

Diversiteitscompetentie

Niet culturen, maar mensen ontmoeten elkaar

Extra verwerkingsopdrachten

Edwin Hoffman
Arjan Verdooren

Deze [extra verwerkingsopdrachten](#) horen bij *Diversiteitscompetentie* van Edwin Hoffman en Arjan Verdooren.

© 2018 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Noot van de uitgever

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

ISBN 978 90 469 0622 4

NUR 812

Maak deze opdrachten samen met een of meer medestudenten of collega's. Vergelijk de uitwerking van elke opdracht met die van hen:

- Wat was hetzelfde?
- Wat was anders?
- Wat valt op?

1 Cultuur: overal en nergens

- 1 Herlees paragraaf 1.2.1 *Cultuur als een model van en voor de werkelijkheid*. Cultuur beïnvloedt zowel onze interpretatie als onze beoordeling van dingen: ze is een model *van en voor* de werkelijkheid. Denk terug aan een situatie waarin jij (of iemand anders) iets of iemand onjuist of oneerlijk inschatte of beoordeelde, omdat jij (of de ander) het eigen referentiekader gebruikte als een model van en voor de werkelijkheid.
- 2 Herlees paragraaf 1.2.2 *Cultuur en vertrouwdheid*. Een van de lastigste dingen om te begrijpen van een andere cultuur zijn de tegenstrijdigheden en paradoxen. Denk aan een tegenstelling of paradox in een van je eigen culturele groepen. Hoe zou je deze verklaren aan een buitenstaander?
- 3 Herlees paragraaf 1.2.3 *Culturele menging* en probeer een voorbeeld te vinden van culturele hybriditeit: een cultureel verschijnsel dat het resultaat is van verschillende invloeden vanuit verscheidene culturen. Doe wat onderzoek naar de achtergrond en geschiedenis van dit fenomeen. Maak een korte vlog waarin je deze geschiedenis in twee à drie minuten uitlegt.
- 4 Zoek drie reclameadvertenties van het land waarin je leeft. In welke mate weerspiegelen deze advertenties de nationale cultuur? Zouden deze advertenties ook werken in een ander land? In welke landen wel en in welke niet, denk je? Waarom wel of niet?
- 5 Denk terug aan drie ontmoetingen die je afgelopen week had. Benoem voor elke ontmoeting:
 - welke groepslidmaatschappen (sociale groepen) je deelde met de persoon/personen die je ontmoette (bijvoorbeeld nationaliteit, generatie, gender, politieke overtuiging of muziekvoorkeur);
 - minstens drie groepslidmaatschappen die jullie niet gemeenschappelijk hadden;
 - of de ontmoeting voor jou intercultureel aanvoelde of niet. Leg uit waarom je dat zo voelde.

2 Van interculturele competentie naar diversiteitscompetentie

- 1 Herlees paragraaf 2.2.4 *'Allergische reacties'* en lees de volgende casusbeschrijving:

Een lokaal team van politiefunctionarissen van een Caribisch eiland werkt samen met een team politiefunctionarissen uit een West-Europees land. De teams onderzoeken een maatschappelijk gevoelig onderwerp. Na een paar weken raken beide teams toenemend gefrustreerd over elkaar. De Europese functionarissen vinden de Caribische collega's ontwikkend, vaag en onbetrouwbaar. De Caribische deelnemers vinden de Europeanen bot, rigide en arrogant. Als gevolg hiervan confronteren de Europeanen hun Caribische collega's tijdens overleggen op een dikwijls ongeduldige en onvriendelijke toon. De Caribische deelnemers beginnen de Europeanen te mijden.

Beschouw dit als een wederzijdse allergische reactie van beide partijen.

- a Wat zijn de allergieën van beide partijen?
 - b Wat zijn de valkuilen van beide partijen?
 - c Wat zouden de kwaliteiten (positieve kenmerken) kunnen zijn die de zienswijzen van beide partijen beïnvloeden?
 - d Wat zou in de samenwerking met de anderen de uitdaging kunnen zijn voor beide partijen?
- 2 Herlees paragrafen 2.3.2 *Normalisering* en 2.3.3 *Multicollectiviteit en interculturele competentie*.

Een voetbaltrainer heeft een buitenlandse speler in zijn team die verscheidene keren te laat is gekomen op de training. Een van de assistenten suggereert dat dit waarschijnlijk te wijten is aan culturele verschillen.

Hoe zou de trainer reageren als hij kiest voor een aanpak van normalisering en deculturalisering? Wat zouden zijn overwegingen en aanpak zijn?

- 3 Herlees paragraaf 2.3.4 *Kennis, attitude en vaardigheden*. Bekijk de attitudes en vaardigheden voor interculturele competentie nog eens. Overweeg voor jezelf bij elke attitude of vaardigheid of deze een sterk of zwak aspect is van jouw competentie. Neem de hiernavolgende tabel over en vul deze in. Geef jezelf voor elke competentiecomponent een score tussen 1 en 5 (1 = zwak, 2 = gemiddeld, 3 = voldoende, 4 = goed en 5 = uitstekend).

Beschrijf voor elk van de twee componenten met de hoogste score een voorbeeld (in trefwoorden) dat jouw hoge score illustreert. Doe hetzelfde voor de twee componenten met de laagste score. De voorbeelden kunnen elke interactie betreffen, dus niet noodzakelijk met iemand met een andere nationale, etnische of religieuze achtergrond.

Bespreek met een collega of medestudent jullie scores en voorbeelden en vergelijk waarin jullie hetzelfde of juist anders zijn.

Interculturele competentie	Score 1-5	Voorbeeld
Kennis <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zelfkennis ▪ (Flexibele) culturele kennis ▪ Kennis van mechanismen en factoren als taal, macht, psychologie en identiteit 		
Attitudes <ul style="list-style-type: none"> ▪ Empathie ▪ Openheid ▪ Inclusiviteit ▪ Flexibiliteit 		
Vaardigheden <ul style="list-style-type: none"> ▪ Emotionele stabiliteit ▪ Oordeel opschorten ▪ Vermijden van het toe- vlucht nemen tot stereo- typen, generalisaties of het toeschrijven van negatieve eigenschappen ▪ Communicatieve vaardigheden 		

- 4 Herlees paragraaf 2.3 *Interculturele competentie*. Kijk terug op je eigen ontwikkeling van interculturele competentie tot nu toe.
- a Hoe zou jij jouw eigen ontwikkeling willen beoordelen?
 - b Welke ervaringen hebben je geholpen te leren?
 - c Wat moet je nog leren of ervaren om je verder te kunnen ontwikkelen?

3 Kritische diversiteitsthema's: macht en ethiek

- 1 In paragraaf 3.1.2 *Macht, groepen en privileges* is het thema 'privilege' besproken. Bekijk de originele lijst van Peggy McIntosh over *white privilege* op de website winnipeg.ca/clerks/boards/citizenequity/pdfs/white_privilege.pdf
 - a Hoeveel en welke 'privileges' zijn naar jouw gevoel van toepassing op jou? Wat betekent dit voor jou?
 - b Zijn alle genoemde privileges relevant in de samenleving waarin jij leeft? Zo niet, welke zou je anders benoemen en hoe? Of anders, welke zou je toevoegen? Noem in beide gevallen ten minste drie privileges.

- 2 In paragraaf 3.1.4 *Verhalen en stereotypen* staat dat 'dominante verhalen' ook geproduceerd en bevestigd worden door nieuwsberichten. Vaak worden verhalen niet direct door het nieuws gemaakt, maar spelen ze op de achtergrond mee als vanzelfsprekende aannames en zienswijzen. Het voorbeeld van de lezing van Hans Rosling illustreert bijvoorbeeld hoe verhalen in het nieuws dikwijls de opvatting veronderstellen en bevestigen dat westerse landen veel verder ontwikkeld zijn dan niet-westerse landen. Kijk naar het actuele nieuws in de kranten, op de televisie of op internet. Welk dominant verhaal over een van jouw groepen of een andere groep is in het nieuws en in welk nieuwsitem herken je dit? Kun je een alternatief verhaal vinden of bedenken dat dit dominante verhaal tegensprekt, nuanceert of aanvult?

- 3 In paragraaf 3.1.7 *Uitsluiting en onbewuste vooroordelen* bespraken we dat vooroordelen onbewust een invloed op mensen uitoefenen. Dikwijls zijn de verwachtingen die je hebt van anderen onbewust beïnvloed door maatschappelijke beelden en verhalen, zoals het voorbeeld van Chimamanda Ngozi Adichie in paragraaf 3.1.4 *Verhalen en stereotypen*:

'Een aantal jaar geleden bezocht ik Mexico vanuit de VS. Het politieke klimaat in die tijd was gespannen en er was veel discussie over immigratie. Zoals zo vaak in Amerika, stond immigratie synoniem voor Mexicanen. Er waren eindeloos veel verhalen over Mexicanen die het zorgsysteem zouden misbruiken, stiekem de grens oversteken, gearresteerd worden bij de grens, dat soort dingen. Ik herinner me dat ik de eerste dag in Guadalajara de mensen naar hun werk zag gaan, tortilla's orollend op de markt, rokend, lachend. Ik herinner me dat ik eerst lichte verbazing voelde. En toen werd ik overvallen door schaamte. Ik realiseerde me dat ik zo ondergedompeld was geweest in de mediaberichtgeving over Mexicanen, dat ze in mijn hoofd nog maar één ding waren: 'de verachtelijke immigrant'. Ik was in het enkelvoudige verhaal getrapt over Mexicanen en ik had me niet beschaamder kunnen voelen dan toen (...)' (eigen vertaling van Adichie, 2009).

Probeer een situatie terug te halen waarin je je realiseerde dat jouw verwachtingen van andere mensen bepaald werden door een dominant verhaal of stereotype. Beschrijf de situatie. Waardoor beseftte je dat je deze onbewuste verwachtingen had?

- 4 Lees het volgende voorbeeld uit paragraaf 3.2.6 *Pluralisme en dialoog* nog eens:

Een Duitse sollicitant voor een functie als netwerkbeheerder wordt uitgenodigd voor een gesprek. Hij is de ideale kandidaat voor de functie en heeft alle benodigde kwalificaties en ervaringen. In het begin van het gesprek legt hij uit dat hij geen handen schudt met vrouwen vanwege zijn religieuze overtuigingen. Allebei zijn potentiële managers, een man en een vrouw, zijn aanwezig bij het gesprek. De mannelijke manager is even stil. ‘Wat betekent dat precies? Als ik je een opdracht geef, neem ik aan dat je die uitvoert. Maar wat als zij jou een opdracht geeft?’, vraagt hij, met een knikje richting zijn vrouwelijke collega. ‘Voor mij maakt dat geen enkel verschil’, antwoordt de sollicitant. ‘Ik accepteer jullie beiden op dezelfde manier als leidinggevend. Het is uit respect dat ik haar hand niet schud. Voor mij is het respectloos om de hand van een vrouw aan te raken die geen direct familielid is.’ Na enig overleg besluiten de managers de sollicitant aan te nemen. In zijn functie zou hij vooral interne contacten onderhouden, wat hem de gelegenheid gaf om zijn collega’s gezamenlijk één keer uit te leggen waarom hij geen handen schudt. Was het om een andere functie gegaan met veel externe contacten hadden ze wellicht een andere beslissing genomen, aangezien dit een barrière had kunnen worden voor zijn professionele effectiviteit. Nadat de sollicitant was aangenomen, werd hij een zeer gewaardeerde en gerespecteerde collega. Er waren nooit enige problemen met zijn acceptatie van vrouwelijke collega’s als gelijke of leidinggevende.

- a Wat vind je van het besluit van de manager om de sollicitant de baan te geven? Ben je het ermee eens? Waarom wel of niet?
- b Kun je je voorstellen dat onder andere omstandigheden de beslissing anders zou uitvallen, bijvoorbeeld als de sollicitatie een andere functie, andere taken of een ander soort bedrijf of sector betreft? Waarom wel of niet?
- 5 Herlees in paragraaf 3.2.7 *Menselijke universalis, vermogens en gemeenschappelijkheden* het stuk over de *capabilities*-benadering. Denk aan een cultureel gebruik dat controversieel is of als zodanig kan worden beschouwd, bijvoorbeeld besnijdenis van jongens en meisjes, stierenvechten of lijfstraffen op school. Welke van de menselijke vermogens wordt door dit gebruik geweld aangedaan?
- 6 Herlees het voorbeeld over de cirkel van invloed (paragraaf 3.2.10 *Ethiek in de praktijk: cirkel van invloed*).
- a Wat vind je van de reactie van de vrouw die opstond in de trein? Denk je dat haar reactie passend en effectief was? Waarom wel of niet?
- b Kun jij een andere goede of betere reactie voorstellen? Beschrijf deze.

4 Diversiteitssensitieve communicatie en het TOPOI-model

- 1 Herlees paragraaf 4.5 *Interpersoonlijke communicatie: inhoud, betrekking en sociale representaties*.

In een Duits-Thaise joint venture zegt Lars tegen Somchai: ‘Somchai, jij leidt dit project op z’n Thais, maar in Duitsland pakken we de dingen anders aan. Ik zal het je laten zien.’ Somchai denkt bij zichzelf: Mijn projectplan is mijn eigen idee! Waarom reduceert hij mij tot mijn nationaliteit? Duitsers zijn inderdaad zo bot als men zegt (eigen vertaling van Rathje, 2014).

Benoem wat er op de drie lagen van de communicatie in dit gespreksfragment gebeurt:

- a Op inhoudsniveau: welke informatie draagt Lars over aan Somchai?
 - b Op betrekkingniveau: hoe (waarom) raakt de inhoud van Lars’ uitspraak Somchai persoonlijk en welke invloed kan deze uitspraak hebben op hun relatie?
 - c Welke sociale representatie maakt dat Lars zegt wat hij zegt? Welke sociale representatie maakt dat Somchai de uitspraak van Lars opvat zoals beschreven?
- 2 Lees de ingezonden brief uit paragraaf 4.5 *Interpersoonlijke communicatie: inhoud, betrekking en sociale representaties* nog eens en benoem de passages waarin de vrouw verwijst naar de heersende sociale representaties rondom vrouw-zijn en carrière. Noteer welke vanzelfsprekende aannames ze bedoelt.

Bespreek met een collega of medestudent:

- wat jullie bevindingen zijn;
- uit welk jaar deze brief ongeveer dateert; motiveer jullie antwoord;
- of jullie deze aannames herkennen in jullie leven/omgeving;
- (als je een vrouw bent) of deze aannames ook een rol spelen in jouw leven; of je nog andere – ook elkaar tegensprekende – aannames rondom het vrouw-zijn kent;
- (als je een man bent) welke – ook elkaar tegensprekende – aannames er spelen rondom het man-zijn.

De ingezonden brief:

‘Wat een openbaring, het interview met A. over onder andere de verwarring die zij heeft ten aanzien van het westers feminisme. Ik ben een vrouw van 29 jaar, leef zeer zelfstandig in de hoofdstad des lands en heb een baan met aanzien bij een internationaal reclamebureau. Kortom: een vrouw zoals een vrouw anno (...) behoort te zijn. Echter sinds november vorig jaar zit ik overspannen in de ziektewet. Dit jachtige, gematerialiseerde leven heb ik al die tijd goedgepraat en volgehouden, omdat ik wist dat dit nu eenmaal het leven is voor een jonge, moderne vrouw. Alleen begon ik mij steeds meer vervreemd te voelen van al het abstracte waar ik mee bezig was. Uiteindelijk heeft dit ertoe geleid dat ik nu (heel verward) thuiszit. Als ik eerlijk ben, weet ik precies waar de schoen knelt: ik ben te lang met het “onwezenlijke” bezig geweest, ik zoek iets substantiëlers. Ik wil “zin” geven. Ik wil terug naar mijn bron zoals A. zo mooi stelt. Ik heb mijzelf verloren. Ik wil meer die zorgende kant op, voedend zijn en inhoud geven aan menselijke waarden en normen.

Deze kant van mij stop ik helaas meteen ook weer weg. Het is in onze maatschappij immers totaal niet gepast en onfeministisch om zo te denken. Ik veroordeel mijzelf dan ook en voel mij belachelijk dat deze verlangens in mij leven: zo denk je toch niet als hoogopgeleide, moderne vrouw? Het interview met A. trof mij echter in het hart. Ik vond iets van mijzelf terug. Nu heb ik daar nog het verhaal van een ander voor nodig, maar ik hoop dat ik op een dag zo sterk ben om zonder schroom over deze kant van mijzelf te spreken en mijn leven anders in te richten.' (De bron en het publicatiejaar staan aan het eind van de verwerkingsopdrachten bij dit hoofdstuk.)

- 3 Herlees paragraaf 4.5.2 *Sociale representaties als vooroordelen en stereotypen*.
- Heb je jezelf ook weleens betrappt op vooroordelen of stereotypen ten aanzien van bepaalde personen of groepen, die niet bleken te kloppen? Zo ja, om welke vooroordelen of stereotypen ging het en wat klopte er niet?
 - Jij maakt net als ieder mens deel uit van verschillende sociale verbanden ofwel groepen. Bestaan er ten aanzien van een of meer van deze groepen waartoe jij behoort bepaalde vooroordelen of stereotypen? Zo ja, welke? Hoe ga jij daarmee om?
- 4 Herlees paragraaf 4.8 *Het TOPOI-model in een schema* en paragraaf 4.9 *Toepassing van het TOPOI-model op een casus*. Neem een situatie uit de praktijk waarin volgens jou sprake is van culturele verschillen en misverstanden. Bedenk daarbij dat – zoals je hebt kunnen lezen – culturele verschillen niet alleen nationaal-culturele verschillen hoeven te betreffen, maar ook betrekking kunnen hebben op andere collectieven. Probeer deze situatie te analyseren met behulp van het TOPOI-model en ga voor elk gebied van TOPOI na wat er mogelijk mis is gegaan. Overdenk daarbij ook steeds de drie kernreflectie-vragen: 1) Wat is mijn aandeel?, 2) Wat is het aandeel van de ander (ofwel wat is ieders aandeel)? en 3) Wat is de mogelijke invloed vanuit ieders ruime sociale omgeving: heersende opvattingen, beelden, vooroordelen, stereotypen, (historische) collectieve ervaringen?
- Het kan zijn dat niet elk gebied van TOPOI aan de orde is. Wees ook niet strikt in het bepalen op welk gebied een bepaald verschil of misverstand precies thuishoort. Zoals gezegd zijn de TOPOI-gebieden onlosmakelijk met elkaar verbonden en is er soms een zekere overlap.

De brief dateert uit 1995 (*de Volkskrant*). De actualiteit van de brief blijkt uit het Duitse opzienbarende boek *Dann mach doch die Bluse zu* van Birgit Kelle. In dit boek pleit Kelle voor '*het goede recht van iedere vrouw, haar leven zo te leven, zoals het haar gelukkig maakt*' (eigen vertaling van Kelle, 2013, flaptekst). In een interview zegt Kelle: '*Vroeger werd druk uitgeoefend dat wij thuis bleven, tegenwoordig is er de tegendruk dat we werkzaam moeten zijn. Wij worden van de ene rol in de andere geduwd. Vandaag de dag moeten we ervoor vechten bij onze kinderen te mogen blijven. In een gelukkig-zijn als moeder en echtgenote is niet voorzien. Integendeel, het wordt gezien als verraad aan de zaak van vrouwen*' (eigen vertaling van Kerschbaumer, 2013, p. 2).

5 Het TOPOI-gebied Taal: verbale en non-verbale taal

- 1 Herlees paragraaf 5.1.2 *Hoge- en lage-contextcommunicatie*.
 - a Herschrijf het gesprek uit paragraaf 5.1.2 in het voorbeeld van moeder Fatima en haar zoon in een volledige, expliciete lage-contextcommunicatiestijl.
 - b Lees het volgende gespreksfragment en beantwoord de vragen eronder:

George Hall, een zakenman uit de VS, is op een beurs op zoek naar nieuwe zakenkansen met China. Hij raakt in gesprek met algemeen directeur mijnheer Li. Na een informeel gesprekje komt hij op het onderwerp van zijn producten en hoe Li's bedrijf er baat bij zou kunnen hebben. Hall stelt voor bij Li langs te komen om hem van meer details en documentatie te voorzien met betrekking tot zijn producten.

'Li antwoordt in tamelijk goed Engels: "Dat zou interessant zijn."

In de wetenschap dat hij nog maar een paar dagen in Beijing is, wil Hall een tijdstip vastleggen. "Wanneer kunnen we elkaar ontmoeten?" vraagt Hall.

"Ah, deze week is erg druk", antwoordt Li.

"Jazeker", zegt Hall. "Wat vindt u van 10 uur morgenvroeg? Zien we elkaar hier?"

"Morgen om 10.00 uur?" vraagt Li bedachtzaam.

"Zeker", zegt George. "Zie ik u dan?"

"Hmm, ja; waarom komt u niet morgenvroeg langs", is het antwoord.

"Oké," antwoordt Hall, "fijn u ontmoet te hebben."

De volgende morgen om 10 uur gaat hij naar de stand van het bedrijf van Li en krijgt te horen dat de heer Li belangrijke zaken te doen had en niet in staat is de heer Hall te ontmoeten. Hall belt later op de dag nog eens, maar hoort dat mijnheer Li niet beschikbaar is' (eigen vertaling van Wang, 2008, p. 3).

- Wie van de twee heren hanteert een lage-contextcommunicatiestijl en wie een hoge-contextcommunicatiestijl? Onderbouw je bevinding met voorbeelden uit het gesprek.
- Uit welke communicatie van mijnheer Li had mijnheer Hall kunnen opmaken dat de afspraak met mijnheer Li twijfelachtig was?
- Op welk moment in het gesprek tussen Hall en Li gaat het mis, en waarom?
- Hoe had Hall het contact en de communicatie met Li zo vorm kunnen geven dat hij meer duidelijkheid had kunnen krijgen?

- 2 Herlees paragraaf 5.3.10 *Communicatiestijlen*.
 - a Lees het volgende gespreksfragment en stel vast of het een deductieve of een inductieve communicatiestijl is. Herschrijf het fragment vervolgens in de tegenovergestelde stijl.

'Omdat het meeste van onze productie nu in China wordt gedaan en het niet zeker is hoe de regering daar zal reageren op de schulden die de VS momenteel heeft, en omdat ik denk dat vanwege de kosten een zekere voorzichtigheid is geboden om te investeren in tv-reclames, stel ik voor dat we onze beslissing uitstellen tot na Nieuwjaar' (eigen vertaling van Scollon, Wong Scollon & Jones, 2012, p. 92).

- b Doe deze opdracht met iemand die je redelijk tot goed kent. In paragraaf 5.3.10 *Communicatiestijlen* kun je meer lezen over de verschillende communicatiestijlen.

Individuele opdracht:

- Probeer voor jezelf te beschrijven welke communicatiestijl je vooral hanteert. Natuurlijk verschilt je communicatiestijl per situatie en is deze afhankelijk van de persoon die je tegenover je hebt, maar je hebt ook een voorkeursstijl. Probeer die voorkeursstijl te beschrijven.
- Wat zijn de kenmerken van je communicatiestijl: 1) wanneer je over een persoonlijke ervaring of over een gebeurtenis vertelt; 2) wanneer iemand naar je mening over iets vraagt; 3) wanneer je het volledig oneens bent met een persoon en jij je tegengestelde mening wilt geven.
- Beschrijf voor je collega welke communicatiestijl je voor haar of hem in het algemeen kenmerkend vindt. Onderbouw je beschrijving met voorbeelden.

Groepsopdracht:

- Wissel met elkaar uit welke communicatiestijl je voor de ander kenmerkend vindt en wat die ander voor zichzelf als kenmerkende communicatiestijl heeft benoemd.
- Wissel met elkaar uit welke communicatiestijl je hebt: 1) wanneer je over een persoonlijke ervaring of over een gebeurtenis vertelt; 2) wanneer iemand naar je mening over iets vraagt; 3) wanneer je het volledig oneens bent met een persoon en jij je tegengestelde mening wilt geven.

- 3 Herlees paragraaf 5.3.11 *Impliciet taalgebruik*. Voer deze opdracht uit in een groepje collega's met verschillende moedertaalachtergronden.

Lees de volgende gezegdes en spreekwoorden (Huber-Kriegler, Lázár & Strange, 2003, pp. 27-28) en vergelijk ze met gezegdes en spreekwoorden in de moedertaal van iedere collega. Indien nodig zoek je de betekenis op internet op.

In het algemeen werkt het niet de spreekwoorden en gezegdes letterlijk te vertalen. Je kunt beter op de betekenis letten en vergelijkbare gezegdes en spreekwoorden in je eigen taal vinden.

Leg elkaar uit wat het equivalent in ieders moedertaal letterlijk betekent.

- 'His excuse was hard to swallow.'
- 'Don't put all your eggs in one basket.'
- 'No use crying over spilt milk.'
- 'He brings home the bacon.'
- 'Bite off more than you can chew.'
- 'I have a bone to pick with you.'
- 'He looks as if butter wouldn't melt in his mouth.'
- 'If I butter her up, she'll probably agree.'
- 'It's a piece of cake.'
- 'You can't have your cake and eat it.'
- 'They're selling like hot cakes.'
- 'The party was the icing on the cake.'

- 'He's eating out of the palm of my hand.'
- 'I'd take that idea with a pinch of salt.'
- 'This issue is a hot potato.'
- 'They're as different as chalk and cheese.'
- 'I could eat a horse.'
- 'He was as cool as a cucumber.'
- 'Our ideas finally bore fruit.'
- 'Half a loaf is better than none.'
- 'His idea was a red herring.' (Een *red herring* is gerookte haring met een erg sterke geur. Deze is in Groot-Brittannië bekend onder de naam *kipper*. De geur is relevant voor de metafoor. In figuurlijke zin is een *red herring* een onbelangrijke of irrelevante zaak die wordt ingezet in een discussie om de aandacht af te leiden van het onderwerp.)
- 'Let him stew in his own juice.'
- 'The world's your oyster.'

4 Herlees paragraaf 5.3.14 *Gespreksonderwerpen*.
(Eigen vertaling van Huber-Kriegler e.a., 2003, p. 29)

'Lees de volgende onderwerpen en beslis of ze acceptabel zijn om er op een feestje over te beginnen in een gesprek met iemand van dezelfde leeftijd of met een oudere persoon die je voor het eerst ontmoet. Bedenk welke voorwaarden belangrijk zijn om een onderwerp wel aan te kunnen snijden.

- Leeftijd: kun je iemands leeftijd vragen?
- Familierelaties: wil je/kun je over problemen en conflicten in je familie praten? Kun je iemand vragen of zij/hij getrouwd is?
- Relaties: kun je over je privéleven praten?
- Gezondheid: kun je over gezondheidsproblemen praten?
- Nationale (partij)politiek: kun je de regering, de oppositie of politici bekritisieren of prijzen?
- Internationale politiek: kun je over internationale betrekkingen praten?
- Grappen: kun je grappen vertellen? Welke onderwerpen in grappen zouden taboe zijn?
- Beroepen: kun je naar het beroep van iemand vragen? Kun je over je eigen beroep vertellen?
- Geld: kun je vragen wat iets gekost heeft of hoeveel iemand verdient?'

Vergelijk en bespreek jouw resultaten met die van een ander.

- 5 Herlees paragraaf 5.4.21 *Non-verbaal beleefd gedrag*. Lees het volgende voorbeeld en leg uit:
- waarom de vrouw zich volgens de moeder twee keer onbeleefd gedroeg;
 - waarom de vrouw volgens haar eigen conventie dezelfde twee keer beleefd handelde.

‘De moeder van een van de auteurs was voor het eerst op bezoek in Londen en zat in een druk café alleen aan een tafel met een lege stoel tegenover zich. Alle tafels waren bezet en een binnenkomende vrouw vroeg de moeder of ze op de lege stoel mocht zitten. Hoewel de moeder lichtelijk verbaasd was, stemde ze toe. Toen de vrouw was gaan zitten wilde de moeder een beleefd gesprekje over het weer beginnen. Maar voordat ze iets had kunnen zeggen, haalde de vrouw een boek uit haar tas en begon te lezen, wat bij de moeder als enorm onbeleefd overkwam’ (eigen vertaling van Scollon e.a., 2012, pp. 56-57).

- 6 Welke ervaringen heb jij met ontmoetingen waarin zich verbale of non-verbale verschillen voordoen?
- a Welke verschillen deden zich voor?
 - b Hoe zijn jij en je gesprekspartner(s) daarmee omgegaan?

6 Het TOPOI-gebied Ordening: zienswijze en denkwijze

- 1 Herlees paragraaf 6.5.2 *Oosters en westers denken*. Om een gevoel te krijgen voor verschillende zienswijzen en denkwijzen, bespreek je met een collega de vraag wat volgens jou de redenen zijn waarom mensen zich gedragen zoals ze zich gedragen. Lees de uitkomsten van Nisbetts onderzoek pas daarna.
 - I Hoe mensen zich gedragen wordt vooral bepaald door hun persoonlijkheid. De persoonlijkheid van een persoon bepaalt en stuurt haar of hem zich op een bepaalde manier te gedragen, ongeacht de omstandigheden waarin zij of hij verkeert.
 - II Hoe mensen zich gedragen wordt vooral bepaald door de situatie waarin mensen zich bevinden. De invloed van de situatie is zo krachtig dat deze bepalender is voor het gedrag van een persoon dan haar of zijn persoonlijkheid.
 - III Hoe mensen zich gedragen wordt altijd bepaald door een combinatie van hun persoonlijkheid en de situatie waarin ze zich bevinden. Wij kunnen niet stellen dat ofwel alleen de persoonlijkheid ofwel alleen de situatie de enige, bepalende factor is van ons gedrag.
 - a Bespreek jouw standpunt met medestudenten/collega's en illustreer jullie standpunten met praktijkvoorbeelden.
 - b Lees de uitkomst van Nisbetts onderzoek hierna en bespreek of jullie standpunten typisch westers of oosters zijn.

Nisbetts onderzoeksbevindingen:

‘Koreanen en Amerikanen hechten evenveel belang aan persoonlijkheid (I) als een belangrijke factor die het gedrag bepaalt. Maar Koreanen beoordeelden situationele factoren (II) en de interactie tussen situatie en persoonlijkheid (III) als belangrijker dan de Amerikanen dat deden’ (eigen vertaling van Nisbett, 2003, p. 120).

‘Het lijkt erop dat mensen uit het Oosten meer geneigd zijn op belangrijke situationele factoren te letten, en te beseffen dat deze een rol spelen in het voortbrengen van gedrag’ (eigen vertaling van Nisbett, 2003, p. 123).

- 2 Herlees paragraaf 6.5.2 *Oosters en westers denken*.

‘Een aantal jaren geleden sloten Japanse suikerraffinaderijen een contract met Australische leveranciers om hun gedurende een periode van vijf jaar suiker te leveren tegen de prijs van 160 dollar per ton. Maar kort nadat het contract was getekend, daalde de waarde van suiker op de wereldmarkt dramatisch. De Japanners vroegen de Australische leveranciers daarop om het contract open te breken en opnieuw te onderhandelen op grond van de drastisch veranderde omstandigheden’ (eigen vertaling van Nisbett, 2003, p. 66).

Lees twee van de vier opties die Trompenaars en Hamden-Turner geven hoe te reageren in deze casus:

- 1 Een contract is een contract. Het betekent precies wat zijn voorwaarden zeggen. Als de wereldmarktprijs was gestegen hadden wij niet geklaagd, dus zij ook niet. Over welk partnerschap hebben zij het? We hadden een deal. Wij onderhandelden. Wij wonnen. Einde verhaal.
- 2 Een contract symboliseert de onderliggende persoonlijke betrekking. Het is een eerlijke verklaring van een oprechte intentie. Wanneer omstandigheden de wederzijdse geest van dat contract veranderen, moeten de voorwaarden opnieuw bekeken worden om de persoonlijke betrekking te behouden' (eigen vertaling van Trompenaars & Hamden-Turner, 1998, p. 47).

- a Bespreek met een collega of medestudent welke optie (of een andere nieuwe optie) je zou hebben gekozen in deze casus. Beargumenteer je keuze.
- b Welke invloed van de eerdergenoemde oosterse en westerse denkwijzen zie je terug in de gegeven opties?

7 Het TOPOI-gebied Personen: identiteit en relatie

- 1 Herlees paragraaf 7.6 *Symmetrische of complementaire relatie*? Deze opdracht voer je uit met acht personen (jijzelf en zeven collega's of medestudenten).

Maak acht kaartjes met op elk kaartje een van de interactieposities op de Roos van Leary. Verdeel de kaartjes willekeurig onder de acht deelnemers. Ieder leest nu voor zichzelf het gedrag dat bij haar of zijn positie op de Roos van Leary hoort, zoals beschreven in figuur 7.4 *Posities op de Roos van Leary en mogelijk gedrag*. Iedereen probeert dit gedrag zich eigen te maken.

Jullie spelen nu een overleg over een bepaald thema en tijdens dat overleg gedraagt ieder zich conform de gedragskenmerken van de positie op haar of zijn kaartje.

Voordat het rollenspel begint, stellen jullie het thema vast voor het overleg. Voorbeelden zijn: het jaarlijkse personeels- of klassenuitje, de wensen met betrekking tot de inrichting van de kantoorruimte in het nieuwe pand dat jullie gaan betrekken of voorstellen om nieuwe klanten te werven voor jullie product.

Degene die het kaartje 'leidend' heeft (dit laat je de anderen niet weten) probeert het overleg voor te zitten. Speel het overleg ongeveer een kwartier.

- Na het spel proberen jullie te raden wie welke positie op de Roos van Leary bekleedde.
- Bespreek dan met elkaar hoe het overleg is verlopen. Een van jullie leidt het gesprek:
 - Hoe heeft ieder het overleg ervaren vanuit haar of zijn positie?
 - Hoe heeft ieder de haar of hem toebedeelde positie ervaren? Paste die wel of niet bij hoe je je gewoonlijk gedraagt? Licht toe.
- Wanneer het overleg niet prettig of effectief is verlopen, speel het dan nog een keer.
 - Verdeel de kaartjes opnieuw willekeurig.
 - Degene die nu het kaartje 'leidend' heeft, probeert voor te zitten.
 - Ieder probeert nu vanuit de mogelijkheden van haar of zijn positie het overleg beter te doen verlopen. Je kunt daarbij ook proberen iemand een andere positie te doen innemen.
 - Verander alleen van positie wanneer je je daar goed bij voelt vanuit de uitgangspositie die je aan het begin van het overleg had.
 - Na ongeveer een kwartier bespreken jullie het spel weer na. Een van jullie leidt het gesprek:
 - Hoe heeft ieder deze keer het overleg ervaren?
 - Wie heeft welke interventies gedaan om het overleg beter te doen verlopen?
 - Wat maakt dat interventies succesvol waren?

- 2 Herlees paragraaf 7.6 *Symmetrische of complementaire relatie*? Vanuit een confucianistische onderwijsstraditie kenmerkt de onderwijsrelatie tussen student en docent zich onder andere door het volgende:

- De docent is een gerespecteerde, moreel hoogstaande persoon die altijd met 'u' of met titel en achternaam wordt aangesproken.
- De docent is *dé* autoriteit in de klas. *Zij of hij* alleen heeft de kennis en vertelt *de* waarheid.

- Studenten bevragen de docent niet, laat staan dat ze haar of hem kritisch tegenspreken. De studenten willen een harmonische sfeer in de les bewaren en met hun vragen de docent geen gezichtsverlies laten lijden voor de klas. Een vraag zou immers kunnen impliceren dat de docent het niet goed uitgelegd heeft.
 - Docenten geven duidelijke instructies over wat de studenten moeten doen. Studenten verwachten van de docent dat zij of hij heel precieze aanwijzingen geeft over wat de studenten moeten lezen: welke boeken, welke bladzijden, en wat een werkstuk inhoudt: welke inhoud, welke structuur.
 - Studenten voelen zich afhankelijk van de docent. Het juiste gedrag en de liefde tegenover hun ouders zetten de studenten voort in hun houding tegenover docenten.
 - De verhouding docent-student is er een als van vader en kind. Een bekend Chinees gezegde luidt: *'Once a teacher, always a father'* (De Man, 2005).
 - Docenten zijn als zorgzame ouders: ze voelen zich betrokken bij hun studenten, kennen hun problemen en ondersteunen hen in het vinden van een oplossing.
 - Ook buiten de klas heeft de docent persoonlijke zorg en aandacht voor de student.
- a Welke kenmerken van de beschreven onderwijsrelaties tussen de student en de docent spreken jou aan en welke niet? Licht je opvattingen toe.
- b Wat zijn voor jou de ideale kenmerken van de onderwijsrelatie tussen student en docent?
- 3 Herlees paragraaf 7.7.1 *Normbeelden*.
- a Reflecteer ten aanzien van welke deeldentiteiten die je bij opdracht 2 in paragraaf 7.9 *Verwerkingsopdrachten* in het boek hebt opgeschreven, er normbeelden bestaan en wat deze normbeelden inhouden.
- b Bespreek met collega's hoe jij met deze normbeelden omgaat, vooral met die normbeelden waaraan jij niet voldoet of niet wilt voldoen.

8 Het TOPOI-gebied Organisatie

- 1 Herlees paragraaf 8.3.1 Diversiteitsmanagement. Zoek een bedrijf met beleid op het gebied van diversiteitsmanagement. Bestudeer dit beleid en maak een vlog of een poster, of schrijf een artikel over wat het diversiteitsbeleid van de organisatie inhoudt. Bedrijven in Nederland vind je op de website diversiteitinbedrijf.nl/ondertekenaars. Bedrijven in andere Europese landen staan op diversiteitinbedrijf.nl/charter-diversiteit-wat-is-het/europese-charters.
- 2 Herlees paragraaf 8.3.4 *Het vestigen van een samenwerkings- en communicatiecultuur*. Denk aan een werkgroep met deelnemers met verschillende onderwijssocialisaties en moedertaalachtergronden waaraan je deelneemt of deelgenomen hebt en die volgens jou niet optimaal functioneert/functioneerde. Welke afspraken zou je/had je willen maken met betrekking tot de samenwerking en de communicatie?

9 Het TOPOI-gebied Inzet

- 1 Herlees paragraaf 9.2 *Hypothese van het beste: achter elk gedrag zit een positieve intentie*. Denk terug aan ten minste drie persoonlijke ervaringen (kan ook iets zijn wat je gezien, gelezen of gehoord hebt) waarin jij het gedrag of de opvattingen van mensen als heel vreemd of als negatief hebt ervaren. Probeer voor jezelf te bedenken wat de positieve intentie van deze mensen zou kunnen zijn. Lukt dit niet, bespreek het dan met een collega of medestudent.
- 2 Herlees paragraaf 9.3.2 *De waardeoriëntaties van Florence Kluckhohn en Fred Strodtbeck*. Lees de drie mogelijke antwoorden op de vijf vragen die alle sociale groepen volgens Kluckhohn en Strodtbeck moeten beantwoorden.
 - a Schrijf van elke vraag een van de drie mogelijke antwoorden op die het dichtst bij jouw waardeoriëntatie staat. Illustreer je waardeoriëntaties met concrete voorbeelden uit jouw (manier van) leven.
 - b Bespreek je antwoorden met je collega's of medestudenten: licht toe, vergelijk en discussieer.
- 3 Herlees paragraaf 9.3.2 *De waardeoriëntaties van Florence Kluckhohn en Fred Strodtbeck*.

Individuele opdracht:

- a Kies uit de lijst hierna de zeven waarden die voor jou het belangrijkste zijn. Je kunt ook waarden kiezen die niet in de lijst staan.
- b Schrijf elke waarde op een apart kaartje en leg de kaartjes van boven naar beneden in volgorde van belangrijkheid voor jou neer.

Groepsopdracht:

- Bespreek de uitkomsten van de individuele opdracht met collega's of medestudenten. Licht je waarden en de volgorde van belangrijkheid toe. Bespreek:
 - Welke waarden komen overeen met die van anderen?
 - Waarom zijn bepaalde waarden wel of niet gekozen?
 - Waarom zijn jouw gekozen waarden belangrijk voor jou?

Kies uit de volgende waarden, waarbij jij zelf ook nog waarden kunt toevoegen:

Financiële zekerheid	Waarheid	Tolerantie
Dankbaarheid	Duurzaamheid voor mens en natuur	Verandering
Liefde		Veiligheid
Onafhankelijkheid	Continue ontwikkeling en groei (meer en beter)	Tradities
Familie en gezin		Schoonheid
Toewijding	Zelfdiscipline	Continuïteit
Solidariteit	Geloof/religie	Eerlijkheid
Autonomie	Persoonlijke groei	Vriendschap
Authenticiteit	Respect	Orde en rust
Loyaliteit	Vrijheid	Betrokkenheid
Vertrouwen	Verantwoordelijkheid	Gezondheid
Medemenselijkheid	Integriteit	Samenwerking
Rechtvaardigheid	Macht	Beroemdheid
Comfort	Plezier	
Harmonie	Zelfrespect	

- 4 Herlees paragraaf 9.4 *Erkenning, verwerping en miskennen*. Geef voorbeelden van erkenning, verwerping en negatie die jij persoonlijk ervaren hebt.
- 5 Herlees paragraaf 9.4.2 *Verwerping*. Lees de volgende discussie tussen Ingeborg en Samira en beantwoord de vragen eronder.

In een aflevering van de reportageserie *Geloof, seks & (wan)hoop: bekeerd en bevlogen* (4 april 2006) gaat journaliste Ingeborg Breugel in gesprek met de Marokkaans-Nederlandse Samira el Kandoussi over de positie van vrouwen en meisjes in de Marokkaans-Nederlandse gemeenschap:

Samira: 'Iedereen heeft ook gewoon relaties, iedereen heeft een vriend, Marokkaanse jongens hebben Marokkaanse vriendinnen, dat is tegenwoordig ook allemaal heel normaal. Marokkaanse moeders weten dat ook (...). Alleen ... [beweegt haar handen op en neer met de handpalmen naar beneden].'

Ingeborg: '... We verstoppen het ...'

Samira: 'Kijk, hoe u het brengt ... "We verstoppen het" ... Je hebt hier te maken met een heel andere cultuur, dit is de Marokkaanse cultuur. Nederlanders zijn recht voor zijn raap – dat valt trouwens ook wel weer mee, want ik vind Nederlanders vaak ook heel erg hypocriet.'

Ingeborg: 'Maar vind je het gek dan, dat ik dat als "verstoppen" formuleer? (...) Je hebt gekozen voor een eigen partner maar je wilt dat niet aan je ouders vertellen, dan kan ik er echt geen ander woord voor bedenken dan dat je je eigen werkelijke leven dus verstoopt voor je ouders.'

Samira: 'Ja, ik merk wel dat je heel veel vooroordelen hebt.' (...)

Ingeborg: 'Tja, ik zie het gewoon op mijn manier.'

Samira: 'En ik zie het gewoon op mijn manier, en JIJ hebt maar gewoon te accepteren hoe WIJ zijn. Als je dat niet accepteert, moet je ook geen programma's over ons maken. (...)'
(...)

Samira: 'Vijftig jaar geleden, je weet hoe Nederland was: in gemeenschappen. Dus als iemand wat had gedaan, bijvoorbeeld Jeltje had het gedaan met Koos, in het hooi betrapt, dan ging dat als een lopend vuurtje door het dorp. Ja toch? (...) Hetzelfde geldt bij ons. Dat is waar wij in leven. (...)'

Ingeborg: 'Denk je dat dit allemaal ophoudt als de eerste generatie gestorven is? Dus dat dit hele stelsel, dit hele complex van leugens ...'

Samira: "'Leugens" moet je niet zeggen!'

Ingeborg: 'Waarom mag ik dat niet zeggen?'

Samira: 'Nee, daar ben ik het helemaal mee eens! Je houdt rekening met iemand.'

Ingeborg: 'Ja maar het is toch liegen? Als jij samenwoont met iemand en je vertelt dat niet en je zegt: "Ik woon alleen", dan is dat toch gewoon liegen.'

Samira: 'Ik wil je nog net niet voor lompe boerin uitmaken.'

Ingeborg: 'Ja maar het is toch zo, ik mag het toch zo noemen als het zo is?'

Samira: 'Ja maar het is toch geen leugen? Op het moment dat je van iemand houdt en je houdt daar rekening mee dan is dat toch geen leugen!'

Ingeborg: 'Een leugen voor bestwil.'

Samira: 'Een leugen voor bestwil ... Nou ja, goed, dat is dan ...'

Ingeborg: 'Als je iets zegt wat niet de waarheid is dan is dat in de Nederlandse taal een leugen. Dat is gewoon zo.'

Samira: 'Ja maar ja, ik zeg net, je hebt nu met Marokkanen te maken en niet met Nederlanders.'

Ingeborg: 'Ja maar dan is het toch geen andere taal! We hebben het toch over dezelfde woorden!?'

Samira: 'Ja ik vind dat woord ... Is niet van toepassing op Marokkanen (...) Tenminste, hoe ik het zie ... Het is niet liegen.'

- a Vanuit welke inzet en welke waarde kijken beide personen naar het thema in kwestie (de positie van vrouwen in de Marokkaans-Nederlandse gemeenschap)?
- b Op welke momenten in het gesprek verwerpen of miskennen ze elkaars zienswijzen en inzet?
- c Op welke momenten had het gesprek een andere – constructievere – wending kunnen nemen? Hoe hadden Samira en Ingeborg elkaars inzet kunnen erkennen, om tot een ander soort gesprek te komen?

10 TOPOI-interventies

- 1 Herlees paragraaf 10.3.3 *Waarheidsgevechten voorkomen* en paragraaf 10.3.4 *Herkaderen en transformatief leren*. Voer deze oefening in drietallen uit (persoon A, B en C).
 - Ieder probeert een vervelend gesprek terug te halen waarin sprake was van een stevig meningsverschil met iemand die een totaal andere kijk had op een kwestie. Het gesprek was vervelend omdat het niets opleverde en het je met een onprettig gevoel achterliet.
 - Persoon A begint de collega's B en C te vertellen over haar of zijn gesprek met het meningsverschil.
 - A en B spelen vervolgens het meningsverschil in een rollenspel uit – zoals het toen is verlopen. B neemt daarbij de rol van A toentertijd en A de rol van de toenmalige gesprekspartner met de andere mening. C observeert het spel: hoe verloopt het gesprek? Hoe gedragen A en B zich? Wat valt op? Wat is het resultaat van het gesprek?
 - Na het rollenspel vertellen A en B hoe ze het gesprek ervaren hebben en vertelt C wat zij of hij heeft geobserveerd.
 - Vervolgens spelen A en B een tweede rollenspel, waarbij ze nog steeds dezelfde mening hebben, dezelfde kijk op de kwestie maar nu het gesprek proberen te voeren met de gesprekstips, de interventievoorstellen zoals genoemd in de paragrafen 10.3.3 en 10.3.4.
 - Nabespreking: wat levert deze uitgevoerde opdracht voor ieder van jullie op?

- 2 Kies ten minste drie interventies uit hoofdstuk 10 die je moeilijk vindt om in de praktijk te brengen. Ontwikkel of zoek samen met een of meer collega's of medestudenten oefeningen om deze interventies onder de knie te krijgen.

Presenteer een of meer oefeningen in een plenaire sessie, om te laten zien dat je de interventie beheerst. Mogelijk kunnen de extra casuïstiekbesprekingen uit hoofdstuk 10 van het boek en op de website je helpen om de interventies te oefenen.

Literatuur

- Adichie, C. (2009). The danger of a single story (TED-talk). Transcript geraadpleegd op ted.com/talks/chimamanda_adichie_the_danger_of_a_single_story/transcript?language=en
- De Volkskrant* (1995, 25 maart). Geachte redactie. Geraadpleegd op volkskrant.nl/archief/geachte-redactie~a389864/
- Huber-Kriegler, M., Lázár, I. & Strange, J. (2003). *Mirrors and windows: An intercultural communication textbook*. Strasbourg: Council of Europe Publishing. Geraadpleegd op archive.ecml.at/documents/pub123ae2003_huberkriegler.pdf
- Kelle, B. (2013). *Dann mach doch die Bluse zu: Ein Aufschrei gegen den Gleichheitswahn*. Asslar: Adeo Verlag.
- Kerschbaumer, C. (2013, 8 oktober). Neuer Kampf: Frau gegen Frau. *Kleine Zeitung*, p. 2.
- Man, H. de (2005). Teaching management to Chinese students: A few notes from theory and practice. Geraadpleegd op media.leidenuniv.nl/legacy/Teaching_in_China.pdf
- Nisbett, R.E. (2003). *The geography of thought: How Asians and Westerners think differently ... and why*. New York: The Free Press.
- Rathje, S. (2014, 7 juli). Managing the cultural challenge (handout). Berlin: Hochschule für Technik und Wirtschaft.
- Scollon, R., Wong Scollon, S. & Jones, R.H. (2012). *Intercultural communication: A discourse approach*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.
- Trompenaars, F. & Hamden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global business*. Londen/Santa Rosa: Nicholas Brealey Publishing.
- Wang, J. (2008). A cross-cultural study of daily communication between Chinese and American: From the perspective of high context and low context. Geraadpleegd op citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.651.6913&rep=rep1&type=pdf