

Interculturele samenwerking in organisaties

# Rollenspelen

Herman Blom

uitgeverij | C  
coutinho

bussum 2021

Deze rollenspelen horen bij de derde druk van *Interculturele samenwerking in organisaties* van Herman Blom.

© 2008/2021 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

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

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl)). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

Eerste druk 2008

Derde, herziene druk 2021

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

[info@coutinho.nl](mailto:info@coutinho.nl)

[www.coutinho.nl](http://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 0817 4

NUR 812

### **Rollenspel 1:**

#### ***Discussiëren vanuit een verschillende communicatiestijl***

(Flechsigt, 2005)

De groep wordt in tweetallen verdeeld, bijvoorbeeld A's en B's. De A's gebruiken een directe communicatiestijl, de B's een indirecte. Ze kiezen een discussiethema uit (rookverbod in de openbare ruimte, kernenergie in Nederland et cetera) en beginnen hun meningen uit te wisselen. A kiest voor expliciete, duidelijke statements vanuit de ik-positie. A is 'to the point'. A onderbreekt de ander nogal eens. Wanneer A 'ja' zegt, dan vindt hij dat ook. B kiest voor langdurige argumentatie waarin veel vergelijkingen, beeldspraak en vraagtekens zijn opgenomen. B begint met voorbeelden te geven zonder direct een mening te geven. B's bijdrage gaat vaak niet op de vragen en standpunten van A in. B zegt niet 'nee' en zijn 'ja' betekent alleen dat hij A's bijdrage heeft begrepen.

Procedure: eerst in groepjes van twee (5-10 minuten), vervolgens laten enkele groepen plenair hun discussie zien.

## **Rollenspel 2:**

### ***Culturele verschillen binnen de projectgroep Businessplan***

De projectgroep Businessplan binnen de studierichting International Business Studies van jouw hogeschool heeft een vergadering. Het hoofdthema voor vandaag is het functioneren van de groep. Het is de bedoeling elkaar feedback te geven. De vergadering is begonnen met de bespreking van de projectvoortgang. Alle deelnemers rapporteerden over hun bijdrage aan het projectrapport. Inmiddels is men bij het hoofdthema gekomen: 'Hoe functioneren we als groep?' De vergadering verloopt stroef. Het lijkt wel alsof de projectgroepleden elkaar niet begrijpen.

De deelnemers zijn: Jenny (Verenigde Staten), Evelyn (Duitsland), Eef (Nederland), Malgorzata (Polen), Ling-Ming Jey (China), Tatsuzo (Japan). Eef is voorzitter. De notulist moet nog worden aangewezen. De deelnemers mogen elkaars rolbeschrijvingen niet lezen.

### **Rolbeschrijvingen**

#### ***Jenny (VS)***

Je baalt ervan dat niet iedereen stipt op tijd op de vergadering is. Vooral Eef en Malgorzata hebben er een handje van te laat te komen. Je wilt snel ter zake komen: 'Time is money'. Bovendien wil je een goed cijfer voor de projectgroeprepresentatie halen. Je bent er een voorstander van dat de vergadering binnen anderhalf uur wordt afgerond. Je voert het hoogste woord. Vooral bij het onderwerp feedback benadruk je de kwaliteiten van de anderen en de groepen. Je bent vol zelfvertrouwen. Jouw motto: 'We kunnen het! Wij zijn de beste groep van ons jaar!' Als je feedback geeft ga je volgens het sandwichmodel te werk: je begint en eindigt positief. Je houdt er niet van de notulen te schrijven. Wanneer Evelyn daarom vraagt, reageer je niet.

#### ***Evelyn (Duitsland)***

Je bent natuurlijk op tijd. Je hebt de agenda voor de vergadering bij je. Eef vraagt wie de notulen zal maken. Niemand meldt zich. Er wordt geen beslissing genomen. Dan stel je zelf de verdeling van de werkzaamheden nog eens aan de orde. Er volgt een grote stilte. Vooral het deel van de notulen over het functioneren van de groep is van belang omdat jullie enkele keren een reflectieverslag moeten inleveren, waarvoor ook een cijfer wordt gegeven. Je doet erg je best om een goed cijfer te halen. Uiteindelijk zeg je dat je de notulen zult schrijven. Je vindt feedbackgesprekken moeilijk. Wanneer je problemen met anderen hebt, stap je meestal naar een docent of opleidingsmanager om je te beklagen. Het is immers hun taak problemen in de groep op te lossen. Wanneer je echter kritiek krijgt, vind je het nodig om te reageren. Je begint dan anderen van repliek te dienen. Het stoort je aan Jenny dat ze weigert de notulen te schrijven. Je vindt Eef een aardige jongen, maar hij heeft weinig zinnigs in te brengen. Vooral van de exacte vakken heeft hij geen kaas gegeten. Malgorzata lijkt zich niet voor het projectdoel te interesseren, des te meer voor Eef. Bovendien heeft ze problemen met alledaagse zaken in Nederland, zoals fietsen. Ling-Ming Jey is een prima vrouw, je hoort weliswaar weinig van haar tijdens de vergaderingen, maar haar output is goed. Je vindt Tatsuzo een rare snuiter. Ongelukkig hoe zelfkritisch hij kan zijn. Zodra je zijn negatieve kritiek hoort, schiet je zelf ook in de stress. Je begint dan zelf ook negatieve kritiek te geven.

### *Eef (Nederland)*

Je bent ietsje later. Je vindt een projectgroepvergadering wel gezellig. Deze projectgroep is niet slecht. Je hebt toevallig de agenda voor deze vergadering thuis laten liggen. Je vindt de anderen leuk, vooral de Poolse studente die zich erg voor jou lijkt te interesseren. Je begint het gesprek met smalltalk. Zelf heb je het een en ander meegemaakt in de laatste dagen, dus je hebt wat te vertellen. Gesprekken over het functioneren in de groep vind je wel leuk. Je hebt weliswaar al sinds het begin van je studie vaak zulke gesprekken gevoerd, maar het voordeel ervan is dat je een geroutineerd deelnemer aan feedbackgesprekken bent. Lekker makkelijk! Je steekt dus direct van wal wanneer jullie bij dit agendapunt zijn aangekomen. Liever over de groep praten dan over het financiële deel van het projectverslag! Je vergeet de sandwichformule (positief beginnen, dan de kritiek geven, vervolgens positief eindigen) bij het geven van feedback en je maakt je kwaad over de gebrekkige inbreng van Ling-Ming Jey en Tatsuzo. Je houdt er niet van de notulen te schrijven. Wanneer Evelyn daarom vraagt, reageer je niet. Je bent niet erg ambitieus als het om cijfers gaat. Zolang jullie met de projectgroepverslagen maar een voldoende krijgen, vind je het wel best. Malgorzata geeft je complimenten voor je nieuwe trui. Je voelt je uitgenodigd uitvoerig te reageren in plaats van simpelweg 'dank je wel' te zeggen. Je vertelt over de kwaliteit, herkomst en prijs van je trui, en wanneer je hem gekocht hebt.

### *Malgorzata (Polen)*

Je bent een vrolijk type. Je vindt Eef een leuke vent. Zodra hij wat zegt, reageer je en vertel je over je eigen belevenissen. Je hebt sinds de vorige vergadering het een en ander meegemaakt. Je kreeg bijvoorbeeld een boete van de politie voor rijden zonder licht. Je begrijpt niet dat de politie zich daarover druk maakt. Er gebeuren hier immers genoeg dingen die niet door de beugel kunnen, waarbij de politie niet ingrijpt. Je begrijpt bijvoorbeeld niet dat er zo openlijk in drugs en gestolen fietsen kan worden gehandeld. En dan krijg jij een boete omdat je fietslicht het toevallig niet doet. Je vergeet bijna dat dit een projectgroepvergadering is. Je houdt er niet van de notulen te schrijven. Wanneer Evelyn daarom vraagt, reageer je niet. Je complimenteert graag andere mensen. Eef heeft een nieuwe trui aan. Je vindt de trui heel mooi. Je bent eraan gewend dat mensen die complimenten krijgen simpelweg met 'dank je wel' reageren. Zelf krijg je ook vaak complimenten, in jouw cultuur is dat heel normaal.

### *Ling-Ming Jey (China)*

Je voelt je door de Europeanen en de Amerikaanse niet geaccepteerd. Niet dat ze wat negatiefs over je hebben gezegd, maar het is vooral het gevoel dat er wordt gelet op alles wat je doet of zegt. Je lacht altijd heel vriendelijk. Je wacht af totdat anderen je mening vragen. Je mijdt oogcontact en je spreekt zachtjes en een beetje monotoon. Je verandert je zithouding nauwelijks. Je reageert niet op algemene vragen. Pas wanneer iemand jou persoonlijk een vraag stelt, reageer je, maar je neemt ongeveer 10 seconden de tijd om over je antwoord na te denken. Je vindt het heel gek dat ze hier in Nederland zo graag over het persoonlijke functioneren in de groep praten. Jij begrijpt echt niet waarom dat belangrijk wordt gevonden. Als het om de verdeling van de taken gaat, ben je vooral geïnteresseerd in tastbare zaken als financiën, statistiek en wiskunde. Daar ben je echt goed in. Je houdt er niet van de notulen te schrijven. Wanneer Evelyn daarom vraagt, reageer je niet.

### *Tatsuzo (Japan)*

Je voelt je door de Europeanen en de Amerikaanse niet geaccepteerd. Niet dat ze wat negatiefs over je hebben gezegd, maar het is vooral een gevoel dat er wordt gelet op alles wat je doet of zegt. Je lacht altijd heel vriendelijk. Vandaag gaat het vooral om het functioneren in de groep. Je geeft en ontvangt graag feedback. Je let erg op wat anderen over je zeggen en denken. Tijdens de bespreking van het functioneren van de leden in de groep geef je nauwkeurig aan welke fouten iedereen heeft gemaakt. Je zegt tegen Jenny dat ze in haar bijdrage over rechtsvormen te weinig is ingegaan op internationale vergelijkingen. Evelyns notulen zijn naar jouw mening niet nauwkeurig genoeg. Eef komt telkens te laat, bovendien leverde hij zijn bijdrage twee dagen te laat in. Malgorzata heeft in het statistiekdeel te weinig aandacht besteed aan bepaalde aspecten (*zelf bedenken!*). Ling-Ming Jey heeft bij de berekening van het break-evenpoint een rekenfout gemaakt. Zelf wil je ook je eigen fouten horen. Je vraagt er gericht naar. Jouw motto is: 'Oefening baart kunst.' Je streeft naar zelfperfectie. Je vindt de opdracht voor het project veel te gemakkelijk. Je vraagt je af hoe je zo kunt leren. Je houdt er niet van de notulen te schrijven. Wanneer Evelyn daarom vraagt, reageer je niet.

### **Rollenspel 3:**

#### ***Koffiedrinken in België I***

(Naar een ontwerp van Yvonne Gramsbergen-Hoogland en Roel Arendshorst)

#### **Deelnemers**

Productmanager Van Aalst uit Nederland en Algemeen Directeur Nys van Van Himst Kunststoffen uit België.

#### **Inleiding**

In dit rollenspel vindt er een ontmoeting plaats tussen de Nederlandse productmanager Van Aalst van Saturnus Consumentenelektronica en de Vlaamse Algemeen Directeur Nys van Van Himst Kunststoffen. Studenten worden in groepen van drie verdeeld, waarbij één student het rollenspel observeert. Hij beschrijft en analyseert na afloop de misverstanden tussen de gesprekspartners. De deelnemers mogen elkaars rolbeschrijvingen niet lezen.

#### ***Rolbeschrijving van de Nederlandse productmanager Van Aalst***

Jij bent productmanager van Saturnus, een grote firma in consumentenelektronica. Je bent verantwoordelijk voor de ontwikkeling en invoering op de markt van een nieuw product dat multimediale functies zal vervullen. Jouw firma zal zelf de productie van het apparaat ter hand nemen. Voor het kunststof kastje zochten jullie op de laatste Consumentenelektronicabeurs in Keulen een geschikte producent. Jullie spraken met de ingenieurs van twee Vlaamse bedrijven. Een is gevestigd in Brussel, het andere in Antwerpen. Beide steden worden overdag door files geplaagd. Jullie hebben besloten om met de mensen van beide Vlaamse bedrijven te gaan praten, omdat jullie verdere technische details over het kastje willen weten. De eerste afspraak is bij Van Himst Kunststoffen in Antwerpen. Jullie worden daar door bedrijfsleider Nys om 10.00 uur verwacht. Vervolgens hebben jullie om 13.00 uur een afspraak gemaakt bij Delhaene Plastics in Brussel. De afstand Brussel-Antwerpen is niet meer dan 35 km. Toch zal het even tijd kosten Antwerpen te verlaten en Brussel binnen te komen. Met betrekking tot het kunststof kastje wil je onder meer de volgende technische vragen beantwoord hebben: 1) Wat is de technische levensduur van het kunststof kastje? 2) Kan het kastje met een ander kastje worden gecombineerd? 3) Is het kastje voor kinderen schadelijk? 4) Is er een risico op allergie, omdat het kastje op een centrale plek in huis komt te staan? Natuurlijk wil je ook weten over welke ISO-certificering Van Himst Kunststoffen beschikt.

#### ***Rolbeschrijving van de Belgische Algemeen Directeur Nys, van Van Himst Kunststoffen***

Jij bent Algemeen Directeur van de Vlaamse firma Van Himst. Jullie produceren onder meer kunststof kastjes voor consumentenproducten. Je firma is in Antwerpen gevestigd. Twee ingenieurs van je firma hebben onlangs op de Consumentenelektronicabeurs in Keulen kennisgemaakt met Van Aalst, een jonge productmanager van een Nederlandse firma in consumentenelektronica. Jullie maakten verleden week een afspraak met Van Aalst voor vandaag 10.00 uur. Hoewel niet zo afgesproken, verwacht je dat Van Aalst zijn directeur zal meenemen. Zodra hij zich bij de receptie van jullie bedrijf heeft gemeld, begroet je Van Aalst op jouw goedmoedelijke, joviale Vlaamse manier. Je bent van geboorte een Vlaming, je spreekt dus uitstekend Nederlands, maar wel met je eigen Vlaamse accent en woordkeuze. Je nodigt je gast uit

voor de koffie. Je spreekt over koetjes en kalfjes. Je interesseert je niet voor de zakelijke kanten, dat heeft immers nog tijd. Jammer dat de ingenieurs die je in Keulen trof niet zijn meegekomen. Ook jammer dat Van Aalst zijn directeur niet heeft meegenomen. Toch vind je dat Van Aalst een echte Vlaamse ontvangst heeft verdiend. Je nodigt Van Aalst uit voor het middageten. In Antwerpen is er genoeg keuze op dat gebied. Je vrouw zal er dan ook bij zijn. Vanmiddag wil je vader nog aanschuiven. Hij is de oprichter van de firma en hij heeft veel ervaring met zakendoen met Nederlanders. Hij laat het bedrijf inmiddels grotendeels aan jou over, maar bij bezoek uit het buitenland is hij natuurlijk van de partij. Maar voorlopig zitten jullie aan de koffie. Gelukkig hebben jullie geen enkel probleem om jullie kunststofproductie aan de man te brengen. Toch heb je er graag een Nederlandse klant bij. Je interesseert je voor het privéleven van Van Aalst. Per slot van rekening vind je het van groot belang je zakenrelaties ook persoonlijk beter te leren kennen.



## **Rollenspel 4:** *Koffiedrinken in België II*

### **Deelnemers**

Vertegenwoordigers van het Belgische bedrijf Delhaene Plastics en van het Nederlandse Saturnus Consumentenelektronica. Delhaene Plastics wordt vertegenwoordigd door de Algemeen Directeur Merx en twee van zijn ingenieurs, namelijk Steyaert en Nijsters. Saturnus wordt vertegenwoordigd door Productmanager Van Aalst en twee ingenieurs, namelijk Jagersma en Nienhuis.

### **Inleiding**

In dit rollenspel ontmoeten vertegenwoordigers van Saturnus en haar Belgische leverancier elkaar. Tijdens het eerste rollenspel vond er een gesprek plaats tussen de vertegenwoordiger van Saturnus en de Algemeen Directeur van een Belgische concurrent van Delhaene Plastics. Saturnus koos uiteindelijk voor Delhaene Plastics vanwege de betere prijs van haar product. Delhaene Plastics levert tot grote tevredenheid van Saturnus kunststof kastjes om consumentenelektronica in te bouwen. Toch zijn de ingenieurs van Saturnus op enkele problemen gestuit bij de verwerking van de kunststof kastjes. Bovendien willen ze in het kader van de verdere ontwikkeling van haar producten de kunststof kastjes enigszins aanpassen. Daartoe is er nu een gesprek gearrangeerd in Brussel op het kantoor van Delhaene Plastics. De deelnemers mogen elkaars rolbeschrijvingen niet lezen.

#### ***Rolbeschrijving van de Belgische Algemeen Directeur Merx***

Je verheugt je op het Nederlandse bezoek. Het is voor jou vanzelfsprekend dat jij namens jouw bedrijf het woord voert. Je bent blij dat de Nederlandse productmanager Van Aalst meekomt. Per slot van rekening kennen jullie elkaar al. Wel vind je het jammer dat zijn chef niet is megekomen. Dat hij verhinderd zou zijn begrijp je niet zo goed. De vorige keer was de chef van Van Aalst ook al verhinderd. Zodra de Nederlandse ingenieurs het woord tot jouw ingenieurs richten, voel je je aangesproken. Wanneer jouw ingenieurs het woord nemen onderbreek je ze en zeg je 'hier voer ik het woord'. Je interesseert je niet voor de details van de problemen van de samenwerking en mogelijke producttechnische ontwikkelingen. Je spreekt slechts met de Nederlandse productmanager Van Aalst. Je bent vol lof over de samenwerking tussen de beide bedrijven. Je spreekt graag over de vele voordelen van de samenwerking, zowel op korte als op lange termijn.

#### ***Rolbeschrijving van de Belgische ingenieurs Steyaert en Nijsters***

Jullie hebben samen met de Nederlandse collega's Jagersma en Nienhuis de agenda voor deze bijeenkomst opgesteld. Jullie Algemeen Directeur Merx voert het woord namens Delhaene Plastics. Merx richt zich alleen tot de Nederlandse productmanager Van Aalst. Van Aalst, Jagersma en Nienhuis stellen jullie vragen. Algemeen Directeur Merx laat dit niet over zijn kant gaan en interrumpeert jullie. Jullie wilden graag enkele technische problemen en details met Jagersma en Nienhuis bespreken. Algemeen Directeur Merx is een bedrijfseconoom. Hij heeft van de technische zaken geen verstand. Hij praat over alles mee. Toch is hij als gesprekspartner niet geschikt.

***Rolbeschrijving van de Nederlandse productmanager Van Aalst***

Er zijn weinig aanbieders op de markt van kunststof kastjes die aan al jullie kwaliteitseisen voldoen. Er is jullie er daarom veel aan gelegen Delhaene Plastics als leverancier te behouden, omdat jullie anders in ieder geval op korte termijn in de problemen zouden komen. De kunststof kastjes lijden toch aan enkele manco's. Een aantal consumenten bracht zijn producten met klachten terug naar de winkels. Vandaar dat het jullie verstandig leek met de mensen van Delhaene Plastics persoonlijk te overleggen in plaats van te telefoneren of per mail het probleem te behandelen. Zodra de productietechnische problemen opgelost zijn, kan het kunststof kastje bovendien goedkoper geproduceerd worden.

De Belgen lijken dit gesprek echt heel serieus te nemen. Algemeen Directeur Merx wilde jullie per se persoonlijk ontvangen, alhoewel hij inhoudelijk gezien geen bijdrage zal leveren. Hij behandelt jou nu als de directeur van Saturnus Consumentenelektronica. Je voelt je hieronder wel een beetje ongemakkelijk. Je wilt het gesprek vooral aan je twee ingenieurs Jagersma en Nienhuis overlaten. Zij hebben samen met de Belgische ingenieurs Steyaert en Nijsters de agenda opgesteld.

***Rolbeschrijving van de Nederlandse ingenieurs Jagersma en Nienhuis***

De kunststof kastjes lijden toch aan enkele manco's. Een aantal consumenten bracht zijn producten met klachten terug naar de winkels. Vandaar dat het jullie verstandig leek met de mensen van Delhaene Plastics persoonlijk te overleggen in plaats van te telefoneren of per mail het probleem te behandelen. Zodra de productietechnische problemen opgelost zijn, kan het kunststof kastje bovendien goedkoper geproduceerd worden.

Jullie hebben samen met de Belgische ingenieurs Steyaert en Nijsters de agenda opgesteld en verwachten veel van dit gesprek.

## Literatuur

Flehsig, K.-H. (2005) *Materialien zum Interkulturellen Training*. Göttingen: Institut für Interkulturelle Didaktik e.V.