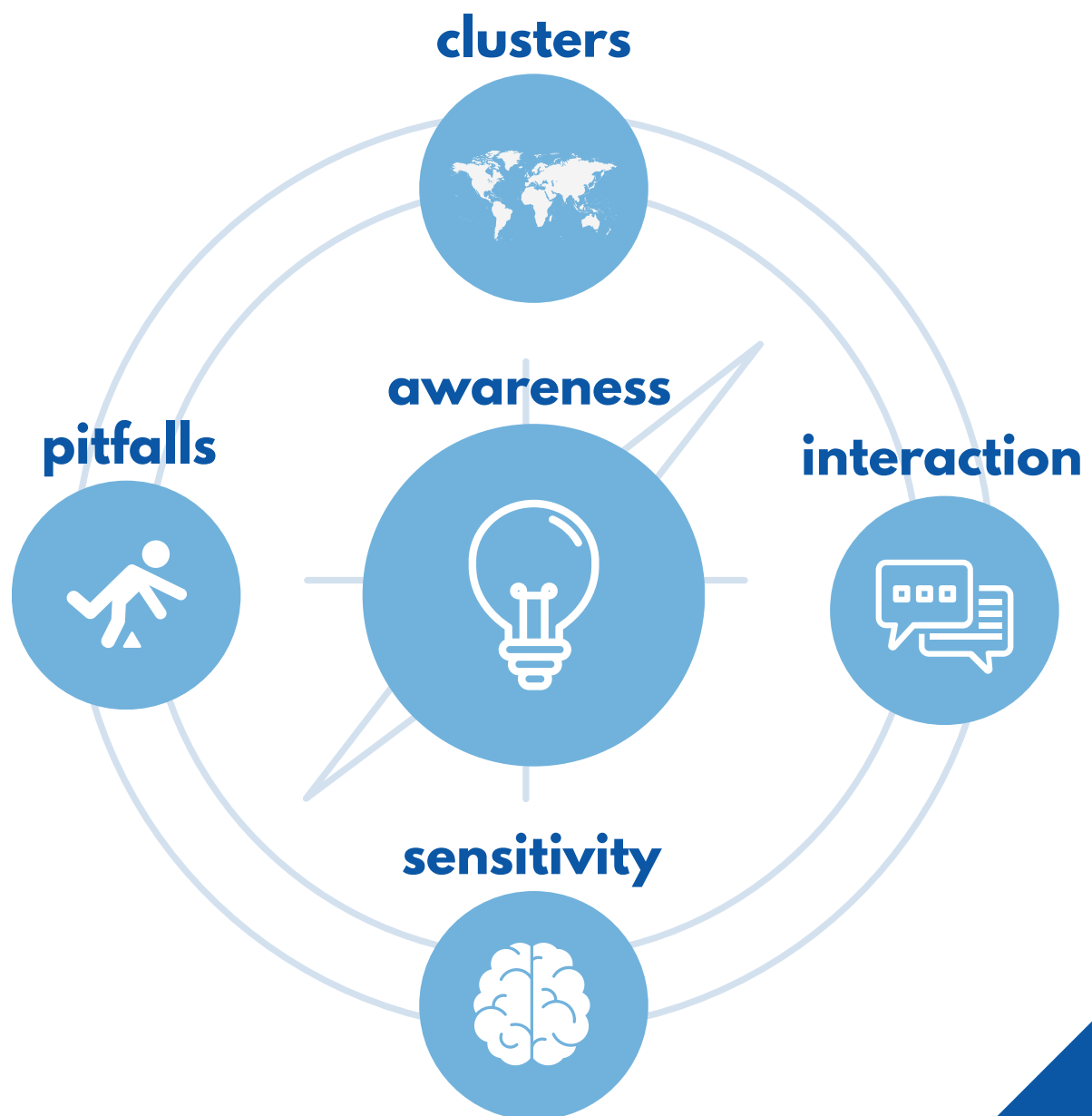


PACIS-Model

Effectief navigeren tussen
verschillende culturele contexten



1

Interculturele communicatie is de afgelopen jaren een steeds relevanter onderwerp geworden, onder andere door toenemende globalisatie en migratie. Dit betekent dat de omgeving waarin we werken en leven steeds meer divers wordt. Dit kan een verrijking voor de samenwerking, communicatie en omgang betekenen, maar kan soms ook tegengestelde verwachtingen aan het licht brengen en leiden tot miscommunicatie of zelfs conflict. Of je nou diplomaat, ondernemer, docent of militair bent, we willen zo effectief mogelijk kunnen navigeren binnen deze interculturele realiteit.

Hierdoor is de behoefte aan kennis en verhoogde vaardigheden toegenomen. Clingendael Academy helpt professionals met het opbouwen van deze interculturele competenties, zodat zij effectief en sensitief samen kunnen werken over culturele grenzen.

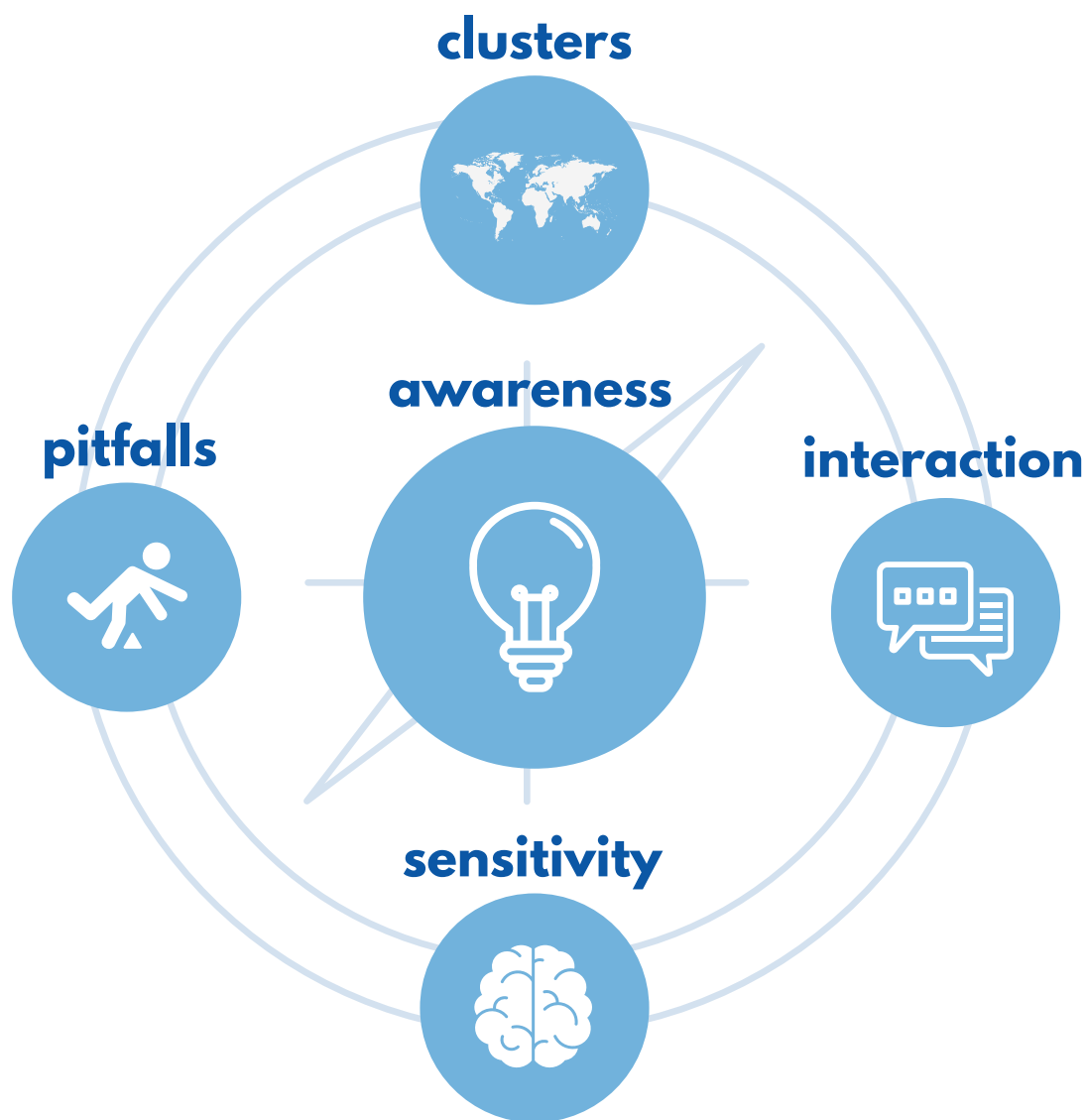
Geen do's en don'ts, maar interculturele bewustwording

De afgelopen decennia is het gedachtegoed over interculturele communicatietrainingen en interculturele competentie veranderd. Waar eerder vaak een essentialistische benadering van culturen gehanteerd werd waarbij culturen als statische, nationale entiteiten worden beschouwd, zien we nu een verschuiving naar een meer non-essentialistische benadering, waarbij culturen worden gezien als fluïde, en waarbij onderschreven wordt dat mensen meerdere culturele identiteiten hebben.

Veel interculturele communicatietrainingen zijn nog gestoeld op zo'n essentialistische kijk op het onderwerp. Trainingen als *'How to negotiate with the Chinese'* of *'Dealing with the Dutch'* zijn daar voorbeelden van. Bij de Clingendael Academy geloven wij dat een dergelijke benadering niet alleen achterhaald is, maar ook contraproductief werkt. Met het centraal stellen van nationale culturen worden stereotypen bevestigd. Bovendien wordt voorbijgegaan aan de complexiteit van het onderwerp, en de aanwezigheid van intraculturele verschillen.

De Clingendael Academy heeft vanuit haar decennialange praktijkervaring met interculturele communicatie, gecombineerd met haar in-house academische kennis van het onderwerp, een nieuwe trainingsbenadering ontworpen. **Het PACIS-model voor interculturele capaciteit** faciliteert een non-essentialistische benadering van interculturele vraagstukken. Met dit model bieden wij een integrale methode om kennis en vaardigheden op het gebied van interculturele communicatie te verdiepen of verbreden. Deelnemers aan onze trainingen krijgen hierbij instrumenten en inzichten aangeboden die hen helpen succesvol te navigeren binnen verschillende culturele contexten.

Ter verdieping is het op verzoek mogelijk een cultuurspecifiek component aan onze trainingen toe te voegen. De Clingendael Academy werkt in de uitvoering van dergelijke verzoeken enkel en alleen samen met lokale experts, die cultuurspecifieke duiding kunnen geven aan het non-essentialistische kader dat het PACIS-model faciliteert.



Het PACIS-model voor effectieve interculturele communicatie

Het PACIS-model bestaat uit vijf deelgebieden: Pitfalls, Awareness, Clusters, Interactions en Sensitivity. Investeren in alle deelgebieden leidt tot verhoogde interculturele capaciteit.

Pitfalls (Valkuilen)

Wij geloven dat, om effectieve interculturele communicatie mogelijk te maken, we eerst moeten kijken naar mogelijke **valkuilen** in interacties. Hiermee wordt niet gerefereerd aan, zoals in een traditionele trainingsbenadering, de do's en don'ts in specifieke culturen, maar aan bepaalde houdingen en gedragsmatige valkuilen die een negatief effect kunnen hebben op het verloop van interculturele interacties. Voorbeelden hiervan zijn: **stereotypen**, **ethnocentrisme** en **essentialisme**. In de behandeling van dit deelgebied stellen we ons niet alleen ten doel deze valkuilen te leren herkennen om ze te kunnen omzeilen, maar ook hoe we het vertoonde gedrag kenmerkend voor deze valkuilen adequaat kunnen adresseren.

Awareness (Bewustzijn)

Voordat we kunnen begrijpen hoe cultuur van invloed is op het gedrag en de communicatiestijl van de ander, is het cruciaal om kennis te hebben van je eigen culturele lens. Ieder van ons wordt door omgevingsfactoren gevormd.

Of het nou je opvoeders, je docenten of je teamgenoten zijn; bewust en onbewust vormt onze sociale omgeving in belangrijke mate onze culturele conditionering. Die culturele conditionering informeert vervolgens ons gedrag, onze communicatie en onze interpretatie van de ander. Wij helpen deelnemers bewust te worden van de eigen culturele lens en hoe deze lens van invloed kan zijn op interculturele interacties, met o.a. de verkenning van interculturele case studies en de uitvoering van een communicatief self-assessment.

Clusters

Professionals die op zoek zijn naar een training interculturele communicatie hebben veelal te maken met situaties in hun werk waarbij zij geconfronteerd worden met gesprekspartners die anders cultureel geconditioneerd zijn dan zijzelf. Dit kan leiden tot onbegrip, frustratie en een verslechterde werkrelatie- of sfeer.

Grip krijgen op waar die verschillen vandaan komen en hoe we daarmee om kunnen gaan in interculturele interacties, kan de kans op intercultureel succes verhogen.

Aan de hand van een clustering van traditioneel en recent wetenschappelijk onderzoek helpen Clingendael trainers de deelnemers te analyseren waar bepaalde miscommunicatie of conflict (mogelijk) vandaan komt.

Wij hebben zes clusters geïdentificeerd die een (negatief) effect op een interculturele interactie kunnen hebben, als de verschillen hierin tussen de gesprekspartners te groot zijn: Macht, Waarden, Communicatie, Tijd, Maatschappij en Ruimte.



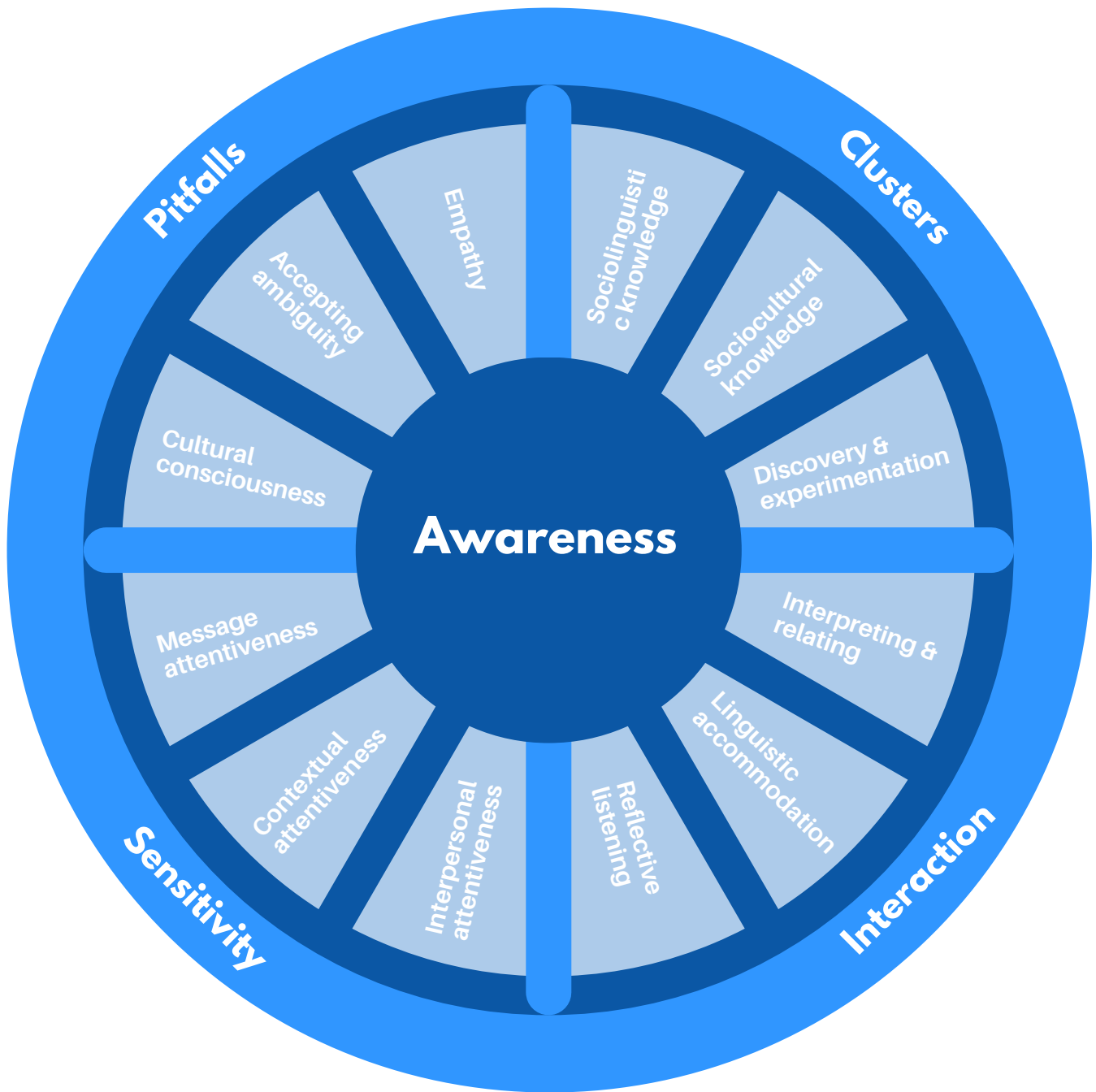
Door kennis op te doen van deze zes clusters zijn deelnemers in staat om culturele verschillen te begrijpen, miscommunicatie sneller te herkennen, en hiermee om te gaan in hun respectievelijke werkpraktijk.

Interaction (interactie)

Cultuur kan op verschillende manieren het verloop van een interactie beïnvloeden. Een goed begrip van het proces van communicatie is belangrijk om deze invloed te doorgronden. Het proces bestaat uit verschillende stappen en actoren. Miscommunicatie kan plaatsvinden op een talig niveau of een pragmatisch niveau. Met het eerstgenoemde kan je denken aan verschillen in eigenschappen van de taal die gesproken wordt: het gebruik van bepaald jargon, het hebben van een sterk dialect of het hanteren van verschillende communicatiestijlen. Een miscommunicatie veroorzaakt door pragmatische verschillen, treedt op doordat de **intentie** van de boodschap niet overeenkomt met de **interpretatie** van de boodschap. Deze misinterpretatie van de boodschap kan veroorzaakt worden door aannames die we doen over de intentie van communicatieve uitingen en het gedrag van de ander. Tijdens onze trainingen onderzoeken deelnemers de invloed van cultuur op het communicatieproces, en krijgen zij inzicht in hun eigen communicatiestijl.

Sensitivity (Sensitiviteit)

Er zijn verschillende gespreks- en luistervaardigheden en -strategieën die men kan inzetten om intercultureel sensitief te handelen en communiceren. Iemand die reflectief luisteren beheerst, gaat bijvoorbeeld niet [bij voorbaat] uit van wederzijds begrip. Diegene is in staat om een collaboratieve dialoog op te zetten: een gesprek waarin deelnemers tot een gedeelde interpretatie van de boodschap kunnen komen. Een belangrijk onderdeel hiervan is het kunnen stellen van de juiste vragen, waarbij gecontroleerd wordt of de intentie van de boodschap overeenkomt met de interpretatie van de spreker. Er zijn meerdere manieren om in interculturele interacties met miscommunicatie of conflict om te gaan: we kunnen het negeren, we kunnen de situatie proberen te domineren, we kunnen ons aan de ander accommoderen, we kunnen op zoek gaan naar een compromis of we kunnen verkennen of er andere oplossingen mogelijk zijn. Wij maken deelnemers bewust van de keuzes die zij hebben in het omgaan met intercultureel conflict, en helpen ze in het kiezen van de juiste strategie.



Onderlinge verwevenheid

Het PACIS-model biedt een integrale benadering van de ontwikkeling van interculturele competenties.

De nadruk ligt daarbij niet alleen op culturele verschillen, zoals gebruikelijk in essentialistische trainingsbenaderingen, maar eerder op hoe de verschillende deelgebieden van het model elkaar kunnen versterken en zo kunnen bijdragen aan succesvolle interculturele interacties. Een verhoogde kennis van clusters leidt bijvoorbeeld tot meer bewustzijn, en het (h)erkennen van valkuilen draagt bij aan een versterkte interculturele sensitiviteit. De onderwerpen staan daarmee in relatie tot elkaar en beïnvloeden elkaar.

Trainingsmethodologie

Onze trainingsmethodologie wordt gekenmerkt door een hoge mate van interactie: de verschillende deelgebieden van het PACIS model worden belicht met behulp van anekdotische voorbeelden uit de interculturele praktijk, en samen met deelnemers verkend aan de hand van individuele reflectie, plenaire case studies, rollenspellen en simulaties.

PACIS-model als analysetool

Het PACIS-model is niet alleen nuttig als raamwerk voor onze trainingen, maar ook als analysetool om intercultureel conflict of miscommunicatie te begrijpen.

Hierna volgt een gefictionaliseerde anekdote van een voormalig cursist die zich leent voor een systematische interculturele analyse a.d.h.v. het PACIS-model.

Case: Ik doe toch niets verkeerd?

'Ik werkte remote voor een Franse organisatie, met een Franse baas en wereldwijd collega's van allerlei nationaliteiten. Met een van mijn collega's verliep de werkrelatie zeer moeizaam. Hij hield zich niet aan afspraken en reageerde vaak bot op mijn verzoeken om taken uit te voeren. Ik heb dit met mijn leidinggevende besproken. Hierop volgde een boze mail, gericht aan zowel mij als mijn collega, waarin onze manager ons aansprak op onze werkwijze. Ik was zeer verbaasd, ik had toch niets verkeerd gedaan? Hoewel ik niet begreep waarom ik werd aangesproken, verbeterde de onderlinge werkrelatie tussen mij en mijn collega wel na de mail van onze baas.'

Pitfalls

*Mogelijk was hier **etnocentrisme** een valkuil. Ik zag mijn manier van werken als dé manier van werken. Ik was gewend aan een bepaalde manier van met elkaar omgaan, die niet aansloot bij de werkwijze van mijn collega*

Awareness

*Hoewel ik dacht dat ik vrij indirect communiceer – vergeleken met mijn Nederlandse collega's – kwam ik erachter dat mijn **communicatiestijl** nog steeds best direct is vergeleken met mensen uit andere culturele contexten.*

Clusters

*Ik vermoed dat er een onbewust verschil bestaat in hoe mijn collega en ik naar **hiërarchie** kijken. Ik ben jonger [dan mijn collega], maar heb wel degelijk meer werkervaring. Misschien dat mijn collega het lastig vindt om van een meer junior collega verzoeken te krijgen om taken te doen. Ik heb altijd gewerkt in platte organisaties, en ben eraan gewend dat op de werkvloer iedereen zijn of haar zegje mag doen.*

Interaction

*Nadat ik mijn baas heb gevraagd waarom de mail ook aan mij gericht was, kwam ik erachter dat er sprake was van een **pragmatische miscommunicatie**. Mijn leidinggevende vertelde mij dat hij mijn collega wilde behoeden voor gezichtsverlies, en daarom niet alleen de schuld bij hem wilde leggen.*

Zijn intentie was om duidelijk te maken dat mijn collega zijn werkhouding moest aanpassen, mijn interpretatie was dat ik mijn werk niet goed deed.

Sensitivity

De verklaring van mijn baas voelde in eerste instantie als een hele omslachtige manier om mijn collega aan te spreken op zijn gedrag. Ik moest echt tussen de regels doorlezen om te begrijpen wat zijn intentie was. Ik realiseer mij nu dat deze manier van communiceren wel degelijk effect kan hebben: onze werkrelatie is inmiddels een stuk beter. Ik merk dat we elkaar nu meer benaderen als gelijken.



Trainers



Isabel Albers

ialbers@clingendael.org



Maaïke Aans

maans@clingendael.org



Paul Hendrix

phendrix@clingendael.org

Meld je aan
voor de open
inschrijvings-
training



Neem contact
op met onze
trainers voor
een training
op maat

Download de
brochure hier

