

“International negotiation : communication across business cultures”

Jean Binon en Inge Van Durme
ILT, K.U.Leuven

Barcelona 1989-1999

In februari 1989 werd in Barcelona een congres georganiseerd met als thema “Language Learning in Business Education”. Het succes was zo groot dat besloten werd een netwerk op te richten van managers, onderzoekers en docenten om ervaringen en inzichten te kunnen uitwisselen in verband met efficiënte communicatie in de internationale zakenwereld. Het netwerk kreeg de naam “ENCoDe”.

Om haar tweede lustrum te vieren organiseerde ENCoDe na tien jaar opnieuw een congres in de Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas (ESADE) te Barcelona van 1 tot 3 juli 1999. ESADE is een prestigieuze privé-instelling van universitair niveau die veertig jaar geleden werd gesticht door een groep Catalaanse zakenlui in samenwerking met de Jezuïeten. Ze omvat een “Business School”, een “Law School”, een “School of Tourism” en een “School of Languages”. De “School of Languages” is vergelijkbaar met het ILT en ze werd net zoals het ILT in 1965 opgericht.

ESADE-IDIOMAS heeft 65 voltijdse taaldocenten in dienst die intensieve taalopleidingen geven aan de studenten economie en rechten. Ze leveren ook taalservice op maat aan werknemers uit de lokale zakenwereld. In principe zijn alle taaldocenten native speakers. Dit is een bewuste, hoewel niet onaanvechtbare keuze, dunkt ons.

ESADE is ook internationaal gericht en verzorgt o.a. met een aantal partners, en met steun van het Europese TEMPUS-programma, een MBA-opleiding in Kazachstan. Dit verklaart trouwens waarom er verschillende deelnemers uit die regio op het congres aanwezig waren.

Innovatie en continuïteit

Jean Binon behoort samen met Vincent Merck en Monica Bouman tot de weinigen die ook het eerste symposium in 1989 hebben meegemaakt te Barcelona. Hij kan dus vergelijken en nagaan welke weg er werd afgelegd.

Het congres was goed georganiseerd en de presentaties en workshops waren kwalitatief en inhoudelijk hoogstaand. De sprekers werden begeleid door uitermate behulpzame studenten die instonden voor technische assistentie tijdens de lezingen. Ze hebben de congresgangers trouwens ook op een andere manier “begeleid”. Met hun aanstekelijk enthousiasme kregen ze na het galadiner iedereen op de dansvloer, zodat zelfs een hoge Piet van de Europese Gemeenschap en eredoctor van de K.U. Leuven als Mr. Jones uit de bol ging.

In 1989 schreef Jean Binon dat de deelnemers “prinselijk werden ontvangen en gastronomisch verwend”. Dit was nu niet anders, wel integendeel. Barcelona blijft een prachtige Zuiderse stad met klasse en een grote aantrekkingskracht. Net zoals in 1989 waren er uitgebreide lunches en koffiepauzes die de sociale contacten stimuleren. Heel wat leden van het internationaal sterk gevarieerd gezelschap zijn intussen vrienden geworden. Wie zeer academisch wil doen en zichzelf erg au sérieux neemt hoort niet thuis in ENCoDe. De sfeer is informeel, warm en gezellig. “The affective climate” waar men in de vreemde talendidactiek steeds meer de nadruk op legt is niet alleen in de (taal)klas van belang!

In 1989 stond E-mail nog in zijn kinderschoenen en moest men nog niet vragen tijdens de lezingen de GSM's uit te schakelen. De ‘self-access room’ van ESADE uit die tijd is intussen

omgedoopt tot een ‘resource center’, genoemd naar de intussen overleden collega Lew Barnett, die daar in 1989 een paper over gaf. ESADE betrok in 1989 maar twee gebouwen terwijl er nu een schitterende architecturale parel is bijgekomen die de grote welstand van ESADE weerspiegelt. Proceedings waren er in 1989 niet. Nu zullen ze alleen in een elektronische versie beschikbaar zijn.

“INTERCULTURAL COMMUNICATION”

Het thema van het eerste ENCoDe congres in 1989 was “Language Learning in Business Education” In 1999 luidde het “International negotiation: communication across business cultures”.

De titels van de symposia reflecteren de evolutie van een hoofdzakelijk taalkundige benadering naar een ruimere notie van communicatie en negotiatie waarin de (inter)culturele component steeds belangrijker wordt. Toch waren in het symposium van 1989 de (inter)culturele-en onderhandelingscomponenten al aanwezig. Monica Bouman en Vincent Merck hadden het in 1989 al over hun landgenoot Hofstede, voor de meesten toen nog een illustere onbekende. Nu zijn Hofstede, Hall en Hall gemeengoed geworden en gaf Martin De Koning de volgende titel aan zijn lezing: “Do we need another Hofstede?”. Men stelt de visie van Hofstede dus in vraag en vraagt zich af of er geen anthropologen uit China of de zuidelijke landen zouden kunnen opstaan om ons alternatieven voor te stellen en te zeggen welke interculturele communicatiemodellen en paradigma’s zij op ons zouden toepassen.

Marie Thérèse Claes: “Cross-Cultural Learning and Intercultural Competence” (U.C.L. en ICHEC)

Onze collega M.T. Claes, een autoriteit op het gebied van interculturele communicatie, formuleert haar visie op het bijbrengen van interculturele competentie aan de hand van vijf stimulerende hypothesen:

1. We must distinguish cross-cultural learning as being declarative, conscious knowledge, and intercultural skill as being procedural, unconscious competence.
2. At different stages of cross-cultural knowledge, different intercultural skills must be developed.
3. Cross-cultural knowledge can be acquired through theoretical teaching/learning, and intercultural competence can be acquired through experiential teaching/learning.
4. Some training methods are more suited to knowledge gathering, other methods are more suited to competence building.
5. Experiential methods that are used to enhance intercultural competence should not be followed by analysis of the theories or frameworks involved, but by discussion of the emotions involved.

Het vertrekpunt van haar paper is de vaststelling dat ze zelf soms mateloos geërgerd blijft door bepaalde gedragingen van personen uit andere culturen, hoewel zij hun gedragingen, hun waardenbeleving perfect kan duiden en verklaren door het begrippenarsenaal van de specialisten (v.b. monochronisme <-> polychronisme).

Een cognitieve benadering (kennis) en “exposure”, d.w.z. een langdurig verblijf in een vreemd milieu, volstaan blijkbaar niet. Er is ook een affectieve, emotionele en een gedragsdimensie.

Misschien heeft men hier te maken met een continuum, een schaal, een evolutie waarbij men de volgende stappen kan onderscheiden:

1. ethnocentrisme, xenofobie
2. bewustwording van de interculturele dimensie
3. begrip, empathie
4. respect
5. appreciatie
6. selectieve adoptie van elementen uit de andere cultuur
7. adaptatie
8. assimilatie, integratie
9. biculturalisme
10. multiculturalisme, wat niet belet dat men zijn eigen culturele identiteit bewaart.

Pascale Dumont: “Coping with corporate culture: helping graduate applicants meet the cultural expectations of French corporations” (RUCA, Antwerpen)

Om “leaders sans frontières” of multiculturele managers te worden moeten onze studenten de nodige interculturele competentie bezitten “pour se vendre sans se vanter”. Onze Antwerpse collega die Frans doceert aan de economiestudenten van de RUCA bereidt haar studenten voor op sollicitatiegesprekken in Franse ondernemingen. Ze liet aan de hand van boeiende video’s zien hoe dit in zijn werk gaat. De aanpak was enigszins analoog met die van de K.U.Leuven. Het verschil was dat bij haar een echte Fransman van Lille als recruteerder optrad. Eerst gaf die enige toelichting i.v.m. de verschillen in recruiteringsmethoden, waarbij de fameuze tests een belangrijke rol spelen. Hij vermeldde ook verschillen in accenten, waardenschaal, strategie enz.. Enkele vrijwilligers werden bereid gevonden de rol van kandidaat te spelen. Hun interview met de Rijsselse recruteerder werd, in het bijzijn van een honderdtal medestudenten als getuigen, op video opgenomen. Een zware klus die een grote stressbestendigheid vereist. Niet toevallig bracht een assertieve student van Nederlandse oorsprong het er het best van af, hoewel zijn Frans verre van vlekkeloos was, maar de holistische indruk was positief. Hij weerde zich zoals alleen een Nederlander dat kan.

COMMUNICATION FOR SPECIFIC PURPOSES

Jean Binon § Serge Verlinde: “Pedagogical lexicography and communication for specific purposes” (ILT)

In zijn interessante uiteenzetting gaf collega Jean Binon een overzicht van de belangrijkste kenmerken van de DAFA, de Dictionnaire d’apprentissage du Français des affaires, die begin volgend jaar op de markt komt. Het doel van de DAFA is studenten te helpen de vreemde taal te verwerven door hen een communicatief, produktie-gericht woordenboek aan te bieden. De DAFA is samengesteld op basis van grondige kennis van de noden van studenten, iets wat bij gewone lexicografen niet het geval is. Jean Binon pleit dan ook voor een verregaande samenwerking tussen taalleerkrachten en lexicografen. Voor de samenstelling van het woordenboek is een corpus gebruikt van 25.000 woorden. De selectie is gemaakt aan de hand van frequentie, kennis van experts en didactische ervaring. De DAFA is opgebouwd rond 135 lexicale families en bevat behalve vertalingen in vijf talen ook paradigmatische en pragmatische informatie. Op microstructureel niveau krijgt de gebruiker morfologische, semantische en syntagmatische informatie.

De DAFA zal ongetwijfeld woordenschatverwerving vergemakkelijken en bijdragen tot het verwerven van leerstrategieën. Zowel taaldocenten als studenten zullen er antwoorden vinden op veel van hun vragen.

NEGOTIATION

Het onderwerp “negotiation” kwam al in 1989 aan bod kwam in de lezing “Language of negotiation strategy” van de Finse Mirjella Lampi. Nu was het één van de hoofdthema’s.

Vincent Merck: “The international negotiator: competences, development process and practice” (Technologische Universiteit Eindhoven)

Vincent Merck gaat na welke kwaliteiten een internationaal onderhandelaar moet bezitten. Daarbij onderscheidt hij drie niveau’s: kennis, attitudes, vaardigheden met telkens verschillende componenten.

Verder zijn er een aantal “doegerichte” en “zijngerichte” vaardigheden.

“Doegerichte” vaardigheden:

- kunnen optreden als cultureel tussenpersoon, als coach
- blijk geven van inlevingsvermogen, leiderschap
- toekomstgericht denken en handelen

“Zijngerichte” vaardigheden.

- kunnen diversifiëren en integreren
- blijk kunnen geven van emotionele energie, psychologische maturiteit, ethisch bewustzijn.

Belangrijke **succesfactoren voor intercultureel management** zijn:

1. zijn eigen cultuur niet als superieur beschouwen,
2. geen **“cultural mishmash”** nastreven, d.w.z. “don’t try to be as Romans in Rome”,
Ook al onderhandelt men met moslims, dan nog hoeft men niet mee de moskee in te trekken en op de grond te gaan liggen met het hoofd naar Mekka gericht.
3. een grote verdraagzaamheid aan de dag leggen, flexibel en leergierig zijn,
4. zijn eigen persoonlijkheid en culturele identiteit niet verliezen.

John Bennett & Wolfgang Obenaus: “Evaluating negotiation skills for non-native speakers operating in international settings” (University of Sankt Gallen and WU Wien)

John Bennett & Wolfgang Obenaus doceren Engels als vreemde taal en behoren tot het **CEMS-netwerk**. Dit letterwoord staat voor “Community of European Management Schools” en omvat een aantal instellingen (hogescholen en/of universiteiten) in de Europese Unie die samenwerken, studenten systematisch uitwisselen gedurende een semester en voor de vreemde talen eenzelfde examensysteem hebben en dezelfde transparante evaluatiecriteria hanteren. Het is zelfs zo dat studenten kunnen kiezen waar ze het eindexamen afleggen. Geregeld worden ook docenten uitgewisseld als examinator. Het komt er dus op aan de violen juist te stemmen.

Presentatie- en onderhandelingsvaardigheden worden in alle CEMS-scholen op dezelfde manier beoordeeld. Hoewel het evaluatieschema zeer analytisch is, wordt er voor elk onderdeel slechts een driedig systeem gebruikt : “excellent/pass/fail” en er wordt geen wiskundige score berekend. De bevindingen van het doctoraat van onze ILT-collega Jan Van Maele over beoordelingscriteria van mondelinge communicatievaardigheid worden hier duidelijk bevestigd. Wat de doorslag geeft is een holistische benadering. Is die persoon

iemand die we zouden willen in dienst nemen of met wie we permanent zouden willen samenwerken? Dit is de ultieme vraag.
Welke zijn de gehanteerde criteria?

I. TAAL

1. accent, intonatie
2. uitspraak
3. grammatica
4. woordenschat (algemene en economische)
5. comprehensie
6. vlotheid, communicatieve competentie

II. INTERACTIE

1. luistervaardigheid
2. de bekwaamheid te antwoorden, te reageren en te interageren op een aangepaste wijze. Dit omvat een aantal deelvaardigheden zoals: onderbreken, bemiddelen, (niet) akkoord gaan enz.
3. strategieën en tactieken: geven en nemen, belangen en interesses detecteren, knelpunten identificeren, veronderstellingen verifiëren, alternatieven vinden

III. COHERENTIE

1. Structuur
2. Logische opbouw
3. Klarheid

Ingrid Neumann & Pierre Léderlin: “Assessing negotiation skills” (Ostfold College, Halden, Noorwegen)

Ook hier ging het over de evaluatie van onderhandelingsvaardigheden waarbij de vraag werd gesteld welk soort criteria men als de belangrijkste moet beschouwen.

Drie soorten criteria kunnen worden gehanteerd:

1. handelstransactie: alleen het resultaat telt. De student die de laagste prijs of de beste verkoopsvoorwaarden in de wacht sleept is de beste, ook al heeft hij het minste gezegd of de meeste fouten gemaakt

2. taalkundige interactie: hier gaat het om de taalkundige vormcorrectheid, de rijkdom van woordenschat, zinsconstructies enz.

3. procesevaluatie, normgerichtheid: gebeurt het geprek volgens de voorgeschreven normen (v.b. verschillende fazen van een onderhandelingsgesprek).

Aan de hand van een video werd dit duidelijk geïllustreerd. Twee meisjesstudenten hadden een onderhandelingsgesprek in een zeer behoorlijk Duits. Diegene die het assertiefst was, het meest aan het woord was, een distributieve onderhandelingsstrategie toepaste moest het qua resultaat duidelijk afleggen tegen de medestudente die stil luisterde maar haar slag thuis haalde.

De voorgestelde oplossing is een compromis waarbij de volgende verdeelsleutel wordt gehanteerd:

25% op taal: vormcorrectheid, vlotheid in het taalgebruik, rijkdom van woordenschat en zinsconstructies;

25% op gedrag/attitude: zin voor initiatief, beslissingsvaardigheid, nemen van risico's;

25% op vaardigheden: luistervaardigheid, herformuleringsvaardigheid, overtuigingskracht, vraagstelling;

25% op onderhandelingsvaardigheden: voorbereiding van de onderhandeling, integratieve strategie, herhaling van de beslissingen op het einde van het gesprek enz.

Inge Van Durme: “Evaluating meeting skills. A case-study.” (ILT en U.G.)

Met een boeiende en erg gesmaakte lezing wist onze collega heel wat deelnemers te mobiliseren voor dit actueel onderwerp. Een duidelijke structuur en een goed gemonteerde video met een zeer goede klankkwaliteit deden de rest. Iedereen herkende er wel enigszins zijn studenten in. Aan de hand van een gedetailleerde vergelijking van een hele reeks “behavioural skills” werden de prestaties van twee chairpersons beoordeeld. Het was de bedoeling aan te tonen waarom de ene voorzitter beter was dan de andere. De centrale vraag hierbij was hoe we als taaldocenten de vaardigheden van de zwakkere student kunnen verbeteren binnen een beperkt aantal lesuren. De evaluatie van de “chairpersons” leverde mooie vergelijkingen en levendige discussies op.

Patricia Haegeman: “Effects of language proficiency and genre proficiency in international business negotiation simulations” (UFSIA)

In haar levendige en boeiende lezing toonde Patricia Haegeman aan dat er meer nodig is dan taalvaardigheid en kennis van communicatiestrategieën om een goed onderhandelaar te zijn. Een goed onderhandelaar onderscheidt zich door zijn “awareness of specific conversational dynamics”. Deze stelling werd verdedigd aan de hand van videomateriaal en scripts van simulatieoefeningen. De twee groepen aan de onderhandelingstafel waren bewust gekozen. Enerzijds was er een groep Amerikaanse studenten die geen ervaring hadden met formele zakelijke onderhandelingen. Anderzijds was er een groep Belgische L2 studenten die wel op de hoogte waren van en ervaring hadden met onderhandelingen. Uit analyse bleek dat noch de talenkennis noch de kennis van communicatiestrategieën doorslaggevende factoren waren om tot efficiënte onderhandelingen te komen.

BESLUIT

Interculturele communicatie en negotiatie waren de hoofdthema’s van het congres maar daarnaast kwamen er ook nog andere onderwerpen aan bod zoals ICT bijvoorbeeld. De twee hoofdthema’s winnen aan belang in zakenmiddelen en economische afdelingen. Het zou ook goed zijn dat ze eveneens andere onderwijsniveaus bevruchten. Sinds Faerch en Kasper, Michaël Long et al. is “negotiation of meaning” bijvoorbeeld een sleutelbegrip in “Second Language Acquisition Research”. Hetzelfde geldt voor de interculturele component die lang gereduceerd bleef tot “Landeskunde” of “civilisation”. Tegenwoordig wordt die veel ruimer geïnterpreteerd en algemeen als een belangrijk aspect van de communicatieve competentie erkend.

Er bestaat zelfs een organisatie, met name SIETAR (The Society for Intercultural Education, Training and Research), die zich uitsluitend met deze problematiek bezighoudt en waarvan M.T. Claes voorzitter is. (Email: sietareu.ichec@euronet.be). Het ICHEC heeft zelfs een “Master’s degree in intercultural management” (<http://www.ib.be/ichec/>)

Tenslotte vermelden we nog dat te Jyväskylä (Finland) jaarlijks een “International Summerschool on Intercultural Communication and Intercultural Relations” plaatsvindt (www.jyu.fi/jyucomm/intercultural/masters/summer99)