs aan dat je alleen uren kan schrijven wanneer je voor een klant kan werken anders is het een vrije dag. Maar uit regel 4 en 5 blijkt dat het antwoord van Matthijs nog niet de vraag van Iti beantwoord. Iti wil graag aangeven dat ze te weinig tijd heeft om haar werk af te krijgen wanneer die vrijdag een vrije dag zou zijn. Er blijkt een inhoudelijk misverstand te zijn ontstaan. Matthijs en Iti hebben beide een andere verwachting van het gespreksonderwerp. Er is sprake in dit fragment van potentieel gezichtsverlies. Iti voert een Face Threatening Act uit en doet hiermee inbreuk op zowel het negatieve gezicht van Matthijs als haar eigen gezicht. Uit de analyse van beurtwisseling blijkt dat het lopende gesprek wordt stopgezet om het inhoudelijke misverstand op te lossen van regel 4 tot en met 7. Iti geeft in regel 4 en 5 aan door een herformulering van haar vraag in regel 1 dat er een misverstand is ontstaan over het gespreksonderwerp. Door haar vraag anders te formuleren doet ze initiëring van herstel. In regel 6 geeft Matthijs antwoord door aan te geven dat ze vandaag nog heeft om het werk af te krijgen. Het lijkt erop dat ze tot een gedeelde betekenis zijn gekomen omdat in regel 7 Iti bevestigend antwoord met "yeah ok, fine". Het inhoudelijke misverstand is opgelost maar op basis van dit fragment kan er niet worden geconcludeerd of er daadwerkelijk gezichtverlies is geleden. Opvallend is dat beide partijen dezelfde beleefdheidsstrategie lijken te gebruiken. In regel 1 geeft Iti namelijk niet direct aan dat ze het werk niet af krijgt als vrijdag een vrije dag zou zijn. Dit doet ze pas in regel 4 en 5 nadat het erop lijkt dat Matthijs nog geen antwoord heeft gegeven op de vraag van Iti. Ook Matthijs lijkt indirecte communicatie te gebruiken door te zeggen dat ze morgen nog heeft. Hiermee lijkt hij te bedoelen dat ze moet zorgen dat het werk af is voor de vrije dagen, maar zegt dit niet direct.

5.3 Vergelijking interviews en vergaderingen

Capgemini besteedt werk uit aan medewerkers uit India vanuit een financieel oogpunt. Outsourcing naar India betekent lagere kosten op lonen en eventueel materialen, zo gaven de Nederlandse geïnterviewden aan. Maar om het werk zo goed mogelijk uit te laten voeren en het contact met de Nederlandse klant zo goed mogelijk te laten verlopen, komen een aantal medewerkers van Capgemini India voor een bepaalde periode naar Capgemini Nederland om daar kennis op te doen van de werkzaamheden en persoonlijk contact met de klant te onderhouden. De Indiase collega's gaven als redenen voor het toepassen van outsourcing dat zij direct contact met de klant kunnen hebben en internationale ervaring kunnen op doen. Hier lijkt een verschil in verwachtingen naar voren te komen. Maar dit verschil lijkt geen oorzaak te zijn voor misverstanden in de communicatie wanneer er gekeken wordt naar de conversatieanalyse.

Naast dit verschil werden er tijdens de interviews andere ervaringen genoemd met interculturele samenwerking, communicatie en misverstanden. In deze paragraaf zal ik nagaan of de ervaren misverstanden die genoemd werden ook voorkomen in mijn geanalyseerde vergaderingen. En of de mogelijke oorzaken die genoemd zijn in de interviews inderdaad oorzaken zouden kunnen zijn van de gevonden misverstanden in de vergaderingen.

5.3.1 Linguïstische misverstanden

Müller-Jacquier en Whitener adviseren om problemen in interculturele communicatie te benaderen vanuit een linguïstisch oogpunt. Benaderingen die zich richten op verschillen in culturele waarden en oriëntaties trekken vaak te snel conclusies over iemands culturele waarden en nemen daarbij de invloed van communicatieve conventies en linguïstische aspecten niet mee (Müller-Jacquier & Whitener, 2001). Uit mijn onderzoek komen deze linguïstische aspecten in interactie juist duidelijk naar voren. Tijdens de interviews gaven zowel de Nederlandse als de Indiase medewerkers aan dat een van de belangrijkste oorzaken van misverstanden in de communicatie en samenwerking de taalbarrière is. Beide gesprekspartijen spreken niet de moedertaal maar een lingua franca, Engels. Ondanks dat beide partijen dus dezelfde taal hanteren bij de samenwerking ontstaan er toch misverstanden. Pinto geeft dan ook aan dat misverstanden in interculturele communicatie vaak ontstaan doordat ervan uit gegaan wordt dat als men wel dezelfde taal spreekt, een lingua franca, ze elkaar ook zullen begrijpen. Maar taal bestaat niet alleen uit woordenschat en kennis van grammatica, taal omvat ook culturele competentie. Er is ook kennis nodig over hoe, wanneer en door wie iets gezegd kan worden. (Pinto, 1990 & Hofstede et al, 2009). Er kunnen linguïstische misverstanden ontstaan wanneer je niet over kennis van communicatie strategieën en stijlen beschikt (Shadid, 2007). Dit is ook de eerste voorwaarde voor effectieve communicatie die Pinto omschrijft, namelijk de technische voorwaarden. Hierbij gaat het om de taal die gesproken wordt en het hoorvermogen van de gespreksdeelnemers. Wil communicatie effectief zijn moeten beide gespreksdeelnemers die gesproken taal op een hoog niveau kunnen begrijpen en spreken en moeten zij elkaar goed kunnen verstaan zonder achtergrond geluid (Pinto, 1994). Uit de conversatieanalyse blijkt dan ook dat een groot deel van de voorkomende misverstanden in mijn corpus van vergaderingen linguïstische misverstanden zijn. Dus misverstanden die veroorzaakt worden door problemen met taal en communicatieve vaardigheden. De ervaring van de medewerkers in het beheerteam komt overeen met de gevonden misverstanden in het corpus van vergaderingen.

Uit de conversatieanalyse blijkt dat een van de oorzaken van de linguïstische misverstanden de Engelse taal is. Een voorbeeld hiervan is het besproken fragment 1 in de vorige paragraaf. Matthijs gebruikt in dit fragment het Nederlandse woord 'visum' in plaats van het Engelse 'visa'. Nog een verklaring voor linguïstische misverstanden die gegeven werd tijdens de interviews is vertaling. Wanneer vanuit de ene taal naar een andere taal wordt vertaald kan de context van de uiting veranderen of er bestaat geen goede vertaling van een uiting waardoor er misverstanden kunnen ontstaan (Shadid, 2007). Pinto spreekt hierbij van de interpretatieve en affectieve voorwaarden voor effectieve communicatie. Bij de interpretatieve voorwaarden gaat het erom dat aan de gebruikte woorden en uitdrukkingen dezelfde betekenis moet worden toegekend door alle gespreksdeelnemers. Bij de affectieve voorwaarden gaat het erom dat aan de gebruikte woorden en uitdrukkingen dezelfde emoties moeten worden toegekend (Pinto, 1994). Wanneer uitingen niet goed vertaald kunnen worden of wanneer aan een uiting een andere emotie wordt toegekend kan er niet voldaan worden aan deze twee voorwaarden van effectieve communicatie. Dit zou ook een van

de redenen voor het ontstaan van de linguïstische misverstanden in de vergaderingen kunnen zijn.

De Nederlandse geïnterviewden gaven als mogelijke oorzaak voor de ervaren misverstanden onzekerheidsvermijding aan de kant van de Indiase collega's aan. De Indiase medewerkers vragen volgens de Nederlandse medewerkers om meer uitleg en willen in drievoud bevestiging. De Nederlandse geïnterviewden gaven aan dat het erop lijkt dat de Indiase collega's minder goed kunnen omgaan met het maken van fouten en daarom veel om uitleg vragen om onzekerheid te vermijden. Kijkend naar de conversatieanalyse van de bijgewoonde vergaderingen is het inderdaad zo dat de Indiase medewerkers meer om uitleg vragen na een uiting van een Nederlandse medewerkers in vergelijking met andersom. In de meeste gevallen geeft een Indiase collega aan een uiting van een Nederlandse collega niet goed te begrijpen met het verzoek om meer informatie. Het zou kunnen zijn dat de Indiase medewerkers inderdaad aan onzekerheidsvermijding doen maar ik zet hier wel vraagtekens bij. Zou het namelijk niet kunnen zijn dat de Nederlandse medewerkers naar deze misverstanden kijken vanuit hun eigen referentiekader. Het zou kunnen zijn dat de Nederlandse collega's ervan uitgaan dat de informatie die zij geven aan de Indiase collega's voldoende is om de uiting te kunnen snappen.

5.3.2 Inhoudelijke misverstanden

Nog een verklaring in plaats van onzekerheidsvermijding zou jargon of kennis van werkgerelateerde begrippen kunnen zijn en het gespreksonderwerp waarover gesproken wordt in de interactie. Naast linguïstische misverstanden komen ook inhoudelijke misverstanden voor in het corpus van vergaderingen. Deze misverstanden lijken te ontstaan doordat de Indiase collega's nog niet voldoende kennis hebben over de inhoud van het werk en de werkgerelateerde begrippen. Hierdoor vragen zij waarschijnlijk om meer uitleg. Pinto spreekt hierbij van de cognitieve voorwaarden voor effectieve communicatie. Hierbij gaat het erom dat het gespreksonderwerp voor alle deelnemers bekend moet zijn en dat er over dit onderwerp op een intellectueel niveau gecommuniceerd kan worden door alle gespreksdeelnemers (Pinto, 1990). Dit is wat ook door een aantal van de Nederlandse geïnterviewden wordt aangegeven. Zo gaf Jörgen aan dat hij dacht dat misverstanden in de communicatie niet ontstaan door cultuur maar door het kennisniveau van de Indiase collega's. Het zou kunnen zijn dat misverstanden in de communicatie kunnen ontstaan doordat de Indiase collega's het jargon of werkgerelateerde begrippen (nog) niet goed kennen. Hierdoor vragen de Indiase medewerkers misschien meer om uitleg omdat ze (nog) niet over voldoende kennis beschikken over werk gerelateerde begrippen om de uitingen van de Nederlandse medewerkers te begrijpen. Ook zou dit te maken kunnen hebben met het verschil in begrippen in Engels en Amerikaans zoals in de interviews naar voren kwam.

5.3.3 Machtafstand

Tijdens de interviews gaven de Nederlandse medewerkers aan dat zij ervoeren dat de Indiase collega's zich wat terughoudend opstellen tijdens de samenwerking. In de conversatieanalyse van de bijgewoonde vergaderingen heb ik deze terughoudendheid niet gezien. Maar de geïnterviewden gaven ook aan dat deze terughoudendheid vooral aan het begin van de samenwerking naar voren komt maar dat naarmate de Indiase collega's langer in Nederland zijn dit veranderd en dat zij zich aanpassen aan wat gebruikelijk is in Nederland. Dit zou een mogelijkheid zijn waarom ik de door de Nederlandse collega's ervaren terughoudendheid niet heb gezien in de bijgewoonde vergaderingen. Ook zou het mogelijk kunnen zijn dat de reden voor de terughoudendheid is dat de Indiase collega's nog niet over voldoende kennis van het werk in Nederland beschikken. Er werd tijdens de interviews

aangegeven door een van de Indiase collega's dat een ervaren verschil in communicatie is dat de Nederlandse collega's heel direct communiceren terwijl de Indiase collega's twee keer nadenken voordat ze iets zeggen omdat ze de relatie niet willen aantasten. Dit zou ook een reden kunnen zijn waarom de Nederlandse medewerkers ervaren dat de Indiase collega's wat terughoudend zijn.

5.3.4 Tijd en planning

In de interviews met de Nederlandse en Indiase medewerkers werd er aangegeven dat er misverstanden lijken te ontstaan door tijd en planning. Hofstede beweert dat India een cultuur heeft waar gericht wordt op korte termijn en in Nederland op lange termijn (Hofstede & Hofstede, 2008). In de bijgewoonde vergaderingen komen er geen duidelijke voorbeelden van misverstanden door tijd en planning naar voren. Alleen fragment 6 gaat over de planning van het werk van Iti, waarbij zij aangeeft dat ze te weinig tijd heeft om haar werk af te maken wanneer die vrijdag als een vrije dag wordt gezien. Maar het misverstand dat ontstaat, betreft niet tijd en planning.

5.3.5 Non-verbale communicatie

In de transcripten van de bijgewoonde vergaderingen zijn mij geen verschillen in non-verbale communicatie opgevallen. Uit de interviews kwam naar voren naar de Nederlandse medewerkers een aantal verschillen in non-verbale communicatie ervoeren. Zoals het schudden van het hoofd door de Indiase collega's, omdat dit voor verwarring kan zorgen bij de klant wordt het de Indiase medewerkers afgeraden dit te doen. Dit zou de reden kunnen zijn waarom dit niet is voorgekomen in de bijgewoonde vergaderingen. Hassan gaf tijdens het interview aan dat hem was opgevallen dat sommige collega's uit India je niet aankijken tijdens een conversatie waardoor diegene ongeïnteresseerd over kan komen. Ook dit ben ik niet tegengekomen in de vergaderingen. Tijdens de interviews werd er dan ook aangegeven door de Nederlandse geïnterviewden dat zij zich niet echt voorbereiden op de interculturele samenwerking maar dat zij het idee hadden dat de Indiase collega's er op aan gestuurd werden zich aan te passen aan Nederlandse gewoontes.

5.3.6 Beleefdheidstheorie

Wanneer je interactie bestudeert moet je ervan uitgaan dat gesprekspartners hun gezicht niet mogen verliezen. Door een Face Threatening Act uit te voeren wordt het gezicht van beide gesprekspartners mogelijk wel bedreigd (Houtkoop & Koole, 2000). In de besproken fragmenten is dit ook het geval. Door iemand te corrigeren zoals in fragment 1 met de correctie van de woorden 'visum' en 'visa' door Amit is er zowel potentieel gezichtsverlies voor hem zelf als voor de spreker van de uiting 'visum'. Maar ook door een vraag te stellen is er sprake van potentieel gezichtsverlies. Dit is in alle besproken fragmenten het geval. Op basis van de fragmenten kan niet worden gezegd of er daadwerkelijk gezichtsverlies is geleden.

Er zijn wel strategieën waardoor het gezicht zoveel mogelijk beschermd of hersteld wordt zoals de uiting op een beleefde manier formuleren. Amit had in fragment 1 ook kunnen zeggen tegen Matthijs dat hij het verkeerde woord gebruikt omdat visum Nederlands is. Maar Amit zegt dit niet op een directe manier maar formuleert de uiting meer indirect. Hierdoor wordt er tegemoet gekomen aan de behoefte van mensen aan autonomie, privacy en handelingsvrijheid (Houtkoop & Koole, 2000). Ook in fragment 6 lijken beide gesprekspartners deze beleefdheidsstrategie toe te passen.

Wanneer er gekeken wordt naar beleefdheid in communicatie zou dit ook samen kunnen hangen met de dimensie machtafstand. Hofstede beweert dat er in India sprake is van meer machtafstand tussen leidinggevende en medewerker dan in Nederland (Hofstede & Hofstede, 2008).

Tijdens de interviews met de Nederlandse medewerkers werd aangegeven dat zij een bepaalde machtsafstand wel ervoeren wanneer zij samenwerkten met de Indiase collega's. Matthijs gaf in het interview als voorbeeld hiervan dat ze wel iets tegen hun Indiase manager zeiden maar niet tegen de Nederlandse medewerkers of managers. Het zou kunnen zijn dat de Indiase collega's een bepaalde hiërarchie ervoeren tussen hen en de Nederlandse medewerkers van het beheerteam. Maar interessant is dat de Indiase geïnterviewden hiërarchie of machtsafstand niet noemden als een kenmerk van de Indiase cultuur en hier verder ook niet over aangaven. Deze machtsafstand kan invloed hebben op de samenwerking en communicatie binnen het beheerteam.

5.3.7 Nederlandse en Indiase cultuur

Tijdens de interviews werd door de Nederlandse en de Indiase medewerkers ervaringen met kenmerken van de Nederlandse cultuur genoemd. Dit waren onder andere open en directe communicatie, gestructureerd en punctueel en uitgaan van het poldermodel. In de vergaderingen lijkt het poldermodel, het overleggen, en de open communicatie naar voren te komen. Bijvoorbeeld in fragment 3 stelt Hassan de vraag of Sameer een idee heeft om, als een bepaald probleem nog een keer voorkomt, het sneller op te lossen. Hassan probeert hier met Sameer te overleggen over een probleem. Dit is in de meeste fragmenten het geval en zowel als aan het begin als tijdens elke vergadering wordt er aan iedere deelnemer van het beheerteam gevraagd of er nog problemen zijn of andere aspecten die besproken moeten worden. Hieruit lijkt het poldermodel en de open communicatie wel naar voren te komen. Ook zie ik hier de kleinere machtsafstand tussen leidinggevende en medewerker. Door open te communiceren en iedereen te vragen of er nog punten zijn die besproken moeten worden lijkt te worden aangegeven dat iedereen dingen kan aangeven en niet alleen de leidinggevende.

Ook werd tijdens de interviews ervaringen met kenmerken van de Indiase cultuur genoemd. Dit waren onder andere het belang van familie, religie en festivals en hiërarchie. In de vergaderingen lijken deze genoemde kenmerken niet naar voren te komen. Tijdens de interviews met de Nederlandse medewerkers kwam naar voren dat zij het idee hadden dat er machtsafstand was tussen hen en de Indiase medewerkers maar de Indiase geïnterviewden gaven dit niet aan. Ook uit de vergaderingen lijkt niet naar voren te komen dat er een machtsafstand bestaat. De Indiase medewerkers stellen vragen, geven dingen aan en overleggen tijdens de vergaderingen.

5.3.8 Herstel misverstanden

Uit de conversatieanalyse van de besproken fragmenten blijkt dat de meeste misverstanden ook daadwerkelijk worden erkend en opgelost. In de besproken fragmenten worden misverstanden vooral gesignaleerd door het stellen van een vraag door de luisteraar over de uiting van de spreker. Hiermee geeft de luisteraar aan de uiting niet te begrijpen en vraagt hiermee om meer informatie. Ook een (gedeeltelijke) vragende herhaling van de uiting van de spreker door de luisteraar wordt vaak gebruikt om een misverstand te signaleren. Hiermee vraagt de luisteraar of hij of zij de uiting van de spreker goed begrepen heeft. Bij de meeste fragmenten is er sprake van een onderbreking van het lopende gesprek om het misverstand op te lossen. Het lopende gesprek wordt stopgezet en er wordt een of meerdere beurten besteedt aan het nagaan wat precies het misverstand is en de oplossing hiervoor. Alleen bij fragment 1 wordt of het misverstand niet opgemerkt door Matthijs of wordt dit misverstand door hem genegeerd. Waardoor het lopende gesprek niet wordt onderbroken om het misverstand op te lossen. Misverstanden worden vooral opgelost door meer informatie te verschaffen zodat de luisteraar de uiting kan begrijpen. Uit de conversatieanalyse van de hiervoor

besproken fragmenten blijkt dat bij de meeste misverstanden er sprake is van ander geïnitieerd - zelfherstel. Bij de meeste fragmenten wordt de initiëring van het herstel van het misverstand gedaan door de hoorder en niet door de spreker. Bijvoorbeeld in fragment 4 initieert Sameer het misverstand door eerst in regel 2 'sorry?' te vragen na de uiting van Hassan in regel 1 en daarna de vraag 'about what like eh?' in regel 4 na uitleg van Hassan in regel 3. Het is Hassan zelf die het uiteindelijke herstel van het misverstand doet in regel 5 door antwoord te geven op de vraag van Sameer en hiermee meer informatie te verschaffen. Nadat de gesprekspartners tot een gedeelde betekenis zijn gekomen wordt het lopende gesprek weer opgepakt.

6. Conclusie en aanbevelingen

Door globalisering van de economie en internationalisering van zaken doen krijgen steeds meer organisaties te maken met collega's met verschillende culturele achtergronden. Er zal in de toekomst steeds meer gewerkt worden binnen interculturele teams. Om deze samenwerking goed te laten verlopen is effectieve interculturele communicatie van belang. Organisaties zullen zich steeds meer moeten gaan bezig houden met de vraag hoe medewerkers intercultureel communicatief competent kunnen zijn. In dit onderzoeksverslag heb ik een onderzoek naar het ontstaan en herstel van misverstanden bij een beheerteam binnen de organisatie Capgemini met Nederlandse en Indiase medewerkers gepresenteerd. De volgende onderzoeksvragen stonden daarbij centraal:

Onderzoeksvraag:

Waarom zijn misverstanden in interactie tussen deelnemers met verschillende culturele achtergronden te wijten?

Deelvragen:

Is de culturele achtergrond hierbij een factor van belang of zijn er andere factoren die een rol spelen?

Hoe verhouden de ervaringen met interculturele misverstanden in de communicatie zich met wat er daadwerkelijk gebeurt in interculturele interactie?

In deze paragraaf zal ik de conclusies van mijn onderzoek uiteenzetten en de onderzoeksvragen beantwoorden. Daarna zal ik ingaan op de vraag wat deze conclusies betekenen voor interculturele communicatie en intercultureel communicatief competent zijn voor medewerkers van een interculturele organisatie.

6.1 Conclusies onderzoek en beantwoording onderzoeksvragen

Ik startte dit onderzoek naar misverstanden in interculturele communicatie met de aanname dat er sprake is van interculturele communicatie, wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden elkaar ontmoeten. Zoals ook Shadid (2007) in zijn model voor interculturele communicatie omschrijft ging ik ook uit van de aanname dat er naast cultuur ook rekening moet worden gehouden met andere factoren, zoals persoonlijkheden en communicatieve vaardigheden. Maar ik ging er expliciet vanuit dat cultuur altijd een rol speelt wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar communiceren. Tijdens het uitvoeren van mijn onderzoek ben ik mij gaan realiseren dat dit een aanname is die veel mensen hebben bij interculturele communicatie. Maar of dit een correcte aanname is blijft de vraag. Ik ben daarom duidelijke vraagtekens gaan zetten

bij deze aanname. Speelt cultuur altijd een rol wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar communiceren?

Uit mijn onderzoek kan ik concluderen dat de verschillen in culturele achtergrond van de gespreksdeelnemers geen factor van belang zijn bij het ontstaan van misverstanden in de interactie. Cultuur is een van de factoren die mee kan spelen bij het ontstaan van misverstanden in de communicatie. Maar cultuur hoeft niet altijd de allesomvattende verklaring te zijn. Na het uitvoeren van dit onderzoek dien ik mijn aanname te nuanceren. Dit is ook de nuancering die Clyne omschrijft, namelijk dat de cultuur van de spreker of luisteraar niet de bepaler van de communicatiepatronen hoeft te zijn in interculturele communicatie. Clyne geeft aan dat bij interculturele communicatie kennis van de culturele verwachtingen van de ander van belang is (Clyne, 1994). Dus cultuur speelt niet altijd een rol wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar communiceren. Welke andere factoren heb ik gevonden op basis van mijn onderzoek?

Zoals ik ook in mijn aanname aangaf, leggen Müller-Jacquier en Whitener uit dat problemen in communicatie in theorie en in praktijk vaak verklaard worden door verschillen in culturele waarden en oriëntaties (Müller-Jacquier & Whitener, 2001) Bij misverstanden tussen mensen met verschillende culturele achtergronden zijn de gespreksdeelnemers snel geneigd de schuld te leggen bij culturele waarden in plaats van verschillen in communicatieve conventies (Thomas, 1996. In: Müller-Jacquier & Whitener, 2001). Dit is ook een belangrijke observatie op basis van mijn onderzoek. Mensen zijn snel geneigd misverstanden in interculturele communicatie te wijten aan de cultuur van de ander. Uit de interviews met de Nederlandse medewerkers kwam naar voren dat een van de ervaringen was dat de Indiase collega's onzekerheid proberen te vermijden. De Indiase collega's wilden bepaalde zaken drievoudig bevestigd zien en vragen vaak om uitleg. Op de Nederlandse medewerkers kwam dit over als onzekerheidsvermijding. Met behulp van de conversatieanalyse ben ik nagegaan of ik deze onzekerheidsvermijding terug zag komen tijdens de vergaderingen. Uit mijn conversatieanalyse bleek dat het vooral de Indiase medewerkers zijn die na een uiting van een Nederlandse medewerkers om meer uitleg vroegen. Het zou inderdaad kunnen dat de Indiase medewerkers meer aan onzekerheidsvermijding doen dan hun Nederlandse collega's. Maar ik denk dat deze conclusie te snel getrokken wordt. Ditzelfde geldt voor beleefdheid in communicatie. In mijn corpus heb ik geen grote verschillen gevonden in beleefdheidsstrategieën. Zowel de Nederlandse als de Indiase collega's gebruiken indirecte communicatie als beleefdheidsstrategie in de communicatie. Een belangrijke observatie op basis van mijn onderzoek is dat er te weinig gereflecteerd lijkt te worden op wat er daadwerkelijk gebeurt binnen de interactie. Te snel wordt gewezen naar de verschillen in culturele achtergronden van de gespreksdeelnemers. De ervaring die de gespreksdeelnemers hadden met culturele aspecten als verklaring voor het ontstaan van misverstanden in interactie komt dus niet overeen met wat er daadwerkelijk gebeurt in de interactie in vergaderingen.

Müller-Jacquier en Whitener geven aan dat analyse van communicatieve conventies en linguïstische aspecten belangrijk is bij het verklaren van misverstanden in interculturele communicatie (Müller-Jacquier & Whitener, 2001) Op basis van mijn onderzoek sluit ik mij aan bij dit idee. Uit mijn conversatieanalyse is gebleken dat in de interculturele samenwerking tussen de Nederlandse en Indiase medewerkers in het beheerteam bij Capgemini een groot deel van de misverstanden die ontstaan linguïstische misverstanden zijn.

Een van de mogelijke oorzaken van deze linguïstische misverstanden is het spreken van een

andere taal dan de moedertaal door beide gesprekspartijen. Pinto noemt dan ook de technische voorwaarden waaronder taal en hoorvermogen als een van de voorwaarden voor effectieve communicatie. Wanneer niet dezelfde taal gesproken wordt door de gespreksdeelnemers kan dit effectieve communicatie in de weg staan (Pinto, 1990). Uit mijn onderzoek lijkt te blijken dat dit inderdaad het geval is. Hierbij gaat het om problemen die ontstaan door de Engelse woordenschat, het accent van beide gesprekspartners en vertaling waardoor ongenueanceerde en niet kloppende uitingen kunnen ontstaan. Vertaling van de ene taal naar de ander lijkt effectieve communicatie in mijn corpus in de weg staan doordat de interpretatieve en affectieve voorwaarden moeilijk te bereiken zijn (Pinto, 1990). Tijdens de interviews met de medewerkers van het beheerteam kwam de taalbarrière ook als een van de belangrijkste oorzaken van misverstanden die zij hebben ervaren naar voren. Deze ervaring die de deelnemers hebben met een van de belangrijkste oorzaken van misverstanden in de interactie komt dus overeen met wat naar voren komt in mijn conversatieanalyse van vergaderingen.

Een andere mogelijke oorzaak die een rol kan spelen bij het ontstaan van misverstanden in de communicatie is het kennisniveau over het werk en het gebruikte jargon. Dit werd ook door een aantal Nederlandse geïnterviewden aangegeven. Naast linguïstische misverstanden ontstonden ook veel inhoudelijke misverstanden tijdens de bijgewoonde vergaderingen. De Indiase collega's komen naar Capgemini Nederland om kennis op te doen van het werk, de klant te leren kennen en te leren hoe er met deze klant samengewerkt dient te worden. Een oorzaak van het vragen om meer uitleg en bevestiging of ze het werk goed uitvoeren kan het kennisniveau van het werk zijn. Hierbij speelt het spreken van een andere taal dan de moedertaal ook een rol. De kennis van het werk, werkgerelateerde begrippen en jargon moeten door de Indiase collega's worden overgenomen in het Engels. Pinto spreekt hierbij van de cognitieve voorwaarden voor effectieve communicatie. Het gespreksonderwerp moet bij alle gespreksdeelnemers op zo'n niveau bekend zijn dat er intellectueel over gecommuniceerd kan worden (Pinto, 1990). Dit lijkt niet het geval te zijn in mijn corpus waardoor inhoudelijke misverstanden kunnen ontstaan.

Ook denk ik dat het gespreksonderwerp een belangrijke factor is bij communicatie tussen mensen uit verschillende culturen. In de setting waarin ik onderzoek gedaan heb zal de communicatie vooral gaan over zakelijke onderwerpen gerelateerd aan het werk dat er uitgevoerd wordt binnen het beheerteam van Capgemini. Wanneer communicatie met meer persoonlijke onderwerpen onderzocht wordt zoals religie is er misschien meer kans op culturele misverstanden dan in een zakelijke setting.

Een belangrijke conclusie op basis van mijn onderzoek is dat het spreken van eenzelfde taal, bijvoorbeeld Engels, niet automatisch betekent dat beide gesprekspartners elkaar begrijpen. Dit zou ook een van de oorzaken van de misverstanden in de communicatie kunnen zijn. Het zou kunnen dat de Nederlandse medewerkers er te veel van uitgaan dat de informatie die zij verschaffen voldoende is om de uiting voor de volle 100% te kunnen snappen. Terwijl dit dus niet het geval hoeft te zijn door bovengenoemde oorzaken als jargon en kennisniveau van het werk. Daarnaast spelen factoren als communicatieve vaardigheden, persoonlijkheid, leeftijd en geslacht ook een belangrijke rol bij communicatie. Deze factoren zijn door de meeste geïnterviewden niet genoemd. Alleen Jörgen gaf aan bij de samenwerking niet zozeer rekening te houden met de culturele verschillen maar open te staan voor iedereen omdat samenwerken altijd aftasten is, of dat nou met Nederlanders is of met collega's met een andere culturele achtergrond. Hij noemde persoonlijkheid wel als belangrijk aspect

om tijdens samenwerking en communicatie rekening mee te houden.

Door middel van de conversatieanalyse heb ik ook gekeken naar herstelorganisatie van de misverstanden. In mijn corpus van vergaderingen worden de meeste misverstanden ook daadwerkelijk erkend en hersteld. In de besproken fragmenten worden misverstanden vooral gesignaleerd door het stellen van een vraag door de luisteraar over de uiting van de spreker. Hiermee geeft de luisteraar aan de uiting niet te begrijpen en vraagt hiermee om meer informatie. In de meeste fragmenten wordt het lopende gesprek stopgezet om het gesignaleerde misverstand te herstellen. Er worden een of meerdere beurten besteed aan het herstel van het misverstand waarbij meer informatie wordt verschaft aan de luisteraar door de spreker van de uiting waardoor het misverstand ontstond. Er wordt vooral ander geïnitieerd- zelf herstel toegepast. Nadat de gesprekspartners tot een gedeelde betekenis zijn gekomen wordt het lopende gesprek weer opgepakt. Uit mijn onderzoek blijkt dus dat de meeste misverstanden gelijk worden gesignaleerd en opgelost. Dit is wel belangrijk in de communicatie, dat misverstanden gelijk worden opgelost. Hierdoor worden de misverstanden niet groter dan dat ze zouden hoeven zijn.

Hier kom ik terug op de beantwoording van de onderzoeksvragen. De culturele achtergrond van gespreksdeelnemers is in mijn onderzoek geen factor van belang. Factoren als het spreken van een lingua franca, communicatieve vaardigheden, persoonlijkheid, gespreksonderwerp en kennisniveau van het werk en werkgerelateerde begrippen zijn in mijn onderzoek naar misverstanden in interactie tussen deelnemers met verschillende culturele achtergronden van groter belang.

De gespreksdeelnemers in mijn onderzoek ervoeren cultuur wel als een oorzaak van misverstanden in communicatie. Deze ervaring kwam niet overeen met wat er daadwerkelijk gebeurd in interactie. Maar de belangrijkste oorzaak van misverstanden die de geïnterviewden aangaven, het spreken van een lingua franca, komt wel overeen met wat ik gevonden heb in mijn corpus van bijgewoonde vergaderingen. De taalbarrière is een van de belangrijkste oorzaken voor het ontstaan van misverstanden in interactie.

6.2 Interculturele communicatieve competentie

Wat kan ik op basis van mijn onderzoek nu zeggen over interculturele communicatieve competentie? Bij communicatieve competentie gaat het volgens Hymes om kennis van grammaticale regels en regels van het taalgebruik. Maar hierbij gaat het niet alleen om het hebben van kennis maar ook om het gebruik van deze kennis in communicatie. Ook gaat het bij communicatieve competentie om het vermogen om goed om te kunnen gaan en rekening te houden met de persoonlijke en sociale vaardigheden van gesprekspartners. Wanneer de dimensie cultuur hieraan wordt toegevoegd gaat het ook om het zo goed mogelijk communiceren, terwijl er rekening wordt gehouden met de eigen culturele achtergrond en met die van de gesprekspartner. Intercultureel competent zijn houdt in dat iemand in elke culturele ontmoeting competent kan optreden. Er kan op een adequate manier worden om gegaan met cultuurverschillen (Hymes, 1972 In: Barron, 2003). Gardner geeft aan dat mensen die effectief zijn in interculturele communicatie 'universele communicatoren' zijn (Gardner In: Schmidt et al, 2007).

Capgemini wil intercultureel communicatief competent zijn. Ik sluit mij aan bij de gedachte van Müller-Jacquier en Whitener dat intercultureel communicatief competent zijn betekent dat er eerst door internationale organisaties en zijn medewerkers een linguïstische analyse moet worden uitgevoerd van communicatie en interactie voordat er gekeken wordt naar culturele waarden en

oriëntaties (Müller-Jacquier & Whitener).

Hoewel ik concludeer dat cultuur geen factor van belang hoeft te zijn in interactie, wil ik het ook niet uitsluiten. Nadat interactie en communicatieve vaardigheden zijn geanalyseerd kan er ook gekeken worden naar culturele waarden. Zo geeft Azghari aan dat een eerste belangrijke vereiste voor intercultureel communicatief competent zijn, is het hebben van kennis van de eigen cultuur. Dit betreft de verbale en non-verbale communicatieregels, alsook kennis van waarden en normen en rituelen. Het gaat hierbij om bewustwording van vanzelfsprekendheden. Mensen gedragen zich op een manier en communiceren zoals ze doen omdat ze dit van jongs af aan geleerd hebben. Bij interculturele communicatie is het van belang om stil te staan bij dit soort vanzelfsprekendheden en na te gaan wat verschillen met andere culturen kunnen zijn (Azghari, 2005). Chen gaat hier ook op in en omschrijft dat het bij interculturele communicatie van belang is om na te gaan hoe we ons zelf zien, omdat dit helpt je aan te passen aan een andere cultuur (Chen & Starosta, 2005). Tijdens de interviews benoemden zowel de Nederlandse als de Indiase collega's aspecten van hun eigen cultuur. Maar ik vind het belangrijk om stil te staan bij wat er met deze aspecten van de eigen cultuur gebeurt in de daadwerkelijke interactie. De Nederlandse geïnterviewden gaven aan dat Nederlanders vaak open communiceren. Maar uit de conclusie komt naar voren dat de Nederlandse medewerkers misschien wel te weinig informatie verschaffen aan de Indiase collega's met het oog op werkgerelateerde begrippen, jargon en het algemene kennisniveau van het werk. Een aanbeveling voor Capgemini en andere internationale organisaties is om ook stil te staan bij de invloed van de eigen cultuur en vanzelfsprekendheden. Ga er niet teveel vanuit dat de oorzaak ligt bij de (cultuur van de) ander. Ga na of wat jij denkt dat je doet binnen communicatie ook daadwerkelijk gebeurt.

Ten tweede is kennis van de samenwerkende cultuur belangrijk volgens Azghari (2005). Ook hier gaat het om kennis van waarden, normen en rituelen en van verbale en non-verbale communicatieregels. Wanneer interculturele gesprekspartners kennis hebben van elkaars cultuur zullen zij zich sneller kunnen aanpassen aan elkaar. Gebrek aan kennis hiervan leidt tot ineffectieve communicatie en maakt misverstanden mogelijk (Spitzberg In: Shadid, 2007). Tijdens de interviews benoemden zowel de Nederlandse als de Indiase collega's aspecten van de cultuur van de ander. Op basis van mijn onderzoek zet ik vraagtekens bij het belang van kennis van de samenwerkende cultuur. Dit kan leiden tot vooroordelen en stereotypen. Zoals ervan uitgaan dat Indiase collega's aan onzekerheidsvermijding doen terwijl er ook andere aspecten een rol spelen. Een aanbeveling zou daarom zijn om niet te veel ervan uit te gaan dat de kennis die jij hebt van aspecten van een cultuur de juiste is of dat het gaat om stereotypen. En of deze aspecten wel een rol spelen in de interactie. Een aanbeveling is om collega's met een andere culturele achtergrond niet per definitie te definiëren in termen van de cultuur maar als een individu.

Ik ben echter van mening dat kennis hebben van de eigen en de samenwerkende cultuur niet voldoende is om intercultureel communicatief competent te zijn. Kennis hebben zegt nog niets over het succes van de samenwerking en communicatie. Dit blijkt ook uit mijn onderzoek. De Nederlandse en Indiase collega's konden aspecten van hun eigen cultuur en die van de ander aangeven en spraken beide dezelfde taal maar toch ontstonden er misverstanden. Het omgaan met multiculturaliteit vraagt om meer dan kennis van andere culturen en het kennen van een andere taal (Knapp-Potthoff, 1997 in: Ten Thije, 2003).

Er is volgens Azghari (2005) ook motivatie nodig om sociale relaties aan te gaan en te onderhouden met mensen met een andere culturele achtergrond. Houding tegenover andere

culturen speelt hierbij een belangrijke rol. De houding van interculturele gesprekspartners ten opzichte van elkaar is voor een groot deel gebaseerd op culturele identiteiten die ze aan elkaar toeschrijven. In het begin van de ontmoeting maar ook na een periode zullen zij elkaar definiëren in termen van de culturele achtergrond. Veel misverstanden die voorkomen tijdens intercultureel contact zijn het gevolg van stereotypen en vooroordelen (Spitzberg. In: Shadid, 2007) Dit is een belangrijk punt dat tijdens mijn onderzoek naar voren is gekomen. Tijdens de interviews ben ik ook ingegaan op de kennis van elkaars cultuur. Wat weten Nederlandse medewerkers eigenlijk van de Indiase cultuur en andersom. Mij is opgevallen dat beide partijen aspecten van elkaars cultuur konden opnoemen maar dat er misschien teveel wordt geleund op de culturele verschillen en niet meer gelet wordt op andere factoren zoals hierboven besproken is.

Naast kennis en motivatie is aanpassing belangrijk bij interculturele communicatie. Wanneer er kennis is van de eigen cultuur en de samenwerkende cultuur zullen verschillen en overeenkomsten naar boven komen. Hierdoor kunnen beide partijen hun gedrag aanpassen en tegemoet komen aan de communicatiepartner.

6.3 Wat betekent dit voor interculturele communicatie?

Om intercultureel communicatief competent te zijn, zullen de medewerkers van Capgemini- en andere organisaties- stil moeten staan bij aspecten van de eigen cultuur en of deze een rol kunnen spelen bij interactie. Daarnaast is het hebben van kennis van de samenwerkende cultuur mogelijk maar met als aanbeveling dat cultuur niet altijd een rol hoeft te spelen. Cultuur is niet altijd een factor van belang in interactie. Ga niet te snel af op culturele verschillen maar houdt rekening met andere factoren. Uit mijn onderzoek komen taalproblemen en kennisniveau van het werk en gerelateerde begrippen als belangrijkste factoren voor het ontstaan van misverstanden in de communicatie naar voren. Daarnaast moet er ook rekening gehouden worden met verschillende persoonlijkheden, leeftijd en communicatieve vaardigheden. Naast kennis is motivatie om deze relaties op een effectieve manier te onderhouden en geen misverstanden te laten ontstaan door vooroordelen en stereotypen van culturen van belang. Aanpassingsvermogen hebben om tegemoet te komen aan de gesprekspartner is ook een vereiste van intercultureel communicatief competent zijn.

6.4 Training

Tijdens de interviews werd door de Nederlandse medewerkers aangegeven dat zij zich niet echt voorbereiden op de interculturele samenwerking met de Indiase collega's. Er wordt geen trainingssessie vooraf gehouden of besproken waar men op moet letten of eventuele valkuilen uitgelicht. De Nederlandse geïnterviewden gaven aan dat zij er vanuit gingen dat de Indiase collega's zich wel zouden aanpassen aan wat gebruikelijk is in Nederland en een Nederlandse organisatie.

Mijn aanbeveling voor Capgemini is om wel een training, sessie of gesprek aan te bieden aan interculturele teams. Deze training of sessie zou aan het begin van de samenwerking gehouden kunnen worden. Het functioneren van een intercultureel team is voor een groot deel afhankelijk van de onderlinge communicatie, wanneer hier misverstanden in ontstaan verloopt de samenwerking niet zo optimaal als gewenst. Uit mijn onderzoek blijkt dat kennis over valkuilen wordt verkregen tijdens de samenwerking. Mijn aanbeveling is om van tevoren kennis te vergaren zodat er in gespeeld kan worden op eventuele valkuilen en misverstanden. Doel van de training is vooroordelen uit de weggaan en voorbereid zijn op eventuele valkuilen en misverstanden.

Op basis van mijn onderzoek heb ik geconcludeerd dat er te weinig gereflecteerd wordt op wat er daadwerkelijk gebeurt in interactie door de gespreksdeelnemers. Uit mijn onderzoek is gebleken dat culturele aspecten geen factor van belang hoeven zijn in interactie maar dat linguïstische analyse van daadwerkelijke interactie en communicatieve vaardigheden belangrijk zijn. Müller-Jacquier en Whitener geven aan dat er vaak veel vertrouwen is in het functioneren van inter-persoonlijke communicatie dat de meeste mensen weinig aandacht besteden aan het trainen van linguïstische conventies (Müller-Jacquier & Whitener, 2001). Daarom zou een aanbeveling zijn om zo'n sessie vooral te richten op vaardigheden op interactief gebied. Taalvaardigheden, effectieve communicatie, communicatieve conventies in het algemeen en in die bepaalde organisatie kunnen besproken worden. Beide partijen kunnen in gesprek gaan over vaktermen en jargon in het Engels zodat duidelijk is dat iedereen het over hetzelfde heeft. Hierdoor krijgen de buitenlandse medewerkers gelijk een overzicht van vaktermen en inhoudelijke aspecten van het werk. Het kennisniveau van het werk kan hierdoor meer gelijk worden getrokken waardoor minder snel inhoudelijke misverstanden kunnen ontstaan.

Daarnaast kunnen partijen met elkaar in gesprek gaan over elkaars cultuur. Partijen kunnen aspecten van hun eigen cultuur noemen en daarbij nagaan of deze aspecten een rol kunnen spelen bij de interculturele communicatie. En aspecten van de cultuur van de ander. Door hierover in gesprek te gaan kunnen vooroordelen en stereotypen uit de wereld worden geholpen waardoor hier geen misverstanden over hoeven te ontstaan. Nadruk moet hierbij worden gelegd op het idee dat misverstanden niet altijd worden veroorzaakt door culturele aspecten maar dat altijd rekening moet worden gehouden met andere factoren die een rol kunnen spelen.

Een aanbeveling zou ook kunnen zijn dat er een intercultureel team een verslaglegging maakt van de samenwerking, misverstanden en valkuilen waardoor niet iedere keer dezelfde misverstanden hoeven te ontstaan en dat interculturele teams van elkaar kunnen leren.

7. Discussie

Voorafgaand aan dit onderzoek had ik de aanname dat cultuur een factor van belang is bij het ontstaan van misverstanden in interactie. Hierbij ging ik ook uit van andere factoren, zoals persoonlijkheid en leeftijd, die hierbij een rol konden spelen. Maar mijn aanname was dat cultuur altijd een rol speelt bij communicatie tussen mensen met verschillende culturele achtergronden. Gedurende het proces ben ik erachter gekomen dat ik mijn aanname moest nuanceren. Op basis van mijn onderzoek concludeer ik dat cultuur niet de doorslaggevende factor is bij het ontstaan van misverstanden in interactie. Cultuur speelt niet altijd een rol in interculturele communicatie. Hierbij ben ik mij ervan bewust dat ik over aspecten van wat cultuur is en hoe culturen van elkaar kunnen verschillen generaliseer. Er is door auteurs kritiek geleverd op het indelen van culturen in categorieën of dimensies. Het zou generaliserend zijn, want niet ieder individu binnen een cultuur denkt hetzelfde over waarden en normen. Ondanks deze kritieken ging ik er vanuit dat individuen in een bepaalde cultuur ideeën delen.

In mijn corpus van vergaderingfragmenten kwamen vooral linguïstische en inhoudelijke misverstanden voor en geen misverstanden die ontstaan door verschillen in ideeën, waarden en normen; door cultuur. In deze paragraaf wil ik stil staan bij het feit dat ik geen misverstanden door verschillen in cultuur gevonden heb in mijn corpus. Ik wil mogelijke verklaringen bespreken en nagaan wat in vervolgonderzoek anders kan worden aangepakt.

Als kanttekening bij mijn onderzoek moet ik maken dat dit onderzoek maar bij één team binnen één organisatie is uitgevoerd. Ook de interactie die ik geanalyseerd heb, is beperkt tot vergaderingen. Het zou mogelijk kunnen zijn, dat bij interactie op de werkvloer in een andere setting dan een vergadering er andere misverstanden, misschien culturele misverstanden, naar voren waren gekomen. Het is een beperkt onderzoek waaruit geen generaliseerbare conclusies kunnen worden getrokken. Nog een belangrijke kanttekening bij mijn onderzoek is dat zowel de Nederlandse als de Indiase collega's binnen een internationaal georiënteerde organisatie werken. Het zou mogelijk zijn dat zij hierdoor al intercultureel competent zijn. Waarbij kennis van taalgebruik en grammaticale regels, de eigen cultuur en de cultuur van de ander van belang is. Maar naast het hebben van kennis is het toepassen van deze kennis belangrijk willen medewerkers intercultureel communicatief competent zijn. Interessant zou zijn om te analyseren of het niet voorkomen van culturele misverstanden ligt aan de interculturele communicatieve competentie van de medewerkers van een organisatie als Capgemini. Het zou kunnen dat de medewerkers in dit beheerteam binnen Capgemini al intercultureel competent zijn en mogelijke misverstanden op basis van cultuur hebben voorkomen of opgelost in het corpus van vergaderingen. Een kanttekening bij mijn onderzoek is dat zowel de Nederlandse als de Indiase collega's in een setting werken waar er ervaring is met internationaal samenwerken.

Het belangrijkste discussie punt dat ik in deze paragraaf wil bespreken is de mogelijkheid dat mijn benadering van het concept cultuur en interculturele communicatie de reden zou kunnen zijn dat ik geen culturele misverstanden heb gevonden in mijn corpus. Is het model voor cultuur en interculturele communicatie wel juist gekozen of had ik een andere benadering moeten kiezen? Welke consequenties heeft het verwerpen van mijn aanname op de benadering van cultuur?

Mentalistisch model versus dynamisch model

In literatuur komen twee benaderingen van cultuur naar voren. Ten eerste het mentalistische

concept van cultuur (Goodenough, 1964 In: Ten Thije, 2009). Aanhangers van deze kijk op cultuur en interculturele communicatie zijn onder andere Hofstede, Claes en Gerritsen en Pinto. Zoals ik ook in mijn theoretisch kader heb omschreven noemt Hofstede cultuur een collectieve mentale programmering. Dit zijn alle patronen van denken, voelen en handelen die leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere (Hofstede & Hofstede, 2008). Claes en Gerritsen maken het onderscheid tussen cultuur met een grote C en een kleine c. Wanneer er gesproken wordt over cultuur met een grote C worden de uitkomsten van beschaving bedoeld zoals muziek, literatuur, schilderkunst en architectuur. Cultuur met een kleine c gaat ook over de gewone alledaagse zaken zoals de wijze waarop je je gevoelens uit, wat je wel of niet in een bepaalde situatie mag doen en wat je wanneer eet en drinkt. De manier waarop de mens communiceert en communicatieve handelingen interpreteert, wordt bepaald door zijn culturele achtergrond (Claes & Gerritsen, 2007). Pinto ziet cultuur als een systeem van regels, codes en symbolen is voor de interpretatie van handelingen en objecten (Pinto, 2007). Uit deze omschrijvingen en definities blijkt dat binnen het mentalistische model cultuur wordt gezien als iets dat bestaat in het hoofd van iemand. In de gedeelde waarden, normen en wereldbeelden van mensen. Aangenomen wordt dan wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden elkaar ontmoeten er altijd sprake is van interculturele communicatie. Er wordt ervan uit gegaan dat cultuur altijd een rol speelt in interactie en dat er rekening moet worden gehouden met verschillende opvattingen, waarden, normen en communicatiestijlen (Gudykunst & Kim, 1997). Gespreksdeelnemers gaan vaak ervan uit dat het niet mogelijk is zich aan te passen aan de cultuur van de ander en dat er daardoor een grote kans bestaat dat misverstanden in de communicatie ontstaan. Onderzoek aan de hand van het mentalistische model richt zich vaak op cultuurvergelijkend onderzoek. Hofstede is een van de bovengenoemde auteurs die zich richt op cultuurvergelijkend onderzoek. Gudykunst en anderen daarentegen doen wel interactieonderzoek.

Op de mentalistische benadering van cultuur en interculturele communicatie is kritiek geleverd door verschillende auteurs. Koole en ten Thije (2001) geven in een artikel aan dat bij analyse, vanuit het mentalistische model, een vaak voorkomend probleem is dat de benadering van het concept cultuur en de methode van analyse niet goed gekozen worden. In veel onderzoek en interculturele (bedrijfs-) literatuur wordt cultuur omschreven als maakbaar en leerbaar. Cultuur wordt behandeld als een statisch systeem, een collectie van ideeën over wat wel kan en wat niet en dat dit uit de context kan worden gehaald. Deze ideeën kunnen als een soort regels worden toegepast in een andere cultuur (Koole & ten Thije, 2001 en ten Thije, 2009 In: Backus, & Keijzer, 2009). Hierdoor is er weinig ruimte voor het 'maken' van nieuwe en gedeelde elementen van cultuur (Koole & ten Thije, 1994). In de huidige samenleving, maar ook in een deel van de wetenschap, lijkt men ervan uit te gaan dat het ontmoeten van mensen met verschillende culturele achtergronden of die in een ander land geboren zijn er automatisch toe leidt dat cultuur een rol speelt in interactie (Ten Thije, 2009 In: Backus, & Keijzer, 2009). Een kritiek punt hierbij is dat er vraagtekens moeten worden gezet bij dit idee dat interculturele communicatie plaats vindt op ieder moment dat mensen met verschillende culturele achtergronden elkaar ontmoeten (Koole & ten Thije, 2001). Een derde punt van kritiek op het mentalistische model is dat wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden elkaar ontmoeten zij verwachten dat de ander zich zal gedragen naar de cultuur van de spreker. Maar tegelijkertijd gaan ze ervan uit dat het niet mogelijk is zich aan te passen aan de cultuur van de ander. Hierdoor zijn misverstanden haast niet te voorkomen. Een laatste punt van kritiek die Koole en ten Thije (2001) beschrijven is het idee dat het hebben van kennis van andere

culturen automatisch leidt tot succes in interculturele communicatie (Koole & ten Thije, 2001).

Blommaert (1991) spreekt van 'culture collide', het botsen van culturen, wanneer er gesproken wordt over het mentalistische model van cultuur. Hij geeft aan dat binnen dit idee van het botsen van culturen, conflicten worden behandeld als culturele conflicten. Deze zouden onafhankelijk zijn van politieke en sociale factoren. Het idee wordt aangenomen dat wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden met elkaar communiceren er een grotere kans is op conflicten dan wanneer mensen met dezelfde culturele achtergrond met elkaar communiceren. Nog een punt van kritiek dat Blommaert (1991) noemt, is het idee dat de ander zich niet zal aanpassen aan de cultuur van de ander maar zich typisch zal gedragen als uit zijn of haar eigen cultuur waarbij cultuur als iets stabiels en statisch wordt omschreven (Blommaert, 1991).

Auteurs als Gumperz (1981) en Hinnenkamp (1987) stellen een alternatief model voor cultuur en interculturele communicatie voor en spreken van een interactionele of situationele benadering van interculturele communicatie (In: Blommaert, 1991). Deze benadering gaat uit van een dynamisch concept van cultuur, daar waar het mentalistisch een statisch cultuurconcept hanteert. Het dynamische model heeft een andere analytische focus dan het mentalistische model. Veel bestaand onderzoek vanuit de mentalistische kijkt vooral naar misverstanden in interculturele communicatie en noemen verschillen in culturele conventies als verklaring. Kritiek hierop is dat cultuur niet alleen aanwezig is in het hoofd van gespreksdeelnemers, maar dat cultuur ook tot stand wordt gebracht door de deelnemers in interactie. Gespreksdeelnemers kunnen kennis hebben van elkaar en elkaars cultuur, maar dit heeft alleen een functie als deze kennis ook gebruikt wordt in interactie. Van Asperen (2003) geeft aan dat de hoeveelheid kennis over een andere cultuur maar één van de factoren is die een rol spelen bij het bestuderen van interculturele communicatie (Van Asperen, 2003 In: Ten Thije, 2009 In: Backus, & Keijzer, 2009). In plaats van zich te richten op het idee dat culturele verschillen het gesprek of discours bepalen, zou de focus moeten liggen op hoe cultuur wordt gevormd door communicatieve handelingen van de gespreksdeelnemers. Er wordt dus vanuit gegaan dat cultuur in interactie tot stand wordt gebracht, door het handelen van de gespreksdeelnemers. Onderzoek vanuit deze benadering laat zien dat naast interculturele aspecten ook institutionele aspecten van belang zijn bij het ontstaan van misverstanden in interactie (Ten Thije, 2009 In: Backus, & Keijzer, 2009).

Koole en ten Thije (2001) beschrijven dit proces van het tot stand komen van gemeenschappelijke kennis en vaardigheden in cultuurcontact met het begrip 'discursieve intercultuur'. Waarmee zij de gedeelde basis voor communicatie in interculturele communicatie bedoelen. Dit betreft de gezamenlijke opgebouwde regels voor interactie binnen een intercultureel team, die ontstaan als gevolg van een langer lopende samenwerking (Koole en ten Thije, 2001). Zij ondersteunen het idee van onder andere Gumperz (1981) en Hinnenkamp (1987) dat interculturele communicatie net als alle andere vormen van communicatie behandeld moet worden. Communicatie kan plaats vinden in elke vorm, intercultureel of interpersoonlijk, wanneer gespreksdeelnemers enige kennis hebben over de wereld waartoe zij behoren en kennis hebben van linguïstische conventies die gebruikt worden (Koole & ten Thije, 2001). Het enige verschil tussen interculturele communicatie en andere vormen van communicatie is dat gespreksdeelnemers verschillende culturele achtergronden hebben maar of deze verschillen invloed hebben op de interactie hangen af van de situatie (Blommaert, 1991). Met het idee van discursieve intercultuur wordt het dynamische karakter van

interculturele communicatie, waarbij cultuur en taal niet statisch zijn maar altijd in beweging, ondersteund (Koole & ten Thije, 2001).

Denkbeweging

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek heb ik een denkbeweging doorgemaakt. In (bedrijfs-) literatuur en trainingen over cultuur en interculturele communicatie, maar ook in wetenschappelijke bijdragen, is het idee van de mentalistische benadering wijdverbreid. Het belang van kennis van elkaars cultuur en de invloed van verschillen in waarden, normen en gewoontes wordt benadrukt. Er wordt vanuit gegaan dat wanneer mensen met verschillende culturele achtergronden elkaar ontmoeten er automatisch sprake is van interculturele communicatie. Dit kwam ook naar voren tijdens het houden van interviews met medewerkers van Capgemini. In de samenleving is het belang van cultuur op interactie ook een idee dat speelt. Op basis van deze literatuur, interviews en eigen ideeën had ik, toen ik begon aan mijn onderzoek, ook de aanname dat cultuur, gemeenschappelijke waarden, normen en gewoontes, een factor van belang is tijdens interactie. Maar gaandeweg ben ik mij gaan realiseren dat cultuur maar een van de factoren is die een rol kan spelen tijdens interactie en dat het samenkomen van mensen vanuit verschillende culturen niet automatisch betekent dat er sprake is van interculturele communicatie. In deze denkbeweging heb ik mij gerealiseerd dat mijn benadering van cultuur en interculturele communicatie niet de enige benadering is. Het zou mogelijk zijn dat de reden dat ik geen misverstanden ontstaan door cultuur heb gevonden in mijn corpus, veroorzaakt wordt door de keuze van mijn benadering van het concept cultuur en interculturele communicatie.

De consequentie van het verwerpen van mijn aanname is dat ik een ander model, het dynamische model, zou moeten hanteren voor onderzoek naar het ontstaan van misverstanden in 'interculturele' communicatie. Redenen hiervoor zijn, zoals hierboven besproken is, dat in het mentalistische model cultuur teveel als een statisch systeem wordt gezien. Een uiting of gesprek kan uit de context worden gehaald en geanalyseerd zonder andere factoren mee te nemen zoals sociale en politieke aspecten. Conflicten of misverstanden in interactie hoeven niet automatisch veroorzaakt te worden door verschillen in culturele achtergrond. Ik ben mij tijdens mijn onderzoek gaan realiseren dat ik cultuur teveel omschreven heb vanuit het mentalistische model maar dat cultuur dynamisch is en altijd in beweging. Ik heb mij gerealiseerd dat ik in mijn analyse er teveel van ben uitgegaan dat culturele verschillen het gesprek vormen in plaats van na te gaan hoe cultuur in interactie tot stand wordt gebracht. Mijn aanname was dat cultuur in het hoofd van het individu zit en hiernaar handelt.

Wanneer er meer vanuit de dynamische benadering naar het concept cultuur en interculturele communicatie wordt gekeken, is het toepassen van conversatieanalyse een geschiktere onderzoeksmethode dan conversatieanalyse in combinatie met de mentalistische benadering. Omdat deze benadering zich meer bezig houdt met cultuurvergelijkend onderzoek terwijl de conversatieanalyse zich richt op interactieanalyse, de samenwerking van gespreksdeelnemers. Een alternatieve onderzoeksmethode voor onderzoek naar misverstanden in interculturele interactie is een functionele pragmatische benadering. Deze onderzoeksmethode analyseert de handelingen van spreker en luisteraar in interactie en neemt de concrete uitingen als uitgangspunt. De analyse bestaat uit drie vragen die een onderzoeker zich stelt over de interactie. De eerste vraag is: 'Wat gebeurt er in de interactie?'. Deze vraag is bedoeld om de sociale structuur van de interactie te achterhalen. De tweede vraag die gesteld wordt, is: 'Wat wordt er gezegd?'. Hierbij

gaat het om wat er verbaal gebeurt in de interactie. Hoe worden linguïstische elementen gebruikt om tot wederzijds begrip te komen. De laatste vraag die gesteld wordt bij de functionele pragmatische benadering is: 'Wat is er bekend bij de gespreksdeelnemers?'. Deze vraag betreft de kennisstructuren die tijdens de interactie geconstrueerd worden (Koole en ten Thije, 1994). Een tweede suggestie voor een onderzoeksmethode om misverstanden in interculturele communicatie te analyseren vanuit een dynamische, interactionele benadering is van Gumperz. Er wordt gekeken naar zogenaamde contextualization cues. Gespreksdeelnemers maken gebruik van verbale en non-verbale signalen over in wat voor type activiteit ze zich bevinden, de verwachte uitkomst en welke informatie er verwacht wordt. Dit kunnen signalen zijn als het houden van een pauze, spreektempo, prosodie, paralinguïstische tekens en keuze van lexicale vormen (Koole & ten Thije, 1994). In mijn corpus zou ik gekeken kunnen worden naar deze aspecten zoals het houden van een pauze om onder ander aan te geven dat de beurt overgenomen kan worden. Hiermee geeft de spreker aan te verwachten dat de luisteraar de beurt overneemt en bijvoorbeeld antwoord geeft op een vraag die net gesteld is.

Een laatste alternatieve onderzoeksmethode die ik hier zal noemen is die van Rehbein. Rehbein ziet cultuur als een pragmatisch concept en maakt het mogelijk voor gespreksdeelnemers om bestaande structuren aan te passen aan nieuwe sociale gesprekshandelingen. Het gaat om een gezamenlijk cultureel vermogen van gespreksdeelnemers van een groep. Dit vermogen omvat waardeoriëntaties en handelingspraktijken en wordt toegepast bij interactieproblemen. Dit wordt door Rehbein een cultureel apparaat genoemd (Koole & ten Thije, 1994).

Suggesties vervolgonderzoek

Een suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om een soortgelijk onderzoek naar het ontstaan van misverstanden in interculturele communicatie uit te voeren vanuit een dynamische benadering van cultuur en interculturele communicatie. Waarbij gekeken wordt naar cultuur als een constant bewegende en niet statisch systeem en waarbij interculturele communicatie benaderd wordt als iedere andere vorm van communicatie.

Een tweede suggestie voor vervolgonderzoek is het toepassen van conversatieanalyse in combinatie met het dynamische model van cultuur. Omdat conversatieanalyse alleen geschikt is voor interactieonderzoek en niet voor cultuurvergelijkend onderzoek. Een alternatieve onderzoeksmethode is een functionele pragmatische benadering waarbij uitgegaan wordt van de concrete uitingen en handelingen in de interactie. Ook is een mogelijkheid voor vervolgonderzoek om interculturele interactie te analyseren aan de hand van contextualization cues of te kijken naar de werking van een cultureel apparaat zoals Rehbein het omschrijft.

Een laatste suggestie voor vervolgonderzoek is dan ook om een soort gelijk onderzoek uit te voeren bij meerdere organisaties en met meer teams binnen deze organisaties en in andere settings dan vergaderingen. In het door mij uitgevoerde onderzoek heb ik de samenwerking en communicatie tussen Nederlandse en Indiase collega's geanalyseerd. In vervolgonderzoek zou meerdere en/of andere culturele groepen betrokken kunnen worden.

Literatuurlijst

Boeken

- Azhgari, Y. (2005). *Cultuurbepaalde communicatie*. Soest: Uitgeverij Nelissen.
- Baarda, D. & de Goede, M. (2006) *Basisboek methode en technieken*. Houten: Wolter-Noordhoff.
- Baarda, D. , De Goede, M. & Van der Meer-Middelburg (2007) *Basisboek interviewen: Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Barron, A. (2003) *Acquisition in interlanguage pragmatics. Learning how to do things with words in a study abroad context*. Amsterdam: Benjamins.
- Blommaert, J. (1991) *How much culture is there in intercultural communication?* Geselecteerd uit: Blommaert, J. & Verschueren, J. *The pragmatics of intercultural and international communication, 1987* en Blommaert, J. & Verschueren, J. *Pragmatics and Beyond new series*.
- Bos, J. *Discoursanalyse: Communicatie op de werkvloer*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Bouwman, H. & van den Hooff, B. (2001) *Communicatie in de informatiesamenleving*. Utrecht: Lemma.
- Candlin. N & Gotti, M. *Intercultural aspects of specialized communication*. Bern: Peter Lang.
- Chen, G. & Starosta, W. (2005). *Foundations of intercultural communication*. Laham: University Press of America.
- Claes, M. & Gerritsen, M. (2007). *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Clyne, M. (1994). *Intercultural communication at work: cultural values in discourse*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gudykunst, W. & Kim, Y. (1997) *Communicating with strangers: An approach to intercultural communication*. Boston: Mcgraw Hill Higher Education
- Hofstede, G. & Hofstede, GJ (2008). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- Hofstede, GJ. , Pedersen, P. & Hofstede G. (2009). *Werken met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Holzhauer, F. (2002) *Communicatie theorie en praktijk*. Amsterdam: Holzhauer.
- Houtkoop, H. & Koole, T. (2000). *Taal in actie*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Huijser, M. (2005) *Culturele intelligentie: Thuis in de international arena*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Mazeland, H. (2003). *Inleiding in de conversatieanalyse*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Pinto, D. (1990). *Interculturele communicatie*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Pinto, D. (2007). *Interculturele communicatie: Een stap verder*. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schmidt, W., Conaway, R., Easton, S. & Wardrope, W. (2007). *Communicating globally: Intercultural communication and international business*. London: Sage Publications.

- Segers, J. (2002) Methoden voor maatschappijwetenschappen. Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Shadid, W. (2007). Grondslagen van interculturele communicatie. Kluwer online.
- Vink, N. (2001). Grenzeloos communiceren. Amsterdam: KIT Publishers.

Artikelen

- Brone, G. (2008) Hyper- and misunderstanding in interactional humor. In: *Journal of Pragmatics*. Volume 40, Issue 12, December 2008, Pages 2027-2061.
- Koole, T. & ten Thije, J. (2001) The reconstruction of intercultural discours: methodological considerations. In: *Journal of pragmatics 33 (2001) 571-587*.
- Moller, K. & Svahn, S. (2004) Crossing East-West boundaries: knowledge sharing in intercultural business networks In: *Industrial marketing management, Volume: 33, Issue: 3 (April 2004), pp: 219-228*.
- Müller-Jacquier, B. & Whitener, E. (2001). Effective Globalleadership. The role of linguistic Analysis of intercultural situations. In: Mendehall, E. & Kühlmann, T. & Stahl, K. *Developing global business leaders. Politics, processes and innovations*. Westport CO: London. Pp: 225-241.
- Shelton, K. & Garand, D. (2009) Misunderstanding: A Typology of Performance. In: *Common knowledge*, Volume: 15, Issue: 3 (August 29, 2009), pp: 472-500.
- Thije, Jan D. ten (2003) The Transition from Misunderstanding to Understanding in Intercultural Communication.' In L.I. Komlosi, P. Houtlosser & M. Leezenberg (Eds.), *Communication and Culture. Argumentative, Cognitive and Linguistic Perspectives*. Amsterdam: Sic Sac, 197-213.
- Ten Thije, J. & Deen, J.(2009) Interculturele communicatie: contrast, interactie en transfer. *Te verschijnen in: Tijdschrift voor Toegepaste Taalwetenschappen in artikelen 2009*.
- Ten Thije, J.(2009) Interculturele communicatie: naar een afbakening van het onderzoeksveld. In: A. Backus, M. Keijzer, *Artikelen voor de zesde Anlea conferentie 2009, Delft: Eburon, 519-525*.

Websites:

- www.capgemini.com
- www.12manage.com
- www.bureau-houthoff.nl

Woordenboeken:

- Van Dale, 1995