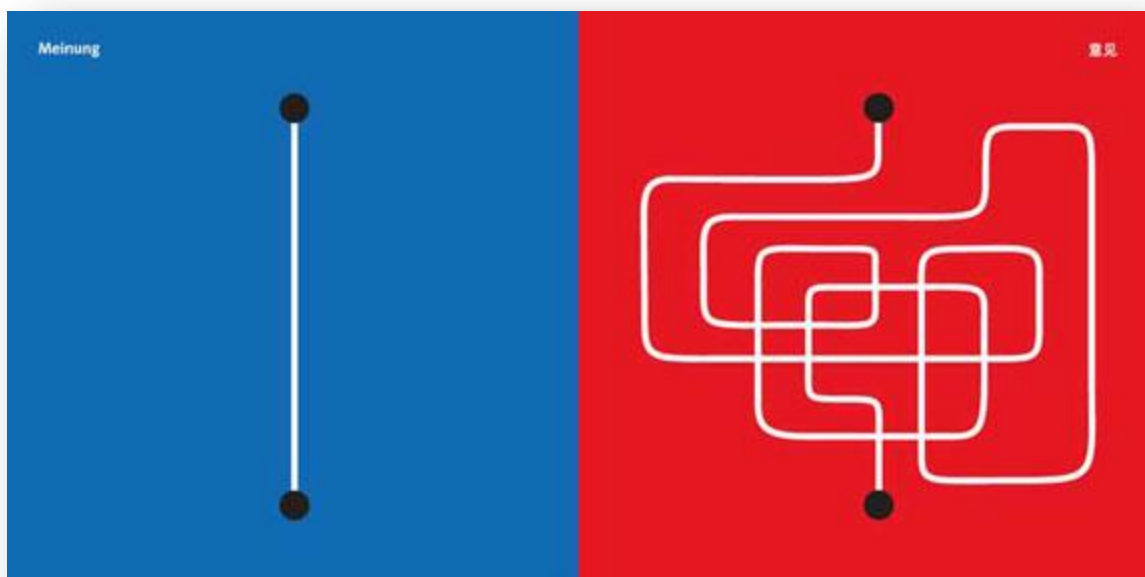


Communiceren met China

Een analyse gebaseerd op gangbare interculturele-communicatietheorieën voor bedrijven



Djoeke Louman
27-5-2016

COMMUNICEREN MET CHINA

*EEN ANALYSE GEBASEERD OP GANGBARE INTERCULTURELE-
COMMUNICATIETHEORIEËN VOOR BEDRIJVEN*

Auteur:	Djoeke Louman
Opleiding:	Hippische Bedrijfskunde CAH Vilentum, Dronten
Begeleiding:	Kees Schipper
Opdrachtgever:	Horse Lifestyle
Begeleider:	Bibi Bemelmans
Datum:	Mei 2016

VOORWOORD

Dit afstudeerwerkstuk is uitgevoerd door Djoeka Louman, vierdejaars studente aan de CAH Vilentum te Dronten. Het afstudeerwerkstuk is gekoppeld aan mijn afstudeerstage bij het online-media-bedrijf Horse Lifestyle. In het vierde jaar van de opleiding heb ik de minor Internationaal Bedrijfsadviseur gevolgd, hierdoor ben ik in aanraking gekomen met interculturele communicatie.

Interculturele communicatie intrigeert mij. Ik wilde graag interculturele communicatie koppelen aan mijn afstudeerwerkstuk. Dit kwam ook goed uit voor mijn afstudeerbedrijf. Horse Lifestyle is een online-streamingservice gericht op de hippische sector. Horse Lifestyle opereert wereldwijd, zij willen nu gaan uitbreiden naar Azië, en dan specifiek naar China. Horse Lifestyle heeft mij gevraagd of ik onderzoek wilde doen naar de cultuurverschillen tussen Nederland en China en advies geven hoe zij het beste kunnen onderhandelen met China.

Zo ben ik op het idee gekomen om onderzoek te gaan doen naar de communicatieverschillen tussen Nederland en China gericht op de hippische sector. Het probleem is dat ondernemers vaak niet weten dat er theorieën bestaan over interculturele communicatie en dat het ook belangrijk is om een strategie hiervoor op te stellen. En als ze de theorieën kennen blijft het nog de vraag hoe zij die praktisch kunnen maken voor hun bedrijf en sector. Het doel is om de lezers bewuster te maken van het belang van interculturele communicatie en hen te voorzien van een bruikbaar instrument zodat zij mogelijk een succesvolle strategie kunnen opzetten.

Ik wil graag mijn stagebegeleider Bibi Bemelmans en mijn afstudeerdocent Kees Schipper bedanken voor de ondersteuning en het mede mogelijk maken van mijn afstudeerwerkstuk. Verder wil ik Ying Chang bedanken voor het verduidelijken van de Chinese cultuur en Rik de Visser en Joop Loomans bedank ik voor hun deelname aan het interview.

“Our own culture is to us like the air we breathe, while another culture is like water. And it takes special skills to be able to survive in both elements.” (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2010)

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	iii
Samenvatting.....	vi
Summary.....	vii
1. Inleiding.....	1
2. Het onderzoek.....	3
2.1 De doelgroep.....	3
2.2 Relevantie	3
2.3 Probleemstelling.....	4
2.4 Doelstelling.....	5
3. De studie van cultuur.....	6
3.1 Cultuur.....	6
3.2 Culturen in organisaties.....	7
3.3 De invloed van cultuur op communicatie	10
4. Hofstede en de ontwikkeling van de zes dimensies.....	11
4.1 De Hofstede theorie	11
4.1.1 Software of the mind	12
4.1.2 Niveaus van cultuur	13
5. De zes dimensies van Hofstede.....	14
5.1 De zes dimensies	14
5.2 Machtafstand	16
5.2.1 Nederland.....	17
5.2.2 China.....	17
5.3 Individualisme	18
5.3.1 Nederland.....	20
5.3.2 China.....	20
5.4 Masculiniteit	20
5.4.1 Nederland.....	22
5.4.2 China.....	22
5.5 Onzekerheidsvermijding	22
5.5.1 Nederland.....	24
5.5.2 China.....	24
5.6 Langetermijngerichtheid.....	24
5.6.1 Nederland.....	25
5.6.2 China.....	26

5.7	Hedonisme.....	26
5.7.1	Nederland.....	27
5.7.2	China.....	27
5.8	Conclusie	28
6	LMR Model: drie types	29
6.1	Richard D. Lewis.....	29
6.2	LMR model.....	29
6.2.1	Lineair-actief.....	29
6.2.2	Multi-actief.....	30
6.2.3	Reactief.....	32
6.2.4	Mogelijke problemen.....	33
6.3	De relatieve positie van Nederland en China	33
6.3.1	Nederland.....	34
6.3.2	China.....	34
6.4	Conclusie	36
7	Cultuurverschillen Nederland en China.....	37
8	Praktijkervaringen.....	39
8.1	Ying Chang	39
8.2	Joop Loomans.....	39
8.3	Rik de Visser	40
8.4	Conclusie	40
9	De Do's-en-Don'ts.....	41
9.1	De Do's.....	41
9.2	De Don'ts	42
10	Discussie.....	44
11	Conclusie	47
12	Aanbevelingen	48
	Literatuurlijst.....	51
	Bijlagen.....	53
	Bijlage 1. Interview met Joop Loomans	53
	Bijlage 2. Interview met Rik de Visser.....	55
	Bijlage 3. Beoordelingsformulier Afstudeerwerkstuk.....	57

SAMENVATTING

Wereldwijd zijn er misverstanden en conflicten tussen mensen en tussen groepen mensen, omdat er tussen groepen mensen verschillende manieren van denken, handelen en voelen zijn. Tegelijkertijd zijn er veel problemen die alleen opgelost kunnen worden door goed samen te werken. Goede samenwerking is een belangrijk kenmerk van een succesvol bedrijf en vooral goed communiceren. Het stagebedrijf Horse Lifestyle wil uitbreiden naar China en de directie wil weten hoe zij het meest effectief kunnen communiceren met China. Zo kan de directie een succesvolle strategie ontwikkelen voor een goede interculturele communicatie met Chinese handelspartners. Aan de hand van het onderzoek worden uiteindelijk aanbevelingen gedaan aan Horse Lifestyle, in de verwachting dat deze ook bruikbaar zijn voor andere hippische ondernemers en andere ondernemers in de agrarische sector.

De hoofdvraag van dit afstudeerwerkstuk luidt als volgt:

Wat is voor een Nederlandse onderneming in de hippische sector de meest effectieve manier van communiceren met China?

In het theoretisch onderzoek zijn de cultuurmodellen van Hofstede (Hofstede, 2011) en Lewis (Lewis, 2010) uitgewerkt. Uit het theoretisch onderzoek is gebleken dat Nederland en China zeer verschillende culturen hebben en op een zeer verschillende manieren communiceren. Enkele belangrijke verschillen zijn; Chinezen zijn zeer relatiegericht, eerst moet de relatie goed zijn en dan pas kan er over de deal gesproken worden. China is veel hiërarchischer ingesteld dan Nederland. Ongelijkheid is maatschappelijk geaccepteerd in China. Verder is status hebben belangrijk, Chinezen zijn zeer gericht op prestaties en succes.

In het praktijkonderzoek zijn interviews gehouden met een China-expert en met twee Nederlandse ondernemers, die ook werkzaam zijn in China. Uit de interviews met de ondernemers naar hun praktijkervaringen met het samenwerken met partijen in China, blijkt dat er veel overeenkomsten zijn met de literatuur. Beide ondernemers ervaren dezelfde cultuurverschillen en hebben problemen ondervonden in de communicatie. Enkele belangrijke punten die naar voren kwamen zijn onder andere de duidelijk zichtbare machtafstand tussen werkgever en werknemer. Wat ook naar voren kwam was hoe belangrijk de vertrouwensband is voor Chinezen. In China vindt veel fraude plaats. Pas laat, als de vertrouwensband echt goed is, zijn de Chinezen echt betrouwbaar. En weliswaar zijn Chinezen harde werkers maar zij doen veel dingen tegelijk en zijn niet zo punctueel.

Het onderzoek heeft een lijst met concrete adviezen opgeleverd, die Nederlandse ondernemers in de hippische sector kunnen helpen in hun communicatie met China. Deze aanbevelingen zijn te vinden in hoofdstuk twaalf. De belangrijkste succesfactor is de persoonlijke relatie. Een succesvolle onderhandeling in China staat of valt met het opbouwen van een goede relatie. Een relatie opbouwen met de Chinese handelspartner kan een tijd duren. Het is dan ook belangrijk om regelmatig een bezoek te brengen aan China en ook de Chinese handelspartners in Nederland uit te nodigen. Verder zijn respect en aandacht voor hiërarchie en status in het opbouwen van een goede relatie heel belangrijk. Hierop zorgvuldig inspelen en er echt de tijd voor nemen, zal uiteindelijk leiden tot goede resultaten in de samenwerking met een Chinese partner.

SUMMARY

World-wide, there are misunderstandings and conflicts between people and between groups of people. This is because there are different ways of thinking, feeling and acting between groups of people. At the same time, the only way to solve many problems is to work together. Good cooperation and communication are important features for a successful business. The internship company Horse Lifestyle wants to extend to China, and the management of the company would like to know what the best way is to communicate with Chinese partners. So that the management can develop a successful strategy for a good communication with the Chinese trading partners. Based on this investigation recommendations are presented to Horse Lifestyle, in the expectation that these advices will be useful for other Dutch companies in the agribusiness.

The main question of this report is:

What is the most effective way of communicating with China for a Dutch company in the equestrian sector?

In the theoretical investigation the cultural models of Hofstede (Hofstede, 2011) and Lewis (Lewis, 2010) have been worked out. The theoretical investigation has shown that the Netherlands and China have very different cultures and are communicating in a different way. Some of the key differences are: Chinese people are very relationship-oriented, the relationship comes first and then there is time to discuss the deal. In China, cultural and socio-economic inequality is much more accepted and the Chinese society is more stratified than the Netherlands. Furthermore, status is important, Chinese are very focused on performance and success.

In the field studies interviews with a China-expert and with two Dutch entrepreneurs who are working in China and, are conducted. The interviews with the two Dutch entrepreneurs showed that there are many similarities with the literature. Both business owners experienced the same cultural differences and have experienced problems with communication. Some of the important points are: the clearly visible power distance between employer and employee. What also emerged was how important trust is for Chinese people. In China there is a lot of fraud. If the relationship is good then the Chinese are reliable. Besides this both entrepreneurs noticed that Chinese people are such hard workers, however they do many things at the same time and are not punctual.

The result of the investigation is a list of concrete advices to help Dutch entrepreneurs in the equestrian sector in their communication with China. These recommendations can be found in chapter twelve. The most important success factor is the personal relationship. In China a successful negotiation relies on building a good relationship. It can cost some time to build a good relationship with the Chinese trading partners. Therefore, it is important to visit China regularly and also invite the Chinese trading partners to the Netherlands once in a while. Furthermore, having respect and paying attention to the power-distance and status are important for building a good relationship. Eventually, it will lead to good results in the cooperation with the Chinese partners.

1. INLEIDING

Communicatie begint al bij de kennismaking. Geef je een krachtige handdruk, een beleefd knikje of drie enthousiaste zoenen op de wang? (Bouwers, 2016)

Wereldwijd zijn er misverstanden en conflicten tussen mensen en tussen groepen mensen, omdat er tussen groepen mensen verschillende manieren van denken, handelen en voelen zijn. Tegelijkertijd zijn er veel problemen die alleen opgelost kunnen worden door goed samen te werken. Goede samenwerking is een belangrijk kenmerk van een succesvol bedrijf en vooral goed communiceren.

De aanbevelingen die uit dit rapport volgen zijn opgesteld voor de directie van het bedrijf Horse Lifestyle. Horse Lifestyle gaat uitbreiden naar China, en nu wil de directie weten hoe zij het meest efficiënt kunnen communiceren met China. Ieder land heeft een eigen cultuur daarom is het van belang dat het bedrijf op de hoogte is van de cultuurverschillen tussen Nederland en China. Zo kan het een succesvolle strategie ontwikkelen voor een goede interculturele communicatie met Chinese handelspartners

China maakt de laatste jaren een enorme ontwikkeling door, ook in de hippische sector. Op dit moment is China een van de snelst groeiende landen in deze sector. Buiten grote investeerders die grote hippische projecten opzetten, is er nu ook meer aandacht voor paarden bij de doorsnee Chinees. Nederland is een belangrijke handelspartner voor China in de hippische sector. Volgens cijfers van het CBS groeide de export van KWPN'ers naar China tussen 2006 en 2010 van 21.000 euro naar 1,8 miljoen euro per jaar.¹ (Doorduyn, 2012). Niet alleen Nederlandse paarden vertrekken naar China, steeds meer Nederlandse (hippische) ondernemingen zien kansen in China en vestigen zich daar. Bijvoorbeeld de wereldwijd bekende Nederlandse stal Academy Bartels en de dierenkliniek Emmeloord zijn aan het uitbreiden naar China. (Oosterzee, 2014)

Omdat het cultuurverschil tussen China en Nederland groot is, is een deal met China niet makkelijk. Het kost tijd, geduld en begrip voor elkaars cultuur om nader tot elkaar te komen. Om succesvol te zijn in China is het relevant om te weten hoe je met deze verschillen omgaat.

Het probleem is dat ondernemers niet goed of niet efficiënt genoeg intercultureel communiceert. Dit kan veroorzaakt worden door gebrek aan kennis en door onderschatting van de problemen. Veel mensen zijn zich niet bewust van de grote cultuurverschillen in bedrijfsvoering en welke effecten deze verschillen hebben op het bedrijf. Ook zijn ze niet bewust van het belang van een goede strategie op het gebied van interculturele communicatie in de bedrijfsvoering. Het gevolg hiervan kan zijn dat de onderhandelingen mislukken.

Dit afstudeerwerkstuk geeft de mogelijkheid aan hippische ondernemingen die handel gaan drijven met China, om kennis te nemen van onderzoeksliteratuur over het belang van het bewust omgaan met cultuurverschillen. Aan de hand van die informatie kunnen zij een succesvolle strategie ontwikkelen bij het vormgeven van hun handelsvoering met China, zodat zij niet voor vervelende verrassingen komen te staan en zij op tijd kunnen ingrijpen bij problemen met de communicatie

¹ KWPN: Koninklijk Warmbloed Paard Nederland

Leeswijzer

Het rapport is opgedeeld in twaalf hoofdstukken. Eerst zal er een toelichting worden gegeven over het onderzoek van dit afstudeerwerkstuk en over de bestaande studie van cultuur. Daarna worden drie hoofdstukken besteedt aan de theorie van Geert Hofstede en Richard D. Lewis over interculturele communicatie. In deze hoofdstukken worden de culturen van Nederland en China geanalyseerd. Aan de hand daarvan wordt in het volgende hoofdstuk een tabel met de cultuur- en communicatieverschillen tussen Nederland en China besproken. In hoofdstuk zeven worden de praktijkervaringen behandeld en in hoofdstuk acht worden de 'do's-and-don'ts' in het communiceren met Chinese handelspartners behandeld. Daarna volgen de discussie en conclusie.

Aan de hand van het onderzoek worden uiteindelijk aanbevelingen gedaan aan Horse Lifestyle, in de verwachting dat ze ook bruikbaar zijn voor andere hippische ondernemers.

Wat belangrijk is om te realiseren is dat hier een algemene beschrijving wordt gegeven van de beide samenlevingen. Iedereen is uniek, in elke land zijn er op regionaal niveau cultuurverschillen. Er is echter gebleken dat de meeste mensen qua normen en waarden niet heel veel afwijken van de normen en waarden in de nationale cultuur van hun geboorteland (Hofstede et al, 2011)

2. HET ONDERZOEK

Dit hoofdstuk geeft inzicht in het doel van het onderzoek. De doelgroep wordt genoemd, er wordt uitgelegd wat de doelgroep aan het onderzoek heeft en de relevantie van het onderzoek wordt behandeld. Er wordt een brug geslagen tussen de theorie en de praktijk en worden de probleemstelling en doelstelling behandeld.

2.1 DE DOELGROEP

Het onderzoek is relevant voor hippische ondernemingen, die een strategie gaan opzetten voor het handelen met China. Aan de hand van dit onderzoek kunnen zij een mogelijk succesvolle strategie ontwikkelen bij het vormgeven van hun handelsvoering met China, zodat zij niet voor vervelende verrassingen komen te staan en zij op tijd kunnen ingrijpen bij problemen met de communicatie.

2.2 RELEVANTIE

Wereldwijd zijn er misverstanden en conflicten tussen mensen en tussen groepen mensen, omdat er tussen groepen mensen verschillende manieren van denken, handelen en voelen zijn. Tegelijkertijd zijn er veel problemen die alleen opgelost worden door goed samen te werken. Goede samenwerking is een belangrijk kenmerk van een succesvol bedrijf en voorwaarde daarvoor is goed communiceren. Zowel mondeling als schriftelijk, maar ook een effectieve body language is van belang. Voor goed samenwerken is het belangrijk dat iedereen in een bedrijf van elkaar begrijpt waar het handelen van de ander vandaan komt. (Hofstede et al, 2011)

Sinds China in 1978 de deur naar de rest van de wereld opende, weten Nederlandse toeristen en zakenmensen China te vinden. Ondertussen is die interesse wederzijds. Tegenwoordig zijn er veel Chinese toeristen te vinden in Nederland en investeren Chinese ondernemers in Nederlandse bedrijven en zelfs in voetbalclubs.

China maakt de laatste jaren ook in de hippische sector een enorme ontwikkeling door. Op dit moment is China een van de snelst groeiende landen in deze sector. "Volgens cijfers van het CBS groeide de export van KWPN'ers naar China tussen 2006 en 2010 van 21.000 euro naar 1.8 miljoen euro per jaar. Deze forse groei lijkt een indicatie van de grote rol die China gaat spelen op de afzetmarkt van sportpaarden over de hele wereld". (Doorduyn, 2012). In het artikel "Rotterdammer verkoopt 60 paarden aan China" (Timmer, 2015) wordt de nieuwe trend onder de Chinese elite beschreven. De paardenhandelaar Hensley komt aan het woord. In een week verkocht hij in één keer zestig paarden. "Paarden zijn het nieuwe goud", vertelt Hensley aan de telefoon vanuit China.

"Chinezen zijn helemaal gek op de paarden die uit Nederland komen. De prijzen voor de paarden lopen al gauw in de duizenden euro's." Een Fries paard levert minimaal tussen de acht- en tienduizend euro op." De keuze voor de paarden uit Nederland is volgens Hensley logisch: "De Nederlandse paarden zijn groot en mooi. Daar vallen ze in China op."

Niet alleen Nederlandse paarden vertrekken naar China, steeds meer Nederlandse (hippische)ondernemingen zien kansen in China en vestigen zich daar.

Bijvoorbeeld de wereldwijd bekende Nederlandse stal Academy Bartels en de dierenkliniek Emmeloord zijn aan het uitbreiden naar China. (Oosterzee, 2014)

Er is echter ook een keerzijde aan de groei van de export van de paarden naar China. In China is het hebben van een paard een statussymbool. Steeds meer rijke Chinezen importeren een Nederlands paard, want die hebben een goede naam. Maar er is te weinig kennis over de verzorging van de dieren, waardoor paarden geregeld ziek worden en vroegtijdig doodgaan. Om het welzijn van de dieren te verbeteren en kennis het land binnen te brengen, probeert importeur Ying Xu Nederlandse maneges en Chinese paardenhouders met elkaar in contact te brengen. “Die willen graag naar Nederland om daar te zien hoe paarden verzorgd worden en hoe je ze traint”, aldus Xu. (Vries, 2015) Hiervoor is het ook van belang dat Nederlandse paardenhouders zich bewust zijn van de cultuurverschillen, om te zorgen voor een zo goed mogelijke samenwerking én zo het welzijn van de paarden in China te verbeteren.

Twee jaar geleden wilde Horse Lifestyle zich vestigen in de Verenigde Staten. Dit is uiteindelijk niet doorgegaan, doordat de manier van werken en organiseren te verschillend was. Horse Lifestyle was hier niet op voorbereid en heeft daar niet tijdig op kunnen anticiperen.

Cultuur is een gegeven, daar komt het bedrijfsleven niet onderuit. Het is belangrijk om de andere samenlevingen te begrijpen want er is geen bewijs dat cultuur gaat veranderen. (Hofstede et al, 2011)

2.3 PROBLEEMSTELLING

Interculturele communicatie wordt als verschijnsel pas relatief kort bestudeerd door de wetenschap. Lange tijd werd gedacht dat een globale aanpak mogelijk was. Daar hebben veel ondernemers zich in vergist. De Nederlandse organisatiepsycholoog Hofstede maar ook vele anderen zijn pas in de jaren 60 van de vorige eeuw hiermee begonnen. Hieruit zijn verschillende definities en modellen gekomen; er is geen eenduidige definitie en aanpak voor interculturele communicatie in het bedrijfsleven.

Het probleem is dat men niet goed of niet efficiënt genoeg intercultureel communiceert. Dit wordt veroorzaakt door gebrek aan kennis en door onderschatting van de problemen. Veel mensen zijn zich niet bewust van de grote cultuurverschillen in bedrijfsvoering en welke effecten deze verschillen hebben op het bedrijf. Ook zijn ze niet bewust van het belang van een goede strategie op het gebied van interculturele communicatie in de bedrijfsvoering. Hierdoor kan een bedrijfsuitbreiding in of onderhandeling met een ander land mislukken omdat er geen of nauwelijks rekening is gehouden met de cultuurverschillen en wat voor invloed deze verschillen hebben op de werkvloer.

Er wordt voorspeld dat China één van de grootste landen in de paardensport zal worden. Voor Nederlandse ondernemingen is het een aanrader om mee te gaan in deze groei. Hiervoor is het nodig om bewust te zijn van de cultuurverschillen en van de meest effectieve manier van handelen met China, rekening houdend met die cultuurverschillen.

Daarom luidt de hoofdvraag van dit afstudeerwerkstuk als volgt:

“Wat is voor een Nederlandse onderneming in de hippische sector de meest effectieve manier van communiceren met China?”

En de deelvragen van het afstudeerwerkstuk zijn:

- Wat zijn de cultuurverschillen tussen Nederlandse en Chinese ondernemingen?
- Wat zijn de gevolgen van de cultuurverschillen voor Nederlandse bedrijven in de praktijk?
- Hoe kunnen Nederlandse bedrijven hier zo goed mogelijk mee omgaan?
- Hoe ziet de interculturele communicatie tussen een Nederlands bedrijf en een Chinese handelspartner er idealiter uit, wat zijn kritische succesfactoren?

2.4 DOELSTELLING

Het doel is om de lezers bewuster te maken van het belang van interculturele communicatie en hen te voorzien van een bruikbaar instrument. Dit door middel van een toegankelijk overzicht over interculturele communicatie met eraan gekoppeld een specifieke analyse over de meest effectieve manier van communiceren met Chinese handelspartners voor een Nederlandse onderneming. En er wordt advies gegeven aan het stagebedrijf Horse Lifestyle.

3. DE STUDIE VAN CULTUUR

In dit hoofdstuk wordt de verschijning cultuur behandeld. Wat is cultuur en wat voor invloed heeft cultuur op organisaties en op de communicatie tussen verschillende samenlevingen?

3.1 CULTUUR

“De wereld wordt steeds ‘kleiner’. Vanwege technologische en economische ontwikkelingen komen we steeds vaker in aanraking met andere talen en culturen. In multiculturele samenlevingen, in internationale organisaties of op internet: communicatie is steeds vaker een internationale, en daardoor interculturele aangelegenheid. Ook in het bedrijfsleven worden culturele parameters en wederzijdse beeldvorming steeds belangrijker.” (Universiteit Utrecht). Dit noemt men ook wel globalisering. Globalisering is het verschijnsel waarbij bedrijven op het gebied van productie, afzet en communicatie steeds meer op internationaal niveau opereren.

Over cultuur is intussen veel geschreven. Echter lijkt er geen eenduidige definitie te zijn. Volgens De Nederlandse organisatiepsycholoog Geert Hofstede et al. kan cultuur beschreven worden als mentale software: “It is the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others”. (Hofstede et al, 2011) De mentale programmering onderscheidt dus de ene groep van de andere. De antropoloog Conrad Kottak beschrijft culturen als “traditions and customs, transmitted through learning, that guide the beliefs and behavior of the people exposed to them”. (Dijk, 2011) De antropoloog Edward Hall en de psycholoog professor Richard D. Lewis hebben min of meer dezelfde definitie als Geert Hofstede.

De nationale cultuur van het geboorteland maakt deel uit van de mentale software die wordt verworven gedurende de eerste tien jaar het leven, in het gezin, de woonomgeving en op school en ze omvatten het grootste deel van de fundamentele waarden. Omdat ze zo vroeg in het leven worden aangeleerd, blijven veel van de waarden onbewust. Daarom kan er ook niet overgepraat worden, en zijn ze voor buitenstaanders niet direct zichtbaar. Ze kunnen alleen worden afgeleid uit de manier waarop er in verschillende omstandigheden wordt gehandeld. Als iemand vraagt waarom iemand zo handelt, wordt er gezegd dat dat gewoon een ‘gevoel’ is van wat de juiste manier is, je hart of je geweten vertelt het je.

Cultuurverschillen

Eén van de oorzaken waarom zo veel oplossingen van samenwerking niet werken of onuitvoerbaar blijken, is dat verschillen in denkwijze tussen de partners niet tijdig worden onderkend.

Als mensen uit verschillende culturen met elkaar communiceren kunnen hun culturele waarden ervoor zorgen dat ze dingen zeggen of doen die ten onrechte als opzettelijk kwetsend of respectloos worden geïnterpreteerd. (Hofstede et al, 2011) Bij interculturele ontmoetingen is het verleidelijk te denken dat anderen een slecht karakter of slechte bedoelingen hebben, in plaats van je in te leven in de ander en je te realiseren dat ze zich volgens andere regels gedragen.

Veel mensen denken dat taalverschillen te maken hebben met de verschillen in nationale cultuur. Het klopt dat iedere taal zijn eigen vocabulaire en zijn eigen stijl heeft en vaak klopt het ook dat taalverschillen wijzen op cultuurverschillen. Maar het omgekeerde gaat niet altijd op. Een gegeven is dat mensen die dezelfde taal spreken, niet noodzakelijkerwijs dezelfde cultuur delen. Twee landen kunnen enorme cultuurverschillen hebben, hoewel de bewoners wel dezelfde taal spreken. Een voorbeeld hiervan zijn Nederland en Vlaanderen. Ze delen een open grens en een gemeenschappelijke taal, in verschillende varianten, toch zijn er grote verschillen in de cultuur en dit is al eeuwenlang zo.

3.2 CULTUREN IN ORGANISATIES

Aan het begin van dit hoofdstuk werd cultuur gedefinieerd als “de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere.” Vervolgens kunnen we organisatieculturen definiëren als: “de collectieve mentale programmering die de leden van één organisatie onderscheidt van die van andere”. (Hofstede et al, 2011) Alleen bestaat de cultuur van een organisatie niet alleen in de hoofden van de medewerkers, maar ook in die van andere stakeholders, zoals klanten, leveranciers, vakbonden, omwonenden, overheden en de pers. Organisationsculturen spelen een rol vanaf het moment dat we een werkorganisatie binnenkomen. (Hofstede et al, 2011)

Niet alleen organisaties zijn cultuurgebonden, hetzelfde geldt voor de theorieën over organisaties. De mensen die de theorieën ontwikkelden en onderzoek deden, groeiden op in een gezin, gingen naar een school en waren in dienst van werkgever(s). Hun theorie is gebaseerd op hun ervaringen, op deze ervaringen worden hun ideeën gebaseerd. Ze zijn beïnvloed en soms bevooroordeeld door hun eigen cultuur.

Er zijn in de arbeid – en organisatiesociologie dan ook verschillende onderzoeksscholen. Hofstede noemt in zijn boek *Allemaal andersdenkenden* een aantal belangrijke richtingen.

Tussen 1961 en 1973 bestond aan de Aston universiteit in Birmingham een Industrial Administration Research Unit met als voornaamste onderzoekers Derek Pugh, David Hickson en John Child. Zij deden een grootschalig onderzoek naar organisatiestructuren. Het doel van de Aston-studies was om de structuren van verschillende organisaties kwantitatief te meten. De voornaamste conclusie was dat organisatiestructuren van elkaar verschillen op twee hoofddimensies: ‘concentratie van gezag’ en ‘structurering van activiteiten’. Deze dimensies kunnen weer geassocieerd worden met de theorie van Geert Hofstede, namelijk met de dimensies ‘machtafstand’ en ‘onzekerheidsvermijding’. (Hofstede et al, 2011) Met concentratie van gezag wordt de mate van de macht en invloed van de werkgever op de werknemer bedoeld. En met de structurering van activiteiten wordt bedoeld in hoeverre activiteiten zijn gepland en ingericht.

Een groep van politicologen, gecoördineerd door Poul Erik Mouritzen uit Denemarken en James Svava uit de Verenigde Staten voerden in 2002 een ander groot onderzoek uit.

Zij vonden vier modellen voor de organisatie van het plaatselijke bestuur, op basis van de rolverdeling tussen politieke leiders en benoemde ambtenaren:

- Het *sterke-burgermeestermodel*, waarbij een gekozen burgermeester alle bestuursfuncties in zich verenigt. De hoogste ambtenaar doet wat de burgermeester wil. Dit model werd gevonden in Frankrijk, Italië, Portugal, Spanje en in grote steden in de Verenigde Staten.
- Het *raad-plus-managermodel*, waarin alle bestuursfuncties uitgevoerd worden door de hoogste ambtenaar, die het beleid uitvoert dat door een gekozen raad is vastgesteld; deze ambtenaar wordt zelf door de raad benoemd. Dit model werd gevonden in Australië, Finland, Ierland, Noorwegen en in de kleinere gemeenten in de Verenigde Staten.
- Het *commissies-plus-leidermodel*, waarin de bestuursfuncties verdeeld zijn tussen vaste commissies van gekozen leden, de politieke leider (met of zonder de titel van burgermeester), en de hoogste ambtenaar. Dit model werd gevonden in Denemarken, Zweden en in het Verenigd Koninkrijk.
- Het *collectieve model*, waarbij alle bestuursfuncties worden uitgeoefend door een college van gekozen politici, voorgezeten door een benoemde burgermeester, aan wie de hoogste ambtenaar rapporteert. Dit model werd gevonden in België en Nederland. (Hofstede et al, 2011)

Ook kan de theorie die hierboven genoemd wordt gekoppeld worden aan de theorie van Hofstede, in hoofdstuk vier en vijf wordt de theorie van Hofstede verder behandeld. De onderzoekers brachten deze modellen in verband met de cultuurdimensies onzekerheidsvermijding en machtafstand, deze dimensies worden in hoofdstuk vijf verder behandeld.

Planning en besturing in organisaties worden sterk beïnvloed door cultuur. Planning en besturing gaan samen: planning probeert onzekerheid te beperken, en besturing is een vorm van macht. De processen hangen samen met de dimensies machtafstand en onzekerheidsvermijding. Hoe die zich uiten in het bestuur van de organisatie hangt volgens Hofstede af van de cultuur in het desbetreffende land.

De aard van het bestuur van ondernemingen, verschilt van land tot land. Met behulp van een internationaal netwerk verzamelde o.a. Geert Hofstede gegevens van wel zeventien landen. Geert Hofstede had vijftien doelstellingen opgesteld. Tabel 1 geeft de profielen van de vijf belangrijkste economieën weer. De vetgedrukte zakendoelen bevinden zich in de top vijf van de vijftien opgestelde doelstellingen.

TABEL 1. ZAKENDOELLEN IN VIJF LANDEN, VERGELEKEN MET HET GEMIDDELDE VAN DE ZEVENTIEN LANDEN (HOFSTEDE ET AL, 2011)

	Belangrijker	Minder belangrijker
Verenigde Staten	Groei van de Zaak	Winst over 10 jaar
	Respecteren van ethische normen	Verantwoordelijkheid t.o.v. werknemers
	Persoonlijke rijkdom	Familiebanden
	Winst dit jaar	Iets nieuws creëren
	Macht	Continuïteit van de zaak
India	Continuïteit van de zaak	Familiebelangen
	Patriottisme, nationale trots	Binnen grenzen van de wet blijven
	Macht	Spel en goklust
	Groei van de zaak	Winst dit jaar
	Winst over 10 jaar	Respecteren van ethische normen
Brazilië	Spel en goklust	Patriottisme, nationale trots
	Macht	Iets nieuws creëren
	Winst dit jaar	Verantwoordelijkheid t.o.v. maatschappij
	Continuïteit van de zaak	Winst over 1 jaar
	Familiebelangen	Verantwoordelijkheid t.o.v. werknemers
China	Respecteren van ethische normen	Familiebelangen
	Patriottisme, nationale trots	Spel en goklust
	Macht	Winst dit jaar
	Eer, 'gezicht', reputatie	Persoonlijke rijkdom
	Verantwoordelijkheid t.o.v. maatschappij	Binnen grenzen van de wet blijven
Duitsland	Verantwoordelijkheid t.o.v. maatschappij	Macht
	Verantwoordelijkheid t.o.v. werknemers	Patriottisme, nationale trots
	Iets nieuws creëren	Persoonlijke rijkdom
	Winst over 10 jaar	Groei van de zaak
	Respecteren van ethische normen	Winst dit jaar

China en Duitsland weken het meest af van het internationale gemiddelde. Bijvoorbeeld 'verantwoordelijkheid t.o.v. de samenleving' en 'gezicht' (de Chinese term voor eer en reputatie) scoorden in China veel hoger dan gemiddeld. Veel van de eigenschappen van de Chinese cultuur zijn te herleiden tot de Chinese denker Confucius. Confucius leefde in China rond 500 voor Christus. Zijn uitgangspunt was dat om ervoor te zorgen dat een samenleving stabiel is er ongelijke verhoudingen binnen de bevolking moeten zijn. De keizer moet zijn onderdanen behandelen als kinderen, dus de keizer moet zich gedragen als een vaderfiguur.

Het komt erop neer dat de jongere partner zijn oudere partner met respect moet behandelen en hem moet gehoorzamen, daarvoor terug wordt de jongere beschermd door de oudere. (Richey)

Organisatieculturen bepalen o.a. de opvattingen over hoe de top van een organisatie samenhangt met de manier waarop leden ervan hun werk ervaren en behandelen.

3.3 DE INVLOED VAN CULTUUR OP COMMUNICATIE

Effectieve interculturele onderhandelingen eisen inzicht in de culturele waarden die men bij onderhandelingspartners uit andere culturen en landen kan verwachten en waar deze afwijken van de eigen opvattingen en ideeën.. Nationale culturen beïnvloeden onderhandelingsprocessen op verschillende manieren:

- de besturings- en beslissingsstructuur en het belang van de status van de onderhandelaars verschilt per nationale cultuur.
- De nationale cultuur beïnvloedt de verhouding tot gezag
- Het beïnvloedt het heersende beeld dat mensen van zichzelf hebben, met name ten aanzien van:
 - De verhouding tussen individu en samenleving
 - De gewenste rollen van mannen en van vrouwen
- Het beïnvloedt de behoefte aan stabiele relaties tussen onderhandelaars.
- Het beïnvloedt de manier van omgaan met conflicten, waaronder het beheersen van agressie en het uiten van gevoelens
- Het beïnvloedt de mate van vertrouwen of wantrouwen in een tegenpartij
- Het beïnvloedt de mate van hardnekkigheid om te streven naar een gewenste uitkomst
- Het beïnvloedt de sfeer van onderhandelingen en het zich houden aan protocollen (Hofstede et al, 2011)

Inzicht in andermans cultuur is dus zeer belangrijk voor een soepel verloop van de onderhandelingen en een langetermijnsamenwerking. Inzicht in andermans cultuur is niet het enige dat belangrijk is voor een effectieve manier van zakendoen, het vergt ook taal- en communicatievaardigheden om ervoor te zorgen dat de boodschap goed overgedragen wordt en het ook zo overkomt als de verzender van de boodschap wil.

4. HOFSTEDE EN DE ONTWIKKELING VAN DE ZES DIMENSIES

In dit hoofdstuk wordt de Hofstede-theorie behandeld en hoe de zes dimensies tot stand zijn gekomen.

4.1 DE HOFSTEDE THEORIE

De Hofstede-theorie is een cultuurmodel opgesteld door professor Geert Hofstede. Dit model wordt uitgebreid besproken in dit hoofdstuk, omdat het toonaangevend is in het denken over cultuur en communicatie.

Professor Geert Hofstede voerde een van de meest uitgebreide studies uit over hoe de waarden op de werkplek worden beïnvloed door de cultuur. Het boek van Geert Hofstede is gepubliceerd in twintig talen en zijn artikelen zijn gepubliceerd in social science- en managementtijdschriften over de hele wereld. Hierdoor en door zijn vele academische en culturele activiteiten in veel verschillende landen, is Hofstede één van de leiders op het gebied van interculturele onderzoeken en studies. De resultaten van zijn onderzoeken en zijn theorieën worden wereldwijd gebruikt in psychologische en managementboeken. *The Wall Street Journal* heeft Geert Hofstede uitgeroepen tot één van de twintig meest invloedrijke managementdenkers. (Hofstede et al, 2011) Ook grote bedrijven zoals KLM maken gebruik van de Hofstede theorie.

Met behulp van de theorie van Hofstede kan een bedrijf zijn interne en externe communicatie goed analyseren en problemen aanpakken. Intern ontstaat er een betere organisatiecultuur in het bedrijf waardoor de samenwerking in het bedrijf beter verloopt. Extern leidt ze tot een soepelere en effectievere manier van handelen met internationale partners. Eén belangrijke voorwaarde voor succesvol intercultureel management is om de eigen normen en waarden te kennen.

Het IBM-onderzoek

De Hofstedetheorie is gebaseerd op een grootschalig onderzoek bij de multinational International Business Machines (IBM). Geert Hofstede heeft een grote database van werknemers van IBM geanalyseerd. Het database bestond uit werknemers van zeventig landen. Eerst gebruikte Hofstede alleen de veertig grootste landen en later ook de andere landen. Hij heeft een vragenlijst gemaakt en uitgedeeld aan de werknemers van het multinational bedrijf, de antwoorden hiervan heeft hij geanalyseerd. Hij vond grote algemene verschillen in de antwoorden tussen de landen. Zijn gepubliceerde werk sinds 2001 is gebaseerd op onderzoek in 76 landen en regio's.

Uit de antwoorden bleken gemeenschappelijke problemen te worden ervaren bij de werknemers, maar van land tot land waren hiervoor verschillende oplossingen. Daarbij gaat het over de volgende punten:

1. maatschappelijke ongelijkheid, waaronder de houding ten opzichte van gezag;
2. de verhouding tussen individu en groep;
3. de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen: de sociale en emotionele gevolgen van het geboren worden als jongen of als meisje;
4. manieren van omgaan met onzekerheid en onduidelijkheid, die samen bleken te hangen met het beheersen van agressie en het uiten van emoties. (Hofstede et al, 2011)

Deze onderzoeksresultaten komen overeen met eerdere theorieën. O.a. met het literatuuroverzicht van Inkeles en Levinson, zij voorspelden twintig jaar eerder met veel nauwkeurigheid Hofstedes bevindingen. (Hofstede et al, 2011)

4.1.1 SOFTWARE OF THE MIND

Ieder persoon heeft zijn eigen patronen van denken, voelen en handelen die zij ontwikkelt in haar leven. Dit wordt ook wel de mentale programmering genoemd. Veel van deze patronen heeft hij ontwikkeld in zijn vroege jeugd. Een kind leert tot zijn tiende de waarden en normen van zijn nationale cultuur. Hier komt het in de rest van zijn leven niet meer helemaal van los. De bronnen van deze programmering bevinden zich in zijn sociale omgeving. Mentale programma's variëren sterk net zoals de verschillende milieus waarin mensen leven.

Het woord cultuur wordt vaak gebruikt als term voor dit soort mentale programma's. Cultuur bestaat uit de ongeschreven regels: hoe je je dient te gedragen. Cultuur wordt van generatie op generatie overgedragen. Het is de collectieve mentale programmering die leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere. De mentale programmering onderscheidt dus de ene groep van de andere.

Er zijn drie niveaus in mentale programmering:

- Menselijke natuur
- Cultuur
- Persoonlijkheid

De menselijke natuur is wat alle menselijke wezens met elkaar gemeen hebben: het universele niveau in onze mentale programmering. Wij erven haar via onze genen. Ze zorgt ervoor dat wij emoties voelen, de behoefte hebben om ons met anderen te verbinden, te spelen en te oefenen, het vermogen hebben om de omgeving waar te nemen en er met andere mensen over te spreken. Maar wat je met deze gevoelens doet, hoe je ze uit, wordt beïnvloed door de *cultuur*. De *persoonlijkheid* van een individu is zijn of haar eigen stuk mentale programmering dat niet gedeeld wordt met iemand anders. De persoonlijkheid wordt gevormd deels door de aangeboren unieke reeks genen en het andere deel is aangeleerd. Met aangeleerd wordt bedoeld: gevormd door zowel de collectieve programmering (cultuur) als door unieke persoonlijke ervaring. (Hofstede et al, 2011)

Omdat waarden zo vroeg in ons leven worden aangeleerd, blijven veel ervan onbewust. Daarom kunnen we er ook niet over praten, en is het voor buitenstaanders niet direct zichtbaar. De waarden kunnen alleen worden afgeleid uit de manier waarop we in verschillende omstandigheden handelen. Hierdoor kan er niet verwacht worden dat iemand uit een andere cultuur zich automatisch aanpast. Deze persoon heeft uitleg nodig over o.a. de waarden en normen van de desbetreffende samenleving. De ene mens heeft meer talent om dit te leren dan de andere. Ook moet er begrip voor zijn dat een buitenstaander zich nooit helemaal kan aanpassen aan een andere cultuur, er is immers die diepgewortelde mentale programmering.

4.1.2 NIVEAUS VAN CULTUUR

Ook op kleinere schaal moet iedereen zijn plek vinden in verschillende sociale kringen waar hij in de loop van zijn leven mee te maken krijgt. Iedere groep of categorie mensen deelt samen gemeenschappelijke mentale programma's die samen een cultuur vormen. Deze cultuur bestaat uit verschillende niveaus:

- een nationaal niveau, dit is op basis van het land(en);
 - een regionaal en/of etnisch en/of religieus en/of taalniveau;
 - een seksniveau;
 - een generatieniveau;
 - een socialeklasseniveau;
 - voor mensen met een baan: een organisatie-, ondernemings-, of afdelingsniveau.
- (Hofstede et al, 2011)

De mentale programma's van deze verschillende niveaus kunnen ook tegenstrijdig zijn. Conflicterende mentale programma's leiden tot lastige keuzes en maken het lastig om iemands gedrag in een nieuwe situatie te voorspellen. (Hofstede et al, 2011)

Kerngezin en extended family

De eerste groep waarmee we in ons leven te maken hebben is het gezin of de familie waarin we zijn opgegroeid, maar ook familiestructuren verschillen van samenleving tot samenleving. Antropologen maken onderscheid gemaakt tussen een extended family en een kerngezin. Bij een extended family leert het kind zich te identificeren als deel van een wij-groep/ in-groep. In deze groep bestaat de familie niet alleen uit het gezin maar uit bijvoorbeeld het hele dorp. Je hoort je hele leven loyaal te blijven aan deze wij-groep en voor elkaar te zorgen. Ook staat vaak de status en het voorkomen van gezichtsverlies erg hoog aangeschreven in deze groepen. De wij-groep bepaalt in hoge mate de identiteit van de persoon. De mensen die buiten de wij-groep vallen, vallen onder de zij-groep/out-groep.

Bij een kerngezin wordt een kind meer individualistisch opgevoed. De familie bestaat dan uit de ouders en eventuele broers of zussen. Een kind leert al snel over zichzelf te denken als 'ik'. Het leert dat het belangrijk is om zijn persoonlijke identiteit te ontwikkelen en zich te onderscheiden van andere mensen.

Deze eigenschappen en de manier van met elkaar omgaan worden doorgetrokken naar de rest van het leven van het kind. Deze verbanden zijn bijvoorbeeld ook op de werkvloer te zien. Een werknemer kan grote problemen ondervinden als hij uit een extended family komt en hij gaat werken bij een bedrijf waar iedereen individualistisch werkt.

5. DE ZES DIMENSIES VAN HOFSTEDE

In dit hoofdstuk worden de zes dimensies van Hofstede behandeld. Er wordt een algemene toelichting gegeven op de dimensies die later in het hoofdstuk worden toegepast op Nederland en China.

5.1 DE ZES DIMENSIES

Professor Geert Hofstede heeft zes dimensies opgesteld, waardoor je verschillende culturen met elkaar kunt vergelijken. Dit wordt het 6-D-model genoemd. Een dimensie bundelt diverse verschijnselen binnen een samenleving. Dimensies kun je meten en vergelijken.

De zes dimensies zijn:

- Machtafstand
- Individualisme
- Masculiniteit
- Onzekerheidsvermijding
- Langetermijngerichtheid
- Hedonisme

Door deze culturele dimensies kun je landen met elkaar vergelijken.

Deze dimensies zijn terug te leiden naar de kenmerken van onderhandelingsprocessen van verschillende culturen:

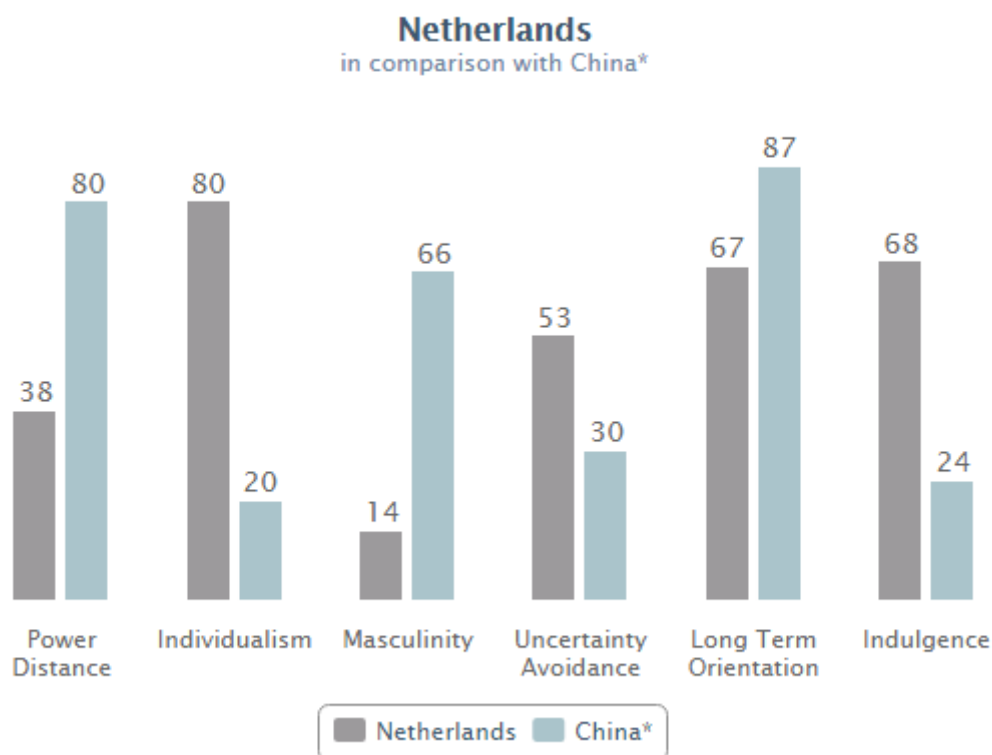
- Machtsafstand beïnvloedt de centralisatie van de besturings- en beslissingsstructuur en het belang van de status van de onderhandelaars. Een samenleving met een grote machtsafstand kent een duidelijke hiërarchie tussen werkgevers en werknemers.
- Collectivisme is de mate van behoefte aan stabiele relaties tussen onderhandelaars. In een collectivistische cultuur betekent de vervanging van een persoon dat er een nieuwe relatie moet worden gevormd, en dat kost tijd. Bemiddelaars spelen een belangrijke rol bij het in stand houden van een soepel proces van contacten dat vooruitgang mogelijk maakt.
- Masculiniteit beïnvloedt de behoefte aan manig gedrag en het respect voor de sterke partij bij onderhandelaars en hun superieuren, en de neiging om oplossingen te forceren door machtsvertoon. Feminie culturen zullen conflicten eerder oplossen door compromissen en streven naar consensus.
- Onzekerheidsvermijding beïnvloedt de (in)tolerantie voor onduidelijkheid en het vertrouwen of wantrouwen in een tegenpartij die onverwacht gedrag vertoont, plus de behoefte aan structuur en rituelen tijdens het onderhandelingsproces.
- Langetermijngerichtheid beïnvloedt de hardnekkigheid om te streven naar een gewenst uitkomst, zelfs ten koste van offers.
- Hedonisme beïnvloedt de sfeer van de onderhandelingen en de striktheid van de protocollen. (Hofstede et al, 2011)

Tabel 2 laat de concurrentievoordelen van verschillende cultuurprofielen zien.

TABEL 2 CONCURRENTIEVOORDELEN VAN VERSCHILLENDE CULTUURPROFIELEN (HOFSTEDE ET AL, 2011)

Machtsafstand klein	Machtafstand groot
Aanvaarden van verantwoordelijkheid	Discipline
Collectivisme	Individualisme
Binding van de werkgever	Mobiliteit van management
Femininiteit	Masculiniteit
Persoonlijke dienstverlening	Efficiënte fabricage
Productie op specificatie van klant	Massafabricage
Landbouw, voeding	Zware industrie
Biochemie	Bulkchemie
Onzekerheidsvermijding zwak	Onzekerheidsvermijding sterk
Fundamentele innovaties	Nauwkeurigheid
Kortetermijngerichtheid	Langetermijngerichtheid
Snelle aanpassing	Ontwikkeling nieuwe markten

Figuur 1 geeft de verschillen aan tussen Nederland en China door de ogen van het 6-D model weer. Wat meteen opvalt is dat er grote verschillen zijn in de dimensies tussen Nederland en China. Met uitzondering van de dimensie langetermijnnoriëntatie. In de volgende paragrafen wordt verder op de dimensies ingegaan.



FIGUUR 1. 6-D MODEL (HOFSTEDE G.)

5.2 MACHTAFSTAND

Machtafstand gaat over hiërarchische verhoudingen. Elke samenleving kent ongelijkheid. Bepaalde mensen krijgen meer macht dan anderen, en de ene persoon krijgt meer respect dan de ander. Ook het idee over ongelijkheid verschilt per samenleving. In sommige samenlevingen wordt geprobeerd verschillen in status te verkleinen. Terwijl in andere samenlevingen het gevoel heerst dat het correct is dat er verschillen bestaan in status en macht.

De maatschappelijke ongelijkheden kunnen gemeten worden met de machtafstand index, deze is ontwikkeld door Geert Hofstede. Ook wel de PDI genoemd, Power Distance Index.

De definitie van de dimensie machtafstand is: *de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.* (Hofstede et al, 2011) Machtafstand is dus gebaseerd op het waardesysteem en de acceptatie van de minder machtige mensen. De scores op machtafstand geven informatie over afhankelijkheidsrelaties in een land.

De machtafstand wordt berekend aan de hand van de volgende drie vragen:

- Hoe vaak is de werknemer bang om zijn andere mening te uiten naar zijn managers?
- Wat vinden de werknemers van de stijl van leidinggeven van hun managers?
- Welke leidinggevende stijl zien de werknemers het liefst bij hun managers?

Factoren in een samenleving die samenhangen met meer nationale rijkdom en minder afhankelijkheid zijn:

- Een grotere middenklasse
- Minder traditionele landbouw
- Een beter onderwijssysteem
- Meer moderne techniek
- Meer verstedelijking
- Meer sociale mobiliteit.

Machtafstand op het werk

In een land met een kleine machtafstand is er een beperkte afhankelijkheid van de werknemers op hun managers en is er een voorkeur voor overleg: een platte organisatie. De emotionele afstand tussen werknemers en de managers is relatief klein, werknemers benaderen makkelijk hun managers.

In een land met een grote machtafstand is er een aanzienlijke afhankelijkheid van de werknemers op hun werkgever. De werkgever heeft alles te zeggen en de werknemers zijn onderdanig. De emotionele afstand tussen de werknemers en de managers is groot. De werknemers benaderen niet graag direct hun managers.

Tabel 3 geeft een paar verschillende kenmerken weer van kleine en grote machtafstand op de werkvloer. (Hofstede et al, 2011)

TABEL 3. VERSCHILLENDE KENMERKEN VOOR KLEINE EN GROTE MACHTSAFSTANDEN (HOFSTEDE ET AL, 2011)

Kleine machtafstand op het werk	Grote machtafstand op het werk
- Vlakke hiërarchie - Chefs gebruiken eigen ervaring en de mening van de ondergeschikten - Ondergeschikten verwachten te worden geraadpleegd - De ideale chef is een bekwame democraat	- Centralisatie is populair - Chefs volgen instructies van superieuren op - Ondergeschikten verwachten dat hun wordt verteld wat te doen - De ideale chef is een vaderfiguur

Mogelijke problemen

Verschillen in machtafstand kunnen leiden tot (grote) problemen. Door verschillende achtergronden van de werknemers en werkgevers kan er onbegrip tussen de partijen ontstaan. Dit onbegrip kan hoog oplopen, het kan uiteindelijk leiden tot ontslag.

Er ontstaan problemen als bijvoorbeeld een werknemer die afkomstig is uit een samenleving met een grote machtafstand gaat werken bij een bedrijf met een kleine machtafstand. De werknemer zal zich afwachtend opstellen en verwachten dat zijn werkgever zal vertellen wat hij moet doen. Terwijl de werkgever verwacht dat de werknemers zelfstandig te werk zal gaan. Als de werkgever erachter komt dat de werknemer niet zelfstandig te werk gaat, kan dit gedrag bij de werkgever overkomen als lui of niet willen werken. En de werknemer kan gefrustreerd raken omdat hij niet snapt waarom hem niet verteld wordt wat hij moet doen.

5.2.1 NEDERLAND

Nederland scoort laag op machtafstand met een score van 38. Dit betekent dat de Nederlanders over het algemeen onafhankelijk zijn; de macht is gedecentraliseerd en de managers laten input van de ondergeschikten serieus meewegen. De ondergeschikten verwachten dit ook van hun werkgever. Controle wordt niet zo gewaardeerd en de sfeer op het werk is informeel.

5.2.2 CHINA

De Chinese maatschappij is erg hiërarchisch ingesteld. Met een score van 80 zit China in de hogere ranking van machtafstand. Dat wil zeggen dat China een samenleving heeft die van mening is dat de ongelijkheid tussen mensen aanvaardbaar is. De baas neemt het voortouw en de ondergeschikten staan zelfs fysiek een stap achter hun baas. Binnen Chinese bedrijven beslist de top. Als de gesprekspartner lager in de rangorde staat, is hij niet geautoriseerd om afspraken te maken.

Chinezen verwachten van hun werkgever dat hij hun verteld wat ze moeten doen. Ondergeschikten zullen niet met ideeën komen en zullen weinig initiatief tonen. Want ze zijn bang om gezichtsverlies te lijden, wat in China een schande is. Werkgevers horen wel zorgzaam te zijn; door het goede zorgen zullen ondergeschikten hard voor je werken.

Hoewel de Chinese maatschappij erg hiërarchisch is ingesteld, wordt China zelf in grote mate decentraal bestuurd. De lokale overheid heeft veel meer invloed dan in Nederland.

5.3 INDIVIDUALISME

Individualisme: ik of wij? Gaat het groepsbelang voor of het eigen belang? Is de onderlinge relatie of taak het belangrijkste? Leidt ongewenst gedrag tot schaamte bij één persoon of heeft het gevolgen voor een hele groep?

Een samenleving is *individualistisch* als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is *collectivistisch* als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslange bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit. (Hofstede et al, 2011)

Hofstede heeft het individualisme van verschillende samenlevingen gemeten: de individualisme-index. Hierin heeft een collectivistische samenleving een lage score en een individualistische samenleving een hoge score.

Met het meten van de individualisme-index wordt er gekeken naar de belangrijkheid van de volgende werkdoelen (tabel 4).

TABEL 4. HET METEN VAN HET INDIVIDUALISME-INDEX (HOFSTEDE ET AL, 2011)

Collectivistisch	Individualistisch
- Persoonlijke tijd	- Training
- Vrijheid in het werk	- Werkomstandigheden
- Uitdaging in het werk	- Het gebruiken van talenten

Uit het onderzoek kwam dat collectivistische samenlevingen meer voorkomen.

Collectivisme tegenover machtsafstand

Samenlevingen die hoog scoren op de machtsafstand index scoren laag op de individualisme-index. Samenlevingen met een grote machtsafstand zijn meestal collectivistisch en samenlevingen met een kleine machtsafstand individualistisch. Waar de individuen afhankelijk zijn van de wij-groep zijn ze vaak ook afhankelijk van een machtsfiguur.

Individualisme op het werk

In individualistische samenlevingen gaat men ervan uit dat werknemers hun eigen belang nastreven. Werk moet zo worden georganiseerd dat dit eigen belang en het belang van de werkgever met elkaar overeenstemmen. Bij sollicitatiegesprekken wordt er gekeken naar prestaties en ervaringen. Bij een collectivistische samenleving wordt er niet alleen gekeken naar de prestaties en ervaringen van de individu, maar is het ook erg belangrijk bij welke groep het individu behoort. Ook wordt er verwacht dat de werknemer handelt in het belang van de wij-groep en dat hoeft niet altijd samen te vallen met zijn of haar persoonlijke belang.

Tabel 5 geeft een paar van de verschillende kenmerken weer van collectivistische- en individualistische samenlevingen op de werkvloer.

TABEL 5. DE VERSCHILLENDE KENMERKEN VOOR HOGE EN LAGE INDIVIDUALISME (HOFSTEDE ET AL, 2011)

Collectivistisch	Individualistisch
- Werknemers zijn leden van de in-groep waar de belangen van de groep bovenaan staat - De relatie tussen werknemers en werkgevers is moreel, als een familie - Management is een management voor een groep - Belangrijk dat er mogelijkheden zijn voor verdere trainingen om bestaande vaardigheden te verbeteren en nieuwe aan te leren * - Talenten gebruiken, kennis en vaardigheden volledig kunnen benutten	- Werknemers zijn 'economic persons' die alleen de werknemersinteresses najagen als die ook overeenkomt met de belangen van henzelf - De relatie tussen werknemers en werkgever is een contract tussen partijen in een zakelijke sfeer - Management is een management voor individuen - Vrije tijd, genoeg tijd voor het privé- of gezinsleven - Vrijheid in het werk - Uitdaging

*In rijke landen worden factoren als training, goede werkomstandigheden en het benutten van kennis eerder vanzelfsprekend gevonden, waardoor ze als werkdoel hun belang verliezen. In arme landen zijn deze factoren niet vanzelfsprekend, daarom gelden ze als belangrijke werkdoelen.

Het geven van feedback gaat bij collectivistische samenlevingen ook anders dan bij individualistische samenlevingen. Bij een collectivistische samenleving wordt er geen openlijk gesprek gehouden over zijn of haar prestaties, de ondergeschikte kan het ervaren als gezichtsverlies. Dergelijke samenlevingen kennen een 'subtielere' aanpak: bijvoorbeeld door gebruik te maken van een tussenpersoon. Deze tussenpersoon kan een ouder familielid zijn, die bij dezelfde werkgever in dienst is. In individualistische landen is het veel directer: de werknemer wordt gewoon op zijn gedrag aangesproken.

In collectivistische samenlevingen gaat de persoonlijke relatie voor de taak. Eerst moet de relatie opgebouwd worden, er moet een persoonlijke vertrouwensrelatie opgebouwd worden voordat er zaken gedaan kunnen worden. In individualistische samenlevingen gaat de taak voor de persoonlijke relatie.

Problemen

Voorbeeld van een probleem is als een werknemer uit een individualistische samenleving gaat werken bij een bedrijf die een collectivistische cultuur kent. De werknemer kan gezien worden door zijn collega's en baas als een asociaal en ongeïnteresseerd persoon, omdat de werknemer gewend is om als een individu te werken en zijn eigen belang na te streven, terwijl zijn collega's gewend zijn om te denken als een groep waar de emotionele band groot is. Deze verschillen kunnen leiden tot irritaties en onbegrip van beide partijen.

5.3.1 NEDERLAND

Nederland heeft een hoge score van 80 procent bij deze dimensie. Dit betekent dat er een grote voorkeur is voor een individueel sociaal kader waarin personen worden verwacht om voor zichzelf en alleen hun naaste familie te zorgen. De relatie tussen de werkgever en werknemer is gebaseerd op een contract met gelijke voordelen. De managementstijl is het managen van individuen en het aannemen van personeel en promotie zijn gebaseerd op individuele verdienste.

5.3.2 CHINA

Bij een score van 20 is China een zeer collectivistisch samenleving. Dat betekent dat mensen in het belang van de groep handelen, de extended family. In China is status erg belangrijk en die krijg je onder andere door bij een bepaalde groep te horen. Alhoewel Chinezen eerst aan het collectieve belang denken is er in China ook individualistisch gedrag waar te nemen. Chinezen horen weliswaar bij een wij-groep waar ze zich voor opofferen, maar daarbuiten heerst hevige competitie en sterk wantrouwen. Wat het moeilijk kan maken om samen te werken met Chinezen.

Persoonlijke relaties zijn belangrijker dan de taak. In China is het erg belangrijk om eerst een vertrouwensrelatie op te bouwen en daarna pas tot de deal te komen. Dit kan veel tijd kosten.

5.4 MASCULINITEIT

Deze dimensie gaat over het verschil tussen masculiniteit versus femininiteit. Bij deze dimensie wordt er gekeken naar wat mensen motiveert; bij een masculiene samenleving is de beste willen zijn het belangrijkste en bij een feminiene samenleving is het belangrijk om het leuk te vinden wat je doet.

Een samenleving is *masculien* wanneer emotionele sekserollen gescheiden zijn. Hier wordt mee bedoeld dat er verwacht wordt dat mannen assertief en hard zijn terwijl vrouwen bescheiden en teder moeten zijn. Een samenleving is *feminien* als emotionele sekserollen elkaar overlappen. Dat betekent dat er verwacht wordt dat zowel de mannen als de vrouwen bescheiden en teder zijn, en dat zij allen gericht zijn op de kwaliteit van het leven. Landen met een masculiene cultuur streven naar een prestatie maatschappij, feminiene landen naar een welvaartsmaatschappij.

Bij het analyseren van de hoogte van masculiniteit wordt er gekeken naar bepaalde punten die relatief belangrijk zijn voor de desbetreffende samenleving.

Bij een masculiene samenleving zijn de volgende punten belangrijk:

- Uitdaging
- Promotie
- Erkenning
- Inkomen

Een hoge score op masculiniteit betekent dat de samenleving gebaseerd is op competitie en succes.

Bij een feminiene samenleving zijn de volgende punten belangrijk:

- Zekerheid
- Chef
- Samenwerking
- Woonomgeving

Een lage score betekent dat de dominante waarde van de samenleving is dat de mensen voor elkaar en voor de kwaliteit van leven zorgen. De kwaliteit van het leven staat hier voor succes.

Masculiniteit op het werk

Eén van de grote verschillen in masculiniteit is de manier van het oplossen van een conflict. In een sterke masculiene samenleving wordt er hard opgetreden bij een conflict, daar is het idee dat conflicten moeten worden opgelost door middel van een 'gevecht'. Terwijl in een feminiene samenleving het idee is om conflicten op te lossen d.m.v. onderhandelingen en compromissen te sluiten.

Tabel 6 geeft een paar van de verschillende kenmerken weer van feminiene- en masculiene samenlevingen op de werkvloer. (Hofstede et al, 2011)

TABEL 6. DE VERSCHILLENDE KENMERKEN VOOR EEN MASculIENE EN FEMINIENE SAMENLEVING (HOFSTEDe ET AL, 2011)

Feminien	Masculien
- Managementstijl: intuïtie en overeenstemming	- Managementstijl: besluitvaardig en assertief
- Welvaartgericht	- Prestatiegericht
- De oplossing voor conflicten door compromissen en onderhandelingen	- De oplossing voor conflicten door de sterkste te laten winnen
- Werken om te leven	- Leven om te werken
- Liever meer vrije tijd dan meer geld	- Liever meer geld dan vrije tijd
- Carrière maken kan bij zowel mannen als vrouwen	- De mannen moeten carrière maken, vrouwen mogen carrière maken
- Voorkeur voor kleinere organisaties	- Voorkeur voor grotere organisaties

Problemen

Een voorbeeld van een probleem is als een werknemer met een leidinggevende functie uit een feminiene samenleving komt werken bij een bedrijf die een masculiene cultuur heeft. Het bedrijf is gewend dat als er een conflict is dat er hard wordt opgetreden en dat de desbetreffende personen het zelf moeten 'uitvechten'. Terwijl de werknemer uit de feminiene samenleving het d.m.v. onderhandelingen met beide partijen wil oplossen. Deze feminiene leidinggevende zal zich overdonderd voelen bij de aanpak van zijn collega's in het conflict. Zijn collega's zullen hem een slappe leidinggevende vinden, ze zullen hierdoor minder respect voor hem krijgen en minder naar hem luisteren.

5.4.1 NEDERLAND

Met een score van 14 op deze dimensie heeft Nederland een feminiene samenleving. Nederland staat bekend om het zogenaamde poldermodel: conflicten worden opgelost d.m.v. overleggen en compromissen te sluiten. Een effectieve manager is ondersteunend naar zijn mensen en beslissingen worden genomen door de meningen van de anderen te vragen. Managers streven naar gezamenlijkheid, waar de waarde van iedereen gelijk is en solidariteit en kwaliteit op het werk belangrijk is.

Nederlanders staan bekend om hun langdurige overleggen, net zolang totdat compromissen zijn gesloten. Dit wordt door sterke masculiene landen als slap gezien.

5.4.2 CHINA

Met een score van 66 heeft China een masculiene samenleving. Chinezen tonen graag hun succes, dat doen ze bijvoorbeeld met dure horloges en luxe auto's maar tegenwoordig bijvoorbeeld ook met paarden. Ook heerst er in China een minachting voor 'zacht' gedrag.

In China is status erg belangrijk en die krijg je onder andere door bij een bepaalde groep te horen. Verder zijn opleidingen en functies belangrijk. Chinezen willen een gelijkwaardig persoon tegenover zich hebben staan, anders denken ze dat je hen en hun functie niet respecteert. Doordat de status zo belangrijk is in China zijn Chinezen zeer gericht op prestaties en succes, en ze zijn hierin ook zeer gedreven. Veel Chinezen die op het platteland wonen verlaten hun familie om in een stad, vaak honderden kilometers verder ligt, te gaan werken om zo meer te verdienen.

Chinezen hebben er veel voor over om te stijgen op de maatschappelijke ladder.

5.5 ONZEKERHEIDSVERMIDJING

De vierde dimensie waarin samenlevingen verschillen is het verschil in omgaan met onzekerheid. Deze dimensie wordt onzekerheidsvermijding genoemd. Het gaat erom dat de mate waarin de mensen zich bedreigd voelen door onzekere en onbekende situaties bepalend is voor de hoogte van onzekerheidsvermijding in een samenleving. Bij een hoge onzekerheidsvermijding is er een grote behoefte aan strakke regels.

Onzekerheidsvermijding kan gedefinieerd worden als *de mate waarin de dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in stress en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele en informele regels.* (Hofstede et al, 2011)

Net als de voorgaande dimensies worden gevoelens van onzekerheid aangeleerd. Deze gevoelens en de manieren om ermee om te gaan, horen tot het culturele erfgoed van een samenleving en worden overgedragen door bijvoorbeeld het gezin, de school en de staat.

Samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding kennen meer wetten dan landen met een lage onzekerheidsvermijding. In samenlevingen met sterke onzekerheidsvermijding is er veel behoefte aan regels, men wil elk detail schriftelijke bevestiging hebben. Terwijl samenlevingen met een lage onzekerheidsvermijding overtuigd zijn dat als wetten niet nodig zijn, ze ingetrokken moeten worden.

Onzekerheidsvermijding leidt niet zozeer tot het beperken van risico's als wel tot het verminderen van onduidelijkheid. Onzekerheidsvermijdende samenlevingen hebben een hekel aan onduidelijkheid. Mensen in die culturen streven naar een structuur in hun organisaties, instituties en relaties die maakt dat gebeurtenissen voorspelbaar worden. Vreemd genoeg zijn zij vaak bereid riskante acties te ondernemen om onduidelijkheden te verminderen, een voorbeeld hiervan is het aangaan van een gevecht in plaats van rustig af te wachten.

Angstige culturen zijn vaak expressiever. Er wordt veel gebruikt gemaakt van handgebaren en het is sociaal geaccepteerd om je stem te verheffen en je emoties te laten blijken.

Onzekerheidsvermijding op het werk

In een samenleving met een sterke onzekerheidsvermijding is er ook op de werkvloer behoefte aan regels. De mensen zijn dit gewend, zij zijn als kind al geprogrammeerd om zich op hun gemak te voelen in gestructureerde situaties. Zij willen graag weten wat ieders rol is bij het bedrijf en ze willen dit ook op papier zien. Terwijl een samenleving met een zwakke onzekerheidsvermijding meer een afkeer heeft tegen te veel formele regels. De mensen vinden dat regels alleen gemaakt moeten worden als deze echt noodzakelijk zijn. Ze zijn ervan overtuigd dat problemen opgelost kunnen worden zonder veel formele regels.

Tabel 7 geeft een paar van de verschillende kenmerken weer van zwakke- en sterke onzekerheidsvermijdingen op de werkvloer. (Hofstede et al, 2011)

TABEL 7. KENMERKEN VOOR ZWAKKE EN STERKE ONZEKERHEIDSVERMIJDING OP HET WERK

Zwakke onzekerheidsvermijding	Sterke onzekerheidsvermijding
- Niet meer regels dan nodig - Weinig wetten en regels, die bovendien ruim gesteld zijn - Regelmatig veranderen van werkgever - De mensen zijn vaak introvert en stug - Tolerantie voor onduidelijkheid en chaos - Topmanagers zijn betrokken bij de strategie van het bedrijf - Zijn goed in uitvindingen maar slecht in het uitvoeren - Motivatie d.m.v. presteren	- Tijd is geld - Veel wetten en regels, die bovendien heel precies zijn - Minder nieuwe handelsmerken - De mensen zijn vaak extravert en open - Behoeft aan precisie en formalisering - Topmanagers zijn betrokken bij dagelijkse werkzaamheden - Zijn goed in het uitvoeren maar slecht in uitvindingen - Motivatie d.m.v. beveiliging

Problemen

Er ontstaat bijvoorbeeld een probleem wanneer een werknemer met een achtergrond van een sterke onzekerheidsvermijding bij een bedrijf gaat werken met een zwakke onzekerheidsvermijdende cultuur. Dit kan voor veel onzekerheid en stress zorgen bij de werknemer. Doordat hij gewend is aan veel regels en aansturing maar dat in dit bedrijf niet krijgt. Omgekeerd kan een werknemer uit cultuur met zwakke onzekerheidsvermijding in een bedrijf met de andere cultuur zich te veel beknelde voelen door allerlei regels en daardoor de nodige creativiteit en werkplezier verliezen.

5.5.1 NEDERLAND

Nederland heeft een score van 53 en vertoont daardoor een lichte voorkeur voor het vermijden van onzekerheid. Nederlanders hebben behoefte aan structuur, maar niet aan bureaucratie. Nederlanders willen niet meer wetten dan nodig is, ze houden zich over het algemeen wel aan de wetten.

5.5.2 CHINA

Chinezen zijn minder bang voor onzekerheden dan Nederlanders, China heeft een score van 30 op. Chinezen zijn pragmatisch en hebben een enorme ondernemingszin. Alhoewel Chinezen wel bang zijn voor gezichtsverlies, zullen zij minder snel snelle beslissingen nemen.

De regels in China zijn minder nauw. Ze zijn meer gericht op relaties en connecties. Als de Chinezen iets voor elkaar willen krijgen gaan ze eerder op hun connecties af dan op zakelijke kanalen. In China is alles op relatie gebaseerd: als de relatie goed is dan komt het uiteindelijk allemaal wel goed. De naleving van wetten is in China ook veel flexibeler en afhankelijk van de context.

5.6 LANGETERMIJNGERICHTHEID

De vijfde dimensie staat voor lange- tegenover kortetermijsgerichtheid, LTG. De vijfde en zesde dimensie zijn pas later gevonden en erbij gevoegd. De dimensies zijn niet in het IBM-onderzoek gevonden omdat de betrokken vragen niet gesteld zijn.

De vijfde dimensie kan als volgt gedefinieerd worden: *Langetermijsgerichtheid staat voor het streven naar een toekomstige beloning, vooral door middel van volharding en spaarzaamheid. De tegenovergestelde pool, kortetermijsgerichtheid, staat voor het nastreven van deugden gericht op het verleden en op het heden, met name respect voor traditie, het voorkomen van gezichtsverlies, en het voldoen aan sociale verplichtingen.* (Hofstede et al, 2011)

In alle samenlevingen moeten kinderen tot op zekere hoogte zelfbeheersing en uitstel van behoeftebevrediging leren, om als beschaafd mens geaccepteerd te worden. Volgens het onderzoek neemt het uitstel van behoeftebevrediging tussen samenlevingen onderling toe met de LTG. In de landen met een hoge LTG wordt nederigheid gezien als een algemeen menselijke deugd; in landen met een lage LTG wordt nederigheid gezien als iets voor vrouwen.

Het gezinsleven in culturen met een hoge LTG is een pragmatische zaak, maar tegelijkertijd behoort het wel gebaseerd te zijn op echte liefde, en op aandacht voor de kinderen als ze jong zijn. De kinderen leren zich te beheersen en geduld te hebben door de bevrediging van hun behoeften. Verder leren ze spaarzaam te zijn en om vasthoudend te zijn bij het nastreven van hun doelen. En is het belangrijk om nederig te zijn, het is niet de bedoeling dat een kind zich te veel laat gaan. (Hofstede et al, 2011)

Het gezinsleven in een cultuur met een lage LTG hebben twee soorten normen. De ene gaat over dingen die moeten, zoals tradities, je gezicht bewaren/ status, de sociale codes van het huwelijk blijven respecteren ook als de liefde verdwenen is, tolerantie en respect voor andere uit principe, en het sociaal ritueel is belangrijk (zoals groeten). De andere norm is het toegeven aan onmiddellijke bevrediging van behoeften, zoals geld uitgeven.

Tussen deze twee soorten normen bestaat een potentiële spanning die kan leiden tot zeer verschillende individuele gedragspatronen. (Hofstede et al, 2011)

Tabel 8 geeft een paar van de verschillende kenmerken weer van gerichtheid op de korte- en de lange termijn op de werkvloer. (Hofstede et al, 2011)

TABEL 8. BELANGRIJKE VERSCHILLEN TUSSEN KORTE- EN LANGETERMIJNGERICHTE SAMENLEVINGEN

Kortetermijngerichtheid	Langetermijngerichtheid
- Belangrijke waarden in het werk zijn o.a. vrijheid, rechten, succes en voor jezelf denken - Vrije tijd belangrijk - Belang van de winst voor dit jaar - Persoonlijke loyaliteiten variëren met de behoeften van de zaak - Gericht op waarheid - Er zijn universele regels voor wat goed en kwaad is	- Belangrijke waarden in het werk zijn o.a. leren, eerlijkheid, aanpassingsvermogen, verantwoordelijkheid en zelfdiscipline - Vrije tijd minder belangrijk - Belang van de winst over tien jaar - Investeren in levenslange persoonlijke netwerken, <i>guanxi</i> - Gericht op deugd - Wat goed en kwaad is hangt van de omstandigheden af

Problemen

Het verlangen om van anderen te leren is in landen die laag scoren op de LTG lang niet altijd aanwezig. Nationale trots is een kenmerk van een samenleving met een korte termijngerichtheid. Een teveel aan nationale trots kan leiden tot economische rampspoed. Bijvoorbeeld in de Verenigde Staten droeg de sterke nationale trots bij aan de beslissingen een oorlog in Irak te beginnen met een kostenplaatje van ten minste een biljoen Amerikaanse dollars.

Nationale trots leidt tot een gebrek aan interesse in en begrip voor andere landen. (Hofstede et al, 2011)

5.6.1 NEDERLAND

In deze dimensie vertonen de Nederlandse en Chinese cultuur enigszins gelijkenissen, ze scoren allebei hoog.

Met een score van 67 in deze dimensie heeft Nederland een pragmatische aard en zijn gericht op de lange termijn. Nederland staat al eeuwen bekend als spaarzaam en ook de strijd tegen het water vergt een langetermijnaanpak. Nederland laat een groot vermogen zien van aanpassen, Nederlanders hebben een sterke neiging om te besparen en te investeren, spaarzaamheid en doorzettingsvermogen bij het bereiken van resultaten.

Wel is vrije tijd in Nederland belangrijk en mag je ook genieten van je welverdiende geld, zoals op vakantie gaan.

5.6.2 CHINA

China heeft een score van 87 in deze dimensie. Chinezen zijn ook zeer spaarzaam en geneigd te denken aan de lange termijn. De instelling is om nu hard te werken, carrière te maken en veel geld te verdienen voor later (voor het kind). Chinese kinderen worden ook opgevoed met de instelling dat ze nu hard moeten leren en om later gelukkig te zijn. Chinezen zijn zeer spaarzaam en denken aan de lange termijn om onvoorziene risico's te voorkomen.

Verder bevindt zich in Chinese milieus geen scheiding tussen familie- en werksfeer. Er komen veel familiebedrijven voor in China. Chinezen zijn volhardend, ze zijn vasthoudend bij het streven naar welk doel dan ook.

5.7 HEDONISME

De zesde dimensie is hedonisme tegenover soberheid, HED. Wat belangrijk is dat het bij deze dimensie gaat het om de bevrediging van verlangens die te maken hebben met genieten van het leven en plezier maken. Het gaat niet om de bevrediging van menselijke verlangens in het algemeen.

De definitie van de zesde dimensie is: *Hedonisme staat voor een relatief onbelemmerde bevrediging van fundamentele, natuurlijke menselijke verlangens om te genieten van het leven en plezier te maken. De tegenovergestelde pool, soberheid, weerspiegelt de overtuiging dat die behoeftebevrediging in toom gehouden moet worden en gereguleerd door strikte sociale normen.* (Hofstede et al, 2011)

Mensen die in een hedonistische samenleving wonen zijn extravertter dan mensen die in een sobere samenleving wonen. De mensen in hedonistische samenlevingen zijn over het algemeen sociaal, optimistisch en gericht op plezier. Het zijn meer levensgenieters; ze sporten vaker en drinken meer bier en frisdrank. Uit het onderzoek bleek dat deze mensen meer bevrediging halen uit hun gezinsleven en ze vinden een ongelijke huishoudelijk taakverdeling tussen partners vaker een probleem.

Mensen in een sobere samenleving zien ordehandhaving vaker als een belangrijke overheidstaak die voorrang heeft boven andere taken. Deze samenlevingen nemen hun restrictieve houding ook ernstig, zij hebben gemiddeld meer politieagenten per hoofd van de bevolking dan samenlevingen die meer naar het hedonisme neigen.

Tabel 9 geeft een paar van de verschillende kenmerken weer van hedonistische en sobere samenlevingen op de werkvloer. (Hofstede et al, 2011)

TABEL 9. BELANGRIJKSTE VERSCHILLEN TUSSEN HEDONISTISCHE EN SOBERE SAMENLEVINGEN

Hedonistisch	Sober
- Hoger percentage zeer gelukkige mensen	- Lager percentage zeer gelukkige mensen
- Vaker tevreden met gezinsleven	- Vaker ontevreden met gezinsleven
- Huishoudelijke taken vaker verdeeld onder partners	- Normaal dat vrouw de huishoudelijke taken doet
- Glimlachen is normaal	- Glimlachen is verdacht
- Vrijheid van meningsuiting wordt belangrijk gevonden	- Vrijheid van meningsuiting doet er niet zo erg toe
- Vrije tijd belangrijk	- Vrije tijd minder belangrijk
- Vrienden hebben belangrijk	- Vrienden hebben minder belangrijk
- Zuinigheid niet belangrijk	- Zuinigheid belangrijk
- Losse maatschappij	- Strakke maatschappij
- Minder morele discipline	- Sterke morele discipline
- Meer optimisme	- Meer pessimisme

Problemen

De uitbundigheid van de extraverte mensen die uit hedonistische samenlevingen komen kunnen verwarrend of zelfs wantrouwend overkomen door mensen die uit sobere samenlevingen komen.

Een voorbeeld hiervan is gegeven door de Russische managementdeskundige Sergey Myasoedov, een expert op het gebied van interculturele relaties. Hij geeft een voorbeeld over McDonald's die zonder na te denken zijn Amerikaanse praktijken klakkeloos importeerde naar een zeer sobere samenleving, namelijk Rusland. McDonald's nam hun sterke bedrijfscultuur mee naar Rusland. Ze besloten de Russische medewerkers achter de balie een training te geven. Zij moesten op de 'McDonald's- manier' glimlachen. Na verloop van tijd merkten de trainers dat de klanten schrokken van die brede lach. De trainers stelde een onderzoek in en kwamen erachter dat het in Rusland ongebruikelijk is om breeduit te glimlachen naar vreemden. Wanneer iemand zo naar een Rus lacht, is diens eerste reactie meestal: "Wat hééft die persoon?!". (Congrescommissie, 2015)

5.7.1 NEDERLAND

Met een hoge score van 68 is de cultuur van Nederland duidelijk een verwennerijcultuur. Mensen in zulke samenlevingen vertonen in het algemeen een bereidheid om hun impulsen en verlangens ten aanzien van genieten van het leven en plezier te hebben te realiseren. Ze hebben een positieve houding en hebben een neiging tot optimisme. Daarnaast is vrije tijd belangrijk en geven zij geld uit als ze dat willen.

5.7.2 CHINA

China is een ingetogen samenleving zoals kan worden gezien aan de lage score met 24 in deze dimensie. Samenlevingen met een lage score op deze dimensie hebben de neiging tot cynisme en pessimisme. Ook zijn ze ingetogen en wordt er niet veel nadruk gelegd op vrije tijd en het bevredigen van hun wensen.

Mensen met deze instelling hebben de perceptie dat hun acties worden beveiligd door sociale normen en het zich overgeven aan hun gevoel zelfs een beetje verkeerd is.

Alhoewel hier wel verandering in aan het komen is: moderne, stadse Chinese jongeren genieten van de vele gemakken die er steeds meer opduiken in de steden. Maar tot nu toe overheerst de opoffering om te klimmen op de maatschappelijke ladder in China.

5.8 CONCLUSIE

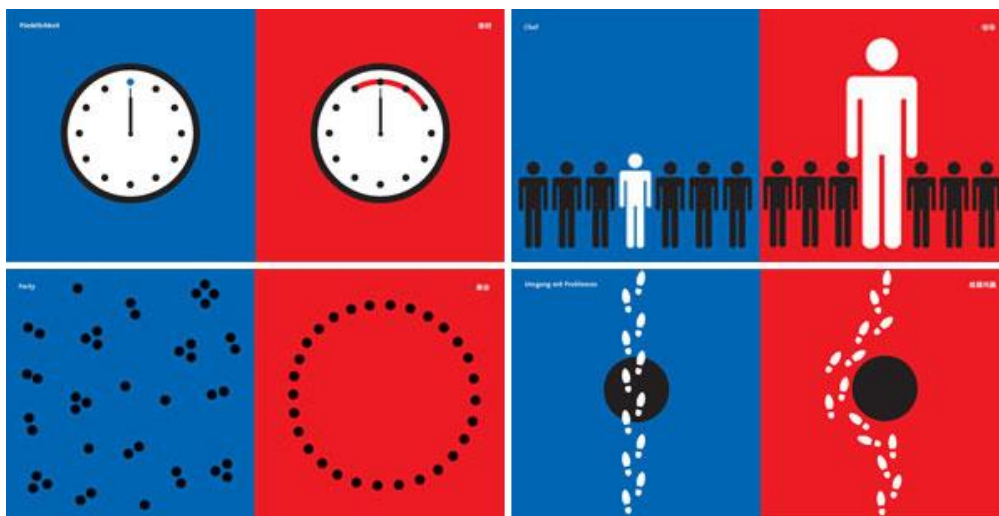
Nederland en China verschillen op alle dimensies sterk behalve op de dimensie langetermijnoriëntatie. De tabel hieronder geeft nog een keer de dimensies gericht op Nederland en China weer.

TABEL 10. DE DIMENSIES GERICHT OP NEDERLAND EN CHINA

Nederland	China
- Kleine machtafstand	- Grote machtafstand
- Individualistisch	- Collectivistisch
- Feminien	- Masculien
- Lichte voorkeur voor het vermijden van onzekerheden	- Zwakke onzekerheidsvermijding
- Gericht op lange termijn	- Gericht op lange termijn
- Hedonistisch	- Sober

Ying Liu is een artiest en visueel designer, zij maakt onder andere afbeeldingen die cultuurverschillen laat zien tussen Westerse landen en China. De serie heet 'East meets west differences'. (Liu)

Afbeelding 2 laat een paar cultuurverschillen zien tussen Westerse landen en China. De kleur blauw geeft de denkwijze van Westerse landen weer en de kleur rood China. De klok laat zien dat China de tijd niet zo nauw neemt, ze nemen de regels ook niet zo nauw. De afbeelding daarnaast geeft de machtafstand weer, de afbeelding onder de klok laat het groepsverband in China zien en de afbeelding daarnaast laat zien dat Chinezen graag conflicten vermijden, ze gaan er omheen.



FIGUUR 2. DE CULTUURVERSCHILLEN IN BEELD (NOTCOT)

6 LMR MODEL: DRIE TYPES

Richard D. Lewis heeft onder andere aan de hand van het onderzoek van Hofstede het LMR-model ontwikkeld. Het LMR-model is een cultuurmodel en geeft inzicht in een individu en hoe deze zich verhoudt tot verschillende culturele groepen.

6.1 RICHARD D. LEWIS

Richard D. Lewis is voorzitter van Richard Lewis Communications, een internationaal instituut dat trainingen geeft in cultuurverschillen en taal. Het heeft kantoren in meer dan twaalf landen. Lewis geeft wereldwijd lezingen en trainingen, o.a. aan The World Bank, Nokia, Rolls Royce en Unilever. Ook is Lewis auteur van verschillende boeken over cultuurverschillen. Zoals het boek *When cultures collide*, waarin Lewis de theorieën van o.a. Edward en Mildred Hall en Geert Hofsteden beschrijft en verwerkt in een nieuw model waarmee naar organisaties kan worden gekeken. Het boek is in meer dan vijftien landen uitgegeven en er zijn er meer dan één miljoen verkocht.

Richard Lewis heeft het LMR model ontwikkeld dat ook wel The Lewis Model wordt genoemd,. Het model verdeelt landen in drie types; lineair actief, multi-actief en reactief.

6.2 LMR MODEL

Het LMR-model is een cultuurmodel en geeft inzicht in een individu en hoe deze zich verhoudt tot verschillende culturele groepen. Het model geeft een goed inzicht in verschillende communicatiestijlen en hoe ze verbonden zijn met de culturele achtergrond van mensen en groepen. Lewis heeft de wereld in drie culturele types verdeeld, op basis waarvan je nationale culturen met elkaar kunt vergelijken. (HumanDimensions)

De drie types zijn:

- Lineair-actief
- Multi-actief
- Reactief

Als individu zal je zeer waarschijnlijk elementen uit alle drie de categorieën herkennen. Vaak is wel één van de drie categorieën dominant in je handelen en denken. Dit heeft te maken met de cultuur waarin je bent opgegroeid. (Lewis, The Lewis Model)

6.2.1 LINEAIR-ACTIEF

Lineair-actieve mensen zijn taakgericht, zeer georganiseerde planners . Zij voeren acties uit door het doen van één ding tegelijk, zij verkiezen directe discussies en houden vast aan de feiten en cijfers uit betrouwbare schriftelijke bronnen.

Qua communicatie is er sprake van informatie-uitwisseling en zijn ze even goede praters als luisteraars.. Ze zijn waarheidsgetrouw en niet altijd diplomatiek en ze zijn niet bang voor confrontaties. Ze zijn resultaatgericht en ze vinden het niet erg om snel te handelen als dat nodig is om een deal rond te krijgen. Ze houden zich liever vast aan de logica dan dat zij hun emoties de overhand laten nemen. Ze kunnen de neiging hebben tot het verbergen van hun gevoelens en ze zijn gesteld op hun privacy.

Soms maken ze een denkfout met het idee dat een goed product zichzelf verkoopt, en vergeten ze/ zien ze niet in dat in andere culturen eerst relaties moeten worden opgebouwd voordat het product verkocht kan worden.

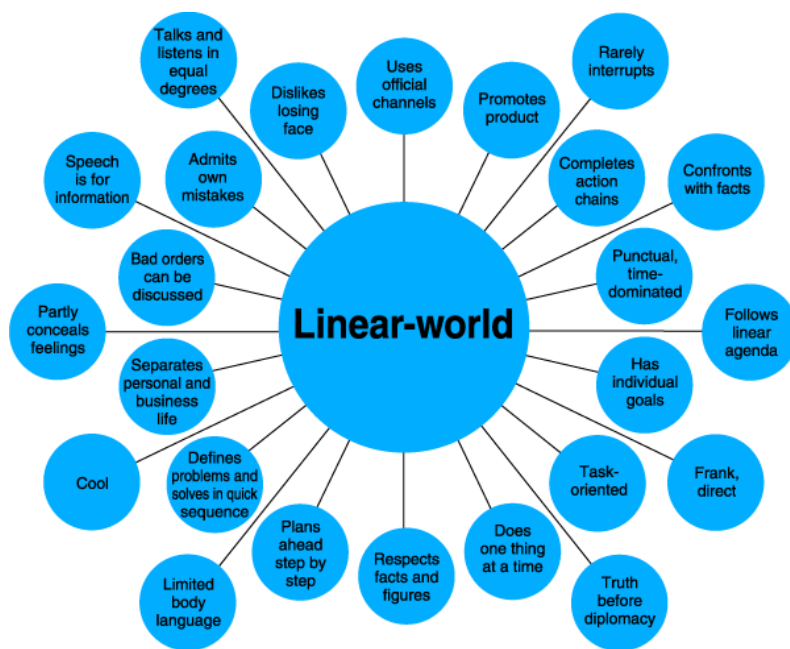
Lineair actieve mensen gebruiken officiële kanalen om hun doelen na te streven, zij hebben niet snel de behoefte om via connecties, een short cut te nemen of via gifts/smeergelden hun doel te behalen. Zij zijn over het algemeen gezagsgetrouw en hebben vertrouwen in regels en voorschriften. Ze komen contracten na en zullen niet ten onrechte betalingen van goederen of diensten niet betalen.

Tijdens het zakendoen vinden zij het belangrijk om op tijd op de afspraak te komen, de afspraken die gemaakt zijn na te komen, goede kwaliteit en betrouwbare leveringsdata in acht te nemen.

Ze zijn procesgericht en reageren snel via de telefoon of schriftelijk. Ze houden niet van duidelijk uitgesproken en aanwezig gedrag.

Status wordt verkregen d.m.v. prestatie en ze zijn materialistisch ingesteld. Rationalisme en wetenschap domineren hun denken, meer dan religie.

Figuur 3 laat de eigenschappen zien van lineair-actieve samenlevingen.



FIGUUR 3. EIGENSCHAPPEN VAN LINEAIRE ACTIEVE SAMENLEVINGEN (LEWIS, LINEAR-ACTIVE)

6.2.2 MULTI-ACTIEF

Multi-actieve mensen zijn spraakzaam, impulsief, hechten veel belang aan gevoelens, zijn relatie- en mensgericht. Ze willen veel dingen doen op hetzelfde moment en voelen zich beperkt door strakke plannings.

De gesprekken hebben veel dynamiek en ze proberen tegelijk te praten én te luisteren. Het is normaal om het gesprek vaak te onderbreken, terwijl pauzes in de gesprekken maar zelden voorkomen. Multi-actieve mensen voelen zich ongemakkelijk in stilte, stilte zal ook zelden plaatsvinden in dit soort culturen. Ze zijn emotioneel ingesteld en hechten veel waarde aan compassie en menselijke warmte.

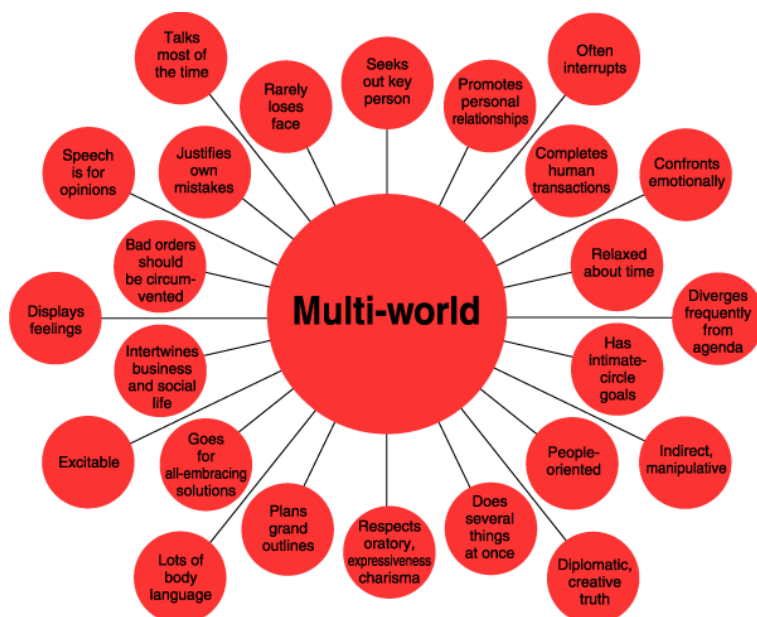
In het bedrijfsleven worden relaties en verbindingen belangrijker gezien dan de producten. De relaties zijn het best wanneer ze face-to-face plaatsvinden; multi-actieve mensen houden niet van langdurige periode van communicatie via telefoon- of schriftelijke gesprekken. Schriftelijke mededelingen hebben veel minder effect in dit soort culturen dan face-to-face mededelingen. Ze zijn erg dialoog-georiënteerd en wensen hun informatie rechtstreeks van de handelspartner te ontvangen. Ze handelen in geruchten en roddels en tonen voor officiële aankondigen, regels en gedragsvoorschriften minder respect dan lineair-actieve mensen.

Ze hebben minder respect voor autoriteit, maar ze accepteren hun plaats in hun sociale- en/of bedrijfshiërarchie. Ze verwachten dat hun baas sterk is en dat hij hen kan beschermen.

Multi-actieve mensen komen vaak te laat met leverdata en bij betalingen. Ze zijn minder geïnteresseerd in schema's of termijnen dan lineaire-actieve mensen. Ze houden van uitstellen, ze zijn flexibel. Dit moet ook wel want vaak verandert hun agenda om andere wijzigingen elders aan te passen. Ze plannen niet zo gedetailleerd als lineair-actieve mensen, maar ze kunnen goed improviseren en omgaan met chaos.

In het bedrijfsleven gebruiken zij charisma en zijn niet weg van manipulatie en met het spelen van de waarheid. Ze zijn diplomatiek en tactvol en ze omzeilen vaak wetten; het nemen van short cuts.

Figuur 4 laat de eigenschappen zien van multi-actieve samenlevingen.



FIGUUR 4. EIGENSCHAPPEN VAN MULTI-ACTIEVE SAMENLEVINGEN (LEWIS, MULTI-ACTIVE)

6.2.3 REACTIEF

Reactieve mensen starten zelden acties of discussies. Zij luisteren liever eerst naar anderen en reageren dan pas. In deze culturen is het gebruikelijk om een ‘fatsoenlijke’ stilte te laten vallen nadat de spreker is gestopt en dan pas te reageren.

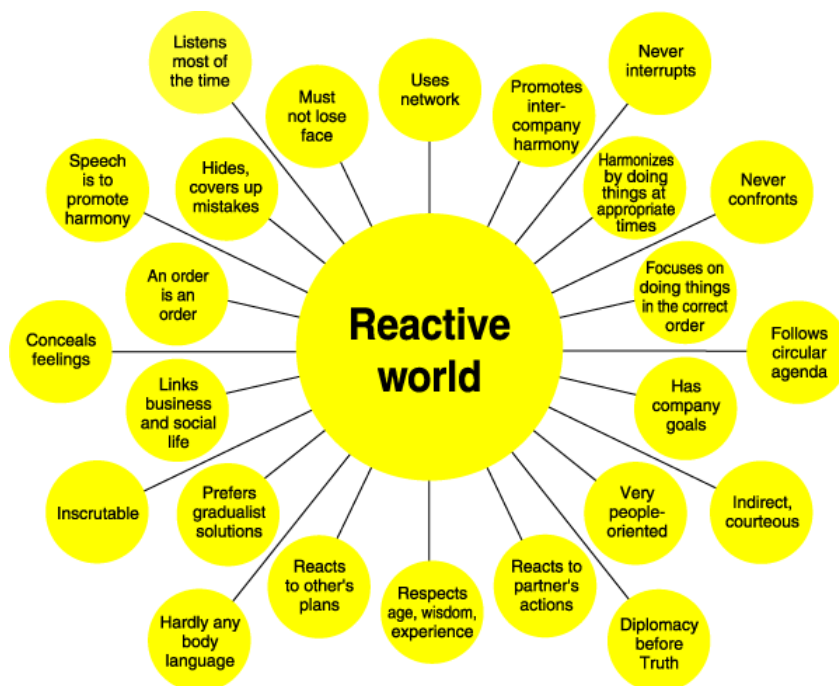
Reactieve mensen zijn introvert, bescheiden en zullen niet snel een sterke mening geven. Ze zullen eerder meer vragen stellen ter verduidelijking wat de bedoeling van de spreker is om zo misverstanden te voorkomen. Vaak uiten zij hun gedachten en gevoelens half of indirect, in de veronderstelling dat de luisteraar ze voor de rest invult. Dit is o.a. typisch voor Chinezen. Het is een soort van compliment, want zij beschouwen jou capabel genoeg om het voor de rest in te vullen.

Het verschil in communiceren met lineair- en multi-actieve mensen is dat ze voorkeur hebben voor een monoloog, zij laten de andere eerst helemaal uitpraten voordat zij gaan reageren, terwijl de andere twee cultuur types een dialoog houden.

Reactieve mensen zijn vaak wat onpersoonlijk. Namen worden niet vaak gebruikt en veel oogcontact wordt vermeden. Small talk komt niet gemakkelijk in reactieve culturen voor. Vaak interpreteren reactieve mensen simpele vragen, zoals “Hoe gaat het met je?”, als een aanknopingspunt tot een serieus gesprek. Waar vaak miscommunicatie ontstaat: de twee andere type culturen denken dat reactieve mensen niet veel te zeggen hebben of geen mening hebben omdat zij laat reageren en lange pauzes gebruiken. Terwijl dat niet zo is.

Ten slotte hebben reactieve mensen een grote reserve aan energie. Zij bewegen economisch en verspillen hun tijd niet aan het opnieuw uitvinden van het wiel. Ook zijn ze zelden agressief en streven zelden naar leiderschap.

Figuur 5 laat de eigenschappen zien van reactieve samenlevingen.



FIGUUR 5. EIGENSCHAPPEN VAN REACTIEVE SAMENLEVINGEN (LEWIS, REACTIVE)

6.2.4 MOGELIJKE PROBLEMEN

Wanneer mensen die uit een lineair actieve samenleving komen samenwerken met mensen die uit een multi actieve samenleving komen ontstaan er gegarandeerd irritaties bij beide partijen. Tenzij één partij zich aanpast aan de andere.

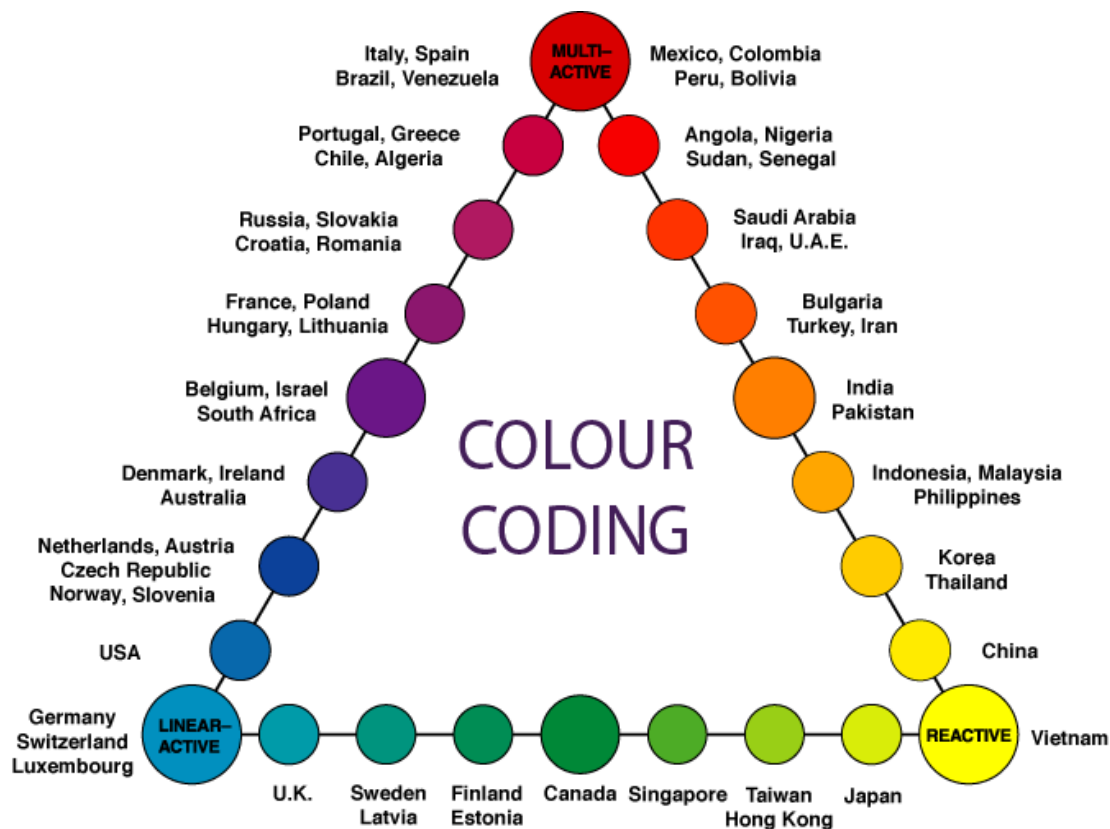
Bijvoorbeeld Duitsers zijn van de tijd. Te laat komen kan niet, dan verlies je aanzien. Terwijl bijvoorbeeld Grieken de tijd niet zo nauw nemen. De Duitser zal zich afvragen waarom de Griek niet op tijd komt? Waarom werken ze niet met deadlines? Waarom volgen ze geen plan?

Terwijl de Griek aan de andere hand zich zal afvragen: Waarom zou je je aan de planning houden als de omstandigheden zijn veranderd? Waarom je aan de deadline houden als de productie te gehaast verloopt en hierdoor de kwaliteit achteruitgaat.

Deze verschillende kijk op planning kan veel irritaties en onbegrip opleveren.

6.3 DE RELATIEVE POSITIE VAN NEDERLAND EN CHINA

Figuur 6 geeft de kleurcodering weer die Richard Lewis heeft gegeven aan de landen. Kleur blauw geeft de lineair actieve landen aan, de kleur rood de multi-actieve landen weer en de kleur geel geeft de reactieve landen weer.



FIGUUR 6. DE VERDELING VAN DE LANDEN VOLGENS RICHARD LEWIS (LEWIS, THE LEWIS MODEL)

6.3.1 NEDERLAND

Zoals te zien is in figuur 6 behoort Nederland volgens het model van Richard D. Lewis tot een lineaire actieve samenleving.

Leiderschap en status

De hiërarchische piramide is in Nederlandse onderneming plat: managers zitten samen met andere leidinggevende en beslissingen worden genomen na een lang overleggen en met overeenstemming. Een individu mag zijn mening uiten en bij deze mening blijven.

Ruimte en tijd

Nederlanders hechten een hoge waarden aan punctualiteit. Te laat komen of het niet naleven van afspraken kan leiden tot een einde van de zakenrelatie. Nederlanders laten hun tijd niet verspillen; agenda's en schema's zijn volgepland met werk en afspraken.

Communicatiepatroon

De pragmatische Nederlanders zijn uitstekende praters. Ze nemen zelden een besluit zonder een lang debat, dit wordt ook wel het poldermodel genoemd, soms nadert de gevarenzone: te lang problemen analyseren. Voor sommige landen wordt het lange overleggen waarbij iedereen zijn mening wordt gehoord gezien als zwak.

Luistergewoontes

Nederlanders zijn sceptische luisteraars. Nederlanders houden van een debat: agressief en enthousiast. Nederlanders als luisteraars zijn makkelijk en moeilijk: makkelijk in de zin van dat ze graag nieuwe informatie en goede ideeën willen, moeilijk in de zin van dat ze veel ervaringen hebben en niet al te open staan voor overtuigingskracht bij anderen. Nederlanders zijn een beetje betweters.

Gedrag bij afspraken en onderhandelingen

Vergaderingen zijn gebaseerd op feitelijke informatie. Het laten zien van emotie en uitbundigheid wordt over het algemeen niet zo gewaardeerd. Wederzijdse hulp en afhankelijkheid zijn algemene doelstellingen, confrontatie is zeldzaam en niet wenselijk.

De vergaderingen starten op tijd in een nogal formele sfeer die geleidelijk ontspant als mensen elkaar beter leren kennen. Bij de eerste ontmoeting worden de achternamen en soms de titels gebruikt. Na een tijd kan bijvoorbeeld de persoon met de hoogste titel voorstellen om alleen nog de voornamen te gebruiken.

De Nederlanders schudden met iedereen de hand bij aankomst en vertrek. Over het algemeen houden Nederlanders van bureaucratie: discussies zijn gestructureerd, correct en gedetailleerd.

6.3.2 CHINA

Zoals te zien is in figuur 6 behoort China volgens het model van Richard D. Lewis tot een reactieve samenleving.

Leiderschap en status

In ondernemingen die gecontroleerd zijn bij de overheid, bepaalt een de top de policy. De leiders moeten autoriteit uitstralen en een reputatie hebben van bevoegdheid; ook lokaal verkozen ambtenaren worden steeds invloedrijker in het bedrijfsleven en hebben wellicht alleen losse banden met Beijing. In Chinese familiebedrijven (en daar zijn er veel van) is de seniorman de man met het gezag.

Ruimte en tijd

China heeft op zich een lage populatiedichtheid, maar de grote steden zijn ongelooflijk druk. Ook al zijn de steden zeer druk bevolkt, de Chinezen hebben respect voor privacy.

Chinezen zijn niet zozeer punctueel en doen veel dingen tegelijk.

Communicatiepatroon

Chinezen zijn vriendelijke en attente gesprekspartners. Ze zullen niet snel afwijken van hun beleefde manieren, ze zullen juist vaak vragen hoe u zich voelt bij bepaalde zaken. Ze zullen zelden u direct tegenspreken of kritiek uiten. Chinezen nemen hun tijd om een strategie te bedenken die onenigheid en discussies zullen vermijden. Chinezen zeggen zelden “nee”, ze geven alleen maar hints bij onenigheden. Als Chinezen een vraag niet willen of kunnen beantwoorden kijken ze vaak weg en blijven stil. Dit is een hint dat je als gesprekspartner over een ander onderwerp moet beginnen.

Chinezen vinden presentjes in het zakenverkeer belangrijk.

Luistergewoontes

Chinezen zijn over het algemeen goede luisteraars. Echter traditionele Chinezen zijn wel wat achterdochtig naar Westerse landen maar dat wordt steeds minder. Jonge Chinezen die in de stad wonen willen over het algemeen toegang krijgen tot de Amerikaanse en Europese ‘moderniteit’ en reageren goed op gesprekspartners die geen arrogantie tonen.

Gedrag bij afspraken en onderhandelingen

Richard D. Lewis heeft het algemene gedrag van Chinezen tijdens onderhandelingen op een rijtje gezet:

- Voorkeur voor formele meetings
- De setting is ingedeeld op basis van de hiërarchie, visitekaartjes worden uitgewisseld
- De seniorman moet te allen tijde respect krijgen en aandacht, ook al is zijn bijdrage klein. De voorzitter neemt vaak de beslissingen
- De meeting is uitsluitend voor het uitwisselen en verzamelen van informatie, de echte beslissingen worden ergens anders genomen
- De snelheid van onderhandelingen zijn langzaam en worden vaak herhaald.
- Beleefdheid wordt ten allen tijde bewaard. Confrontatie en verlies van status moeten worden vermeden
- Voordat Chinezen met iemand in zee gaan is daar een lange oriëntatie aan voorafgegaan. De lange onderhandelingen in China zijn o.a. een middel om te zien of degene aan de andere kant van de tafel een geschikte kandidaat is voor een lange handelsrelatie.

- Chinezen doen rustig aan met onderhandelen en handelen stap voor stap. Ze hebben een voorkeur om onderhandelingen te starten met gesprekken over algemene principes of algemene interesses. Vaak is dit ook genoeg voor de eerste dag.
- Ze zullen niet snel een contract tekenen. Hiertoe gedwongen worden kunnen ze ook niet waarderen. Ze vinden wederzijdse vertrouwen op lange termijn erg belangrijk.
- Ze zijn spaarzaam, voorzichtig en geduldig. Als handelspartner moet u zich hier bewust van zijn en hieraan aanpassen, anders kan de deal verloren gaan.
- Ze combineren flexibiliteit met vastberadenheid en ze verwachten deze kwaliteiten ook van hun partner.
- Als ze eenmaal besloten hebben om met iemand in zee te gaan dan zijn ze betrouwbaar (Lewis, 2010)

6.4 CONCLUSIE

Nederland en China behoren allebei tot een andere type cultuur volgens Richard D. Lewis. Nederland heeft een lineair-actieve samenleving en China heeft een reactieve samenleving.

Tabel 11 geeft nog een keer de cultuurverschillen van Nederland en China gericht op de cultuur types van Richard D. Lewis weer.

TABEL 11. CULTUURVERSCHILLEN NEDERLAND EN CHINA VOLGENS RICHARD D. LEWIS

Nederland Lineair actief	China Reactief
Werknemers worden om advies gevraagd en betrokken bij het nemen van beslissingen	Een leiderschap groep in de onderneming bepaalt de policy Kapitalisme
Manager is een bekwame democraat	Manager moet autoriteit uitstralen
Eigen carrière eerst	Groep eerst
Mag kritiek uiten	Ze zeggen zelden “nee”, ze zullen eerder hints geven dat ze het er niet mee eens zijn
Uitstekende praters	Zijn stille praters, ze luisteren liever
Sceptische luisteraars	Vriendelijke en attente gesprekspartners
Debat / dialoog	Monoloog
Betweter	Beetje opschepperig
Meetings gaan als snel over op een informele sfeer	Voorkeur voor formele meetings
Iedereen de hand schudden bij aankomst en vertrek	De senior man moet ten allen tijde respect krijgen en aandacht
Willen snel een contract tekenen	Zullen niet snel een contract tekenen
Krachtig	Meegaand
Direct	Indirect
Resultaatgericht	Reputatiegericht
Doen één ding tegelijk	Doen veel dingen tegelijk

7 CULTUURVERSCHILLEN NEDERLAND EN CHINA

Dit hoofdstuk vat de cultuurverschillen tussen Nederland en China samen. Dit overzicht is opgesteld aan de hand van de voorafgaande theorie.

Tabel 12 somt de behandelde cultuurverschillen tussen Nederland en China op.

TABEL 12. DE CULTUURVERSCHILLEN TUSSEN NEDERLAND EN CHINA

	Nederland	China
Machtsafstand	Kleine machtsafstand	Grote machtsafstand
	Onafhankelijk	Ongelijkheid maatschappelijk geaccepteerd
	Macht is gedecentraliseerd	Duidelijke machtsafstand tussen leidinggevende en ondergeschikten
	Vlakke hiërarchie	Duidelijke hiërarchie
	Leidinggevend gebruiken eigen ervaring en de mening van ondergeschikten	Leidinggevend volgen de instructies van superieuren
	Ondergeschikten verwachten te worden geraadpleegd en invloed te hebben op beslissingen	Ondergeschikten verwachten dat hun verteld wordt wat ze moeten doen
	Informele werksfeer	Formele werksfeer
Individualisme	Individualistisch	Collectivistisch
	Handelen in het belang van zichzelf en alleen van hun naaste familie	Handelen in het belang van de groep
	Werknemers zijn 'economic persons' die alleen het belang van de werkgever najagen als dat ook overeenkomt met de belangen van henzelf	Werknemers zijn leden van de in-groep waar de belangen van de groep bovenaan staan. Omdat ze verwachten dat de leiding goed voor ze zorgen
	De relatie tussen werknemers en werkgevers is een contract tussen partijen in een zakelijke sfeer	De relatie tussen werknemers en werkgevers is moreel, als een familie
	Management is een management voor individuen	Management is een management voor een groep
Masculiniteit	Het aannemen van personeel en het geven van promotie zijn gebaseerd op individuele verdiensten/ prestaties	Het aannemen van personeel en het geven van promotie zijn gebaseerd op prestaties maar in welke groep je je bevindt is ook belangrijk
	Feminien	Masculien
	Managementstijl: intuïtie en overeenstemming	Managementstijl: straalt autoriteit uit en een vaderfiguur
	Welvaartgericht	Prestatiegericht
	Werken om te leven	Leven om te werken
	Liever meer vrije tijd dan geld	Liever meer geld dan vrije tijd

Onzekerheidsvermijding	Managers streven naar gezamenlijkheid, waar de waarde van iedereen gelijk is	Duidelijke machtsverschillen op de werkvloer en dat hoort ook zo
	Lichte voorkeur voor sterke onzekerheidsvermijding	Zwakke onzekerheidsvermijding
Langetermijngerichtheid	Behoeft aan precisie en formalisering	Tolerantie voor onduidelijkheid en chaos
	Duidelijke naleving van de wetten	De naleving van wetten is flexibel afhankelijk van de actuele situatie
Hedonisme	Licht langetermijngericht	Langetermijngericht
	Geld mag uitgegeven worden	Zeer spaarzaam
LMR model	Vrije tijd belangrijk	Vrije tijd minder niet belangrijk
	Er zijn universele regels voor wat goed en kwaad is	Wat goed en kwaad is hangt van de omstandigheden af
Hedonisme	Hedonistisch	Sober
	Verwennerijcultuur	Zuinigheid belangrijk
LMR model	Meer optimisme	Meer pessimisme
	Losse maatschappij	Strakke maatschappij
Hedonisme	Huishoudelijke taken vaker verdeeld onder partners	Normaal dat de vrouw de huishoudelijke taken doet
	Vrije tijd is belangrijk en geld uitgeven om wensen en behoeften te realiseren is normaal	Er is geen duidelijke lijn tussen vrije tijd en werk. Het genieten uit zich anders
LMR model	Lineair actief	Reactief
	Werknemers worden om advies gevraagd en betrokken bij het nemen van beslissingen	Een leiderschap groep in de onderneming bepaalt de policy
LMR model	Manager is een bekwame democraat	Kapitalisme
	Eigen carrière eerst	Manager moet autoriteit uitstralen
LMR model	Mag kritiek uiten	Groep eerst
	Uitstekende praters	Ze zeggen zelden "nee", ze zullen eerder hints geven dat ze het er niet mee eens zijn
LMR model	Sceptische luisteraars	Zijn zuinige praters, ze luisteren liever
	Debat dialoog	Vriendelijke en attente gesprekspartners
LMR model	Betweter	Monoloog
	Iedereen de hand schudden bij aankomst en vertrek	Beetje opschepperig
LMR model	Willen snel een contract tekenen	De seniorman moet ten allen tijde respect krijgen en aandacht
	Krachtig	Zullen niet snel een contract tekenen
LMR model	Direct	Meegaand
	Resultaatgericht	Indirect
LMR model	Doen één ding tegelijk	Reputatiegericht
		Doen veel dingen tegelijk

8 PRAKTIJKERVARINGEN

Voor dit onderzoek hebben drie interviews plaatsgevonden. Twee met Nederlandse ondernemers die zijn gaan handelen met China en met een 'China-expert'. De geïnterviewde zijn ondernemer Rik de Visser, dierenarts Joop Loomans en de China-expert Ying Chang.

Rik de Visser en Joop Loomans handelen al enkele jaren met China, zij zijn geïnterviewd over hun ervaringen gericht op de communicatie met hun Chinese handelspartners. De volledige interviews van Rik de Visser en Joop Loomans zijn te vinden in bijlagen 1 en 2. Het doel van de interviews was om te kijken of de theorie zich ook in de praktijk laat zien. Ying Chang heeft geholpen bij het verfijnen en verduidelijken van de verschillen in cultuur en communicatie tussen Nederland en China die verwerkt zijn in het onderzoek.

Er is bewust gekozen voor een ondernemer in de hippische sector en een ondernemer die niet in de hippische sector opereert te interviewen. Het doel hiervan was om te kijken of het uitmaakt in welke sector je opereert of dat er over het algemeen dezelfde ervaringen zijn.

8.1 YING CHANG

Ying Chang is geboren in China en naar Nederland gekomen toen ze begin twintig was. Ying Chang is onder andere tolk voor de Nederlandse politie en grote Nederlandse bedrijven. Ze heeft tien jaar advies en les gegeven over interculturele communicatie bij de Nederlandse politie en ze zit al achttien jaar bij de Wereldomroep.

8.2 JOOP LOOMANS

Joop Loomans is een dierenarts die al zes jaar werkzaam is voor de Heilan International Equestrian Club. Na een eerste kennismaking van drie weken heeft Joop Loomans een bedrijfsplan geschreven voor de gezondheidszorg van de paarden, veterinaire opleiding en bouw kliniek, voeding van paarden en training. Uiteindelijk heeft Joop Loomans besloten om te blijven. Hij is nu gemiddeld acht maanden per jaar in China.

De drie belangrijkste verschillen

- De Chinezen zijn veel minder direct
- Geduld is een schone zaak
- Afspraken zijn niet altijd afspraken

Omschrijving Chinezen:

- Slim
- Duidelijke hiërarchie
- Ze zijn beleefd
- Afwachtend

Eigen ervaring

"Mijn ervaring in China is erg positief, maar het heeft een tijd geduurd. Ik zie vaak bij buitenlanders en buitenlandse bedrijven een gebrek aan respect voor China en de Chinese bevolking. Veel mensen kennen de rijkdom van de Chinese geschiedenis niet of alleen de zwarte pagina's uit de geschiedenis. Oordeel zelf, maar neem je tijd om daarover na te denken. Veroordeel niet te snel."

8.3 RIK DE VISSER

Rik de Visser heeft zijn eigen bedrijf, namelijk Vista. Vista is een studio voor landschapsarchitectuur en stedenbouw, gevestigd in Amsterdam. De afgelopen drie jaar heeft Rik de Visser uitgebreid de Chinese markt verkend, ze hebben al zeven projecten uitgevoerd in China, wat geleid heeft tot het openen van een projectbureau in Beijing 'Yifang-Vista'.

De drie belangrijkste verschillen

- De Chinezen zijn veel meer gesloten, het is erg lastig om hoogte van ze te krijgen
- Nederlanders zijn veel zakelijker, in China zijn de regels allemaal wat vager.
- De onzekerheid of ze wel betalen, duurt lang voordat ze betalen

Omschrijving Chinezen:

- Ze willen je eerst goed leren kennen
- Eten is belangrijk
- Warm, hoffelijk, attent en enthousiast
- Status, diploma's is belangrijk voor de Chinezen
- Heel duidelijk hiërarchisch

Eigen ervaring

"De onzekerheid of je wel betaald wordt is vervelend. Het heeft uiteindelijk voor geen grote schade gezorgd. Ik heb uiteindelijk altijd het geld gekregen. Ik word wel regelmatig gebeld door collega's die tegen dezelfde problemen aanlopen en aan mij vragen hoe ik dat heb opgelost. Een paar collega's van mij hebben uiteindelijk nooit geld gekregen."

"Verder heb ik me van te voren ingelezen in de Chinese cultuur en om me heen gevraagd naar ervaringen. Verder is het goed om bewust te zijn van de verschillen. En Chinezen accepteren ook dat jij geen Chinees bent en dat je anders bent, ze vinden dit over het algemeen niet zo erg. Als je maar respect toont voor China. The key is om te investeren in je relatie. "

8.4 CONCLUSIE

Er is een duidelijk verband tussen de theorie van Hofstede en Richard D Lewis en de antwoorden en ervaringen van de Nederlandse ondernemers. Ook zijn er duidelijke overeenkomsten te zien tussen de antwoorden en ervaringen van de Nederlandse ondernemers, wat kan betekenen dat de cultuur- en communicatieverschillen niet sectorgevoelig zijn.

9 DE DO'S-EN-DON'TS

Dit hoofdstuk is bedoeld als steuntje in de rug. In dit hoofdstuk zijn een aantal weetjes op een rij gezet over wat wel en niet te doen tijdens het communiceren met Chinezen. De onderstaande adviezen zijn tot stand gekomen op basis van de literatuuronderzoek, in het bijzonder het boek 'Cirkels en rechte lijnen' (Bouwers, 2016), en de praktijkervaringen uit de interviews.

9.1 DE DO'S

In het lijstje hieronder zijn tips weergegeven die de communicatie en het zakendoen met Chinezen zullen bevorderen.

Do's bij onderhandelen en leidinggeven

- Voor de formaliteit/ de show een hoog iemand van je bedrijf sturen
- Zet de belangrijkste man in het midden
- Aandachtig het ontvangen visitekaartje bekijken
- Spullen aanpakken met twee handen
- Stel je flexibel op, plannen kunnen op het laatst wijzigen
- Neem de tijd met het opbouwen van de relatie. Op lange termijn scheelt dit tijd in zaken doen
- Heb een lange adem
- Zorg voor een geschikt visitekaartje. Zorg dat op één kant vertaald is naar het Chinees en zet duidelijk je functie op het visitekaartje
- Als het eenmaal duidelijk is dat je met elkaar in zee gaat en je een goede relatie hebt opgebouwd, zorg dan wel dat je de afspraken zwart op wit laat vastleggen
- Zorg dat je ook tussen de regels door leest. Chinezen zeggen niet snel 'nee' maar ze geven wel non-verbaal veel signalen af
- Uit afkeuring voor, en niet tijdens de officiële vergadering
- Toon afkeuring één op één, niet tegenover een groep. Zo voorkom je gezichtsverlies voor degene die kritiek krijgt
- Laat het team onderling, zonder baas, voorstellen ontwikkelen. Dit zorgt ervoor dat het team meer ruimte krijgt voor creativiteit en in het uiten van hun mening
- Zorg ervoor dat je als leidinggevende eerst het team hun mening laat geven en later pas je eigen mening. Zo voorkom je ja-knikken
- Toon niet teveel twijfels, Chinezen willen graag een sterke leidinggevende
- Bereid je goed voor, Chinezen waarderen dat
- Verdiep je in de Chinese historie, en prijs ze met hun inventiviteit en artistieke prestaties
- Laat vaak je gezicht zien
- Sluit de vergadering die jij organiseert bij het bedanken voor iedereen zijn aanwezigheid
- Neem presentjes mee, dit is een belangrijk onderdeel in zaken doen met China. Let er wel op dat de presentjes gepast zijn.

9.2 DE DON'TS

De lijstjes hieronder geven situaties die je beter kunt vermijden tijdens de communicatie en het onderhandelen met Chinezen.

<u>Slechte manieren</u>
▪ Eerst een ondergeschikte groeten en dan pas de hoogste in de rang ▪ Als ondergeschikte meteen het woord nemen ▪ Blijven zitten terwijl je geïntroduceerd wordt (onbeleefd) ▪ Seniorpersoon alleen bij de voornaam noemen (onbeleefd) ▪ Benadrukken hoe slim of goed je bent (te groot ego) ▪ Complimenten aanvaarden zonder tegenstribbelen (ego) ▪ Doorvragen als de ander iets niet weet of niet wil bespreken (gezichtsverlies) ▪ Te direct nee zeggen ▪ Boos worden ▪ Kennis van het andere geslacht omhelzen ter begroeting (alleen met goede vrienden heb je fysiek contact) ▪ Iemand van een andere geslacht vragen om geboortedag (om een koppelaar een huwelijkskandidaat te laten uitrekenen) ▪ Wijzen met een priemende vinger ▪ Kritiek uiten op een Chinees of op China, Chinezen voelen zich dan persoonlijk aangesproken

<u>Slechte tafelmanieren</u>
▪ Eetstokjes rechtop in je kom rijst steken (ziet eruit als een grafsteen of als wierookstokjes ter ere van de doden) ▪ Eten spiesen met stokjes (associatie met verwonden) ▪ Je kom leegeten (impliceert dat je nog honger hebt) ▪ Jezelf bijschenken en niet eerst je tafelgenoten (onbeleefd) ▪ De eregast met de rug naar de deur toe laten zitten (gastheer en gast moeten kunnen zien wie er binnenkomen) ▪ Niet de gastheer tegenspreken als hij de rekening wil betalen

(Bouwers, 2016)

Valkuilen bij onderhandelen

- Haastig beginnen, neem de tijd om elkaar af te tasten en vertrouwen op te bouwen
- Een beleefd 'ja' interpreteren als instemming, Chinezen zeggen bijna nooit 'nee'
- Het tekenen van een contract interpreteren als het einde van de onderhandeling, nee de Chinezen beginnen pas
- Steeds naar compromissen zoeken, in de ogen van de Chinezen dwing je zo geen respect af
- Tijdens een vergadering met een nieuw voorstel komen, de Chinezen moeten van tevoren overleggen met hogere bazen
- Haast hebben bij het sluiten van een deal, zo kan je je onderhandelingspositie kwijtraken
- Hiërarchische structuren doorkruisen, dit zorgt voor gezichtsverlies voor degene die gepasseerd wordt
- Chinezen kijken je niet graag aan, beschouw dit niet als desinteresse. Maar heb hier respect voor
- Niet bot zijn, niet te direct
- Niet meteen over geld en de deal praten
- Niet schrikken als de Chinezen al vrij snel naar je privéleven vragen

10 DISCUSSIE

In dit hoofdstuk wordt er gekeken hoe het onderzoek is verlopen en of er verbeterpunten zijn. Ook wordt de theorie vergeleken met de praktijkervaringen en worden de deelvragen concreet beantwoord.

Vergelijking theorie en praktijk

Uit de theorie blijkt dat Nederland en China zeer verschillende culturen hebben. Aan de hand van de cultuurmodellen van Geert Hofstede en Richard D. Lewis blijkt dat men in China op een zeer andere manier communiceert. Dat is te zien aan de vergelijking met de zes dimensies van Hofstede. Hieruit blijkt dat China en Nederland op alle dimensies zeer verschillen, behalve op de dimensie 'langetermijngerichtheid'. Ook aan de hand van het LMR-model van Richard D. Lewis zijn er cultuurverschillen gevonden tussen Nederland en China. Nederland en China behoren tot een andere type cultuur volgens Richard D. Lewis. Nederland heeft een lineair-actieve samenleving en China heeft een reactieve samenleving.

Aan de hand van de literatuurstudie blijkt dat China een ingetogen samenleving heeft. Zeker in vergelijking met de verwennerijcultuur van Nederland. Chinezen zijn ingetogen introverte mensen die goed kunnen luisteren. Wat hoog in het vaandel staat in China is de vertrouwensband. Chinezen zijn zeer relatiegericht; eerst moet de relatie goed zijn en dan pas kan er over de deal gesproken worden. China is veel hiërarchischer ingesteld dan Nederland. Ongelijkheid is maatschappelijk geaccepteerd in China. Verder is een status hebben belangrijk. Doordat de status zo belangrijk is in China zijn Chinezen zeer gericht op prestaties en succes, en ze zijn hierin ook zeer gedreven. Materieel succes en ambitie worden hoog gewaardeerd en succes mag aan de buitenwereld getoond worden. Ten slotte is gezichtsverlies leiden een schande in China, en zal dit ook te allen tijde zo veel mogelijk vermeden dienen te worden.

De interviews bevestigen de theorie. Uit het interview met Ying Chang, expert op het gebied van China, blijkt de theorie te kloppen. Verder heeft Ying Chang nog wat aanvullingen op de theorie geleverd. Ying Chang heeft benadrukt dat status hebben in China echt heel belangrijk is en dat je als handelspartner hier ook in mee moet gaan. Zo is het bijvoorbeeld goed om iemand met één van de hoogste functies van het bedrijf naar China te sturen, om zo te laten zien dat je je handelspartners en zijn status respecteert. Verder kwam ook weer de sterke hiërarchische samenleving naar voren en hoe belangrijk het is om de tijd te nemen voor het opbouwen van relaties. Ook kwamen er een paar verschillen met de theorie naar boven. Zoals punctualiteit; uit de theorieën bleek dat Chinezen zeer punctueel en betrouwbaar zijn. Maar uit de verschillende praktijkervaringen, ook met de Nederlandse ondernemers Joop Loomans en Rik de Visser, komt naar voren dat dit voor Chinezen niet geldt. Chinezen zijn niet punctueel en doen veel dingen tegelijk en ze zijn ook niet perse zeer betrouwbaar. In China vindt veel fraude plaats. Pas laat, als de vertrouwensband echt goed is, zijn de Chinezen echt betrouwbaar.

Uit de interviews met twee Nederlandse ondernemers naar hun praktijkervaringen met het samenwerken met partijen in China, blijkt dat er veel overeenkomsten zijn met de literatuur. Joop Loomans en Rik de Visser vertelden allebei over de duidelijk zichtbare machtafstand tussen werkgever en werknemer en dat Chinezen zulke harde werkers zijn. Wat ook weer sterk naar voren kwam was hoe belangrijk de vertrouwensband is voor de Chinezen en hoe belangrijk de eetcultuur voor Chinezen is.

Verder vinden de ondernemers het allebei lastig om hun Chinese handelspartners te peilen. Chinezen zeggen geen 'nee' en geven zelden hun mening. En wordt er problemen ondervonden met het betalen van facturen door de Chinese handelspartners.

Onderzoeksmethodiek

Van te voren was er enige twijfel of er wel genoeg bruikbare literatuur te vinden zou zijn. Gelukkig waren er meer dan genoeg bronnen te vinden over interculturele communicatie. Ook was er al onderzoeksliteratuur beschikbaar waarin Nederland en China worden vergeleken.

De interviews waren zeer nuttig voor specifieke informatie over de praktijk van samenwerken met bedrijven in China. En hierdoor is de informatie in dit onderzoek concreter en duidelijker geworden.

De twee cultuurmodellen uit de onderzoeksliteratuur die zijn gebruikt, gaven een goed uitgangspunt om interviewvragen op te stellen aan ondernemers die ervaringen hebben in China. Ook is de literatuur samen met de interviews goed bruikbaar gebleken voor het maken van adviezen voor Nederlandse bedrijven in de hippische sector.

Daarnaast gaf het handboek 'Dit is onderzoek' van Ben Baarda (2014) over onderzoek doen een handvat voor het zo goed mogelijk uitvoeren van de interviews.

Terugkijkend op het onderzoek kan er worden vastgesteld dat er de juiste literatuurbronnen en cultuurmodellen zijn gebruikt. Als er meer tijd was geweest, hadden er best meer interviews plaats kunnen vinden om een nog completer beeld te krijgen. Een interessant interview had kunnen zijn met een eigenaar van een Nederlandse paardenhandelsstal, die handelt met China. Dit zou interessant zijn omdat dan misschien nog meer op de hippische sector toegespitste adviezen hadden kunnen worden opgesteld. Ook was het interessant geweest om een ondernemer die er niet in is geslaagd om handel met China op te zetten, te interviewen. Hier zouden factoren naar boven kunnen komen waarom het niet gelukt is.

De resultaten

In het Plan van Aanpak zijn vier deelvragen opgesteld, deze zullen kort beantwoord worden:

1. Wat zijn de grote cultuurverschillen tussen Nederlandse en Chinese ondernemingen?

De grote cultuurverschillen zijn:

- Relatiegericht
- De hiërarchische opstelling
- Individualisme
- De opvatting in wetten en regels
- Status
- Confrontatie

2. Wat zijn de gevolgen van de cultuurverschillen voor Nederlandse bedrijven in de praktijk?

Nationale culturen beïnvloeden onderhandelingsprocessen op verschillende manieren:

- De besturings- en beslissingsstructuur en het belang van de status van de onderhandelaars verschilt per nationale cultuur.
- De nationale cultuur beïnvloedt de verhouding tot gezag
- Het beïnvloedt het heersende beeld dat mensen van zichzelf hebben, met name ten aanzien van:
 - De verhouding tussen individu en samenleving
 - De gewenste rollen van mannen en van vrouwen

- Het beïnvloedt de behoefte aan stabiele relaties tussen onderhandelaars.
- Het beïnvloedt de manier van omgaan met conflicten, waaronder het beheersen van agressie en het uiten van gevoelens
- Het beïnvloedt de mate van vertrouwen of wantrouwen in een tegenpartij
- Het beïnvloedt de mate van hardnekkigheid om te streven naar een gewenste uitkomst
- Het beïnvloedt de sfeer van onderhandelingen en het zich houden aan protocollen

3. Hoe kunnen Nederlandse bedrijven hier zo goed mogelijk mee omgaan?

Effectieve interculturele onderhandelingen eisen inzicht in eigen cultuur en de eigen waarden en normen en inzicht in de cultuur en de waarden van de onderhandelingspartners. Het is belangrijk om stil te staan bij wat je kan verwachten en waar de gewoonten van de handelspartner afwijkt van de eigen cultuur. Nationale culturen beïnvloeden sterk onderhandelingsprocessen

4. Hoe ziet de interculturele communicatie tussen een Nederlands bedrijf en een Chinese handelspartner er idealiter uit, wat zijn kritische succesfactoren?
- Het laten zien van respect en interesse voor de Chinese historie en kunst
 - Het laten merken dat de status van de Chinese handelspartner wordt geaccepteerd
 - Dat er tijd wordt genomen voor het opbouwen van een relatie
 - Het niet dwingen van de Chinese handelspartner tot het sluiten van een deal
 - Tussen de regels leren door lezen en dat de non-verbale communicatie van de Chinese handelspartner wordt begrepen

“We hoeven niet hetzelfde te denken. Als we maar kunnen samenwerken.” (Breebaart, 2016)

11 CONCLUSIE

In deze conclusie wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag. De hoofdvraag luidt: *“Wat is voor een Nederlandse onderneming in de hippische sector de meest effectieve manier van communiceren met China?”*.

Duidelijk is geworden dat ondernemers voor het meest effectief (onder)handelen zich goed bewust moeten zijn van de cultuurverschillen tussen Nederland en China. Effectieve interculturele onderhandelingen eisen inzicht in eigen cultuur en de eigen waarden en normen en inzicht en interesse in de cultuur en de waarden van de onderhandelingspartners. Het is belangrijk om stil te staan bij wat je kunt verwachten aan verschillen in cultuur, gewoonten en waarden en normen.

Door inzicht te hebben in de cultuurverschillen kunnen bedrijven een mogelijk succesvolle strategie ontwikkelen bij het vormgeven van hun handelsvoering met China, zodat zij op tijd kunnen ingrijpen bij mogelijke problemen met de communicatie.

Voor alle concrete adviezen op het gebied van communicatie met Chinese zakenpartners, wordt er verwezen naar hoofdstuk twaalf, de aanbevelingen. Maar wat onderliggend cruciaal is voor een goed verloop van de onderhandelingen met Chinese handelspartners is *de persoonlijke relatie*. Een succesvolle onderhandeling in China valt of staat met het opbouwen van een goede relatie. Chinezen zijn zeer relatiegericht: eerst moet de relatie goed zijn en dan pas kan er over een deal gesproken worden. Een relatie opbouwen met de Chinese handelspartner kan een tijd duren. Het is dan ook belangrijk om regelmatig een bezoek te brengen aan China en ook de Chinese handelspartners in Nederland uit te nodigen. Verder zijn respect en aandacht voor hiërarchie en status in het opbouwen van een goede relatie heel belangrijk. Hierop zorgvuldig inspelen en er echt de tijd voor nemen, zal uiteindelijk leiden tot goede resultaten in de samenwerking met een Chinese partner.

12 AANBEVELINGEN

Aan de hand van de bevindingen uit het onderzoek zijn de onderstaande aanbevelingen en adviezen opgesteld voor Horse Lifestyle, die ook bruikbaar kunnen zijn voor andere Nederlandse hippische ondernemingen.

Het hebben van kennis over de andere cultuur en het accepteren en waarderen van de verschillen, zijn de belangrijkste interculturele competenties.

Hiërarchie

Stuur iemand die een hoge functie heeft in uw bedrijf. Uw Chinese handelspartners zullen geheid vragen naar de functie van zijn handelspartners en ze zullen beledigd zijn als ze iemand voor zich hebben die een lagere functie heeft dan zij. Zij zullen dan denken dat u hen niet serieus neemt en niet respecteert.

Weet wie u voor u heeft. Zorg dat u weet wie de 'belangrijkste' man is, de man die de beslissingen maakt, zorg dat u hem in het midden zet en dat u hem overtuigt. Als hij het maar niks vindt dan gaat de deal ook niet door. Maar let wel op dat u de andere mensen niet vergeet, dat komt over als respectloos.

Zorg voor een geschikt visitekaartje. Zorg dat op één kant van het visitekaartje vertaald is in het Chinees en zet duidelijk uw functie erop.

Als u de mening van het team wil, laat het team dan zonder de aanwezigheid van de baas voorstellen ontwikkelen. Dit kan ervoor zorgen dat het team meer ruimte krijgt voor creativiteit en kunnen ze ook makkelijker hun mening geven. En vraag ook eerst naar hun mening voordat u uw eigen mening vertelt want zo krijgt u anders alleen maar jaknikkers.

Neem de tijd!

Een steeds terugkerend begrip bij het zakendoen in China is vertrouwen. Relatie opbouwen wordt vaak onderschat. Neem echt de tijd om te investeren in de relatie; neem de tijd om uw handelspartner te leren kennen en dat zij u kunnen leren kennen. Ga op uitnodigingen in en laat met regelmaat uw gezicht zien. Nodig ze ook eens uit in Nederland. Neem daar ook echt de tijd voor. Neem ze mee op sleeptouw en laat ze bekende elementen van Nederland zien. Neem ze bijvoorbeeld mee naar Amsterdam, de Zaanstreek of een bekende paardenfokkerij. En wat zeker belangrijk is neem ze mee uit eten, en dan wel naar een goed restaurant. Samen eten is zeer belangrijk voor de Chinezen en sla ook zeker geen uitnodigingen af. Leer vooraf goed met stokjes eten.

Let er ook op dat u niet meteen bij de eerste meeting over geld begint. de eerste meeting is puur om elkaar een beetje te leren kennen. Verdiep u ook in de rijkdom van de Chinese geschiedenis (niet alleen in de zwarte pagina's uit de Chinese geschiedenis) en in de Chinese kunst, Chinezen zijn hier trots op en vinden het leuk om te merken dat u zich goed heeft voorbereid. En laten u hier ook graag dingen van zien,

Neem presentjes mee. Chinezen waarderen dit enorm.

Wees flexibel

In de omgang met Chinezen vereist een enorme flexibiliteit. Weer er op voorbereid dat alles op het laatste moment nog kan veranderen. Dus maak wel een planning maar zorg dat die ook nog aangepast kan worden op het laatste moment.

Wetten en regels

Houdt er rekening mee dat de zaken voor uw gevoel wat warrig en ongecontroleerd kunnen verlopen. Doe hier op het begin ook niet te moeilijk over; dwing uw handelspartners niet om een contract te tekenen. Dit kunnen ze niet waarderen. Wel is het goed dat als het eenmaal duidelijk is dat je met elkaar in zee gaat om de afspraken zwart op wit vast te leggen.

Realiseer u ook dat overheidsinstellingen zich meer bezighouden met het zakenleven dan in Nederland. Bijvoorbeeld kan dat ervoor zorgen dat het langer duurt voordat u betaald krijgt. Als Chinese ondernemers geld willen betalen moet dit eerst langs de Chinese belastingdienst, en dit kan een tijd duren voordat ze toestemming geven. Ook heeft de plaatselijke burgemeester veel invloed. Dit hoeft helemaal niet negatief te zijn: als de burgemeester het een goed idee vindt dan kan het ook veel sneller gaan met vergunningen etc. Maar als hij het niet goed vindt dan gaat het ook meteen niet door.

Dus laat u niet ontmoedigen maar heb een lange adem en blijf werken aan de relatie.

Confrontatie

Zorg er te allen tijde voor dat u uw partner geen gezichtsverlies laat lijden. Wees niet te direct en te bot. Zeg op een tactische manier nee en als u kritiek uit zeg dat dan alleen tegen de desbetreffende persoon en niet tegenover een hele groep.

Vraag ook niet door als iemand het niet weet of het niet wilt vertellen. Kijk goed naar de non-verbale communicatie van uw Chinese handelspartners, daar valt veel van af te lezen.

Uit afkeuring voor en niet tijdens de officiële vergadering, Chinezen willen dit graag van te voren weten zodat ze kunnen voorbereiden hoe ze hier op zullen reageren.

Niet onder druk zetten

Zet uw handelspartners niet onder druk. Dit heeft totaal geen zin en kan alleen maar averechts werken. Als Chinezen een vraag niet willen of kunnen beantwoorden kijken ze vaak weg en blijven stil. Dit is een hint dat u als gesprekspartner over een ander onderwerp moet beginnen.

Bescheiden

Wees bescheiden. Chinezen houden niet van opschepperige handelspartners.

Oogcontact

Realiseer u dat Chinezen niet vaak oogcontact maken. Vat dit niet op als ongeïnteresseerd en ga ook niet zoeken naar oogcontact. Het is helemaal niet erg als ze u niet vaak aankijken en zorg dat u ook niet te veel terug staart.

Als de relatie eenmaal goed is dan gaat het zaken doen ook veel makkelijker. Op lange termijn bespaart u tijd. Maar let wel op dat u de relatie blijft onderhouden.

Het is niet de bedoeling dat u een 'Chinees' wordt, maar het gaat erom dat u respect hebt en toont voor uw Chinese handelspartners en voor hun communicatiestijl. U aanpassen aan uw gesprekspartners betekent niet dat u uw principes overboord hoeft te gooien. De bedoeling is dat u uiteindelijk uw boodschap helder en zonder ruis over kunt brengen. uiteindelijk is het het belangrijkste dat u de subtiele signalen die de Chinezen afgeven kunt opvangen en deze leert interpreteren en aan de hand daarvan een goede strategie kunt opstellen.

LITERATUURLIJST

- Andel, K. v. (2015, Augustus 05). *Nederlandse paarden in China; rijkdom met een zwarte rand*. Opgeroepen op Maart 02, 2016, van Horses:
<http://www.horses.nl/algemeen/nederlandse-paarden-in-china-rijkdom-met-een-zwarte-rand/>
- Baarda, B. (2014). Dit is onderzoek. In B. Baarda, *Dit is onderzoek* (p. 192). Houten, The Netherlands: Noordhoff Uitgevers.
- Bouwers, A. (2016). *Cirkels en rechte lijnen*. Amsterdam: Brave New Books.
- Breebaart, L. (2016, Mei 21). Integratie is een verkeerd idee. *de Trouw letter & geest*, p. 40.
- Clegg, S. R., & Hardy, C. (2005). *Studying Organization*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Congrescommissie, 2. S. (2015). *Congres International Management & Culture*. Opgeroepen op Mei 04, 2016, van Synergy.nu: <https://www.synergy.nu/theoretischkadercongres.pdf>
- Dijk, C. V. (2011). *Think globally, act locally*. Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Doorduyn, J. (2012, November 30). *IDS*. Opgeroepen op Maart 2, 2016, van KWPN:
http://www.kwpn.nl/wp-content/uploads/2013/09/2012-24_China_voorkeur_voor_Nederlandse_paarden.pdf
- Garten, F. (2011). Werken met andere culturen. In F. Garten, *Werken met andere culturen* (p. 268). Schiedam: Balmedia.
- Hofstede, G. (sd). *Country Comparison*. Opgeroepen op Maart 3, 2016, van The Hofstede centre:
<http://geert-hofstede.com/netherlands.html>
- Hofstede, G. J., Pedersen, P. B., & Hofstede, G. (2008). *Werken met Cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations* (p. 561). United States of America: Geert Hofstede BV.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2011). *Allemaal Andersdenkenden*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact.
- HumanDimensions. (sd). *CultureActive: LMR model Richard Lewis*. Opgeroepen op Maart 02, 2016, van Human Dimensions:
http://www.humandimensions.nl/nl/tools/interculturele_communicatie_lewis_model
- Lewis, R. D. (2010). *When cultures collide*. Finland: WS Bookwell.
- Lewis, R. D. (sd). *Linear-active*. Opgeroepen op Mei 19, 2016, van CrossCulture:
<http://www.crossculture.com/about-us/the-model/linear-active/>

- Lewis, R. D. (sd). *Multi-active*. Opgeroepen op Mei 19, 2016, van CrossCulture: <http://www.crossculture.com/about-us/the-model/multi-active/>
- Lewis, R. D. (sd). *Reactive*. Opgeroepen op Mei 19, 2016, van CrossCulture: <http://www.crossculture.com/about-us/the-model/reactive/>
- Lewis, R. D. (sd). *The Lewis Model*. Opgeroepen op Maart 02, 2016, van CrossCulture: <http://www.crossculture.com/about-us/the-model/reactive/>
- Lewis, R. D. (sd). *The Lewis Model*. Opgeroepen op April 10, 2016, van Crossculture: <http://www.crossculture.com/about-us/the-model/reactive/>
- Liu, Y. (sd). *Yang Liu Design*. Opgeroepen op Mei 22, 2016, van Yang Liu Design: <http://www.yangliudesign.com/>
- NotCot. (sd). *Interview with Yang Liu*. Opgeroepen op Mei 22, 2016, van NotCot.: <http://www.notcot.com/archives/2007/11/-jean-posted-ab.php>
- Oosterzee, K. v. (2014, Oktober 10). *Samenwerking tussen Academy Bartels en China*. Opgeroepen op Maart 02, 2016, van Horses: <http://www.horses.nl/algemeen/samenwerking-tussen-academy-bartels-en-china/>
- PaardenKennisCentrum. (2014, April 3). *Gezondheid*. Opgeroepen op Februari 12, 2016, van PaardenKennisCentrum: <http://paardenkenniscentrum.nl/pkc/pkc122/>
- Richey, J. (sd). *Confucius (551—479 B.C.E.)*. Opgeroepen op Mei 19, 2016, van Internet Encyclopedia of Philosophy: <http://www.iep.utm.edu/confuciu/>
- SectorRaadPaard. (sd). *Gids voor Goede Praktijken*. Opgeroepen op Februari 14, 2016, van SRP: <http://www.sectorraadpaarden.nl/uploads/gids-voor-goede-praktijken-augustus-versie-1.0.pdf>
- Somers, V. (sd). *Horse Lifestyle*. Opgeroepen op April 10, 2016, van <https://horselifestyle.tv/nl>: <https://horselifestyle.tv/nl>
- Timmer, M. (2015, Augustus 10). *Rotterdammer verkoopt 60 paarden aan China*. Opgeroepen op Maart 02, 2016, van Rijnmond: <http://www.rijnmond.nl/nieuws/132263/Rotterdammer-verkoopt-60-paarden-aan-China>
- Tompensaars, F., & Woolliams, P. (2005). Business en cultuur. In F. Tompenaars, & P. Woolliams, *Business en cultuur* (p. 339). Amsterdam/Antwerpen: Business Contact.
- UniversiteitUtrecht. (sd). *Interculturele communicatie*. Opgeroepen op Maart 02, 2016, van <http://www.uu.nl>: <http://www.uu.nl/masters/interculturele-communicatie>
- Vries, M. d. (2015, Augustus 04). *Nederlandse paarden in China: een slecht verzorgd statussymbool*. Opgeroepen op Maart 02, 2016, van NOS: <http://nos.nl/artikel/2050391-nederlandse-paarden-in-china-een-slecht-verzorgd-statussymbool.html>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1. INTERVIEW MET JOOP LOOMANS

1. Kunt u iets meer vertellen over uw werk in China?

Gedurende 6 jaar werk ik nu voor de Heilan International Equestrian Club. Ik ben daar begonnen vanuit een handelsdelegatie van Nederlandse paarden bedrijven waar toen ook de Universiteit Utrecht aan deel nam. Na een eerste kennismaking van 3 weken heb ik een bedrijfsplan geschreven voor de gezondheidszorg van de paarden, veterinaire opleiding en bouw kliniek, voeding van paarden en training. Hierna een sabbatical genomen en een jaar daar gewerkt. Kliniek ontworpen, dierenartsen op universiteiten uitgezocht, etc.. Na een jaar besloten daar te blijven werken. Ben gemiddeld 8 maanden per jaar in China. Er werken nu 8 dierenartsen in de kliniek, gemiddeld een buitenlander (meest Nederlander) en Chinezen. Op de hele club staan 450 paarden en werken 500 mensen inclusief de show, hotels etc. Elke zaterdagavond een show voor 800 bezoekers met dressuur, Zorro act, aangespannen, Hongaarse post, springen. Daarnaast een team met dressuur, springen en eventing waarmee we door China trekken en een stal met 30 paarden in Breda waar ook ruiters op wedstrijden gaan in Europa

2. Hoe verloopt uw contact met China? Heeft u direct contact met Chinezen?

Ik woon en werk in China het grootste deel van het jaar. Mijn team van studenten en verzorgers en vertalers spreken Chinees en Engels. Mijn Chinees is lang niet goed genoeg. Naast het feit dat ik verantwoordelijk ben voor de gezondheid van de paarden hier heb ik een Chinese collega die de zakelijke en HR zaken doet.

3. Merkt u verschillen in het contact met Chinezen ten opzichte van het contact met Nederlanders? Zo ja, kunt u de drie belangrijkste verschillen noemen?

- Veel minder direct in China
- Geduld is een schone zaak
- Afspraken zijn niet altijd afspraken

4. Liep of loopt u tegen communicatie problemen aan? Zo ja, kunt u de communicatie problemen benoemen en hoe u de communicatie problemen heeft opgelost?

- Niet direct over zaken praten
- Sociale aspecten zijn erg belangrijk, gezin (ook ouders en groot-ouders), sport, hobby, reizen
- Alcohol speelt een belangrijke rol in de communicatie net zoals het eten
- In China gaan mensen voor langdurige relaties op basis van wederzijds vertrouwen

5. Wat zou u adviseren aan een onderneming dat met China gaat handelen?

- a. Wat kan men het beste doen in de communicatie met China?
 - Respect tonen voor je Chinese counterpart

- Investeer in relaties, laat mensen naar Nederland komen om zelf te kijken, neem mensen mee uit eten en niet naar een broodjeszaak.
 - Laat je gezicht vaak zien.
 - Kom je afspraken na (en schrik niet als zij dat niet altijd doen)
 - Heb geduld
 - Respect tonen voor de rijkdom van de Chinese geschiedenis en je daar wat in verdiepen
- b. Wat kan men vooral niet doen in de communicatie met China?
- Mensen onder druk zetten
 - Mensen direct in het gezicht aankijken of aanstaren
 - Uitnodigingen om te komen eten afslaan
 - Uitnodigingen om iets mee te drinken afslaan
 - Je storen aan rokende mensen
 - China veroordelen
6. Hoe zou u uw Chinese handelspartners omschrijven?
- Door de wol geverfde onderhandelaars
 - Slim
 - Uiteindelijk betrouwbaar maar dat duurde wel een paar jaar om daarachter te komen
 - Verstandig omgaan met geld
 - Iedereen moet beter worden aan een overeenkomst
 - Zeer top down georganiseerd
 - Afwachtend
 - Ze nemen geen initiatief
 - Ze zijn beleefd
 - Een beetje opschepperig
 - Ze werken graag alleen
 - De familie is belangrijk
 - Duidelijke hiërarchie
 - Ze geven nooit direct hun eigen mening

7. Heeft u nog wat op te merken wat nog niet gevraagd is?

Mijn ervaring in China is erg positief, maar het heeft een tijd geduurd. Ik zie vaak bij buitenlanders en buitenlandse bedrijven een gebrek aan respect voor China en de Chinese bevolking. Veel mensen kennen de rijkdom van de Chinese geschiedenis niet of alleen de zwarte pagina's uit de geschiedenis. Oordeel zelf maar neem je tijd om daarover na te denken. Veroordeel niet te snel.

BIJLAGE 2. INTERVIEW MET RIK DE VISSER

1. Kunt u iets meer vertellen over uw werk in China?

Ik heb mijn eigen bedrijf, Vista. Vista is een studio voor landschapsarchitectuur en stedenbouw, gevestigd in Amsterdam. De afgelopen drie jaar hebben wij op actieve wijze de Chinese markt verkend. We hebben inmiddels zeven projecten uitgevoerd in China, dit heeft geleid tot het openen van een projectbureau in Beijing, 'Yifang-Vista'. Dit projectbureau is in samenwerking met Chinezen. Deze collega's hebben ze leren kennen in eerdere projecten in samenwerking met Chinezen.

2. Merkt u verschillen in het contact met Chinezen ten opzichte van het contact met Nederlanders? Zo ja, kunt u de drie belangrijkste verschillen noemen?

- De onzekerheid of ze wel betalen. Vaak duurt het erg lang voordat ze betalen. Dit komt o.a. doordat als Chinese bedrijven willen betalen moeten zij eerst toestemming krijgen van de Chinese belastingdienst. Deze goedkeuring duurt lang. Wat ook meespeelt is de onzekerheid over de valuta schommeling
- Ze zijn niet zo betrouwbaar, er vind ook veel fraude plaats: vaak worden bepaalde mensen voorgetrokken. Ook worden veel bedrijven gecontroleerd door de overheid, wat ook een soort sfeer schept.
- De besluitvorming. In China hoeft alleen maar degene die de leiding heeft het idee niet goed te vinden en de plan gaat niet door. In China heeft de burgemeester ook veel meer invloed.
- Je hebt meer te maken met overheidsinstellingen dan in Nederland
- Verschil in het zakelijk verkeer; In Nederland kijkt men vooral naar je voor elkaar kan betekenen, dan maakt het niet zoveel uit of je het goed kan vinden met je handelspartners. Maar China gaat het ook meer over vriendschap.

9 Liep of loopt u tegen communicatie problemen aan? Zo ja, kunt u de communicatie problemen benoemen en hoe u de communicatie problemen heeft opgelost?

- Nederlanders zijn veel zakelijker; van te voren worden er offertes, plan van aanpakken gemaakt voordat de opdracht wordt uitgevoerd. In China is dat niet zo; de regels zijn allemaal wat vager, en het duurt dus lang voordat het geld komt.
- De Chinezen zijn veel meer gesloten, het is erg lastig om hoogte van ze te krijgen
- Ze zeggen nooit "nee"

10 In hoeverre heeft dit tot problemen veroorzaakt?

Het heeft niet voor grote schade gezorgd. Ik heb uiteindelijk altijd het geld gekregen. Ik wordt wel regelmatig gebeld door collega's die tegen dezelfde problemen aanlopen en aan mij vragen hoe ik dat heb opgelost. Een paar collega's van mij die hebben uiteindelijk nooit geld gekregen.

11 Hoe heeft u de verschillen in communicatie aangepakt?

Ik heb me van te voren ingelezen in de Chinese cultuur en om me heen gevraagd naar ervaringen. Verder is het goed om bewust te zijn van de verschillen. En Chinezen accepteren ook dat jij geen Chinees bent en dat je anders bent, ze vinden dit over het algemeen niet zo erg. Als je maar respect toont voor China.

- 12 Wat zou u adviseren aan een onderneming dat met China gaat handelen?
- a. Wat kan men het beste doen in de communicatie met China?
 - The key is investeren in de relatie
 - Laat je gezicht regelmatig zien
 - Mensen uitnodigen om naar Nederland te komen. Leid ze dan ook rond door Nederland, besteed aandacht aan ze
 - Visitekaartje met twee handen aanpakken en met aandacht te bekijken
 - Attenties vinden ze leuk; presentjes, hoffelijkheden
 - Op (etens)uitnodigingen in gaan
 - b. Wat kan men vooral niet doen in de communicatie met China?
 - Ze niet dwingen om je een mening te geven
 - Heb respect voor de Chinese cultuur en historie
 - Begrijp dat China andere normen en waarden heeft
 - c. Hoe zou u uw Chinese handelspartners omschrijven?
 - Ze willen je eerst heel goed leren kennen
 - Ze nemen je graag mee uiteten
 - Warm, hoffelijk, attent en enthousiast
 - Niet open, ze geven geen mening
 - Kritiek uiten is indirect.
 - Persoonlijk contact is heel erg belangrijk
 - Heel duidelijk hiërarchisch
 - Heel belangrijk wie je bent, wat je status is, diploma's
 - Eerste wat ze vragen bij een bedrijf : hoeveel medewerkers je hebt → hoe groter hoe beter
 - Niet zo zwart wit
 - Een echte eetcultuur
 - Erg slim en scherp
 - Ze klagen over eigen overheid, veel vriendjes politiek
 - Ik doe wat voor jou en jij doet wat voor mij
 - Ze vinden het leuk om je China en zijn oude cultuur/historie te laten zien
 - Chinezen willen niet falen, nemen niet snel risico's
 - Beetje opschepperig. Ze laten graag zien als ze veel geld hebben, met mooie auto's etc. De welvaart cultuur is ook nog jong.
 - Dienend
 - Minder loyaal onder elkaar, samenleving competitief , keiharde samenleving

BIJLAGE 3. BEOORDELINGSFORMULIER AFSTUDEERWERKSTUK

Naam student	
Naam beoordelaar	
Functie beoordelaar	1 ^e beoordelaar / 2 ^e beoordelaar
Versie	
Datum beoordeling	
Paraaf beoordelaar De beoordelaar is verantwoordelijk voor het correct invullen van dit formulier	

Toetsingscriteria (zie Leidraad Afstudeerwerkstuk):	Oordeel: O, V, G
Plagiaatcheck via Ephorus (alleen in te vullen (O/V) door afstudeerdocent)	O/V
Rapportage (te beoordelen a.d.h.v. checklist schriftelijk rapporteren)	O/V/G
Samenvatting in een buitenlandse taal	O/V/G

Beoordelingscriteria (zie Leidraad Afstudeerwerkstuk):	Oordeel: Cijfer
Hoofdstukindeling (opbouw)	
Inleiding	
Relevantie	
Probleemstelling en doelstelling	
Diepgang en complexiteit (dubbele weging)	2 x ... =
Innovatie en praktijkgerichtheid (dubbele weging)	2 x ... =
Discussie	
Conclusies	
Aanbevelingen	
Bronnenlijst	
totaal aantal punten	
Niet afgerond eindcijfer *)	: 12 =
*) Het eindcijfer (gemiddelde van de gegeven cijfers) mag alleen worden ingevuld als: alle toetsingscriteria voldoende zijn alle cijfers bij de beoordelingscriteria voldoende (5,5 of hoger) zijn. Is één van deze onderdelen onvoldoende, dan bij het eindcijfer invullen: '<u>onvoldoende</u>'.	

Toelichting op de beoordeling (alle criteria):
--