

# Intercultural Balance Model

Gebruiksmogelijkheden	
Theoretisch inzicht	V
Instrument voor zelfanalyse	V
Instrument bij training	V
Instrument bij coaching	V
Instrument bij organisatie-analyse	X

Instructie	
Vorbereidingstijd	30 min.
Invullen en scoren vragenlijst	20 min.
Nabespreking	30 min.

## 1. Intercultural Balance Model

Door de toenemende globalisatie wordt de werkomgeving meer en meer divers. Steeds meer mensen van verschillende nationaliteiten gaan met elkaar samenwerken, het aantal multiculturele organisaties neemt toe, steeds vaker fuseren bedrijven met bedrijven over de grens en steeds meer bedrijven opereren naast het moederland ook in het buitenland. Gevolg hiervan is dat steeds meer zakenmensen ondernemen en werken in een interculturele setting. Door de verschillende perspectieven, verschillende moedertalen en normen en waarden van de culturen kunnen samenwerkingsvraagstukken, conflicten en spanningen ontstaan.

De toenemende globalisering levert de vraag op: Welke eigenschappen hebben mensen nodig om effectief te communiceren en samen te werken in een interculturele setting? Om een antwoord te krijgen op deze vraag kan men namelijk drie soorten theorieën beschouwen, namelijk: cultuurtheorieën, persoonlijkheidstheorieën en theorieën over menselijk gedrag.

Diverse bekende theorieën over cultuur (Hofstede, Trompenaars, Schein) gaan voornamelijk in op de verschillen en overeenkomsten tussen culturen. Landen worden geclassificeerd aan de hand van verschillende dimensies. Andere theorieën kijken voornamelijk naar de overeenkomsten en verschillen in waarden en normen (zie bijvoorbeeld [www.europeanvalues.nl](http://www.europeanvalues.nl)).

Persoonlijkheidstheorieën geven meer inzicht in de motivaties, behoeften en 'traits' van mensen. Hierbij kan naast de bekende 'Psychoanalyse' van Freud, gedacht worden aan de 'Big Five' van Goldberg en de 'Behoeften en motieven' theorie van Murray. Deze persoonlijkheidstheorieën gaan echter teveel uit van individuen en kunnen onderlinge interactie onvoldoende verklaren.

Theorieën over menselijk gedrag gaan juist wel in op deze menselijke interactie en geven inzicht in het verloop van deze interactie. Hierbij kan gedacht worden aan Pavlov's klassieke conditionering en de theorie van o.a. Ekehammer over interactionisme. Echter, deze gedragstheorieën bieden onvoldoende zicht en analyse op de onderliggende waarden, normen en motivatie van dit gedrag.

Aangezien de gangbare theorieën onvoldoende handvatten geven en onvoldoende ingaan op welke eigenschappen een individu nodig heeft om effectief te communiceren en om te gaan met een individu met een andere culturele achtergrond, heeft Fazili Consulting een eigen theoretisch model ontwikkeld. Het theoretisch model van Fazili Consulting maakt gebruik van een combinatie van cultuurtheorieën, persoonlijkheidstheorieën en theorieën over menselijk gedrag. Het theoretisch model is vervolgens vertaald in een vragenlijst, dat de mate van interculturele effectiviteit voorspelt.

Fazili Consulting hanteert in haar theoretisch model de volgende definitie voor interculturele effectiviteit:

*Interculturele effectiviteit: een zodanige houding en communicatie jegens de ander, dat er sprake is van evenwicht in het enerzijds openstellen voor de andere cultuur, en het anderzijds naar voren brengen van de eigen cultuur; gebaseerd op wederzijds respect.*

In dit model gaat het om het openstellen voor andere culturen (cultuurtheorieën), om de eigen houding en eigen kenmerken (persoonlijkheidstheorieën) en over de interactie met de ander (gedragstheorieën).

Op basis van deze uitgangspunten en persoonlijke ervaring heeft Fazili Consulting een lijst van vijf hoofdcompetenties opgesteld, die de interculturele effectiviteit van een individu bepalen. Deze competenties zijn: respect, inlevingsvermogen, extraversie, flexibiliteit, openstaan voor nieuwe ervaringen en ideeën (manier van waarnemen en beleving), en de conflicthanteringsstijl.

Uit enkele gerenommeerde en wetenschappelijk gevalideerde vragenlijsten zijn de vragen geselecteerd die de bovenstaande competenties meten. Voor de samenstelling van de IEM vragenlijst is gebruik gemaakt van de EPPS (Edwards Personal Preference Schedule), de MBTIO (Myers-Briggs Type Indicator) en de Thomas Killman vragenlijst voor conflicthantering.

Aan de hand van de 'behoeften en motieven' theorie van Murray is de EPPS ontwikkeld. Deze theorie geeft aan dat behoeften en motieven gedrag beïnvloeden. Voorbeelden van behoeften zijn de behoefte aan vriendschap, variatie, respect en macht. Deze persoonlijkheidstheorieën gaan teveel uit van individuen en kunnen onderlinge interactie onvoldoende verklaren. Voor interculturele effectiviteit zijn met name de variabelen respect en inlevingsvermogen van belang.

De MBTIO is gebaseerd op de Type theorie van Jung. De typen van Jung geven aan waar de voorkeuren voor gedrag van mensen vandaan komen. Hij stelde twee verschillende assen voor op basis waarvan een persoonlijkheidstype kon variëren: de eerste as was die van introversie - extraversie, de tweede die van denken - voelen. Voor interculturele effectiviteit is met name de mate van extraversie en de waarneming en beleving (voelen) van individuen van belang.

Het wereldwijd populairste model op het terrein van conflicthantering is het conflict mode instrument van Thomas & Kilmann, beter bekend als het Thomas-Kilmann model. Het model gaat uit van de stelling, dat het omgaan met tegenstrijdige belangen altijd een spanningsveld oplevert tussen twee menselijke neigingen. Aan de ene zijde is dat assertiviteit: de wens om je (eigen) doelen naar voren te brengen en te realiseren. Aan de andere zijde is dat coöperativiteit: de wens om de relatie met de ander goed te houden en om de ander tegemoet te komen.

De vijf gebruikte competenties voor het Intercultural Balance Model hebben de volgende betekenis:

### 1. Respect

De aanzien, eerbied of waardering, die men heeft voor iemand om zijn kwaliteiten of vaardigheden. Het woord betekent oorspronkelijk "omzien naar", en vandaar "rekening houden met". In een interculturele setting is respectvol omgaan met de ander één van de randvoorwaarden van een goede communicatie, echter teveel respect zorgt voor een te grote bescheidenheid waardoor er geen daadwerkelijk contact gelegd kan worden.

### 2. Inlevingsvermogen

Ook wel Empathie genoemd; de kunde of vaardigheid om je in te leven in de gevoelens van anderen. Inlevingsvermogen helpt erbij om cultuurverschillen te herkennen, te interpreteren en te begrijpen, echter teveel inlevingsvermogen kan ten koste gaan van de eigen culturele identiteit.

### 3. Extraversie

Bij een extraverte instelling is de energie naar buiten gericht, op mensen, activiteiten en dingen. Extraverte mensen zijn energiek, enthousiast, actiegericht, spraakzaam en assertief. Zij vinden het fijner om met andere mensen samen te zijn dan om alleen te zijn. In een onbekende, interculturele setting, zijn spraakzaamheid, actiegerichtheid en assertiviteit in een gezonde mate een vereiste om in contact te komen. Echter een te hoge score zorgt ervoor dat de gesprekspartner te weinig ruimte krijgt om zich te uiten, waardoor er geen daadwerkelijk contact gemaakt wordt.

### 4. Waarneming en beleving

De variabele waarneming en beleving kijkt in welke mate een individu, een flexibele houding heeft en openstaat voor nieuwe ervaringen, ideeën en concepten. In een interculturele setting kom je steeds in nieuwe situaties terecht waarop je snel moet reageren, je kan geen gebruik maken van het eigen referentiekader; een gezonde mate van nieuwsgierigheid is dan ook onmisbaar.

### 5. Conflictanheringsstijl

In deel twee van de IEM vragenlijst wordt de conflictstijl gemeten. Bij interculturele effectiviteit gaat het met name om de dichotomie tussen assertief en coöperatief gedrag. De interculturele effectiviteit van een individu wordt negatief beïnvloed door een lage score op coöperatief gedrag, omdat door het vertonen van competitief gedrag bij een eerste kennismaking men vijandelijk overkomt bij de ander en daardoor geen contact kan maken. Openstaan voor de ander is belangrijk bij het aangaan van contact, en dit gaat niet samen met competitief gedrag. Tevens heeft ook een subassertieve houding een negatieve invloed op interculturele effectiviteit, omdat men met een subassertieve houding geen initiatief neemt in het gesprek en de eigen positie onderbelicht.

## 2. Instructie

Om in het kort meer zicht te krijgen op de werking van het Intercultural Balance Model treft u hieronder een deel van de vragenlijst aan. De totale vragenlijst bestaat uit 112 stellingen. De vragenlijst die u hieronder aantreft bestaat uit 35 stellingen. U kunt dus de werking van het model zien en een deel van uw score. Als u het Intercultural Balance Model wilt inzetten voor uw organisatie gelieve u contact op te nemen met Fazili Consulting.

U treft hieronder stellingen aan, telkens een A of een B stelling. U dient bij elke paar stellingen een keuze te maken tussen de A stelling en de B stelling. Ook als beide stellingen u niet aanspreken, dient u toch een stelling te kiezen.

3.	A. Ik ben niet tevreden met het werk dat ik makkelijk aankan; ik wil moeilijk en eervol werk. B. Ik vind het interessant de redenen te weten waarom de mensen doen zoals ze doen.
8.	A. Ik verplaats mij graag in de gevoelens van anderen om ze daardoor beter te begrijpen. B. Ik wil heel hard werken om iets in het leven te bereiken.
11.	A. Ik vind het leuk om geestig uit de hoek te komen. B. Ik probeer vaak in de huid van een ander te kruipen om er achter te komen wat er in hem of haar omgaat.
13.	A. Ik vind het prettig als mijn vrienden met me meevoelen als ik moeilijkheden heb B. Ik houd er van iemand ergens om te kunnen bewonderen.
14.	A. Ik vraag consequent de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing. B. Ik probeer datgene te doen wat noodzakelijk is om overbodige spanningen te vermijden.
17.	A. In een groep neem ik graag de beslissingen over wat we zullen gaan doen. B. Ik vind het leuk om te proberen vooruit te bedenken wat iemand op een gegeven ogenblik zal gaan doen.
21.	A. Mijn werktafel of de plaats waar ik werk houd ik graag ordelijk en netjes. B. Ik probeer steeds aan te voelen wat er in een ander omgaat.
26.	A. Ik denk graag na over het karakter van mijn vrienden en hoe ze zo geworden zijn. B. Ik vind het wel eens leuk om iets te doen waar de mensen grote ogen bij opzetten.
28.	A. Ik ben doorgaans vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden. B. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen.
29.	A. Ik wil graag werken onder mensen waar ik bewondering voor heb. B. Ik denk graag na over het karakter van mijn vrienden en kennissen.
31.	A. Ik zou best een tocht door onbekende streken willen maken.

	B. Ik vind het interessant om me in de gevoelens van de mensen te verdiepen.
36.	A. Ik houd er van om me vrij en onafhankelijk te voelen. B. Ik houd er van naar mensen te kijken en ze te bestuderen.
38.	A. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen. B. Soms probeer ik de ander te sussen om onze relatie goed te houden.
41.	A. Het doet mij goed om een beetje verwend te worden als ik ziek ben. B. Ik houd er van om naar mensen te kijken en ze te bestuderen.
43.	A. Ik vertel de ander mijn gedachten en vraag hem de zijne. B. Ik probeer hem de logica en voordelen van mijn standpunt te tonen.
46.	A. Ik bewijs mijn vrienden graag een dienst. B. Ik geef mij graag goed rekenschap van de gevoelens en de motieven van anderen.
51.	A. Ik houd er van na te denken over wat de mensen doen en waarin ze het doen. B. Ik stel er prijs op mijn vrienden vaak te zien.
55.	A. Ik geloof dat door teleurstellingen en verdriet mijn karakter rijper en wijzer is geworden. B. Het interesseert mij te weten wat er in de mensen omgaat.
60.	A. Ik heb het met mensen te doen als ze pijn hebben of ziek zijn. B. Het interesseert me te weten wat er in de mensen omgaat.
62.	A. Ik probeer alle belangen en geschilpunten onmiddellijk boven tafel te krijgen. B. Ik probeer de kwestie uit te stellen tot ik enige tijd heb gehad om erover na te denken.
65.	A. Ik vind het interessant de redenen te weten waarom de mensen doen zoals ze doen. B. Ik vind het prettig als mijn vrienden met me meeleven als ik moeilijkheden heb.
67.	A. In mijn aanpak van onderhandelingen probeer ik rekening te houden met de wensen van de ander. B. Ik neig er altijd toe het probleem direct te bespreken.
70.	A. Ik vind het interessant om me in de gevoelens van mensen te verdiepen. B. Als ik op reis ga dan vind ik het prettig om alles van te voren goed te regelen.
72.	A. Ik stel mij erg vaak ten doel al onze wensen te bevredigen. B. Soms laat ik anderen verantwoordelijkheid nemen om het probleem op te lossen.
75.	A. Ik pluis graag de gevoelens van anderen uit. B. Ik vind het naar dat ik veel dingen niet aankan.
80.	A. Ik probeer vaak in de huid van een ander te kruipen om er achter te komen wat er in hem of haar omgaat. B. Als iemand me beledigt dan laat ik dat niet op me zitten.
84.	A. Ik denk graag na over het karakter van de mensen om mij heen en hoe ze zo geworden zijn. B. Ik wil graag helemaal vrij zijn in mijn doen en laten.
89.	A. Ik probeer vaak in de huid van een ander te kruipen om er achter te komen wat er in hem of haar omgaat. B. Ik vind het leuk om in een groepje als leider beschouwd te worden.
94.	A. Ik werk vaak langer door om een bepaalde taak af te kunnen krijgen. B. Ik houd er van om na te denken over wat de mensen doen, en waarom ze het doen.
100.	A. Ik erger me vaak aan de domme en ondoordachte meningen van sommige mensen. B. Ik denk er vaak over na hoe het karakter van de mens nu eigenlijk in elkaar zit.
101.	A. Ik ben gewoonlijk vastberaden in het nastreven van mijn doeleinden. B. Gewoonlijk vraag ik de hulp van de ander bij het uitdenken van een oplossing.
104.	A. Het interesseert mij te weten wat er in de mensen omgaat. B. Ik hou er van om de mensen te troosten als ze met hun moeilijkheden bij me komen.
106.	A. Ik probeer de gevoelens van de ander niet te kwetsen. B. Ik maak de ander altijd deelgenoot van het probleem, zodat we het uit kunnen werken.
109.	A. Ik vind het interessant de redenen te weten waarom de mensen doen zoals ze doen. B. Ik houd van reizen en trekken.
112.	A. Ik geef me graag rekenschap van de gevoelens en motieven van anderen. B. Als ik een of ander werkje te doen heb, maak ik dat graag achter elkaar af.

## Score Interculturele Effectiviteit

### 3. Score

- Omcirkel uw antwoorden van de stellingen in onderstaand formulier.
- Tel per kolom het aantal omcirkelde A en B en vul dit getal in onderaan de tabel (de laatste kolom rechts hoeft u niet te tellen).
- Vul uw score bij de letters 'I' en 'S' in op het gekleurde scoreformulier.

3		B					A
8		A					B
11		B					A
13		A		B			
14			B		A		
17		B					A
21		B					A
26		A					B
28					B	A	
29		B		A			
31		B					A
36		B					A
38	B				A		
41		B					A
43					A	B	
46		B					A
51		A					B
55		B					A
60		B					A
62			B		A		
65		A					B
67	A				B		
70		A					B
72			B		A		
75		A					B
80		A					B
84		A					B
89		A					B
94		B					A
100		B					A
101					B	A	
104		A					B
106	A				B		
109		A					B
112		A					B
<b>totaal</b>							
	<b>A</b>	<b>I</b>	<b>O</b>	<b>R</b>	<b>S</b>	<b>V</b>	<b>X</b>

Variabele	<b>R</b> Respect	<b>I</b> Inlevings- vermogen	<b>E</b> Extraversie	<b>W</b> Waarneming en beleving	<b>V</b> Vechten	<b>S</b> Samenwerken	<b>O</b> Ontlopen	<b>A</b> Aanpassen
Rood		0				0		
25%		1 2				1		
		3 4 5				2		
		6 7				3		
		8						
10%		9						
Oranje		10				4		
						5		
		11						
Groen		12				6		
30%		13				7		
		14						
		15				8		
Oranje		16				9		
10%								
		17						
Rood		18 19						
25%		20 21 22						
		23 24						
		25						

De vragenlijst geeft een indicatie over de interculturele effectiviteit van een persoon. Bij het scoren van de antwoorden in de vragenlijst wordt duidelijk, waarom Fazili Consulting de naam 'Intercultural Balance Model' heeft gehanteerd. Bij het aangaan van contact moet een persoon meerdere competenties benutten. Een balans tussen de verschillende competenties bepaalt de effectiviteit van het gedrag van een persoon.

Een intercultureel effectieve score wordt aangegeven met een (relatief) rechte lijn in het groene gebied van het scoreformulier.

Een minder rechte lijn en/of een lijn die zich in of in het oranje gebied of in het rode gebied bevindt, symboliseert een lagere interculturele effectiviteit en geven een oranje of een rode indicatie voor interculturele effectiviteit.

Een groene indicatie geeft aan dat een persoon intercultureel effectief is, een oranje indicatie geeft aan dat de interculturele effectiviteit van een persoon redelijk is en dat de persoon enkele aandachtspunten en leerpunten heeft. Een rode indicatie geeft aan dat de interculturele effectiviteit van een persoon laag is en dat er een duidelijk te omschrijven ontwikkelpunt is.

#### **4. Achtergrondliteratuur**

- Change: a Question of Culture, Fazili Consulting, 2006
- Reader Cultuur, Fazili Consulting, 2005
- Culturele Competentie, van Nispen en van Stralen, van Gorcum, 2010
- Culture Experienced, van Nispen