



**rijksuniversiteit
 groningen**

talencentrum

LICENTIEREGELING

IET Interculturele Effectiviteit Training

Groningen, november 2014



Inhoudsopgave

Licentieregeling IET	2
1. De IET	3
Wetenschappelijk verantwoord	3
Interculturele competenties	3
IET-test	4
Voor wie?	4
IET training	4
Inlogcodes	4
2. IET trainers licentie	5
IET trainers-training	5
Toelatingscriteria IET trainers- training	5
IET- licentie	6
Verlenging van de licentie	6
Rol van het Talencentrum	7
Kosten	7
Bijlagen	8
Globaal programma Train-de-trainer.....	9
Certificaat Erkende IET-trainer	10
Licentieovereenkomst.....	11
Overeenkomst aangaande het gebruik van de IET	13
Programma opfrisdag.....	14
Evaluatieformulier	15
Competenties IET trainer	18
Artikel IET	20



Licentieregeling IET

Het Talencentrum, verbonden aan de rijksuniversiteit Groningen, wil bijdragen aan het vergroten van wederzijds begrip door het geven van interculturele trainingen. Omdat zij de waarborging van kwaliteit van de IET belangrijk vindt, maar ook omdat innovatie, kwaliteit en een praktische inslag kenmerkend zijn voor het Talencentrum, leiden we graag gekwalificeerde en ambitieuze trainers op. Dit document beschrijft de regelingen die het Talencentrum heeft uitgewerkt rondom de Interculturele Effectiviteit Training (IET) en is geschreven voor – toekomstige – IET trainers.

Talencentrum RUG

Taal en cultuur zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Steeds vaker komen we in contact met mensen met een andere culturele achtergrond en een andere taal. Zowel op de werkvloer met klanten of collega's, als bij uitzending naar of verblijf in een ander land. Naast taalvaardigheid zijn sensitiviteit voor cultuurverschillen en competenties om adequaat met die verschillen om te gaan essentieel in een internationale omgeving. Het Talencentrum biedt daarom naast taal- en communicatietrainingen ook trainingen interculturele communicatie aan bedrijven, overheidsinstellingen, onderwijsinstellingen en particulieren aan.

IET- Trainer

Een IET trainer beschikt als gedragstrainer, als ervaringsdeskundige of expert op het gebied van interculturele communicatie en als vertegenwoordiger van het Talencentrum idealiter over de volgende [competenties](#):

- Didactische vaardigheden;
- Zelfreflectie;
- Communicatieve vaardigheden;
- Vakinhoudelijke kennis;
- Inlevingsvermogen;
- Groepsdynamische vaardigheden / omgaan met weerstanden;
- Marketing- / verkoopvaardigheden.

Vooruitblik

Allereerst beschrijven we de IET waarbij de achtergrond, de opbouw van de training en het kenmerkende van de IET ten opzichte van andere trainingen aan bod komen. Daarna wordt de IET trainers licentie uitgewerkt. De train de trainer, de toelatingscriteria, de licentie en de rol van het Talencentrum worden hierin toegelicht. Alle relevante documenten zoals het [IET trainers-training programma](#), het [certificaat](#), de [IET-licentie overeenkomst](#), de [overeenkomst aangaande het gebruik van de IET](#), het [IET-opfriscursusprogramma](#), de [evaluatieformulieren](#), de [competenties van de IET-trainer](#) en het [artikel over de IET](#) zijn opgenomen als bijlage.

Mochten er nog vragen zijn, neem dan vooral contact op met het secretariaat: talencentrum@rug.nl.



1. De IET

Sinds 1 februari 2013 is het Talencentrum de enige aanbieder van de multimediale Interculturele Effectiviteit Training (IET). Dit is een systeem dat mensen leert effectiever te handelen in uiteenlopende interculturele situaties. Centraal staat het bewust worden van het eigen gedrag en het vervolgens gericht onderzoeken welke gedragsalternatieven tot betere resultaten kunnen leiden.

Op een interactieve manier ontstaat inzicht en zelfvertrouwen in interculturele situaties. De versterking van de competenties van cursisten gebeurt dus onafhankelijk van de specifieke culturele achtergrond van de gesprekspartners. In de trainingen gaan we uit van de dagelijkse praktijk van de deelnemers door een selectie van de filmpjes te maken en door te werken met casuïstiek uit de dagelijkse praktijk van de deelnemers. Op deze manier is een training altijd op maat gemaakt. Bovendien kan de IET gecombineerd worden met modules van taal- en communicatietrainingen.

Wetenschappelijk verantwoord

De IET is gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en is bij de faculteit Gedrags- en Maatschappijwetenschappen van de Rijksuniversiteit Groningen ontwikkeld door Dr. Jan Pieter van Oudenhoven en Dr. Jacomijn Hofstra. Het [artikel over de IET](#) is opgenomen als bijlage.

Interculturele competenties

Van de volgende vijf competenties bleek uit het onderzoek dat deze essentieel zijn voor goed intercultureel contact (Oudenhoven, 2013):

- Culturele empathie
- Openmindedness
- Sociaal initiatief
- Emotionele stabiliteit
- Flexibiliteit

De eerste drie competenties zijn sociaal van aard en daarmee te trainen. De IET geeft cursisten feedback over en ondersteunt de ontwikkeling van deze drie competenties. Na het volgen van een IET-training is hun interculturele effectiviteit verhoogd doordat zij beter in staat zijn de volgende competenties in te zetten:

- **Culturele empathie:** het vermogen om zich in te leven in de gedragingen, de gedachten en de gevoelens van mensen uit andere culturen;
- **Openmindedness:** een open en onbevooroordeelde houding ten opzichte van andere culturen en andere normen en waarden;
- **Sociaal initiatief:** de vaardigheid om in een andere cultuur naar buiten te treden en bijvoorbeeld actief deel te nemen aan gesprekken, of vragen te stellen.



IET-test

Het startpunt van de training wordt gevormd door een online interactief multimediaal programma. Dit programma bestaat uit database van filmfragmenten over ‘critical incidents’: situaties waarin interculturele verschillen sterk naar voren komen, doordat gedrag, normen en waarden botsen. De fragmenten richten zich op verschillende sociale domeinen, zoals contact leggen, vrienden vinden, communicatie, respect voor andere culturen, problemen met het alledaagse leven, werk gerelateerde problemen en omgaan met onverwachte gebeurtenissen. De IET-trainer kan uit dit programma een set van filmfragmenten selecteren, toegespitst op de situatie van de deelnemers. De deelnemers bekijken de fragmenten en kiezen welke reactie het beste bij hen past. Op basis daarvan geeft het programma voor elke deelnemer als uitkomst een persoonlijke interculturele effectiviteitsscore met feedback. Deze score laat zien welke competenties de deelnemer inzet en welke competenties nog verder ontwikkeld kunnen worden.

Voor wie?

De IET heeft 4 varianten:

- **IET-I** (Engelstalig) is bedoeld voor mensen die naar het buitenland vertrekken of die in het buitenland zijn voor werk of studie.
- **IET-II** (Nederlandstalig) is bedoeld voor mensen die in hun eigen land (Nederland) – vooral via werk – veel te maken hebben met mensen met een andere culturele achtergrond.
- **IET-A** (Nederlandstalig) is ontwikkeld in samenwerking met onder meer het *Oranjefonds*, dat maatschappelijke participatie hoog in het vaandel heeft. IET-A is bestemd voor deelnemers van verschillende culturele achtergronden, inwoners van Nederland die hier al generaties lang wonen en immigranten die zich nog maar net in Nederland gevestigd hebben. De taal is wat eenvoudiger dan die van de andere varianten. De IET-A is bijvoorbeeld heel goed te gebruiken voor buurtcentra of andere maatschappelijk betrokken organisaties.
- **IET-i** (Engels én Nederlandstalig) is ontwikkeld vanwege de stijgende vraag naar de IET door internationale groepen. De IET-i is een selectie van bovenstaande versies ondertiteld in het Engels of Nederlands.

Er zijn binnen het IET-systeem sets van filmfragmenten samen te stellen voor verschillende doelgroepen.

IET training

De filmfragmenten zijn het startpunt en de *warming up* voor het tweede programmadeel, waarbij deelnemers onder begeleiding van een ervaren IET-trainer opdrachten uitvoeren, vaardigheden oefenen, demonstraties krijgen en rollenspellen doen, feedback krijgen op hun interculturele sensitiviteit en manieren krijgen aangereikt om hun interculturele effectiviteit te verbeteren.

Inlogcodes

Toegang tot een online IET-test is alleen mogelijk via een persoonlijke inlogcode. Gecertificeerde IET-trainers kunnen bij het Talencentrum inlogcodes bestellen die toegang geven tot de online IET. Via de website van het Talencentrum kunnen deelnemers aan IET-trainingen vervolgen, mét de inlogcode die hen verstrekt zijn door hun IET-trainer, hun individuele IET test uitvoeren.



2. IET trainers licentie

Met het oog op kwaliteit hechten we er grote waarde aan dat trainers die met de IET werken goed op de hoogte zijn van de visie, het gedachtengoed, de achtergrond, de opbouw en de inhoud van de IET. Daarom kunnen alleen erkende, gecertificeerde IET-trainers inlogcodes bestellen bij het Talencentrum. Gecertificeerde IET trainers ontvangen een IET-licentie.

IET trainers-training

Trainers die willen werken met de IET, kunnen bij het Talencentrum een [tweedaagse IET trainers-training](#) volgen, mits ze voldoen aan de toelatingscriteria. De IET trainers-training wordt verzorgd door ervaren IET-trainers, die de IET van binnenuit kennen en die als trainer ruime ervaring hebben met het opzetten en verzorgen van trainingen waarbij de IET wordt ingezet. Het Talencentrum is exclusieve aanbieder van de IET trainers- trainingen.

Trainers die met goed gevolg een IET trainers- training hebben afgerond, ontvangen:

- het [certificaat *Erkende IET-trainer*](#);
- de [IET-licentie](#);
- 3 demo-inlogcodes voor IET-I, IET-II en IET-A (alle fragmenten);
- een tegoedbon voor 50 inlogcodes.

Toelatingscriteria IET trainers- training

De volgende criteria zijn van toepassing op trainers die zich willen aanmelden voor deelname aan de IET trainers- training.

Opleidingseis → Ervaringseis ↓	Relevante opleiding <i>Een opleiding op HBO- of universitair niveau in een der sociale wetenschappen: psychologie, sociologie, andragogie, (ortho-) pedagogiek, maatschappelijk werk, mens en arbeid, antropologie, andragogie, bedrijfskunde, taal- en cultuurtrainers.</i>	Opleiding in afwijkende discipline <i>Een opleiding op HBO- of universitair niveau in een afwijkende discipline</i>
>100 dagen ervaring als gedragstrainer	Toelaatbaar	Toelaatbaar
Beperkte ervaring als gedragstrainer	Toelaatbaar	Niet toelaatbaar

In het schema hierboven wordt duidelijk dat om zich te kunnen aanmelden als IET-trainer een relevante opleiding en/of een aanzienlijke ervaring als gedragstrainer nodig is.



Bij aanmelding via het [inschrijfformulier IET trainers-training](#) levert de deelnemer aan:

- Een CV waaruit opleiding en relevante werkervaring blijkt;
- Een aanbevelingsbrief van leidinggevende of supervisor waaruit blijkt dat activiteiten als trainer, docent of vergelijkbare werkervaringen met goed gevolg zijn uitgevoerd;
- Een overtuigende motivatiebrief.

Een beoordelingscommissie, bestaande uit minimaal 3 leden van de IET toelatingscommissie, beoordeelt of trainers in aanmerking komen voor de training tot gekwalificeerd IET-trainer. Bij vragen of twijfels kan de toelatingscommissie de trainer uitnodigen voor een (telefonisch) gesprek.

De toelatingscommissie bestaat uit 3 leden:

Drs. P. Linnenbank (IET-senior trainer en selectiepsycholoog)
Drs. A.M. Dijk (directeur Talencentrum RUG)
IET Trainer

IET- licentie

Een IET-licentie is twee jaar geldig en geeft de volgende rechten:

- bestellen van IET-inlogcodes tegen gereduceerd tarief;
- deelname aan intervisiebijeenkomsten;
- vermelding in het online IET- trainers register dat wordt beheerd door het Talencentrum.

Aan het houden van en IET-licentie zijn de volgende voorwaarden verbonden:

- jaarlijks [aanmelden](#) voor en volgen van een [IET opfriscursus](#), verzorgd door het Talencentrum;
- evalueren van de zelf verzorgde IET-trainingen volgens een [IET-evaluatie formulier](#) en aanleveren van de evaluatiegegevens aan het Talencentrum;
- tekenen van een [overeenkomst aangaande het gebruik van de IET](#);
- toegang tot de administratie module van de IET-A.

Verlenging van de licentie

De IET licentie is twee jaar geldig en wordt steeds voor twee jaar verlengd, mits de trainer voldoet. Dit wordt bepaald door de toelatingscommissie op basis van evaluaties, opdrachtgevers, intercollegiaal overleg en deelname aan de trainerspool waarbij de competenties van de trainer als uitgangspunt dienen.



Rol van het Talencentrum

Het Talencentrum

- zet zich in voor de marketing van de IET
- zorgt voor een adequate verstrekking van codes
- staat garant voor een stabiele digitale omgeving van de IET
- inventariseert opmerkingen en suggesties voor optimalisering van de IET
- zoekt actief naar partners en financieringsbronnen om de IET te actualiseren
- verzorgt opfriscursussen
- levert een gebruikersplatform
- monitort de kwaliteit van IET-trainers
- neemt gekwalificeerde IET-trainers op het online IET trainersregister

Kosten

De kosten voor deelname aan de IET trainers-training bedragen €2.000 voor RUG medewerkers en €2.500 voor andere belangstellenden. Bij deze kosten zijn inbegrepen:

- deelname aan de trainers-training (4 dagdelen)
- trainingsmateriaal
- lunches, koffie en thee tijdens de trainingen

Na het behalen van het IET trainerscertificaat wordt kosteloos ter beschikking gesteld:

- deelname aan een opfriscursus (2 dagdelen)
- vermelding in het IET trainersregister (bij behalen van het certificaat)
- 3 demo-inlogcodes voor IET-I, IET-II en IET-A (alle fragmenten)
- 30 inlogcodes (maximaal 5 sets)
- 2 jaar toegang tot de service module van de IET-A

Na het behalen van het IET-trainerscertificaat geldt een kortingstarief voor de aanschaf van inlogcodes.



Bijlagen

[IET trainers-training programma](#)

[Certificaat Erkende IET-trainer](#)

[IET-licentie overeenkomst](#)

[Overeenkomst aangaande het gebruik van de IET](#)

[IET opfriscursus programma](#)

[Evaluatie formulieren](#)

[Competenties IET trainer](#)

[Artikel IET](#)



Globaal programma Train-de-trainer

In de eerste dag (dagdeel 1 en 2) staat het leren kennen van de eigen competenties en het leren kennen van het instrument centraal. In dag 2 (dagdeel 3 en 4) staat het zelf uitvoeren van trainersonderdelen centraal.

Voorbereiding Voorafgaand aan de training vindt een –telefonische- intake plaats en worden de IET filmfragmenten doorlopend. Voorafgaand aan de tweede trainingsdag worden de verschillende onderdelen verdeeld onder de deelnemers en door hen in tweetallen voorbereid.

Dagdeel 1

Kennismaking/intake

Zelf maken van de IET en bespreken resultaten

Bespreking theoretische achtergrond en verschillende soorten IET-training

Dagdeel 2

Bespreken en uitvoeren werkvormen mogelijk in de IET-training.

Hoe creëer je maatwerk?

Dagdeel 3

Het leren leiden van verschillende trainingsonderdelen

Dagdeel 4

Behandeling meest gestelde vragen over de IET

Omgaan met weerstanden

Verder oefenen met accent op specifieke leerwensen cursisten, persoonlijk ontwikkelplan



Certificaat Erkende IET-trainer

Interculturele Effectiviteit Training

Op [datum] heeft [naam] de IET-trainers training, uitgevoerd door het Talencentrum verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen, met goed gevolg afgerond.

Dit certificaat geeft de houder het recht om de IET-licentie aan te vragen bij het Talencentrum en om IET-inlogcodes aan te vragen en te gebruiken.

- **IET-I** (Engelstalig) is bedoeld voor mensen die naar het buitenland vertrekken of die in het buitenland zijn voor werk of studie.
- **IET-II** (Nederlandstalig) is bedoeld voor mensen die in hun eigen land (Nederland) – vooral via werk – veel te maken hebben met mensen met een andere culturele achtergrond.
- **IET-A** (Nederlandstalig) is ontwikkeld in samenwerking met onder meer het *Oranjefonds*, dat maatschappelijke participatie hoog in het vaandel heeft. IET-A is bestemd voor deelnemers van verschillende culturele achtergronden, inwoners van Nederland die hier al generaties lang wonen en immigranten die zich nog maar net in Nederland gevestigd hebben.
- **IET-i** (Engels én Nederlandstalig) is ontwikkeld vanwege de stijgende vraag naar de IET voor internationale groepen. De IET-i is een selectie van bovenstaande versies ondertiteld in het Engels of Nederlands.

Datum

Handtekening trainer



Licentieovereenkomst

Interculturele Effectiviteit Training

Ondergetekenden:

1. Drs. A. Dijk, Directeur Talencentrum Rijksuniversiteit Groningen

Oude Kijk in 't Jatstraat 26
Harmoniecomplex
1e verdieping, gebouw 1315, kamer 129
9712 EK Groningen
Tel: (050) 3635802
talencentrum@rug.nl

hierna te noemen licentiegever

en

2. Naam :

Straat :

PC + woonplaats :

hierna te noemen licentienemer

Overwegende:

1. dat de licentiegever de beschikking heeft over de online IET-module met filmfragmenten, bestemd voor het geven van een Interculturele Effectiviteit Training;

2. dat de licentienemer gebruik wenst te maken van de online IET-module;

zijn overeengekomen als volgt:

1. Licentieduur: van [datum] tot [datum] (2 jaar)
2. Verplichtingen licentienemer:
 - Overleggen van een geldig Certificaat Erkende IET-trainer
 - Jaarlijks deelnemen aan een IET-opfriscursus, uitgevoerd door het Talencentrum RUG
 - Uniforme evaluaties afnemen en uitwerken na iedere gegeven training
 - Toestemming geven voor opname klachtenmeldpunt
 - Teken en van overeenkomst aangaande het gebruik van de IET



2. Verplichtingen licentiegever:

- Verstrekken van IET-inlogcodes tegen een gereduceerd tarief
- Faciliteren en organiseren van intercollegiaal overleg
- Vermelding van de licentienemer in het online IET- trainers register dat wordt beheerd door het Talencentrum
- Verstrekken van uniforme evaluatie formulieren
- Verstrekken van toegang tot de IET-A administratiemodule
- Jaarlijks aanbieden van een IET opfriscursus
 - 3 demo-inlogcodes voor IET-I, IET-II en IET-A (alle fragmenten)
 - 30 inlogcodes (maximaal 5 sets)
 - 2 jaar toegang tot de administratie module van de IET-A

3. Licentienemer verklaart

- a. Naar eer en geweten te zullen handelen.
- b. Verklaart actief en continu te investeren in de eigen trainers kwaliteiten door zelfreflectie, evaluaties van cursisten en door op de hoogte te blijven van de nieuwste ontwikkelingen in het veld en de eigen arbeidsmarktkennis.
- c. Tijdens opfriscursussen actief mee te werken aan het op peil houden van de eigen kennis op de volgende aspecten:
 - Didactische vaardigheden
 - Zelfreflectie
 - Communicatieve vaardigheden
 - Vakinhoudelijke kennis
 - Inlevingsvermogen
 - Groepsdynamische vaardigheden / omgaan met weerstanden
 - Marketing- / verkoopvaardigheden

Deze competenties worden stilzwijgend getoetst door de trainer van de jaarlijkse opfriscursus. Bij reden tot twijfel wordt licentienemer uitgenodigd tot een gesprek met een commissie om zijn functioneren te beoordelen. De trainer van de opfriscursus kan bij slechte prestaties besluiten de licentie van de trainer in te trekken.

Aldus overeengekomen en getekend te

Datum

De licentiegever:

De licentienemer:



Overeenkomst aangaande het gebruik van de IET

Het Talencentrum van de Rijksuniversiteit Groningen verschaft ondergetekende, werkzaam bij [.....] gecertificeerd IET trainer, toestemming om IET-codes aan te schaffen en te gebruiken in trainingen.

Deze inlogcodes mogen verstrekt worden aan deelnemers van cursussen die worden verzorgd door het ondergetekende.

Voorwaarden voor gebruik van de inlogcodes door ondergetekende zijn:

- ondergetekende verstrekt een keer per kwartaal de volgende informatie over de gegenereerde inlogcodes:
 - o hoeveelheid gegenereerde codes.
 - o context waarbinnen de codes gebruikt zijn.
 - o ervaringen met de gebruikte codes.

- bij gebruik van de IET in trainingen en cursussen vermeldt ondergetekende het Talencentrum van de Rijksuniversiteit Groningen expliciet als aanbieder van de IET.

Ondergetekende verklaart de gegenereerde inlogcodes alleen en uitsluitend te verschaffen aan en te gebruiken voor deelnemers en projecten die door of onder auspiciën van ondergetekende worden uitgevoerd.

Ondergetekende verklaart ervan op de hoogte te zijn dat de licentie persoonlijk is en niet overdraagbaar.

Ondergetekende verklaart akkoord te gaan met de genoemde voorwaarden.

Plaats:

Datum:

Naam:

Functie:

Handtekening:



Programma opfrisdag

Onder de begeleiding van een senior trainer vindt de jaarlijkse opfrisdag plaats. In deze dag wordt gereflecteerd de IET-trainingen en worden de trainerscompetenties verder ontwikkeld. Deze dag wordt kosteloos aangeboden door het Talencentrum conform de licentieregeling.

Onderdeel 1

Vragen bespreken uit de groep trainers en recente ontwikkelingen

Onderdeel 2

Evaluatieformulieren analyseren en bespreken

Onderdeel 3

Casus uit recente training uitspelen

Onderdeel 4

Persoonlijk ontwikkelplan opstellen



Evaluatieformulier

Evaluatieformulier – Interculturele Effectiviteit Training

Bedrijf / Instelling:			
Trainer(s):			
Datum:			

➤ *Omcirkel achter elke vraag 1 t/m 4. 1 = helemaal oneens, 4 = helemaal eens*

Organisatie (ook intakeprocedure)

- | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--------|
| 1) De informatie over de training was duidelijk en volledig. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 2) Het intakeformulier was van toevoegde waarde. | 1 | 2 | 3 | 4 | n.v.t. |
| 3) De organisatie van de training was goed. | 1 | 2 | 3 | 4 | |
| 4) De lokalen en inrichting waren aangenaam. | 1 | 2 | 3 | 4 | |

**Toelichting en
overige
opmerkingen**

Training

- | | | | | | |
|-----------------------------------|--------------|---------|--------------|---------|--------------|
| 5) Het niveau van de training was | Veel te laag | Te laag | Precies goed | Te hoog | Veel te hoog |
| 6) De lengte van de training was | Te kort | | Goed | Te lang | |

➤ *Omcirkel achter elke vraag 1 t/m 4. 1 = helemaal oneens, 4 = helemaal eens (nvt = niet van toepassing)*

- | | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 7) De inhoud van de training was interessant en uitdagend | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|---|---|---|---|



8) De training had voldoende structuur en was goed georganiseerd.

1	2	3	4
---	---	---	---

9) De gebruikte studiematerialen (boeken, handouts, syllabus, audio-visueel, etc.) waren stimulerend en nuttig.

1	2	3	4
---	---	---	---

10) De training voegt iets toe aan mijn dagelijkse werk.

1	2	3	4	n.v.t.
---	---	---	---	--------

11) De training heeft ervoor gezorgd dat mijn interculturele vaardigheden zijn vooruitgegaan.

1	2	3	4
---	---	---	---

**Toelichting en
overige opmerkingen**

--

Trainer

12) De trainer was duidelijk en gestructureerd.

1	2	3	4
---	---	---	---

13) De feedback van de trainer was duidelijk en adequaat.

1	2	3	4
---	---	---	---

14) De trainer had een goede balans tussen aandacht voor een individuele deelnemer en aandacht voor de groep.

1	2	3	4
---	---	---	---

15) De trainer was goed op de hoogte van zijn vak.

1	2	3	4
---	---	---	---

16) De trainer kon zich goed inleven in de dagelijkse situatie van de deelnemers.

1	2	3	4
---	---	---	---

**Toelichting en
overige opmerkingen**

--



17) Wat vond u het leukste onderdeel van de training?

18) Wat zou je eventueel aan de training veranderen?

19) De training heeft

niet aan mijn verwachtingen voldaan	aan mijn verwachtingen voldaan	Mijn verwachtingen overtroffen
--	---	---

Eventuele toelichting

Bedankt voor uw samenwerking.

U kunt het formulier inleveren bij uw trainer.



Competenties IET trainer

In dit formulier worden de verschillende competenties van een IET trainer omschreven.

A. Didactische vaardigheden

Leerdoelen formuleren:

- Trainer is in staat heldere en realistische leerdoelen te formuleren passend bij de doelgroep .
- Trainer vindt een passende werkvorm en oefening(en) bij de leerdoelen.

Inhoud overbrengen:

- Trainer kan een presentatie geven over de IET.
- Trainer kan op een heldere manier uitleg geven over de theorie van de IET.
- Trainer kan zijn niveau aanpassen aan het niveau van de groep en individuele leerstijlen.
- Trainer begeleidt oefeningen door de groep te begeleiden en aan te sturen.
- Trainer bespreekt oefeningen constructief na, zodat het geleerde wordt verwoord.

Feedback geven:

- Trainer geeft op een adequate manier feedback.
- Trainer geeft cursist de ruimte om te reageren.

Gebruik van hulpmiddelen:

- Trainer maakt op een constructieve manier gebruik van presentatiehulpmiddelen als PowerPoint en zet bijvoorbeeld niet te veel tekst op slides.
- Trainer zorgt voor goedwerkende audio-/videomaterialen en internet.

B. Vakinhoudelijke kennis

- Trainer is op de hoogte van de wetenschappelijke ontwikkeling en huidige ontwikkelingen van de IET.
- Trainer beheerst de competenties van de IET in die mate dat hij de competenties in het gedrag van zijn cursisten kan herkennen en dit kan teruggeven aan de cursist.
- Trainer kan de cursist (door oefening) laten ervaren welke reactie het effectiefst is.
- Trainer beheerst verschillende IET-oefeningen en werkvormen zoals de Reactiestarter, rollenspelen, Cirkels en Vierkanten, en de Schillen van de Ui.
- Trainer is op de hoogte van het volledige aanbod van filmfragmenten uit de online IET-module.

C. Groepsdynamische vaardigheden

Weerstanden:

- Trainer kan omgaan met verschillende weerstanden in de groep.
- Trainer kan zo nodig de vinger op de zere plek leggen.



Time en programma management:

- Trainer houdt de tijd in de gaten.
- Trainer herkent signalen van vermoeidheid in de groep en kan hierop inspringen.
- Trainer is flexibel in zijn programma en weet, zo nodig ter plekke, zijn programma om te gooien ten behoeve van het leerproces van de groep.

Groepsprocessen:

- Trainer weet de balans te houden tussen meer en minder dominante personen in de groep.
- Trainer is op de hoogte van verschillende rollen en processen die in en door een groep kunnen worden aangenomen.
- Trainer zorgt voor voldoende veiligheid in de groep door handhaving van feedbackregels, ook door groepsgenoten, door het leerproces te benadrukken i.p.v. de uitkomst, door 'zwakkere' groepsleden ook aan het woord te laten.

D. Communicatieve vaardigheden

- Trainer zorgt voor een accurate probleemanalyse (zowel bij opdrachtgever als bij cursisten).
- Trainer luistert actief, vat samen en vraagt door.
- Trainer toont inlevingsvermogen en oog voor de belevingswereld van de cursisten.
- Trainer oordeelt niet, maar laat de verschillende resultaten van acties zien.

E. Zelfreflectie

- Trainer is zich bewust van eigen zwakke en sterke competenties.
- Trainer reflecteert actief en kritisch op het eigen gedrag.
- Trainer laat zien dat hij leert van zijn ervaringen.

F. Intake en probleemanalyse

- Trainer voert een gedegen intake uit met de opdrachtgever en / of andere belanghebbenden, waarin de volgende punten naar voren komen:
 - Wat is de hulpvraag / het probleem?
 - Wat zijn de verwachtingen van de opdrachtgever?
 - Wat kan een IET-training bieden?
- Trainer maakt een zo passend mogelijke IET-training bij de hulpvraag.

G. Marketing- en verkoopvaardigheden

- Trainer kan in een korte 'presentatie' weergeven wat een IET-training inhoudt en waarom het mogelijk aantrekkelijk is voor een opdrachtgever.
- Trainer kan een duidelijke opsomming geven van de winst voor de opdrachtgever na het volgen van een IET-training.



Artikel IET

Jan Pieter van Oudenhoven

University of Groningen

Intercultural Effectiveness Training

Introduction

In the second half of the twentieth and early twenty-first centuries, many Western European countries became important immigrant countries due to favourable political and economic circumstances. In Norway, for instance, almost 10% of the population was born abroad, and a growing proportion comes from non-Western cultures. One effect of the enormous scale of transnational relocations is that people working at all levels in organizations today must be able to interact with co-workers from cultures that may share little similarity with their home culture. It is therefore important to find a way for these multicultural organizations to operate successfully.

Many Western societies nowadays require that *immigrants* who enter a new culture learn about this new culture (e.g. naturalization courses), whereas no adaptation is required on the native side. It is desirable, however, that the acculturation of the immigrant and of the host society is in accordance (Bourhis, Moise, Perreault, & Senécal, 1997). It is therefore important to involve the *native inhabitants* of the host countries in the acculturation process of immigrants as well. Acculturation refers to the contact between groups or individuals with different cultural backgrounds, which causes changes to take place in the original cultural patterns of one or both groups.

Another increasingly important effect is that employees in Western countries need to deal with immigrant workers from a large variety of cultures. Given such dramatic changes in the workplace, it is not surprising that there is growing interest in the competence or ability to deal with such cultural diversity. There is therefore a considerable need to identify the factors that underlie the intercultural effectiveness of employees, not only for selection purposes but also for assessing the possible training needs of both immigrant and local employees.

It is safe to say that in many places, cultural diversity has become part of our daily lives. The premise of this chapter is that in a multicultural society immigrants *and* natives should be to some extent interculturally effective. Googling the term ‘intercultural effectiveness’ yields approximately two million hits, unsurprisingly. There are good grounds for arguing that the need for intercultural effectiveness has never been greater.



Intercultural personality characteristics

For decades, researchers have investigated indicators of effective intercultural communication and interaction. The research has focused on personality characteristics and behaviour or social skills that influence successful adaptation to a new culture. An early attempt to empirically specify some of the major indicators of intercultural effectiveness was made by Hammer, Gudykunst and Wiseman (1978). In their study, subjects who reported functioning effectively in other cultures rated 24 abilities in terms of their importance in facilitating intercultural effectiveness. Emotional stability and extraversion, in particular, proved relevant. Researchers have since identified a great number of specific personality characteristics that determine intercultural sensitivity. Factors such as empathy, respect, interest in local culture, flexibility, tolerance, technical skill, open-mindedness, self-confidence, sociability, positive self-image and initiative have been identified in several studies (e.g. Arthur & Bennett, 1995; Cui & Awa, 1992; Bhawuk & Brislin, 1992; Hannigan, 1990; Harris, 1973; Kets de Vries & Mead, 1991; Ruben & Kealey, 1979). Most studies have relied heavily on expert evaluations of the relevance of dimensions that are assumed to be important for expatriate success, or find their origin in the 'Big Five' personality dimensions: Extraversion, Agreeableness, Neuroticism, Conscientiousness and Openness (Costa & McCrae, 1992). Few attempts (with the exception of Arthur & Bennett, 1995) have been made to develop valid instruments for measuring the dimensions that are important for intercultural success.

The Multicultural Personality questionnaire

The need for an empirical approach to assessing intercultural effectiveness led to the development of the Multicultural Personality Questionnaire (MPQ) as a measure of intercultural effectiveness (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000; 2001). In the MPQ Van der Zee & Van Oudenhoven (2000, 2001) summarized the large number of intercultural personality characteristics in five dimensions of intercultural effectiveness. The MPQ has scales for cultural empathy, open-mindedness, emotional stability, flexibility and social initiative (see Table 1). The open-mindedness scale refers to the extent to which people have an open and unprejudiced attitude towards different groups and different cultural norms and values. The cultural empathy scale concerns the ability to empathize with the feelings, thoughts and behaviour of individuals from a different cultural background. Emotional stability measures people's tendency to remain calm in stressful situations versus a tendency to show strong emotional reactions under stressful circumstances. The flexibility scale refers to people's ability to adjust their behavioural strategies to different or more restricted circumstances within a foreign culture. Finally, the social initiative scale measures people's tendency to an active approach to social situations and to take the initiative. For each MPQ dimension, items were constructed describing specific behaviours or tendencies which were indicative of the specific dimension. The instrument was designed for use in the selection and training of people working in an international environment, for international students contemplating studying abroad or, more generally and increasingly, for assessing the effectiveness of individuals in dealing with groups or individuals that differ culturally from themselves. The first studies in the Netherlands and Italy revealed that the scales are reliable and have sufficient construct validity, that is, they correlate as predicted with related personality and attitudinal variables (Van der Zee & Van Oudenhoven, 2000, 2001; Leone, Van der Zee, Van Oudenhoven, Perugini, & Ercolani, 2005).



The MPQ makes two claims. The first is that its scales are comparable across cultures, and the second is that it has predictive value for intercultural adaptation success. In order to test the assumption that the MPQ can predict intercultural success in different cultures, it is important for the scales to be equivalent across cultures. The search for equivalence began in the early stages of development of the instrument. In order to reach groups around the world it was obviously necessary to construct an English questionnaire. The original version of the MPQ was in Dutch, and although it would seem to be an easy task to translate a set of items into English, it is much more challenging to develop a list that the general audience that uses international English will understand. The following steps were therefore taken: a native American-English speaker living in the Netherlands translated the items, which were then back-translated into Dutch and readjusted. Subsequently, a native British teacher of English as a foreign language and a Canadian international business counsellor checked the American-English list and removed the expressions that were 'awkward' or too idiomatic. Next, the list was shown to groups of international students and employees. The next step was to check, primarily via factor analyses and reliability tests, whether the scale items 'behaved similarly' in the Dutch and English versions. Some expressions which proved too difficult for international English speakers were reformulated.

These translation steps were taken in the first stage of the development of the MPQ, because items that have a culturally independent meaning in terms of subject matter and wording are a prerequisite for comparing cultures. Furthermore, a comparison of scales across cultures is only justified if the structure of the MPQ is equal across cultures. An interesting example here is the emotional stability item 'Takes it for granted that things will turn out right', which is a good discriminating item in the German and Dutch samples, but does not work well in the Australian sample. This expression may have acquired such a clichéd character in the Australian 'don't worry' folklore that it failed to discriminate.

We looked not only at the statistical evidence on the cross-cultural equivalence of the MPQ, but also at 'user' evidence'. The instrument has been used in various cultures: the United States of America, the Netherlands, Taiwan, Britain, Canada, Singapore, Italy, Australia, Germany, New Zealand and China. Moreover, it has been applied to various groups: students of different ages, teachers of English, local employees, expatriate employees, spouses of expats, children of expats, the military, immigrants and refugees. In all cases, the scales proved to be reliable and to show consistent patterns of correlations with related variables. Altogether the studies yield support for a culture-general model of intercultural competences (Arasatnam & Doerfer, 2005).

The second claim the MPQ makes is that it can predict adjustment success, specifically in intercultural situations. Three longitudinal studies of students, in Taiwan, Singapore and the Netherlands, showed that the MPQ can indeed predict to some extent indicators of social, psychological and physical adjustment. The five dimensions measured by the MPQ are related to feelings of self-efficacy, health, well-being, social support and performance in an international context (e.g. Van Oudenhoven & Van der Zee, 2002). Moreover, the MPQ predicts adjustment success particularly for students who are confronted with an intercultural environment. This is a relevant finding because although a high score on the five MPQ dimensions may seem impressive, it is not particularly helpful in an ordinary monocultural environment. Why would it be helpful to possess cultural empathy if you share the same cultural norms with the people around you? Why would you need to be open-minded if most people around you have



similar opinions? Why is social initiative of extra use if you operate within an existing social network? In a similar vein, living in a familiar environment does not require extra flexibility or emotional stability. However, the five dimensions become crucial in a country with a different culture. You need emotional stability if you arrive at Cairo Airport and several taxi drivers grab your suitcases. Europeans working in linguistically challenging China need cultural empathy to understand the local people. Western women accompanying their husbands to Saudi Arabia may need open-mindedness to feel at home. Different cultural environments require flexibility because routine solutions may no longer be applicable to different problems. Finally, social initiative is very important regardless of the cultural context in which you want to broaden your social network. Many immigrants in the Netherlands, for instance, find it very difficult to make friends. In many Dutch neighbourhoods newcomers are expected to invite the locals for dinner and not the other way around, as tends to be the case in the USA and most other countries. Nor is hospitality a strong virtue in the Netherlands. In such a situation it is very important for the newcomer to show social initiative in order to avoid social isolation.

The conclusions reached from the studies of international students on the relationship between MPQ dimensions and adjustment do not differ if we examine immigrant adjustment. In addition to adjustment variables, the MPQ scales relate to objective measures of linguistic mastery and team performance in intercultural teams. Speaking a foreign language or performing in intercultural teams prove to require specific competences that are tailored towards intercultural situations.

An interesting finding from several studies is that the situation determines the effect of the five dimensions on adjustment or other relevant intercultural variables. During a stay abroad emotional stability and social initiative are important, but whereas emotional stability is extra relevant at the beginning of the stay, social initiative becomes more functional after some time. The social dimensions of social initiative and open-mindedness are important in multicultural teams because they foster intercultural interaction. If stress levels rise, however, emotional stability gains importance, and may serve as a buffer in stressful situations. Open-mindedness, flexibility and cultural empathy are important for foreign language acquisition.

The studies discussed so far show that the MPQ scales have predictive value for success in intercultural settings with different samples and different adjustment criteria. They also suggest that different MPQ scales relate to psychologically distinguishable concepts. This is an important aspect of construct validity. If we examine the conceptual meaning of the five traits more closely, they can roughly be divided into social traits (cultural empathy, open-mindedness and social initiative) and stress-related traits (emotional stability and flexibility). Different underlying processes may be responsible for the relationship between these two categories of traits and intercultural success.

For individuals high on social traits, intercultural situations may provide an exciting social experience which they want to explore (e.g. Eysenck & Eysenck, 1985), and this may explain the positive influence of these traits on reactions to diversity. High scores on social traits such as extraversion have been associated with parts of the brain that are related to sensitivity to *reward* or *pleasure* (Gray, 1991).

By contrast, individuals high in stress-buffering traits seem to be less responsive to cues that indicate threat and are therefore less inclined to avoid situations of danger and risk. They seem to be less anxious in intercultural situations because they do not perceive them as threatening as they possess the



coping skills required for such situations. Low levels of stress-resistant traits seem to be associated with what has been referred to as anxiety in the literature (e.g., Pickering & Gray, 1999). Anxiety is linked to a highly reactive Behavioural Inhibition System in the brain, which indicates high sensitivity to stimuli that signal punishment. In line with these assumptions, the study by Van der Zee, Van Oudenhoven & De Grijs (2004) showed that the positive effect of openness on reactions to intercultural situations disappeared in the presence of threat by death cues, as induced by means of a Terror Management Intervention (Greenberg, Solomon, & Pyszczynski, 1990). A Terror Management Intervention consists of a – hidden or implicit – confrontation with cues or symbols that remind us of death. People tend to react strongly, and often unconsciously, to such cues. A similar finding was seen for social initiative in the Van der Zee and Van der Gang (2007) study. The study also showed that emotional stability helps a person cope with intercultural situations in the *presence* of threat by death cues, but not in the *absence* of threat. These findings not only increase our understanding of the underlying processes that are responsible for the effects, but are also helpful in determining which traits are important in which situations and in which phases of international projects or culturally diverse team formation. For example, they may explain why emotional stability is particularly helpful in the first phases of adjustment to an intercultural setting, when dealing with stress related to the unknown and the unpredictability of a new cultural context is the most important coping task, whereas a trait such as cultural empathy becomes more important later on, when establishing and maintaining contacts in the new environment becomes more relevant (Van Oudenhoven & Van der Zee, 2002).

It may also explain why the beneficial effects of emotional stability seem to be less specific to intercultural situations (Van der Zee & Van der Gang, 2007; Van Oudenhoven & Van der Zee, 2002). The ability to deal with stress may be equally helpful in other stressful situations. By contrast, interpersonal skills in understanding the thoughts and feelings of people from other cultures and interacting with them seem to be more specifically linked to intercultural situations. The contrast between social and stress-related traits may also explain why cultural empathy in particular is related to acculturation behaviours.

Although this series of studies on the MPQ allows us to draw some interesting conclusions, the research has some limitations. The samples primarily consisted of students and employees with an international or intercultural focus. The results may prove different in samples with a less restricted range. Furthermore, most studies were carried out in Western societies. Even the Singaporean Chinese and Taiwanese Chinese students had been exposed to Western culture, and completed the questionnaire in English. One clear exception is a study conducted at several universities in mainland China.

Another point is that the majority of the studies used self-report measures. It would be desirable to link the MPQ scales to more objective behavioural measures of intercultural adaptation, but data-protection policies make it difficult to collect such data, due to privacy issues. We were lucky to come across a study that did have more objective data. It was of an international group of 100 learners of English as a foreign language and offered a unique set of data (Young, 2007). Learning English as a foreign language can be seen as a form of adaptive intercultural behaviour. The teacher had – with the permission of the learners – access to objective measures of language ability, based on test batteries for grammar and vocabulary knowledge, and speaking, listening, reading and writing skills. Significant relationships were found between objective language ability and open-mindedness ($r = .28$), and flexibility ($r = .25$)



and cultural empathy ($r = .24$). We can conclude that in order to master a foreign language it helps to show interest in another language and culture (open-mindedness), to be able to see similar patterns in different linguistic systems (flexibility), and to be a good listener (cultural empathy).

In summary, the predictive value of the MPQ has been established in longitudinal and experimental research in different professional and student groups from over 10 nations. The data suggest that the MPQ scales are significantly related to indicators of intercultural adaptation, and that in most cases their predictive value is specific to intercultural as opposed to mono-cultural situations.

Cross-cultural training

Intercultural effectiveness and the ability to deal with cultural diversity is achieved with new communication skills. In an extensive evaluation of the effectiveness of cross-cultural training, Black & Mendenhall (1990) concluded that in general cross-cultural training has a positive impact on skill development, adjustment and performance. A particularly interesting culture-training technique is what we refer to here as the *culture assimilator*, also known as the intercultural sensitizer. The culture assimilator consists of a number of *critical incidents*. Critical incidents are descriptions of situations in which individuals experience misunderstandings due to their different cultural backgrounds. They are usually presented in written form, but the use of video is increasing. This is followed by four or five explanations of or attributions as to why the member of the other culture or group acted in a specific way. The trainee selects one of the options, and this is then checked against the option that is most appropriate in the other culture (Triandis, 1994). A review of the cross-cultural training literature indicates that the culture assimilator is the most researched and accepted method of cross-cultural training (Bhawuk & Brislin, 2000). In addition, the effectiveness of this method has been established in a number of studies, although the effects are mainly limited to changes in perception rather than behaviour (Bhawuk, 1998; Harrison, 1992).

Over the years, two forms of culture assimilator have developed: *the culture-specific assimilator* and *the culture-general assimilator*. Since the 1970s, *culture-specific assimilators* have been designed to prepare individuals from one cultural group for interaction with another specific cultural group (Arthur, 2001; Cushner & Landis, 1996). A strength of the culture-specific assimilators is that they provide a context for learning new behaviour. A weakness, however, is that they do not transfer to other cultures. What might be taught as effective in one culture is not necessarily equally effective in another (Bhawuk, 2001).

This weakness can be overcome by using a *culture-general assimilator* (Brislin et al., 1986; Cushner & Brislin, 1996). Since the late 1980s, such assimilators have been designed for people who have contact with different cultures or for immigrants in multicultural societies. The assumption behind culture-general assimilators is that there are many congruent experiences that are common to a variety of cross-cultural encounters and characteristic of contemporary multicultural societies.



Intercultural Effectiveness Training

Intercultural Effectiveness Training (IET) (Van Oudenhoven, 2004) is partly based on the culture-general assimilator. IET consists of a set of cross-cultural critical incidents and aims to train intercultural competences. The main difference between IET and the culture assimilator is that IET focuses on training personal competences rather than on teaching the right attributions. The right attributions can become outdated, whereas competences will not (Van Oudenhoven, 2004). As indicated above, Van der Zee & Van Oudenhoven have defined five personality dimensions of intercultural effectiveness. IET focuses on three of these – *Cultural Empathy*, *Open-mindedness* and *Social Initiative* – because they encompass a social component and are therefore supposed to be more easily trainable than *Emotional Stability* and *Flexibility*. The premise behind the training is that Cultural Empathy, Open-mindedness and Social Initiative are generally desirable competences, but their effectiveness may vary depending on the intercultural situation. For instance, it is not always necessary to display social initiative, so displaying all three competences could have the opposite effect. An obvious example is not to show too much social initiative (not to be too extravert) during a funeral. It is more appropriate to watch and wait, particularly if this is in another culture.

The Department of Cross-Cultural Psychology of the University of Groningen has designed an interactive multimedia training programme (Van Oudenhoven, 2004) to develop the three personal competences that help people deal with cultural differences. The programme can be followed individually or in a group. The goal is to make individuals more effective in their behaviour towards other cultures *in general* instead of telling them how to behave when they come into contact with *specific* cultures. The focus is on the development of competences that are useful in all cultures and are not restricted to a specific timeframe. If training is specific, you run the risk of becoming caught up in stereotypes. Specific instructions, *scripts*, can quickly become outdated, especially in our ever-changing environment, leading to yet more misunderstanding. And how do you go about obtaining specific information on cultures about which little is known? There are many books with *do's and don't's* for international managers but they are limited, for obvious reasons, to nations with large numbers of expatriates. A series of scientific publications have also shown differences in national cultures, but the existence of differences does not imply that they are great enough to justify paying attention to them. In addition, they are of a general nature and do not necessarily apply to individuals or individual organizations.

There are two versions of IET:

- **International IET:** This programme is aimed at expatriates and international students, which means people who work or live abroad, or are planning to do so, for different lengths of time, and want to acquire international experience. Examples of expatriates include those working for a multinational, military personnel on a peace mission, diplomats, etc. In general, these groups are not concerned with their economic situation. However, their possible success abroad depends heavily on their intercultural effectiveness, and has significant consequences for the organization for which they work and its relationship with the host country. This training programme is in English.
- **Cultural Diversity IET:** This training programme is aimed at locals and immigrants who deal – mostly professionally – with cultural diversity in their own country. Examples of such cases are innumerable in a country such as Norway, for example, which is an important international trading country, and could include teachers, police officers, HR employees, journalists, nurses and other people who deal with



foreign workers or immigrants. A combination of cultural and linguistic distance can hinder the interaction between these professionals and immigrants. The training programme was designed for human resources staff in multicultural Western organizations, and the incidents were tested in Australia, Germany and the Netherlands (see below).

Description of the training method

It is vital that a training programme is of practical use. IET is therefore designed to train people who have numerous intercultural encounters, and is based on the assumption that there are many congruent experiences within a variety of intercultural encounters. This makes it possible to prepare the participants for a great number of such experiences. IET consists of 48 critical incidents that are descriptions of situations, presented in audio and visual format, in which a misunderstanding arises due to the participants' different cultural backgrounds. The critical incidents are based upon the experiences of several hundred sojourners and immigrants in the Netherlands (Van Oudenhoven & Wind, 2004) and form a cross-section of the key problems you may experience in an intercultural setting. These problems arise in areas including making contact with others, hospitality, friendship, communication and language problems, respect for authority, respect for other rituals, making appointments, unexpected situations, male-female relationships, work-related problems and individualism versus collectivism. The incidents are typically presented in sets of ten to sixteen, and each incident is followed by four possible ways of reacting to the situation. There is more than one satisfactory reaction, making IET non-prescriptive. IET does not prescribe appropriate behaviour, although it can be placed in an order ranging from most interculturally effective to least interculturally effective. IET is interactive: trainees are asked to assess each answer in terms of whether they think they would react accordingly and then select the answer which best applies to how they think they *would* have (and not *should* have) responded. Together this forms their personal intercultural effectiveness score at the end. Below are two examples of critical incidents of Cultural Diversity IET:

'Customer service'

You are working in the customer service department of an Australian (German, Dutch) company. For a while, you have been receiving complaints from foreign callers. They are complaining that they cannot understand the English customer service phone tapes. What do you do?

- A. You understand the helplessness of the foreigners and you listen to their suggestions.
- B. You tell the foreigners that the company is mainly focused on the Australian (German, Dutch) market.
- C. You think that you personally are not able to solve their complaints. You therefore refer them to the head office of the company.
- D. You write a letter to the manager of the company about this problem.

'Haggling'



You are in a shop with a foreign friend. Your friend is interested in a DVD player and tries to haggle down the price. He wants to pay a maximum of 150 dollars instead of the 200 dollars that the DVD player is being sold for. The shop owner wants to have at least 180 dollars for it. How do you react?

- A. You are not used to this. You decide to take a look elsewhere in the shop.
- B. You find it quite interesting and you take a close look at how your friend and the shop owner haggle.
- C. You stay with your friend, but in the background.
- D. You did not know that you were able to haggle in Australia (Germany, the Netherlands) too. Afterwards, you ask him for some hints.

An essential part of the training is the feedback: the participants first receive three personal scores on how likely they are to display open-mindedness, cultural empathy and social initiative when dealing with the situation. They then receive a general intercultural effectiveness score together with feedback on the critical incidents explaining how effective each option is. The trainees also discuss which particular competence is of use for each incident, group discussion being key here because it allows the group to share their intercultural experiences and interpretations, and encourages participants to reflect. The real-life situations and the personal feedback make the training all the more motivating.

The programme can be designed according to the trainee's needs, and can vary in content and length, providing realistic and relevant intercultural situations. IET may be combined with the MPQ (Dutch, English, French or German versions) as a pre-training measure, and also lends itself well to role-play and simulations.

Research on IET

There is a wide variety of forms of training and training ideologies, but very few of them have been studied. IET is an exception. The dimensions Cultural Empathy, Open-mindedness, and Social Initiative have clearly been proven to be important for intercultural effectiveness. Moreover, the incidents are based on what migrants in a Western country indicated to be intercultural problematic. However, there is still much to examine, which is why, in a recent study (Herfst, Van Oudenhoven & Timmerman, 2008), we further examined the usefulness of IET. The aim of the study was to examine whether a number of critical incidents designed in the Netherlands can be applied to different Western countries. More specifically, we were interested in whether respondents from the Netherlands, Germany and Australia responded similarly to the critical incidents. We also wanted to find out whether experts from the three countries agreed in their assessment of how intercultural effective the responses were.

The study used two samples. The first sample consisted of 28 experts on intercultural contacts from the three countries. The experts were internationally oriented employees, international officers, teachers of foreign students and adults, intercultural trainers and researchers on intercultural contacts. The



percentage of female experts was about equal in the three samples. The second sample consisted of lay respondents (129 from Australia, 101 from Germany and 104 from the Netherlands). The mean age of the total group of participants was 33.52. Of all participants, 36% were male and 64% were female. The total sample consisted of 56% white-collar employees and 44% advanced students.

The experts were given 21 critical incidents from the IET programme, and asked to indicate for each scenario which reaction they thought was (1) most appropriate, (2) reasonably appropriate, (3) moderately appropriate and (4) least appropriate. The most appropriate reaction was the reaction that was, in their opinion, the most interculturally effective. The least appropriate reaction was the reaction that they found the least interculturally effective. We expected these experts from Australia, Germany and the Netherlands to agree in their assessment of the intercultural effectiveness of the four reactions to the critical incidents. For each expert we first listed how many times this expert did not choose the most interculturally effective reaction (as indicated by the majority of experts) as the most or reasonably interculturally effective reaction. Likewise, for each expert we listed how many times this expert did not choose the least interculturally effective reaction (as indicated by the majority of experts) as moderately or the least interculturally effective. Four experts who deviated from the majority opinion six or more times in one or both of the comparisons were excluded from further analyses.

We then considered the agreement between the three countries. According to Hofstede's cultural dimensions (Hofstede, 1991), Australia, Germany and the Netherlands are culturally comparable on three out of four dimensions. They are relatively low on *Power distance* and *Uncertainty avoidance* and high on *Individualism*. However, the countries do differ on the dimension of *Masculinity-Femininity*. Australia and Germany score high on masculinity, whereas the Netherlands scores low. In addition to their resemblance with respect to Hofstede's cultural dimensions, Australia, Germany and the Netherlands are immigrant countries, and have comparable numbers of first and second generation non-Western immigrants (in total about 10% of the population in all three countries). Taking Hofstede's cultural dimensions and immigrant distribution into account, we did not expect substantial differences in how the experts from Australia, Germany and the Netherlands assessed the reactions.

In order to examine the cross-cultural applicability of the critical incidents we compared how the Australian, German and Dutch experts rated the reactions. A critical incident was considered cross-culturally applicable if the same reaction was rated to be the most interculturally effective in two countries and at least reasonably interculturally effective in the third country. One critical incident was excluded for further analyses on the basis of this criterion. A frequency table was constructed to display the agreement between experts from the three countries more precisely, displaying for each reaction the percentage of experts who found the particular reaction *most*, *reasonably*, *moderately* or *least* interculturally effective. There was reasonable consensus between the experts from the three countries about the order of the reactions in terms of intercultural effectiveness. In cases of non-perfect agreement on a particular reaction (<100%), the disagreeing expert's ratings were never too different. A final rating of reactions ranging from most to least interculturally effective was established on the basis of the percentages in the frequency table. These final ratings were used to determine the intercultural effectiveness scores of the lay respondents.



The lay respondents were given booklets containing 14 critical incidents from the IET programme and a number of questions related to intercultural behaviour. The total intercultural effectiveness scores, as measured from the 14 critical incidents, could vary from 0 (minimal intercultural effectiveness) to 42 (maximal intercultural effectiveness). The mean intercultural effectiveness score in the total sample of this study was 28.6. The mean intercultural effectiveness scores were 28.2 for Australia, 28.7 for Germany and 28.8 for the Netherlands. This showed that the three national samples were equally interculturally effective. There were no significant differences between the mean intercultural effectiveness scores of the countries. For the total group of respondents, speaking a foreign language was related to intercultural effectiveness ($r = .14$).

Conclusions concerning Intercultural Effectiveness Training

The current study was conducted from a rather Western point of view. Even though the critical incidents in the IET programme are based on interviews with people from non-Western countries, there is limited knowledge in the current study about whether the reactions rated most interculturally effective by Western experts correspond with what non-Western experts would find most interculturally effective. This is particularly important because what Westerners might consider an appropriate response might not be considered as such by non-Western respondents, and could consequently cause tension.

Future research should focus on further evaluating the effect of Intercultural Effectiveness Training. Intercultural effectiveness should be measured before and after training. As attitude changes and heightened awareness do not necessarily translate into actual behaviour, it is important to assess the behavioural effects of IET. One way to measure post-training behaviour is to have participants role-play cross-cultural encounters and have these interactions videotaped and subsequently scored. A preferable, but more difficult, way to measure post-training behaviour is to observe trainees in real-life situations. In both cases, the trainees' behaviour can be evaluated by superiors, peers and subordinates, or a combination of these. In addition, it would be interesting to focus on whether the effectiveness of the training varies by culture.

A recommendation is that IET training is conducted by a non-Western trainer or a combination of Western and non-Western trainers. This would help establish credibility with the trainees, and the trainer could then base feedback on his or her expertise. In his article, Holdaway (1998) concluded that intercultural training may be more effective if members of minority ethnic groups are directly involved in its implementation. This was explicitly done in the construction of the *Culture Diversity IET*

The findings so far are that ethnically diverse groups of trainees in particular benefit from the training, because the trainees are confronted with different perspectives whilst discussing the feedback. This enhances the cultural empathy of the participants and underlines the non-normative character of IET.

Another recommendation is to combine the audiovisual programme with lectures or other informative programmes about the cultural groups the trainees deal with. Obviously, it is also useful to prepare some exercises or role-plays that are tailored to the professions of the participants, if, for example, they are teachers, nurses or police officers.



IET should preferably be given by professional trainers or teachers who are familiar with working with groups. Some knowledge of intercultural communication is recommended but not as important as training competences.



REFERENCES

- Arasaratnam, L.A., & Doerfel, M.L. (2005). Intercultural communication: Identifying components from multicultural perspectives. *International Journal of Intercultural Relations*, 29, 137-163.
- Arthur, N. (2001). Using critical incidents to investigate cross-cultural transitions. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 41-53.
- Arthur, W., & Bennett, W. (1995). The international assignee: The relative importance of factors perceived to contribute to success. *Personnel Psychology*, 48, 99-114.
- Bhawuk, D.P.S. (1998). The role of culture theory in cross-cultural training. *Journal of cross-cultural psychology*, 29, 630-656.
- Bhawuk, D.P.S. (2001). Evolution of culture assimilators: toward theory-based assimilators. *International Journal of Intercultural Relations*, 25, 141-163.
- Bhawuk, D.P.S. & Brislin, R.W. (1992). The measurement of intercultural sensitivity using the concepts of individualism and collectivism. *International Journal of Intercultural Relations*, 16(4), 413-436.
- Bhawuk, D.P.S. & Brislin, R.W. (2000). Cross-cultural training: A review. *Applied Psychology: An Intercultural Review*, 49(1), 162-191.
- Black, J.S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15 (1), 113-136.
- Bourhis, R.Y., Moise, L.C., Perreault, S. & Senécal, S. (1997). Towards an interactive acculturation model: a social psychological approach. *International Journal of Psychology*, 32 (6), 369-386.
- Brislin, R.W.; Cushner, K.; Cherrie, C. & Yong, M. (1986). *Intercultural interactions: A practical guide*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Costa, P.T., Jr., & McCrae, R.R. (1992). *Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Inventory (NEO-FFI)*. Professional Manual. Odessa, Fl.: Psychological Assessment Resources.
- Cui, G. & Awa, N.E. (1992). Measuring intercultural effectiveness: An integrative approach. *International Journal of Intercultural Relations*, 16, 311-328.
- Cushner, K., & Brislin, R.W. (1996). *Intercultural interactions: A practical guide* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.



- Cushner, K. & Landis, D. (1996). The intercultural sensitizer. In: D. Landis & R.S. Bhagat (eds.). *Handbook of Intercultural Training* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eysenck, H. J., & Eysenck, M. (1985). *Personality and individual differences: A natural science approach*. New York: Plenum Press.
- Gray, J. A. (1991). Neural systems, emotion, and personality. In J. Madden IV (Ed.). *Neurobiology of learning, emotion, and affect* (pp. 273-306). New York: Raven Press.
- Greenberg, J., Pyszczynski, T., & Solomon, S. (1990). Anxiety concerning social exclusion: Innate response or one consequence of the need for terror management? *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9, 202-213.
- Hammer, M.R.; Gudykunst, W.B. & Wiseman, R.L. (1978). Dimensions of intercultural effectiveness: An exploratory study. *International Journal of Intercultural Relations*, 2, 382-393. Hannigan, T.P. (1990). Traits, attitudes, and skills that are related to intercultural effectiveness and their implications for cross-cultural training: A review of the literature. *International Journal of Intercultural Relations*, 14, 89-111.
- Harris, J.G. (1973). A science of the South Pacific: An analysis of the character structure of the Peace Corps volunteer. *American Psychologist*, 28, 232-247.
- Harrison, J.K. (1992). Individual and combined effects of behaviour modelling and the cultural assimilator in cross-cultural management training. *Journal of Applied Psychology*, 77, 952-962.
- Herfst, S.L., Van Oudenhoven, J.P. & Timmerman, M.E. (2008). Intercultural Effectiveness Training in three western immigrant countries: A Cross-cultural evaluation of critical incidents. *International Journal of Intercultural Relations*, 32, 67-80.
- Hofstede, G.H. (1991). *Cultures and organizations. Software of the mind*. London: McGraw-Hill.
- Holdaway, S. (1998). Police relations in England: A history of policy. *International Journal of Intercultural Relations*, 22, 329-349.
- Kets de Vries, M., & Mead, C. (1991). Identifying management talent for a pan-European environment. In S. Makridakas (Ed.), *Single Market Europe* (pp. 215-235). San Francisco: Jossey Bass.
- Leong, C.H. (2007). Predictive validity of the Multicultural Personality Questionnaire: A longitudinal study on the socio-psychological adaptation and intercultural experience among Asian graduates. *International Journal of Intercultural Relations*, 31, 545-559.
- Leone, L., Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P., Perugini, M., & Ercolani, A.P. (2005). The cross-cultural generalizability and validity of the Multicultural Personality Questionnaire. *Personality and Individual Differences*, 38, 1449-1462.



Ruben, B.D. & Kealey, D.J. (1979). Behavioural assessment of communication competency and the prediction of cross-cultural adaptation. *International Journal of Intercultural Relations*, 3, 15-47.

Triandis, H.C. (1994). *Culture and social behaviour*. New York: McGraw-Hill.

Van der Zee, K.I. & Van Oudenhoven, J.P. (2000). The Multicultural Personality Questionnaire: A multidimensional instrument of multicultural effectiveness. *European Journal of Personality*, 14, 291-309.

Van der Zee, K.I. & Van Oudenhoven, J.P. (2001). The Multicultural Personality Questionnaire: Reliability and validity of self- and other ratings of multicultural effectiveness. *Journal of Research in Personality*, 35, 278-288.

Van Oudenhoven, J.P. (2004). Trainen van interculturele effectiviteit: de Interculturele Effectiviteits Training [Training intercultural effectiveness: The Intercultural Effectiveness Training]. *Handboek Effectief Opleiden*, 35/171, 15.1-3

Van Oudenhoven, J.P., Timmerman, M.E. & Van der Zee, K.I. (2007). Cross-cultural equivalence and validity of the Multicultural Personality Questionnaire in an intercultural context. *Journal of International Communication*, xx, xxx-xxx.

Van Oudenhoven, J.P. & Van der Zee (2002). Predicting multicultural effectiveness of international students: the Multicultural Personality Questionnaire. *International Journal of Intercultural Relations*, 26, 679-694.

Van Oudenhoven, J.P. & Wind, T. (2004). Omgaan met Nederlanders – Input voor interculturele trainingen uit onderzoek [Dealing with the Dutch – Input for intercultural trainings from research]. *Opleiding en Ontwikkeling*, juli – augustus.

Pickering, A.D., & Gray, A. (1999). Personality, punishment, and procedural learning: A test of J.A. Gray's anxiety theory. In Pervin, L.A. John, O.P. (eds.) *Handbook of personality. Theory and research* (2nd ed.). p.p. 227-299. New York: Guilford Press.

Van der Zee, K.I., & Van der Gang, I. (2007). Personality, threat and affective response to cultural diversity, *European Journal of Personality Psychology*, 21, 453-470.

Van der Zee, K.I., Van Oudenhoven, J.P. & De Grijjs, E. (2004). Personality, threat, and cognitive and emotional reactions to stressful intercultural situations. *Journal of Personality*, 72(2), 1069-1096.

Young, T. J. (2007). *Intercultural communicative competence and the teaching of English as a foreign language*. University of London: Doctoral dissertation.



Table 1. Definitions and Sample Items for the Five MPQ Dimensions

Cultural Empathy

The ability to empathize with the feelings, thoughts, and behaviors of individuals from a different cultural background versus an inability to do so

Notices when someone is in trouble (+)

Understands other people's feelings (+)

Takes other people's habits into consideration (+)

Has problems assessing relationships (-)

Openmindedness

An open and unprejudiced attitude toward different groups and toward different cultural norms and values

Gets involved in other cultures (+)

Finds other religions interesting (+)

Seeks contact with people from a different background (+)

Has a broad range of interests (+)

Emotional Stability

The tendency to remain calm in stressful situations versus a tendency to show strong emotional reactions under stressful circumstances

Can put setbacks in perspective (+)

Keeps calm at ill-luck (+)

Is afraid to fail (-)

Takes it for granted that things will turn out right (+)

Social Initiative

A tendency to approach social situations in an active way and to take



initiatives

Is inclined to speak out (+)

Is often the driving force behind things (+)

Takes the lead (+)

Easily approaches other people (+)

Flexibility

*A tendency to regard new and unknown situations as a challenge and to
 adjust one's behavior to the demands of new and unknown situations*

Avoids adventure (-)

Works mostly according to a strict scheme (-)

Feels uncomfortable in a different culture (-)

Starts a new life easily (+)