

Intercultural Competence is a set of cognitive, affective, and behavioral skills and characteristics that support effective and appropriate interaction in a variety of contexts. Intercultural Competence is essential for effective Catholic Leadership in today's Church and society.

(Janet M. Bennett, Ph.D., Intercultural Communication Institute)

Culture and Cultural Identity

The learned behaviors, values, and perceptions of a particular group which are shared and transmitted through symbols and meanings, and which shape an individual's identity.

We are born into a culture--

- We are formed by our culture.
- Where we are we bring our culture.
- It is a core part of my identity.

Ethnocentrism is the evaluation of other cultures according to preconceptions originating in the standards and customs of one's own culture. Like in a room of mirrors--I am the center. I know this environment; everyone around me does the same. I know the expectations. That's how I survive. The challenge comes when I meet someone with a different context/culture.

Use the Reflection and Assessment guides: "Culture" and "Cultural Identity"

La competencia intercultural es un conjunto de habilidades y características cognitivas, afectivas y conductuales que favorecen una interacción eficaz y adecuada en diversos contextos. La competencia intercultural es esencial para un liderazgo católico eficaz en la Iglesia y la sociedad actuales.

(Janet M. Bennett, Ph.D., Intercultural Communication Institute)

Cultura e Identidad Cultural

Los valores, comportamientos y percepciones aprendidos de un grupo particular que son transmitidos y compartidos a través de símbolos y significados para la formación de la identidad personal.

Nacemos en una cultura--

- Nuestra cultura nos moldea
- Llevamos nuestra cultura a donde vamos
- Es una parte esencial de mi identidad

El etnocentrismo es la evaluación de otras culturas según ideas preconcebidas originadas en las normas y costumbres de la propia cultura. Como en una habitación de espejos: yo soy el centro. Conozco este entorno; todos los que me rodean hacen lo mismo. Conozco las expectativas. Así es como sobrevivo. El reto viene cuando conozco a alguien con un contexto/cultura diferente.

Utiliza las guías de reflexión y evaluación: "Cultura" e "Identidad cultural"

Perceptions of Power

Goal: To come to a better understanding of our own perception of power and how our cultures have influenced us.

While these may help you understand the people around you, the main goal is to help you understand yourself and your perception of power.

What is power? There are many definitions for power. Power can be positive or negative, it can build or destroy. Power can be the capacity or ability to direct or influence the behavior of others or the course of events. Power basically emanates from position or authority which can influence people both positively and negatively.

What gives us power? Race, profession, gender, education, age, coercion, birth position, wealth, office, ethnicity, etc.

Definition of Power Distance

"The extent to which the less powerful members of institutions and organizations expect and accept that power is distributed unequally". (Geert Hofstede)

Power definitions -- Cultural dimensions/differences:

- ❖ Low Power Distance—The perception of being CLOSE to power. "I am powerful."
- ❖ High Power Distance—The perception of being VERY FAR AWAY from power. "I am powerless."

Refer to the Reflection and Assessment guides: "Power" and "Perception of Power"

Theologian Eric Law cited theory sociologist Geert Hofstede, "Culture's Consequences-International Differences in Work, Related Values" (1980).

Societies of Low Power Distance--

These people come from social structures where the perception is that there are very few upper classes, very few marginalized people (very poor), but the majority in this culture are middle class. So, the perception of the people in this society is that we are all the same.

I am very close to the source of power, (that is my perception.)

Countries: United States, Europe, Canada, Germany, Israel, and others.

Lower Power Distance

- More income and equality
- Hierarchy for convenience
- Separation of powers
- Superior = subordinate
- All are equal
- The majority feels powerful
- Not afraid to challenge
- Change comes with evolution
- Young business/institutional leaders
- Anyone can be innovative

Societies of High Power Distance--

Some cultures perceive distance from power as far away.

In these societies of high power distance, they see themselves as very far away from the source of power. They have Hierarchical social structures; their leaders are chosen by history/tradition, and always come from a certain class/family (royalty). These are collective societies.

I have no power--I alone, as an individual.

Many cultures in Latin America, Asia, and Africa are societies with high power distance- the leaders (those who have the power) are actually few. The others in this society each have their place - their position, according to the family relationship, culture, and social class... each one has their place. Inequality is accepted.

High Power Distance

- Less income and equality
- Hierarchy has a rightful place to lead
- Authoritarianism/oligarchs
- Superior is not equal to subordinate
- Inequality is accepted
- The majority feels powerless
- Afraid to challenge
- Change comes with a revolution
- Older business/institutional leaders
- Innovation to be approved by leaders

In these societies, most people feel powerless individually, but it does not mean that they do not feel powerful when they are in a group.

How is conflict managed in these different societies?

Low Power Distance

- Direct strategies
- Conflict is handled by revealing it
- Confronting
- Data and facts are sought
- Focuses on action and solutions

High Power Distance

- Indirect strategies
- Handling the conflict without revealing it
- Avoid confrontation
- Saving face
- Relationships are taken care of (everyone maintains their dignity)

Source: Eric Law, *The Wolf Shall Dwell with the Lamb: A Spirituality for Leadership in a Multicultural Community*, 1993. (from Hofstede's research)

Use the Reflection and Assessment guides: "Power" and "Perception of Power"

Percepciones del Poder

Meta: Llegar a comprender mejor nuestra propia percepción del poder y cómo nuestras culturas han influido en nosotros.

Aunque pueden ayudarte a entender a las personas que te rodean, el objetivo principal es ayudarte a entenderte a ti mismo y tu percepción del poder.

¿Qué es el poder? Hay muchas definiciones de poder. El poder puede ser positivo o negativo, puede construir o destruir. El poder puede ser la capacidad o habilidad para dirigir o influir en el comportamiento de los demás o en el curso de los acontecimientos. El poder emana básicamente de una posición o autoridad que puede influir en las personas tanto positiva como negativamente.

¿Qué nos da poder? La raza, la profesión, el sexo, la educación, la edad, la coacción, la posición de nacimiento, la riqueza, el puesto, la etnia, etc.

Definición de distancia de poder

"La medida en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones esperan y aceptan que el poder se distribuya de forma desigual" (Geert Hofstede).

Definiciones del Poder -- Dimensiones/diferencias culturales:

- ❖ Poca Distancia del Poder-- La persona se percibe CERCA del poder. "Yo tengo poder".
- ❖ Mucha Distancia del Poder-- La persona se percibe MUY LEJOS del poder. "Yo no tengo poder".

Consulte las guías de reflexión y evaluación: "Poder" y "Percepción del poder".

El teólogo Eric Law citó la teoría del sociólogo Geert Hofstede, "Culture's Consequences-International Differences in Work, Related Values" (1980).

Sociedades de Poca Distancia del Poder --

Estas personas provienen de estructuras sociales donde la percepción es que hay muy pocas personas de clase alta, muy pocas personas marginadas (muy pobres), pero la mayoría en esta cultura son de clase media. Por lo tanto, la percepción de la gente de esta sociedad es que todos somos iguales.

Estoy muy cerca de la fuente de poder, (esa es mi percepción).

Países: Estados Unidos, Europa, Canadá, Alemania, Israel, otros.

Poca Distancia del Poder

- Más ingresos e igualdad
- Jerarquía por conveniencia
- Separación de poderes
- Superiores y subordinados son iguales
- Todos son iguales
- La mayoría se siente con poder
- No tiene miedo de desafiar – tengo derechos
- El cambio viene con la evolución
- Líderes empresariales/institucionales jóvenes
- Cualquier persona puede ser innovadora

Sociedades de Mucha Distancia del Poder--

Algunas culturas perciben la distancia de poder como algo lejano. En estas sociedades de mucha distancia de poder se ven a sí mismas muy lejos de la fuente de poder. Tienen estructuras sociales jerárquicas; sus líderes son elegidos por la historia/tradición, siempre provienen de una determinada clase/familia (realeza). Son sociedades colectivas.

No tengo poder... yo solo, como individuo.

Muchas culturas en América Latina, Asia, África son sociedades con mucha distancia del poder- los líderes (los que tienen el poder) son en realidad pocos. Los demás en esta sociedad cada uno tiene su lugar - su posición, según la relación familiar, cultural, clase social... cada uno tiene su lugar. Se acepta la desigualdad.

Mucha Distancia del Poder

- Menos ingresos y menos igualdad
- La jerarquía tiene el derecho a dirigir
- Autoritarismo/oligarcas
- El superior no es igual al subordinado
- Se acepta la desigualdad
- La mayoría se siente sin poder
- Miedo a desafiar
- Líderes empresariales/institucionales mayores
- La innovación debe ser aprobada por los líderes

En estas sociedades, la mayoría de las personas se siente sin poder en lo individual, pero eso no significa que no se sientan poderosas cuando están en grupo.

¿Cómo se gestionan los conflictos en estas sociedades diferentes?

Poca Distancia del Poder

- Estrategias directas
- El conflicto se gestiona revelándolo
- Confrontación.
- Se buscan datos y hechos
- Se centra en la acción y las soluciones

Mucha Distancia del Poder

- Estrategias indirectas
- Manejan el conflicto sin revelarlo
- Evitan la confrontación
- Protegen la dignidad
- Se cuidan las relaciones (todos mantienen su dignidad)

Fuente: Eric Law, El lobo habitará con el cordero: A Spirituality for Leadership in a Multicultural Community, 1993. (de la investigación de Hofstede)

Utiliza las guías de reflexión y evaluación: "Poder" y "Percepción del poder".

Communication styles

Goal: To come to a better understanding of our own communication styles and how our cultures have influenced us.

- Develop practical knowledge about intercultural communications in pastoral settings.
- Increase awareness of how to communicate effectively with persons and groups in cultures other than one's own.
- Use modes of communication that are proper to the culture being addressed.
- Lead, discuss, and make decisions using culturally appropriate processes with intercultural groups.
- Apply basic skills in conflict resolution.

Communication style: a set of culturally learned characteristics associated with both language and learning style, involving such aspects of communication as formal versus informal, emotional versus subdued, direct versus indirect, objective versus subjective, and responses to guilt and accusation. (*"Building Intercultural Competence for Ministers" (USCCB)*)

Culture is how we communicate and relate:

- The expressions we know
- How we speak
- When we speak
- Verbal, non-verbal

Communication is linked to context. Context is the overall situation in which an event occurs (including situation/event, history, relationship, environment). These are the circumstances that form the setting of an event, statement, or idea and in terms of which it can be fully understood and assessed. In order to have effective intercultural communication it is necessary to contextualize. People with different internal contexts must spend time and energy to establish a common context in order to reach a common meaning.

Refer to the Reflection and Assessment guides: "Characteristics of Low- and High-Context Communications Styles" and "High/Low Context Communication Self-Assessment"

High context and Low context--

Edward T. Hall proposed that cultures can be divided into two categories—high context and low context. The concept has been a popular frame of reference since its introduction in 1976 and is used as a training tool to this day. The differentiation between high and low context cultures is meant to highlight differences in verbal and nonverbal communication.

High-context cultures: focuses on underlying context, meaning, and tone in the message, and not just the words themselves. Countries: Japan, China, France, Spain, Brazil, and more.

Low-context cultures: things are explicitly stated so that there's no risk of confusion.

[Being unclear slows down the communication. In extreme cases, wiggle room for interpretation can be disastrous.]

Western cultures like: UK, Australia and the United States.

Most cultures fall between the extremes on the spectrum and can share characteristics of both high and low context traits to varying degrees.

High-context culture, similarity is an important characteristic. The population will typically have the same level of education, as well as a shared ethnicity, religion, and history. Through these shared experiences, messages can be contextualized by assuming an audience will think in the same way and follow the underlying message implicit in someone's speech or writing.

Low-context cultures, population is usually diverse, and focus on the individual, instead of the group. Since there are so many differences within a low-context culture, communication must be basic / direct enough to allow for as many people to understand it as possible.

(Beyond Culture, Edward T. Hall, 1976)

Parameters of Cultures (as they relate to context)--

Other cultural features are whether a group is considered collectivist or individualist. They communicate differently, how they see themselves and how they view groups constituted differently from themselves. These different perceptions could affect meetings where groups from different perspectives need to interact-- which could play into intergroup conflict.

Low Context → Individualistic cultures

- Individual has priority over group.
- Individual is the ultimate decision -maker, expected to be independent, creative and to seek self -fulfillment.
- Immediate or nuclear family structure.
- Loyalty to the group is contingent on the groups' performance and support of the individual.
- How the individual stands out from the group is an important concern.

- Every event (especially misfortunes) needs an explanation.
- Rules for behavior are explicit and leave little room for exceptions.
- People work hard to avoid uncertainty.

High Context → Collectivistic cultures

- Maintaining the group has priority over individual hopes and desires.
- Group or elders may make decisions (career choice or marriage partner) for individuals within the group.
- Extended family structure
- Maintaining "face" is paramount
- Loyalty to the group is highly valued.
- Maintaining harmony in the group is a major concern.

- Every event need not be explained.
- Few explicit rules which can be interpreted generously.
- People do live with a great deal of ambiguity.

Approaches to Conflict--

Low-Context → Individualist Approaches to Conflict

Individualist: frame conflict in terms of the issues at stake, although relationships may be heavily involved. The concern in conflict is to resolve the issue. The mode of communication is typically direct. [May rely on a strategy of dominating the other in order to win. May compromise, with the intention of later returning to the conflict when conditions are more favorable for winning.]

High-Context → Collectivist Approaches to Conflict

May frame the conflict in terms of issues, but relationships—especially regarding group face—are always key in the strategies involved. The concern in the conflict is to maintain good group face.

[Because of hierarchical patterns → communication is indirect. May choose strategies of avoidance rather than risk loss of face. If avoidance is not possible, obliging the other party will be an alternative.]

The conflict is then not resolved but allowed to continue, albeit implicitly and indirectly, so that it makes resolved relationships difficult to achieve. By refusing to re-engage the conflict, a dispute may go on into the next generation.]

Conflict resolution / Conflict management--

- Hear both sides and mediate.
- Negotiation and build bridges
- Listen to what is not said

Sources:

Beyond Culture, Edward T. Hall

Building Intercultural Competence for Ministers, USCCB

Use the Reflection and Assessment guides: "Characteristics of Low- and High-Context Communications Styles" and "High/Low Context Communication Self-Assessment"

Estilos de Comunicación

Meta: Llegar a una mejor comprensión de nuestros propios estilos de comunicación y cómo nos han moldeado nuestras culturas.

- Desarrollar conocimientos prácticos sobre la comunicación intercultural en contextos pastorales.
- Aumentar la conciencia de cómo comunicarse eficazmente con personas y grupos de culturas distintas a la propia.
- Utilizar modos de comunicación propios de la cultura a la que se dirige.
- Dirigir, discutir y tomar decisiones utilizando procesos culturalmente apropiados con grupos interculturales.
- Aplicar habilidades básicas en la resolución de conflictos.

Estilo de comunicación: conjunto de características aprendidas culturalmente y asociadas tanto al lenguaje como al estilo de aprendizaje, que implican aspectos de la comunicación como lo formal frente a lo informal, lo emocional frente a lo moderado, lo directo frente a lo indirecto, lo objetivo frente a lo subjetivo y las respuestas a la culpa y la acusación. ("*Building Intercultural Competence for Ministers*" (USCCB))

La cultura es la forma en que nos comunicamos y nos relacionamos:

- Las expresiones que conocemos
- Cómo hablamos
- Cuándo hablamos
- Verbal, no verbal

La comunicación está vinculada al contexto. El contexto es la situación general en la que se produce un acontecimiento (situación/acontecimiento, historia, relación, entorno). Son las circunstancias que conforman el entorno de un acontecimiento, declaración o idea y en función de las cuales puede entenderse y evaluarse plenamente. Para que la comunicación intercultural sea eficaz es necesario contextualizar. Las personas con contextos internos diferentes deben dedicar tiempo y energía a establecer un contexto común para alcanzar un significado común.

Consulte las guías de reflexión y evaluación: "Características de estilos de comunicación" y "Comunicación dentro de Poco y Mucho Contexto - Autoevaluación"

Poco Contexto y Mucho Contexto--

Edward T. Hall propuso que las culturas pueden dividirse en dos categorías: de mucho contexto y de poco contexto. El concepto ha sido un marco de referencia popular desde su introducción en 1976 y se utiliza como herramienta de formación hasta nuestros días. La diferenciación entre culturas de mucho y poco contexto pretende destacar las diferencias en la comunicación verbal y no verbal.

Culturas de mucho contexto: se centra en el contexto subyacente, el significado y el tono del mensaje, y no sólo en las palabras en sí.

Países: Japón, China, Francia, España, Brasil, etc.

Culturas de poco contexto: las cosas se dicen explícitamente para que no haya riesgo de confusión.

[La falta de claridad ralentiza la comunicación. En casos extremos, el margen de interpretación puede ser desastroso].

Culturas occidentales como: Reino Unido, Australia y Estados Unidos.

La mayoría de las culturas se sitúan entre los extremos del espectro y pueden compartir características de mucho y poco contexto en diversos grados.

En la cultura de mucho contexto, la similitud es una característica importante. La población suele tener el mismo nivel educativo, así como un origen étnico, una religión y una historia comunes. A través de estas experiencias compartidas, los mensajes pueden contextualizarse asumiendo que una audiencia pensará de la misma manera y seguirá el mensaje subyacente implícito en el discurso o la escritura de alguien.

En las culturas de bajo contexto, la población suele ser diversa y se centra en el individuo, en lugar de en el grupo. Al haber tantas diferencias dentro de una cultura de poco contexto, la comunicación debe ser lo bastante básica/directa como para que la entienda el mayor número de personas posible.

(Beyond Culture, Edward T. Hall, 1976)

Parámetros de las culturas (en relación con el contexto)--

Otros rasgos culturales son si un grupo se considera colectivista o individualista. Se comunican de forma diferente, cómo se ven a sí mismos y cómo ven a los grupos constituidos de forma diferente a ellos.

Estas percepciones diferentes podrían afectar a las reuniones en las que tienen que interactuar grupos con perspectivas diferentes, lo que podría dar lugar a conflictos intergrupales.

Poco Contexto → Culturas individualistas

- El individuo tiene prioridad sobre el grupo.
- El individuo es quien toma las decisiones en última instancia, se espera que sea independiente, creativo y que busque la autorrealización.
- Estructura familiar inmediata o nuclear.
- La lealtad al grupo depende del rendimiento del grupo y del apoyo al individuo.
- La forma en que el individuo se distingue del grupo es una preocupación importante.
 - Cada acontecimiento (especialmente las desgracias) necesita una explicación.
 - Las normas de comportamiento son explícitas y dejan poco margen para las excepciones.
 - La gente se esfuerza por evitar la incertidumbre.

Mucho Contexto → Culturas colectivistas

- El mantenimiento del grupo tiene prioridad sobre las esperanzas y deseos individuales.
- El grupo o los mayores pueden tomar decisiones (elección de carrera o pareja matrimonial) por los individuos del grupo.
- La lealtad al grupo se valora mucho.
- Mantener la armonía en el grupo es una preocupación importante.

- No es necesario explicar todos los acontecimientos.
- Pocas reglas explícitas que pueden interpretarse generosamente.
- La gente vive con mucha ambigüedad.

Conflicto--

Poco contexto → Enfoques individualistas del conflicto

Individualista: enmarca el conflicto en términos de lo que está en juego, aunque las relaciones pueden estar muy implicadas. La preocupación en el conflicto es resolver la cuestión. El modo de comunicación suele ser directo.

[Puede basarse en la estrategia de dominar al otro para ganar. Puede transigir, con la intención de volver al conflicto más adelante, cuando las condiciones sean más favorables para ganar].

Mucho Contexto → Enfoques colectivistas del conflicto

Puede enmarcar el conflicto en términos de problemas, pero las relaciones -especialmente en lo que respecta a la cara del grupo- son siempre clave en las estrategias implicadas. La preocupación en el conflicto es mantener una buena imagen del grupo.

[Porque los modelos jerárquicos → la comunicación es indirecta. Puede optar por estrategias de evitación antes que arriesgarse a perder la imagen. Si la evitación no es posible, obligar a la otra parte será una alternativa. En ese caso, el conflicto no se resuelve, sino que se permite que continúe, aunque de forma implícita e indirecta, de modo que dificulta la resolución de las relaciones. Al negarse a reanudar el conflicto, una disputa puede continuar en la siguiente generación].

Resolución de conflictos / Gestión de conflictos--

- Escuchar a ambas partes y mediar.
- Negociar y tender puentes
- Escuchar lo que no se dice

Fuentes:

Beyond Culture, Edward T. Hall

Building Intercultural Competence for Ministers, USCCB

Utilice las guías de reflexión y evaluación: "Características de estilos de comunicación" y "Comunicación dentro de Poco y Mucho Contexto - Autoevaluación"