

# Communiceren binnen een intercultureel team

Door globalisering worden steeds meer organisaties internationaler. Dit betekent dat de interculturele component van interne communicatie steeds belangrijker wordt. Deze whitepaper geeft onze visie op interculturele communicatie weer en is een resultaat van wetenschap en praktijk. De visie is enerzijds gebaseerd op ons onderzoek met de Universiteit Twente naar welke factoren samenwerking in interculturele communicatie beïnvloeden. Anderzijds is de visie gebaseerd op een uitgebreide studie van relevante literatuur, discussies over interculturele communicatie en eigen ervaringen uit wetenschap en praktijk. Zodat we antwoord kunnen geven op de vraag hoe je interculturele interne communicatie in teams kunt verbeteren.

## Inleiding

Stel, u heeft te maken met een team waarin zowel Nederlanders, als Engelsen als Aziaten zitten. Op een gegeven moment merkt u dat de communicatie binnen het team wat stroef verloopt. U denkt; wat kan de oorzaak zijn en hoe gaan we dit verbeteren? Al snel denkt u wellicht aan nationale cultuurverschillen die een rol zullen spelen. Maar mogelijk zijn er ook andere factoren die er voor zorgen dat de samenwerking stroef verloopt?

Deze whitepaper geeft onze visie op interculturele communicatie weer en is een resultaat van wetenschap en praktijk. De visie is enerzijds gebaseerd op onderzoek met de Universiteit Twente naar welke factoren samenwerking in interculturele communicatie beïnvloeden. Anderzijds is de visie gebaseerd op een uitgebreide studie van relevante literatuur, discussies over interculturele communicatie en eigen ervaringen uit wetenschap en praktijk. Zodat we antwoord kunnen geven op de vraag hoe je interculturele interne communicatie in teams kunt verbeteren.

Allereerst kijken we naar de huidige blik op interculturele communicatie en zetten we deze af tegen de ontwikkelingen in onze samenleving. Vervolgens kijken we naar wat we in de praktijk zien; wat zijn gangbare visies die als handvatten gebruikt worden om interculturele communicatie te verbeteren? Een uitgebreide literatuurstudie laat zien dat er meer is dan de meest gangbare visies en dat een combinatie van meerdere aspecten leidt tot een ander inzicht. Het onderzoek in de praktijk naar samenwerking in interne interculturele teams geeft ons inzicht in welke factoren een rol spelen. Op basis daarvan verkennen we nieuwe mogelijkheden voor het vakgebied, waarbij we een handige checklist aanbieden die u vandaag al kunt gebruiken bij het verbeteren van communicatie in interculturele teams. Tenslotte bieden we een overzicht van literatuurbronnen met een toelichting over hoe u de visies kunt gebruiken.

Door middel van deze whitepaper hopen we een bijdrage te leveren aan de discussie over interculturele communicatie, en proberen we een brug te slaan tussen wat wij zien en ervaren in de praktijk met wat er in de wetenschap bewezen wordt. We gaan hier over graag in

discussie. Vragen, opmerkingen, aanvullingen en andere feedback zijn zeer welkom op [info@involve.eu](mailto:info@involve.eu).

## Waarom de schijnwerper op interculturele communicatie?

Als we kijken hoe interne communicatie zich ontwikkelt in de huidige maatschappij, zien we dat de interculturele component een steeds grotere rol speelt. De globalisering heeft het wereldbeeld getekend waardoor steeds meer organisaties internationaler van aard zijn én steeds meer burgers reizen, talen leren, bij verschillende organisaties ervaring opdoen en daardoor gedeeltelijke interculturele competenties verwerven. Dat betekent iets voor de interne communicatie in bedrijven, ook in Nederland. In sommige bedrijven is Engels de voertaal, in andere wordt nauw met Aziatische of Zuid-Amerikaanse landen samengewerkt en in sommige bedrijven zijn grensgangers of immigranten een belangrijke groep medewerkers.

Ook binnen Nederland zijn we mobieler geworden en is overal een mengeling van accenten en dus regionale culturen, te vinden. Ook dat zien we terug in samenwerkende teams. Het komt zelden voor dat een team bestaat uit collega's met exact dezelfde geografische (nationaal of regionaal) achtergrond. Dus heeft iedereen weleens te maken met nationale, dan wel regionale cultuurverschillen in teams.

Omdat de interculturele component dus nog belangrijker wordt in interne communicatie is het goed om vanuit die bril nog eens te kijken naar een cruciaal onderdeel van ons vak: communicatie in teams. Er is een aantal aspecten dat bij 'normale' interne communicatie in teams een rol speelt. Zo weten we dat een heldere verdeling van rollen binnen het team en een duidelijk team- of organisatiedoel zorgt voor betere samenwerking. Door deze bestaande kennis te koppelen aan kennis over interculturele communicatie en dit te toetsen in de praktijk proberen we handvaten te vinden om communicatie in teams te verbeteren.

De visies van wetenschappers als Hall, Pinto of Hofstede worden veel gebruikt als het gaat om handvaten vinden voor interculturele communicatie. Zie de kaders hieronder voor een korte toelichting op deze perspectieven.

## De meest gangbare visies op interculturele communicatie:

We kijken vaak als eerste naar nationale (en soms regionale) cultuurverschillen als samenwerking in interculturele teams stroef verloopt. Dat wordt ook onderbouwd vanuit de wetenschap (met name sociologie). De meest gangbare visies op een rij:

### Hall (1979)

- Pleitte voor een typering van culturen om culturen en gedragingen daarbinnen met elkaar te kunnen vergelijken
- Maakte zelf een indeling tussen high context en low context cultures

### Pinto (2000)

Werkte op basis van typering van culturen (fijn- en grofmazige culturen) een model uit dat veel gebruikt wordt in workshops en trainingen:

- je wordt je eerst bewust van je eigen cultuur
- je wordt je bewust van de cultuur van de ander
- je zoekt samen naar de beste omgangsvormen.

### Hofstede (verschillende publicaties, o.a. 2005)

- Gebruikt 5 culturele dimensies die een cultuur typeren
- Afkomstig uit praktijk onderzoek bij IBM
- Veel gebruikt in trainingen en workshops bij organisaties.

Samen vormen deze theorieën een perspectief van waaruit veel wordt gewerkt om bewustzijn, herkenning en aanpassing te creëren (zie bijvoorbeeld ook artikel 'Onder ijsbergen' in IC, augustus 2011 of via [www.involve.eu/kennisdelen](http://www.involve.eu/kennisdelen)).

Wij kijken nu naar manieren om de gangbare benaderingen te verbeteren dan wel aan te vullen. Gaat het wel alleen om taal of nationale cultuurverschillen? Of zijn er nog andere knoppen om aan te draaien?

## Verrassende inzichten vanuit de literatuur

In samenwerking met Universiteit Twente en Involve voerde Henk van Middendorp in de eerste helft van 2012 een onderzoek uit om inzicht te krijgen in hoe de effectiviteit van interculturele communicatie in teams vergroot kan worden. Door middel van een literatuurstudie bracht hij in kaart welke factoren in de theorie invloed hebben. De uitkomsten van deze uitvoerige literatuurstudie geven een interessant beeld van de bepalende factoren of bepalers die van invloed zijn op interculturele communicatie in teams; het gaat verder dan alleen de nationale en regionale cultuurverschillen. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat er drie categorieën van bepalers aan te wijzen zijn: naast nationale/regionale bepalers zijn er persoonlijke bepalers en organisationele bepalers. Zie hieronder een overzicht van de meeste voorkomende bepalers van interne communicatie vanuit de literatuur:

### Nationale/regionale bepalers:

- Heersende normen en waarden (zakelijk)
- Heersende normen en waarden (persoonlijk)
- Denkprocessen m.b.t. beleving van tijd en

## Persoonlijke bepalers:

- Communicatie-vaardigheden
- Persoonlijke belangen
- Interculturele sensitiviteit
- Interculturele competenties
- Intercultureel bewustzijn
- Werkachtergrond
- Ervaring in interculturele teams

## Organisationele bepalers:

- Organisatie- en teamdoelen helder
- Primaire proces van de organisatie
- Organisatiestructuur
- Leiderschap
- Beloningssysteem
- Informele machts-verdeling
- Historie van de organisatie

De nationale/regionale bepalers die invloed hebben op interculturele communicatie in teams zijn bijvoorbeeld de heersende normen en waarden in een cultuur, waarbij een onderverdeling tussen persoonlijkheidskenmerken en zakelijke normen en waarden te maken is. Daarnaast hebben denkprocessen met betrekking tot de beleving van tijd en communicatiegedrag (Hall 1979) invloed. Wat betreft persoonlijke bepalers zijn communicatievaardigheden, persoonlijke belangen, interculturele sensitiviteit, interculturele competenties en intercultureel bewustzijn van groot belang. Ook persoonlijke ervaringen en daarmee werkervaring heeft invloed, waaronder ook eerdere interculturele ervaringen meespelen. We zijn ons er echter van bewust dat alle persoonlijke achtergronden in de basis mede gevormd zijn door de nationale/regionale cultuur. Maar omdat we zoeken naar knoppen waaraan we

kunnen draaien om interculturele communicatie te verbeteren is deze onderverdeling van belang. Bepalers op organisatieniveau zijn van invloed omdat individuen immers onderdeel zijn van een organisatie en daarbinnen onderdeel zijn van een afdeling of team. Een belangrijk kenmerk van interculturele communicatie in teams is het hebben van (sub)doelen van de organisatie en het team (Varner 2000). Onder andere factoren als het primaire proces van de organisatie, de organisatiestructuur, leiderschap, het beloningssysteem, de informele machtsverdeling en de historie van de organisatie zijn ook bepalers van interculturele communicatie in teams.

## De bepalers getoetst in de praktijk

Na het literatuuronderzoek is in de praktijk bij acht bedrijven getoetst welke factoren de meeste, negatieve of positieve, invloed hebben op de samenwerking in interculturele teams. Er zijn 21 interviews gevoerd in acht verschillende organisaties; zowel de levensmiddelenindustrie, telecom, energiesector, retail- als printsector met een medewerker aantal tussen 1.000 en 247.000 waren vertegenwoordigd. De helft van de teams waren internationaal samengesteld, de anderen bestonden uit teamleden met verschillende regionale achtergronden (in Nederland). Daarnaast waren in bijna alle teams mensen vanuit verschillende vakgebieden vertegenwoordigd. De interviews zijn gevoerd met diverse teamleden en de betreffende manager/voorzitter. De interviews zijn aan de hand van open vragen gevoerd, waarbij de op basis van het literatuuronderzoek opgestelde lijst met bepalers als leidraad is meegenomen, met de hoofdvraag: Wat ervaren teamleden in interculturele samenwerking zelf als invloedrijk? Op basis van de resultaten van de interviews is vervolgens een lijst van bepalers die door geïnterviewden zelf genoemd zijn opgesteld. Deze is voorgelegd aan dezelfde interviewpartners waarbij hun gevraagd is in te schatten of de bepalers positieve of negatieve invloed hadden op de communicatie in hun teams.

Hieronder een overzicht met de bepalers van interne interculturele communicatie in de praktijk getoetst:

## Organisationele bepalers:

- Organisatie- en teamdoelen helder
- Samenstelling van het team
- Processen in het team (werkwijze, rollen en verantwoordelijkheden, verwachtingen)

*Zowel positieve als negatieve invloed*

## Persoonlijke bepalers:

- Werkachtergrond
- Gedeelde geschiedenis teamleden
- Communicatievaardigheden (niet goed kunnen luisteren)
- Persoonlijke belangen

*Zowel positieve als negatieve invloed*

## Nationale/regionale bepalers:

- Wijze van besluitvorming
- Omgaan met lastige situaties en kritiek

*Met name negatieve invloed en minder sterk*

Wat betreft organisationele factoren hebben team- en organisatiedoelen de meeste invloed. In positieve zin dragen heldere doelen bij aan de effectiviteit van communicatie in het team, in negatieve zin leidt het gebrek aan heldere doelen tot frustratie in de communicatie. De samenstelling van het team is een factor die ook veel invloed heeft, waarbij een klik tussen de teamleden een positieve invloed blijkt te hebben. Negatieve invloed heeft de samenstelling wanneer er grote afstand tussen teamleden wordt ervaren. Wat ook

invloed heeft zijn 'processen in het team'; op welke manier gewerkt wordt, hoe rollen en verantwoordelijkheden zijn verdeeld en welke verwachtingen er zijn. Als dit goed is georganiseerd is er duidelijk een positief effect; als dit niet het geval is, is er sprake van een negatief effect.

Op persoonlijk niveau blijken de bepalers 'werkachtergrond' en 'communicatievaardigheden' veel invloed te hebben. Werkachtergrond heeft met name een positief effect als de teamleden een geschiedenis met elkaar delen en als er teamleden zijn die veel ervaring hebben met interculturele communicatie in teams. Communicatievaardigheden kunnen als deze goed zijn een positief effect hebben, maar worden ook als negatieve bepaler bevonden. Bijvoorbeeld 'niet goed kunnen luisteren' kan een duidelijk negatief effect hebben. Tot slot heeft ook de factor 'persoonlijke belangen' een negatief effect als persoonlijke belangen de boventoon gaan voeren in een team.

Op nationaal/regionaal niveau zijn twee bepalers gevonden die enigszins invloed hebben, dus niet zo sterk als de eerder genoemde persoonlijke en organisationele bepalers. Opvallend is dat deze bepalers een negatieve invloed hebben; wanneer er verschil is in 'wijze van besluitvorming' wordt dit als belemmerend voor de samenwerking ervaren, evenals verschillen in 'omgaan met lastige situaties en kritiek'.

## Checklist 'efficiënte interne interculturele communicatie'

Wat het onderzoek leert is dat er een aantal knoppen is om aan te draaien. We willen niet alleen weten aan welke knoppen je kunt draaien, maar ook wanneer dat nuttig is. Een aantal factoren die invloed blijken te hebben kunnen pro actief 'ingesteld' of ingericht worden. Eigenlijk kunnen we stellen dat er een aantal voorwaarden is waaraan een team zou moeten voldoen om effectief intercultureel te kunnen communiceren. Daarvoor is op basis van het onderzoek en de Involve praktijkervaring een checklist ontwikkeld. Het mooiste is natuurlijk als u die kunt toepassen op het moment dat een team wordt samengesteld, maar soms bent u als projectmanager of communicatie adviseur niet in zo'n

vroeg stadium betrokken. Dan kunt u met deze checklist nagaan aan welke voorwaarden is voldaan om vervolgens in te kunnen schatten waar u nog iets aan moet of kan doen.

## Checklist 'efficiënte interne interculturele communicatie'

Deze checklist helpt u te bepalen of aan voorwaarden is voldaan om goede interne interculturele communicatie binnen teams te bereiken. Door na te gaan of aan de voorwaarden is voldaan kunt u inschatten in hoeverre u nog iets moet veranderen.

### Vooraf (en tijdens voor als je er later bij komt)

- Er zijn één of meer teamleden met ervaring in interculturele teams (in de brede zin van het woord)
- Teamleden hebben een duidelijk beeld van hun collega teamleden wat betreft interculturele achtergrond
- De rollen en verantwoordelijkheden binnen het team zijn goed verdeeld en duidelijk voor alle teamleden
- Indien er sprake is van verschillende talen hebben de teamleden een afspraak over welke taal (/talen) gesproken wordt en wanneer hiervan afgeweken kan worden
- De organisatiedoelen waarbinnen het team opereert zijn voor iedereen duidelijk
- De daaraan gekoppelde teamdoelen zijn voor alle teamleden duidelijk
- Alle teamleden zijn bekend met de bedrijfscultuur waarbinnen geopereerd wordt (op welke manier met elkaar omgegaan wordt, hoe je elkaar benadert etc.)

## Tijdens

- Werkwijze (vergaderstructuur, rapportagevorm etc.) is voor iedereen duidelijk en realiseerbaar (men heeft de capaciteit en gelegenheid om dit zo te doen)
- Indien van bepaalde processen gebruik wordt gemaakt is dit voor iedereen duidelijk
- De communicatieve vaardigheden (helder kunnen formuleren, kunnen luisteren, feedback in ontvangst kunnen nemen) van alle teamleden zijn voldoende voor deze samenstelling
- Teamleden hebben consensus over de manier waarop besluiten worden genomen
- Er heerst overeenstemming over hoe lang een meeting duurt en de frequentie van de meetings

*\*Note: Deze checklist (en whitepaper) is geschreven vanuit een bepaald cultuur perspectief, waarbij de Nederlandse cultuur en de vakspecifieke achtergrond (interne communicatie) uiteraard ook een invloed hebben.*

## Tenslotte

Met deze whitepaper hopen we nieuwe inzichten en handvatten te bieden voor het omgaan met en verbeteren van interculturele communicatie in organisaties. Niet alleen om de blik op het onderwerp te verbreden, maar juist om in deze tijd aan te kunnen sluiten bij de behoeftes van organisaties. En om zo de valkuil van het uitsluitend denken in nationale culturen te voorkomen. Want zoals gezegd, het succes van interculturele communicatie wordt beïnvloed door bepalers op zowel op nationaal, regionaal, organisatie als ook team en individueel niveau. Voor concrete

houvast bij het analyseren en verbeteren van interculturele communicatie, kunt u de checklist gebruiken. Tevens is in de bijlage een literatuuroverzicht opgenomen waarin u kunt vinden welke verschillende benaderingen bestaan en wat u er mee kunt.

## Meer informatie

Mogelijk heeft u niet altijd de capaciteit of expertise om zelf met interculturele communicatie aan de slag te gaan. Involve kan dan gepaste capaciteit en expertise in verschillende vormen bieden, bijvoorbeeld:

### Op individueel niveau:

- Het expliciteren van heldere rollen en verantwoordelijkheden in interne communicatie en het enablen van managers en medewerkers in hun interne communicatie competenties, in een interculturele setting.

### Op teamniveau:

- Het uitvoeren van een audit van het betreffende team aan de hand interviews en observaties;
- Het ontwikkelen van een uitgebreidere checklist op maat waarmee u zelf aan de slag kunt;
- Het ontwikkelen, organiseren en begeleiden van teamsessies gericht op het verbeteren van de interne teamcommunicatie (o.a. door het formuleren van heldere teamdoelen en werkwijzen);
- Tussentijdse evaluatie van de interculturele communicatie.

### Op organisatieniveau:

- Het ontwikkelen en realiseren van interne communicatie campagnes in een interculturele context;
- Het verwoorden en verbeelden van zowel organisatiedoelen in multinationals;
- Het opzetten van een werkbare communicatiestructuur in multinationale organisaties.

Involve is als enige bureau in Nederland volledig gespecialiseerd in interne communicatie. Mensen

bewegen tot resultaat. Dat is waar we voor staan en dagelijks met onze specialisten aan werken.

We helpen organisaties onder meer bij het ontwikkelen van een visie op interne communicatie, het toepassen van onze visie op de praktijk en we auditeren de interne communicatie op basis van de vijf resultaatgebieden voor interne communicatie. Natuurlijk bieden we ook ondersteuning per resultaatgebied, zoals verandermanagement, corporate storytelling, enabling van spelers, bouwen van een IC businesscase en inrichten van een communicatie structuur en van de IC functie. Altijd op maat en met de organisatie en haar spelers als uitgangspunt.

*Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:*

### **Involve**

Sophiaweg 89  
6523 NH Nijmegen  
T: 024 – 323 77 39  
F: 024 – 323 89 35  
E: [info@involve.eu](mailto:info@involve.eu)  
W: [www.involve.eu](http://www.involve.eu)

*Volg ons ook op sociale media:*

