



**Competentiecentrum
voor Intercultureel Ondernemen**



JAARVERSLAG 2006 – 2007

Intercultureel ondernemen, een wissel op de toekomst



INHOUDSTAFEL

I. SITUERING

1.	Identiteit	p. 4
2.	Partners	p. 4
3.	Operationele Structuur	p. 5
4.	Kennisbeheer	p. 6
5.	Logisch Kader	p. 8

II. VOORTGANG

1.	Uitbouw Competentiecentrum	p. 9
1.1.	K.U.Leuven	p. 9
1.2.	Internationaal	p. 11
1.3.	Centraal Oost Europa	p. 12
2.	Interculturele Training en Advies	p. 14
2.1.	Duiding	p. 14
2.2.	Intercultureel Effectief Persoon (IEP)	p. 14
2.3.	Draaiboek	p. 14
2.4.	KBC Traject	p. 15
2.5.	Cera Component	p. 15
2.6.	Gateways	p. 16
3.	Lokale Capaciteitsontwikkeling	p. 17
3.1.	Toerisme Hefboom Voor Ontwikkeling	p. 17
3.2.	Lokale Ondernemers	p. 17
4.	Communicatie	p. 18

III. CONCLUSIE EN BELEIDSACCENTEN 2008-2009

p. 20

IV. FINANCIËEL VERSLAG

1.	Verslag van de Raad van Bestuur	p. 21
2.	Budgetopvolging	p. 23
	Separaat: Jaarrekening 2006-2007	

BIJLAGEN

I.	Strategische Planning	p. 24
II.	Projecten	p. 26
III.	Prospecties	p. 27
IV.	Geografisch netwerk	p. 28
V.	Communicatieactiviteiten	p. 29
VI.	Definities	p. 31
VII.	Kokosnootmodel	p. 32

CONTACT

p. 33

Return On Culture

Cultureel bepaalde normen en waarden beïnvloeden en sturen ons leven. Nooit eerder hebben we meegemaakt hoe culturele krachtvelden in beweging zijn over geografische en politieke grenzen heen. De toenemende mobiliteit, satelliettelevisie, internet en e-mail, blackberries en mobiele telefonie maken het mogelijk te ondernemen met om het even wie om het even waar.

Dit is een onwaarschijnlijke uitdaging maar evenzeer een uitnodiging om stil te staan bij wat we zien, namelijk een ongelijke verdeling van welvaart en welzijn. Vanuit onze bevoorrechte positie moeten wij het dan ook als een plicht beschouwen ons in te zetten voor mensen die achtergesteld zijn of weinig kansen kregen. Wij moeten hen in staat stellen zelfvertrouwen en zelfwaarde op te bouwen door het stimuleren van ondernemerschap.

Daarbij is een bewustwording van zowel de eigen als een 'andere' cultuur vitaal voor het welslagen van samenwerking- en investeringsprojecten. Inzicht in de manier van denken en handelen van de andere, alsook de bekwaamheid om zijn eigen zienswijze en expertise respectvol over te brengen – flexibel waar mogelijk, duidelijk, transparant en ondubbelzinnig wanneer nodig – is een kritische succesfactor voor het welslagen van projecten.

Culturele verschillen worden daarbij niet gezien als een bedreiging, maar bewust aangewend als een kracht om teams beter te laten werken in een omgeving van culturele diversiteit. Maar er is meer return-on-culture. Uit de kruising der culturen, en de mate waarop zij elkaar bevruchten groeien nieuwe denkpatronen en creatieve concepten.

Interculturele competentie maakt tenslotte onze wereld kleiner en meer leefbaar: elk samenwerkingsproject dat met succes uitgevoerd wordt verbetert de lokale levensomstandigheden en schept een band tussen ondernemende mensen uit Noord en Zuid, Oost en West.

Deze opdracht tot een goed einde brengen is een grote uitdaging. Niet in het minst omdat de organisaties achter het Living Stone Centrum zoals K.U.Leuven, Cera, KBC en Joker Toerisme de lat zeer hoog leggen.

'Nul ne se connaît tant qu'il ne se mesure pas à la difficulté' hangt aan de wand van Living Stone research associate Mame Khady Ba. Wij schatten deze wijze woorden van Jean Rostand naar waarde, en nemen de uitdaging aan.

Bob Elsen
Afgevaardigd Bestuurder
27 maart 2008

I. SITUERING

1. Identiteit

Het Living Stone Competentiecentrum voor Intercultureel Ondernemen (*hierna LSC*) is de combinatie van een vennootschap met sociaal oogmerk en een onderzoeksfonds:

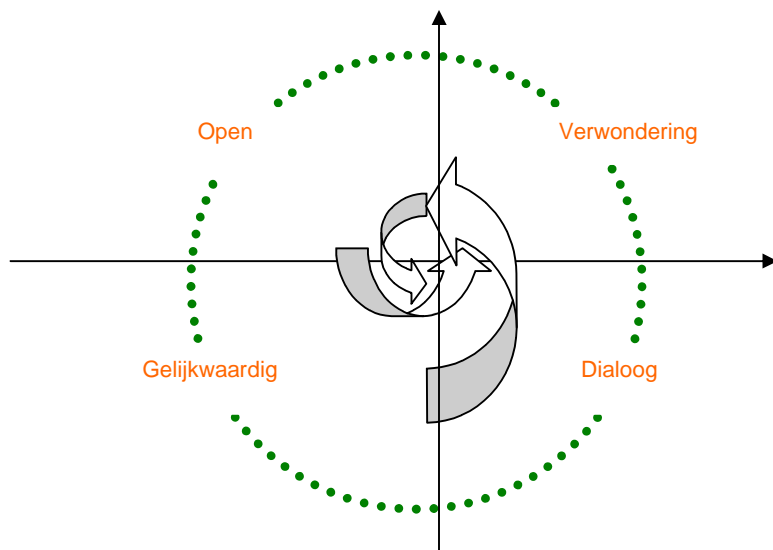
- 'Living Stone Coöperatie', in 2005 opgericht door de K.U.Leuven en Joker Toerisme nv, is een VSO met cvba statuut. In april 2007 treedt Cera als aandeelhouder toe.
- 'Living Stone Fonds' is opgericht in de schoot van het Leuvens Universiteitsfonds.

Missie

'Intercultureel ondernemen inzetten als bron van welvaart en tolerantie in onze globaliserende en tegelijk lokaliserende wereld'.

Deze missie steunt op vier beginselen die samen het interculturele leerproces sturen:

- *Openheid* houdt in dat men eigen zekerheden durft loslaten.
- *Gelijkwaardigheid* betekent eigen waardeoordelen in vraag stellen.
- *Ontmoeting* is een uitwisseling met het besef dat men elkaar iets te bieden heeft.
- *Verwondering* raakt hoofd en hart. Hierdoor groeien inzicht en kennis. Gevoeligheid voor andere culturen wordt een tweede natuur.



2. Partners

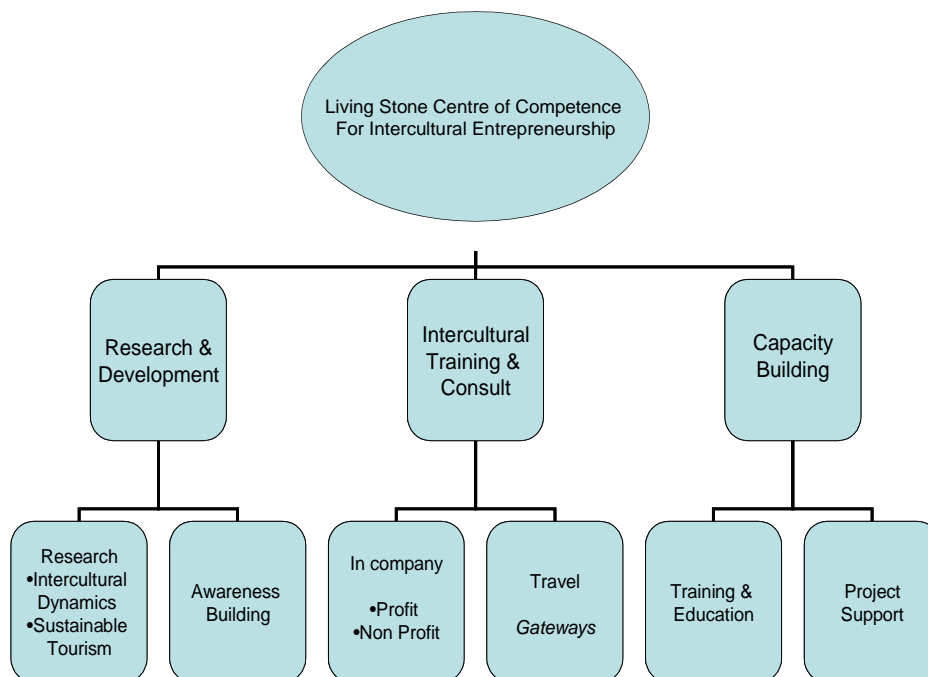
- De **K.U.Leuven** stimuleert en koestert de zin voor ondernemerschap binnen haar geledingen. Dit leidde tot de oprichting en groei van Leuven Research & Development met meer dan 70 academische spin-offs. Het **HIVA** (Hoger Instituut voor de Arbeid) verricht toonaangevend studiewerk naar interculturele dynamieken in Noord-Zuid projecten. De bundeling van de krachten van Leuven R&D en het HIVA was een logische stap. De aanleiding was de vraag vanwege de Living Stone Groep om een samenwerking te starten rond intercultureel ondernemen.
- Bij de oprichting van Living Stone Cooperatie zijn een aantal vennootschappen vanuit de **Living Stone Groep** betrokken. Deze groep ontstond uit een zoektocht naar een eerlijke en duurzame wijze van toeristische bedrijfsvoering. Daarbij worden lokale activiteiten en ondernemerschap gestimuleerd om de economische, sociale en culturele impact van het toerisme op duurzame wijze te verankeren in de bezochte regio.

- Joker Toerisme is pionier van het duurzame toerisme in Vlaanderen. Sinds 1981 organiseert Joker reizen die mensen in contact brengen met andere culturen. Hierdoor is een unieke rijkdom aan wereldwijde terreinkennis, ervaring en inzichten opgebouwd.
 - ViaVia Reiscafés zijn een wereldwijd netwerk van ontmoetingsplaatsen voor inwoners en reizigers. Zij hebben als lokale ondernemingen in 4 continenten interculturele expertise opgebouwd.
 - Living Stone Dialoog vzw zet toerisme in als hefboom van duurzame ontwikkeling via opleidingen, lokale capaciteitsopbouw en sensibilisering.
- **Cera** is een financiële groep op coöperatieve basis. Vanuit haar missie 'Samen investeren in welvaart en welzijn' steunt Cera honderden projecten die bijdragen tot de verdere ontwikkeling van haar coöperatieve waarden: samenwerking, solidariteit en respect voor het individu. Cera wil de inzichten rond intercultureel Ondernemen aanwenden om de non-profit sectoren beter voor te bereiden op de samenwerking met collega's, medewerkers en klanten van een andere cultuur.
 - Sinds 2007 ondersteunt de bank- en verzekeringsgroep **KBC** eveneens de projectwerking. KBC geeft interculturele competentie een belangrijke plaats in haar expansiestrategie naar Centraal Oost Europa.

3. Operationele structuur

Om haar missie te realiseren is het Living Stone Competentiecentrum voor Intercultureel Ondernemen georganiseerd in 3 pijlers die haar doelen vorm geven:

- Het ontplooiën van het interculturele gedachtegoed als een kritische succesfactor binnen het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door onderzoek en sensibilisering.
- Het aanbieden van interculturele training en advies voor het verhogen van de interculturele competentie in organisaties en van individuele personen.
- Capaciteitsversterking van ondernemers in het Zuiden door samenwerking met lokale instellingen en organisaties rond vorming en opleiding in 'Duurzaam Intercultureel Ondernemen'.



4. Kennisbeheer: LSC Development Team

Het Living Stone-initiatief slaat de brug tussen theorie en praktijk. Macro-level beleidslijnen en onderzoek over intercultureel ondernemen winnen aan geloofwaardigheid dankzij praktische toepassingen op micro-niveau bij individuele actoren en hun organisaties.

Deze wisselwerking impliceert een kennisbeheer:

- interculturele trainingen voor profit en non-profit, in Noord en Zuid, moeten ontworpen worden vanuit een sterke onderlinge samenhang naar concepten en methodieken.
- deze concepten en methodieken moeten op internationaal niveau hun waarde bewijzen.

Om deze principes te sturen en te implementeren werd het **LSC Development Team** opgericht in 2007. In deze internationale en interdisciplinaire werkgroep hebben vertegenwoordigers van de drie pijlers van LSC solidair hun inbreng: Onderzoek, Interculturele training en Capaciteitsversterking.

• Onderzoek & Ontwikkeling

Onderzoek van interculturele dynamieken in een globaliserende context maakt het mogelijk samenwerkingsproblemen te begrijpen en geleidelijk op te lossen.

- Patrick Develtere, directeur HIVA, is hoofd van het academisch programma LSC.
 - Huib Huyse volgde einde 2007 P. Develtere op als hoofd onderzoeksgroep Duurzame Ontwikkeling en maakt voortaan deel uit van het LSC Development Team.
 - Het HIVA schakelde reeds drie onderzoekers in:
 - Ignace Pollet, sr researcher 'interculturele dynamieken Noord-Zuid'
 - Mame Khady Ba, Senegal, Ph.D kandidate gespecialiseerd in de interculturele dimensie van ontwikkelingsprogramma's in West-Afrika.
 - Li Zhao, Tsinghua University uitwisselingsprogramma, Ph.D kandidate, specialisatie in beleidsvorming rurale ontwikkeling en coöperatieve structuren.
- Naast het HIVA zijn ook andere onderzoekseenheden op projectbasis betrokken bij het LSC-initiatief. Hun vertegenwoordigers nemen ad-hoc deel aan het LSC Development Team.

• Interculturele Trainingen en Advies

Interculturele trainingen zijn gericht op het verwerven van interculturele competentie. De trainingpakketten worden aangeboden op maat (in-company) en op reis (Gateways).

- Bob Elsen is afgevaardigd bestuurder van LSC en ondermeer bezieler van de Gateways. Pilotreizen naar Mali (jan.07), China (april 07), India (feb.07), Bhutan (feb.08) waren succesvol. Het programma-aanbod en de expertise van de lokale experts en begeleiders zijn van hoog niveau. In maart 08 vertrekt een Gateway naar Zuid Afrika in samenwerking met Ex-Change, het uitzendplatform voor vrijwilligers.
- Lutgart Duser is project manager LSC en heeft 4 jaar werkervaring in Tunesië, Roemenie, China in internationale samenwerkingsprogramma's rond milieusensibilisering. Lutgart coördineert het programma 'Diversity is Strength' voor KBC-Cera. Zij coördineert ook de samenwerking met prof. Dominique Vanneste van het Dept. Sociale en Economische Geografie - Master in Toerisme, met prof. Lut Baten van het Interfacultair Instituut voor Levende Talen (ILT) en het project 'Omgaan met de Chinese cultuur' met de steun van de Vlaamse Regering.
- Projectmedewerkers zijn:
 - Miao Zhao, China, LSC research associate, KUL Ph.D kandidate gespecialiseerd in de interculturele dimensie van de internationalisering van het hoger onderwijs. Miao geeft het project 'Omgaan met de Chinese Cultuur' binnen een universitaire omgeving vorm.
 - Maija Karjalainen, Jyväskylä University Finland, onderzocht in 2007 in samenwerking met het Interfacultair instituut voor Levende Talen (ILT) de 'Interculturele Competenties Lesgevers Nederlands'. Promotor was prof. Lut Baten. Sinds 2008 focust Maija op training design 'Families in transition'.
 - Gerda Elsen brengt haar ervaring in inzake reisbegeleiding en productontwikkeling voor de Gateways. Gerda lag aan de oorsprong van het 'Roots'-reisformaat bij Joker waarbij de

reizigers op zoek gaan naar de diepere lagen van een cultuur.

- **Capaciteitsversterking** van lokale ondernemers wordt ingevuld in samenwerking met 'Living Stone Dialoog vzw' en het internationale ViaVia-netwerk van reizigercafés.
 - Manuel Minne, coördineert de ontwikkeling van 'train-the-trainers' programma's om tekorten in opleidingen in de toerisme-industrie in te vullen in samenwerking met beleidsinstanties en lokale vormingsinstellingen in Malawi en Peru (Ayacucho).



Sharing cultures, Sharing knowledge

Living Stone Centre Development Team 2007

Van links naar rechts, 2^{de} rij:

Ignace Pollet (HIVA), Bob Elsen (LSC), Lutgart Duser (LSC), Manuel Minne (Living Stone Dialoog vzw)

Vooraan:

Miao Zhao (LSC research associate), Li Zhao (HIVA), Patrick Develtere (HIVA), Mame Khady Ba (HIVA),
Majja Karjlainen (LSC internship tot 31 december 2007, training design).

Niet op foto: Huib Huyse, hoofd onderzoeksgroep Duurzame Ontwikkeling HIVA.

5. Logisch Kader				
Opdrachtsverklaring	Intercultureel ondernemen inzetten als bron van welvaart en tolerantie in onze globaliserende en tegelijk lokaliserende wereld.			
Doelgroep	Organisaties, ondernemingen, netwerken en individuele personen uit profit, non profit en publieke sectoren die mondiaal handelen en ondernemen.			
Doelen	D1 Het ontplooiën van het interculturele gedachtegoed als een kritische succesfactor binnen het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door onderzoek en sensibilisering.	D2 Het aanbieden van interculturele training en advies voor het verhogen van de interculturele competentie in organisaties en van individuele personen.	D3 Capaciteitsversterking van ondernemers in het Zuiden door samenwerking met lokale instellingen en organisaties rond vorming en opleidingen in 'Duurzaam Intercultureel Ondernemen'.	<i>Assumpties:</i> - De krachtvelden tussen het Noorden, Zuiden, Oosten en Westen waren nooit zo sterk in beweging. Culturele grenzen vervagen en verschuiven. Armoede en ongelijkheid op basis van culturele verschillen (etniciteit, opleiding, ..) zijn er overal. Het 'Zuiden' wordt dan ook als veralgemening gehanteerd voor landen en groepen die aan een inhaaloperatie werken. - Mondiaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen gaat niet over liefdadigheid (donor-begunstigde) maar over ondernemers als partners in de uitbouw van een solidaire wereld. - Als reactie op de economische crisissen van de laatste jaren en op de Westerse dominantie vallen veel landen terug op diep gewortelde culturele patronen. Dat geeft aanleiding tot spanningen omdat men andere uitgangspunten niet (her)kent. Interculturele competentie begint bij de reflectie over de eigen cultuur die zo minder centraal wordt.
Activiteiten	1.1. Onderzoek inzake e dynamische integratie van ondernemerschap, interculturaliteit en duurzame ontwikkeling; 1.2. Onderzoek inzake duurzaam toerisme en intercultureel ondernemen	2.1. Interculturele trainingen - op maat - voor profit en non-profit doelgroepen	3.1. Het netwerk reizigerscafés 'ViaVia' verder uitbouwen als groeikernen van intercultureel ondernemen.	
	1.3. Netwerking en sensibilisering : - publicaties, lezingen - communicatie: evenementen, website en e-nieuwsbrieven.	2.2. Interculturele exploratiereizen 'Living Stone Gateways'	3.2. Ontwikkelen van interculturele trainingen afgestemd op de lokale noden; verankeren van deze trainingen in het lokaal vormingsaanbod	
Resultaat	R1: 'Draagvlak' Vlaanderen beschikt over een internationaal georiënteerd competentiecentrum 'intercultureel ondernemen' dat expertise bundelt en netwerking organiseert.	R2: 'Intercultureel Effectief Persoon' (IEP) Door een beter inzicht en meer vaardigheid in het omgaan met culturele spanningsvelden, gaan ondernemers effectiever en succesvoller handelen lokaal en globaal.	R3: 'Partners' Ondernemers uit het Zuiden nemen bewuster deel aan het socio-economische proces door een beter inzicht en meer vaardigheid in het omgaan met culturele verschillen.	
Indicatoren Target: December 2009	1. Drie doctoraatsstudies 2. Twee internationale samenwerkingsverbanden 3. Twee Engelstalige publicaties 4. Een evenement/jaar met weerklank 5. Voldoende aantal representatieactiviteiten (spreker op fora, internationale netwerking) 6. Volgehouden communicatie (website, nieuwsbrieven)	1. Draaiboek training & advies: projectmanagement kost-effectief inzetbaar in profit en non profit. 2. Twee nieuwe klanten in nichesectoren resp. profit en non-profit 3. Gateways operationeel in 5 focuslanden / regio's	1. Inbouwen training 'intercultureel ondernemen' in beroepsgerichte opleidingen: minstens 2 cases 2. Samenwerken en versterken van opleidingsinitiatieven van lokale ViaVia's	

II. VOORTGANGSRAPPORT

1. Uitbouw van een competentiecentrum: bundelen en organiseren van expertise

Door een dynamische integratie van ondernemerschap, interculturaliteit en duurzaamheid wil LSC een nieuwe dimensie toevoegen aan het ondernemen van morgen.

1.1. K.U.Leuven

Momenteel lopen een aantal onderzoeksprojecten die geïnitieerd werden door het Living Stone-initiatief aan de K.U.Leuven: aan het HIVA, het departement Geografie (Master in Toerisme) en het Instituut voor Levende Talen. Dit is niet limitatief en het resultaat van een organische groei. LSC ondervindt een grote ontvankelijkheid voor projecten die de brug slaan tussen theorie en praktijk.

- HIVA
Een onderzoeksgroep start rond interculturele dynamiek in globaal perspectief waarbij de Noord-Zuidas een verworven kerncompetentie is. Momenteel schakelde het HIVA reeds drie Ph.D kandidaten in – een Belg, een Chinese en een Senegalese. Doel is ook Oost Europa te betrekken.
 - De Senegalese Mame Khady Ba stelde tijdens een LSC Development Meeting haar onderzoeksthesis voor: *How intercultural dimension is taken into consideration in development projects in West Africa. The case of Senegal and Mali*.
 - *Taking into consideration the intercultural dimension has a impact on sustainability, efficiency and ownership of development projects;*
 - *Integrating intercultural dimension in project's elaboration and implementation improves multi-level governance.*
 - Ignace Pollet, senior researcher HIVA, leverde samen met Bob Elsen en Prof.P. Develtere een substantiële bijdrage tot de publicatie 'Compass for Intercultural Partnerships', een uitgave van Leuven University Press in opdracht van het Living Stone Centrum (2007). Met betrekking tot zijn essay '**Same World, Different Paths**' (p. 49-129) merkt Ignace op: *"De dynamiek en de ontwikkelingstrend van culturen is nog een blinde vlek. Een aantal internationaal gerichte beroepspraktijken zochten naar een systematiek om met interculturaliteit constructief om te gaan. Die aanpak is vaak inductief en weerlegbaar, maar vormt tot dusver het heersende referentiekader. Ik hoop dat experts hierop reageren.*
- GEOGRAFIE, MASTER IN TOERISME
Voor de Living Stone Groep waartoe initiatiefnemer Joker Toerisme NV behoort is er een natuurlijk verband tussen de studies in menselijke en economische geografie, intercultureel ondernemen en toerisme als hefboom voor ontwikkeling. Tot op heden werd actieve samenwerking verkend met het departement Sociale en Economische Geografie, Master in Toerisme voor 2 projecten:
 - Actie1: 'EU- Asia Link'-call, oktober 2006: 'Intercultural and Collaborative Tourism Education for Contextual Sustainability'. Dit project betreft curriculumontwikkeling 'Master in Toerisme' op academisch niveau en focust daarbij op de opbouw van een sterk draagvlak tussen de academische wereld, de toerisme-industrie en de civiele maatschappij. LSC bracht haar internationaal netwerk in. Het project kreeg de hoogste score inzake relevantie maar strandde bij gebrek aan voorafgaandelijke historiek met de geïnteresseerde partneruniversiteiten uit Nepal, Roemenie en China.
Auteurs: prof. D. Vanneste, programmadirecteur Master in Toerisme, en Lutgart Dusar.
 - Actie2: 'GHIAS, Conservation and Adaptive Mangement of Traditional Fish-Rice Agriculture'. Dit project betreft de relatie tussen de ontwikkeling van eco-toerisme en socio-economische ontwikkeling in de GHIAS-sites. Hiervoor wordt uitgekeken naar uitwisseling met K.U.Leuven en Living Stone door het 'Center for Natural and Cultural Heritage 'CNACH) van het 'Institute for Geographic Sciences and Natural Resources Research' (IGSNRR), China Academy of Sciences (CAS).
Na een eerste bezoek door B. Elsen en L. Dusar in Beijing april 2007, bracht directeur prof.

Min Qingwen op 8 oktober 2007 een tegenbezoek aan de Faculteit de Wetenschappen van de K.U.Leuven mmv prof. J. Beirlant en prof. D. Vanneste. De assistent van prof Min, drs Sun Yehong, kwam de kansen voor samenwerking verkennen tijdens een door LSC georganiseerd internship van januari tot april 2008 in Leuven.



*Drs Sun Yehong bij Joker Toerisme en Living Stone Dialoog
(vnr: M. Minne, Sun Yehong, B. Elsen, L. Callewaert)*

- Door deze acties leverde LSC een belangrijke bijdrage tot de doorstart van de vzw 'Living Stone Dialoog'. Deze vzw wil de nood aan kwalitatieve toerismeopleidingen in het Zuiden beantwoorden. Het Departement Geografie, Master in Toerisme brengt daarvoor expertise in curriculumontwikkeling in. LSC integreert 'Intercultureel ondernemen' in het LSD-programma-aanbod. Momenteel zijn projecten in voorbereid voor Malawi en Peru (Ayacucho): zie ook p.17.
- CLT - ILT

De bevragingen en onderzoeken van LSC-onderzoeksprojecten rond 'Omgaan met de Chinese Cultuur' binnen het Centrum voor Levende Talen (CLT) en 'Interculturele Competenties Lesgevers Nederlands' binnen het Interfacultair Instituut voor Levende Talen (LT) hebben als doel het verzamelen en analyseren van informatie voor een adequate training design in een professionele omgeving.

- *Cross-cultural Communication China-Belgium*, sept. 2007 – oktober 2008, met de steun van de Vlaamse overheid. Doel is een cross-culturele training die op kost-effectieve wijze omgezet kan worden naar andere culturen. LSC helpt Vlaanderen zich voor te bereiden op de massale instroom van Chinese studenten in België en Europa. Drs Miao Zhao, specialisatie interculturalisering van hoger onderwijs, is doctorandus aan het Centrum voor Sociaal-culturele en Arbeidspedagogiek en verleent haar medewerking aan dit project.
Probleemstelling:
(i) aan de K.U.Leuven zijn de Chinese studenten de grootste groep buitenlanders. Hun integratie en zeker van de families van Ph-d kandidaten verloopt moeizaam. Een survey biedt een overzicht van de belangrijkste stressfactoren die het succesvol verloop van de studie ernstig kunnen belemmeren. Doel is het design en de implementatie van een oriënteringsprogramma voor studenten uit China die in Europa komen studeren.
(ii) Anderzijds bereiden studenten Chinees aan het Centrum voor Levende Talen (CLT) zich voor op een verblijf (studie, werk) in China. Wat zijn hun verwachtingen? Bedoeling is deze trainingen aan te bieden aan het International Office van de KULeuven en aan andere universiteiten of hogescholen.



Miao Zhao, Mame Khady Ba en Li Zhao

De bevindingen van deze studie en training design leveren ook belangrijke informatie op voor het omgaan met profit doelgroepen uit China: zakenlui en toeristen zijn evenzeer als studerende uiterst begaan met het beheersen van omgangsvormen die gezichtsverlies in welk opzicht dan ook te voorkomen. Want dit laatste blijkt inderdaad het tere en cruciale punt in de omgang met Chinese burgers.

- Maija Karjalainen, *Intercultural Competence in Dutch Language Teaching. Study about how students perceive Dutch language teaching in ILT levels 1 and 2*. Promotor prof. Lut Baten, September 2007 – Januari 2008.
Probleemstelling: in hoeverre is het Nederlands een barrière voor de internationalisering van de K.U.Leuven? Hoe kunnen taallectoren het integratieproces helpen versoepelen of versnellen zodat buitenlandse studenten zich goed voelen in Leuven en dit tot uiting komt zowel in hun studie- en onderzoeksresultaten als in de loyaliteit als Alumnus.
- Beide onderzoeken leveren een betekenisvolle bijdrage tot het ontwikkelen van een vragenlijst voor geïnteresseerde deelnemers aan interculturele trainingen. Het belang van een goede afstemming en afspraken rond verwachtingen kan niet voldoende onderstreept worden.

1.2. Internationaal

- Interculturaliteit in de bedrijfspraktijk is een jonge discipline die haar geloofsbrieven binnen de academische wereld stapsgewijze opbouwt. Tekenend in dit verband is de storm die momenteel woedt tussen G.J. Hofstede die pionierde met het culturele waardeonderzoek binnen bedrijven, en de wetenschappelijke onderzoekers betrokken bij de wereldwijde GLOBE studie (Global Leadership and Organizational Effectiveness). Commentaar van een observator: *'Als twee olifanten vechten vertrappen ze vooral het groene gras waarvan ze leven'*.

Over de GLOBE studie: 'Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness': Globe verenigt 170 onderzoekers in 62 landen. Momenteel is er nog geen Belgische onderzoeksinstituten of bedrijven betrokken bij dit onderzoek naar leiderschapsprofielen in een globaliserende context. De bedoeling is inzicht bieden in wat voor de leiders belangrijk is, hoe de staf zich daarnaar gedraagt.

Bijv. Wanneer harde resultaten en een competitieve instelling belangrijker zijn dan harmonische relaties met de omgeving blijkt een charismatisch, op waarden gebaseerd leiderschap het meest effectief. Dat zijn leiders die ambitieuze doelen vooropstellen, het zelfvertrouwen van hun medewerkers opkrikken en hen intellectueel uitdagen door hen veel autonomie en inspraak te geven.

Deze leiderschapsstijl is minder effectief in een omgeving waar het strikt implementeren van regels en afspraken een belangrijk kwaliteitscriterium is. Daar blijkt 'team-oriented' leiderschap het best te werken waarbij ook plaats is voor een menselijke aanpak en de groep zichzelf beschermt. Een participatieve aanpak met veel inspraak werkt hier niet.

- LSC leunt aan bij 'The Intercultural Communication Institute' (ICI¹) uit de VS dat 30 jaar geleden werd opgericht. Dit instituut is academisch erkend en wordt gesteund door vooraanstaande bedrijven. Tijdens haar jaarlijkse zomerinstituut (Summer Institute for Intercultural Communication) mobiliseert het ICI meer dan 500 trainers en academici van over de hele wereld die in grote openheid een gemeenschappelijke visie rond interculturaliteit vorm geven en uitdragen.
 - 2 LSC-medewerkers namen deel aan 4 gecertificeerde workshops van het SIIC in juli 2007 (Reed University, Portland OR). In 2008 wordt dit herhaald met de bedoeling de state-of-the-art van de programma's te toetsen en het internationale netwerk van experts te versterken.



Bob Elsen en medecursisten uit 4 continenten met dr M. Bennett (SIIC, juli 2007)

- In Vlaanderen is CIMIC (Katholieke Hogeschool Mechelen) actief met een Nederlandstalig bachelorsprogramma rond intercultureel management. CIMIC ontwikkelde zich vanuit de vrijwilligerswereld rond ontwikkelingssamenwerking. LSC en CIMIC werken samen met Kauri om het 'internationaal ondernemen in het MVO²-gebeuren in Vlaanderen sterker in de verf te zetten (startbijeenkomst 19 februari 2008).
- Wij waren zeer verheugd tussen september 2007 en januari 2008 het eerste Erasmus internship aan de K.U.Leuven te introduceren vanwege de Jyväskylä University³ uit Finland. Deze universiteit staat wereldwijd model met haar 'Master in Intercultural Communication' en zit dicht op de lijn van het ICI. Dat bevestigt de waarde van onze keuze voor het ICI als baken.
- Onze globale professionele netwerking vertaalt zich in lidmaatschap van SIETAR (Society for Intercultural Education, Training And Research) en bijdragen op de website www.dialogin.com, de virtuele interculturele gemeenschap van academici, trainers en het bedrijfsleven. Enkele teksten van de uitgave 'Compass for Intercultural Partnerships' werden gepost op deze site.

1.3. Centraal Oost Europa

Er is nood aan inzicht en vaardigheden voor het omgaan met Centraal Oost Europese culturen omwille van de Europese integratie en de groeiende instroom van werkers en de beeldvorming daar rond. Intercultureel ondernemen heeft zijn plaats binnen de Lissabon strategie voor meer en betere werkgelegenheid in Europa. Daarom is het belangrijk dat LSC zich inschakelt in kennisnetwerken. Zowel voor opdrachtgevers KBC Groep en K.U.Leuven R&D is dit een prioritaire regio en moeten de netwerkspanningen opgevoerd worden.

¹ ICI, www.intercultural.org

² MVO = Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

³ <http://moniviestin.jyu.fi/sisalto/viesti/ics>

- Inzake academische samenwerking werden contacten gelegd met universiteiten in de Tsjechische Republiek (Olomouc, nov. 2007) en Roemenië (Brasov okt. 2006, West Timisoara University, maart 2007). Het expertnetwerk krijgt ook vorm met interculturele trainers uit Roemenie, Servië, Kroatië, Hongarije, Polen.



Bestuurder Roland Waeyaert en een delegatie van Olomouc University, nov. 2007

- Het departement 'Vlaanderen Internationaal' maakte in 2007 middelen vrij voor een nauwere samenwerking met Centraal en Oost-Europa. LSC diende een voostel in: 'Capturing the value of cultural integration: SME Intercultural Training Programme Flanders – Romania' in samenwerking met het Roemeense UNPR (Uniunea Nationala a Patronatului Roman). Het project werd niet weerhouden omwille van ontbrekende inlichtingen vanwege onze partner. Wij werden uitgenodigd dit opnieuw in te dienen in 2008. Met UNPR werd een Memorandum of Understanding getekend.



Nelu Neacsu (UNPR) en Lutgart Duser, november 2006

- UNPR bracht alvast een deelnemende organisatie aan voor de door Cera gesubsidieerde Europese studiedag op 14 maart in Brugge rond sociale inclusie: Ovidiu Dobronauteanu, General Manager Fundatia "ERGOROM' 99" (beroepsopleidingen voor lager geschoolden om de kwaliteit van buitenlandse collega's te evenaren).
- Voor dezelfde conferentie in Brugge brachten LSC ook het Tsjechjes CEPAC (Moravia, Olomouc) aan. Cepac is vergelijkbaar met Syntra, heeft als doelgroep Starters en Kleine Ondernemingen en werd opgezet met Franse hulp in 1993. Op 10 jaar tijd organiseerde zij 160 trainingen die voleindigd werden door 2.232 gegradueerden. CEPAC is betrokken bij 23 ESF-projecten (European Social Fund).

2. Interculturele Trainingen en Advies

2.1. Duiding

Het Living Stone Centrum ziet culturele diversiteit als een bron van nieuwe mogelijkheden, en niet als een aanleiding tot onevenwichtigheid of conflict. Dit gedachtegoed wordt toegepast in interculturele trainingen op maat en op reis.

De programma's bereiden de deelnemers voor op een doeltreffende wisselwerking tussen culturen. De trainingen doen beroep op hoofd en hart, op rationele en emotionele intelligentie. De deelnemers worden gestimuleerd om verder te gaan dan alleen het registreren van culturele gelijkenissen en verschillen, en leren meerwaarde putten uit de wisselwerking tussen culturen. Ze leren succesvoller communiceren, doeltreffender handelen en beslissen. De resultaten hebben zowel invloed op persoonlijk vlak als binnen de organisatorische of professionele omgeving waarin men werkt.

2.2. Een 'Intercultureel Effectief Persoon' (IEP)

Het doel van de training is te groeien als 'Intercultureel Effectief Persoon' (IEP). Een IEP legt een grote culturele gevoeligheid en de juiste ingesteldheid aan de dag, en beschikt over de vaardigheden die hem/haar in staat stellen zich op geëigende en effectieve wijze te gedragen in een gegeven context.

Negen interculturele competenties bepalen het profiel van een 'Intercultureel Effectief Persoon'. Zij vinden hun weerslag in oefeningen en casestudies:

- 1) Aanpassingsvermogen
- 2) Een houding van bescheidenheid en respect
- 3) Inzicht in het concept van culturele verscheidenheid
- 4) Kennis van het gastland (gastorganisatie) en –cultuur
- 5) Bekwaam om relaties op te bouwen (sociale vaardigheden)
- 6) Beschikt over cultureel zelfbewustzijn en zelfkennis
- 7) Interculturele communicatievaardigheden
- 8) Organisatietalent
- 9) Persoonlijk en professioneel geëngageerd.

2.3. Draaiboek

Interculturele trainingen en advies gaat om het aanreiken van kennis, nieuwe inzichten, praktische vaardigheden in residentiele trainingen en onder vorm van reizen.

Heel belangrijk is op kost-effectieve wijze de opdrachtgever een training of coaching op maat te leveren. Daarvoor werkt LSC een draaiboek uit, gebaseerd op projectmanagement. Volgende fasen worden doorlopen:

1	2	3	4	5	6
IDEE	WAT	HOE	HOE REALISEREN	DOEN	IN STAND HOUDEN
Initiatiefase	Definitiefase	Ontwerpfase	Conceptiefase	Realisatiefase	Nazorg
<i>Projectopdracht</i>	<i>Projectplan</i>	<i>Module design</i>	<i>Realisatieplan</i>	<i>Evaluatieplan</i>	<i>Valorisatie</i>

1. Projectopdracht : een schriftelijk akkoord over doel, kostprijs, timing.
2. Projectplan:
 - behoefteafstemming op basis van een vragenlijst aan de deelnemers
 - het ontwerpplan van de training: kerntopics, intensiteit, challenge (wat kan en wil de deelnemer aan)

3. Moduledesign: de handleiding wordt samengesteld op basis van 3 elementen:
 - Landspecifieke informatie
 - Informatie over feiten die het sociale leven regelen
 - Interculturele kerntopics die van belang zijn voor de confrontatie met de andere cultuur
 Bijv. communicatiepatronen in het handelen met China:
 - het concept 'gezicht geven/gezicht verliezen' en communicatiestrategieën terzake;
 - karakteristieken van Chinese communicatie: impliciete communicatie, luistercultuur, beleefdheid, onderscheid tussen in-groups en out-groups.
4. Het realisatieplan gaat vooral om het trainershandboek met de aangewezen leermethoden.
5. Het evaluatieplan bevat instrumenten om de effectiviteit van de training te meten en op te volgen: evaluatieformulieren voor trainer en deelnemer, een opvolgingsplan (wat leeft na na één maand, na 3 maanden); nood op een opfrisser of coaching.

2.4. KBC-traject

- De behoefteafstemming en vastlegging van het KBC-leertraject werd afgerond op 16 augustus 2007 met het 'Projectplan'. Het vooronderzoek leverde veel informatie op en bracht de doelgroepen en hun specifieke bekommernissen in beeld.
 - Een valkuil is dat de landen waarin KBC zich momenteel prioritair op richt geografisch dichtbij zijn en men de culturele verschillen minimaliseert. De complexe geschiedenis – of teveel aan geschiedenis – van Centraal en Oost Europa drukt onmiskenbaar een stempel op de huidige generaties. De sterke economische en sociale schommelingen na 50 jaar communisme met in haar kielzog fusies en overnames gestuurd door Westerse bedrijven maken dat men er een volledige andere kijk heeft op risico, dialoog en leiderschap.
 - De doelgroepen en trainingsbehoeften werden afgebakend:
 - Internationaal samenwerkende teams: conflicten oplossen, cultureel zelfbewustzijn en relativeringsvermogen
 - Expats en Impats: een sterk gestructureerd traject en veel aandacht voor re-entry
 - People managers uit de Top 150: culturele vaardigheden die empathie vereisen; re-entry kwesties
 - Promotors van het project 'Intercultureel Ondernemen': interculturele communicatie
 - Supportteams in het thuisland: culturele verschillen herkennen
 - Gezinnen van expats en impats: vertrek en re-entry begeleiding, culture shock.
- Het pad naar de eerste proeftraining verliep met hindernissen en dat liet zich voelen. Op 24-25 januari 2008 werd het trainingspakket 'Mindful Interculturality' getest bij de Promotors. De training faalde voor het overbrengen van theorie naar dagelijkse realiteit. LSC zette academisch gevormde medewerkers van verschillende nationaliteiten in. De theorie en het belevingsgehalte waren aanwezig, niet de trainerservaring. Daarom wordt een gemengd team van interculturele experts en professionele bedrijfstrainers met landspecifieke ervaring uitgebouwd.
- Op 29 november 2007 vond een sensibiliseringssessie voor het managementsforum van Group ICT plaats onder het motto '*Sharing Services, Sharing Cultures*' met 90 deelnemers. Positief was de grote belangstelling voor het onderwerp en de vraag naar meer acties daaromtrent; minder goed onthaald was de verkorte versie van het oorspronkelijke geplande programma.

2.5. Cera Component

- Het 'Cera Expertisecentrum Ondernemen' steunt het Living Stone initiatief omwille van een pragmatische invulling aan het begrip 'Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen'. Het Cera-projectplan werd afgeleverd op 11 maart 2008 en brengt kritische succesfactoren in internationale samenwerking in kaart van twee non profit doelgroepen waar Living Stone Centrum zich prioritair op richt: 4^{de} pijler actoren in ontwikkelingssamenwerking en de internationale gemeenschap binnen de universiteit. In een nog jonge discipline zoals intercultureel ondernemen is het goed een marktsegment te kiezen en te bezetten met kwaliteitsvolle producten en diensten.
 - Cera gaf terzake een richting aan: de BRS-vrijwilligers die op vrijwilligersbasis actief zijn in derdewereldlanden. Zij staan voor de '4^{de} pijler'. Het gaat om spontane en informele

samenwerking tussen gemeenten, ziekenhuizen, scholen en bedrijven hier én in de arme landen. Daarbij is het 'rechtvaardigheidsgevoel' het grootste motief. Die samenwerking begint met toevallige contacten en groeit uit tot allerlei solidariteitsacties. Deze nieuwe vorm van ontwikkelingsamenwerking is de 4^{de} pijler genoemd naar analogie met de eerste pijler (bilaterale samenwerking van de staat), de 2^{de} pijler (internationale ontwikkelingssamenwerking), de 3^{de} pijler (de ngo's). Vrijwilligers van het uitzendplatform Exchange verleenden hun medewerking aan de behoefteanalyse.

- K.U.Leuven wil de beste onderzoekers aantrekken en koestert het ondernemerschap in haar rangen. De Chinese gemeenschap blijkt de grootste buitenlandse gemeenschap aan de K.U.Leuven te zijn, maar misschien ook de ongelukkigste zoals blijkt uit onze bevraging. Vandaar dat Living Stone een betere integratie van deze doelgroep als prioritair beschouwt. De aangereikte methoden zijn inzetbaar in het internationaliseringproces van universiteiten en hogescholen in België en daarbuiten.
- De behoefteanalyse leverde en rijkdom aan informatie op die leidt tot aangepaste activiteiten en trainingen die in 2008 en 2009 worden geïmplementeerd.

2.6. Gateways

- Gateways zijn interculturele trainingen op reis. Tijdens een kort maar intens cultuurbad, op het ritme van het dagelijkse leven, bouwden de deelnemers gedurende één week meer culturele gevoeligheid op ten aanzien van de bezochte cultuur. Aan de hand van het Living Stone Kokosnootmodel ontwikkelt men voeling voor zichtbare en onzichtbare cultuuraspecten. Ook leidt dit tot een reflectie over de eigen cultuur die minder centraal wordt.
- De piloot Gateways naar Mali (jan.07), China (april 07), India (feb.07) , Bhutan (feb.08) en Zuid Afrika (maart 08) waren succesvol. Het niveau van uitwisseling, het programma-aanbod met een variatie tussen toeristische highlights en contacten met ondernemers scoorden hoog. Het onthaal door institutionele instellingen was van hoge kwaliteit: Flanders Investment & Trade verleende haar medewerking aan de Gateway naar India (feb.2007) en China (april 07); de Belgische ambassade en de hoogste vertegenwoordiger van de Belgische ontwikkelingssamenwerking openden hun deuren in Zuid Afrika en Mali. Heel belangrijk was dat Living Stone voortbouwde op een netwerk van bestaande contacten met lokale ondernemers en gezagsdragers. Vandaar dat ook veel zorg wordt besteed aan de ontvangst bij tegenbezoeken in België van relaties uit China, Zuid Afrika, Mali, Tsjechische Republiek,
- Momenteel is voldoende informatie verzameld voor het opstellen van een deelnemers- en begeleidershandboek. De interessesferen van de reizigers betreffen vooral het opzoeken van manifeeste verschillen met de eigen cultuur:
 - Het uitdrukken van respect (bijv. fotografie, aanrakingen, omgaan met vrouwen, oogcontact, taboes, vertalen van eigen zienswijze, ..)
 - Inzicht in de verborgen patronen met een manifeeste impact op het sociale en economische leven (toevenarij, religie; Confucius en Taoïsme in China; hiërarchie, klasse en status; ouderlingencultus, relaties; liefde en dood; omgaan met de natuur, met de tijd)
 - Communicatiestijlen: vooral circulaire vs. lineaire communicatie, direct vs. indirect
 - Voorkeur voor leren uit verhalen en mythes liever dan 'do's & don'ts' van reisgidsen.

De begeleider als coach stuurt en kadert de intense uitwisselingen onder het motto: wat neem ik hiervan mee naar mijn dagelijkse praktijk. Bijv. persoonlijke overwegingen en actieplannen rond: het afbouwen van vooroordelen en subjectieve discriminatie, het verzoenen van culturele spanningsvelden en integreren van andere denkpatronen, lessen voor conflictpreventie, hanteren van verschillende maatstaven in verschillende contexten, actieve interesse in medewerkers van andere culturen, een nieuwe kijk op het diversiteitsbeleid, ...

3. Lokale capaciteitsontwikkeling voor een solidaire wereld

3.1. Toerisme hefboom voor ontwikkeling

- LSC wil lokale initiatieven steunen en bevorderen inzake duurzaam Intercultureel Ondernemen. Een aangewezen vehikel zijn de reizigerscafés ViaVia's. Dit bedrijfsconcept heeft zich succesvol ontplooid op 4 continenten (Nicaragua, Honduras, Argentinië, Mali, Senegal, Zanzibar, Tanzania, België, Peru) en heeft groeipotentieel. ViaVia's zetten duurzaam toerisme - en het hefboomeffect ervan op afgeleide sectoren – in als motor voor lokale creatie van welvaart en welzijn. Als totaalconcept heeft het blijk gegeven een multiplicatoreffect in haar omgeving te genereren zowel economisch als sociaal-cultureel.
- Een andere aangewezen projectpartner is Living Stone Dialoog. Deze vzw heeft als doel het onderbouwen van toerisme als hefboom van duurzame ontwikkeling. Dit houdt onder meer in het ontwikkelen en realiseren van vormingsprogramma's. Deze projecten moeten de lokale bevolking toelaten meer greep te krijgen op de duurzaamheid van de eigen levensomstandigheden zowel cultureel, ecologisch als economisch.
 - In Ayacucho (Peru) bouwt Living Stone Cooperatie ism Living Stone Dialoog, de lokale ViaVia en met de steun van Solid Int. een trainingsprogramma uit voor plaatselijke ondernemers in toerisme. Veel aandacht gaat daarbij naar het uitbouwen van een lokaal draagvlak dat de duurzaamheid en effectiviteit van het initiatief verzekert.



3.2. Begeleiden en ondersteunen van lokale ondernemers

- Professionele vorming en training is een essentiële factor bij de ontwikkeling van een land of regio. Living Stone gaat bij voorkeur voor multiplicatoreffecten via “Train the trainer” programma's die een invulling geven aan manifeste en structurele tekorten inzake opleidingen.
- Een specifieke doelgroep zijn de lokale beheerders van donorprogramma's. Ontwikkelingssamenwerking is big business in het Zuiden. De programma's zijn meestal goed onderbouwd en de procedures voor samenwerking en financiering nauwkeurig geregeld. De essentie is evenwel de interculturele dialoog tussen donor en begunstigde.
 - Kamer van Koophandel – Plato Oost-Vlaanderen. Veel geld gaat vanwege Vlaanderen naar lokale capaciteitsversterking bij KMO's in Zuidelijk Afrika. Interculturele communicatie is een reële struikelblok: de begunstigten doen hard hun best om de donoren te 'decoderen'. LSC initieerde in maart 2008 in een call voor de ontwikkeling van een interculturele training voor beleidsverantwoordelijken in Zuid-Afrika in samenspraak met Plato Zuid Afrika. Dit voorstel werd niet weerhouden maar zal opnieuw ingediend worden in 2008 in een gewijzigde context. Dit voorstel wordt sterk gepromoot door lokale beleidsverantwoordelijken die door Black Economic Empowerment op verantwoordelijke posities staan en donorprogramma's beheren. Deze mensen weten waarover zij spreken.

4. Communicatie

4.1. Jaarlijks een topevenement

- Living Stone neemt zich voor jaarlijks een topevenement te organiseren om haar imago te versterken. Op 5 december 2005 werd het startschot gegeven voor het Centrum met een prestigieuze academische zitting aan de K.U.Leuven. Er waren liefst 250 aanwezigen. De co-voorzitters Koen De Backere, algemeen beheerder K.U.Leuven en Bob Elsen, afgevaardigd bestuurder Joker Toerisme wisten het publiek te bezielen. Key note spreker was Marc De Scheemaeker, gedelegeerd bestuurder NMBS die vanuit een geslaagde analyse concrete inhoud gaf aan het begrip 'intercultureel ondernemen'.
- In 2007 werd 21 mei de door Europa gelanceerde 'Werelddag van de Culturele Diversiteit en Dialoog' aangegrepen. Het evenement vond plaats in het auditorium van KBC in Leuven. Living Stone kon 150 deelnemers uit verschillende sectoren – profit en non profit - mobiliseren. Thema was: 'Kompas voor Intercultureel Ondernemen'.



Sprekers waren:

- Guido Van Roey, bestuurder bij Cera en Almancora, duidde het belang van intercultureel denken en handelen voor KBC Groep en voor de coöperatieve groep **Cera** die de fundamentele waarden van de coöperatie een eigentijdse invulling wil geven.
- Luc Bonte, CEO Arcelor Gent-Sidmar en prof. Willy van Eeckhoutte (U.Gent, sociaal recht) namen in 2007 deel aan Living Stone Gateways naar respectievelijk Mali en India.
- Prof. Patrick Develtere, HIVA, hoofd academisch programma Living Stone Competentiecentrum, keek naar het interculturele 'momentum': wat gebeurt er wanneer mensen uit Noord en Zuid samen in dezelfde boot zitten, elkaar in een meeting treffen, een project samen opzetten?
- Bob Elsen, afgevaardigd bestuurder Living Stone Competentiecentrum, besloot met een kokosnootcocktail die hart, geest en smaakpapillen streelde. Hij legde de nadruk op het Living Stone gedachtegoed dat zich organisch ontwikkelde binnen de Living Stone Groep (Joker, ViaVia Reiscafé, Karavaan, ..) en dat nu wordt versterkt door de samenwerking met de K.U.Leuven en Cera/KBC.

4.2. Publiceren voor internationaal publiek

Bij die gelegenheid werd ook de eerste Living Stone publicatie '**Compass for Intercultural Partnerships**' voorgesteld, een uitgave van Leuven University Press.

'Compass for Intercultural Partnerships' bevat de uitgangspunten van het Living Stone Competentiecentrum voor Intercultureel Ondernemen. De krachtvelden tussen Noord en Zuid, Oost en West zijn steeds sterker in beweging. Meer dan ooit heeft men nood aan een kompas. De kompasnaald wijst nog altijd in de richting van het magnetisch Noorden. Op dit moment nog.

Het verhaal van ondernemer Bob Elsen inspireert ('*The world in a coconut*'); wetenschappers Ignace Pollet ('*Same world, different paths. Intercultural co-operation in an era of globalisation*') en samen met prof. Patrick

Develtere ('*The intercultural momentum. How the South experiences the meeting with the North*') verhelderen.

In zijn voorwoord koestert Koen Debackere, voorzitter Living Stone Cooperatie en algemeen beheerder van de K.U.Leuven, de vernieuwende combinatie van een organisatie met sociaal oogmerk en een onderzoeksfonds: "Het Living Stone-initiatief slaat de brug tussen theorie en praktijk; macro-level beleidslijnen over interculturaliteit winnen aan geloofwaardigheid dankzij micro-level toepassingen op het niveau van individuele actoren en hun organisaties".

Patrick DEVELTERE, Bob ELSEN, Ignace POLLET, Compass for Intercultural Partnerships. *A thought provoking book to deploy the integration of cultures as a source of welfare and tolerance in a glocalising world.* Introduction by Koenraad DEBACKERE, Leuven University Press, 2007.

ISBN 978 90 5867 607 8

Leuven University Press, Minderbroedersstraat 4, B-3000 Leuven (Belgium)

<http://www.upl.be>, email info@upers.kuleuven.be.

De teksten zijn ook ter beschikking op www.lscoop.com in het Nederlands en Engels

III. Conclusie en Beleidsaccenten 2008-2009

Het Living Stone Centrum wil voor 2008 en 2009 volgende beleidsaccenten beklemtonen:

1. DUURZAAM

De organisatie dient haar financiële toekomst na de huidige 3-jarige ondersteuning te verzekeren. Daarom dient zij actief op zoek te gaan naar bijkomende klanten en alert te blijven voor funding oproepen en uitwisselingsopportuniteiten; tegelijk moet zij opdrachten die haar duurzaamheid garanderen kwalitatief uitvoeren.

2. IDENTITEIT

LSC opereert in de periferie van een universiteit, een toeloper, een financiële groep. Haar sterktes zijn haar netwerk, haar kennis en expertise, en haar capaciteit tot de uitbouw van een internationaal gericht competentiecentrum. Van bij de start trok LSC believers aan. Nu moeten producten en diensten hard gemaakt worden en het imago versterkt door meer en consistente communicatie.

3. TRAINING

Ervaringsgericht leren op basis van intense uitwisselingen onder de deelnemers is aangewezen in een professionele omgeving. LSC zette jonge, academisch gevormde medewerkers van verschillende nationaliteiten in. De theorie en het belevingsgehalte zijn aanwezig, niet de trainerservaring. Daarom wordt een gemengd team van interculturele experts en bedrijfstrainers met landspecifieke ervaring uitgebouwd. LSC wil ook opvolging aanbieden in meerdere landen via een internationaal netwerk van experts en trainers.

4. ONDERNEMERSPERSPECTIEF

Interculturele training moet ondernemers helpen hun objectieven beter en sneller te bereiken in een globaliserende context. Daarbij beoogt LSC niches in profit en non-profit sectoren en richt zij zich ook op coaching en oriëntering van ondernemers en hun gezinnen. LSC focust op organisaties die handelen met Centraal Oost Europa, China en Zuid Afrika – en bij uitbreiding Rusland. LSC wil ook met de Gateways, culturele exploratiereizen voor ondernemers, een marktsegment innemen.

5. ONTWIKKELINGSPERSPECTIEF

Door de toenemende mobiliteit en communicatie zetten vele bedrijven en organisaties ontwikkelingsprojecten op naast de ngo's, de bilaterale en multilaterale samenwerking. LSC leunt in vele opzichten aan bij deze zogenaamde 4^{de} pijler in ontwikkelingssamenwerking, en kan in deze omgeving het verschil maken door het verhogen van het intercultureel bewustzijn van vrijwilligers en lokale ondernemers.

6. NETWERKING

Het samenwerken met bestaande netwerken en vormingsinitiatieven rond internationaal ondernemen, diversiteit, gelijke kansen, Noord-Zuid ... is een aangewezen strategie om ons product doeltreffend te plaatsen, en een opstap naar nieuwe partnerships. Deze netwerking dient in binnen- en buitenland geïntensifieerd te worden.

LIVING STONE COOPERATIE VSO

VERSLAG VAN DE RAAD VAN BESTUUR OVER HET BOEKJAAR 2006/2007

In toepassing van het Wetboek van Vennootschappen en van de statuten hebben wij de eer u ons verslag over het boekjaar 2006-2007 ter goedkeuring voor te leggen.

- Sinds april 2007 is Cera vanuit haar missie ‘Samen investeren in welvaart en welzijn’ toegetreden als aandeelhouder naast K.U.Leuven en Joker Toerisme. Het is vanuit de kruisbestuiving tussen deze drie culturen - werelduniversiteit, reisorganisatie en financiële groep - dat gestalte gegeven wordt aan de missie van het Living Stone Centrum: ‘intercultureel ondernemen inzetten als bron van welvaart en tolerantie in onze globaliserende en tegelijk lokaliserende wereld’.
- De uitbouw van het Living Stone Competentiecentrum voor Intercultureel Ondernemen concentreert zich verder rond volgende drie doelen:
 - Het ontplooiën van het interculturele gedachtegoed als een kritische succesfactor binnen het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen door onderzoek en sensibilisering.
 - Beoogd resultaat: Vlaanderen beschikt over een internationaal georiënteerd competentiecentrum ‘intercultureel ondernemen’ dat expertise bundelt en netwerking organiseert.
 - Het aanbieden van interculturele training en advies voor het verhogen van de interculturele competentie in organisaties en van individuele personen.
 - Beoogd resultaat: Door een beter inzicht en meer vaardigheid in het omgaan met culturele spanningsvelden, gaan ondernemers effectiever en succesvoller handelen lokaal en globaal.
 - Capaciteitsversterking van ondernemers in het Zuiden door samenwerking met lokale instellingen en organisaties rond vorming en opleiding ‘Duurzaam Intercultureel Ondernemen’.
 - Beoogd resultaat: Ondernemers uit het Zuiden nemen bewuster deel aan het socio-economische proces door een beter inzicht en meer vaardigheid in het omgaan met culturele verschillen.

De doelgroep zijn organisaties, ondernemingen, netwerken en individuele personen uit profit, non-profit en publieke sectoren die mondiaal handelen en ondernemen en voor wie interculturele competentie een succesfactor is voor het behalen van hun objectieven.

- Wij zijn verheugd u de jaarrekening 2006-2007 te kunnen voorstellen met een, weliswaar beperkt, positief resultaat van € 436. De bedrijfsopbrengsten stegen tot € 158.147. Dit resultaat danken wij vooral aan de opdracht vanwege KBC voor een intercultureel traject ‘Sterkte uit verscheidenheid’ ivm haar expansie in Centraal en Oost Europa; aan de ondersteuning van Cera voor de implementatie van trainingsmodules naar de non-profit sector en vanwege de Living Stone Groep naar de toeristische sector. Het eigen vermogen is door de participatie van Cera en de verhoging door Joker Toerisme opgetrokken van € 23.902 tot € 79.261.

- Het Living Stone Centrum wil voor 2008 en 2009 volgende beleidsaccenten beklemtonen:
 - De organisatie dient haar financiële toekomst na de huidige 3-jarige ondersteuning te verzekeren. Daarom dient zij actief op zoek te gaan naar bijkomende klanten en alert te blijven voor funding oproepen en uitwisselingsopportunities; tegelijk moet zij opdrachten die haar duurzaamheid garanderen kwalitatief uitvoeren.
 - LSC opereert in de periferie van een universiteit, een toeroperator, een financiële groep. Haar sterktes zijn haar netwerk en haar kennis- en expertisecapaciteit tot de uitbouw van een internationaal gericht competentiecentrum. Van bij de start trok LSC believers aan. Nu moeten producten en diensten hard gemaakt worden en het imago versterkt door meer en consistente communicatie.
 - Ervaringsgericht leren op basis van intense uitwisselingen onder de deelnemers is aangewezen in een professionele omgeving. LSC zette jonge, academisch gevormde medewerkers van verschillende nationaliteiten in. De theorie en het belevingsgehalte zijn aanwezig, niet de trainerservaring. Daarom wordt een gemengd team van onderzoekers en bedrijfstrainers met landspecifieke ervaring uitgebouwd. LSC wil ook opvolging aanbieden in meerdere landen via een internationaal netwerk van experts en trainers.
 - Interculturele training moet ondernemers helpen hun objectieven beter en sneller te bereiken in een globaliserende context. Daarbij beoogt LSC niches in profit en non-profit sectoren en richt zij zich ook op coaching en oriëntering van ondernemers en hun gezinnen. LSC focust op organisaties die handelen met Centraal Oost Europa, China en Zuid Afrika. LSC wil ook met de Gateways, culturele exploratiereizen voor ondernemers, een marktsegment innemen.
 - Door de toenemende mobiliteit en communicatie zetten vele bedrijven en organisaties ontwikkelingsprojecten op naast de ngo's, de bilaterale en multilaterale samenwerking. LSC leunt in vele opzichten aan bij deze zogenaamde 4^{de} pijler ontwikkelings-samenwerking, en kan in deze omgeving het verschil maken door het verhogen van het intercultureel bewustzijn van vrijwilligers en lokale ondernemers.
 - Het samenwerken met bestaande netwerken en vormingsinitiatieven rond internationaal ondernemen, diversiteit, gelijke kansen, Noord-Zuid ... is een aangewezen strategie om ons product doeltreffend te plaatsen, en een opstap naar nieuwe partnerships. Deze netwerking dient in binnen- en buitenland geïntensifieerd te worden.

In overeenstemming met de wettelijke bepalingen delen wij u mede dat er geen belangrijke gebeurtenissen hebben plaats gevonden na balansdatum en er zich geen belangenconflicten hebben voorgedaan tijdens het boekjaar. Er is geen aanleiding tot vermeldingen inzake onderzoek en ontwikkeling, bijkantoren of andere wettelijk bepaalde inlichtingen. De Raad van Bestuur bevestigt dat alle uitgaven en werkingskosten zijn bestemd aan de verwezenlijking of bevordering van het sociaal oogmerk van de vennootschap.

Wij vragen de algemene vergadering om kwijtingen te verlenen voor de uitoefening van de mandaten tijdens het afgelopen jaar. Wij danken voor de steun en het vertrouwen.

De Raad van Bestuur

LIVING STONE CENTRUM BUDGETOPVOLGING 2007/2008

RUBRIEKEN		INKOMSTEN				UITGAVE
		Budget	OP	Voorzien	Saldo	Budget
1.1	Onderzoek HIVA					
	Dynamiëken Interculturaliteit					-20.000
	Publikatie					
	Subtotaal Onderzoek Hiva					
1.2	Duurzaam Toerisme					
	Asialink					-5.000
	Samenwerking China					
	Subtotaal DT					
2.1	Training op Maat					
2.1.1	KBC	100.000				
	Cera	30.000				
	Projectcoördinatie					-64.800
	Projectdesign					-49.500
	Werkingskosten					-15.000
2.1.2	Module China	10.000				-10000
	Subtotaal Training					
2.2	Gateways	50.000				
	Gateway Mali					
	Subtotaal Gateway					
3.1	Lokale Capaciteitsontwikk.					
3.1.1	Peru	8.000				-5.000
3.1.2	Malawi	52.000				-24.000
3.1.3	Zuid Afrika					
	Subtotaal Capaciteitsontw.					
4	Corporate					
	Subsidies	20.000				
	Div Inkomsten	20.000				
	Mangement					-72.000
	Werkingskosten					-9.000
4.1	Uitbouw & Marketing					
	Event					-7.000
	Website					
4.2	Diverse Kosten					
	Verzekeringen					-1.000
	Taksen					
	Financ Opbren & Kosten					
4.3	Administratie					
	Boekhouding					-3.000
		290.000				-285.300

Bijlage I: Strategische Planning														
Ref	Indicators	Q4 2006	Q1 2007	Q2 2007	Q3 2007	Q4 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Q1 09	Q2 09	Q3 09	Target 09
1	Onderzoek													
1.1	3 doctoraten			HIVADoct.1 (Mame Khady Ba/Afrika)	HIVA Doct.2 (Li Zhao)					Doct.3 ?				
1.2	2 intern. Samenwerkingen	AsiaLink		Prospect:- Tsinghua -CAS/ CNACH		CAS/CNAC H visit Leuven	CAS/CNAC H Internship Leuven							
1.3	2 Engelst. publicaties			- 21 mei '07:COMPASS'	(Start LSC Development Team)									
	1 evenement/jaar			- 21 mei '07:COMPASS'					Omgaan Chinese Cultuur					
	Netwerking	LSC-UNPR (RO)				Olomouc Univ,Cepac	 - Karavaan Landencocktail 22/2 - EU Social Inclusion Brugge 14/3							
	Communicatie		Website Nieuwsbrief1	 -Campuskrant (22/5) -Vacature (7/4) Nieuwsbr 2	Nieuwsb3	Nieuwsb4	Start: -Ex-Change Comm-groep -Kauri project Interc.Onder Nieuwsbr5	Nieuwsbr6	Nieuwsbr7	Nieuwsbr8				
2	Training													
2.1	Draaiboek	Start KBC			Start Cera									

Bijlage I: Strategische Planning														
Ref	Indicators	Q4 2006	Q1 2007	Q2 2007	Q3 2007	Q4 2007	Q1 2008	Q2 2008	Q3 2008	Q4 2008	Q1 09	Q2 09	Q3 09	Target 09
	Profit 2 klanten	Vlaanderen-Roemenie Proposal			Prospects Dregding, Mittal	Pilot Joker Pilot TMVW Gent	Pilot: Aquatim Timisoara 11/3 (RO)			Herhal. TMVW Gent				
	Non profit 2 klanten				Start China-België	Survey: ILT-Yvaskula			Closing China België					
							Pilots: - Gauteng Delegatie SA 30/2 - KH Geel /3	Pilots -Master Tourism KUL -Roots 20/4		3 Sessies ToerismeKUL				
2.2	Gateways		Pilots: Mali (6-13/1,CFP) India (3-11/2)	Pilot China			Pilots: Bhutan (1-10/2) Zuid-Afrika (7-15/3)Ex-Change				Cuba			
3	Capaciteits-versterking						Pilot: Zuid-Afrika missie Plato, 29/2							
3.1.	Via Via				Start: - Ayacucho		Start LSD, M. Minne							
3.2	Training				VAIS Proposal Vlaanderen-Zuid Afrika									

Bijlage II: Projecten

Ref.	Data	Naam	Status	Type	(Co)Funding	Partner(s)
2.1	1 dec.06- 1 dec. 09	KBC-Cera Leertraject 'Intercultureel Ondernemen'	On going - KBC: Realisatiefase - Cera: Projectplan	Training development - KBC-component: profit - Cera-component:non profit	KBC Cera	KBC, Cera (Ex-Change KULeuven)
1.2	Start 8- 13/04/07	K.U.Leuven Tsinghua/ School of Public Management	- September 2007: Li Zhao Ph.D Candiate HIVA - May 2008: invitation lecture Intercultural Dimension of Studying abroad	Informeel uitwisseling Doctoraat met deelaspect interculturaliteit		KULeuven International Office HIVA
1.2	8-13 April 07, en volgende	CAS, Institute Geographic Sciences, Center for Natural and Cultural Heritage	Okt.2007 : tegenbezoek prof. Min QinWen - Jan-April 2008: Internship Sun Yehong	Interuniversitaire samenwerking		Geografie (Master in Toerisme) K.U.Leuven
2.1b	1 sep. 07 - 11 feb. 2008	Intercultural Competence in Dutch Language Training at ILT	Opgeleverd. Verkennende gesprekken voor vervolg uitwisseling met Yvaskula Univ. Master in Intercult. Communication	Survey	Erasmus Internship	ILT, KULeuven (prof.L. Baten) Yvaskula University (Maija Karjalainen, Carine Cools)
2.1b	1 sept. 07 – 1 okt. 08	Cross-cultural communication Flanders-China	On going: 2 modules - oriëntering Chinese studenten - pre-departure Belgische studenten	Survey & training development	Vlaanderen Duurzame Ontwikkeling	CLT, KULeuven Intern. Office (Miao Zhao)
3.2	21/8 – 4/9 2007	Training Tour Guides, Plettenberg (SA)	Opgeleverd; vervolg via Gateway met Ex-Change	Capacity building (entrepreneurs)	Ex-Change	Ex-Change
2.2	1-10 feb. 08	Gateway Bhutan-Nepal	Vervolgreis van Indiagroep; Nieuwe bestemmingen: Cuba, Qatar 2009	Reis	Reizigers	(R. Waeyaert) Joker
2.2	6-19 maart 08	Gateway Zuid-Afrika	OK; opvolging Ex-Change Zuid-Afrika -Uitwerken Participants Manual	Reis	Reizigers	Ex-Change Plato Zuid-Afrika (VOKA) Joker
3.2	31 aug.07- 22/3: plan B	MVO op de kruising der culturen: Vlaanderen – Zuid Afrika'	Niet weerhouden Herindiening April 2008 ism Kauri?	Training development	- VAIS - Duurzame Ontwikkeling Vlaanderen	- VOKA OostVlaanderen - Kauri

Bijlage III: Prospectiedossiers						
	Indienen	Naam	Status	Type	Funding/Opdrachtgever	Partner(s)
3.2	7 juli 06 30 dec.06	Duurzaam toerisme, intercultureel ondernemen Kigali (Rwanda)	On hold	Opleiding	(Syntra)	Syntra West Living Stone Dialogo
1.2	19 oktober 06	Intercultural and Collaborative Tourism Education	Niet weerhouden Feb.07: relevantie hoog, motivatie partners niet bewezen	Interuniversitaire samenwerking	EuropeAid, AsiaLink	KUL Dept. Geografie, (Romania-Nepal-Shandong)
3.1	Oktober 06	Ayacucho (Peru)	Prekwalificatie 2007 Vraag tot herindienen 30 maart 2008	Interculturele training en lokale capaciteitsontwikkeling	Vlaanderen Duurzame Ontwikkeling	ViaVia, Solid International, Ayacucho Dienst voor Toerisme
2.1	30 maart 07	Active Inclusion for ethnic minority women	Hongaarse partner uitgestapt	Uitwisseling Gelijke kansen (Subcontractor)	EU Gruntvig	Markant (B) NI (Woman@Work), HU
2.1	31 maart 07	Capturing the value of cultural integration SME's in Ro-Flanders	Prekwalificatie 2007 Vraag tot herindienen 2008	Training	Dept. Vlaanderen Internationaal	UNPR (Roemeens patronaat; intentieverklaring)
2.1	15 juni 07 27 feb.07	-DEME - Mittal	On hold	Prospectie	DEME MITTAL	
1.1	14 mei 07	Instituut Vergelijkende Cultuurwetenschappen (U.Gent): Stereotypen en cultuur-verschillen Europa - India	23 novem. 07, niet weerhouden	Training (subcontractor)	EuropeAid	Instituut Vergelijkende Cultuurwetenschappen (U.Gent)
1.2	8-13 April 07	Shandong Research Institute Sustainable Development: Higher Education Press China (HEP)	Vraag voor samenwerking	Funding search & papers for Chinese Journal Sustainable Development & social sciences publications (HEP), ...		KULeuven? Europa?
2.1	Mei, 4 juli 07		On hold	Trainingsessies	Toerisme Vlaanderen	
3.2	8 juni 07		On hold	Subcontractor bij LSD	VAIS	Partnersearch December 2007
2.1	25 oktober 07		On hold Aanvankelijk enkel 'C'ultuur	Training (subcontractor)	Qatar	
2.1	Februari 08		Status	Training	ESF Agentschap	

Bijlage IV: Geografisch netwerk van projectpartners

Land	Onderzoeksinstituten	Werkgeversorganisaties, institutionelen	Ontwikkelingsfocus
Belgie	<ul style="list-style-type: none"> - HIVA, KULeuven - Dept. Geografie (Master in Toerisme), KULeuven - Instituut Levende Talen, KULeuven - Instituut Vergelijkende Cultuurwetenschap (Gent) - F. Verbiestinstituut, K.U.Leuven 	<ul style="list-style-type: none"> VOKA (B.Elsen lid AV) UNIZO Syntra West 	<ul style="list-style-type: none"> Ex-Change vzw (L. Duser lid Communicatieadviesgroep) Kauri vzw (project duurzaam intercultureel ondernemen) Living Stone Groep: Joker, ViaVia, Living Stone Dialogo Markant vzw
China	<ul style="list-style-type: none"> - Tsinghua, School of Public Management - CAS, Institute of Geographic Sciences, Center for Natural and Cultural Heritage (Beijing) - Shandong Research Institute For Sustainable Development - HEP Higher Education Press 		
VS	Institute of Intercultural Communication (J & M Bennett)		
Roemenië	<ul style="list-style-type: none"> - University of Brasov, Economics - West Timisoara University, Intercultural Studies 	<ul style="list-style-type: none"> - UNPR Brussels-Bucharest (Nelu Neacsu, Memorandum of Understanding, nov. 2006) - AC Consult, Timisoara (mei 07) 	
Czech Republic	Olomouc University (nov.07)	CEPAC-Morava	
South Africa		Gauteng Provincial Government Bitou Municipality	

Bijlage V: Communicatieactiviteiten

DATUM	TITEL	BEREIK en LOCATIE	ACTOREN
5 december 05	LSC Academische Zitting (start)	300 deelnemers (K.U.Leuven)	K. Debacker B. Elsen M. Descheemaeker (NMBS)
16 december 2005	CD&V Denkdag Noord Zuid	400 deelnemers (Vlaams Parlement)	P. Develtere (key note) B. Elsen (werkgroep)
31 augustus 06	Ontvangst door Chinese Ambassadeur	Chinese Ambassade Brussel	B. Elsen P. Huysentruyt L. Duser
Dec.2005 April 2006	Website 1 Website 2 (NI, E)	www.lscope.com	
	Lessen P. Develtere / K. Debacker KUL	Uitnodiging gastspreker	B. Elsen
5 mei 2007	Studiedag 4 ^{de} pijler, en tentoonstelling	200 deelnemers (Provinciehuis, Antwerpen)	P. Develtere (key note) B. Elsen (werkgroep)
Januari 07	e-Nieuwsbrief 1	700 adressen	L. Duser
Mei 07	e-Nieuwsbrief 2	700 adressen	
21 mei 07	LSC Avondconferentie: 'Kompas voor Intercultureel Ondernemen' (Werelddag Intercult.Dialogo)	150 deelnemers (KBC Leuven)	G. Vanroey (Cera) Luc Bonte (Arcelor Sidmar) W. Van Eeckhoutte (Gateway) B. Elsen (Kokosnoot Mali) P. Develtere (Interc.Momentum)
21 mei 07	LSC Publicatie: Compass for Intercultural Partnerships	- Leuven University Press - Downloads op lscope.com, dialogin.com - Campuskrant (artikel)	B. Elsen I. Pollet P. Develtere
4 april 07		Dubbelinterview in Vacature	B. Elsen P. Develtere
Juli 2007	'Proeftuin voor Bedrijfscultuur'	Impuls, KBC Personeelsblad, 24.000 ex.	B. Elsen L. Duser
Augustus 07	e-Nieuwsbrief 3		L. Duser
8 oktober 07	Ontvangst prof. Min Wen, CAS, door decaan Wetenschappen	Decanaat Wetenschappen K.U.Leuven	D. Vanneste B. Elsen L. Duser
Oktober 07	Joker Interculturele Training	65 deelnemers, Personeelsevenement (Trainingscentrum Oud-Heverlee)	B. Elsen L. Duser
25 oktober 07	Netwerkveiling	75 deelnemers, Ex-Change (Wommelgem)	L. Duser
13 en 20 november 07	Sensibiliseringsessies: 'Omgaan met omwonenden' - TMVV	2 x 40 deelnemers (Gent)	L. Duser
29 november 07	Sharing Culture, Sharing Services (Awareness building)	KBC Group ICT Management Forum	L. Duser M. Karjalainen

2008	Titel	Format	Actoren
Januari 08		e-Nieuwsbrief 4	L. Duser
Januari-feb. 08	'Interculturele competenties in taalonderwijs'	Campuskrant K.U.L (interview) & ILT rapport	M. Karjalainen
14 maart 08	EU Seminar on Social Inclusion	College of Europe & Cera Lezing en workshop (Brugge)	Cera L. Duser
April 08		e-Nieuwsbrief 5	
Juli 08		e-Nieuwsbrief 6	
September 08	Proeftraining, persconferentie en closing event 'Cross-culturele communicatie Vlaanderen-China''	Vlaamse Gemeenschap	M. Zhao
Oktober 08	Sensibilisering Afrika		M. Kadhy Ba (HIVA)
November 2008	Sietar	paper & speaker?	
December		e-Nieuwsbrief 7	

Bijlage VI: Definities

Wat is cultuur?

Het gaat om subjectieve cultuur met een kleine 'c' en niet met kapitaal 'C' (kunst en realisaties) – met name de geleerde en gedeelde waarden, overtuigingen en houdingen van een groep van interfererende mensen.

Wat is culturele veralgemening?

De tendens van een meerderheid van mensen binnen een culturele groep om bepaalde waarden en overtuigingen aan te kleven, en bepaalde gedragspatronen aan te nemen.

Wat zijn culturele stereotypen?

Het toepassen van culturele veralgemening op elke persoon van een bepaalde culturele groep; of ook het veralgemenen van karakteristieken van slechts enkele mensen naar een hele groep.

Wat is culturele identiteit?

Iedereen moet aangemoedigd worden om iemands culturele identiteit te beschouwen als een som van invloeden uit verschillende oorsprongen, als een gegeven dat voortdurend in beweging is en evolueert. Het gaat in voorliggend project vooral om een samenspel van:

- de identiteit die men ontleent aan de organisatie waarvoor men werkt, en daarbinnen het soort werk dat men doet en ook deed (denk aan de impact van de verschuiving van staande organisatie naar shared services, van support naar frontline)
- de identiteit die men als persoon heeft of toegedicht krijgt, en bestaat uit een veelheid van lagen (nationaliteit, etniciteit, vorming, taal, leeftijd, sociale klasse, gender, godsdienst ... tot en met seksuele oriëntatie).

Wat is intercultureel⁴ ondernemen?

Intercultureel ondernemen is het aangrijpen van culturele verschillen als een kans voor meer en betere prestaties en niet als een bedreiging. Uit de kruising van culturen, in de mate waarin zij op elkaar ingrijpen, groeien nieuwe denkpatronen en samenwerkingsvormen die op hun beurt leiden tot nieuwe verbanden en realisaties. Het is een integratiemodel bij uitstek. Het streeft een pluralistische transformatie van maatschappijen na waarbij de grenzen tussen culturen voortdurend in beweging zijn of vervagen.

Wat is interculturele communicatie?

De theorie en de praktijk van face-to-face interactie tussen mensen uit verschillende culturen.

Wat is interculturele competentie?

Het vermogen om een ander te begrijpen aan de hand van diens eigen normen en waarden – en op een geëigende en effectieve wijze daarmee om te gaan.

⁴ «L'emploi du mot *interculturel* implique nécessairement, si on attribue au préfixe '*inter*' sa pleine signification, interaction, échange, élimination des barrières, réciprocité et véritable solidarité. Si au terme '*culture*' on reconnaît toute sa valeur, cela implique reconnaissance des valeurs, des modes de vie et des représentations symboliques auxquels les êtres humains, tant les individus que les sociétés, se réfèrent dans les relations avec les autres et dans la conception du monde.» (Conseil de l'Europe, *L'interculturalisme : de l'idée à la pratique didactique et de la pratique à la théorie*, Strasbourg, 1986)

Bijlage VII: Het kokosnootmodel

Een pragmatisch instrument om culturele elementen te plaatsen

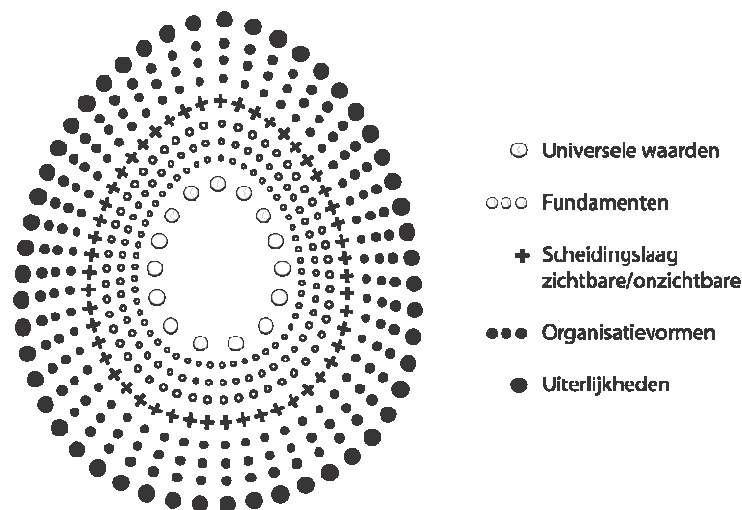
Algemeen wordt aanvaard dat een cultuur gelaagd is waarbij de bovenliggende lagen gelieerd zijn aan gedragingen, omgangsvormen en de uitingen daarvan, en de kern of binnenste lagen aan waarden en overtuigingen. De kokosnoot biedt een werkmodel dat structuur brengt in deze lagen en inzicht geeft in de cultuurelementen waaruit deze zijn samengesteld. Het model is niet hiërarchisch gestructureerd. Per cultuur zal dit zijn eigen invulling kennen.

- *Gedrag patronen en rituelen* - als externe en visuele realiteit – worden geduid en gekaderd vanuit het onderliggende cultuur DNA;
-> door een betere kennis hiervan zullen individuen efficiënter handelen en communiceren.
- Elke cultuur kent eigen *organisatievormen - systemen en instituties* - op basis van afspraken, overtuigingen en houdingen vanuit onderliggende cultuurlagen;
-> door betere kennis van deze organisatievormen - op wereldvlak, op maatschappelijk, ondernemings- en persoonlijk niveau - verloopt de sociale en economische inbedding en integratie vlotter en efficiënter.
- Een specifieke cultuur drukt zich uit *in wat men gelooft, in normen en waarden, inhoudingen en afspraken*.

-> door kennis van deze onderliggende drijfveren kan men makkelijker en juister de echte motivaties, verwachtingen, reacties, ambities... van 'de andere' inschatten en beantwoorden.

- In elke cultuur vinden we *universele patronen* terug: basisassumpties die het omgaan met de anderen, met activiteiten, met tijd, met natuur regelen.

Het kokosnootmodel van binnen naar buiten:



CONTACT

Living Stone Competentiecentrum voor Intercultureel Ondernemen

Raad van Bestuur

Voorzitter	Koenraad Debackere
Afgevaardigd Bestuurder	Bob Elsen
Bestuurders	Patrick Develtere
	Heidi Loos
	Matthieu Vanhove
	Roland Waeyaert



Living Stone Gateway naar Mali, januari 2007

Contactgegevens

Lutgart Duser
Project Manager

Maatschappelijke zetel
Geerdegemvaart 96-98
B – 2800 Mechelen

Werkadres (HIVA)
Parkstraat 49 (0.07)
B – 3000 Leuven

Tel. +32 477 276977

Lutgart.duser@lscoop.com
info@lscoop.com

www.lscoop.com