

---

Bezint eer ge begint

# Interculturele competentie

Interculturele competenties worden steeds belangrijker nu organisaties in toenemende mate te maken krijgen met internationalisering en multiculturaliteit. Er bestaan echter nog veel onduidelikheden over. In dit artikel geven we zicht op de relevantie, context en functie van interculturele competentie.

Arjan Verdooren & Maarten Bremer

Organisaties opereren in een wereld waarin de verbindingen en contacten tussen mensen van verschillende nationale, etnische en culturele achtergronden vermoedelijk frequenter en intensiever zijn dan ooit tevoren. In veel organisaties hebben medewerkers vaker interculturele contacten, binnen of buiten de landsgrenzen. Door globalisering en internationalisering krijgen bedrijven te maken met bijvoorbeeld internationale partnerships, outsourcing, overnames of rekrutering van buitenlandse werknemers. Ook publieke organisaties komen meer in aanraking met internationalisering. Denk bijvoorbeeld aan onderwijsinstellingen met internationale opleidingen en de komst van buitenlandse studenten. Daarnaast worden organisaties door de multiculturele samenstelling van de Nederlandse samenleving geconfronteerd met doelgroepen, medewerkers en stakeholders met verschillende culturele achtergronden.

Dat brengt voor organisaties nieuwe uitdagingen met zich mee, bijvoorbeeld: hoe blijf je effectief samenwerken, onderhandelen en communiceren in een omgeving met culturele verschillen?

HR(D)-professionals krijgen vervolgens te maken met de vraag hoe medewerkers daarop kunnen worden voorbereid en ontwikkeld. Vaak wordt het ontwikkelen van 'interculturele competenties' genoemd als middel om medewerkers te helpen bij het omgaan met cultuurverschillen. Voordat je als HRD'er echter de vraag kunt beantwoorden hoe interculturele competentieontwikkeling moet worden gestimuleerd, is het zinvol om bij het concept van interculturele competenties zelf goed stil te staan. In veel organisaties is namelijk nog niet

duidelijk ingevuld wat die interculturele competenties inhouden. Dat leidt tot verschillende vragen op organisatieniveau: Hebben we die interculturele competenties wel nodig? En zo ja: waar bestaan die dan uit? In welke situaties zijn deze competenties nodig? En waar leiden ze uiteindelijk toe?

In dit artikel – het eerste van een tweeluik over dit thema – wordt een visie beschreven op interculturele competenties waarin we op dergelijke vragen ingaan. We willen eerst het concept van interculturele competenties verder aanscherpen en duidelijk aangeven wat we eronder verstaan. Dat doen we door drie belangrijke kwesties rondom interculturele competenties te bespreken. In eerste instantie staan we stil bij de vraag hoe interculturele competenties zich verhouden tot een benadering die uitgaat van kennis over culturen. Vervolgens vragen we ons af wat het specifiek 'interculturele' is van de interacties, waarvoor deze competenties nodig zijn. En ten slotte gaan we in op de functie van die competenties; wat 'doet' interculturele competentie dan?

In het volgende artikel van dit tweeluik, dat in een latere O&O-uitgave zal verschijnen, gaan we dieper in op de concrete en praktische betekenis van deze visie voor het werk van de HRD-professional; onder andere wat de consequenties ervan zijn voor de ontwikkeling van interculturele competenties in trainings- of begeleidingstrajecten.

## **Cultuurkennis of interculturele competenties?**

Een benadering gericht op interculturele competenties is in zeker opzicht ook een paradigmaver-

schuiving in het omgaan met cultuurverschillen. Daarin is een 'culturalistische' benadering dominant; een benadering die de kennis (overdracht) over bepaalde culturen centraal stelt. Mensen die internationaal werken krijgen dan cursussen over bijvoorbeeld China of India, en medewerkers die in Nederland intercultureel werken over bijvoorbeeld de Turkse of Marokkaanse cultuur. Vooropgesteld: het kan heel zinvol zijn om het één en ander te weten over dominante aspecten van een bepaalde cultuur, zeker wanneer mensen worden voorbereid op bijvoorbeeld een internationale verhuizing, samenwerking of bedrijfsovername. Maar de culturalistische benadering kent ook een aantal gevaren, die nog sterker aan de orde zijn door bepaalde mondiale en lokale ontwikkelingen.

### Culturalistische valkuilen

Om te beginnen maakt kennis van een zekere cultuur een individu niet per se competent om met aspecten van die cultuur om te gaan. Stel dat iemand weet dat het in China gebruikelijk is om met collega's en zakenpartners grote hoeveelheden alcohol te nuttigen, dan wil dat niet zeggen dat deze persoon op een diplomatieke maar effectieve wijze weet te communiceren dat hij hier niet aan mee doet. En wanneer iemand te horen krijgt dat het onder Marokkanen niet zo gebruikelijk is persoonlijke problemen heel concreet te bespreken, is zij niet meteen in staat om een moeilijke kwestie op heldere maar respectvolle wijze bespreekbaar te maken. Met andere woorden, interculturele training heeft zich vaak sterk gericht op kennis, enigszins op houding, maar vaak nog niet op gedrag.

Een tweede valkuil van de culturalistische benadering is dat deze gemakkelijk leidt tot stereotypering. Vaak wordt er informatie gegeven over *dominante* of *gemiddelde* patronen en gedragingen in culturen, maar die doen uiteindelijk geen recht aan de individuele verschillen die er binnen elke groep bestaan. Je kunt de plank dus mislaan als je net een Chinees tegenkomt die wel heel openlijk over zijn gevoelens praat, of die Amerikaan die wars is van competitie en een prestatiecultuur. *De Chinees, de Amerikaan, de Japanner*; ze bestaan uiteindelijk niet. Daarnaast bestaan er binnen de samenleving soms levensgrote verschillen tussen subculturen. Moet iemand zaken doen in Hongkong met een Westers geschoolde ondernemer of op het platteland van China? Spreek je met een derde generatie Marokkaanse Nederlander met Berberroots of een Arabier uit een intellectueel gezin uit Fes? De diversiteit binnen culturen maakt dat het soms riskant is om af te gaan op algemene beschrijvingen of eigenschappen. Individualisering, emancipatie en democratisering zorgen er op verschillende plaatsen op de wereld bovendien voor dat steeds meer individuen en subgroepen hun bestaansrecht, zichtbaarheid en eigenheid ope-

sen; van Dalits (kastenlozen) in India, tot Roma en Sinti-groepen in Oost-Europa. Ook onder veel migrantengroepen in Westerse landen zoals Nederland vinden dergelijke processen plaats, waardoor de onderlinge diversiteit in levensstijl steeds groter en zichtbaarder wordt.

In het verlengde daarvan wordt vaak over het hoofd gezien dat cultuur een *dynamisch* karakter heeft; culturen zijn altijd in beweging. Het Nederland van 2012 is in menig opzicht niet meer te vergelijken met het Nederland tijdens de verzuiling (waarmee niet wordt ontkend dat deze zijn sporen heeft achtergelaten). Mensen die internationaal zakendoen en worden voorbereid op trage onderhandelingen met veel *small talk* en relatieopbouw, zijn soms verrast wanneer ze ontdekken dat veel bedrijven zich de 'Westerse' gehaastheid en directheid ook hebben eigengemaakt. Culturele dynamiek is op zich niet nieuw, maar in de hedendaagse wereld van *frequent flyer cards*, internationale MBA's en high speed internetverbindingen is de interactie tussen culturen wel sterk toegenomen. Daarmee is natuurlijk niet gezegd dat culturen steeds meer hetzelfde worden; wel dat ze elkaar steeds meer beïnvloeden, zeker aan de oppervlakte.

### Multiculturele context

Ten slotte is de inter- of multiculturele *context* waarin veel organisaties werken in de loop der jaren veranderd. Voorheen was die context vaak overzichtelijk: een bedrijf had één of twee buitenlandse contacten, een organisatie kreeg meestal te maken met een specifieke, relatief homogene migrantengemeenschap. Tegenwoordig hebben veel multinationale organisaties leveranciers, klanten of partners op alle continenten en bovendien multinationale en multiculturele teams. In moderne multiculturele samenlevingen is de variatie in onder andere sociaaleconomische positie, migratieachtergrond en generatie tussen - maar vooral ook binnen - groepen en gemeenschappen zo groot geworden, dat juist de vaardigheid om op die 'superdiversiteit' in te spelen van groot belang is geworden (Vertovec, 2007). Enkel sturen op culturele kennis is in die situaties ook *praktisch* niet meer vol te houden; er zou een bijna encyclopedische kennis voor nodig zijn om op de hoogte te zijn van de eigenschappen van alle contactpersonen.

Een benadering op basis van *interculturele competenties* verlegt daarom het accent van kennis over de ander, naar de vaardigheden die nodig zijn om *in het algemeen* met verschillen om te gaan. Dat maakt een benadering op basis van competenties flexibeler en duurzamer dan een benadering op basis van kennis. Daar kan tegenin gebracht worden dat voor verschillende culturen verschillende vaardigheden nodig kunnen zijn. Om in Vietnam

te kunnen functioneren moet toch soms een beroep worden gedaan op andere zaken, dan wanneer iemand in Sierra Leone aan de slag moet. Zoals hiervoor gezegd: specifieke culturele kennis helpt om in een bepaalde omgeving te functioneren. Het is bijvoorbeeld handig om te weten hoe in Vietnam een vergadering meestal wordt gestructureerd, of in hoeverre mensen in Sierra Leone gewend zijn om hun emoties te uiten. De competenties hebben dan betrekking op een andere laag: hoe vaardig zijn mensen in het achterhalen en internaliseren van deze informatie? Hoe reageren ze wanneer ze alsnog in een situatie verzeild raken waarover ze geen duidelijke informatie hebben? In hoeverre zijn mensen dan in staat om te schakelen in hun gedrag, afhankelijk van wat de situatie van hen vraagt?

### **Het interculturele van competenties?**

Als interculturele competenties algemeen inzetbaar zijn, waarin onderscheiden ze zich dan van algemene sociale competenties? In feite zijn ze niet helemaal te onderscheiden, maar bouwen ze eerder op elkaar voort. Het gaat om de toepassing van sociale competenties in interculturele situaties, waarbij dat interculturele aspect voor een extra moeilijkheidsgraad zorgt. Maar wanneer is er sprake van een interculturele situatie? Is een gesprek tussen een Limburger en een Fries intercultureel? Of een ontmoeting tussen een in Nederland opgegroeide vrouw met Turkse voorouders en een Nederlander van Indische afkomst? Of tussen een Chinees en een Amerikaan die beiden opgeleid zijn op dezelfde MBA-opleiding?

Wat is het specifiek interculturele karakter van situaties, dat door interculturele competenties wordt geadresseerd? Om die vraag te kunnen beantwoorden, moeten we stilstaan bij het begrip cultuur. Zoals in de vorige paragraaf al werd genoemd, is cultuur geen eenvormige, statische en gesloten eenheid. De meeste sociale wetenschappers zijn het erover eens dat cultuur dynamisch, veelvormig en poreus is (in de zin dat het invloeden doorgeeft en toelaat aan en uit andere culturen). Zomaar spreken van een ontmoeting van de ene met de andere cultuur, doet dus geen recht aan de complexe werkelijkheid. Dat moge zo zijn, het maakt het bepalen wanneer er sprake is van een interculturele situatie en wanneer niet, niet eenvoudiger.

De Duitse hoogleraar interculturele communicatie Stephanie Rathje (2007; 2009) biedt een uitweg, door het cultuurbegrip effectief te herdefiniëren. Zij neemt de veelvormige, dynamische en poreuze eigenschappen van cultuur als uitgangspunt, en komt tot de conclusie dat *juist* die eigenschappen het kenmerk zijn van cultuur. 'Cultuur' is dan hetgene dat binnen die onderlinge verschillen voor 'normaliteit' zorgt; het is geen mal die

alle verschillen wegsnijdt en uniformeert, maar de lijn die de verschillen bij elkaar houdt; 'cultuur' is de bekendheid met samenhangende verschillen en hetgene dat daarin cohesie brengt. Binnen de 'eigen cultuur' zijn immers in Nederland ook tal van tegenstellingen te vinden; tussen Friezen en Limburgers, tussen VPRO-kijkers en TROS-liefhebbers en tussen VVD- en SP-stemmers bijvoorbeeld. Maar bij die verschillen ervaren de meeste mensen een gevoel van 'normaliteit', ze begrijpen de onderlinge verhoudingen en kunnen zichzelf en een ander daarin plaatsen. Wanneer de gemiddelde Nederlander naar Thailand gaat, en daar een verkiezingsposter tegenkomt, zal hij er ondanks alle toelichtingen die hij op de standpunten van de partij kan krijgen, niet hetzelfde gevoel van normaliteit voelen. Hij ervaart geen 'normaliteit' bij al die samenhangende verschillen die voor een Thai heel normaal zijn. Voor veel Nederlanders is het normaal dat zowel Arie Boomsma als een SGP-senator zich christen kan noemen, maar voelen ze de onderlinge verschillen tussen moslims veel minder vanzelfsprekend aan.

Bij een gebrek aan gevoel van normaliteit, ontstaat een gevoel van 'vreemdheid'. Interculturele situaties zijn, in de woorden van Rathje, intergroepsontmoetingen die zich kenmerken door die vreemdheid. Ook in het eigen land kunnen dergelijke ervaringen aan de orde zijn, bij ontmoetingen met mensen uit andere regio's of subculturen, zoals woonwagenbewoners, drugsverslaafden of leden van een studentencorps. De mate van vreemdheid die de gesprekspartners ervaren, bepaalt of er sprake is van een interculturele ontmoeting.

Dat betekent dus dat *niet elke* ontmoeting tussen een Nederlander en een Braziliaan intercultureel hoeft te zijn, en dat een ontmoeting tussen twee Nederlanders soms juist *wel* intercultureel kan zijn. De kans dat vreemdservaringen een rol spelen, is in het eerste geval waarschijnlijk wel groter.

Interculturele communicatie draait in feite dus om communicatie tussen vreemdelingen, zoals de Amerikaanse interculturalisten Gudykunst & Kim (2002) het omschrijven. Daarbij is de ene vreemdservaring de andere niet: er kunnen gradaties van vreemdheid bestaan tussen verschillende ontmoetingen. In die bevreemdende situaties ervaren mensen een verhoogde onzekerheid en angst, die een effectieve communicatie in de weg staan. Gudykunst & Kim constateerden dat om die onzekerheids- en angstgevoelens onder controle te krijgen, brede generalisaties en stereotypen *juist* zo veel mogelijk vermeden moeten worden.

### **Doel interculturele competentie**

De vraag is nu wat interculturele competenties kunnen betekenen in dergelijke situaties. Wat is

de functie van interculturele competenties? Garanderen die dat in interculturele situaties altijd succesvol kan worden opgetreden? Zijn daar niet heel veel andere competenties mee gemeoid? Een controller die voor een Peruaanse NGO gaat werken, kan geconfronteerd worden met een chaotische begroting die jarenlang is verwaarloosd; een maatschappelijk werker kan bij de hulpverlening aan een Afghaans gezin te maken krijgen met een multi-probleemsituatie waarin verschillende instanties langs elkaar heen werken. Interculturele competenties zijn dan natuurlijk geen garantie dat de situatie effectief wordt opgelost; het is eerder een voorwaarde om tot een effectieve benadering te komen. De interculturele competenties zorgen er in elk geval voor dat het verschil in culturele achtergrond niet de barrière vormt om een bevredigende oplossing te vinden.

Er zijn bovendien situaties en opdrachten denkbaar waarin interculturele competenties belangrijker zijn dan in andere. Bijvoorbeeld wanneer veel vertrouwensrelaties met nieuwe partners of doelgroepen moeten worden opgebouwd, of wanneer mensen veel 'buiten hun comfortzone' moeten werken en niet kunnen volstaan met het uitvoeren van hun 'vaste kunstje'. Het kan dus per functie en opdracht verschillen hoe belangrijk interculturele competenties zijn voor een succesvolle uitvoering ervan.

### Multicollectiviteit

De kern van de interculturele competentie bestaat uit het stichten van normaliteit, het kunnen *normaliseren van vreemdheid*. Daarbij is een belangrijk hulpmiddel dat er, in de woorden van Rathje, wordt uitgegaan van *multicollectiviteit*; de erkenning dat mensen verschillende identiteiten en groepslidmaatschappen hebben, die ze kunnen inzetten. Dat begint eigenlijk al met het inzicht in de eigen meervoudigheid, en het herkennen van de verschillende groepslidmaatschappen die je zelf in je draagt. Zo kan iemand naast drager van de identiteiten 'Marokkaan' en 'moslim', ook 'Tilburger', 'SP-stemmer', 'Feyenoordfan', 'feministe' en 'marketeer' zijn. Tussen de eigen groepslidmaatschappen kunnen dan ook al tegenstellingen en vreemdheid bestaan die 'genormaliseerd' moeten worden. Het kunnen schakelen tussen die rollen en identiteiten, en daar normaliteit bij ervaren, is dan eigenlijk al de basis van interculturele competentie. Door ook de verschillende groepslidmaatschappen van een ander te herkennen en erkennen, ontstaat de gelegenheid om via het gemeenschappelijke bruggen te slaan.

Dat helpt in de eerste plaats om de vreemdheidsgevoelens, die de interactie bemoeilijken, te neutraliseren. Het eerdergenoemde onderzoek van Gudykunst wijst namelijk uit dat het onderkennen van de eigen multicollectiviteit en die van de ander een belangrijk middel is om de ervaring

## Vijf persoonlijkheidseigenschappen

### van belang bij het omgaan met cultureel verschil

*Culturele empathie.* Het vermogen zich in te leven in de gevoelens, gedachten en gedragingen van individuen met een andere culturele achtergrond.

*Open-mindedness.* Een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van andere groepen en andere normen en waarden kunnen aannemen.

*Sociaal initiatief.* Een neiging om sociale situaties op een actieve manier tegemoet te treden en initiatieven te nemen.

*Emotionele stabiliteit.* Het vermogen om kalm te blijven in nieuwe en onbekende situaties.

*Flexibiliteit.* De neiging om onbekende situaties als een uitdaging te zien en het eigen gedrag aan te passen aan de eisen van de situatie.

(Bron: Van der Zee & van Oudenhoven, 2000)

van angst en onzekerheid bij confrontatie met een vreemdeling, onder controle te brengen. Bovendien biedt gemeenschappelijkheid vaak ook gemeenschappelijke belangen. Een casus van de interculturele communicatiespecialist Edwin Hoffman (2002) laat dat prachtig zien: een gesprek tussen een Marokkaans-Nederlandse vader die zijn dochter wil thuishouden bij gemengde zwemlessen en een Nederlands schoolhoofd, komt niet verder zolang hun religieuze en culturele opvattingen hierover centraal staan. Pas wanneer de man in de eerste plaats wordt benaderd als een vader met een zorg over zijn dochter, neemt het gesprek een andere wending. Doordat zij als vader en schoolhoofd tegenover elkaar gaan zitten, hebben ze veel meer een gemeenschappelijk belang dan als atheïst en moslim, namelijk: wat is het beste voor het betreffende kind? Bovendien kan het schoolhoofd, vanuit zijn eigen ervaring als vader, opeens een gemeenschappelijk referentiekader activeren met de vader.

### Een nieuwe cultuur

Doelstelling van de interculturele competenties is dan om verschillende ziens- en werkwijzen met elkaar te kunnen verzoenen. Alleen het herkennen en constateren van verschillende zienswijzen is niet voldoende; het gaat om het creëren van een nieuwe, gezamenlijke ruimte waarin kan worden samengewerkt. De Nederlandse managementgoeroe Fons Trompenaars, in 2011 verkozen tot één van de 50 belangrijkste 'business thinkers', vat dit samen in zijn 4R-model: to recognize, to respect, to reconcile, to root (Trompenaars & Hampden, 1998). Het gaat om het verzoenen van verschillende zienswijzen, zodat een nieuw gezamenlijk perspectief wortel kan schieten. In de kern gaat het niet meer om een 'inter-cultuur' (tussencultuur), maar om het creëren van een nieuwe, gezamenlijke cultuur; het stichten van een nieuwe normaliteit (Rathje, 2007).



## De rol van persoonlijkheidseigenschappen

Onderzoek van de psychologen Van der Zee & Van Oudenhoven (2000) werpt een interessant licht op de concrete competenties die een rol spelen bij de reactie op een interculturele ontmoeting. Van der Zee keek vanuit een persoonlijkheidsperspectief naar eigenschappen die van belang zijn bij het omgaan met cultureel verschil. Daarvoor vormden de 'Big Five', de vijf belangrijkste persoonlijkheidseigenschappen, de basis: welke onderdelen van deze eigenschappen voorspelden succes bij het functioneren in een interculturele omgeving? In het kader staan deze weergegeven.

Het onderzoek van Van der Zee & Van Oudenhoven onderstreept eveneens dat interculturele competenties in het verlengde liggen van algemene sociale competenties; het gaat immers om die onderdelen van de persoonlijkheidseigenschappen die voorspellen hoe er wordt gereageerd op culturele vreemdheid.

Daarbij veroorzaken de competenties in feite twee dingen: bij een confrontatie met een vreemdeling zorgen ze dat mensen vrij kunnen zijn van angst (emotionele stabiliteit en flexibiliteit) en zich niet teveel laten afleiden van hun doel. Daarnaast helpen ze om de situatie te verkennen, te exploreren en waar mogelijk te benutten (empathie, open-mindedness, sociaal initiatief). Gezamenlijk bepalen deze competenties mede of iemand een interculturele ervaring ziet als kans of als bedreiging. Wanneer mensen de culturele vreemdhedservaring met name zien als bedreiging, zullen ze geneigd zijn om de situatie te vermijden, geïrriteerd te raken of de ander te veroordelen. Wanneer de ervaring wordt gezien als een kans, zijn mensen geneigd om de situatie te verkennen, op te lossen en constructief te maken.

## Conclusie

De kern van interculturele competenties draait dus niet zozeer om de ander, maar om jezelf. Daarom zijn ze ook inzetbaar in verschillende culturele omgevingen, omdat de constante factor altijd de *eigen* reactie op het ervaren van vreemdheid is. Dat betekent dat de bekende competentiekring (van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam) in intercultureel opzicht nooit helemaal rondkomt (Gudykunst & Kim, 2002). 'Onbewust bekwaam' veronderstelt immers dat er - zonder erbij stil te staan - competent wordt opgetreden, terwijl de kern van interculturele competentie juist bestaat uit het voortdurend bewust monitoren van de situatie en de eigen reactie. Op het moment dat dit bewustzijn verdwijnt, zou er juist weer een routine ontstaan die blinde vlekken creëert.

Een belangrijke conclusie voor HRD'ers is dat, ondanks de verschillende omgevingen waarin

cultuurverschillen een rol kunnen spelen, er een kern valt te onderscheiden die in al die situaties een rol speelt. Interculturele competentie is echter niet iets dat 'even tussendoor' geleerd wordt. Het is een thema dat vaak over een langere periode aandacht vraagt en dus moeilijk in een 'one-stop' training wordt aangeleerd. Ook is het niet per se 'afgerond' wanneer een medewerker bijvoorbeeld in het buitenland heeft gewoond of op een andere manier interculturele contacten heeft gehad. Sterker nog, soms kan dat ertoe leiden dat mensen denken 'het al te weten', waardoor ze juist hun open-mindedness en bereidheid tot reflectie verliezen.

Over interculturele competenties is een mens dus nooit helemaal uitgeleerd. In een latere uitgave van O&O gaan we daarom verder in op de consequenties van onze visie voor het HR(D)-vakgebied. Onder andere of, hoe en in welke mate interculturele competentie kan worden aangeleerd. ●

## Literatuur

- Rathje, S. (2007). Intercultural Competence. In: **LAIC Journal for Language and Intercultural Communication**, 7, nr. 4, pp. 254-266.
- Rathje, S. (2009). The Definition of Culture – An Application Oriented Overhaul. In: **Wir, die oder alle? Kollektive als Mittler einer komplexen Kulturwirklichkeit**, Schriftenreihe der Forschungsstelle Grundlagen Kulturwissenschaft. Passau.
- Gudykunst, W. & Y. Kim (2002). **Communicating with strangers: an approach to intercultural communication**. Birkshire: McGraw-Hill Education.
- Hoffman, E. (2002). **Interculturele gespreksvoering: Theorie en praktijk van het TOPOI model**. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Trompenaars, F. & C. Hampden-Turner (1998). **Riding the Waves of Culture. Understanding Diversity in Global Business**. Birkshire: McGraw-Hill.
- Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. In: **Ethnic and Racial Studies**, 29 (6), pp. 1024-54.
- Zee, K. van der & J.P. Oudenhoven (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A Multidimensional Instrument of Multicultural Effectiveness. In: **European Journal of Personality** 14, pp. 291-309.



**Dr. Arjan Verdooren** is communicatiewetenschapper en trainer/adviseur bij KIT Intercultural Professionals, het trainings- en adviesonderdeel van het Koninklijk Instituut voor de Tropen. Hij geeft trainingen over culturele diversiteit aan o.a. onderwijsinstellingen, bedrijven en betaalde voetbalclubs. E-mail: A.Verdooren@kit.nl



**Maarten Bremer MSc** is onderwijskundige en directeur van KIT Intercultural Professionals, het trainings- en adviesonderdeel van het Koninklijk Instituut voor de Tropen. Hij was eerder regio-directeur voor SNV op de Balkan. E-mail: M.Bremer@kit.nl