

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling met

Titel: Cultuurverschillen en de daaruit voortvloeiende problemen in zakelijke onderhandelingen binnen de diamantsector: België - China

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - marketing

Jaar: 2009

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

CAPPIELLO, Stefania
Datum: 14.12.2009

VANDENBERGHE, Ellen

Cultuurverschillen en de daaruit voortvloeiende problemen in zakelijke onderhandelingen binnen de diamantsector: België - China

Stefania Cappiello, Ellen Vandenberghe

promotor :
Prof. Martine VERJANS

Inhoudstafel

Voorwoord en samenvatting

1. Probleemstelling	1
1.1 Praktijkprobleem	1
1.2 Centrale onderzoeksvraag en deelvragen	3
1.3 Onderzoeksopzet	7
1.4 Conceptdefiniëring	8
1.4.1 Basisbegrippen volgens algemene woordenboeken	8
1.4.2 Definities volgens gespecialiseerde auteurs	10
1.4.2.1 Communicatie	10
1.4.2.1.1 Fons Trompenaars	10
1.4.2.1.2 David Pinto	11
1.4.2.1.3 Phil Baguley	12
1.4.2.2 Interculturele communicatie	14
1.4.2.2.1 David Pinto	14
1.4.2.2.2 Phil Baguley	15
1.4.2.3 Interculturele onderhandeling	17
1.4.2.3.1 Leo Goovaerts	17
1.4.2.3.2 Phil Baguley	18
1.5 Tijdsplan	19
2. Cultuur	21
2.1 Definitie cultuur	21
2.1.1 Geert Hofstede en Gert Jan Hofstede	21
2.1.2 Edward Twitchell Hall	25
2.1.3 Fons Trompenaars	26
2.1.4 David Pinto	29

2.2 Niveaus van cultuur	31
2.3 Benaderingen van cultuur	32
3. Cultuurverschillen	33
3.1 Geschiedenis	33
3.2 Cultuurdimensies	35
3.2.1 Geert Hofstede en Gert Jan Hofstede	35
3.2.1.1 Machtafstand	36
3.2.1.2 Collectivisme tegenover individualisme	37
3.2.1.3 Masculiniteit tegenover femininiteit	38
3.2.1.4 Onzekerheidsvermijding	39
3.2.1.5 Lange- tegenover kortetermijgerichtheid	40
3.2.2 Edward Twitchell Hall	41
3.2.2.1 Space Speaks	41
3.2.2.2 High and Low context	43
3.2.3 Fons Trompenaars	44
3.2.3.1 Menselijke relaties	45
3.2.3.2 Tijdsbeleving	55
3.2.3.3 Omgeving	58
3.2.4 David Pinto	59
3.2.5 Richard D. Lewis	65
3.2.5.1 Lineaire tijd	65
3.2.5.2 Multi – actieve tijd	66
3.2.5.3 Cyclische tijd	67
3.3 Eigen theoretisch kader	69
3.3.1 Inleiding	69
3.3.2 Menselijke relaties	70

3.3.3 Tijdsbeleving	73
3.3.4 Omgeving	75
3.4 China	77
3.4.1 Menselijke relaties	77
3.4.2 Tijdsbeleving	82
3.4.3 Omgeving	85
3.5 Hong Kong	87
3.5.1 Menselijke relaties	87
3.5.2 Tijdsbeleving	89
3.5.3 Omgeving	90
3.6 België	91
3.6.1 Menselijke relaties	92
3.6.2 Tijdsbeleving	93
3.6.3 Omgeving	95
3.7 India	96
3.7.1 Menselijke relaties	97
3.7.2 Tijdsbeleving	98
3.7.3 Omgeving	99
4. Religies	100
4.1 Islam	100
4.2 Jodendom	103
4.3 Katholicisme	106
4.4 Hindoeïsme	108
5. Praktijkonderzoek	109
5.1 Respondenten	109
5.1.1 Samenstelling steekproef	109

5.1.2 Voorstelling respondenten	110
5.2 Resultaten	113
5.2.1 Menselijke relaties	114
5.2.2 Tijdsbeleving	124
5.2.3 Omgeving	128
6. Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek	132
6.1 Conclusies	132
6.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek	134
6.3 Wat hebben we geleerd?	135
Lijst geraadpleegde werken	137
Bijlagen	141

Voorwoord

Een voorwoord wordt geschreven op het einde. Met andere woorden, onze Masterproef is afgerond. Anderhalf jaar lang werkten we eraan om uiteindelijk dit eindwerk neer te zetten. Een jaar waarin we hard gezwoged hebben. Maar belangrijker is dat het vooral een jaar was waarin we ontzettend veel geleerd hebben. Niet alleen hebben we leren samenwerken en leren doorzetten, we hebben ook zelfkennis geput uit ons werk.

Naast onze input, hebben we ook veel steun gekregen uit andere hoeken. Vandaar dat we deze mensen ook even, al is het maar schriftelijk, in de bloemetjes willen zetten.

In de eerste plaats willen we onze promotor Professor Martine Verjans bedanken. Dankzij haar coaching en bijsturing kwamen we uiteindelijk tot dit resultaat. Haar raad duwde ons de goede richting uit.

Ook een dankwoord naar de respondenten toe voor hun samenwerking. Zonder hun kostbare en relevante informatie waren we immers niet ver geraakt.

Vervolgens willen we ook de Hoge Raad der Diamant bedanken. Ze zorgden voor een juiste omkadering van onze Masterproef en hielpen ons zoeken naar de respondenten.

Tot slot ook een welgemeende 'dank u' gericht aan onze ouders en vrienden. We waren het afgelopen jaar zeker niet de meest gemakkelijke dochters of vriendinnen. Stress en twijfel waren hier de oorzaak van. Maar allen waren ze zo geduldig en steunden ons op zo'n manier dat wij de emoties, die soms erg hoog konden oplopen, onder controle hielden.

We wensen U, als lezer, alvast veel plezier bij het lezen van onze Masterproef.

Ellen Vandenberghe en Stefania Cappiello

Samenvatting

Onderhandelingen kunnen volgens ons omschreven worden als het streven naar een gemeenschappelijk doel, waarbij de belangen van beide partijen nagestreefd worden, zonder dat één van beide partijen nadeel ondervindt bij deze overeenkomst. Wanneer er een zakelijke onderhandeling plaatsvindt tussen twee personen van eenzelfde cultuur dan zullen er zich relatief weinig problemen voordoen. Maar als twee verschillende culturen geconfronteerd worden in een onderhandeling, kan het weleens gebeuren dat het uiteindelijke resultaat minder positief is. Onbegrip en een beperkte kennis van de andere cultuur zijn hier mogelijk de oorzaak van.

Indien men langdurige relaties wilt opbouwen met buitenlandse zakenpartners, kan men niet anders dan kennis verwerven over de vreemde cultuur evenals er respect voor opbrengen. Deze kennis kan zelfs leiden tot een concurrentieel voordeel en een sterkere onderhandelingspositie.

Het was dat aspect van cultuur dat we nader wilden onderzoeken en meer bepaald in de Antwerpse diamantsector. Vandaar onze centrale onderzoeksvraag: *Welke zijn de cultuurverschillen tussen de onderhandelaars in de diamantstad Antwerpen enerzijds en China anderzijds, en welke problemen vloeien daaruit voort tijdens het zakelijk onderhandelen?*

Die centrale onderzoeksvraag wordt verder besproken in het eerste hoofdstuk, samen met de deelvragen. Ze zijn het gevolg van het praktijkprobleem, dat tevens aan bod komt in hoofdstuk 1. Verder wordt er ook dieper ingegaan op het onderzoeksopzet en op de conceptdefiniëring, die nodig was voor een eenduidige interpretatie van de begrippen gebruikt in het onderzoek.

Cultuur kan gedefinieerd worden als een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels dat groepen van elkaar onderscheidt. Binnen de groep wordt cultuur van generatie op generatie doorgegeven. Cultuur beïnvloedt iemands gedrag op een onbewuste wijze. In hoofdstuk 2 gaan we na hoe onze primaire auteurs, waaronder Hofstede, Trompenaars, Hall en Pinto cultuur omschrijven. Ook de niveaus en de benaderingen van cultuur worden

aangehaald. Cultuur komt immers voor op meerdere niveaus. Het kan op nationaal of regionaal niveau voorkomen, maar bijvoorbeeld even goed op sociale – klassenniveau. In ons onderzoek is niet elk niveau even relevant. Daarom dat we in de volgende hoofdstukken enkel het nationale/regionale/etnische niveau, het religieuze en het taalniveau belichten.

In het derde hoofdstuk zullen we verder ingaan op cultuurverschillen en meer bepaald de dimensies waarin deze opgedeeld kunnen worden. Hiervoor namen we het werk door van 5 primaire auteurs, namelijk Hofstede, Hall, Trompenaars, Pinto en Lewis. Op basis van hun dimensies hebben wij ons eigen theoretisch kader opgesteld, waarin vooral Trompenaars een belangrijke rol krijgt toebedeeld. Zijn werk vormt immers de rode draad van ons kader. Volgens Trompenaars onderscheiden culturen zich door de aanpak die zij bieden voor bepaalde problemen. Die problemen situeren zich binnen de menselijke relaties die een individu onderhoudt met anderen, binnen de manier waarop een individu tijd beleeft en binnen de omgeving waarin het individu zich bevindt. Hofstede en Lewis voegen we toe aan ons kader, omdat hun theorieën aanvullend zijn bij het werk van Trompenaars. Pinto en Hall komen daarentegen grotendeels overeen met de theorieën van onze hoofdauteur en vallen aldus weg. Verder passen we de uiteindelijke dimensies van ons theoretisch kader toe op onze doelcultuur China en Hong Kong en op de bronculturen België en India.

In het vierde hoofdstuk bespreken we kort de representatieve religies de Islam, het Jodendom, het Katholicisme en het Hindoeïsme. Het is vooral de bedoeling de religies te situeren.

Het vijfde hoofdstuk licht vooreerst kort toe hoe we de steekproef hebben samengesteld, met daaropvolgend de voorstelling van onze 11 respondenten die ons van replek dienden in de semi – gestructureerde interviews. De resultaten uit ons kwalitatief onderzoek, hebben we in sectie 5.2 vergeleken met onze bevindingen uit de literatuur. We weten maar al te goed dat we resultaten uitgaande van kwalitatief onderzoek (interviews) niet mogen veralgemenen. Maar toch hebben we voor zover als mogelijk getracht afwijkingen ten opzichte van eerder kwalitatief onderzoek te verklaren.

We vonden afwijkingen voor de dimensies 'specifiek tegenover diffuus', 'prestatie tegenover toeschrijving', 'korte – tegenover langetermijngerichtheid' en 'internalisme tegenover externalisme'.

Uit de antwoorden van de respondenten blijkt dat er in meer of minder mate cultuurverschillen terug te vinden zijn tussen China en Hong Kong enerzijds en België en India anderszijds voor alle dimensies, met uitzondering van de dimensies 'specifiek tegenover diffuus' en 'externalisme tegenover internalisme'. De mogelijke verklaringen voor de afwijkingen tussen de literatuur en de perceptie van de respondenten bespreken we in het laatste hoofdstuk.

De afwijking van de dimensie 'specifiek tegenover diffuus' is wellicht sectorgebonden. Volgens de literatuur is China diffuus. Dit wordt tegengesproken door de respondenten. Enkel het controle – interview met een zakenman uit de doe – het – zelf – sector sluit zich aan bij de literatuur. Deze afwijking kan dus misschien te wijten zijn aan de invloed van de sector (diamant).

De bevindingen uit de interviews omtrent de dimensies 'internalisme tegenover externalisme' en 'prestatie tegenover toeschrijving' wijken af ten opzichte van de literatuur, mogelijk doordat cultuur geen vaststaand gegeven is, maar evolueert. Daarenboven is China een land dat een enorm snelle ontwikkeling heeft gekend. Dit zorgt ervoor dat je als Chinees tegenwoordig je status ook via prestatie en niet enkel meer door toeschrijving kan verwerven en dat externalisme plaats heeft gemaakt voor internalisme.

De dimensie 'korte – tegenover langetermijngerichtheid' vindt haar afwijking mogelijk zowel terug in de sector als in de evolutie van cultuur. De diamantsector wordt gekenmerkt door een kortetermijngerichtheid. Dit zorgt er wellicht voor dat de Chinezen zich bij het zakendoen naar de norm zullen gedragen. Anderzijds beweren bepaalde respondenten dat China geëvolueerd is naar een langetermijngerichtheid, daar waar ze vroeger door het heersend politiek systeem tot kortetermijngerichtheid genoodzaakt werden.

We sluiten af met aanbevelingen voor verder onderzoek. We betreuren het dat we amper iets te weten zijn gekomen over religie en welke invloed zij gehad zou

hebben op cultuur. Dit is dan ook het belangrijkste punt dat we naar voren schuiven in onze aanbevelingen.

Natuurlijk hebben we ontzettend veel bijgeleerd tijdens het werken aan onze eindverhandeling, zoals we toelichten in hoofdstuk zes.

1. Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

Een goede onderhandeling is: in overleg een overeenkomst bereiken waarbij de doelstellingen en belangen van alle partijen gediend zijn en die voor iedereen aanvaardbaar is. Dit is althans hoe wij een onderhandeling zouden definiëren.

Er dient echter wel rekening gehouden te worden met het feit dat zowel de belangen, als de cultuur van de confronterende partijen kunnen verschillen en dus een invloedrijke factor zijn in onderhandelingen.

Dus kennis van de cultuur van onze onderhandelingspartner is van groot belang om tot een succesvolle uitkomst te leiden.

In een wereld waar globalisering niet meer weggedacht kan worden, is internationale samenwerking belangrijker dan ooit. Men kan dus niet anders dan kennis verwerven over andere culturen, als men met buitenlandse partners goede contacten wilt opbouwen en onderhouden. Langdurige relaties berusten voorts ook op wederzijds vertrouwen en respect voor elkaar tradities.

Ditzelfde kan uitgedragen worden in de bedrijfscontext, een onderhandeling kan alleen maar slagen als men rekening houdt met elkaars waarden en normen en dit kan enkel als men kennis heeft van deze waarden en normen. Dit is de basis voor langdurige zakenrelaties, maar het kan ook bijdragen tot een sterkere onderhandelingspositie.

De sector waarbinnen wij een onderzoek zullen voeren naar de aanwezige culturen, is deze van de diamant. Volgens publicatie in het Nieuwsblad (2008) stelt de diamantsector in België 34 000 mensen te werk, waarvan 8000 op directe wijze en 26 000 op minder directe wijze zoals mensen uit de bankwereld of zij die de diamanten transporteren.

In de diamantsector voltrekken zich twee relaties. We hebben enerzijds de commerciële transacties met betrekking tot de verkoop van diamanten en anderzijds de transacties betreffende het slijpen van ruwe diamanten. We veronderstellen dat in beide relaties de sectorcultuur een grote invloed uitoefent.

Dit werd tot nog toe nog niet grondig nagegaan. Een verklaring hiervoor kan gezocht worden in het feit dat de diamantsector altijd een zeer bijzondere en vrij gesloten gemeenschap is geweest. Literatuur over de sectorcultuur is bijgevolg zeer schaars, ze bestaat voornamelijk uit artikels uitgebracht door het diamanttijdschrift IDEX of vulgariserende toeristische boeken.

Binnen de diamantsector zullen wij ons onderzoek wijden aan twee grote partijen, namelijk België en China.

Als één land bol staat van tradities en protocollen is het China wel. Mianzi (Gezicht of aanzien) en Guanxi (netwerken) zijn maar enkele begrippen die een toonbeeld zijn van diepgewortelde tradities en opvattingen.

China is de derde grootste diamantenmarkt. Het volgt de Verenigde Staten en Japan op als respectievelijk 2^{de} en 3^{de}. En het lijkt erop dat de USA zelfs zal moeten inboeten voor China. Dit laatste is te danken aan Hong Kong. De bijzondere bestuursregio (en sinds 1997 weer behorende tot China) heeft een lange geschiedenis als "exchange centre" tussen China en de rest van de wereld. Dankzij de financiële veiligheid, professionele trade shows (beurzen) en een open en verwelkomend beleid neemt Hong Kong een cruciale positie in in de diamantwereld en niets wijst erop dat daar snel verandering in zal komen (Antwerp Facets magazine, 2005).

België, en meer bepaald Antwerpen, zijn ook geen onbekenden in de diamantwereld. De stad aan de Schelde is al sinds de 16^{de} eeuw het wereldcentrum voor diamant. Daarvoor deed Brugge dienst als diamantstad, maar na de verzanding van de natuurlijke havengeul kwam daar verandering in. De Antwerpse diamantsector haalt jaarlijkse omzetten van 29 miljard dollar en maakt hierdoor 8% uit van de Belgische export. (ABC van diamant, 2006).

Binnen deze twee nationale sectoren opereren mensen. En deze mensen delen niet allemaal noodzakelijk dezelfde cultuur. Hoewel de Chinese sector overwegend homogeen is, kan men dit niet zeggen over de Antwerpse sector. Deze laatste sector is een smeltkroes van enerzijds nationaliteiten en/of geografische groepen zoals Vlamingen, Walen, Russen en Indiërs, en anderzijds van religieuze groepen zoals Joden, Christenen en Boeddhisten. Naast cultuur beïnvloedt ook religie de diepste waarden en normen die elkeen in zich draagt. Hofstede & Hofstede (2006) stellen het volgende: "*Regionale, etnische en*

religieuze culturen veroorzaken verschillen binnen landen; etnische en religieuze groepen trekken zich soms weinig aan van politieke landgrenzen" ... "Regionale, etnische en religieuze culturen, voor zover ze van de geboorte af zijn aangeleerd, kunnen in dezelfde termen worden beschreven als nationale culturen: in principe zijn dezelfde dimensies die we konden onderscheiden bij nationale culturen ook van toepassing op deze binnenlandse verschillen" (p. 47)

Het probleem situeert zich dan ook hier. Bij elke onderhandeling worden twee culturen met elkaar geconfronteerd. Indien de culturen op zich nauwelijks van elkaar verschillen, doen er zich weinig tot geen problemen voor.

Maar over het algemeen verschillen culturen wel.

Indien men zich als onderhandelende partij niet voorbereidt op de ander of men negeert de vreemde cultuur, dan loopt het onderhandelingsproces verre van soepel. Gênante of zelfs vernederende situaties ontstaan die het gesprek tot een slecht einde kunnen brengen en de relatie tussen beide partners kan schaden.

Bijgevolg willen we nagaan wat cultuur precies is en wat de impact ervan is op het menselijke gedrag en dan vooral in het zakelijk onderhandelen.

1.2. Centrale onderzoeksvraag en deelvragen

De centrale onderzoeksvraag is:

"Welke zijn de cultuurverschillen tussen de onderhandelaars in de diamantstad Antwerpen enerzijds en China anderzijds en welke problemen vloeien daaruit voort tijdens het zakelijk onderhandelen."

Met andere woorden, we willen nagaan welke invloed cultuur heeft op onderhandelingen tussen enerzijds diverse nationaliteiten of geografische groepen gekoppeld aan een geloofsovertuiging in België en anderzijds China. Dit onderzoek zal specifiek betrekking hebben op de diamantsector. Om ons onderzoek verder uit te diepen, stellen we de volgende deelvragen:

1. *Wat is cultuur en wat zijn cultuurverschillen?*

Cultuur is een eeuwenoud begrip. Zoals wij als mens evolueren, is ook het begrip op zich geëvolueerd. Aanvankelijk betekende het 'het bewerken van de grond', naar het Latijnse werkwoord 'Colere'.

Intussen heeft het een veel ruimere betekenis. Van Peursen (1975, p. 7 - 8) heeft het in zijn boek *Strategie van de cultuur* over twee verschuivingen. Er is in de eerste plaats de verruiming van het begrip. Het gaat niet enkel meer om die dingen die de menselijke geest verfijnen zoals kunst of religie. Het gaat ook om de uiting van de menselijke manier van leven. Het gaat bijvoorbeeld niet meer om kunst op zich, maar ook om de manier waarop de mens deze beleeft. Ook onze eetgewoonten en – gebruiken, kledingsstijl, enz. vallen onder deze noemer. De tweede verschuiving is de dynamisering van het cultuurbegrip. Daar waar cultuur voorheen als zelfstandig naamwoord werd gebruikt, komt het tegenwoordig veelvuldig als werkwoord voor. Een cultuur beleef je. Je uit het, je percipieert het bij anderen.

Natuurlijk beleeft niet iedereen cultuur op dezelfde wijze. We zullen verder in onze eindverhandeling de verschillende niveaus van cultuur verduidelijken. Op elk niveau ontstaan er verschillen tussen de groepen. Het is dankzij die verschillen dat bepaalde groepen zich onderscheiden van anderen.

We willen nagaan wat cultuur nu precies inhoudt, welke definities er aan gegeven worden, hoe deze geuit wordt en welke dimensies cultuur inhoudt. Ook zullen we onderzoeken wat begrepen wordt onder een cultuurverschil en op welke wijze ze voorkomen, met andere woorden hoe ze zich uiten in gedrag.

2. Welke "protocollen" past men toe tijdens het zakelijk onderhandelen in de diamantsector?

Aangezien er nauwelijks geschreven bronnen zijn over specifieke zakelijke gebruiken bij onderhandelingen in de diamantsector, gaan we door middel van interviews met bevoorrechte getuigen onderzoeken met welke "protocollen" men rekening moet houden, en of deze die in de beperkte literatuur beschreven worden, effectief toegepast worden. Het gaat hier bijvoorbeeld over de 'Mazal', een handdruk die wordt gegeven bij bezegelen van een deal. Ook zullen we trachten te achterhalen of er protocollen zijn, eigen aan de cultuur van bepaalde geografische- of geloofsgroepen waarmee men in aanraking komt.

3. *Wat kenmerkt de Chinese cultuur en hoe heeft dit zijn weerslag op onderhandelingen in de diamantsector?*

"Het Westerse denken is beïnvloed door Grieken, de waarden van het Christendom, de verlichting enz. Wij ervaren een aantal waarden die ontstaan zijn vanuit die tradities, intuïtief als universeel en algemeen geldend. Het Chinese denken is beïnvloed door volkomen andere inzichten en tradities, die door Chinezen intuïtief als algemeen geldend worden ervaren". (Boden, 2006, p. 24)

Een onderhandelaar kan dus best inzicht verwerven in de Chinese cultuur alvorens hij ermee geconfronteerd wordt. Een grondige kennis ervan evenals van hun beschaving helpt het onderhandelingsproces al een hele stap verder, gezien de Chinezen enorm vasthouden aan hun culturele tradities en gewoonten. Wij willen onderzoeken welke kenmerken de Chinese cultuur tekenen en hoe die kenmerken van belang zijn in een onderhandeling.

4. *Met welke bronculturen , in België (Antwerpen), moeten we rekening houden in de diamantsector en wat zijn hun kenmerken?*

Zoals hierboven reeds beschreven zullen er meerdere culturen met elkaar worden geconfronteerd bij onderhandelingen in de diamantsector. Om tot een geslaagde onderhandeling te komen is het belangrijk dat beide partijen reeds op voorhand kennis hebben genomen van elkaars cultuur, zodat zij ook weten van elkaar met welke tradities zij rekening moeten houden. Wij zullen ons echter in ons onderzoek beperken tot een aantal bronculturen, die relevant zijn voor ons onderzoek. Dit wil zeggen, die bronculturen die ruim vertegenwoordigd zijn in Antwerpse diamantsector. De bedoeling hierbij is dat we gaan onderzoeken wat de kenmerken van deze bronculturen zijn en hoe elk van deze culturen verschilt ten opzichte van de Chinese cultuur.

5. *Hoe beïnvloeden de cultuurverschillen tussen de verscheidene bronculturen enerzijds en de Chinese cultuur anderzijds de onderhandelingen in de diamantsector?*

We hebben reeds vermeld bij de voorgaande deelvraag dat we de kenmerken van de voor ons relevante bronculturen gaan onderzoeken. Eens deze

kenmerken in kaart gebracht zijn, is het belangrijk om te weten hoe deze kenmerken de commerciële onderhandelingen binnen de diamantsector zullen beïnvloeden. Het is meer dan aangewezen dat beide partijen op voorhand informatie inwinnen over de cultuur van de gesprekspartner zodat beide partijen zich zullen kunnen aanpassen om een goed resultaat bij het onderhandelen te bekomen.

6. Zijn er verschillen in onderhandelingen wat betreft de zuivere commerciële handelstransactie tussen koper en verkoper enerzijds en anderzijds de relatie tussen een ruwe diamanthandelaar en zijn slijper?

Enerzijds hebben we de zuivere commerciële handelstransactie tussen een koper en een verkoper. Dit kan rechtstreeks gebeuren ofwel via een intermediair of ook makelaar genoemd, die prijzen bedingt tussen de koper en de verkoper. Maar anderzijds bestaat er ook een transactie tussen de handelaar van ruwe diamanten en de diamantslijper. Het is namelijk zo dat er veel ruwe diamanten aankomen in Antwerpen, en vervolgens getransporteerd worden naar China zodat deze daar bewerkt kunnen worden. China is gekend als een van de lage loonlanden en het is dus voordelig voor handelaren in Antwerpen om hun ruwe diamanten te laten slijpen door goedkope specialisten in China. Nadat deze diamanten geslepen zijn, zullen ze terug naar Antwerpen vervoerd worden waarna ze weerom terechtkomen in commerciële transacties tussen een koper en een verkoper. We zullen onderzoeken wat de kenmerken van beide soorten onderhandelingen zijn en of zij eventueel onderling verschillen.

1.3. Onderzoeksopzet

We beginnen met een literatuurstudie op basis van wetenschappelijke literatuur. Het betreft zowel boeken als artikels, die relevant zijn voor de eenduidige interpretatie van de gebruikte begrippen en voor de uitwerking van het onderwerp. Deze grondige literatuurstudie zal ons inzicht geven in wat men verstaat onder cultuur en de diverse elementen die een cultuur bepalen. Vervolgens zullen we nagaan welke bronnen of oorzaken aan de basis van culturen liggen en hoe men culturen onderling kan vergelijken. Nadien zullen we de kenmerken van de nationale, regionale en religieuze bronculturen van de onderhandelaars in België enerzijds en de Chinese cultuur anderzijds in kaart brengen. Het is belangrijk om hierbij een duidelijke afbakening te maken van de belangrijkste, meest aanwezige bronculturen die we bij ons onderzoek zullen betrekken.

Vervolgens kunnen we achterhalen in welke mate de diverse bronculturen ten opzichte van onze doelcultuur onderling verschillen. Bovendien willen we nagaan of er een impact bestaat van de sectorcultuur.

Verder hopen we ook om via deze literatuurstudie te achterhalen hoe deze verschillen zich uiten in de zakelijke onderhandelingen en meer bepaald in het gedrag van de onderhandelaars zelf.

Daarna gaan we op basis van onze literatuurstudie een theoretisch kader opstellen van cultuurdimensies, dat als basis zal dienen voor onze halfgestructureerde interviews met bevoorrechte getuigen uit de diamantsector. Deze bevoorrechte getuigen zijn onderhandelaars in België (Antwerpen) die zaken doen met Chinezen. De HRD zal ons de nodige contactgegevens bezorgen.

De bedoeling is dat uit deze interviews zal blijken welke problemen er uit cultuurverschillen in onderhandelingen voortvloeien en hoe men deze problemen (eventueel) kan oplossen of hierop kan anticiperen.

Achteraf zullen we de resultaten van de interviews vergelijken met de theorie die we bestudeerden in de literatuurstudie. Indien deze theorie niet in overeenstemming is met de opgedane informatie uit de interviews, zullen we via nieuwe interviews hier verdere verklaringen voor zoeken.

1.4 Conceptdefiniëring

1.4.1. Basisbegrippen volgens algemene woordenboeken

- Onderhandeling: Van Dale definieert een onderhandeling als: "*Onderlinge bespreking om tot een overeenkomst, een verdrag te geraken*". (Van Dale, 2005, p. 2388)

Onderhandelen betekent volgens het Witte Woordenboek: "*Iets bespreken met het doel tot een overeenkomst te komen*". (Prisma, 2007, p. 913)

- Commerciële transactie: "*Een overeenkomst van zakelijke aard, van koop en verkoop, als in de handel, op zakelijk grondslag*". (Van Dale, 2005, p. 3649)

Het Witte Woordenboek behandelt de termen commercieel en transactie afzonderlijk. Commercieel betekent: "*in, van, betreffende de handel*". (Prisma, 2007, p. 269). Transactie betekent: "*handelsovereenkomst, koop of verkoop*". (Prisma, 2007, p. 1338)

- Nationaliteit: Volgens Van Dale gaat het bij nationaliteit om: "*De hoedanigheid van tot een bepaalde natie te behoren of een bepaalde natie uit te maken. Het is een collectieve aanduiding van personen die tot een bepaalde natie behoren*". (Van Dale, 2005, p. 2260)

Nationaliteit heeft volgens het Witte Woordenboek twee betekenissen: "*het behoren tot een bepaalde natie of staat*" of "*de mensen die behoren tot een bepaalde staat*". (Prisma, 2007, p. 872)

- Intermediair: Van Dale definieert het begrip als volgt: "*Een bemiddelaar of intermedium*". (Van Dale, 2005, p. 1539)

Een intermediair is volgens het Witte Woordenboek simpelweg een "*tussenpersoon*". Maar wanneer we naar de verklaring van een intermedium kijken wordt het als volgt omschreven: "*Persoon of zaak die de verbinding van andere personen of zaken teweegbrengt*". (Prisma, 2007, p. 627)

- Cultuur: Volgens Van Dale betekent cultuur: "*de toestand van de beschaving met betrekking tot een bepaald volk of een bepaalde tijd*". Van Dale definieert het ook op een andere manier, zijnde: "*het geheel van normen, waarden, omgangsvormen e.d. in een organisatie of groep*". (Van

Dale, 2005, p. 702). Het Witte Woordenboek stelt: "*wijze waarop een maatschappij haar normen en waarden inricht*". (Prisma, 2007, p. 292)

- Intercultureel: Volgens Van Dale: "*De relatie van verschillende culturen betreffend, tussen de culturen*". (Van Dale, 2005, p. 1538) Het witte woordenboek definieert intercultureel als volgt: "*betreffende (de verhouding tussen) verschillende culturen*". (Prisma, 2007, p. 626)

- Broncultuur: (alle culturen die onderhandelen met China)

→ brontaal: (de) uitgangstaal bij het vertalen naar een andere taal tgov. doeltaal.

→ brontekst: tekst die aan de grondslag ligt aan een vertaling, tgov. doeltekst.

Uit deze twee definities kan bijgevolg de definitie van een broncultuur afgeleid worden, wij zouden deze als volgt omschrijven: de culturen die aan de grondslag liggen van de vergelijking tussen culturen en waarmee dus alle andere (doelculturen) vergeleken worden.

(Van Dale, 2005, p. 559)

- Doelcultuur: (China)

→ doeltaal: taal waarin vertaald wordt , tgov. brontaal.

→ doeltekst: tekst die het resultaat is van een vertaling, tgov. brontekst.

Uit bovenstaande twee definities kunnen we het volgende afleiden, omtrent de term doelcultuur:

cultuur die vergeleken wordt met de broncultuur.

(Van dale, 2005, p.803)

1.4.2 Definities volgens gespecialiseerde auteurs

1.4.2.1 Communicatie

1.4.2.1.1 Fons Trompenaars

"In wezen is communicatie natuurlijk uitwisseling van informatie en wel in woorden, ideeën of gevoelens. Informatie is de drager van de betekenis. Communicatie kan alleen tot stand komen tussen mensen die tot op zekere hoogte een betekenissysteem delen." (Trompenaars, 1993, p. 85)

Verbale communicatie

Om hier een onderscheid te kunnen maken, deelt Trompenaars culturen op in een verbale en zwijgende cultuur. Hij beweert dat het Westen voornamelijk een verbale cultuur is, doordat westerlingen communiceren via papier, film en via praten. Hoewel zij sterk variëren in hun stijl van discussiëren, zullen ze steeds zenuwachtig reageren wanneer er een stilte valt.

Een zwijgende cultuur is volgens Trompenaars typerend voor Oosterse talen. Deze verschillende manieren van communicatie brengen veel moeilijkheden met zich mee, wanneer oosterlingen en westerlingen communiceren. Een voorbeeld hiervan is dat momenten van stilte door een westerling worden opgevat als gebrekkige communicatie, terwijl dit voor een oosterling een blijk van respect geeft doordat je de tijd neemt om zijn woorden te verwerken.

(1993, p. 85-86)

Non-verbale communicatie

"Onderzoek heeft uitgewezen dat ten minste 75 procent van alle communicatie non-verbaal is." (1993, p. 87) Dit geldt niet enkel voor de zwijgende culturen, maar ook voor de westerse verbale culturen. Een voorbeeld van deze non-verbale vorm van communicatie is het maken van oogcontact, dat in Westerse landen essentieel is voor het tonen van belangstelling. Maar de mate waarin oogcontact gebruikt wordt varieert sterk van cultuur tot cultuur. Zo zal men in

sommige landen oogcontact gebruiken als teken van respect voor iemand die ouder is, terwijl het in andere landen onbeleefd zal zijn wanneer men een individu recht in de ogen aankijkt. Andere voorbeelden van non-verbale communicatie, waarin emotionele en neutrale culturen verschillen is het maken van lichamelijk contact. Dit wordt door Trompenaars omschreven als "*de normale afstand tussen mensen en codes over wat privé is en wat niet*". (1993, p. 87-88)

1.4.2.1.2 David Pinto

"Communicatie is een proces waarbij een zender, een ontvanger en een boodschap betrokken zijn. Er zijn zeer veel verschillende kanalen via welke deze boodschap van de ene persoon naar de andere kan worden overgebracht."
(Pinto, 1998, p.22)

Volgens Pinto vindt effectieve communicatie plaats, als de boodschap door de ontvanger begrepen wordt. Wat vooral van belang is, is dat deze zo geïnterpreteerd wordt zoals deze door de zender bedoeld is. Ook moet de boodschap geformuleerd worden op zodanige wijze dat de ontvanger niet beledigd wordt omwille van andere gebruiken en regels van communiceren.
(1998, p. 23)

Pinto geeft hiervoor vier voorwaarden, die nodig zijn zodat er communicatie kan plaatsvinden, die zowel effectief als doelgericht is. De vier voorwaarden zijn:

1. Technische voorwaarde: men moet elkaars (gebaren)taal verstaan. Het kan nodig zijn dat men voor het juist overbrengen van deze boodschap, men elkaar moet kunnen zien en/of horen. Zo kan een te grote onderlinge afstand of achtergrondlawaai de effectieve communicatie verstoren.
2. Cognitieve voorwaarde: de partijen moeten met elkaar communiceren op een voor beide verstaanbaar intellectueel niveau en over een onderwerp waar beide partijen enige voorkennis van hebben.

3. Interpretatieve voorwaarde: dit wil zeggen dat de gesprekspartners, die al aan bovenstaande voorwaarden voldoen, ook nog dezelfde interpretatie geven aan de gebruikte woorden.

Iedere taal kent spreekwoorden, gezegden, verwijzingen en vergelijkingen. Deze worden vaak aangehaald om iets te verduidelijken. Voor iemand voor wie die taal niet de moedertaal is, kan dit echter juist verwarrend of onlogisch overkomen. Omdat de figuurlijke betekenis onbekend is, wordt de letterlijke betekenis genomen.

4. Affectieve voorwaarde: Hier moeten buiten de bekendheid van de gebruikte taal, gebaren en handelingen, ook de emoties dezelfde betekenis voor beide partijen oproepen. Het is voornamelijk deze laatste voorwaarde die voor obstakels zorgt, doordat twee mensen die dezelfde taal spreken er gemakkelijk van uitgaan dat zij ook dezelfde betekenis geven aan de gebruikte woorden, handelingen en emoties.

(1998, p. 25-27)

1.4.2.1.3 Phil Baguley

"Communication is the process that occurs when ideas, information and feelings are conveyed between individuals or groups of individuals for deliberate purposes". (Baguley, 1988, p. 6)

Phil Baguley verstaat onder communicatie dus het overdragen van ideeën, informatie en gevoelens. Het gaat verder dan het louter doorsturen van gegevens. Zo is het uitdrukken van lof of ongenoegen eveneens communicatie. Ook meningen delen of geven valt onder de noemer. Kakabadse et al. (in Baguley, 1988) halen de componenten van communicatie aan: feiten, gevoelens, waarden en opinies.

Baguley classificeert communicatie naargelang de aard. Enerzijds is er de verbale communicatie. Die dekt alle mogelijke aspecten van de taal. Deze vorm van communicatie gaat niet enkel om woorden en hun gesproken of geschreven versie, maar ook over het volume, de snelheid, het accent enz.

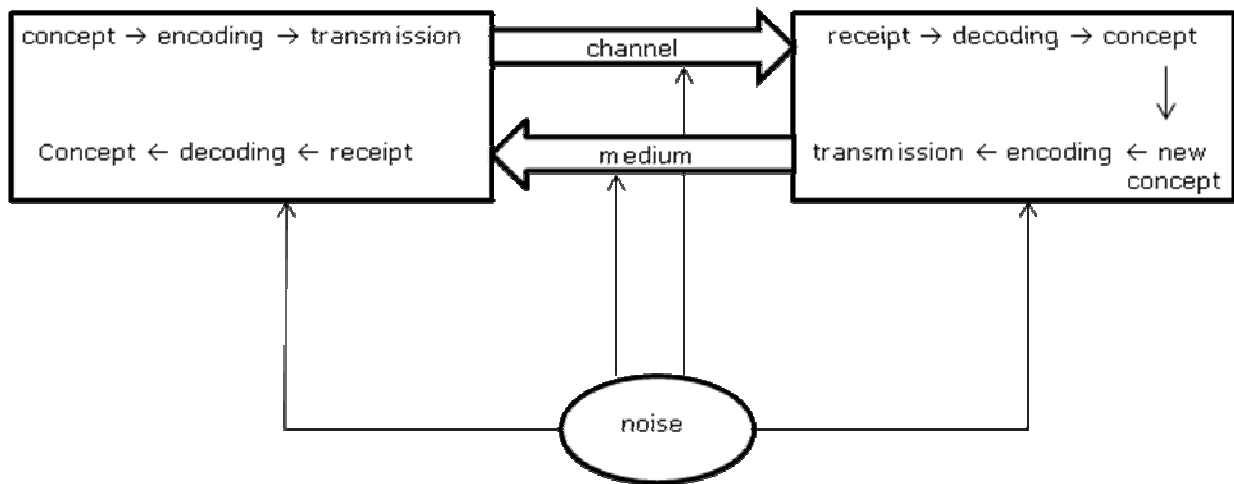
Daarnaast is er de niet – verbale communicatie. Eenvoudig gesteld gaat het om alle aspecten die niet gebaseerd zijn op de taal. Deze vorm van communicatie

wordt onderverdeeld in lichaamscontact, inter-persoonlijke afstand en territorium, evenals lichaamstaal zoals gezichtsuitdrukkingen, gebaren enz.

Tot slot heeft Baguley het ook over feedback. Feedback komt zowel in de verbale als in de niet – verbale vorm voor. Indien het slechts gaat om een simpele bevestiging valt feedback in de laatste categorie. Indien je baas vraagt om een verslag uiterlijk om 19u af te ronden, is een knikje vaak voldoende.

Maar zodra de inhoud van de feedback meer inhoudt dan slechts een bevestiging wordt ze vaak verbaal van aard. (1988, p. 5 – 8)

Deze elementen kunnen visueel worden voorgesteld in de volgende figuur:



(Baguley, 1988, fig. 1.5, p. 9)

Besluit

Communicatie behelst de termen ontvanger, boodschapper, zender en kanalen. Samengevoegd zorgen deze vier woorden voor het communicatieproces.

We spreken van effectieve communicatie volgens Pinto wanneer de ontvanger de boodschap zo begrijpt zoals deze oorspronkelijk bedoeld was door de zender. Er kan echter sprake zijn van ruis, of alle mogelijke elementen die de communicatie kunnen verstoren, en indien dat de kop opsteekt is communicatie vaak gedoemd tot mislukken. Baguley heeft het over verbale en niet – verbale communicatie. Beide zijn ze cruciaal. En beide kunnen dienst doen als feedbackvorm. Communicatie is niet zomaar een uitwisseling van informatie of feedback. Ook gevoelens, opinies en ideeën vallen evengoed onder de definitie.

1.4.2.2 Interculturele communicatie

Interculturele communicatie wordt onzes inziens omschreven als de communicatie tussen twee of meerdere gesprekspartners die elk tot een andere cultuur behoren. Hier kunnen vele misverstanden optreden doordat mensen niet dezelfde betekenis geven aan de gebruikte woorden, uitdrukkingen, zinsbouw, grammatica en non-verbale signalen. Voordat deze communicatie effectief kan zijn, zal men een grondige studie moeten doen naar de cultuur en dus ook de wijze van communicatie van de gesprekspartners.

1.4.2.2.1. David Pinto

"Interculturele communicatie is een discipline die de interactie tussen mensen en/of groepen met verschillende culturele achtergronden bestudeert. Interculturele communicatie is erop gericht om intercultureel bewustzijn te vergroten, een dubbel-perspectiefbenadering te bevorderen en om een methodische aanpak van cultuurverschillen aan te reiken. Dat teneinde de effectiviteit van de communicatie tussen deze personen en/of groepen."

(Pinto, 1998, p. 15)

Zoals hierboven ook werd vermeld kan onvolledige informatie over de cultuur van de gesprekspartner leiden tot miscommunicatie en onbegrip voor de standpunten van de gesprekspartner. Dit kan leiden tot conflicten en zelfs falen van onderhandelingen. Bij interculturele contacten kunnen er dan verscheidene patronen ontstaan, zo onderscheiden we zes mogelijkheden waarbij A en B, staan voor symbolen respectievelijk voor iemand uit F- en G-cultuursystemen. Verderop gaan we dieper in op deze F- en G- cultuursystemen (zie 3.2.4 p. 59)

Pinto geeft het als volgt weer:

1. $A + B = A$ = patroon van A domineert
2. $A + B = B$ = patroon B domineert
3. $A + B = A + B$ = ieder houdt vast aan het eigen patroon
4. $A + B = C$ = nieuw patroon

5. $A + B = A^- + B^-$ = compromismodel, beide partijen leveren iets van zichzelf in
 6. $A + B = A^+ + B^+$ = Dubbel-perspectiefmodel (DP-model), beide partijen voegen iets nieuws aan elkaar toe
- (Pinto, 1998, fig. 4.3, p. 77)

Bij interculturele contacten komt voornamelijk het compromismodel voor, omdat beide partijen toegevingen doen om de ander tevreden te stellen. Het Dubbel-perspectiefmodel beoogt echter dat beide partijen kennis moeten nemen van elkaars cultuur en daardoor bijleren en bijdragen tot een betere interculturele communicatie.

Een opmerking hierbij is wel dat dit laatste model niet geldt, wanneer er over de desbetreffende situatie wettelijke regels zijn opgelegd of wanneer er machtsverschillen bestaan. Macht of wetten geven in deze gevallen meestal de doorslag. (1998, p. 77-78)

1.4.2.2.2 Phil Baguley

In zijn boek 'Effective communication for modern business' haalt Baguley voornamelijk voorbeelden van verschillen in communicatie aan die ontstaan door cultuurverschillen.

Zo zijn gebaren een vorm van communicatie waarvan de betekenis afhangt van de cultuur van een maatschappij of groep. Ook het gebruik van stilte is cultuurgebonden. Britten huiveren bij lange stiltes, terwijl het voor Aziatische culturen de normaalste zaak ter wereld is. Daar waar Britten stiltes ongemakkelijk en zelfs grof vinden, gebruiken Japanners ze als een reflexief moment.

Normen betreffende de duur en het volume van het gesprek variëren ook naargelang de cultuur, alsook het onderhandelingsproces.

De mate en de impact van deze verschillen kunnen een 'staat van angst' veroorzaken voor het individu. Deze staat, ook wel cultuurschok genoemd, reflecteert de reacties van het individu op de vreemde normen, waarden en gedragingen van de vijandelijke omgeving. (Baguley, 1988, p. 22)

Besluit

Bij interculturele communicatie gaat het dus om de interactie tussen mensen en/of groepen met verschillende culturele achtergronden. Volgens Pinto kan onvoldoende kennis van de cultuur van de gesprekspartner leiden tot miscommunicatie en onbegrip voor de standpunten van die partner. Baguley is zelfs van oordeel dat verschillen een cultuurschok kunnen veroorzaken.

1.4.2.3 Interculturele onderhandeling

1.4.2.3.1 Leo Goovaerts

"Onderhandelen is zowel een kunst, een wetenschap als een kennis". (Goovaerts, 1991, p. 31).

En zo geeft Goovaerts de term onderhandelen drie eigenschappen.

Het is een kunst omdat onderhandelen niet gebaseerd is op logische verbanden of analyses. Veeleer speelt intuïtie de hoofdrol. Men moet als onderhandelaar afgaan op zijn gevoel. Het is met andere woorden een kunst, want niet iedereen beschikt over de capaciteiten om intuïtief te onderhandelen.

Het is een wetenschap omdat *"het gebaseerd is op meetbare voldoening van behoeften bij het zoeken naar de comfort – zone door middel van onderhandeling"*. (1991, p. 31)

Goovaerts bedoelt dat men als onderhandelaar streeft naar een gunstige situatie. Liefst één waar beide partijen hun zege binnenhalen, maar behaalt slechts één van de twee partijen resultaat, dan zij het zo. Niemand zal treuren om de verliezende tegenpartij. Waar het om gaat is dat men als onderhandelaar bereikt wat vooropstond.

En wetenschap is ook een kennis, want men moet inefficiënties de baas kunnen, alsook de inhoud van het onderhandelingsproces kennen en begrijpen. Voorbereiding is een must, en daaruit ontstaat kennis. Niets zo erg als een onwetende onderhandelaar. Die hangt in ieder geval. (1991, p. 31 – 32)

"Steeds lijkt bij onderhandelingen het dilemma te spelen tussen samenwerking en confrontatie. Deze tweeslachtigheid hangt samen met de situaties waarin genegotieerd wordt: telkens is er sprake van tegenstrijdige belangen, waarbij toch een onderlinge samenwerking tot stand moet worden gebracht of intact moet blijven". (1991, p. 23).

Bovenstaande kan wel het hart van een onderhandeling genoemd worden. Het patroon is altijd hetzelfde. Onderhandelaars, tegenstrijdige belangen, op zoek naar een consensus of compromis.

Wanneer onderhandelaars tot een consensus komen is het probleem opgelost. Een win – win situatie kan hier ook voor doorgaan. Het voornaamste is dat men bij een consensus geen positie moet kiezen.

Bij een compromis wordt dat echter wel gedaan. Beide partijen doen wederzijdse toegevingen zonder het noodzakelijk fundamenteel eens te zijn.

1.4.2.3.2 Phil Baguley

To negotiate. Een simpel werkwoord zonder meer. Maar van cruciale betekenis voor welk bedrijf dan ook. Termen die in de buurt komen zijn 'transaction of business', 'conferring and seeking agreement' en 'attempting to come to terms'. (Baguley, 1988, p. 68)

Baguley beschrijft onderhandelen als een proces waarin twee of meer mensen als individu's of als vertegenwoordigers optreden. Een proces dat tevens formeel of informeel kan zijn, dat vaak face – to – face gebeurt, waarin verbale en niet – verbale communicatie aan de orde komt, waarin een conflict het startpunt is en waar gezamenlijke besluitvorming van toepassing is.

Een onderhandeling wordt vaak gehanteerd omwille van twee doeleinden. Men wil óf de tegenpartij overtuigen of beïnvloeden, óf men is van plan informatie uit te wisselen. Vaak draait een onderhandeling echter uit in het voordeel van de overtuiging. (1988, p. 69).

Besluit

Goovaerts bestempelt onderhandelen als een wetenschap. Maar ook als een kunst en een kennis. Men zal het bij onderhandelingen ook altijd hebben over samenwerking enerzijds en confrontatie anderzijds. De mogelijke uitkomsten resulteren onder een consensus of een compromis.

1.5 Tijdsplan (2008 – 2009)

Juli en augustus

- Leggen van de eerste contacten met de Hoge Raad Der Diamant (HRD)
- Opstellen voorlopige bibliografie
- Start literatuurstudie

September

- Zoeken van bijkomende informatie
- Praktijkprobleem, centrale onderzoeksvraag en onderzoeksofzet: redactie tekst
- Afwerken literatuurstudie (cultuur – cultuurverschillen - bronculturen) en redactie tekst

Oktober

- Eerste evaluatie eerste deel redactie
- Verbeteren van tekst praktijkprobleem, centrale onderzoeksvraag, onderzoeksofzet, cultuur, cultuurverschillen, bronculturen.
- Afspraak HRD: steekproefsamenstelling respondenten voor half – gestructureerde interviews
- Literatuurstudie (doelcultuur China en de diamantsector)
- Redactie tekst (doelcultuur China en de diamantsector)

November:

- Afwerken volledige literatuurstudie en tekst
- Leggen van contacten met respondenten voor interviews
- Maken van afspraken met respondenten

December:

- Opstellen vragen voor interviews met bevoorrechte getuigen (respondenten)
- Afgeven tekst integrale literatuurstudie

Januari:

- Verbeteren van ingediende tekst en afwerken vragenlijst interviews
- Reservetijd → blokperiode

Februari:

- Bevragen bevoorrechte getuigen.
- Analyse van de resultaten uit de bevragingen
- Masterproef seminarie (voorbereiden & bijwonen)

Maart:

- Toetsen van resultaten van interviews met de theorie uit de literatuurstudie

April:

- Afwerking gegevensverwerking interviews
- Bij eventuele verschillen tussen theorie en praktijk, maken van nieuwe afspraken voor het toetsen van deze verschillen
- Uitwerken resultaten

Mei:

- Conclusies, aanbevelingen voor verder onderzoek,...

Juni:

- Masterproef afwerken (voorwoord, index, lay – out ...) en eindredactie laten drukken
- Presentatie maken en masterproef presenteren

2. Cultuur

2.1 Definitie cultuur

De term 'cultuur' vindt haar oorsprong in de 19^{de} eeuw. De Britten gebruikten alsmaar vaker de term 'Culture' en in Duitsland sprak men meer en meer over 'Kultur'. Ook de eerste boeken over cultuur en haar uitoefening dateren van die tijd. We vermelden *Primitive culture* uit 1871 van Edward Tylor. (Burke, 2007, p. 17).

2.1.1 Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede

Vandaag is cultuur vooral bekend onder een andere betekenis.

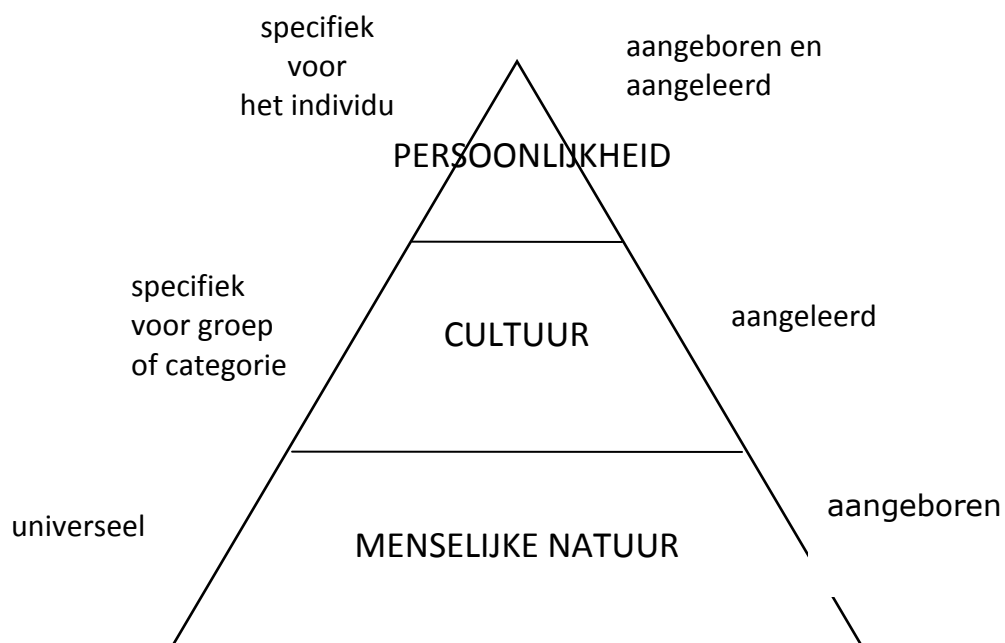
"In de meeste Westerse landen betekent 'cultuur' in de eerste plaats 'beschaving', en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst en literatuur". (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 19).

Volgens de auteurs sorteert bovenstaande onder de noemer 'cultuur in engere zin'. De bredere zin van cultuur noemt Hofstede mentale programmering. Mensen worden vergeleken met computers. Hetgeen we doen, denken of voelen is ons aangeleerd door onze sociale omgeving. Het gezin waarin iemand opgroeit is doorgaans het startpunt. Maar ook andere domeinen die we doorlopen tijdens ons leven hebben hun aandeel. Onze schooljaren bijvoorbeeld hebben een invloed op onze mentale programmering. Hier leren we omgaan met anderen, leren we hun gewoonten kennen en nemen we dingen over. Afhankelijk van het milieu waarin iemand opgroeit, variëren mentale programma's van persoon tot persoon. Dit bredere begrip van cultuur omvat niet alleen activiteiten die ons geestelijk verfijnen, het gaat ook om bijvoorbeeld het verzorgen van het lichaam, een persoon groeten, eetgewoontes enz. Deze vorm is altijd een collectief verschijnsel. Samen met de leden van onze sociale omgeving onderscheiden we ons van andere groepen door culturele aspecten die we in die sociale omgeving in meer of mindere mate delen. (2006, p. 18-19).

Onze sociale omgeving is dus verantwoordelijk voor het aanleren van cultuur. En daarmee bereiken we een andere stelling van de auteurs. Volgens de auteurs is cultuur immers 'aangeleerd en niet aangeboren'. (2006, p.19).

Ook is het zo dat cultuur niet verward mag worden met de menselijke natuur enerzijds en de individuele persoonlijkheid anderzijds. Want hoewel deze twee ook deel uitmaken van onze mentale programmering, verschillen ze toch van het begrip cultuur.

De menselijke natuur is immers wel iets dat aangeboren is. We erven onze natuur via onze genen. Het is hetgeen dat we gemeenschappelijk hebben met de rest van de wereld. Het is dus een universeel aspect van onze mentale programmering. Het gaat bijvoorbeeld om het verbergen van angst, het voelen van schaamte en het tonen van vreugde. Daartegenover staat onze persoonlijkheid. Deze is uniek voor elk van ons. We delen ze niet met anderen, zoals we wel met onze natuur doen en grotendeels ook met onze cultuur. Onze persoonlijkheid is zowel aangeboren als aangeleerd (2006, p. 19 – 20).



(Hofstede & Hofstede, 2006, fig. 1.1, p. 19)

Volgens de auteurs "uitten we cultuur aan de hand van symbolen, helden, rituelen en waarden" (2006, p. 22).

Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen waarvan de betekenis alleen begrepen wordt door de leden van een bepaalde cultuur. Elke cultuur kent uiteraard zijn symbolen, maar die symbolen zijn dan ook enkel zinvol voor de leden. Wel is het zo dat symbolen door een bepaalde culturele groep worden overgenomen van een andere. Helden fungeren in een cultuur als rolmodellen. Dit omdat hun eigenschappen als belangrijk worden beschouwd. Rituelen zijn collectieve activiteiten die door een cultuur als essentieel worden gezien. Ze zijn op zich niet van doorslaggevend belang om iets te bereiken, maar worden vooral uitgeoefend omdat ze sociaal wenselijk zijn. Het gaat bijvoorbeeld om een bepaalde manier van groeten of om de gesprekstijl die in een bepaalde situatie wordt gehanteerd.

Symbolen, helden en rituelen vallen volgens Hofstede & Hofstede onder de noemer 'praktijken'. Dit impliceert dat ze zichtbaar zijn voor buitenstaanders. Dit betekent wel niet dat hun culturele betekenis dat ook is. Die is vaak niet of minder zichtbaar.

Waarden, tot slot, zijn totaal niet zichtbaar. Waarden drukken een voorkeur uit voor bepaalde dingen boven andere. Bijvoorbeeld veilig boven onveilig of emotioneel boven rationeel.

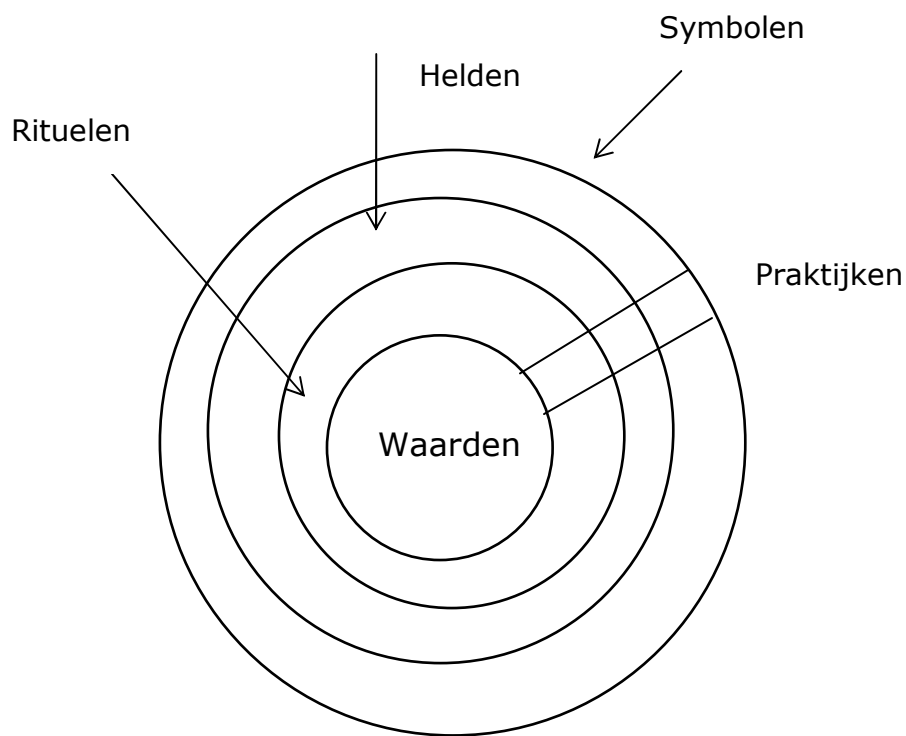
De auteurs schetsen deze vier bestanddelen in een ui - diagram. Het diagram maakt duidelijk dat onze symbolen de meeste oppervlakkige laag vormen. Dit omdat ze makkelijk verdwijnen, veranderen of worden nagebootst. In de kern van de ui bevinden onze waarden.

Ons hele leven lang worden we geconfronteerd met waarden, symbolen, helden en rituelen. Als peuter al leert men wat mag of niet, wat de gevolgen zijn als men begint te huilen, wat vuil is enz. Men beschouwt vaak de ouders of andere gezinsleden als helden.

Als kind leert men televisie - idolen, klasgenootjes, godsdienstige figuren enz. kennen en worden zij helden. Men wordt beloond of bestraft voor zijn daden en leert zo het onderscheid kennen tussen goed en kwaad. Als tiener richt men zich vooral op leeftijdsgenoten. Men keurt hun kledingstijl, hun muziekkeuze, enz. goed of net niet. Men leert het andere geslacht kennen en kiest daaruit vaak een partner. Ook die persoon leert je waarden bij, alsook aandacht voor bepaalde symbolen, helden en rituelen.

Onze waarden worden ons dus al vrij vroeg aangeleerd. Daarom blijven ze vaak onbewust. Als je op een bepaalde manier handelt, en dit gebaseerd op wat jij als waarde vooropstelt, kan men dikwijls niet uitleggen waarom men op die manier handelt. Het zijn dingen die we al van heel jonge leeftijd gewoonweg weten. Daarom is het vaak geen simpele opdracht iemands cultuur te analyseren daar de waarden vaak onzichtbaar zijn. (2006, p. 22 – 25)

In ons eindwerk gaan we na welke praktijken en waarden Chinezen nastreven. Dit doen we ook voor de bronculturen in de Antwerpse diamantsector. We willen voornamelijk weten welke verschillen er zijn en hoe die tot uiting komen als men gaat onderhandelen.



(Hofstede & Hofstede, 2006, fig. 1.2, p. 22)

2.1.2 Edward Twitchell Hall

"There is an unbroken continuity between the far past and the present, for culture is bio – basic – rooted in biological activities. Infra – culture is the term that can be given to behaviour that preceded culture but later became elaborated by man into culture as we know it today". (Hall, 1990, p. 3)

Hall stelt dus met andere woorden dat er geen scheidingslijn bestaat tussen het heden en het verleden als het om cultuur gaat. Hiermee wijkt Hall af van de eerdere antropologen die cultuur altijd in één enkele categorie plaatsten. Menselijk gedrag wordt volgens Hall ontwikkeld in diens evolutie. Een mens leert dus bepaalde culturele gedragingen aan. Dat wil zeggen dat hij of zij ook in staat moet zijn om cultuur aan anderen aan te leren dit onder andere aan de hand van taal. (1990, p. 34 – 38)

Cultuur is dus communicatie. De manier waarop verbaal gecommuniceerd wordt of de manier waarop klank aan taal wordt gegeven gebeurt vaak op het niveau van cultuur.

Taal kenmerkt cultuur en bestaat uit woorden, geluiden en grammatica. Het is in deze volgorde dat men overigens in aanraking komt met een nieuwe taal. Je hoort woorden als eerst, dan kom je erachter dat ze bepaalde geluiden produceren (die vaak anders zijn als de geluiden die je in jouw taal naar buiten brengt) en dat die woorden op een bepaalde manier worden samengevoegd tot zinnen, wat gekoppeld is aan grammatica. (1990, p. 97 – 104)

"The idea of looking at culture as communication has been profitable in that it has raised problems which had not been thought of before and provided solutions which might not otherwise have been possible". (1990, p. 102)

Volgens E.T. Hall heeft taal dus een onderscheidende functie. Wel is het mogelijk mensen, die een andere taal hanteren, te begrijpen. Dit kan door de vreemde taal onder de knie te krijgen. Maar dit neemt niet weg dat er verborgen barrières zullen blijven bestaan die één persoon van een ander onderscheidt. Die barrières worden ook wel patronen genoemd. Patronen zijn enkel zinvol indien ze geanalyseerd worden op hun eigen niveau. Hall schetst dit aan de hand van een

voorbeeld. Hij stelt dat voor de meeste onder ons een paard een paard is. Maar voor een paardenliefhebber of een expert op dit vlak is een paard meer dan dat. Die laatste zal factoren zoals het gewicht, dikte van de nek enz. als uiterst relevant beschouwen terwijl een leek hier totaal niet aan denkt. Hier ontstaat dus een verschil in patronen. Want bij patronen gaat het om hetgeen men ziet. Plaats drie mensen in eenzelfde kamer en ze zullen alle drie andere dingen opmerken. Patronen binden de leden van een groep. Want door patronen beziet een groep dezelfde dingen op dezelfde manier. (Hall, 1990, p. 123 – 125)

Hall definieert een patroon bijgevolg als volgt: "*A pattern is a meaningful arrangement of sets shared by a Group*". (1990, p. 125)

2.1.3 Fons Trompenaars

Volgens Trompenaars (1993, p. 33) vereisen sociaal verkeer en zinvol contact bepaalde overeenkomsten in de wijze waarop mensen informatie verwerken.

Alle betrokkenen binnen een bepaalde cultuur hebben een gemeenschappelijk betekenissysteem en zijn daarom van elkaar afhankelijk. Als groep creëren ze samen hun omgeving.

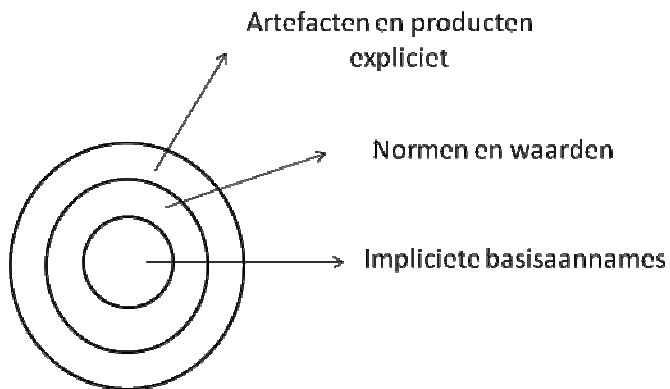
Wat een persoon verwacht, komt voort uit waar hij vandaan komt, en de betekenis die hij ontleent aan zijn ervaringen.

"Mensen hebben verwachtingen op allerlei niveaus, van concreet, expliciet en bewust tot impliciet en onbewust. Het zijn symbolen die onmiddellijk bepaalde verwachtingen opwekken. Kloppen die verwachtingen, dan kun je spreken van overeenstemming in betekenis. En wanneer mensen deze gemeenschappelijke opvattingen delen, kun je dus spreken van cultuur."

(Trompenaars, 1993, p. 34)

Trompenaars vergelijkt cultuur met een ui, bestaande uit verschillende lagen.

De lagen van cultuur (1993, fig. 3.1, p35)



De buitenste schil van de ui bestaat uit de zogenaamde expliciete producten.

"Het zijn concrete dingen: de expliciete cultuur." Deze expliciete cultuur is uiterlijk waarneembaar, het uit zich bijvoorbeeld in taal, voedsel, architectuur, monumenten, mode en kunst. Het is een uitdrukking van de dieper gelegen laag. *"Vooroordelen worden meestal gevormd op basis van dit waarneembare, symbolische niveau."*

(1993, p. 34)

De middelste schil bestaat uit normen en waarden. *"Normen zou je kunnen omschrijven als het gezamenlijke idee van een groep over wat juist is en wat niet. Formeel krijgen normen en waarden hun vorm in de wetgeving en informeel in sociale controle. Waarden bepalen het verschil tussen goed en kwaad; ze zijn dan ook nauw verbonden met wat de groep wenselijk vindt."*

(1993, p. 35)

"Een cultuur is relatief stabiel als de normen de waarden weerspiegelen. Anders ontstaat er instabiliteit en spanning."..." Normen geven ons bewust of onbewust een gevoel van 'zo gedraag ik mij normaal gesproken'; waarden betekenen voor ons zoiets als 'zo wil ik mij gedragen'." (1993, p. 35)

De kern van cultuur staat voor onze assumpties over het bestaan.

Trompenaars stelt dat vooreer men vragen kan beantwoorden over fundamentele cultuurverschillen ten aanzien van waarden, we eerst moeten beginnen bij de kern van het bestaan.

Aan de kern van ons bestaan ligt onze belangrijkste waarde, namelijk overleven of de strijd tegen de natuur.

"Het woord 'cultuur' heeft dezelfde stam als het woord cultiveren, dat oorspronkelijk betekent 'de bodem bewerken'; het is de manier waarop de mens ingrijpt in de natuur." (1993, p. 36)

Dit is iets wat de mens reeds eeuwen instinctief nastreeft. Overal ter wereld is men op zoek gegaan naar effectieve methodes om zijn bestaan te kunnen handhaven. Het oplossen van problemen, zowel dagdagelijkse problemen als andere, wordt een gewoonte of routine waar we niet eens meer bewust van zijn. Deze oplossingen zullen uiteindelijk onbewust deel gaan uitmaken van ons systeem van fundamentele assumpties.

Mensen zullen zich zo gaan groeperen of organiseren dat zij daardoor een effectieve oplossing verkrijgen voor hun problemen. De aard van deze oplossing verschilt natuurlijk naargelang de geografische omgeving en zo ontstaan culturen. (p. 36)

Zo ziet men dan ook dat de cultuur binnen een bepaalde organisatie niet meer is dan de wijze waarop groepen, die zich door de jaren heen hebben gevormd, effectief problemen kunnen oplossen.

Het besef van deze personen dat bepaalde methoden verouderd zijn, leidt tot veranderingen in een cultuur.

"Aan deze relatie met hun cultuur ontleen mensen en samenlevingen de fundamentele betekenis van hun bestaan."..." Maar deze verdwijnt geleidelijk uit het bewustzijn, omdat ze het resultaat is van vaste patronen in de steeds terugkerende respons op de omgeving. In die zin is cultuur allesbehalve natuur." (Trompenaars, 1998, p. 36-37)

Cultuur uit zich grotendeels in ons gedrag, maar het speelt zich af onder de oppervlakte. Trompenaars verwijst hierbij naar de vergelijking met een ijsberg, die zich voor een groot gedeelte onder water bevindt.

Cultuur werd geschapen door de mens en wordt zo ook van generatie op generatie doorgegeven.

Maatschappelijk verkeer is bijgevolg pas echt effectief, wanneer de intentie van een individu overeenkomt met de interpretatie van de ander.

"Culturen onderscheiden zich van elkaar door de verschillen in betekenissen die groepen toekennen aan hun omgeving en waarop zij hun verwachtingen afstemmen. Cultuur is geen concreet, tastbaar ding. Cultuur ontstaat in de wisselwerking tussen mensen en is vervolgens ook bepalend daarvoor."
(Trompenaars, 1993, p. 37)

2.1.4 David Pinto

Pinto begint in zijn boek het hoofdstuk 'Cultuur' met een opsomming van definities ontleend aan diverse auteurs. Ondanks de grote verscheidenheid aan definities, is men het in de literatuur over het volgende eens:

- " - cultuur slaat op menselijk, aangeleerd (en niet aangeboren) gedrag.*
- het gedrag wordt grotendeels overgenomen of geleerd van voorgaande generaties, onder meer door symboliek.*
- het gaat weliswaar om een complex van gedragingen, maar de afzonderlijke elementen vertonen onderlinge samenhang.*
- het gaat om het gedrag van mensen als leden van een groep."*

(Kloos in Pinto, 1999, p. 38)

Op basis van deze gelijkenissen binnen de definities van cultuur, die terug te vinden zijn in de literatuur, omschrijft Pinto (1999, p. 38) cultuur samenvattend als volgt:

"Cultuur is een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels. In een groep van mensen die zich lid voelen van hun groep wordt cultuur van generatie op generatie doorgegeven en zo geïnternaliseerd. Voor de mensen in een groep is hun cultuur vaak onbewust richtinggevend voor hun gedrag en hun kijk op de wereld."

De manier waarop we gebeurtenissen in onze omgeving beoordelen en interpreteren, wordt ons van kinds af aangeleerd in een proces dat socialisatie genoemd wordt. Tijdens dit socialisatieproces leren we bepaalde normen en waarden, die eigen zijn aan onze cultuur en waarmee we ons eigen en andermans gedrag toetsen. Het is wel belangrijk te benadrukken dat ons gedrag en onze wijze van communiceren niet alleen afhankelijk is van cultuur, maar

eveneens bepaald wordt door strikt individuele factoren zoals intelligentie, flexibiliteit, creativiteit en uitbundigheid. (Pinto, 1999, p. 39)

2. 2 Niveaus van cultuur

"Iedere groep of categorie mensen deelt een aantal mentale programma's die samen een cultuur vormen. Omdat bijna iedereen gelijktijdig tot verschillende groepen en categorieën behoort, dragen we onvermijdelijk verschillende niveaus van mentale programmering met ons mee, die bij verschillende niveaus van cultuur behoren" (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 25).

Geert en Gert - Jan Hofstede bedoelen hiermee dat elke categorie zijn eigen cultuur heeft. Maar gezien de mens vaak zijn weg zoekt in verschillende categorieën, draagt ieder op zich kleine stukjes cultuur mee. Iemand is niet enkel student bijvoorbeeld. Die persoon is evengoed zoon of dochter van, vriend of vriendin van, Vlaming, katholiek, enz. Elk van deze groepen draagt zijn deel bij in iemands mentale programmering. Als Vlaming heb je een andere cultuur als bijvoorbeeld een Fransman. Hofstede & Hofstede halen in 'Allemaal andersdenkenden' 6 niveaus van cultuur aan.

Er is het nationale niveau of met andere woorden cultuur op basis van iemands land. Vaak bestaan landen echter uit verschillende regionale, etnische, religieuze of taalgroepen. Ons 'landje' alleen al telt 3 taalgemeenschappen, 3 gewesten, tien provincies, enz. Vandaar dus een regionaal en/of etnisch en/of religieus en/of taalniveau. Het sekseniveau deelt ons in naargelang ons geslacht en het generatieniveau deelt ons in naargelang de generatie waartoe we behoren. Het generatieniveau scheidt grootouders van ouders en die laatste op hun beurt weer van hun kinderen. Het sociale - klasseniveau maakt indelingen wat betreft iemands genoten onderwijs en hetgeen die persoon als functie of beroep uitoefent. Dat laatste wordt nog eens verder uitgediept in een organisatie-, ondernemings-, of afdelingsniveau. Welke van de drie op iemand van toepassing is wordt bepaald door de manier waarop werknemers worden gesocialiseerd.

Gezien wij ons richten op cultuurverschillen tussen Chinezen en diverse andere bronculturen in de diamantsector, zal onze studie zich situeren op zowel het nationale niveau als het regionale en/of etnische en/of religieuze en/of taalniveau. De andere niveaus zijn niet van doorslaggevende relevantie. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 25 - 26)

2.3 Benaderingen van cultuur

De studie van cultuur kan vanuit twee benaderingen bekeken worden, namelijk de 'emic' en de 'etic' approach (Gudykunst, 1996, p. 6-7).

De 'emic' benadering bestudeert een cultuur vanuit psychologisch en sociologisch standpunt. Hier benadert men een cultuur vanuit het standpunt van de leden van deze cultuur zelf en interpreteert men de cultuur zoals de leden dit zouden doen. De 'etic approach' is eerder een antropologische benadering van cultuur. Hier bestudeert men de cultuur zoals de omstanders deze zouden interpreteren en legt men vergelijkingen met andere culturen op basis van vooraf vastgelegde karakteristieken. Bij onderzoek naar communicatie en cultuurverschillen gebruikt men in de literatuur beide benaderingen. Wij zullen in ons onderzoek vanuit zowel psychologisch en sociologisch standpunt als uit antropologisch standpunt de Chinese cultuur benaderen.

Besluit

De vier primaire auteurs, die we overigens ook in het verdere stadium opnieuw zullen aanhalen, beschrijven cultuur elk op hun manier. De definitie van de ene vult de definitie van de ander aan. Maar uiteindelijk komen ze op hetzelfde neer. David Pinto's definitie van cultuur is een samenvatting van definities die terug te vinden zijn in de literatuur. Het is een uitgebreide definitie die we verder zullen gebruiken. Cultuur is volgens hem een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels. Cultuur onderscheidt groepen van elkaar en binnen die groep wordt cultuur doorgegeven. Het is een onbewuste richtingaanwijzer voor gedrag en perceptie.

3. Cultuurverschillen

3.1 Geschiedenis

Cultuurverschillen, ofwel de oorzaken en bronnen waardoor culturen onderling verschillen, vinden hun oorsprong in de geschiedenis.

Volgens Hofstede & Hofstede stammen wij , mensen, af van de chimpansees en bonobo's. Hoewel deze twee diersoorten afstammen van dezelfde voorouders, bestaan er opmerkelijke verschillen tussen de twee samenlevingen. Chimpansees zijn de jagers en de verzamelaars, en worden gedomineerd door de mannetjes. Bonobo's daarentegen zijn de vegetariërs en worden gedomineerd door vrouwtjes. Onderzoekers hebben aangetoond dat deze apen destijds al cultuurkenmerken vertoonden. Elke groep binnen zowel de chimpansees als de bonobo's had zijn eigen sociale rituelen. Deze rituelen werden ook toen al doorgegeven via een sociaal leerproces, door het zogenaamde 'na - apen'.

Onze vroegste voorouders leefden ook als jagers en verzamelaars, al waren zij een pak slimmer dan hun voorlopers. Zij ontwikkelden informatiesysteem aan de hand van symbolen die zij gaven aan voorwerpen. Later werden die symbolen omgezet in taal. Deze voorouders konden op die manier met elkaar communiceren. Het waren ook zij die begonnen te emigreren in die zin dat ze alle continenten, met uitzondering van Antarctica, begonnen te bezetten. Vanaf deze periode werd het duidelijk dat er al tal van verschillende culturen bestonden. Archeologische vondsten vertoonden immers zeer veel variëteit in thema's en stijlen.

Tussen 10 000 en 5000 v. Christus groeiden de bevolkingen wat ertoe leidde dat voedingsbronnen uitgeput raakten. Mensen gingen dan maar zelf gewassen zaaien en dieren fokken. Zo ontstond de landbouw en die ontketende een nieuwe sociale revolutie. Voedsel kon worden opgeslagen, mensen konden in grotere groep samenleven, specialismen werden ontwikkeld enz.

Vanaf 3000 v. Christus werden geschreven bronnen bijgehouden, waardoor prehistorie omsloeg in historie. Grote rijken ontstonden, andere vielen uiteen.

Binnen deze grote rijken ontstonden kleine samenlevingen in de vorm van kleine 'koninkrijken'. Elk van deze koninkrijken ontwikkelde een eigen cultuur. Vandaag weerspiegelen de nationale en regionale culturen nog steeds de grenzen van de vroegere koninkrijken. (2006, p. 28 – 30)

Maar aan de basis van culturen liggen ook verschillende onzichtbare, onderliggende dimensies die het ons mogelijk maken om culturen onderling met elkaar te vergelijken. Deze 'neutrale' dimensies werden besproken door een aantal representatieve auteurs waaruit we hierna een selectie maken.

3.2 Cultuurdimensies

Om de neutrale dimensies van cultuur te kunnen beschrijven, hebben we ons gebaseerd op vijf primaire bronnen zijnde Hofstede, Hall, Trompenaars, Pinto en Lewis. We lazen tevens Gesteland & Verluyten, maar bespreken deze auteurs niet in ons eindwerk. We geven deze vijf auteurs weer omdat hun aanpak verschilt. Steeds brengen ze dimensies of benaderingen op een vernieuwende manier aan. De overige twee auteurs boden o.i. geen toegevoegde waarde, met andere woorden hun aanpak is niet aanvullend. Dit kunnen we ook stellen met betrekking tot de artikels die we gelezen hebben. Hoewel ze ook handelen over cultuur en haar dimensies, voegen ze volgens ons niets nieuws toe.

3.2.1 Geert Hofstede & Gert Jan Hofstede

Geert Hofstede baseert zijn dimensies op een studie die hij uitvoerde bij de grote multinationale onderneming IBM. IBM herbergt werknemers uit meer dan 50 verschillende landen. Hofstede geeft zelf toe in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden' (2006) dat de populatie verbazend is gezien men van plan was verschillen in *nationale* waardesystemen te identificeren. Maar hij verdedigt zijn populatie door te stellen dat de verschillende werknemers van land tot land heel gelijkwaardige steekproeven vormen. Ze zijn gelijk in alle opzichten behalve nationaliteit. Hofstede nam interviews af waarin hij peilde naar de waarden van de werknemers.

Uit de statistische analyse van de gemiddelde antwoorden bleken gemeenschappelijke problemen. Die problemen werden verrat tot vier dimensies met name machtafstand, collectivisme versus individualisme, femininiteit tegenover masculiniteit en onzekerheidsvermijding.

Dimensies zijn aspecten die dienen als hulpmiddel om culturen met elkaar te vergelijken. Ze drukken verschijnselen uit in een samenleving en zijn statistisch van aard, wat betekent dat ze trends uitdrukken.

Soortgelijke resultaten werden al eens gevonden in 1954 door de socioloog Alex Inkeles en de psycholoog Daniel Levinson. Ze beschreven overeenstemmende probleemgebieden, zij het zonder empirische ondersteuning. Die ondersteuning kwam er pas 20 jaar later dankzij Geert Hofstede. Die maakte de dimensies

uitzonderlijk duidelijk zichtbaar dankzij de grote hoeveelheid gegevens die hij haalde uit de 50 landen die deel uitmaakten van het IBM onderzoek.

Volgens Hofstede & Hofstede werd de IBM – vragenlijst meerdere malen herhaald. Tot eind 2002 zijn er 6 studies gepubliceerd, weliswaar bij andere groepen respondenten. Daarnaast vonden talloze kleinere herhalingen plaats.

Auteur	Jaar publ	Aantal landen	Bevestigde dimensies			
			Macht	Indiv	Mascu	Onzek
Hoppe	1990	18	x	x	x	x
Shane	1995	28	x	x		x
Merritt	1998	19	x	x	x	x
De Mooij	2001	15		x	x	x
Mouritzen	2002	14	x		x	x
V. Nimwegen	2002	19	x	x	x	

Tabel 1.1 *Replicaties van het IBM – onderzoek op grotere aantallen landen.*
(2006, p. 39)

Eind 1980 voegden beide auteurs een vijfde dimensie toe, met name lange – tegenover kortetermijngerichtheid. Die kwam er doordat Geert Hofstede , samen met Michael Harris Bond, vreesde voor een mogelijk Westers vooroordeel in de IBM – vragenlijsten, gezien ze het product waren van Westers denken. Bond loste dit op door een waarde vragenlijst te ontwikkelen die een Chinese oriëntatie had. De *Chinese Value survey* omvatte een lijst van 40 waarden en werd beantwoord door honderd studenten. Buiten ‘onzekerheidsvermijding’ werden de andere dimensies bevestigd. Lange – tegenover kortetermijngerichtheid was de vierde dimensie in de CVS. Later werd die door Hofstede als vijfde dimensie beschouwd.

(2006, p. 36 – 44).

3.2.1.1 Machtafstand

In iedere samenleving bestaat ongelijkheid. Ongelijkheid was zelfs al een begrip in de oertijd. Daar waren bepaalde jagers en verzamelaars groter of steker dan de rest.

Het is door ongelijkheid dat macht ontstaat. Iemand die slimmer, sterker of mooier is dan een ander is beter in staat het gedrag van die ander te bepalen. (2006, p. 53).

Het begrip machtafstand is ontleend aan de Nederlandse sociaal – psycholoog Mauk Mulder. Machtafstand kan worden gedefinieerd als *"de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is"* (2006, p. 53).

Onder instituties verstaat men de bouwstenen van een samenleving zoals het gezin of de organisatie waarin men werkt.

Machtafstand kan men meten en dat deed Geert Hofstede dan ook in het IBM – onderzoek. Voor elk land werd een machtafstandsindex berekend. De index was gebaseerd op vragen die handelden over hoe vaak medewerkers hun chef niet durven te vertellen dat zij het niet met hen eens zijn (zijn ze dus met andere woorden al dan niet bang van hun baas), hoe de leidinggevende stijl van de chef door zijn ondergeschikten werd beoordeeld (is de chef autocratisch of eerder paternalistisch) en de voorkeur van die ondergeschikten voor een bepaalde stijl van leiding geven (hoe ze graag de werksituatie zouden willen zien). (2006, p. 55 – 57).

Waar het uiteindelijk om draait bij de machtafstandsindex is de afhankelijkheidsrelatie in een land. Landen met een kleine machtafstand hebben een voorkeur voor wederzijdse afhankelijkheid tussen de chef en zijn ondergeschikte. De emotionele afstand tussen beiden is klein. Landen met een grote machtafstand daarentegen kennen een aanzienlijke afhankelijkheid van ondergeschikten ten opzichte van hun leidinggevende. Ondergeschikten hebben in deze landen twee opties. Of ze kiezen voor afhankelijkheid of ze zetten zich er tegen af, wat bekend staat als contra – afhankelijkheid (2006, p. 58).

3.2.1.2 Collectivisme tegenover individualisme

Hofstede & Hofstede (2006, p. 87) definiëren deze dimensie uiteindelijk als volgt: *"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 levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit"*.

Over het algemeen wordt een samenleving als collectivistisch bestempeld. Dit wil zeggen dat de groep belangrijker wordt geacht dan het individu. De eerste groep waarmee wij als mens geconfronteerd worden is het gezin of de familie. Daaronder verstaat men niet enkel de ouders, maar ook grootouders, neven, nichten, tantes en ooms. Iemand die in zulke omstandigheden wordt grootgebracht, maakt deel uit van een wij – groep of *ingroup*. Daartegenover staan de leden van de *outgroup*, of de mensen die zich onderscheiden van de zij – groep. Mensen leren snel loyaal zijn aan de wij – groep en voelen zich vaak enorm verbonden.

Dit neemt niet weg dat er ook een deel van de mensheid liever het individu boven de groep plaats. Deze groep wordt individualistisch genoemd. Hier wordt het gezin aanzien als enkel het kerngezin, bestaande uit moeder, vader en eventuele boers of zussen. Men denkt over zichzelf als 'ik' en die ik is totaal verschillend dan het ik van andere mensen. In dit type samenleving is men niet afhankelijk van een groep (2006, p. 86 – 87).

In het IBM – onderzoek werd een land als individualistisch beschouwd als het vrije tijd, vrijheid in het werk en uitdaging belangrijk vond. Training, werkomstandigheden en talenten gebruiken waren dan weer belangrijke punten voor de collectivistischere landen. Uiteraard schetsen deze zes punten niet alles wat samenhangt met individualisme en collectivisme, ze vormen enkel de signalen die het IBM – onderzoek kon opvangen (2006, p. 87 – 89).

3.2.1.3 Masculiniteit tegenover femininiteit

"Een samenleving is masculien als emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als emotionele sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan" (2006, p. 128).

In elke samenleving worden bepaalde sociale rollen en de daarbij horende vormen van gedrag als typisch mannelijk of al typisch vrouwelijk beschouwd. Zo zal men in de meeste Westerse culturen raar opkijken indien een vrouw in de

bouw werkt en is het pas sinds enkele jaren dat een huisvader niet meer taboe is.

Hoewel we al duizenden jaren verwijderd zijn van de oertijd wordt de man in de meeste culturen nog steeds aanschouwd als de jager. Mannen zijn assertief, competitief en hard. Vrouwen daarentegen moeten de zachte rol op zich nemen. Dit betekent de zorg dragen voor het huis en het gezin.

Terwijl 'mannelijk' en 'vrouwelijk' gebruikt worden om het pure, biologische verschil te duiden, gebruiken Hofstede & Hofstede feminien en masculien voor de sociaal en culturele verschillen.

Als een land in het IBM – onderzoek de punten inkomen, erkenning, promotie en uitdaging als relatief belangrijk beschouwde, sprak men van een masculien land of een masculiene samenleving. Een land was feminien indien ze chef, samenwerking, woonomgeving en zekerheid belangrijker vonden.

Soms wordt gesteld dat masculiniteit en femininiteit twee afzonderlijke dimensies belichten. Dit hangt echter af van het soort analyse. Indien men individu's binnen één land vergelijkt, dan kan het om twee afzonderlijke dimensies gaan, gezien iemand zowel masculien als feminien kan zijn. Maar onderzoeken we cultuur dan gaat het om één dimensie gezien een land of het één of vooral het andere is. Dit is van belang in ons onderzoek gezien wij landen en/of regio's met elkaar zullen vergelijken (2006, p. 126 – 133).

3.2.1.4 Onzekerheidsvermijding

Elk van ons wordt geconfronteerd met het feit dat we niet weten wat er morgen gebeuren zal. We hebben geen idee over wat de toekomst voor ons in petto heeft. Onzekerheid veroorzaakt spanning en elke samenleving probeert die spanning op te heffen door middel van techniek, wetenschap en religie.

Maar technische maatregelen, wetten en godsdiensten verschillen van gemeenschap tot gemeenschap, wat maakt dat onzekerheid en onzekerheidsvermijding verschillend is.

Gevoelens van onzekerheid worden aangeleerd net als de manier waarop men met die gevoelens kan omgaan. Anders gezegd, onzekerheid hoort tot ons culturele erfgoed. (2006, p. 169 – 171).

In het IBM – onderzoek wordt onzekerheidsvermijding net zoals machtafstand gemeten aan de hand van drie vragen aan het personeel. De antwoorden op die

vragen leveren gemiddelde waarden op voor de indexwaarde. De vragen behandelden stress op het werk, gemeten op een schaal van 1 tot 5, de mate waarin bedrijfsregels al dan niet mogen worden overtreden (zelfs indien die het beste zijn voor het bedrijf) en de verwachting betreffende de duur van hun loopbaan bij IBM (2006, p. 171 – 174).

Samenvattend definiëren Hofstede & Hofstede (2006, p. 173) onzekerheidsvermijding als volgt:

" 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".

3.2.1.5 Lange – tegenover kortetermijngerichtheid

"Langetermijngerichtheid staat voor het streven naar beloning in de toekomst, vooral via volharding en spaarzaamheid. De tegenovergestelde pool, kortetermijngerichtheid, staat voor het nastreven van deugden gericht op het verleden en het heden, vooral respect voor traditie, gezichtsverlies voorkomen, en het voldoen aan sociale verplichtingen" (2006, p. 211).

Deze dimensie vindt haar oorsprong in de leer van Confucius. Deze was een Chinese intellectueel die omstreeks 500 v. Christus leefde. Confucius was de Socrates van China. Hij ontwikkelde een leer die handelt omtrent praktische ethiek. De grondprincipes van deze leer zijn ongelijke verhoudingen tussen mensen waaruit stabiliteit voortvloeit, het gezin als model voor alle andere sociale systemen, gedraag je tegenover anderen niet zoals je zelf niet behandeld zou willen worden, hard werken, niet meer uitgeven dan nodig is en geduldig en volhardend zijn.

Een land is gericht op de lange termijn indien het volharding, spaarzaamheid, gevoel voor verhoudingen en schaamtegevoel belangrijk vindt. Verplichtingen nakomen, respect voor tradities, beschermen van je gezicht en kalmte en evenwichtigheid zijn dan weer punten die duiden op kortetermijngerichtheid. (2006, p. 209 – 211).

(Bijlage 1 p. 140)

3.2.2 Edward Twitchell Hall

3.2.2.1 Space speaks

"Yet we threat space somewhat as we threat sex. It is there, but we don't speak about it". (Hall, 1990, p. 163)

De ruimte om ons heen communiceert volgens Hall (1990). Het is echter door het feit dat ruimte in verschillende culturen op een verschillende wijze wordt benaderd, dat we het voorgaande kunnen verklaren (p. 162 – 167).

Hall haalt ter illustratie het verschil tussen een Amerikaan en een Fransman wat betreft de relaties met hun burens aan. De eerste ziet zijn burens als echte vrienden. Een buur zijn betekent voor een Amerikaan bepaalde verantwoordelijkheden dragen. Je leent een buur eten of drinken, maar indien nodig breng je hem evengoed naar het ziekenhuis. De ruimte is dus met andere woorden vrij beperkt tot onbestaand. De Fransman is daarentegen een heel pak koeler. Burens zijn burens.

Ook is er het opmerkelijke verschil indien er een nieuwe werkkraacht bijkomt in een bedrijf. De Amerikanen zouden bij wijze van spreken hun halve bureau verschuiven opdat de nieuwkomer zijn plek kan innemen. Dit zorgt voor integratie. De Fransman deelt zijn ruimte niet met een nieuweling. Zijn plek is zijn plek. (1990, p. 174 – 177)

Hoe dan ook is ruimte voor de meesten onder ons een heikel punt in de meeste eerste ontmoetingen. Iedereen kent wel het fenomeen van het achteruit wijken als een vreemd iemand dichterbij komt. Dit omdat we ons ongemakkelijk voelen indien iemand te dicht in ons vaarwater komt. Dit is de manier waarop ruimte communiceert. Indien iemand onze ruimte inneemt of tracht in te nemen, zal de gemiddelde persoon hierop reageren door de ruimte terug te verbreden. Er zijn echter ook culturen die zich vaak zodanig op hun gemak voelen dat ze vanaf het begin bij een eerste ontmoeting het onnodig vinden enige ruimte open te laten. Indien de tegenpartij dan terug deinst voelt de ander zich beledigd. (1990, p. 180 – 185)

In 'The hidden dimension' (1990) reduceert Hall het begrip ruimte tot vier soorten zijnde '*intimate, personal, social and public space*'. (1990, p. 114)

Ruimte moet aanzien worden als een dynamisch begrip. Hall testte dit onder andere bij zowel dieren als mensen en kwam voor beide speciën tot dezelfde conclusie.

Wij en dieren aanzien ruimte als dynamisch omdat we het koppelen aan actie.

Gezien we ook allen verschillende situationele persoonlijkheden ontwikkelen gedurende ons leven gaan we die ook afzonderlijk al dan niet associëren met elke ruimte. Dit wil niet zeggen dat iedereen in elke ruimte op zijn best is. Zo ontwikkelen sommigen bijvoorbeeld de publieke fase van hun persoonlijkheid wat resulteert in het feit dat ze zwakke (publieke) sprekers zijn (1990, p. 113 – 116).

Intimate distance

"At intimate distance, the presence of the other person is unmistakable and may at times be overwhelming" (1990, p. 116).

Hall bedoelt met deze vorm van ruimte een zeer intieme vorm. Het gaat om aanrakingen, het voelen van iemand anders lichaam enz. Het bedrijven van de liefde maar ook het tegen iemand aandrukken in een overvolle bus vallen onder deze categorie. Er is dus in principe geen sprake van ruimte.

Intimate distance wordt in publieke aangelegenheden niet als deftig of beleefd aanschouwd. Zo zal iemand in een lift bijvoorbeeld zelden of nooit iemand aanraken. Handen worden netjes naast het eigen lichaam gehouden en zelfs oogcontact is vaak uit den boze (1990, p. 116 – 119).

Personal distance

"It might be thought of as a small protective sphere or bubble that an organism maintains between itself and others" (1990, p. 119).

Hier is er wel sprake van enige ruimte tussen personen, al is ook deze ruimte maar beperkt.

Hall verwoordt het als volgt: *"It extends from a point where that it is just outside easy touching distance by one person to a point where two people can touch fingers if they extend both arms"* (1990, p. 120)

Social distance

"Intimate visual detail in the face is not perceived and nobody touches or expects to touch another person unless there is some special effort" (Hall, 1990, p. 121).

Personen die deze ruimte handhaven raken elkaar dus niet aan. Om tot een aanraking te komen moet men al een inspanning doen. Het gaat om de ruimte die aanwezig is als men beleefde, sociale gesprekken voert met kennissen en met vreemden. (1990, p. 121 – 122)

Public Distance

"Public distance is well outside the circle of involvement" (Hall, 1990, p. 123).

Publieke afstand of ruimte is niet enkel weggelegd voor publieke figuren zoals de naam misschien wel doet vermoeden. Het wordt gehanteerd door zo goed als iedereen in publieke aangelegenheden (1990, p. 123 – 125).

Waarom deze verschillende soorten afstand of ruimte van belang zijn in ons onderzoek is het feit dat iets wat beschouwd word als intiem in een bepaalde cultuur daarom niet zo aanzien wordt in een andere cultuur. Het is van belang om de manieren waarop men omgaat met afstand en de daarbij horende activiteiten, relaties en emoties te (h)erkennen (1990, p. 125 – 129).

3.2.2.2 High and low context

Edward T. Hall & Mildred Reed Hall definiëren het begrip context als *« toutes les informations, formulées ou non, qui ont trait à un événement et qui sont indissociables de celui – ci »* (1990, p. 50)

In bepaalde culturen wordt er gecommuniceerd via 'zwakke' contexten. Dit wil zeggen dat men amper of niet naar de context refereert. Landen die onder deze noemer vallen zijn bijvoorbeeld de Verenigde Staten en Duitsland. In een low context is de communicatie expliciet. De informatie is duidelijk en omvangrijk. De mensen in zo een cultuur respecteren regels, zijn erg stipt en precies.

Het andere uiterste is de high context cultuur. De context of situatie is van doorslaggevend belang. Frankrijk en de mediterrane landen zijn onder andere landen waar een high context cultuur voorkomt.

De communicatie verandert naargelang de persoon waarmee men communiceert. Een jonge persoon wordt bijvoorbeeld heel anders benaderd dan iemand die ouder is. Ook is de informatie die gedeeld wordt veel beperkter dan in een low context cultuur.

Er ontstaan problemen wanneer iemand uit een low context cultuur geconfronteerd wordt met iemand uit een high context cultuur. Een Fransman die gewend is om vooral naargelang de situatie te communiceren kan ongeduldig of zelfs geïrriteerd raken door een Duitser, die veel explicieter en veel formeler zal communiceren. (1990, p. 50 – 53)

"Etre accablé d'informations que l'on détient déjà peut être perçu comme une humiliation. En recevoir trop peu laisse facilement imaginer une volonté d'exclusion". (1990, p. 53)

3.2.3 Fons Trompenaars

Volgens Trompenaars onderscheiden culturen zich van elkaar, door de verschillen in aanpak die zij bieden voor bepaalde problemen. Die problemen kunnen we onderverdelen in drie categorieën: problemen die behoren tot menselijke relaties; problemen die te maken hebben met de tijd; problemen die eigen zijn aan de omgeving. De oplossingen die een cultuur biedt voor bepaalde problemen kan men terugbrengen tot zeven fundamentele aspecten van cultuur. (1993, p 19)

3.2.3.1 Menselijke relaties

Men kan de onderlinge relaties tussen mensen vanuit verschillende invalshoeken benaderen.

3.2.3.1.1 Universalisme tegenover particularisme.

Universalisme geeft aan hoe wij het gedrag van anderen beoordelen en dit op basis van de geldende regels. Iedereen is gelijk voor de wet. In het algemeen zijn er dan ook geen uitzonderingen; ze ondermijnen de regel. Als er een uitzondering gemaakt wordt, dan stort het hele systeem in elkaar. In particularistische culturen hebben mensen meer oog voor persoonlijke verplichtingen en specifieke omstandigheden, we hebben bijzondere verplichtingen tegenover mensen die we kennen. In bepaalde omstandigheden zijn de regels dan ook niet zo goed toe te passen, de omstandigheden kunnen gecompliceerd zijn. Vriendschap bijvoorbeeld brengt bepaalde verplichtingen met zich mee en kan belangrijker zijn, dan de algemene maatschappelijke regels.

(Trompenaars, 1993, p.19-45)

"Onderzoekers vinden meestal dat universalisme hoort bij modernisering ofwel bij een complexe, ontwikkelde samenleving. Particularisme is volgens hen typerend voor een kleine, meestal landelijke gemeenschap, waar iedereen elkaar kent." (1993, p. 46-47)

Toch denkt Trompenaars dat culturele dilemma's juist opgelost kunnen worden met aandacht voor het nut van een specifieke aanpak binnen een bepaalde cultuur. Zo zal men moeten trachten om de universele en de particuliere codes op elkaar af te stemmen, zodat men over meer en betere regels beschikt voor de uitzonderingsgevallen. (1993, p. 49)

Universalisme en particularisme met elkaar verzoenen

Een bepaalde individu kan zowel universalistisch als particularistisch zijn. Trompenaars bedoelt hierbij dat beide dimensies elkaar niet uitsluiten, maar eerder raken. (1993, p. 58)

3.2.3.1.2 Individualisme tegenover communitarisme

"Individualisme is weleens omschreven als "een primaire gerichtheid op het ik", en collectivisme als 'een primaire gerichtheid op gezamenlijke doelstellingen'." (Parsons en Shils in Trompenaars, 1993, p. 62)

Het betreft hier meer bepaald het conflict tussen het eigenbelang en het groepsbelang. *"Proberen we er eerst achter te komen wat we zelf willen om vervolgens over eventuele verschillen te onderhandelen? Of gaan we uit van een gemeenschappelijk idee over collectieve belangen en waarden?"* (1993, p. 62)

Vaak worden moderne maatschappijen omschreven als individualistisch, terwijl men communitarisme eerder linkt aan traditionele maatschappijen en zelfs te wijten zou zijn aan het falend communisme. (1993, p. 64)

Internationale bedrijven krijgen vaak te maken met een voorkeur voor individualisme of communitarisme, afhankelijk van een bepaalde cultuur. Dit speelt vaak een grote rol bij onderhandelingen, besluitvorming en motivatie. (1993, p.64)

Hieronder bespreken we kort de verschillen in een communitaristische cultuur enerzijds en een individualistische cultuur anderzijds, toegepast op een aantal onderwerpen die in dit onderzoek relevant zijn doordat zij rechtstreeks betrekking hebben op onderhandelingen.

Vertegenwoordiging

Hier blijkt dat men in communitaristische culturen liever een groep afvaardigt, omdat dat een betere afspiegeling vormt van de verschillende belanghebbende partijen in hun land. Wanneer men een communitarist confronteert met onverwachte eisen, zal hij eerst overleg willen plegen met zijn collega's op het thuisfront.

Voor individualistische culturen is één afgevaardigde voldoende. Hij vertegenwoordigt het bedrijf en laat zich bij beslissingen door zijn eigen geweten leiden, zoals ook een parlementaire democratie werkt. (1993, p. 73)

Status

In een communitaristische cultuur heeft iemand die alleen naar een vergadering komt weinig status. Als er bijvoorbeeld niemand is die voor je notuleert, kun je geen belangrijk persoon zijn. (1993, p. 73)

Besluitvorming

Besluitvorming verloopt in communitaristische culturen traag en moeizaam. Dit komt doordat het niet vanzelfsprekend is om iedereen van hetzelfde standpunt te overtuigen. In een westerse democratie zou men dit oplossen door over te gaan op een stemming, maar dit wordt echter niet geaccepteerd door communitaristen. Zij vinden het moeilijk dat een meerderheid haar wil kan opleggen aan een minderheid. Wanneer men na enige tijd toch tot een overeenkomst besluit, is dit vaak uit groepsbelang. Wat men uit individualistisch standpunt vaak als tijdsverlies beschouwt, wordt echter wel teruggewonnen wanneer de gemaakte afspraken in praktijk worden gebracht. (1993, p. 74)

Dit in tegenstelling tot de individualistische culturen, waar besluiten meestal relatief snel genomen worden. Het probleem hier echter is dat managers die een besluit hebben goedgekeurd, hier later soms op terug kunnen komen omdat ze het er uiteindelijk toch niet mee eens zijn. De tijd die men hier wilt besparen door middel van een snelle besluitvorming, leidt echter tot aanzienlijk tijdsverlies door de problemen die komen kijken bij de uitvoering in praktijk. (1993, p. 75)

Net als bij de eerste dimensie is de ene cultuur meer individualistisch en de andere juist wat meer collectivistisch, al sluit het een het andere meestal niet uit.

3.2.3.1.3 Neutraal tegenover emotioneel.

In neutrale culturen tonen mensen geen emoties aan elkaar, maar houden ze onder controle. In emotionele culturen is het daarentegen heel normaal om je gevoelens te tonen. In relaties spelen zowel verstand als gevoel een belangrijke rol. Of nu verstand of gevoel overheerst, is afhankelijk van iemands houding. (1993, p. 80)

We mogen echter niet overdrijven, in de zin dat mensen uit een neutrale cultuur kil zijn en geen emoties hebben. Men mag ook niet denken dat de gevoelens onderdrukt of opgekropt worden. De emoties die we tonen en hoe we deze tonen, zijn eerder een kwestie van wat we gewoon zijn. (1993, p. 80)

"Verstand en gevoel zijn op een bepaalde manier met elkaar verweven. Via expressie probeert men bij anderen bevestiging te krijgen voor gedachten en gevoelens. Als we kiezen voor veel emotionaliteit, willen we een directe emotionele reactie. Kiezen we voor neutraliteit, dan willen we een indirecte respons. De indirecte benadering dient als emotionele ondersteuning van een rationele aanpak. Bij een directe aanpak staat men zichzelf toe gevoelens te tonen over datgene wat men op dat moment beweert." (1993, p. 81)

De mate waarin gevoelens zichtbaar zijn, verschilt dus van cultuur tot cultuur. Men kent er verschillende niveaus aan toe en er gelden bepaalde culturele normen voor wat men wel of niet accepteert bij het uiten van gevoelens. (1993, p. 82)

Personen die behoren tot een neutrale cultuur, vinden het onprofessioneel om gevoelens openlijk te uiten op het werk. Toch vindt Trompenaars het belangrijk te wijzen op het feit dat beide polen van deze dimensies ook nadelen hebben. Zo kan een neutraal persoon, die zijn gevoelens volledig beheerst, ondanks alles toch een rationeel oordeel in de weg staan. Of in het andere geval, kan een affectief persoon die wel openlijk zijn gevoelens toont, het de tegenpartij moeilijk maken om het hoofd koel te houden. (1993, p. 83)

Neutrale en emotionele culturen met elkaar verzoenen

Het is niet vanzelfsprekend voor mensen uit enerzijds neutrale en anderzijds emotionele culturen om samen zaken te doen. Een mogelijke oplossing is om de verschillen te erkennen en het oordeel over het al dan niet tonen van emoties aan de kant te schuiven.

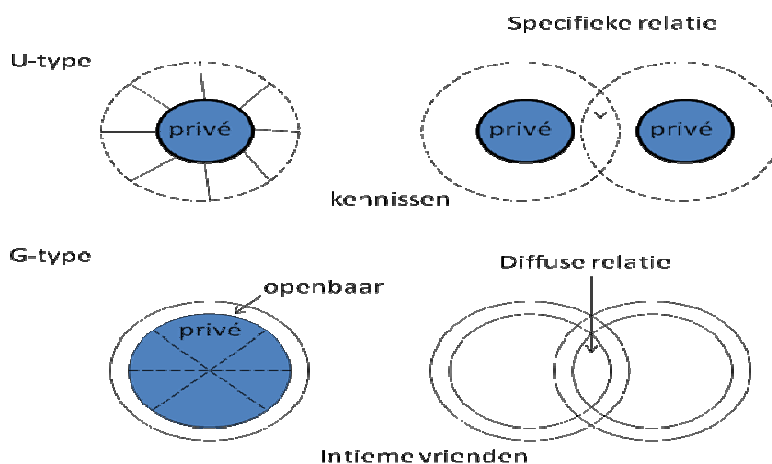
3.2.3.1.4 Specifiek tegenover diffuus.

Soms houdt een zakelijke relatie meer in dan wat er in een contract geregeld is (diffuus), de relatie wordt bijgevolg veel persoonlijker gezien. In sommige landen is dit zelfs een voorwaarde vooraleer men zaken doet. (1993, p. 20)

In specifieke culturen zal een manager zijn (zakelijke) relatie met een ondergeschikte, strikt gescheiden houden van zijn privé situatie. Hij zal dus bijgevolg nooit vragen stellen over of een gesprek aangaan met betrekking tot de privé situatie van de tegenpartij. Men houdt de onderlinge relatie dus specifiek. In andere, meer diffuse culturen, zijn alle aspecten van het leven met elkaar verbonden. Zij zullen hun relatie bijgevolg niet louter zakelijk houden.

"Natuurlijk zal een status zich tot op zekere hoogte ook op andere terreinen van het leven laten gelden. De mate waarin dat gebeurt is bepalend voor ons onderscheid tussen specifiek (beperkt) en diffuus (groot)." (1993, p. 91)

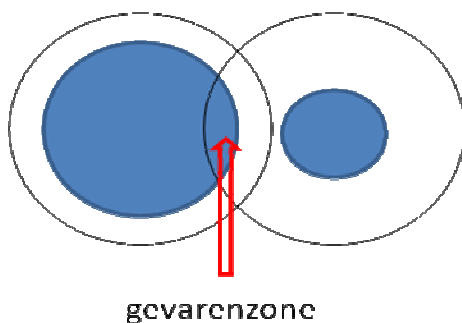
Trompenaars verwijst hierbij naar Kurt Lewin:



Cirkels van Lewin (Trompenaars, 1993, fig. 7.1 p 92)

"De Amerikaanse psycholoog Kurt Lewin stelde persoonlijkheid voor als een reeks concentrische cirkels waartussen zich bepaalde 'levensruimten' of 'persoonlijkheidsringen' bevinden. Wat voor mensen het meest intiem en privé is, ligt in het centrum. De meest toegankelijke en openbare ruimten bevinden zich in de buitenste ring." (1993, p.92)

Volgens Lewin bestaat er een contrast tussen een levensruimte van een U-type en een van een G-type. Lewin is van oordeel dat mensen van het U-type veel meer openbare ruimte hebben dan privéruimte. De openbare ruimte is verdeeld in verscheidene segmenten. Wanneer we dit vergelijken met een G-cirkel zien we dat de toegang tot de verschillende segmenten afgebakend wordt door een doorlopende lijn, waar men niet makkelijk doorheen kan breken. De openbare ruimte is vrij klein. De privéruimten zijn groot en diffuus. Iemand die als vriend wordt beschouwt heeft bijgevolg toegang tot bijna alle privéruimten. De afbakening tussen de verschillende levensruimten is niet altijd even duidelijk. (Lewin in Trompenaars, 1993, p. 93)



(Trompenaars, 1993, fig 7.2 p 96)

Wanneer mensen van een G-type (links) en van een U-type (rechts) elkaar ontmoeten, kan de overlapping van deze 'levensruimten' voor problemen zorgen. Zo zal iemand van het U-type bepaalde onderwerpen als openbaar beschouwen, terwijl deze zaken voor iemand van een G-type just privé zijn.

"Vreugde en pijn, acceptatie en afwijzing lopen in een diffuus systeem op allerlei manieren door elkaar." (1993, p.95-96)

Voor mensen uit een specifieke cultuur is het erg tijdrovend om zaken te doen met iemand uit een diffuse cultuur, dit komt doordat diffuse culturen geen onderscheid maken tussen de zakelijke en privé aspecten van het leven. Zij kunnen tijdens een onderhandeling of zakendiner bijvoorbeeld vragen beginnen te stellen over het gezin, de opleiding, de politieke opinie van de zakenpartner. Voor mensen uit een specifieke cultuur wordt dit vaak als een privé zaak gezien

en louter tijdsverspilling bij het zakendoen. Voor diffuse culturen is het scheppen van een vriendschappelijke sfeer echter vaak belangrijk en soms zelfs een voorwaarde voor het starten van een zakelijke relatie. Zij vinden dat zo ook de kans op bedrog ook kleiner wordt.

Of mensen nu enerzijds eerst een vertrouwensband trachten te scheppen vooraleer men tot een zakelijke relatie komt, of men anderzijds eerst het voorstel op tafel legt voordat men de zakenpartner beter leert kennen, is een kwestie van prioriteiten stellen. In het tweede geval zal men eerder behoren tot een specifieke en neutrale cultuur.

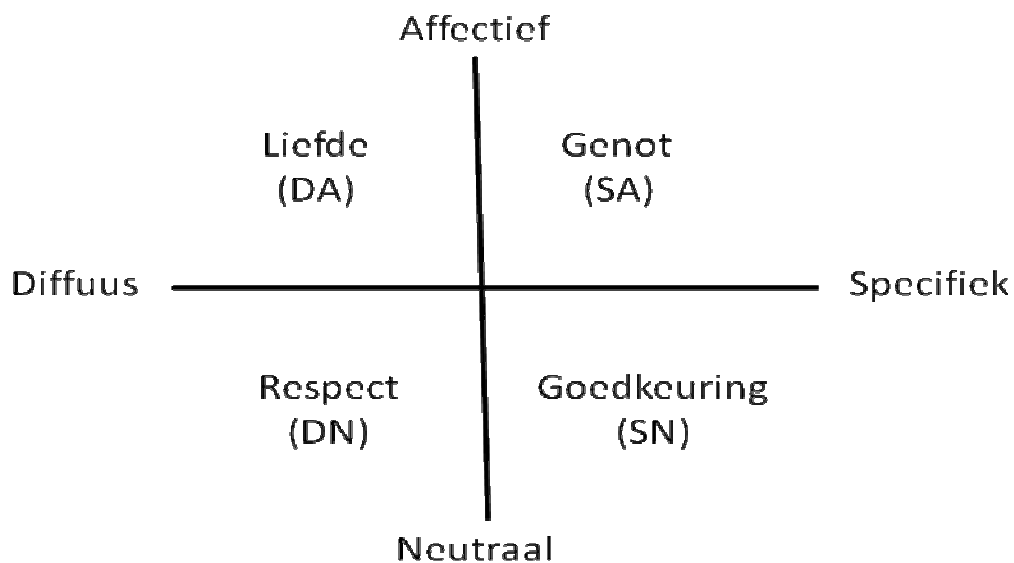
Welke houding men aanneemt is afhankelijk van de cultuur van de tegenpartijen, het is zeker niet zo dat de ene benadering beter is dan de andere. Beide benaderingen kunnen volgens Trompenaars gebruikt worden als een strategie om de zakenpartner te leren kennen. (1993, p. 99-100)

Relatie tussen neutraal/emotioneel en diffuus/specifiek

Het geven van kritiek op een persoon heeft een heel ander effect, afhankelijk of men zich in een specifieke of diffuse cultuur bevindt. In een specifieke cultuur, zal deze kritiek zich slechts beperken tot een specifiek terrein van het leven. Maar doordat in een diffuse cultuur verschillende aspecten van het leven elkaar overlappen, zal kritiek hier een veel groter effect teweeg brengen.

"Er bestaan natuurlijk verschillende combinaties van affectiviteit of emotionele niveaus (van hoog tot laag of neutraal) en hun bereik (diffuus verdeeld over meerdere levensruimten of specifiek en dus relatief beperkt)." (1993, p. 105)

Tijdens een zakengesprek kan de tegenpartij heel emotioneel en expressief reageren, zonder dat hij zich in werkelijkheid betrokken voelt. Maar anderzijds kan deze persoon ook heel neutraal of koel zijn, terwijl men toch geïnteresseerd is in de privé situatie van de tegenpartij. Ook kan men bijvoorbeeld expressief en betrokken zijn of neutraal en niet betrokken. (1993, p. 103-106)



(Trompenaars, 1993, figuur 7.7 p 106)

In zijn boek verwijst Trompenaars naar het diagram van Talcott Parsons.

Talcott Parsons geeft in zijn diagram vier soorten combinaties weer die elk een verschillend respons opleveren.

"Van een diffuse-affectieve (DA) verhouding verwacht men liefde: een sterke, plezierige relatie die door veel levensruimten loopt. Van een diffuse-neutrale (DN) verhouding verwacht men respect: een minder sterke relatie, die zich ook uitstrekt tot een aantal grote levensruimten en waarin een element van bewondering een rol speelt. Van een specifieke-affectieve (SA) verhouding verwacht men vooral vreugde: een relatie die veel genoegen verschaft, maar zich beperkt tot een specifieke gelegenheid. Van een specifieke-neutrale (SN) verhouding verwacht men goedkeuring: een positieve, zij het neutrale reactie op iets concreets, bijvoorbeeld een taak die men heeft verricht. Deze vier kwadranten kunnen stuk voor stuk ook een negatieve waardering opleveren: haat (DA), teleurstelling (DA), afwijzing (SA) en kritiek (SN). We mogen niet vergeten dat haat en afwijzing staan tegenover liefde en de beantwoording van de liefde, terwijl in een meer neutrale cultuur de kans op zulke extreme emoties niet zo groot is."* (1993, p. 106)

* Letterlijk overgenomen, hoewel het volgens ons DN zou moeten zijn. Maar omdat dit een citaat is, passen we het niet aan.

Specifieke en diffuse culturen met elkaar verzoenen

Het is zowel belangrijk binnen de cultuur van een bedrijf als voor de werknemers dat men een evenwicht zoekt tussen de twee uitersten. Want als men zich enkel richt op één van beiden zal dit botsen. Wanneer er harmonie is tussen enerzijds de specifieke gebruiken en anderzijds de diffuse, dan zal dit een vruchtbaar effect hebben op alle relaties binnen het bedrijf. Want in zekere zin is privacy onmisbaar in een zakenrelatie, maar te fel afgezonderd zijn leidt enkel tot oppervlakkigheid. Het is belangrijk om het zakenleven gescheiden te houden, maar diepgaande relaties kunnen ook belangrijk zijn. (1993, p 109)

3.2.3.1.5 Prestatie tegenover toeschrijving.

Prestatie wilt zeggen dat je wordt beoordeeld op wat je tot nu toe hebt gepresteerd en de functie die je bijgevolg uitoefent. In dit geval spreken we van verworven status. Toeschrijving betekent dat je over een zekere status beschikt dankzij je afkomst, verwantschap, geslacht of leeftijd en ook aan je relaties en je opleiding en beroep. Hoe we anderen beoordelen wordt ook beïnvloed door hun status. (1993, p. 20)

"Logisch geredeneerd zegt een toegeschreven status niet altijd evenveel over de zakelijke kwaliteiten van iemand." (1993, p. 112) Hoewel opleiding en vaardigheid veel zeggen over de verworvenheden van een individu, kent niet iedere cultuur status toe op basis van dezelfde vereisten. (1993, p. 112)

Status ontleend aan prestaties

Verworven status wordt vaak gelinkt aan modernisering. Vaak wordt zelfs beweerd dat het de sleutel is tot economisch succes. Zo zullen mensen die hard werken, sneller aanzien en status verwerven.

Toeschrijving daarentegen wordt eerder gezien als eigen aan landen die onderontwikkeld of laat tot ontwikkeling gekomen zijn. Toegeschreven status zou zelfs een gevaar voor de economie betekenen. Maar het belang van verwerving of toeschrijving zegt niets over het ontwikkelingspeil. (p. 114-117)

"In sommige culturen met een sterke economische ontwikkeling is er weliswaar sprake van status door toeschrijving, maar men verwacht kennelijk van die mensen - en van een bepaalde technologie of bedrijfstak - dat ze in de toekomst een belangrijke bijdrage zullen leveren aan de economie. Anders gezegd: toeschrijving gaat gepaard met verwerving doordat men zich bepaalde doelen stelt en daaraan maatschappelijke economische pulsen geeft." (1993, p. 117)

Toegeschreven status en verworven status kunnen aan elkaar verbonden zijn, ze sluiten elkaar niet uit. Soms kunnen iemands verworvenheden de basis vormen voor de status die aan deze persoon zal worden toegeschreven. Maar eveneens kan een toegeschreven status dus ook aan de grondslag liggen van eenieders prestaties in de toekomst. (1993, p. 118)

Onderhandelingsproblemen

"Voor managers uit een prestatiecultuur kan het uitermate irritant zijn wanneer een onderhandelingssteam uit een cultuur waar men status toeschrijft, een of andere éminence grise bij zich heeft. Hij houdt zich meestal op de achtergrond, maar elk voorstel moet wel zijn goedkeuring krijgen. Wat de man verder doet is niet duidelijk. Hij spreekt zich niet uit, maar verwacht gewoon respect, ook van zijn eigen mensen. Ze letten steeds op een vaag teken van zijn instemming of afkeuring." Mensen uit een cultuur van toeschrijving voelen zich vaak beledigd als ze moeten onderhandelen met zakenmensen die een tiental jaren jonger zijn dan zijzelf. (1993, p. 119)

Mensen uit een prestatiecultuur moeten beseffen dat men in een cultuur van toeschrijving, interne cursussen verzorgt voor ouderen omdat zij hun kennis moeten doorgeven aan de jongere generatie. Men kent deze oudere mensen een bepaalde status toe, op basis van anciënniteit, zodat ze door anderen gerespecteerd en ontzien worden. (1993, p. 119)

De rol van de titel

In een diffuse cultuur is het de moeite waard om zijn status te verbinden aan het bedrijf waarvoor men werkt. Wat je hebt gepresteerd, wordt gereflecteerd in je

status binnen het bedrijf. Het is belangrijk dat, als je een leidinggevende functie of titel bekleedt, je dit ook expliciet toonbaar maakt. Het is weleens gebeurd dat onderhandelingen afgebroken werden, omdat men niet geloofde dat de status van de afgevaardigde evenredig was aan deze van de tegenpartij. In een cultuur van toeschrijving moet men ervan overtuigd zijn dat je in je bedrijf groot respect geniet. (p. 121)

Culturen van prestatie en toeschrijving met elkaar verzoenen

In de ene cultuur zal men status toeschrijven met het oog op toekomstig succes en prestaties. Bij verwerving zal men eerst kijken naar de prestaties die een individu in het verleden heeft behaald, maar ook met het oog op de toekomst. Of de nadruk nu op het ene of het andere ligt, beide komen voor binnen een bepaalde samenleving. Het ene ontwikkelt zich niet zonder het andere, men kan dus spreken van een cyclisch proces. (1993, p. 126)

3. 2. 3. 2 Tijdsbeleving

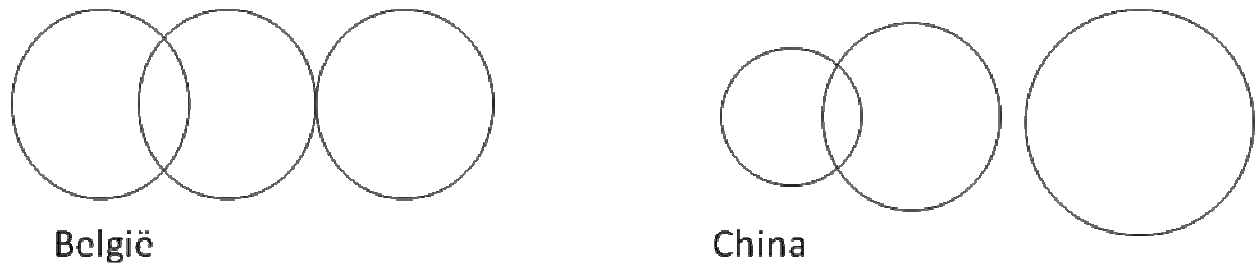
De manier waarop mensen tijd ervaren verschilt ook sterk van cultuur tot cultuur. Soms is het niet zo belangrijk wat een persoon tot nu toe heeft gepresteerd, maar wel wat zijn plannen zijn voor de toekomst. In andere samenlevingen zijn iemands prestaties uit het verleden juist van doorslaggevende aard. Dit soort cultuurverschillen hebben een grote impact op allerlei bedrijfsdeelgebieden. (1993, p. 21)

In bepaalde culturen wordt tijd ervaren als een opeenvolging van gebeurtenissen in een rechte lijn. In andere culturen ziet men het tijdsverloop meer als een cyclische beweging: het heden en het verleden samen met de mogelijkheden van de toekomst. In het eerste geval spreken we van een chronologische cultuur, in het tweede geval, namelijk tijd als een cirkel, van een synchronische aanpak. (1993, p. 129-133)

Cultuurverschillen meten in relatie tot de tijd

De methode die Trompenaars gebruikt om verschillen in benaderingen tot tijd te meten, is bedacht door Tom Cottle. Het is de zogenaamde Cirkel Test.

Figuur 9.1: verleden, heden en toekomst



(Trompenaars, 1993, fig. 9.1 p 137)

Tom Cottle heeft het over 4 'configuraties' ten opzichte van de tijd. In zijn eerste benadering legt hij uit dat sommige mensen totaal geen verband leggen tussen de verschillende tijdszones. Ze zien geen relatie tussen verleden, heden en toekomst, de toekomst is voor hen echter wel veel belangrijker dan heden en verleden. De tweede benadering omschrijft hij als een soort 'temporele integratie'. In de derde 'configuratie' overlappen de tijdszones elkaar gedeeltelijk. En bij de vierde benadering raken de tijdszones elkaar net, zonder te overlappen of gemeenschappelijk gebied te hebben. Deze vierde benadering is typisch voor Belgen. Zij hechten even grote waarde aan het verleden, heden en toekomst. Hoewel het verleden en het heden elkaar voor een klein gedeelte overlappen, raakt het heden en de toekomst elkaar alleen maar. (1993, p. 136)

Verschillen in tijdsbeleving en menselijke relaties

Verschillen in tijdsbeleving hebben een grote impact op de aard van relaties. Wanneer relaties van lange termijn zijn, dan lopen verleden, heden en toekomst samen en vormen gemeenschappelijke herinneringen. Men zou kunnen zeggen dat de relatie zichzelf rechtvaardigt. (1993, p. 139)

"Mensen uit een synchronische cultuur denken meer in termen van 'wij' (communitaristisch) en meer particularistisch bij de beoordeling van mensen. In

chronologische culturen denkt men eerder aan het nut van een relatie. De scheiding tussen twee tijdsintervallen lijkt een scheiding tussen middel en doel.” (1993, p. 139)

Men gaat met andere woorden het heden gebruiken als middel, om in de toekomst resultaten te bereiken. (1993, p. 139)

Tijdsbeleving en gezag

In sommige culturen waar men veel betekenis hecht aan het verleden en men een tijdsoverlap ervaart met heden, wordt status meestal toegeschreven. Hier zijn dus vooral de leeftijd, klasse, geslacht, ras en bekwaamheid van het vak belangrijke kwaliteiten. Een in het verleden behaald diploma, is een bewijs van wat je in het heden kan en in de toekomst zal presteren. Verleden, heden en toekomst zijn nauw met elkaar verweven. (1993, p. 140)

Chronologische of synchronische planning

Er bestaan twee soorten planning de chronologische planning en de synchronische planning.

In een chronologische planning worden bestaande trends doorgetrokken naar de toekomst in een rechte lijn, het is hier heel belangrijk dat alle fases in de juiste volgorde en binnen een bepaalde tijd worden afgewerkt. Er bestaat een causaal verband tussen het heden en de toekomst. Zo gaat men ervan uit dat een beloning die nu, in het heden gegeven wordt, in de toekomst leidt tot betere prestaties. En betere prestaties in de toekomst leiden op hun beurt weer tot een grotere beloning. (1993, p. 144-145)

“Er komt echter steeds meer bewijs voor de gedachte dat een chronologische planning niet goed werkt in grillige omstandigheden.” (1993, p. 145)

Doordat alle fasen volledig afgewerkt moeten worden in een bepaalde volgorde en binnen een bepaalde tijdsperiode, zou deze planning niet goed kunnen anticiperen op onvoorziene omstandigheden.

In een synchronische planning gaat men ervan uit dat meerdere gebeurtenissen tegelijkertijd kunnen plaatsvinden en allemaal samenkomen tot één punt. Hier

houdt men dus wel rekening met mogelijke onverwachte gebeurtenissen, die bij een chronologische planning vaak vergeten worden. (1993, p. 145)

Een derde soort van planning is de scenarioplanning, het is een variant op de synchronische methode. Men gaat hierbij uit van drie verschillende scenario's, die elk een verschillende toekomst bieden. Er worden met andere woorden drie verschillende verhaallijnen uitgezet vanuit het verleden, via het heden met het oog op de toekomst. Bij dit soort planning worden er zowel elementen uit de chronologische als uit de synchronische planning gebruikt. (1993, p. 145)

"Het is dus mogelijk om aan de hand van verschillende scenario's je toekomstvisie bij te stellen. In elke synchronische scène zijn verschillende chronologische gebeurtenissen mogelijk. Ook hier zien we dat cultuurgebonden verschillen in benadering elkaar niet uitsluiten; ze kunnen gecombineerd worden. Een manager die met mensen uit verschillende culturen werkt, zou eigenlijk elke benadering moeten bekijken. Scenarioplanning laat zien hoe dat kan."

(1993, p. 146)

3. 2. 3. 3 Omgeving

Omgeving, de laatste culturele dimensie die we bespreken, heeft betrekking op de betekenis die mensen toekennen aan de natuur rondom hen en de mate van controle die zij over de natuur willen hebben. Deze natuurlijke omgeving hoort, net zoals de andere dimensies, tot de kern van het bestaan. De mens heeft om te overleven altijd voor en tegen zijn omgeving moeten strijden. Het gaat erom dat de mens de natuur moet controleren en bewerken om deze te exploiteren en strijden tegen natuurrampen, zoals bijvoorbeeld overstromingen, aardbevingen, schaarste, enz. Men heeft door de eeuwen heen continu getracht om niet aan de natuur ten onder te gaan.

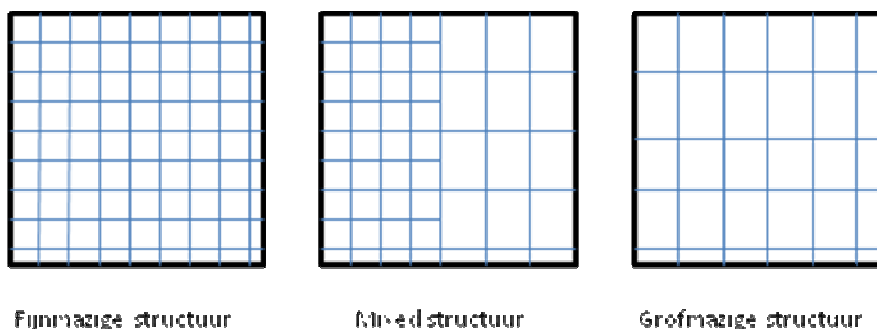
Dit typeert ook de evolutie van de economie, doordat men steeds op zoek is geweest naar betere en nieuwere middelen om de natuur onder controle te krijgen.

Het belangrijkste dat we hieruit moeten leren is dat de drang om de natuur te controleren, plaats moet maken voor de vrees dat de mens op deze wijze de natuur vernietigt. (1993, p. 150)

Er zijn twee soorten houdingen die men kan aannemen ten opzichte van de natuur. Enerzijds kan een samenleving aannemen dat de mens deel uitmaakt van de natuur en zich dus aan de wetten van de natuur moet onderwerpen. Deze houding wordt ook wel externalisme genoemd. Hier gaat men de ontwikkeling van het bedrijf dan ook danken aan de natuurlijke ontwikkeling en aan een goed ecologisch evenwicht. Anderzijds kan men ook de natuur zien als een grote machine, die door de mens bediend wordt. Men heeft dus de drang om de natuur volledig te kunnen controleren. Dit noemt men internalisme. (1993, p. 150-151)

3.2.4 David Pinto

D. Pinto gaat op zoek naar de dieper liggende oorzaken van verschillen tussen culturen en vindt deze in de onderliggende structuur van culturen. Hij onderscheidt hierin twee duidelijke verschillende onderliggende structuren die hij aanduidt als Grofmazige structuren (of G-structuren) en Fijnmazige (of F-structuren).



(Pinto, 1998, fig. 3.1, p. 43)

Een cultuur is niet ofwel een G-structuur, ofwel een F-structuur. Iedere cultuur dient echter ergens tussen de twee uitersten gerangschikt te worden. Zo krijgt men dan ook een zogenaamde mengvorm of 'mixed structure', waarin ongeveer evenveel elementen van de F- en G-structuur voorkomen. Een G-cultuur komt grotendeels overeen met de moderne, westerse culturen en een F-cultuur met de traditionele, niet-westerse culturen. Maar dit geldt niet altijd, zo is de cultuur van het platteland vaak fijnmaziger dan die van de steden en gedragen rijken zich

grofmaziger dan armen. Ook zijn de subculturen die vaak binnen een generatie worden doorgegeven, uitermate fijnmazig gestructureerd.

Een overzicht van de belangrijkste verschillen tussen de F- en G-culturen kan men in de bijlage nr. 2 (p. 144) terugvinden.

(Pinto, 1998, p. 42-44)

Individu en zijn omgeving

In G-culturen worden mensen als individuen beschouwd, met grote persoonlijke vrijheden en grote persoonlijke verantwoordelijkheden. In F-culturen zijn personen eerder leden van een bepaalde groep. Niet het individu telt, maar eerder de groep waartoe men behoort. De taken van een individu dienen afzonderlijk uitgevoerd te worden, maar deze dienen overeen te komen met de normen die door de groep werden voorgeschreven. Men spreekt hier ook van groepsafhankelijkheid en individualisme. (1998, p. 44-45)

Vershil tussen fijnmazige en grofmazige structuren

Traditionele culturen worden gekenmerkt door een fijnmazige structuur van normen en waarden, die hun vorm krijgen in zeer gedetailleerde gedragsregels voor elke situatie. Overtreding van deze gedragsregels leidt tot uitstoting door de groep, waar men in eerste instantie juist bij wilt horen. In deze traditionele (F) culturen hebben individuen weinig keuzemogelijkheden voor hun gedrag en dus weinig persoonlijke vrijheid. (1998, p. 45)

In moderne G-culturen, die meestal voorkomen in grootsteden, bestaan er minder standaardsituaties en dus minder gedragsregels. Daarom spreekt men van een grofmazige structuur van normen en waarden. (1998, p. 46)

In deze culturen wordt het dan ook geaccepteerd en soms zelfs geapprecieerd indien men van deze gedragsregels afwijkt. Individuen beschikken hier dan ook over een grotere persoonlijke keuzevrijheid, maar tegelijkertijd ook een grotere onzekerheid bij het nemen van beslissingen.

Of een persoon zich in de eerste plaats als lid van een groep of als individu beschouwt, heeft een grote invloed op zijn gedrag (denken, voelen, handelen) en dus ook op de rol van deze persoon in zijn omgeving. (1998, p. 46-47)

In-group en out-group

Deze termen hebben meer betrekking op mensen uit een F-cultuur.

Kenmerkend voor leden van de in-group is dat ze blindelings op elkaar kunnen vertrouwen, ze streven dan ook het algemeen welzijn van de groep na. De personen die tot deze groep behoren zijn leden van de uitgebreide familie en mensen die via huwelijk tot de familie toetreden. Ook mensen die reeds bewezen hebben betrouwbaar te zijn, maken deel uit van de in-group. Ze hebben wederzijds vertrouwen, verantwoordelijkheidsgevoel voor elkaar en verplichtingen ten opzichte van elkaar en dit uit zich vaak in bescherming.

Aan de andere kant van deze in-group, staat de out-group of buitenwereld. Mensen uit de out-group worden vaak (door een in-group) gewantrouwd, dit komt doordat mensen uit de out-group op hun beurt ook weer tot een andere in-group behoren.

Binnen F-culturen zijn de familieleden eigenlijk de enige werkelijke betrouwbare mensen die er bestaan en zij helpen elkaar dan ook om alle problemen op te lossen. Dit kan gaan om financiële steun, maar ook om hun werk. In G-culturen daarentegen voelen personen zich vaak niet plezierig als zij hun baan te danken hebben aan familieleden. (1998, p. 47-49)

Status en aanzien

In G-culturen komen status en aanzien voort uit persoonlijke, zowel mentale als fysieke, prestaties. In F-culturen daarentegen wijdt men zijn status aan zijn familie, of zijn rol binnen de familie. Zij streven dan ook naar een zo goed mogelijke invulling van de rol die zij binnen de groep spelen en hiervoor krijgen zij respect van groepsgenoten en de buitenwereld. (1998, p. 50)

Tijd

Hoe mensen staan ten opzichte van de tijd verschilt sterk in F- en G-culturen. In F-culturen hanteren de leden de tijd veel minder strak.

De mensen laten zich meevoeren met de tijd vanuit het verleden, via het heden naar de toekomst. Ze houden zich dan ook niet zo strak aan voorop vastgelegde tijdsschema's. Het afwerken van zaken en de betrokkenheid van mensen is veel belangrijker. Ze zijn wel sterk georiënteerd op het verleden.

In G-culturen daarentegen leveren de leden vaak een strijd tegen de tijd en dit op alle aspecten van het leven. G-culturen zijn sterker toekomstgeoriënteerde en evalueren hun plannen dan ook naargelang. Wanneer de gebruiken en tradities niet lijken te voldoen aan de huidige (economische) omstandigheden, dan zullen zij deze zonder al te veel problemen aan de kant schuiven. (1998, p. 60-61)

Communicatie

Binnen F-culturen maakt men veel gebruik van impliciete communicatie, het is daarom heel belangrijk dat men stilstaat bij de context waarbinnen het gesprek plaatsvindt. Doordat er echter oneindig veel gesprekssituaties bestaan, brengt men in F-culturen iedere communicatie zoveel mogelijk terug tot bekende standaardsituaties waarin duidelijke normen, regels en voorschriften gelden voor de wijze waarop men het gesprek dient te voeren en zich dient te gedragen.

In G-culturen moet de gesprekspartner echter minder kennis hebben van de context waarbinnen het gesprek plaatsvindt, om deze te interpreteren, omdat er minder gebruik wordt gemaakt van gedetailleerde voorschriften voor gesprekken.

De rol die men tijdens communicatie aanneemt, is een weerspiegeling van de statusverdeling. Afhankelijk van de status die een individu bekleedt, gaat men zijn gedrag aanpassen. Vaak kan men op basis van het gesprek alleen al afleiden van welke status en soms zelfs van welk geslacht de beide gesprekspartners zijn. Ook kan men een onderscheid maken op basis van hoe iets gezegd wordt en wat er precies gezegd wordt. Daarom zeggen we dat in F-culturen de communicatie eerder *relationeel* is, terwijl in de G-cultuur dit meer *inhoudelijk* is. (1998, p. 61-62)

Persoonlijk / zakelijk

De benadering ten opzichte van een zakenpartner kan sterk verschillen in F- en G-culturen. Waar men in G-culturen een meer afstandelijke, zakelijke benadering verkiest, zal men in F-culturen de zaken- en persoonlijke relatie minder gescheiden houden.

Mensen uit de G-cultuur die geen persoonlijke interesse in een persoon uit de F-cultuur tonen of die hun met moeite kunnen overtuigen, worden dan ook vaak gewantrouwd. Ook kan het zijn dat men bij het kiezen van een zakenpartner belang hecht aan de uiterlijke kenmerken en dus niet alleen aan het zakelijk succes van de partner.

Personen uit een F-cultuur verwachten ook vaak dat hun gesprekspartner persoonlijke aandacht heeft voor de problemen die men ondervindt. Daarom dat men bij F-culturen enerzijds een (emotionele) opvanggerichte aanpak heeft en in een G-cultuur anderzijds, meer oplossingsgericht te werk gaat. (1998, p. 62)

Conflicten

Zowel in G- als F-culturen ontstaan conflicten wanneer er bepaalde normen en waarden worden overschreden. De aard van deze normen en waarden verschilt echter wel. Zo zullen er in G-culturen conflicten voorkomen wanneer er individuele normen en waarden overschreden worden, terwijl dit in F-culturen eerder gebeurt bij overtreding van de collectieve normen en waarden.

De kans op interactiefouten is echter wel kleiner bij F-culturen doordat zij de nodige tijd nemen om de gesprekspartner te leren kennen en er dus minder onzekerheid bestaat over nieuwe contacten. (1998, p. 63-64)

Tussenpersonen

Doordat de G-cultuur ook wel bekend staat als een individualistische cultuur, leggen zij die ertoe behoren liever directe contacten. Dit in tegenstelling tot de F-culturen, waar men vaak gebruik maakt van tussenpersonen. Zij worden meestal ingezet om contacten vlotter te laten verlopen en om eventuele conflicten te vermijden, doordat men zogenaamd gebruik maakt van een objectieve

intermediair. Deze derde persoon krijgt meestal de verantwoordelijke taak van bemiddelaar toebedeeld.

Door gebruik te maken van een tussenpersoon creëert men een zekere garantie bij een overeenkomst, dat deze in goed vertrouwen wordt aangegaan en uitgevoerd. Beide partijen hebben verplichtingen ten opzichte van deze tussenpersoon, maar hij heeft ook verplichtingen ten opzichte van de partij die hij vertegenwoordigt.

Hoewel deze rol van tussenpersoon praktisch niet voorkomt in G-culturen zullen zij wel, indien nodig, een beroep doen op professionele intermediairen zoals advocaten en therapeuten. (1998, p. 65)

Sociaal wenselijke antwoorden

Wanneer men ontkennend antwoord op een verzoek van een persoon uit een F-cultuur, dan betekent dit niet louter 'nee'. Het heeft ook gevolgen voor de persoonlijke relatie. Een 'nee' betekent dat je niet bereid bent te helpen en wordt geïnterpreteerd door mensen uit een F-cultuur, alsof er geen vriendschapsband tussen beide bestaat. Geeft men daarentegen een positief antwoord, dan is deze belofte op zich al voldoende en bevestigt het de vriendschap tussen beide personen. Hieruit kunnen we concluderen dat een antwoord op een verzoek (of dat nu positief of negatief is) in een F-cultuur niet even letterlijk mag worden opgenomen als in een G-cultuur. (1998, p. 66-67)

Redeneren

F- en G-culturen verschillen sterk in hun interpretatie van de feiten en de weging van de verschillende argumenten bij het trekken van conclusies. Sommige zaken die voor personen uit een G-cultuur vrij logisch zijn, kunnen voor een persoon uit de F-cultuur totaal onlogisch zijn. (1998, p. 67-68)

Overtuigen van mensen uit een F-cultuur

Door gebruik te maken van een tussenpersoon, meestal een vertrouwd persoon met enig aanzien, kan men personen uit een F-cultuur overtuigen. Zeker wanneer dit voorstel niet direct in hun eigen belang is. Een tweede manier is

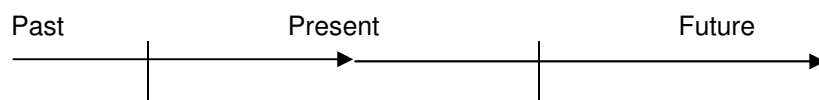
door duidelijk te maken aan deze persoon uit de F-cultuur, welke positieve invloed het bij zijn in-group zal hebben, wanneer hij ingaat op het voorstel. Wanneer men daarentegen wijst op de negatieve indruk die hij zal maken bij zijn groep, bij het bekend maken van zijn ongewenst gedrag, kan men inspelen op de schande en schaamte die deze persoon zal voelen ten opzichte van zijn groep. (1998, p. 68)
(Bijlage 2 p. 144)

3.2.5 Richard D. Lewis

De manier waarop volkeren tijd zien kan beschouwd worden als een manier om culturele verschillen waar te nemen. Amerikanen staan er om bekend 'time is money' als nationale leuze te zien, maar dit betekent niet dat de rest van de wereld het hier mee eens is. We kunnen een onderscheid maken tussen lineaire tijd, multi - actieve tijd en cyclische tijd.

3.2.5.1 Lineaire tijd

Volkeren die leven volgens dit tijdsprincipe aanzien tijd als kostbaar en schaars. Tijd vliegt in een sneltempo voorbij, maar dat wil niet zeggen dat men er geen gebruik van kan maken. Integendeel, indien tijd passeert zonder dat er beslissingen genomen of acties ondernomen worden, dan wordt tijd aanzien als verloren tijd. Het concept van 'time costing money' staat hier dus pal tegenover het concept 'wasting time'. Het gaat erom dat mensen even snel horen te evolueren als de tijd. (Lewis, 1996, p. 52 - 55)



(Lewis, 1996, fig. 13, p. 53)

Culturen die tijd als lineair beschouwen, worden lineair - actief of monochroom genoemd. Ze werken aan één ding voor ze starten met een ander ding. Ze denken dat ze hierdoor veel efficiënter te werk gaan en ook veel meer gedaan

krijgen. Alles verloopt volgens een tijdsschaal waarin punctualiteit een kernwoord is. (1996, p. 36 – 37)

Amerikanen, Zwitsers, Britten, Duitsers, Nederlanders, Oostenrijkers en Scandinaviërs vallen onder deze noemer.

3.2.5.2 Multi – actieve tijd

Onder deze noemer vallen vooral Zuid – Europeanen. Deze categorie mensen zijn helemaal niet geïnteresseerd in tijdsschalen of punctualiteit. Realiteit is van meer doorslaggevend belang. Wel legt men prioriteiten, maar die hangen dan af van de zinvolheid of belangrijkheid van de items. Menselijke transacties, en ze vooral beëindigen zelfs indien dat zou betekenen dat men de voorziene tijd overschrijdt, worden beschouwd als de beste manier om tijd te investeren. (Lewis, 1996, p. 55 – 57)

Multi – actieve mensen, of ook wel polychrone mensen genoemd, vinden dat ze op hun manier meer gedaan krijgen dan zij die monochroom te werk gaan. (1996, p. 37)

“When people from a linear – active culture work together with people from a multi – active culture, irritation results on both sides. Unless one party adapts to the other – and they rarely do – constant crises will occur”. (1996, p. 38)

Lewis stelt dus dat de samenwerking tussen monochrome en polychrone mensen stug verloopt, tenzij ze zich aan elkaar aanpassen. Duitsers, die zich heel erg hoog op de lineair – actieve schaal bevinden, pakken problemen bijvoorbeeld één voor één aan. Dit kan nefast werken indien zij samenwerken met Spanjaarden bijvoorbeeld, die liever alles tegelijk proberen op te lossen.

Een Zwitser zal zich enorm ergeren aan het gedrag van een Italiaan, die een halfuur te laat komt opdagen. Voor de Italiaan is dit vrij normaal, maar de Zwitser zal zich vooral erg beledigd voelen.

3.2.5.3 Cyclische tijd

Hoewel de monochrome en polychrone tijdsverdeling het gros van de wereld kenmerkt, is er een alternatief die vooral door de Oosterse wereld wordt gehanteerd. De cyclische tijdsverdeling gaat over hoe mensen zich aanpassen aan tijd. Tijd vliegt in deze denkwijze niet aan een sneltempo voorbij zonder gebruikt te worden, maar het beweegt zich voort in een cirkel waardoor gevaren, kansen en risico's zich opnieuw voordoen naarmate de mens wijzer wordt. Dit wil zeggen dat de meeste Oosterlingen problemen niet onmiddellijk oplossen, maar ze een paar dagen laten aanslepen. (1996, p. 57 – 58).

Culturen die tijd als cyclisch aanzien noemt men reactieve culturen of luisteraars. Reactieve culturen zijn 's werelds beste luisteraars. Ze concentreren zich ten volle op hetgeen wat de spreker te vertellen heeft en zullen zelden of nooit de spreker onderbreken. Nadat de spreker is uitgebabbeld zullen ze ook niet onmiddellijk antwoorden. Een luisteraar zal nadenken over hoe hij of zij het best kan reageren.

Reactieve culturen zijn introvert en communiceren meer aan de hand van non – verbale taal dan verbale taal. Hiervoor maken ze gebruik van lichaamstaal. Maar die lichaamstaal is niet te vergelijken met de lichaamstaal die multi – actieve mensen gebruiken. Reactieve culturen zijn immers heel subtiel in het gebruik van hun gebaren, mimieken en houdingen. Ook hechten ze heel veel belang aan stiltes. Die worden gebruikt om goed formuleerde argumenten aan te kaarten. Dit wordt echter niet vaak op prijs gesteld door mensen uit lineaire en multi - actieve culturen. Die nemen de stiltes als onbeleefd op en menen dat de luisteraars niet bereid zijn feedback te geven.

Reactieve culturen maken wel meer gebruik van oosterse gewoonten en dat brengt westerse mensen in verwarring. Uit beleefdheid maken ze gebruik van onpersoonlijke werkwoorden en passieve zinswendingen. Ook noemen ze bijvoorbeeld zelden namen of maken ze amper oogcontact, wat het gesprek met een westerling nog meer bemoeilijkt. (1996, p. 42 – 45)

(Bijlage nr. 3 p. 148)

Besluit

De vijf auteurs duiden elk op hun manier aan hoe men cultuurverschillen uit. Vooral Trompenaars doet dat heel uitgebreid. Vandaar dat hij onze rode draad zal zijn in het theoretisch kader. We zullen zijn dimensies als uitgangspunt hanteren omdat de vier overige auteurs grotendeels overeenkomen met hetgeen Trompenaars stelt. Indien bij de vorige auteurs dimensies behandeld werden, die o.i. belangrijk zijn en ontbraken bij Trompenaars, zullen we deze toevoegen in ons theoretisch kader. Dit tonen we aan in het volgende hoofdstuk.

3.3 Eigen theoretisch kader

3.3.1 Inleiding

Vooreerst zal een theoretisch kader uitgewerkt worden. Hiervoor gaan we even terug naar ons praktijkprobleem.

Het praktijkprobleem situeert zich binnen de diamantsector. Hier werken verschillende nationaliteiten en religieuze groepen samen. Het is hier dat het probleem ontstaat, aangezien men te maken krijgt met verschillende culturen. Vlamingen worden bijvoorbeeld geconfronteerd met Russen, en Joden moeten samen werken met Christenen. Elke groep draagt zijn cultuur in zich en uit deze in gedrag, dus ook in onderhandelingen. Men zal kennis moeten hebben van de cultuur van de tegenpartij, wil men een efficiënt gesprek doen plaatsvinden.

In de specifieke situatie van de Antwerpse diamantsector zullen nationale en/ of regionale culturen gekoppeld dienen te worden aan etnische en/of religieuze en/of taalniveaus. Zowel onze bronculturen als doelculturen behoren tot meerdere categorieën, zoals verwoord door Hofstede en Hofstede. (Zie 2.2 p. 31)

In ons vorig hoofdstuk bestudeerden we vijf primaire auteurs. Deze zullen we als uitgangspunt gebruiken om ons theoretisch kader op te stellen. Deze vijf behandelen elk op hun manier cultuurdimensies. Op bepaalde vlakken komen deze bronnen onderling overeen, op andere vlakken spreken ze elkaar tegen.

Bij het opmaken van ons theoretische kader hebben we als uitgangspunt de benadering van Fons Trompenaars genomen, omdat we de meeste andere primaire auteurs kunnen plaatsen onder zijn zienswijze.

Trompenaars beweert dat culturen zich onderscheiden door de aanpak die zij bieden voor bepaalde problemen. Deze problemen kunnen zich situeren binnen menselijke relaties, binnen het domein van tijdsbeleving van een individu of toegeschreven worden aan de omgeving waarin een persoon zich bevindt. Trompenaars bekijkt cultuurdimensies dus niet enkel met betrekking tot één domein, zoals de anderen soms wel doen. Lewis bijvoorbeeld heeft het enkel en alleen over tijdsbeleving.

Hieronder zullen we omschrijven hoe we de culturele dimensies kunnen onderbrengen bij bovenstaande problemen.

3.3.2 Menselijke relaties

Trompenaars stelt (zoals eerder al aangehaald, zie 3.2.3 p. 44) dat de onderlinge relaties tussen mensen vanuit verschillende invalshoeken kunnen worden benaderd.

Ter illustratie worden deze invalshoeken even terug kort herhaald.

Universalisme tegenover particularisme.

Universalisme geeft aan hoe wij het gedrag van anderen beoordelen en dit op basis van de geldende regels. Iedereen is gelijk voor de wet. In particularistische culturen hebben mensen meer oog voor persoonlijke verplichtingen en specifieke omstandigheden. In bepaalde omstandigheden zijn de regels dan ook niet zo goed toe te passen, de omstandigheden kunnen gecompliceerd zijn.

Individualisme tegenover communitarisme.

Het betreft hier meer bepaald het conflict tussen het eigenbelang en het groepsbelang. Proberen we er eerst achter te komen wat we zelf willen om vervolgens over eventuele verschillen te onderhandelen? Of gaan we uit van een gemeenschappelijk idee over collectieve belangen en waarden?

Neutraal tegenover emotioneel.

In neutrale culturen tonen mensen liever geen emoties aan elkaar, ze houden ze onder controle. In affectieve culturen daarentegen is het heel gewoon om emoties de vrije loop te laten gaan.

Specifiek tegenover diffuus.

Soms houdt een zakelijke relatie meer in dan een contractueel geregeld partnerschap. De verstandhouding gaat veel verder dan het strikt zakelijke.

De zakelijke relatie en de persoonlijk relatie zijn niet gescheiden. Belangrijk hier is dat onenigheden ook direct een impact zullen hebben op de persoonlijke relatie.

Prestatie tegenover toeschrijving.

Prestatie wilt zeggen dat je wordt beoordeeld op wat je hebt gepresteerd en op je staat van dienst in het algemeen. Toeschrijving betekent dat je een zekere status ontleent aan je afkomst, verwantschap, geslacht of leeftijd en ook aan je relaties en je opleiding.

Hofstede & Hofstede delen één dimensie met Trompenaars. Ook zij behandelen immers collectivisme tegenover individualisme. Maar buiten dit, zijn de overige vier dimensies verschillend.

Zowel masculiniteit versus femininiteit, korte versus langetermijngerichtheid, machtafstand en onzekerheidsvermijding vinden hun gelijke niet in de lijst van Trompenaars. Wel staat het vast dat 2 van deze overige dimensies onder de noemer menselijke relaties vallen. Masculiniteit versus femininiteit slaat op het verschil in emotionele sekserollen tussen mensen en machtafstand op de mate van ongelijkheid tussen mensen.

Daarom dat we beslissen deze 2 dimensies bij deze categorie te plaatsen. Dat maakt dat we in deze subgroep 7 dimensies plaatsen.

Pinto maakt een onderscheid in culturen op basis van de werkelijke diepliggende verschillen in normen en waarden en hij meent deze gevonden te hebben in de onderliggende structuur van culturen. Zijn studie leidt tot het onderscheid wat men vaak moderne en traditionele, of westerse en niet-westerse culturen noemt, maar die volgens hem beter aangeduid kunnen worden als G-culturen en F-culturen.

F-culturen worden gekenmerkt door een Fijnmazige structuur van gedragsregels. G-culturen daarentegen zijn culturen waarin een Grofmazige structuur van gedragsregels overheerst. Hier dient ieder individu zelf de algemene regels te vertalen naar de algemene gedragsregels maar voor zijn specifieke situatie. Zij hebben dus een tamelijk grote vrijheid van gedrag. In F-culturen bestaat er voor

iedere specifiek situatie algemeen geldende gedragsregels, die door ieder individu nageleefd dienen te worden. In dit soort cultuur heeft het individu veel minder ruimte om zijn gedragsregels te creëren. Deze benadering door Pinto kan gecategoriseerd worden onder het individualisme-collectivisme, waarin een individu ofwel zijn eigen doelen nastreeft oftewel het groepsbelang verkiest. Maar ook prestatie tegenover toeschrijving wordt door Pinto gebruikt onder de vorm van het persoonlijk succes (prestatie) door individugerichte culturen en het eervol deelnemen in en het deel zijn van de groep voorop in de meer groepgerichte culturen (toewijzing). In G-culturen bijvoorbeeld zijn status en aanzien een gevolg van persoonlijk prestaties van geestelijke of fysieke aard. Dit is in tegenstelling tot de F-cultuur waar een persoon zijn status en aanzien voornamelijk te danken heeft aan zijn familie en aan zijn rol binnen de familie. Zij streven dan ook naar een zo goed mogelijke invulling van de rol die zij binnen de groep bezitten en hiervoor krijgen zij respect van groepsgenoten en de buitenwereld.

Omdat op dit vlak Pinto dus grotendeels overeenkomt met Trompenaars, hebben we beslist deze auteur niet mee te betrekken in ons theoretisch kader.

Hall en zijn vier afstanden (zie 3.2.2.1 p. 44) kunnen eveneens onder de categorie menselijke relaties worden geplaatst. Elk vorm van afstand, of het nu gaat om de intieme, de persoonlijke, de sociale of de publieke afstand, resulteert wanneer mensen met elkaar in contact komen. Omdat het volgens ons moeilijk zal zijn om deze dimensies te bevragen aan de hand van interviews en omdat we niets willen concluderen op basis van losstaande feiten hebben we beslist Hall niet in ons theoretisch kader op te nemen.

Hall duidt cultuurverschillen ook aan in context aan de hand van zijn low en high contexten.

In bepaalde culturen wordt er gecommuniceerd via 'zwakke' contexten en met expliciete boodschappen. In een low context worden intenties uitgedrukt. De mensen in zo een cultuur respecteren regels, zijn erg stipt en precies. Afspraken worden nagekomen zoals het hoort. De situatie zal op zich niet zozeer van belang zijn.

Het andere uiterste is de high context cultuur. Hier is de situatie of de context van doorslaggevend belang. Beleefdheidsvormen, verbale communicatie enz. veranderen naargelang de persoon waarmee men communiceert.

In dit opzicht kunnen we E.T. Hall rangschikken onder Trompenaars 'universalisme' (low context) en 'particularisme' (high context).

Daar high context culturen zo impliciet te werk gaan, zullen ze zelden onderhandelen met iemand zonder dat ze relatief goed bekend zijn met die persoon. Een onpersoonlijke relatie zorgt ervoor dat mensen uit high context culturen zich niet op hun gemak voelen.

Hier kunnen we de vergelijking leggen met het onderscheid dat Trompenaars hierboven maakt tussen specifieke en diffuse culturen. Zo maakt men in een diffuse cultuur, net zoals in de high context cultuur, weinig onderscheid tussen een strikt zakelijke en een persoonlijke relatie.

Doordat E.T. Hall zijn 'high' en 'low context' ook onder Trompenaars vijf dimensies vallen, zullen we in ons theoretisch kader deze dimensies van Hall niet verder gebruiken.

3.3.3 Tijdsbeleving

Volgens Trompenaars is ook de manier waarop mensen tegen de tijd aan kijken niet overal hetzelfde. In sommige samenlevingen is het niet zo belangrijk wat iemand in het verleden heeft gepresteerd, maar is wat hij in de toekomst wil bereiken veel belangrijker. In andere samenlevingen leggen je prestaties in het verleden juist meer gewicht in de schaal. Maar niet alleen kan tijdsbeleving ingedeeld worden op basis van het belang dat een individu hecht aan het verleden, heden of toekomst. Ook kan dit gebeuren op basis van de individuele zienswijze op tijdsverloop. In bepaalde culturen wordt tijd ervaren als een opeenvolging van gebeurtenissen in een rechte lijn. Dit is de zogenaamde chronologische tijdsbeleving. In andere culturen ziet men het tijdsverloop meer als een samenloop van verschillende gebeurtenissen die tegelijk kunnen plaatsvinden. Hier gaat het om de synchronische tijdsbeleving.

De dimensie Korte – versus langetermijngerichtheid van Hofstede & Hofstede mag onder deze noemer geplaatst worden. Kortetermijngerichtheid staat over

het nastreven van deugden gericht op het heden en het verleden terwijl langetermijngerichtheid voor het streven naar beloning in de toekomst. Omdat deze dimensie lichtjes verschilt van die van Trompenaars, nemen we ze op in ons kader.

Richard Lewis heeft het ook over de manier waarop een bepaalde cultuur tijd beleeft. Zij het wel dat hij deze beleving iets anders benadert als Trompenaars. Vandaar dat we Lewis beschouwen als een aanvulling en hem zeker niet weglaten uit ons theoretisch kader, zoals we bijvoorbeeld wel doen met Pinto met betrekking tot het vorige domein.

Zo heeft Trompenaars het niet echt over cyclische tijdsbeleving, maar Lewis wel. De chronologische of lineaire tijdsbeleving en de synchrone of multi-actieve tijdsbeleving komen wel aan bod bij Trompenaars, hoewel ook hier enkele verschilpunten kunnen terug vinden.

Trompenaars haalt aan hoe mensen tegen tijd aankijken. Lewis heeft het vooral over hoe mensen de tijd beleven. Terwijl mensen in een lineaire cultuur snel vooruit moeten en leven onder het motto 'time is money', passen mensen uit een cyclische cultuur zich aan, aan tijd.

Polychrone mensen of zij die de multi - actieve tijdsbeleving voorop stellen hebben een heel pak minder interesse voor tijd. De realiteit is hier van belang. Tijdsschalen of -planningen doen niet ter zake. Activiteiten krijgen al dan niet de voorkeur afhankelijk van hun prioriteit in de dagdagelijkse tijdsbeleving.

We zullen met andere woorden drie tijdsbelevingen opnemen. De chronologische tijdsbeleving, de synchronische tijdsbeleving en cyclische tijdsbeleving. De eerste 2 zijn terug te vinden bij zowel Lewis als Trompenaars en betekenen bij beide acteurs vrijwel hetzelfde. De cyclische tijdsbeleving echter, is alleen terug te vinden bij Richard Lewis.

Pinto maakt zijn onderscheid tussen F-culturen en G-culturen op basis van het gebruik van tijd. Zo zouden F-culturen de tijd minder strak hanteren en opdelen dan G-culturen, ook maken zij geen gebruik van langetermijnplanning. In G-culturen zien we dan ook de Westerse trend voorkomen, namelijk de strijd tussen personen en de tijd op alle vlakken. Een tweede opdeling kan gemaakt

worden op basis van de meer toekomstgeoriënteerde G-culturen, of de F-culturen die gericht zijn op het verleden.

Opnieuw vinden we Trompenaars en Lewis dekkend genoeg wat betreft tijdsbeleving en zal Pinto dus niet in aanmerking komen.

3.3.4 Omgeving

Ook geeft Trompenaars aan dat de manier waarop een individu zijn omgeving ervaart, verschilt van cultuur tot cultuur. In de ene cultuur ligt de bron van goed en kwaad en de kern van je levenshouding bij jezelf. Waarden en motieven komen daaruit voort. Deze houding noemt met de internalistische houding. In andere culturen beschouwt men de omgeving als sterker dan het individu. Men vreest de natuur. Hier gaat het om een externalistische houding.

Ook Geert en Gert – Jan Hofstede benaderen aan de hand van één van hun dimensies, met name onzekerheidsvermijding, de manier waarop een omgeving ervaren wordt. Culturen die zich bedreigd voelen door het onzekere en er zich tegen willen wapenen, zullen veel belang hechten aan regels. Die regels zullen er immers voor zorgen dat het onzekere in meer of mindere mate vermeden zal worden.

Omdat een lage graad van onzekerheidsvermijding en internalisme enerzijds, of een hoge graad van onzekerheidsvermijding en externalisme o.i. niet geheel hetzelfde betekenen, hebben we beslist ook onzekerheidsvermijding op te nemen in ons theoretisch kader.

Internalisme of externalisme gaat vooral over hoe men tegenover zijn of haar omgeving staat. Is men als mens in staat de omgeving of de natuur te domineren of niet?

Onzekerheidsvermijding gaat dan weer eerder over de mate waarin men het onzekere vreest en op welke manier men ermee omgaat.

Menselijke relaties	Tijdsbeleving	Omgeving
<p>Trompenaars</p> <p>Universalisme tegenover particularisme</p> <p>Individualisme tegenover communitarisme</p> <p>Neutraal tegenover emotioneel</p> <p>Specifiek tegenover diffuus</p> <p>Prestatie tegenover toeschrijving</p> <p>Hofstede</p> <p>Machtafstand</p> <p>Femininiteit tegenover masculiniteit</p>	<p>Trompenaars</p> <p>Chronologische tijdsbeleving</p> <p>Synchronische tijdsbeleving</p> <p>Hofstede</p> <p>Korte - versus langetermijngerichtheid</p> <p>Lewis</p> <p>Cyclische tijdsbeleving</p>	<p>Trompenaars</p> <p>Internalistisch tegenover externalistisch</p> <p>Hofstede</p> <p>Lage tegenover hoge onzekerheidsvermijding</p>

3.4 China

"China is zo groot en zo verscheiden dat het onmogelijk is om er een gestructureerd, alomvattend betoog over te houden, want elke stelling over China kent haar tegenhanger die evenzeer waar is. Bovendien verandert de Chinese maatschappij in een waanzinnig tempo" (Boden, 2006, p. 17).

Jeanne Boden wijst er met andere woorden op dat het moeilijk is om een beeld te schetsen van de Chinees. Een van de redenen hiervoor is dat China een andere evolutie kende dan Taiwan en Hongkong, ook al horen die laatste twee officieel tot de Chinese volksrepubliek. Taiwan werd een eeuw lang bezet door de Japanners, Hongkong kent een Brits koloniaal verleden. Hierdoor verschillen mensen uit deze drie gebieden wezenlijk van elkaar. Maar ook in het Chinese binnenland ontstaan er verschillen. Chinezen uit het noorden, waar kou heerst, zijn in andere omstandigheden groot gebracht dan zij die in het veel warmere Zuid – China wonen. Toch is er wel degelijk sprake van een Chinese cultuur (Boden, 2006, p. 17 – 18).

3.4.1 Menselijke relaties

Universalisme tegenover particularisme

China is een particularistische cultuur, doordat zij meer aandacht geven aan relaties dan aan regels. Dit komt voort uit het feit dat zij in de eerste plaats ook een collectivistische cultuur zijn en dus veel belang hechten aan de groep waarvan zij deel uitmaken. Deze groep dient kost wat kost beschermd te worden.

Volgens onderzoek door Trompenaars (1993, p. 51) zou de meerderheid van de Chinezen zelfs misleidende informatie geven om vrienden te beschermen.

Individualisme tegenover communitarisme

Hoewel China overduidelijk een communitaristische cultuur is, blijkt toch uit onderzoek (Trompenaars, 1993, p. 63) dat 64% van de Chinezen voor individuele vrijheid kiest. Zoals hieronder ook vermeld bestaan hier dus duidelijk

veel tegenstrijdigheden over, die we dus ook zullen onderzoeken via bevraging van bevoorrechte getuigen.

In *Zhongguo Ren*, een boek van Lin Yutang worden de Chinezen verweten geen sociale geest te hebben. China is volgens Yutang een 'natie van individualisten', het zijn geen teamspelers. (Boden, 2006, p. 141)

Nochtans schrijft Jeanne Boden enkele pagina's verder dat "*de term individualisme in de Chinese context een negatieve connotatie heeft en een zekere mate van egoïsme impliceert*". (2006, p. 177)

Een Chinees is inderdaad communitaristisch ingesteld. Kinderen leren op jonge leeftijd al hoe ze zich ondergeschikt kunnen maken aan de groep. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door het Chinese educatieve systeem. Terwijl kinderen in het Westen logisch leren redeneren en leren hoe een standpunt in te nemen en te argumenteren, leren Chinese kindjes vooral luisteren, onthouden, lezen en schrijven. Spreken wordt zelden geoefend.

Tijdens de rest van hun leven worden Chinezen er voortdurend aan herinnerd dat het welzijn van een ander een verplichting is. Dit is vooral toepasbaar binnen het gezinsleven en ressorteert onder de term 'filiale piëteit' of met andere woorden de onvoorwaardelijke liefde voor de ouders. (Boden, 2006, p. 137 – 180)

Echter, hoe belangrijk ook de wederdiensten voor familieleden en mensen uit de vertrouwenskring zijn, er bestaat niet zoiets als naastenliefde in China.

"Soms lijkt het of er ten opzichte van vreemden geen ethische regels gelden. Er is geen enkele betrokkenheid". (Boden, 2006, p. 181)

Neutraal tegenover emotioneel

China behoort vast en zeker tot de neutrale culturen. Dit volk dat gezichtsverlies zo hoog in het vaandel draagt, zal nooit emoties de vrije loop laten.

Rechtstreeks kritiek geven is niet gepast. Kritiek in groep geven is al helemaal uit den boze. De enige, min of meer toegestane manier om kritiek te geven is in een face - to - face gesprek. En dan nog wordt er vaak een intermediair ingezet die meestal de boodschap communiceert.

Chinezen zijn indirect en dit ligt grotendeels vervat in hun taalgebruik. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen verleden, heden en toekomst, of mannelijk en

vrouwelijk of enkelvoud en meervoud. Dit is gemeenschappelijk aan alle Chinese talen. De taal is dus vaag en daardoor communiceren Chinezen ook vaag. Iets open laten voor interpretatie is eigen aan de Chinees. Het woord nee komt niet voor in een Chinees woordenboek. Nee wordt nooit direct uitgesproken. Er bestaan tal van passieve alternatieven.

Ook de lichaamstaal der Chinezen is indirect. Westerlingen glimlachen om een gelukkige emotie te tonen, Chinezen glimlachen altijd. Ze glimlachen omdat ze vrolijk zijn, maar ze kunnen evengoed ontzettend boos zijn. (Boden, 2006, p. 185 – 188)

Specifiek tegenover diffuus

Volgens Trompenaars (1993, p. 98) is China een diffuse cultuur, doordat zij geen strikt onderscheid maken tussen het werk en andere aspecten van het leven. Dit naar aanleiding van een onderzoek waarin ze werden gevraagd of zij als werknemer hun baas zouden helpen met huishoudelijke karweien die plaatsvinden buiten de werkuren. Het merendeel (72%) zou hiermee instemmen. Dit komt omdat Chinezen graag een persoon volledig leren kennen voordat zij hier een relatie, zij het zakelijk of persoonlijk, mee beginnen. En dus geen grens leggen tussen het zakelijke en het privé van een persoon die zich in de vertrouwenskring bevindt.

Een zakelijke relatie betekent voor een Chinees niet louter een contractuele overeenkomst. Vooral tijdens de eerste kennismaking met een Chinees wordt duidelijk hoe erg Chinezen gesteld zijn op het opbouwen van een degelijke relatie. Van concrete onderhandelingen is er geen sprake. Men neemt de tijd om de potentiële toekomstige partner grondig te leren kennen. Ook de persoonlijke situatie wordt doorgelicht. Chinezen schuwen geen vragen over het aantal kinderen dat de zakenpartner heeft of hoeveel hij of zij verdient.

Ook is het zo dat bij zo'n een eerste kennismaking of introductie vaak gebruik wordt gemaakt van een tussenpersoon (Boden, 2006, p. 189 - 192).

"Iemand die geïntroduceerd is, wordt automatisch gezien als vertrouwenswaardig. Een introductie is een garantie dat de persoon in kwestie de moeite waard is". (Boden, 2006, p. 189)

Waar het uiteindelijk op neerkomt is dat men als westerling enorm veel geduld zal moeten uitoefenen wil men tot zaken komen met een Chinees. Eerst is vertrouwen opbouwen aan de orde. Dan pas zal men efficiënt te werk kunnen gaan (Boden, 2006, p. 189).

Prestatie tegenover toeschrijving

Hierover vindt Trompenaars (1993, p. 115-116) weer een tegenstrijdigheid. Waar China uit een eerste onderzoek als een cultuur van status door toeschrijving wordt gezien, blijkt uit een tweede onderzoek dat zij het oneens zijn over de kwestie dat status afhankelijk van je afkomst is. Trompenaars becommentarieert dit door te zeggen dat bepaalde aspecten van toeschrijving kennelijk sterk variëren van land tot land.

Status ontleen je in China aan de relaties die je tot je netwerk of *Guanxi* mag rekenen en aan je geslacht, verwantschap enz.

"Guanxi duidt op de relaties tussen mensen, de interactie tussen personen, de verplichtingen die zij hebben tegenover elkaar". (Boden, 2006, p. 176)

Guanxi is een soort van sociale bescherming die de Chinezen gebruiken aangezien er in hun land geen wetten bestaan als alternatief. De wetten die bestaan in China doen enkel dienst om de regering in stand te houden. Sociale bescherming werd nooit in de wetgeving vastgelegd.

Guanxi impliceert wederzijdse verplichtingen. Die wederzijdse verplichting kent geen tijdsbeperking en is niet noodzakelijk van eenzelfde orde. Dus het kan best voorkomen dat je iemand om een gunst vraagt en dat die persoon bijvoorbeeld 20 jaar later om een wederdienst vraagt. Hem of haar weigeren is geen optie want de wederzijdsheid is sociaal bindend. Iets aan iemand vragen resulteert met andere woorden in een schuld bij die persoon.

Iedereen die je in de loop van je leven ontmoet, vormt de kans op een nieuwe, potentiële relatie. En die relatie is voor het leven. Ook al ken je iemand amper, de reciprociteit die zo eigen is aan de Chinese cultuur, maakt dat je in principe altijd moet klaar staan voor de ander, waar ook ter wereld.

Het *guanxinetwerk* van een persoon bepaalt diens publieke en sociale imago, zijn 'gezicht' of 'mianzi'. (Boden, 2006, p. 176 – 183)

"Hoe groter het netwerk en hoe belangrijker de connecties, hoe meer mianzi. Iemands persoonlijke status wordt bepaald door zijn sociale positie". (Boden, 2006, p. 183)

Volgens Gesteland, in *Cross – Cultural Business Behaviour*, is het zo dat ouderen meer aanzien genieten dan jongeren: *"Younger, subordinate individuals are expected to defer to older, higher – ranking persons". (1996, p. 125)*

Masculiniteit tegenover femininiteit

Chinezen worden verder aanzien als een masculien volk, zoals Mia Doornaert beweert in haar artikel in een bijlage van *De Standaard* (China, *De Rode Boekjes*, 12 maart 2008, p. 2-3). Hieruit blijkt dat hoogopgeleide vrouwen meer kansen krijgen in het huidige 'nieuwe' China, maar dat onder het moderne oppervlak nog steeds het vrouwonvriendelijke China van Confucius regeert.

In 1980 lanceerde en ondertekende China echter een Conventie voor de eliminatie van alle discriminatie van vrouwen (Cedaw). Maar vorig jaar stelde de onafhankelijke Chinese ngo Human Rights in China (HRIC) vast dat de Volksrepubliek weinig instrumenten ontwikkeld heeft om werk te maken van gelijke behandeling. Probleem hier is dat de Chinese wetgeving niet beantwoordt aan de internationale verbintenissen die China heeft ondertekend. Zo wordt het begrip 'discriminatie' niet eens omschreven in de Chinese wetgeving.

In de masculiniteitindex (MAS) van Hofstede & Hofstede staat China als 11^{de} genoteerd met een relatieve score van 66. Die relativiteit duidt aan dat de verschillen tussen landen van belang zijn. De MAS – scores werden tevens binnen landen voor mannen en vrouwen apart berekend. In feminiene landen (met Zweden als koploper) werden er amper verschillen aangetroffen tussen de scores van mannen en vrouwen. De waarden waren over het algemeen *zorgzaam* en *zacht* voor beide seksen. In masculiene landen, en hieronder valt China, is de kloof tussen de waarden vrij groot. Zowel mannen als vrouwen behaalden harde scores, maar mannen scoorden zeer hard, terwijl vrouwen redelijk harde scores behaalden. (2006, p. 128 – 133)

Grote machtafstand tegenover kleine machtafstand

De machtafstand in China is vrij groot. Dit kan men merken aan het belang dat wordt gehecht aan hiërarchie. Strakke tijdsschema's worden volledig omgegooid indien de hiërarchie erom vraagt.

Indien iemand een afspraak heeft met een Chinees en die Chinees krijgt te horen dat hij verwacht wordt op hetzelfde moment bij iemand die veel hoger geplaatst is, dan annuleert de Chinees de eerste afspraak zonder enige twijfel.

Ook krijgt de leider van een groep of bedrijf alle mogelijke macht naar zich toegeschoven. Indien de leider A zegt, zegt iedereen A. Zelfs indien de rest van de groep er in principe tegen gekant is. *Ting dajjade* of "we luisteren naar de meerdere" is meer dan slechts een zegswijze. Het is een mentaliteit. (Boden, 2006, p. 81 – 83)

Hofstede & Hofstede geven in het boek 'Allemaal andersdenkenden' een tabel weer waarin de scores voor elk land wat betreft de machtafstandsindex terug te vinden zijn (zie bijlage nr. 1). Aziatische, Oost – Europese landen en Latijnse landen halen de hoogste scores. China behaalt een score van 80 en staat hiermee twaalfde in een lijst van 74 landen. (2006, p. 56 – 57)

3. 4. 2 Tijdsbeleving

Chronologische, synchronische of cyclische tijdsbeleving

"Chinese, like most Asians, 'walk round the pool' in order to make well – considered decisions, but they also have a keen sense of the value of time". (Lewis, 1996, p. 59)

Chinezen vallen dus onder cyclische tijd. Tijd wordt met andere woorden niet als lineair of als event – gebonden gezien. Tijd is een cyclische beweging van seizoenen die elkaar opvolgen. Alles is in beweging en alles herhaalt zich ook.

Chinezen waarderen tijd echt. Het gebeurt niet zelden dat ze hun zakenpartners aan het eind van een vergadering hartelijk danken voor hun tijd. En die dankbetuigingen zijn gemeend.

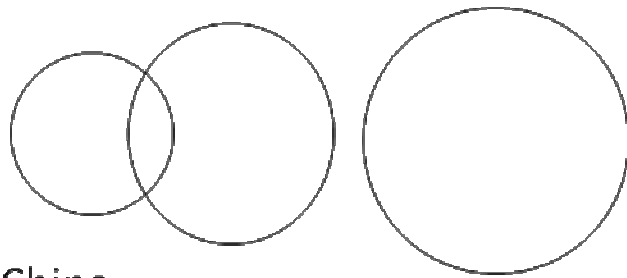
Ook zijn ze ontzettend punctueel, wat erop doet lijken dat ze volgens de lineaire tijdsbeleving leven. Een Chinees komt nooit te laat. Te vroeg komen is wel mogelijk. Ze komen te vroeg omdat ze dan eventueel vroeger kunnen starten, vroeger kunnen eindigen en zo niet al te veel tijd moeten 'stelen' van hun tegenpartij. Want daar ze tijd als zo waardevol zien, vinden ze het een zonde om tijd van anderen in beslag te nemen. (Lewis, 1996, p. 59 – 60)

Chinezen gedragen zich sterk pragmatisch als het gaat om tijd. Ze bekijken een situatie en geven er een oplossing aan die op dat moment het beste lijkt. Jaarplanningen en agenda's worden amper gehanteerd omdat alles voortdurend in beweging is. Met andere woorden, ze zijn erg flexibel en zeer veranderlijk.

Dat merk je ook op andere gebieden. Zo is de scheidingslijn tussen professionele en vrije tijd veel minder strak in China als in het Westen. Werken in het weekend betekent in het Westen vaak overwerk, voor Chinezen is het een vrij normale zaak. Opgeroepen worden op je vrije dag stuit in het Westen op veel verzet, in China niet.

'Time is money', een denkbeeld uit de lineaire of chronologische tijdsbeleving, gaat niet op in China. Eerst moeten vertrouwensbanden worden gesmeed, dan pas gaat men over tot zakendoen. Dit kan zeer veel tijd in beslag nemen. Iets wat Westerlingen vaak tegen de borst stuit. Voor Chinezen daarentegen is het een onderdeel van hun tijdsbeleving. Uitstapjes en feestmaaltijden worden georganiseerd, enkel en alleen om vriendschap te sluiten met de zakenpartner. Pas dan zet men zich aan de onderhandelingstafel. (Boden, 2006, p. 151 – 154)

Volgens Tom Cottle's Cirkel Test (1993, p. 135-137) zijn Chinezen sterk georiënteerd op het verleden, hoewel zij meer belang hechten aan het heden dan aan het verleden. De toekomst is voor hen heel belangrijk, maar hoe ze ergeraken speelt voor hen geen rol. Ze maken geen gebruik van planningen, scenario's of strategieën.



China

(Trompenaars, 1998, fig. 9.1, p. 137)

Korte – tegenover langetermijngerichtheid

Chinezen leven volgens de langetermijngerichtheid. Deze dimensie van Hofstede die het heeft over het streven naar beloning in de toekomst, volharding, spaarzaamheid, schaamtegevoel en het gevoel voor verhoudingen typeert het Chinese volk als geen ander.

In de langetermijngerichtheidsindex van Hofstede & Hofstede staat China op nr. 1 met een score van 118. Het is vrij opvallend dat de eerste zes plaatsen trouwens een volledig oost – Aziatisch karakter vertonen. Na China volgt Hongkong, Taiwan, Japan, Vietnam en Zuid – Korea. (p. 212)

Beide polen van deze dimensie bundelen waarden die uit de leer van Confucius komen. En deze leer ligt samen met het taoïsme en boeddhisme aan de basis van de Chinese filosofie. Meer nog, het confucianisme ontstond in China zelf.

De confucianistische maatschappij is een zeer hiërarchische maatschappij. De vorst staat er aan het hoofd en die moet het goede voorbeeld geven. Zijn onderdanen, de ministers, hebben allen een nobele persoonlijkheid of *Junzi*. Zij zijn *Ren*, de belichaming van nobelheid.

De maatschappij is in haar meest ideale vorm indien alle rolpatronen een vaste plek hebben en alles op elkaar is afgestemd. Dan ontstaat harmonie, de kern van het confucianisme. In deze harmonieuze wereld primeert moreel hoogstaand gedrag. Het juiste doen is een deugd die elke Chinees dient na te streven.

En dit vooral naar de familie toe. Want die zijn van onmiskenbaar belang in de Chinese cultuur. Filiale piëteit staat centraal. Een zoon gehoorzaamt zijn vader. Altijd en overal. Indien nodig zorgt de zoon voor zijn vader. Die sociale verplichting is eeuwig durend. (Boden, 2006, p. 76 – 79)

Thans is ook gezichtsverlies, of toch het vermijden ervan, is een zeer belangrijk element in China wat erop wijst dat Chinezen ook wel naar de kortetermijngerichtheid nijgen.

"Het gezicht is het sociale kapitaal van een persoon. Iemand die er in alle omstandigheden in slaagt om de harmonie te bewaren, om respect te tonen voor wie boven hem staat en om respect af te dwingen voor wie onder hem staat, heeft veel gezicht". (Boden, 2006, p. 182)

Daarom maakt Hofstede & Hofstede (2006) een markante kanttekening: *"De LTG – dimensie staat uitdrukkelijk niet voor confucianisme. We vinden de confuciaanse waarden aan beide polen van de dimensie. Omdat het woord staat voor een mengmoes aan waarden, kan men er geen dimensie op baseren".* (p. 213)

Dit wordt nogmaals geïllustreerd doordat landen die toch langetermijngericht zijn, zoals Brazilië, geen confuciaanse erfenis hebben.

3.4.3 Omgeving

Internalisme tegenover externalisme

Uit twee testen van Trompenaars (1993, p. 152-153) blijkt dat Chinezen sterk geloven in het lot en zij dus geen actie ondernemen om dit lot te veranderen. Ook kan dit toegepast worden op hoe zij de natuur zien, zij hebben totaal geen behoefte om de natuur te controleren. Men kan met andere woorden externe omstandigheden niet beheersen, men kan hier enkel op reageren. Daaruit blijkt dat China een externalistische cultuur is.

Onzekerheidsvermijding

Met een score van 30 staat China 68/69^{ste} van de 74. Dit wil zeggen dat het angstniveau in China relatief laag is. Opmerkelijk is dat de Ierse psycholoog Lynn, die in de jaren 70 een studie naar angst in 18 rijke landen publiceerde, bevond dat mensen die leven volgens een lage onzekerheidsvermijding, meer sterven aan hartinfarcten. Dit kan worden verklaard door het feit dat die mensen minder of zelfs helemaal niet expressief zijn. Emoties worden niet getoond, luidruchtig gedrag is uit den boze enz. Hierdoor vindt stress geen uitlaatklep, waardoor de kans op een hartinfarct aanzienlijk verhoogd. Met andere woorden, een lage onzekerheidsvermijding kan gekoppeld worden aan de neutrale dimensie van Trompenaars. In het geval van China gaat dit zeker op. China werd eerder in ons onderzoek (zie 3.4.1 p. 77) al als een neutrale cultuur beschouwd. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 174 – 176)

3.5 Hong Kong

"*Hong Kong is altijd Chinees geweest*". (De Vos, 1997, p. 9)

Nochtans viel het eiland van 1841 tot 1997 onder Brits bewind. De Britten investeerden in Hong Kong, het inwonersaantal verzesvoudigde en de hoofdstad werd genoemd naar koningin Victoria.

Niet alleen de Britten, ook Spanjaarden en Portugezen lieten hun invloeden achter, al gebeurde dit lang voor de Britten regeerden. (1997, p. 9 – 32)

Volgens Lewis zagen de Britten Hong Kong als schakel voor de handel tussen China en het Westen. Tot 1950. De verenigde naties plaatsten toen immers een embargo op de handel met China en Noord Korea.

Hong Kong hield op te bestaan als louter een handelscentrum en er ontpopte zich een industriële revolutie. Het is die revolutie die voor de welvaart heeft gezorgd. Of zoals Lewis het verwoordt: "*the combination of western commercial knowhow and eastern diligence has produced several decades of impressive productivity and prosperity*". (2000, p. 391)

In 1997 draagt Groot – Brittannië Hong Kong terug over aan China. Volgens Lewis zijn er serieuze vraagtekens rond hoe het nu verder moet met Hong Kong. "*The reincorporation of a 99 – year – old British colony into a motherland possessing 5000 years of unbroken heritage is truly a collision of cultures, in spite of racial commonalities. Communication styles and listening patterns are far apart*". (2000, p. 392)

3.5.1 Menselijke relaties

Universalisme tegenover particularisme

Uit onderzoek blijkt dat 56% van de inwoners van Hong Kong een systeem verkiest boven een groep. Dit maakt hen dus eerder een universalistische cultuur. (Trompenaars, 1993, p. 48)

Uit een tweede onderzoek komt naar voren dat in Hong Kong 47% van de inwoners geen vertrouwelijke informatie zouden doorspelen aan vrienden, terwijl het geheimhouden van deze informatie nadelig zou kunnen zijn voor deze vriend.

Dit wijst dus op particularisme, Trompenaars duidt echter wel op het feit dat dit mogelijk ook een kwestie kan zijn van communitarisme tegenover individualisme. (Trompenaars, 1993, p. 53)

Individualisme tegenover communitarisme

69% van de inwoners van Hong Kong verkiest individuele vrijheid, zo blijkt uit onderzoek van Trompenaars. Hoewel uit een tweede onderzoek blijkt dat slechts 45% zou kiezen voor persoonlijke verantwoordelijkheid, hierbij wordt bedoeld dat een persoon die nalatig is geweest niet persoonlijk wordt beschuldigd, maar eerder het team waarbinnen hij functioneert. Hoewel dit tweede onderzoek wijst op communitarisme, komt deze afwijking voort uit het heterogene karakter van de 'collectiviteit' of 'groep'. Een persoon zal zich altijd lid voelen van een bepaalde groep, dit kan zijn familie, religie of zelfs een bedrijf. Hier zou men dus bijgevolg kunnen afleiden dat een inwoner van Hong Kong zich vooral identificeert met zijn bedrijf. (Trompenaars, 1993, p. 68)

Neutraal tegenover emotioneel

55% van de respondenten uit Hong Kong zouden het niet openlijk tonen, wanneer zij kwaad werden op het werk. Zij zijn dus eerder een neutraal volk. (Trompenaars, 1993, p. 81)

Specifiek tegenover diffuus

Uit onderzoek blijkt dat 66% van de inwoners van Hong Kong zouden weigeren hun baas te helpen bij het doen van klusjes die niets met de werksfeer te maken hebben. Dit dus is scherp contrast met China, waar slecht 28% zou weigeren iets te doen voor hun baas. Dit wijst erop dat Hong Kong een specifieke cultuur is. (Trompenaars, 1993, p.98)

Prestatie tegenover toeschrijving

Volgens een onderzoek van Trompenaars is Hong Kong in het algemeen een cultuur waar men status toeschrijft, omdat ze zelf hun handelen niet zullen

aanpassen om status te verkrijgen. Toch zijn zij het oneens over het feit dat status afhankelijk is van je afkomst. Men kan hieruit concluderen dat bepaalde aspecten van toeschrijving variëren van land tot land en ook is er hier geen rekening gehouden met een mogelijk verband tot leeftijd, geslacht, opleiding en de keuze tussen verwerving en toeschrijving. (Trompenaars, 1993, p. 116)

Masculiniteit tegenover femininiteit

Hoewel China 11^{de} staat in de masculiniteitsindex, en Hong Kong pas 25^{ste} is, is er niet zoveel verschil wat betreft hun score. China behaalt een score van 66, Hong Kong 57. Met andere woorden, Hong Kong is iets minder masculien. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 129)

Grote machtafstand tegenover kleine machtafstand

Hong Kong heeft een minder grote machtafstand vergeleken met China (12^{de} plaats van de 74 met een score van 80). Ze behalen een score van 68 en staan hiermee 27^{ste} samen met Frankrijk en Polen. Hun machtafstand is zelfs te vergelijken met de machtafstand in België, waar Wallonië op de 30^{ste} plaats staat, Vlaanderen echter op de 39^{ste} plaats. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 56)

3.5.2 Tijdsbeleving

Chronologische, synchronische of cyclische tijdsbeleving

Over deze dimensie hebben we geen concrete bevindingen gevonden in de literatuur. Vandaar dat we zullen trachten dit na te gaan aan de hand van onze interviews.

Kortetermijn – tegenover langetermijngerichtheid.

Wat betreft deze dimensie loopt Hong Kong parallel met China. Ze staan tweede met een score van 96. China staat eerste, met 22 punten verschil.

Met andere woorden, ook Hong Kong leeft volgens het langetermijngerichtheid principe. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 212)

3.5.3 Omgeving

Internalisme tegenover externalisme

Uit onderzoek blijkt dat slechts 36% van de inwoners van Hong Kong het belangrijk vinden om de natuur te kunnen beheersen. Dit wijst op het feit dat ze eerder externalistisch zijn, rekening houdende met het feit dat geen enkel land extreem internalistisch is (53% is het hoogste percentage). Toch denkt 69% van de respondenten uit Hong Kong dat ze hun eigen lot in handen hebben. Uit dit resultaat leiden we dus af dat ze wel internalistisch zijn. Er is dus sprake van een tegenstrijdigheid. Aan de hand van onze interviews zullen we trachten te achterhalen of mensen uit Hong Kong internalistisch of externalistisch zijn. (Trompenaars, 1993, p. 152-153)

Onzekerheidsvermijding

Hong Kong staat 70/71^{ste} van de 74. Die plaats wordt gedeeld met Zweden. In Hong Kong is men dus nog minder angstig dan China. Hoewel er niet zoveel verschil zal zijn. Hong Kong scoort immers slechts 1 punt minder dan China. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 174)

3.6 België

Belgitude betekent het gevoel te hebben een Belg te zijn. Maar beperkt een Belg zich tot dit begrip?

Volgens Matthijs niet. België is volgens hem een '*politieke uitvinding waaraan culturele doelstellingen werden gekoppeld*'. (1992, p. 15)

België, dat sinds 1830 als onafhankelijke natie door het leven gaat, heeft een sleutelrol door haar geografische positie in het midden van Europa. Ze dient voor evenwicht te zorgen tussen de overige naties. Maar dit betekende niet dat België een plaats kreeg op het internationaal toneel. Integendeel. België werd enkel erkend indien het in zichzelf gekeerd zou blijven. Dat zorgde ervoor dat Belgen sinds hun 'creatie' hun identiteit koppelen aan negatie (Matthijs, 1992, p. 15 – 16).

Omdat België dus '*alleen voor zichzelf mag bestaan*', stelt Matthijs dat er een '*gebrek is aan aanspreken en een levensstijl die typisch blijven voor dit land*'. (1992, p. 16)

Er is echter wel altijd sprake geweest van een soort Franse culturele dominantie. Sinds haar oprichting spraken de welvarende gezinnen Frans. Ook het feit dat Wallonië in het begin beter presteerde als het zwakkere Vlaanderen, versterkt die dominantie alleen nog maar meer (1992, p. 17).

Nochtans hebben buitenlanders wel een beeld van de Belg, zij het wel in clichévorm. Matthijs stelt hierover het volgende:

"de typisch Belgische compromissen die wezenlijk tot de politieke cultuur van het land behoren en de clichés die door het buitenland werden opgelegd kenmerken de Belgische identiteit". (1992, p. 18)

Belgen hebben dus geen identiteit. Nochtans vinden we in Lewis en Gesteland wel cultuurkenmerken van de Belg terug.

"There is no such thing as a single Belgian national cultural profile". (Lewis, 1996, p. 226)

Lewis bedoelt hiermee dat de term Belg niet bestaat. Of je bent Waals, of je bent Vlaams. Dit onderscheid maakt hij ook in 'When Cultures Collide' (1996).

3.6.1 Menselijke relaties

Universalisme tegenover particularisme

België is een universalistische cultuur. Volgens een onderzoek zouden Belgen een beoordeling door een rechtssysteem verkiezen, boven beoordeling door een groep wat erop wijst dat zij regels belangrijk vinden en er bijgevolg ook geen uitzonderingen dienen gemaakt te worden. (Trompenaars, 1993, p. 48-51).

Individualisme tegenover communitarisme

Belgen zijn zeer individualistisch ingesteld. Bij het nemen van beslissingen wordt slechts in 27% van de gevallen de steun ingeroepen van een groep. (Trompenaars, 1993, p. 67)

Neutraal tegenover affectief

Gezien we over deze dimensie weinig tot geen info hebben gevonden bij Trompenaars, hebben we uitzonderlijk Gesteland geraadpleegd. Volgens Gesteland (1996, p. 202-205) kunnen we de Belgen categoriseren onder de 'expressive cultures'. Dit komt o.i. overeen met de affectieve dimensie van Trompenaars.

Specifiek tegenover diffuus

In de Belgische cultuur zal men eerder zijn privé- en zakenleven gescheiden houden. Dit duidt op een specifieke cultuur. Dit blijkt uit een test door Trompenaars (1993, p. 98), waar slechts 12% van de Belgen bereid is om zijn baas te helpen met huishoudelijke taken, buiten de werkuren.

Prestatie tegenover toeschrijving

Belgen zijn er het met 64% over eens dat respect geen kwestie is van je afkomst, maar een zaak van persoonlijk succes. Wat je in het verleden gepresteerd hebt en in het heden presteert, vergroot je aanzien.

(Trompenaars, 1993, p.116)

Masculiniteit tegenover femininiteit

In de masculiniteitindex van Hofstede & Hofstede wordt er een onderscheid gemaakt tussen Wallonië en Vlaanderen. Vlaanderen is beduidend meer feminien dan Wallonië. Daar waar Wallonië als 21^{ste} van de 74 gerangschikt staat, staat Vlaanderen pas als 47^{ste} genoteerd. Met andere woorden, in Vlaanderen overlappen de emotionele sekserollen elkaar meer dan in Wallonië. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 129)

Machtafstand

Ook wat betreft de machtafstand is er een verschil tussen Wallonië en Vlaanderen, hoewel het verschil hier beperkter is. Vlaanderen staat met een score van 61 op de 39^{ste} plaats van de 74. In Wallonië is de machtafstand groter, aangezien zij op de 30^{ste} plaats staan met 67 punten. Maar het verschil is dus minder aanzienlijk dan het verschil in masculiniteit. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 56)

3.6.2 Tijdsbeleving

Chronologische, synchronische of cyclische tijdsbeleving

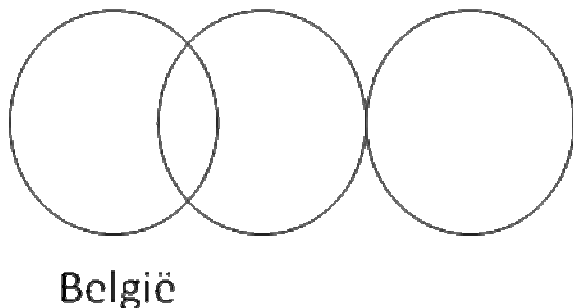
"Belgian negotiators tend to be monochronic in their use of time: they value punctuality and avoid interrupting business meetings". (Gesteland, 1996, p. 204)

Belgen zijn dus mensen die gesteld zijn op punctualiteit en alles doen aan de hand van tijdsschalen. Ze zijn monochroon of chronologisch. Te laat komen op een vergadering wordt als zeer ongeleefd aanschouwd. (Gesteland, 1996, p. 04)

In dit opzicht strookt de Belgische cultuur met de Chinese. Want ook die laatste komen op tijd, zelfs te vroeg naar vergaderingen.

Volgens de vierde configuratie van de zogenaamde Cirkel Test van Tom Cottle (Trompenaars, 1993, p. 135-137) raken het verleden, heden en toekomst elkaar in de Belgische cultuur, er is geen sprake van een gemeenschappelijk gebied.

Deze visie is karakteristiek voor de Belgen. Het verleden, heden en toekomst overlappen elkaar een klein beetje, maar het heden en de toekomst raken elkaar alleen maar. De drie zones worden door de Belgen echter als even belangrijk aanschouwd.



(Trompenaars, 1993, figuur 9.1, p. 137)

Korte – versus langetermijngerichtheid

Op deze dimensie wordt er geen onderscheid gemaakt tussen de twee delen van ons land. België wordt in haar totaliteit beoordeeld en behaalt een score van 38 en scoort hiermee gemiddeld evenveel als de andere Europese landen. Dit is een heel pak minder als China, die met 118 punten de meest sterke langetermijngerichtheid heeft. België, en grotendeels de rest van Europa, ressorteren dus eerder onder de noemer kortetermijngerichtheid. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 212)

3.6.3 Omgeving

Internalisme tegenover externalisme

76% van de Belgen denkt dat ze hun eigen lot in handen hebben, maar hebben weinig behoefte om de natuur onder controle te krijgen. Een Belg is dus internalistisch. (Trompenaars, 1993, p. 152-153)

Onzekerheidsvermijding

Zowel Vlaanderen als Wallonië staan hoog genoteerd in de onzekerheidsvermijdingsindex. Vlaanderen wordt zelfs aanzien als een nog angstigere cultuur dan Wallonië. Vlaanderen staat op de 5^{de} plaats van de 74 met een score van 97. Het sluit de top 5 waar onder andere ook Griekenland (1^{ste}) en Portugal deel van uitmaken. Wallonië staat op de 9/10^{de} plaats en behaalt daar 93 punten. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 174)

3.7 India

« Any Old India Hand will tell you that there are three keys to success in this enormous market. One is patience, another is the right local partner. And the third is a basic grasp of the business customs and practices ». (Lewis, 1996, p. 130)

India is altijd immens groot geweest. Volgens Callewaert & De Brabandere bestaat de Indiase beschaving sinds 3500 v. Chr. Met zijn 700 miljoen inwoners is het de grootste democratie op aarde. India is pas een politieke entiteit sinds 1947. Tot dan was India onderworpen aan de wil van Afghanen, Sultans, Mogols, Denen, Engelsen enz. (1984, p. 1).

De Mogols en de Sultans zorgden gedurende hun heerschappij voor een acceleratie van veranderingen. Rurale grenzen werden omver geworpen, nieuwe technologieën werden ontwikkeld en gehanteerd, religieuze en politieke instanties kenden een bloei,... Er bestonden tal van Moslim dynastieën gedurende 600 jaar. De eerste dynastie ontstond in 1206, onder leiding van Qutbu'd – din Aibak. Deze dynastieën introduceerden tal van innovaties, maar zorgden ook voor culturele tradities die het Indiase volk tekenden. Ook de handel kreeg een Moslim dimensie en kreeg de benaming 'Islamic World system'. Dit tijdperk werd echter niet gedomineerd door Moslims, zoals velen beweren of denken. Er waren ook de zogenaamde niet – Moslims. Het was zelfs zo dat het spirituele en psychologische leven van de Moslims evolueerde in samenhang met het religieuze leven van niet – Moslims. (Metcalf & Metcalf, 2006, p. 1 – 8).

Een keerpunt kwam er in 1857. India kwam onder Engels koloniaal bewind terecht en zo ontstond het moderne India. Toch zijn er heel wat historici die van mening zijn dat het koloniaal bewind en al haar opgelegde beperkingen de moderniteit in India ook in bepaalde mate verstoord hebben (Metcalf & Metcalf, 2006, p. 92 – 93).

Vandaag de dag zijn de Indiërs geëvolueerd tot een volk met een unieke cultuur. Hoewel het net als China of Korea ook tot het Aziatisch continent behoort, verschilt India aanzienlijk wat betreft haar cultuur. Zo zijn Indiërs bijvoorbeeld synchronisch in tegenstelling tot de meeste, andere cyclische Aziatische landen en worden gevoelens niet verborgen zoals Chinezen dit zo goed kunnen, maar worden ze zonder enige remming getoond.

Het hindoeïsme, de lokale religie in India, domineert het sociale gedrag van de Indiërs. Zo is de vrouw ondergeschikt aan de man en dit komt tot uiting in het dagelijkse leven, waar de vrouw de man enorm respecteert en dit toont in haar gedrag naar hem toe. (Lewis, 1996, p. 340 – 340).

3.7.1 Menselijke relaties

Universalisme tegenover particularisme

Volgens onderzoek verkiest 59% van de Indiërs een systeem boven een groep, dit wijst op een universalistische cultuur. (Trompenaars, 1993, p. 48)

Individualisme tegenover communitarisme

61% van de inwoners uit India verkiest persoonlijke vrijheid, maar net zoals bij Hong Kong zal slechts 41% iemand persoonlijk beschuldigen voor zijn nalatigheid, in plaats van het team waar hij deel van uitmaakt. Het is bijgevolg moeilijk te achterhalen of India een individualistische of communitaristische cultuur is. (Trompenaars, 1993, p. 63 en 70)

Neutraal tegenover emotioneel

Gezien we over deze dimensie weinig tot geen info hebben gevonden bij Trompenaars , hebben we uitzonderlijk Gesteland geraadpleegd. Volgens Gesteland (1996, p. 130-133) behoren Indiërs tot de 'reserved cultures', dit komt o.i. overeen met de neutrale cultuur van Trompenaars.

Specifiek tegenover diffuus

Uit onderzoek blijkt dat India een specifieke cultuur is, dit wil zeggen dat zij werk en privé strikt gescheiden houden. (Trompenaars, 1993, p. 98)

Prestatie tegenover toeschrijving

61% van de inwoners van India zijn het ermee eens dat respect niet afhankelijk is van je afkomst. Zij zijn bijgevolg een cultuur waarbij status een kwestie is van verwerving. (Trompenaars, 1993, p. 116)

Masculiniteit tegenover femininiteit

Volgens Hofstede & Hofstede is India eerder masculien dan feminien. India behaalt in de masculiniteitindex een score van 56 waarmee ze 28/29^{ste} staat op een totaal van 74. Deze plaats deelt ze met Argentinië. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 128 – 129).

Machtafstand

Wat betreft machtafstand behaalt India een soortgelijke score als China. India staat op de 17^{de} plaats van de 74, slechts drie plaatsen lager als China. In India is de machtafstand dus ook groot. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 57)

Lewis bevestigt dit:

"Indians accept a hierarchical system with its obligations and duties. The boss must be humanistic and initiate promotion for his subordinates. In family business the elder son rarely decides what he wants to be – he is born to carry on the trade of the father". (Lewis, 1996, p. 342)

3.7.2 Tijdsbeleving

Chronologische, synchronische of cyclische tijdsbeleving

Zoals eerder vermeld zijn Indiërs synchronisch. Een Indiër neemt het niet zo nauw met tijd. Indien je een afspraak hebt, is het niet onmogelijk dat je een halfuur tot een uur moet wachten voordat je Indiase zakenpartner komt opdagen. Ook is het zo dat een afspraak van een uur kan oplopen tot een meeting die de hele dag in beslag neemt. Indiërs schuwen geen telefoontjes of gesprekken met collega's terwijl ze onderhandelen met hun zakenpartner. (Lewis, 1996, p. 130)

Maar dit ziet Lewis (1996) niet als onbeleefd. Het is meer een kenmerk van de Indiase cultuur:

"Clocks in South Asia simply tick to a slower beat". (p. 130)

Korte – versus langetermijngerichtheid

Volgens Hofstede & Hofstede staat India op de 8^{ste} plaats van de 39 in de langetermijngerichtheidsindex. Met andere woorden, Indiërs dragen waarden zoals spaarzaamheid en volharding hoog in het vaandel. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 212)

3.7.3 Omgeving

Internalisme tegenover externalisme

India is net zoals Hong Kong externalistisch op het vlak om de natuur te kunnen beheersen (slechts 37% vindt dit belangrijk) en internalistische op het vlak van hun eigen lot in handen te hebben. De grote meerderheid (72%) denkt dat zij meester zijn over hun eigen lot. (Trompenaars, 1993, p. 152-153)

Onzekerheidsvermijding

Volgens Hofstede & Hofstede leeft India volgens een lage onzekerheidsvermijding, net zoals de meeste van de Aziatische landen, met uitzondering van Japan. India is echter een iets angstigere cultuur dan China, daar ze een hogere score (40) behaalt en aldus als 64^{ste} van de 74 genoteerd staat. (Hofstede & Hofstede, 2006, p. 174)

4. Religies

Zoals eerder al aangehaald (zie 2.2 p. 31) is er ook sprake van cultuur op religieus niveau. Religie beïnvloedt bijgevolg gedrag. Omdat wij hier ook rekening mee zullen houden tijdens de bevraging van bevoorrechte getuigen, hebben we getracht de vertegenwoordigde religies bondig te beschrijven. Het gaat om de Islam en het Hindoeïsme, religies die voorkomen bij Indiërs, het katholicisme en Jodendom, waartoe de Belgische diamantairs behoren.

4. 1 De Islam

De godsdienst bij Allah is de Islam (de overgave).

Koran 3:19

"De Islam verschaft ons een volledige, op zelfdiscipline gebaseerde manier van omgang met onszelf en met de schepping. Als iemand bescheiden is, gehoorzaamt aan en leeft in harmonie met het gebod van Allah, dan zal zijn of haar gedrag te allen tijde constructief en gepast zijn". (Haeri, 1993, p. 44)

De levenshervorming van de Islam berust op de herkenning van één God, zijnde Allah. De moslims geloven dat zij Allah moeten herkennen en gehoorzamen. Om dit op gepaste wijze te doen worden Moslims geacht 5 maal per dag te bidden, de zogenaamde *Salaat*, aalmoezen te geven (*Zakaat*), geregeld te vasten (*sawn*) en tot slot worden ze geacht deel te nemen aan een pelgrimstocht richting Mekka (*Hajj*).

Ook de *Jihad* maakt deel uit van de Islam. Dit is het vaak omstreden aspect van de Islam waarbij Moslims bereid zouden moeten zijn het leven te offeren voor hun God. (Haeri, 1993, p. 44 – 46)

De Islam kent haar oorsprong in de 7^{de} eeuw in het Arabische schiereiland. Die werd bevolkt door bedoeïen – stammen. De stammen waren nomadisch, ze trokken van de ene nederzetting naar de andere, en men leefde in stamverband. Het feit dat de Arabieren al zwervend hun bestaan leidden was mogelijk door een sterke vorm van sociale organisatie. Hierin stond het individu centraal en werd

hij of zij in hoge mate gerespecteerd. Dit kan erop wijzen dat men destijds al sterk individualistisch was. Het aanzien van zo een individu werd bepaald door het bezit van dieren. Hoe meer en hoe grotere dieren men als individu bezat, hoe groter het aanzien en respect.

De Arabieren waren over het algemeen heidens, hoewel er in meer of mindere mate sprake was van een invloed van de Joodse en Christelijke gemeenschappen die beide leefden in Arabië. Het centrum van dat Arabische heidendom was de Ka'bah, het huis van God. De verschillende stammen vereerden elk hun favoriete God maar bij de Ka'bah hadden de Arabieren de kans zich te vereenzelvigen met hun verschillende Godheden.

Toen al werd Allah door de Arabieren als God de schepper aanzien. (Haeri, 1993, p. 17 – 20).

Heel belangrijk in de Islam is de profeet Mohammed. Mohammed, geboren in 570, vond zijn roeping tot het profeetschap toen hij ongeveer veertig jaar oud was. De 'nacht van de macht' staat bekend als de nacht waarin de Koran neerdaalde in het hart van de profeet.

De missie van Mohammed, die zich in Mekka vestigde, bestond erin de boodschap te verspreiden. Aanvankelijk waren er maar weinig mensen die zijn boodschap daadwerkelijk aanvaardden. Meer zelfs, er ontstond enige vijandigheid tegenover Mohammed. Velen keerden zich tegen hem en zochten hun toevlucht bij de Christelijke koning van het aangrenzende Abessinië. Daartoe trok Mohammed uit Mekka en nam zijn volgelingen mee. Vanaf dat moment ontstond een geestelijke geleide gemeenschap, vandaag bekend als de Islam. (Haeri, 1993, p. 20 – 22).

Volgens Haeri (1993) kunnen we spreken van een Islamitische cultuur. Moslims delen immers waarden en normen. De *Din* of religie verenigt de Moslims waar ook ter wereld en zorgt ervoor dat ze zich alleen gedragen op een bepaalde manier. (p. 130 – 131).

"Wanneer verschillende rassen, stammen en naties de Din diep en juist in zich opnemen, blijkt dat ze zich eerst met de Islam identificeren en dan pas met hun natie, samenleving of ras. Maar wanneer de Islam niet diep wortel schiet in een volk, krijgt de nationale, culturele of andere vorm van groepsidentiteit de

overhand boven hun geloof met alle nadelige gevolgen van dien voor de beleving en uitoefening ervan". (Haeri, 1993, p. 131).

Er kan volgens Haeri (1993) niet gesproken worden over een uniforme cultuur. Toch zijn er twee dingen die Moslims waar dan ook ter wereld bindt, zijnde hun liefde voor de profeet, hun land, de eer van hun familie, dieren en heiligdommen en het gebruik van het Arabisch. Ook de uniformiteit van de religieuze rituelen heeft een bindende kracht. (p. 129 – 131)

4.2 Jodendom

"De schattingen kunnen nogal uiteenlopen, maar in Nederland wonen tussen de 41.000 en 45.000 joden, in België ongeveer 31.000. Er zijn in totaal ongeveer 13 of 14 miljoen joden verspreid over de hele wereld, onder wie 6 miljoen in de Verenigde Staten en 5 miljoen in Israël. 'Joods' is dus in elk geval geen nationaliteit." (Rabijn Falcon, T. & Blatner, D., 2008, p. 9)

"Joods zijn betekent dat je lid bent van de stam die ongeveer vierduizend jaar geleden is begonnen met een echtpaar, Abraham en Sara. De stam is sindsdien gegroeid en bestaat nu nog steeds. Je kan op twee manieren deel gaan uitmaken van de joodse stam. De eerste manier is door simpelweg geboren te worden als kind van een joodse moeder. De tweede manier is door uit te komen. Dit vergt jarenlang studie, afgesloten met een zitting van de rabbinale rechtbank en onderdompeling in een ritueel bad.

Het Jodendom is een geheel van overtuigingen, praktijken en ethische beginselen die gebaseerd zijn op de Tora (kerntekst die de Weg wijst van het Jodendom). Je kunt het Jodendom praktiseren zonder jood te zijn en je kunt een jood zijn zonder het Jodendom te praktiseren." (Rabijn Falcon, T. & Blatner, D., 2008, p. 10)

Er zijn nog verschillende groeperingen terug te vinden binnen het Jodendom, zo bestaat de grootste groep uit orthodoxe joden. Deze verschillen van de andere groepen, doordat ze geloven dat de Tora letterlijk door God aan Mozes is gegeven. Een andere groep, de liberale of progressieve joden, geloven dat de Tora wel goddelijk geïnspireerd is, maar dat deze geïnterpreteerd moet worden door mensen die beïnvloed worden door de plaats en tijd waarin zij leven. Een derde groep zijn de conservatieve joden, zij houden zich aan de meeste joodse geboden, zoals koosjer eten, het houden van sabbat,... Maar ze zijn het net zoals de liberale joden eens dat naargelang de plaats en tijd de Tora heroverwogen moet worden.

De volgende drie groepen zijn minder bekend.

De beweging rond de reconstructionistische joden is begonnen in de zeventiende eeuw. *"Reconstructionistische gemeenten neigen ernaar de rabbijn te zien als een helper en een waardevolle bron van hulp, maar niet noodzakelijkerwijs als de leider; ze moedigen de deelname van leken aan, evenals een creatieve herinvulling van ritueel en eredienst."* ... *"De renewalbeweging richt zich op een uitnodigende, op gelijkheid gebaseerde en praktische benadering van het joodse geloof en de gemeenschap. Zij nodigen joden uit bredere Jodengemeenschappen uit om samen te leren en te vieren."*... *"Ten slotte zijn er nog de seculier-humanistische joden die zich vooral richten op de joodse cultuur en beschaving. Ze huldigen het joodse erfgoed als zingeving aan het leven en minimaliseren de rol van God of van andere kosmische krachten."* Het is iedereen die zich identificeert met de geschiedenis en cultuur van het joodse volk als jood. Ze hebben de theïstische taal volledig uit hun liturgie verwijderd. (Rabijn Falcon, T. & Blatner, D., 2008, p. 10)

Er bestaan twee theorieën over de oorsprong van het joodse volk, de eerste theorie beweert dat het Jodendom is ontstaan kort nadat aarde was geschapen (Genesis) en de tweede theorie vindt zijn oorsprong in 3800 v.d.j.g. Zij denken dat Adam en Eva niet de eerste mensen waren, maar symbool stonden voor de eerste beschaving. Dit is echter een belangrijke symboliek. Als de joden geloven dat alle mensen afstammen van hetzelfde paar, dan is dit idee een belangrijk fundament voor de symboliek van gelijkheid van alle mensen.

Het verhaal van de Israëlieten begint later, met Abram en zijn vrouw Sarai. Abram geloofde in één God, die in een openbaring tot hem spreekt en hem zegt naar Kanaän te gaan (het huidige Israël). *"God vertelt Abram en Sarai dat hun familie een grote natie zal vormen en een zegen voor de mensheid. Met deze stap vestigde Abraham zijn naam als aartsvader van het monotheïsme en de stichter van de clan die zou uitgroeien tot het joodse volk. Na aankomst in Kanaän geeft God Abram en Sarai nieuwe namen: Abraham en Sara."* (Rabijn Falcon, T. & Blatner, D., 2008, p. 130)

Met ingang van het boek Exodus gaan de Bijbelverhalen niet meer over een familie, maar over een volk. Doordat *"de Kinderen van Israël"* met velen waren,

werden ze gezien als een bedreiging door de toenmalige koning van Egypte. Als gevolg maakte hij de Israëlieten tot slaven. *"Voor deze slavernij is echter geen bewijs, maar het is wel een overlapping tussen de Bijbel en de door ons gekende geschiedenis."* (Rabijn Falcon, T. & Blatner, D., 2008, p. 135)

"De echte geboorte van het Israëlische volk is het verhaal van hun uittocht uit de Egyptische slavernij en hun reis terug naar Kanaän. Ze worden aangevoerd door de man die meer invloed zou uitoefenen op het joodse volk dan enig andere profeet: Mozes." (Rabijn Falcon, T. & Blatner, D., 2008, p. 136)

"Traditionele joden houden vol dat God een groot stuk land aan de Israëlieten gaf vlak voordat Mozes stierf, een gebied dat veel groter was dan het huidige Israël. Meer liberale exegeten wijzen erop dat de Israëlieten simpelweg een volk van veroveraars waren in een land dat in de loop van de geschiedenis al talloze malen was veroverd." (Rabijn Falcon, T. & Blatner, D., 2008, p. 138)

4.3 Katholicisme

Het Katholicisme is het beoefenen van het rooms-katholieke christendom, bijgevolg zijn de katholieken leden van de rooms-katholieke kerk. De katholieken delen allerlei geloofsovertuigingen en godsdienstige praktijken en hebben dus een overeenkomstige kijk op het leven. Katholieken en christenen kunnen als synoniemen gebruikt worden. Ze zijn, net als joden en moslims, monotheïstisch. Monotheïsme betekent dat ze in één God geloven, maar wat uitzonderlijk is voor het Christendom is dat ze geloven dat Jezus Christus, de Zoon van God is.

(Trigilio, J. & Brighenti, K., 2003, p. 10)

Er zijn nog een aantal fundamentele dingen waar de christenen in geloven:

"- De Bijbel is het geïnspireerde, feilloze en geopenbaarde woord van God.

- De doop, het ritueel waardoor iemand christen wordt, is noodzakelijk om gered te worden. Daarbij kan het gaan om een doopsel van water, van bloed of van begeerte.

- Gods tien geboden bieden een moreel kompas, een ethische standaard voor het dagelijkse leven.

- De heilige Drie-eenheid – één God in drie personen- is ook onderdeel van het katholieke geloof. Met andere woorden, katholieken geloven dat God, het ene opperwezen, uit drie personen bestaat: God de Vader, God de zoon en God de Heilige Geest." (Trigilio, J. & Brighenti, K., 2003, p. 10)

Tekens van het Christendom uitend zich in de *zeven sacramenten*. Deze zijn doopsel, boete (biecht), eucharistie, vormsel, huwelijk, priesterwijding en ziekenzalving. Deze zijn door Christus gebruikt om individuen genade (vrije, onverdiende gave van God) te schenken. Ze maken deel uit van de zeven belangrijke levensfasen van geestelijke ontwikkeling. Hier wordt ook steeds gebruik gemaakt van een lichamelijk tastbaar symbool, zoals water bij de doop en olie bij de ziekenzalving. (Trigilio, J. & Brighenti, K., 2003, p. 10-11)

De hoogste en zichtbare baas van de katholieke kerk is de Paus. Hij is de bisschop van Rome en wordt gekozen door het college van kardinalen.

"De katholieke kerk leert dat de Paus onfeilbaar is. Dit wil zeggen dat hij geen fouten kan maken als hij in zijn unieke functie als opperherder de universele

Kerk een doctrine op het gebied van geloof of moraal onderwijst. Wanneer de paus tegenover de gehele Kerk in kwesties van geloof en moraal zijn officiële gezag laat gelden, behoedt de heilige Geest hem voor vergissingen.”
(Trigilio, J. & Brighenti, K., 2003, p. 29)

De geschiedenis van de Bijbel gaat terug tot 1800 v. Chr. en werd overgebracht op volgende generaties door middel van orale traditie van het Hebreeuwse volk. De reden voor deze orale traditie was dat men in die tijd nog geen beschreven perkament kende en Abraham en zijn stammen waren nomaden die niet eens een eigen geschreven taal hadden. Mozes leefde rond 1250 v. Chr. en was opgegroeid aan het hof van de farao, en had bijgevolg dus leren schrijven en lezen. Volgens de traditie heeft Mozes de eerste vijf boeken van de Bijbel geschreven, maar hier bestaan echter geen harde bewijzen voor. De eerste echte teksten dateren uit 950 v. Chr., uit de regeringstijd van koning Salomo. Na de dood van koning Salomo werd zijn rijk verdeeld over het noordelijke Israël en het zuidelijke Judea. In de daaropvolgende jaren werden zowel het noordelijk, als het zuidelijke deel veroverd door resp. de Assyriërs en de Babyloniërs en dit leidde tot de verspreiding van vele Joden buiten hun eigenlijke woongebied. Dit laatste fenomeen is ook wel beter bekend als de *diaspora*. Hierdoor werd de Bijbel, die oorspronkelijk in de Hebreeuwse taal was neergeschreven, ook vertaald in het Grieks, omdat dit de internationale voertaal was. In 100 n. Chr. was de afscheiding tussen het Christendom en het Jodendom compleet en dit heeft ook tot gevolg gehad dat er een verschillende versie van het Oude Testament bestaat voor de katholieken en de protestanten.
(Trigilio, J. & Brighenti, K., 2003, p. 55-58)

4.4 Hindoeïsme

"De vraag of het Hindoeïsme een geloof, een filosofie of een levenshouding is, valt niet gemakkelijk te beantwoorden". (Persaud, 2001, p. 13).

Het Hindoeïsme kan dus niet eenzijdig als geloof, filosofie of levenshouding worden aanzien. Het is eerder een combinatie van de drie.

Vanuit het standpunt van de godsdienst valt het op dat het Hindoeïsme, in tegenstelling tot de meeste andere, geen oprichter kent. Er is ook geen sprake van een algemeen erkende gezagsdrager of een leidende institutie zoals de kerk in het Christendom of de Moskee in de Islam.

Toch zijn er enkele richtlijnen in een poging het Hindoeïsme te beschrijven. Zo is het Hindoeïsme polytheïstisch of met andere woorden, worden er meerdere goden vereerd. Het wordt ook gekenmerkt door rituelen en door het kastesysteem. Verder geloven ze in reïncarnatie en is het kwetsen van levende wezens een taboe.

Het Hindoeïsme kan tevens gekenmerkt worden door haar veelzijdigheid of pluriformiteit. De ene Hindoe oefent zijn geloof dagelijks uit aan het huisaltaar, voor de andere Hindoe is God simpelweg een abstractie dat zich weerspiegelt in het leven van de mensen.

(Persaud, 2001, p. 13 - 16)

Net zoals het Hindoeïsme moeilijk te beschrijven is, zo is er ook geen zekerheid over het ontstaan van het geloof. Naar schatting tussen 8000 en 4000 v. Chr. werd de Indus – cultuur gevormd, de bakermat voor de latere Hindoe – cultuur. Maar de geschiedenis van de Hindoes verliest zich volgens Persaud (2001) in mythes.

"De ene mens voelt zich thuis in de overtuiging dat alles historisch is, de andere mens voelt zich thuis in de diepzinnige poëzie waarin Goden vermenselijkt en mensen vergoddelijkt worden". (p. 19)

Wat wel een feit is, is dat de Islamitische en de Christelijke gemeenschappen geregeld hebben geprobeerd om hun visie over te brengen op de Hindoes of het Indiase volk. Zonder succes weliswaar. Na elke aanval op hun geloof, konden de Hindoes alsnog hun religie uitoefenen.

5. Praktijkonderzoek

Omdat het belangrijk is dat de bevindingen uit de literatuur getoetst worden aan de praktijk, werden er door ons elf interviews afgenomen met bevoorrechte getuigen. Ook werd er een controle – interview afgenomen. Met dat controle – interview wilden we nagaan in welke mate de sector bepalend is op de dimensies.

In hetgeen volgt stellen we kort de respondenten voor evenals de wijze waarop deze geselecteerd werden. Vervolgens analyseren we de interviews en vergelijken we de resultaten met de literatuur.

5.1 Respondenten

5.1.1 Samenstelling steekproef

De respondenten werden geselecteerd aan de hand van een gestratificeerde steekproef. De populatie, de diamantairs in Antwerpen, is onderverdeeld in strata. De elementen in een stratum horen zo homogeen mogelijk te zijn, maar de elementen van de verschillende strata daarentegen horen heterogeen te zijn. De respondenten werden willekeurig geselecteerd zoals het hoort in een gestratificeerde steekproef. Onze populatie kent twee strata, zijnde Belgen enerzijds en Indiërs anderzijds.

De steekproef is ook geproportioneerd, wat wil zeggen dat de grootte van de verzameling elementen die uit de strata gehaald werden, overeenkomt met de grootte van de verzameling in de populatie. Gezien er meer Belgen dan Indiërs aanwezig zijn in de Antwerpse diamantsector werden er ook meer Belgen geselecteerd. We selecteerden 9 Belgen en 1 Indiër. (Malhotra & Birks, 2007, p. 417 – 418)

Voorts werd er ook rekening gehouden met de 'emic' en 'etic' approach van Gudykunst. De etic approach, of de manier waarop omstaanders een vreemde cultuur percipiëren, werd benaderd in ons onderzoek door 10 respondenten te selecteren die volgens een andere cultuur leven dan de Chinese cultuur. De emic

approach, of de manier waarop de eigen leden van een cultuur hun eigen cultuur ervaren, werd ook benaderd, door een Chinese respondent te interviewen.

Hoewel we ervan uitgingen dat de respondenten geen onderscheid zouden maken tussen de geografische herkomst van de Chinezen waarmee ze onderhandelen, was dit wel het geval. Desgevallend werd het onderscheid gemaakt tussen China en Hong Kong en dit omwille van de geschiedenis. (Zie 3.5 p. 87)

5.1.2 Voorstelling Respondenten

Aan alle respondenten werd vooraf de vragenlijst toegestuurd. De vraag met betrekking tot hun religie stelden we echter alleen in de loop van het interview en dit om alle misverstanden vooraf uit te sluiten.

Dhr. Sencer Apak

Sencer Apak onderhandelt sinds een jaar met Chinezen en dit namens het bedrijf Jazz Diamond Company. Hij vertegenwoordigt de firma op de talrijke diamantbeurzen die plaats vinden in Europa en onderhandelt daar met Chinezen. Hij heeft een Belgische nationaliteit (Vlaming) en heeft geen uitgesproken religie.

Dhr. Stef Celis

Stef Celis werkt voor Overseas Diamonds. Hij komt al tien jaar in contact met Chinezen en vooral de laatste vijftien maanden gebeurt dit heel frequent. Mijnheer Celis vergadert gemiddeld om de vijf weken met Chinezen. Deze vergaderingen gebeuren voornamelijk aan de hand van skype (met webcam) om kostenbesparende redenen. Hij heeft een Belgische nationaliteit (Vlaming) en is katholiek.

Dhr. Jan Drybooms

Jan Drybooms vertegenwoordigt de gelijknamige zaak Drybooms Diamonds NV. Het is een familiezaak waar hij samen met zijn vader, broer, twee ooms en neef

werkt. Drybooms NV onderhandelt met Hong Kong sinds 2000. De contacten vinden plaats op de diamantbeurs of in België. In het laatste geval, komen de zakenpartners uit Hong Kong persoonlijk naar de firma. De frequentie van die contacten varieert. Soms vinden er meerdere contacten per maand plaats, andere keren kan het een paar maanden tot een jaar duren eer men opnieuw onderhandelt.

Hij heeft een Belgische nationaliteit (Vlaming) en is katholiek.

Dhr. Henri Keesje

Henri Keesje is zaakvoerder van Isaac Keesje & zoon. Sinds 1996 onderhandelt hij meermaals per jaar met een klant uit Hong Kong. Die klant komt zelf naar België. De onderhandelingen vinden plaats in het Engels en betreffen geslepen diamanten. Henri Keesje kiest er bewust voor om slechts met één iemand uit Hong Kong te onderhandelen. Het bedrijf is naar zijn zeggen te klein om meerdere contacten met mensen uit het verre Oosten te onderhouden.

Hij heeft een Belgische nationaliteit (Waal) en is aanhanger van de Joodse religie.

Dhr. Deepak Kulkarni

Deepak Kulkarni is Indiër en is de General Manager van Diminco Pacific, gelegen te Qingdao in China. Het is een bedrijf dat voornamelijk het slijpen en exporteren van de diamanten als hoofdactiviteit heeft. Doordat deze persoon als twee jaar deze functie uitoefent, staat hij dagelijks in contact met Chinezen. De contacten verlopen meestal rechtstreeks in face-to-face vorm of per email. De conversaties worden meestal gevoerd in het Engels of het Chinees (Mandarijns). Zijn religie is die van het Hindoeïsme, meer bepaald de Gujeati religie. De andere stroming in het Hindoeïsme is de Marwadi.

Mevr. Lisa Li

Lisa Li heeft Chinese roots. Ze werkt voor Benelux Diamonds en verzorgt de contacten met China. Ze onderhandelt vrijwel dagelijks. De contacten verlopen vaak via de telefoon maar ze reist ook gemiddeld 3 à 4 keer per jaar naar China.

Lisa Li ondervindt naar eigen zeggen meer voordeel door haar Chinese afkomst, zij zal bijvoorbeeld sneller het vertrouwen winnen van een Chinese handelspartner. Ze behoort tot geen uitgesproken religie.

Dhr. René Obbels

René Obbels is CEO van Antwerp United Diamonds. Al 35 jaar onderhandelt hij met Chinezen. De onderhandelingen vonden voorheen zo'n 6 keer per jaar plaats, maar die frequentie is de laatste twee jaar wat afgenomen. Mijnheer Obbels reist zelf naar China. Er wordt ook veel gecommuniceerd via email. Hoewel René Obbels wat Chinees spreekt, onderhandelt hij voornamelijk in het Engels. Vroeger maakt hij ook veel gebruik van een tolk. Hij heeft de Belgische nationaliteit (Vlaming) en is katholiek.

Dhr. Paul Slegers

Paul Slegers is een oud – student van de Universiteit Hasselt. Hij is tevens de oprichter en Managing Director van Infinity Diamonds. Hij heeft de Belgische nationaliteit (Vlaming) en is katholiek. Hij onderhandelt niet met China in naam van zijn eigen bedrijf, maar werkte daarvoor echter gedurende 8 jaar met Chinezen voor zijn eerste werkgever en drie jaar voor zijn tweede werkgever. De meeste contacten vonden plaats in China, hoewel er soms ook werd onderhandeld in België.

Mevr. Iris Vanderveken

Mevrouw Vanderveken werkt voor Rosyblue. Zij is diegene die onderhandelt met China, al bestaat haar domein vooral uit de Corporate affairs. Ze zorgt er met andere woorden voor dat de samenwerking van de bedrijven en het proces van de ontginning van de ruwe diamant tot aan de consument, van zowel diamanten als goud, ethisch verantwoord is. Ze reist sinds twee jaar naar China om er te onderhandelen met de managers en slijpers die tewerkgesteld zijn in de Chinese fabriek van Rosyblue. Ze heeft de Belgische nationaliteit (Vlaming) en is katholiek.

Dhr. Pierre Ackermans

Het interview met Pierre Ackermans verliep op een heel andere manier. Pierre Ackermans is van mening dat je China niet in haar geheel kunt beschrijven. Hij antwoordde dan ook niet rechtstreeks op de vragen, maar vertelde over China en haar geschiedenis. We zullen het interview met de heer Ackermans niet verder gebruiken, maar we willen benadrukken dat we dankzij hem meer inzicht in China hebben gekregen. Hij heeft de Belgische nationaliteit.

Anonieme respondent

Tot slot was er een respondent die anoniem wenst te blijven. Als we in het verdere verloop van ons praktijkonderzoek naar die persoon refereren, zullen we het hebben over de 'anonieme respondent'.

Dhr. Nick Kwanten (controle – respondent)

We hebben de heer Nick Kwanten, zaakvoerder van Kwimex, geïnterviewd om te controleren of eventuele verschillen tussen de visie van de voorgaande respondenten en de literatuurstudie mogelijk te wijten kunnen zijn aan de diamantsector. Meneer Kwanten werkt bijgevolg niet in deze sector, maar hij verzorgt het proces van ontwikkeling van een product tot aan de aflevering aan zijn Chinese zakenpartners. Deze Chinezen zijn meestal groothandelaars in de doe-het-zelf sector. Hij heeft reeds tien jaar contacten met China en de onderhandelingen verlopen meestal in het Engels ofwel in het Chinees met behulp van een tolk. Hij heeft de Belgische nationaliteit en heeft geen uitgesproken religie.

5.2 Resultaten

We stelden 11 bevoorrechte getuigen allen dezelfde vragen (zie bijlage nr. 1 p. 150) Het ging om open vragen waarin onrechtstreeks naar een bepaalde dimensie werd gepolst. Elke dimensie wordt afzonderlijk besproken aan de hand

van de antwoorden van de respondenten. Per dimensie wordt er ook een onderscheid gemaakt tussen China en Hong Kong.

Natuurlijk mogen we op basis van een kwalitatief onderzoek de resultaten van onze interviews niet veralgemenen. Met andere woorden, de cultuurkenmerken die we eruit afleiden geven geen beeld van de totale Chinese populatie, noch van alle Chinese onderhandelaars binnen de diamantsector.

Bovendien bestaat China uit 1.3 miljard mensen. Het is dus niet zomaar een land maar eerder een werelddeel. Het is bijgevolg evident dat er binnen China zelf tal van cultuurverschillen zijn tussen verschillende regio's.

5.2.1 Menselijke relaties

5.2.1.1 Individualisme tegenover communitarisme

China

De heer Kulkarni, mevrouw Vanderveken, de heer Slegers, de heer Obbels en de heer Celis zijn van mening dat een Chinees communitaristisch is ingesteld. Ze nemen geen individuele beslissingen, ze overleggen eerst met de anderen. Deze anderen zijn niet noodzakelijk hogergeplaatsten. Ze overleggen omdat ze de mening van de groep willen.

De heer Slegers zegt echter wel dat dit vooral te maken heeft met de positie waarin je jezelf bevindt. Vanuit een consulterende positie, waarbij je de Chinees in kwestie vooral helpt en bijstaat met raad, zal een Chinees eerder individualistisch beslissen.

Ook de heer Obbels maakt een klein onderscheid. Volgens hem zijn het vooral de oude diamanthandelaars die communitaristisch zijn en graag discussiëren en overleggen met hun collega's. De moderne, private bedrijven van tegenwoordig overleggen een pak minder. Daar gebeurt het wel eens dat men op individuele basis beslissingen neemt.

Het belang van een tolk, indien men onderhandelt met diamantairs die onderling overleggen, is volgens de heer Obbels cruciaal. De tolk is nodig omdat de Chinese diamantairs, hetgeen ze onderling besproken hebben, niet noodzakelijk

oprecht communiceren. De tolk kan ervoor zorgen dat je toch op de hoogte bent van hetgeen ze denken of van plan zijn.

Vlamingen en Indiërs worden door Trompenaars als individualistisch beschouwd. Het kan bijgevolg hieraan liggen dat zij daarom Chinezen als communitaristisch percipiëren, omdat hun gedragingen sterk verschillen.

Mevrouw Li is van mening dat, in tegenstelling tot hetgeen de heer Slegers vertelt, de positie van de Chinees waarmee men onderhandelt bepaalt of men van communitarisme of individualisme kan spreken. Zaakvoerders zijn doorgaans individualistisch. Ze nemen beslissingen zonder te overleggen met de groep. Managers daarentegen overleggen wel. Ze overleggen met elkaar en met hun baas, hoewel ze toch in een beperkte mate over beslissingsvrijheid beschikken. Doordat zij zelf van Chinese afkomst is, kan het zijn dat ze moeilijk een strikt onderscheid kan maken tussen individualisme of communitarisme in haar eigen cultuur en dus deze dimensie als functiegebonden ziet.

De heer Apak en de anonieme respondent zeggen dan weer dat Chinezen individualistisch zijn. Maar beiden onderhandelen met zaakvoerders. Dat verklaart wellicht waarom ze die mening zijn toegedaan. Zoals mevrouw Li aanhaalt, zijn zaakvoerders immers individualistisch aangezien ze op zelfstandige basis beslissen.

Volgens de literatuur die we hebben doorgenomen zijn Chinezen communitaristisch hoewel ze individuele vrijheid verkiezen. De auteurs uit onze literatuurstudie zien hen nochtans vooral als een communitaristische cultuur. Dit leren ze door de jaren heen. Niet alleen het gezin, maar ook het educatieve systeem zorgt ervoor dat Chinezen leren zich te schikken naar de groep.

Uit ons controle-interview met de heer Nick Kwanten kunnen we ook besluiten dat China een communitaristische cultuur is. Volgens hem is China een groeps cultuur, de mensen waarmee hij onderhandelt beslissen nooit autonoom, zij dienen steeds alles eerst te overleggen met hun baas. Ook hier moet men rekening houden met het feit dat de heer Kwanten redeneert vanuit Vlaams perspectief.

Hong Kong

Zowel de heer Keesje als de heer Drybooms vinden dat hun zakenpartners uit Hong Kong individualistisch zijn. Ook hier dient vermeld te worden dat de onderhandelaars zaakvoerders zijn. De twee heren zijn Belgen en vallen dus volgens Trompenaars onder een individualistische cultuur. Mensen uit Hong Kong en Belgen behoren dus tot dezelfde dimensie. Het kan voor hen dus moeilijk zijn om individualistische karakteristieken te herkennen. Vandaar wellicht dat ze een onderscheid maken op basis van de functie van hun zakenpartner.

Ook de literatuur bestempelt mensen uit Hong Kong als voornamelijk individualistisch. De enige tegenstrijdigheid die terug te vinden was in de literatuur omtrent het feit dat ze communitaristisch zouden zijn, is te wijten aan het heterogene karakter van de betekenis van collectiviteit en 'groep'. Het individualistische karakter wordt bevestigd door onze respondenten. Maar hun perceptie kan te wijten zijn aan de functie van de zakenpartner.

5.2.1.2 Universalisme tegenover particularisme

China

Volgens de literatuur is China een particularistische cultuur die meer belang hecht aan relaties dan aan regels. Dit vloeit voort uit het feit dat China volgens de literatuur eerder communitaristisch is.

Bijgevolg hebben we de dimensie '*universalisme tegenover particularisme*' nader onderzocht aan de hand van de dimensie '*individualisme – communitarisme*' in onze interviews, met als uitgangspunt dat particularisme samengaat met communitarisme.

Uit de interviews is gebleken dat China vaak als communitaristisch aanzien wordt. Indien men echter met zaakvoerders te maken heeft primeert individualisme. Daaruit kunnen we besluiten dat China eerder particularistisch is. Dit komt vrijwel overeen met de literatuur.

Ook hier kunnen de afwijkingen waarschijnlijk verklaard worden door de positie van de Chinese zakenpartner. Het feit dat de twee bronculturen universalistisch zijn, kan verklaren waarom ze de Chinezen als vooral particularistisch zien.

Hong Kong

De twee respondenten gaven beiden aan dat zakenpartners uit Hong Kong individualistisch zijn. Daaruit kunnen we dus afleiden dat ze tevens universalistisch zijn.

De literatuur stelt hetzelfde, hoewel iets minder uitgesproken. De respondenten zijn beiden Belgen en behoren dus tot een eerder universalistische cultuur.

5.2.1.3 Neutraal tegenover emotioneel

China

De bevoorrechte getuigen zijn het unaniem eens. Chinezen zijn neutraal. Alle respondenten wisten te vertellen dat de lichaamstaal van de Chinezen vrij vaag is, men kan er weinig tot niets uit afleiden. Ze zijn gereserveerd en glimlachen vaak voortdurend. Dit betekent niet dat ze daarom ook gelukkig of tevreden zijn.

De heer Celis vermeldde echter dat hoewel de gelaatsuitdrukkingen van zijn zakenpartners moeilijk te begrijpen zijn, men er na enige tijd toch emoties aan leert toekennen. Dat is niet altijd het geval bij gebaren. De heer Kulkarni beaamt dit. Je mag gezichtsuitdrukkingen niet te letterlijk nemen, want dan zit je op het verkeerde spoor. Ook hij meent dat het veel tijd en oefening vergt om de Chinese lichaamstaal te begrijpen.

Ook ons controle-interview met de heer Kwanten bevestigt het bovenstaande. Hij percipieert de Chinezen als zeer koel en neutraal en het kunnen inschatten van hun emoties is een kwestie van ervaring.

Mevrouw Vanderveken haalde tijdens haar interview aan dat Chinezen zo vaag en onduidelijk zijn omdat ze zich op die manier beschermen. Ze lopen niet graag met hun gevoelens te koop.

Meneer Apak had een andere verklaring. Chinezen zijn vaag en onduidelijk omdat ze weten waarover ze het hebben en dus sterk in hun schoenen staan. Ook de literatuur bestempelt China als zijnde een neutraal land. De literatuur zoekt de verklaringen in het feit dat Chinezen niet graag aan gezichtsverlies lijden. Ook hun taal is van grote invloed. De Chinese taal is zeer indirect. Dit zorgt ervoor dat Chinezen zelf indirect communiceren.

China wordt dus zowel door de literatuur als door de bevoorrechte getuigen als neutraal aanzien. Er zijn geen afwijkingen. Omdat we door de literatuur ook niet weten of Belgen en Indiërs neutraal of emotioneel zijn, kunnen we geen conclusies trekken. Maar doordat ze wel beiden de Chinezen als neutraal percipiëren, zouden we kunnen afleiden dat de twee culturen sowieso eerder emotioneel dan neutraal zijn.

Hong Kong

Ook zakenpartners uit Hong Kong zijn volgens de heer Drybooms en de heer Keesje neutraal.

In de literatuur wordt Hong Kong eerder als neutraal aanschouwd.

5.2.1.4 Specifiek tegenover diffuus

China

Al de respondenten zijn van mening dat Chinezen specifiek zijn.

De heer Celis vertelde dat Chinezen zelden persoonlijk worden. Maar hij wijt dat voornamelijk aan het feit dat hij hogergeplaatst is dan de meeste Chinezen waarmee hij onderhandelt. Bijgevolg durven deze geen persoonlijke vragen te stellen. De anonieme respondent wist te vertellen dat zelfs tijdens etentjes het gesprek puur zakelijk blijft.

Toch zijn er enkele respondenten die aangeven dat hoewel een Chinees aanvankelijk vrij specifiek is, uiteindelijk toch evolueert naar diffuus.

Mevrouw Li bijvoorbeeld zegt dat Chinezen persoonlijker worden na enige tijd, hoewel er steeds een bepaalde man – vrouw afstand heerst. De heer Obbels vindt dat Chinezen veel resultaatgerichter te werk gaan als Belgen in die zin dat ze niet snel achter persoonlijke informatie zullen vragen en het louter zakelijk houden. Dit zullen ze echter wel doen indien er voldoende vertrouwen aanwezig is. De heer Obbels bouwt bij elke klant een platform van vertrouwen op. Dit neemt veel tijd in beslag. Er is een speciale aanpak voor nodig. Geen sales - talk, gewoon rustig kennismaken. Dit kan een jaar duren, maar je krijgt er wel vertrouwen voor in de plaats. De transacties die hierop volgen verlopen efficiënter, omdat men steeds op het platform kan terugvallen. Dit zou er duidelijk op wijzen dat China een diffuse cultuur kent.

Heel wat respondenten benadrukken het gebruik van een tussenpersoon bij het eerste contact. Een tussenpersoon garandeert dat de vreemde zakenpartner te vertrouwen is. Dit zorgt ervoor dat er heel wat barrières wegvallen, zoals de heer Celis verwoordt.

Volgens de literatuur kent China een diffuse cultuur. Chinezen zijn gesteld op het bouwen van een degelijke relatie met een potentiële toekomstige zakenpartner. Ze willen iemand graag goed leren kennen voordat ze er zaken meedoen.

Er is dus sprake van een afwijking. Het feit dat 6/8 primaire getuigen vrij resoluut kiezen voor specifiek, zou te maken kunnen hebben met de sector. Maar het kan ook te maken hebben met het gebruik van de tussenpersoon. Een tussenpersoon toont immers aan dat de persoon te vertrouwen is. Misschien dat men daarom het kennismakingsproces als het ware overslaat.

Zowel de Belgische onderhandelaars als de Indische onderhandelaar vallen onder de categorie specifiek. Het feit dat zij Chinezen als specifiek beschouwen, vanuit hun eigen specifieke standpunt, terwijl een Chinees volgens de literatuur diffuus is, zou verband kunnen hebben met de sectorcultuur. Dit zullen we later verder bespreken.

Hoewel de heer Kwanten uit ons controle-interview nooit gebruik maakt van een tussenpersoon, beschouwt hij de Chinezen wel als een zeer gastvrij volk, die ook graag onderwerpen als familie of het gezin bespreken. Hij merkt echter wel op dat het toch wel oppervlakkig blijft. Volgens hem zijn Chinezen dus wel eerder

diffuus als specifiek. Dit zou dus inderdaad kunnen wijzen op de invloed van de sectorcultuur.

Hong Kong

De heer Keesje en de heer Drybooms stellen beiden dat mensen uit Hong Kong specifiek zijn, al zegt die laatste ook dat men kan evolueren naar diffuus. De heer Keesje ontmoette zijn klant op de beurs, de heer Drybooms onderhandelt altijd op de beurs. Dit kan een mogelijke verklaring zijn voor het feit dat de zakenpartners specifiek zijn. Op zulke beurzen is weinig tijd te verliezen. De beurs in Hong Kong is trouwens de enige beurs waar men onmiddellijk de bestelde of aangekochte goederen kan betalen.

De heer Drybooms en de heer Keesje behoren tot een specifieke cultuur. Ook mensen uit Hong Kong vallen volgens Trompenaars onder de categorie specifiek. Volgens ons is de culturele achtergrond hier niet zozeer van invloed. Het feit dat de twee heren hun zakenpartners als specifiek percipiëren, heeft wellicht vooral te maken met de omstandigheden waarin ze elkaar ontmoeten.

5.2.1.5 Prestatie tegenover toeschrijving

China

Bij deze dimensie zijn de meningen verdeeld. De heer Apak en de anonieme respondent konden hier zelfs geen antwoord op formuleren. Het is voor hen moeilijk om zomaar te stellen of een Chinees zijn status krijgt toegewezen omdat hij of zij er hard voor werkt of omdat hij of zij vooral het juiste netwerk heeft.

De heer Kulkarni en de heer Celis zijn ervan overtuigd dat status vooral toegeschreven is. Je status hangt enorm af van je netwerk. Hoewel de heer Celis opmerkt dat men de laatste jaren wel meer en meer oog heeft voor prestatie.

Mevrouw Vanderveken vindt als enige dat je, je status verwerft door prestatie. Volgens haar zijn vooral loyaliteit en anciënniteit van belang.

Mevrouw Li, de heer Slegers en de heer Obbels zeggen dat zowel prestatie als toeschrijving voorkomt. Vooral de twee heren verklaren dit heel duidelijk. Volgens hen is toeschrijving aan de orde in publieke bedrijven. Private bedrijven kennen een status toe aan de hand van capaciteiten.

Wel is quasi iedereen het erover eens dat Chinezen graag uitpakken met hun status. Je kan het zien aan hun wagen, hun kantoor en ook aan de manier waarop men met anderen omgaat. Het visitekaartje is meestal de manier bij uitstek om iemands status af te leiden. De titel staat erop, vaak in het Chinees en in het Engels. Zelfs de stoel waarop men zit is een manier om iemands status te onderscheiden.

De literatuur benadrukt het belang van iemands *Guanxi* of netwerk. Heb je een uitgebreid netwerk en zijn je connecties belangrijk, dan geniet je veel *mianzi* of *gezicht*. Je sociale positie of je status wordt daardoor bepaald. De literatuur wijst dus vooral toeschrijving aan. Belgen en Indiërs daarentegen verwerven status door middel van prestatie. Waarschijnlijk speelt de snelle ontwikkeling van China als land en de aard van het bedrijf waarmee men onderhandelt (publiek of privé) dusdanig mee dat de respondenten moeilijk kunnen stellen dat de Chinese cultuur voornamelijk een cultuur van toeschrijving is. Door deze verandering in China, kan het natuurlijk ook zijn dat deze dimensie evolueert, verandert. Cultuur is immers een "*evoluerend systeem*". (cf. 2.1.4, p. 29)

Dit wordt ook bevestigd door ons controle-interview. De heer Kwanten wijst op het feit dat netwerken, status door middel van toeschrijving, nog steeds heel belangrijk zijn. Maar door de snelle ontwikkeling van China, zijn er veel opportuniteiten naar voren gekomen voor ondernemers en deze hebben dus status kunnen verwerven door hun prestaties.

Hong Kong

De respondenten konden hier geen antwoord op formuleren. Zelf verwerven zij hun status door prestatie. Mogelijk kunnen zij dus geen antwoord geven op deze vraag, omdat zij onderhandelen op de beurs en dus weinig te weten komen over

de achtergrond van hun zakenpartners. Eerder werd ook al gesteld dat Hong Kong een specifieke cultuur kent, waardoor de contacten louter zakelijk blijven.

Volgens de literatuur verwerft men in Hong Kong status door toeschrijving.

5.2.1.6 Masculiniteit tegenover femininiteit

China

Over het algemeen zijn alle respondenten van mening dat Chinese vrouwen harder zijn dan mannen.

Volgens de heer Slegers zijn vrouwen harder, zakelijker en doortrapper. Ook de heer Obbels zegt dat vrouwen in China veel harder zijn.

Mevrouw Li merkte tevens op dat vrouwen in China heel goed weten hoe ze hun charmes moeten gebruiken. Enkel de heer Kulkarni gaf een licht afwijkend antwoord. Volgens hem zijn vrouwen zacht en bescheiden.

Wel kan er sprake zijn van discriminatie. Er vindt discriminatie plaats in bedrijven op de lage(re) niveaus. Ook in het binnenland is er vaak nog discriminatie.

De respondenten bevestigen hetgeen we in de literatuur hebben teruggevonden: China is masculien.

Uit het niet-sector gebonden interview kwamen we te weten dat er vele jonge vrouwen de functie van vertegenwoordiger uitoefenen. Wanneer men echter keek naar hogere niveaus was dit echter al minder, maar nog steeds opmerkelijk veel vrouwen.

Doordat de meerderheid van de respondenten Vlamingen zijn en dus tot een eerder feminiene cultuur behoren, is het logisch dat men de Chinezen als masculien bestempeld. Het gedrag van een Chinees zal immers sterk verschillen van dat van een Vlaming. Dit kan dus ook een reden zijn voor hun perceptie.

De heer Kulkarni, die van Indische afkomst is, leeft volgens een gemiddeld masculiene cultuur. Dit kan zijn afwijkende perceptie verklaren, namelijk dat de Chinese vrouwen zacht en bescheiden zijn, doordat hij het vanuit zijn eigen

cultuur gewoon is dat vrouwen vrij hard kunnen zijn. Bijgevolg is het moeilijker voor hem om gedragsverschillen te ontwaren.

Hong Kong

De heer Keesje ziet geen gedragsverschil tussen mannen en vrouwen. De heer Drybooms vindt vrouwen veel harder en ambitieuzer. Zowel mannen als vrouwen zijn heel erg op het materiële gefocust.

Volgens de literatuur is Hong Kong masculien, hoewel iets minder dan China.

Ook hier bevestigen de respondenten dus de literatuur. Gezien het om Belgen gaat, zullen zij het cultuurverschil sterk aanvoelen en bijgevolg beklemtonen.

5.2.1.7 Grote tegenover kleine machtafstand

China

Volgens de literatuur is er in China sprake van een grote machtafstand. De bevoorrechte getuigen denken er hetzelfde over.

Alleen de heer Slegers en de heer Apak wijken hier wat af. De heer Slegers heeft de vraag niet duidelijk beantwoord. De heer Apak vindt de machtafstand niet groot. Maar hij komt enkel in contact met zaakvoerders en dit kan mogelijk een reden zijn voor deze afwijking.

Mevrouw Vanderveken merkt op hoe erg hiërarchisch het Chinese volk is ingesteld. Eerst zul je met de hoogstgeplaatste moeten spreken over je bedoelingen, voordat ze je doorverwijzen tot bij de juiste persoon. Je moet de hiërarchie zeker respecteren. Mevrouw Vanderveken behoort als Vlaamse tot een cultuur van gemiddelde machtafstand, voor haar valt het hiërarchische karakter van een Chinees dus vrij sterk op. Maar het feit dat ze dit wil respecteren, speelt in haar voordeel en overbrugt het cultuurverschil.

Mevrouw Li vertelt dat Chinezen vaak afspraken uitstellen. Dit doen ze dan om een andere, meer belangrijkere afspraak voorrang geniet. De heer Kulkarni bevestigt dit. Beide respondenten behoren ook tot een cultuur die grote machtafstand erkent, dus zullen zij hiervoor begrip opbrengen.

De heer Celis heeft zelden of nooit te maken gehad met het uitstellen of wijzigen van een afspraak. Hier dient opgemerkt te worden dat hij onderhandelt met Chinezen die een lagere functie als hem hebben.

Belgen kennen een minder grote machtafstand dan Chinezen. Dit zal wellicht hun perceptie beïnvloeden. Maar ook hier komen de bevindingen van de respondenten overeen met de literatuur.

Hong Kong

De heer Keesje kon geen duidelijk antwoord formuleren wat betreft de machtafstand. De persoon uit Hong Kong waarmee hij onderhandelt is een zaakvoerder. Ook onderhandelt de heer Keesje alleen maar met hem. Het is dan ook vrij moeilijk om de mate van machtafstand waar te nemen.

Ook de heer Drybooms wist hier geen antwoord op.

5.2.2 Tijdsbeleving

5.2.2.1 Chronologisch, synchronisch of cyclisch

China

Al de respondenten zijn het erover eens dat de Chinezen leven volgens de cyclische tijdsbepaling.

Chinezen waarderen tijd echt. Getuige hiervan is het feit dat ze praktisch altijd vrij stipt zijn omdat ze geen tijd willen 'stelen'. Zijn ze dat niet, dan is dat te wijten aan het feit dat ze zo flexibel zijn, volgens de heer Obbels.

Een ander voorbeeld dat aangeeft hoe flexibel Chinezen omspringen met tijd is dat ze vaak tijdens het onderhandelingsgesprek gaan uit eten. Met andere woorden, er is geen strikte scheidingslijn tussen werk en privé. Dit typeert de

cyclische tijdsbeleving. De heer Celis merkte op dat er vaak ook tijdens het weekend zakelijke contacten plaatsvinden.

Doorgaans nemen de gesprekken met Chinezen sowieso veel tijd in beslag. Volgens de heer Slegers kan je nooit iets in één onderhandelingsgesprek besluiten.

De meeste respondenten hebben ook de indruk dat de Chinezen redelijk tot goed geconcentreerd zijn tijdens de onderhandelingen.

Mevrouw Li gaf wel aan dat de aandacht bij het gesprek van de Chinezen sterk afhangt van de belangrijkheid van het onderwerp. Draait het onderwerp uit in hun voordeel, dan is de aandacht ook enorm.

Meneer Slegers maakte een belangrijke opmerking. Naar zijn zeggen is het eigen aan de sector dat men zeer ongeorganiseerd werkt. Als de Chinezen niet of minder gefocust zijn, is het volgens hem dan ook te wijten aan de sectorcultuur en stoort het de tegenpartij ook niet. Hoewel in het controle-interview ook vermeld werd dat Chinezen niet aandachtig zijn bij gesprekken, is dit volgens de heer Kwanten te wijten aan het feit dat hij spreekt over jonge werknemers, die nog geen ervaring hebben met de praktijk.

Ook de heer Kwanten omschrijft de Chinezen als een zeer punctueel volk en beweert ook dat de gesprekken vaak meer tijd in beslag nemen dan met Europeanen.

De twee bronculturen leven allebei volgens een ander tijdsprincipe. Belgen zijn chronologisch en Indiërs synchronisch. Ook hier kunnen we weer stellen dat het voor hen niet moeilijk is om gedragsverschillen op te merken.

Chinezen leven dus volgens de cyclische tijdsbepaling en dit wordt beaamd in de literatuur.

Hong Kong

Ook mensen uit Hong Kong zijn cyclisch. Zowel de heer Drybooms als de heer Keesje vinden dat hun zakenpartners heel erg aandachtig zijn tijdens de onderhandelingsgesprekken. De gesprekken nemen ook veel tijd in beslag. Volgens de heer Drybooms omdat zijn zakenpartners gewoon erg graag onderhandelen. De heer Keesje gaat er dan weer van uit dat ze zeker willen zijn van de goederen.

De heer Keesje merkt wel op dat zijn zakenpartner uit Hong Kong vaak langskomt zonder te verwittigen. Dit kan wijzen op de flexibele tijdsbeleving. Mensen die volgens de cyclische tijdsbeleving leven, leven erg pragmatisch. Alles is voortdurend in beweging en agenda's zijn geen veelvuldig gebruikte tools. Men bekijkt een situatie en de oplossing die op dat moment het beste lijkt wordt dan toegepast.

In de literatuur vinden we niets terug over de tijdsbeleving van Hong Kong. Bijgevolg trekken we dezelfde conclusies als bij China. Mensen uit Hong Kong zijn cyclisch en de twee respondenten zijn chronologisch. Hun eigen culturele standpunt verscherpt dus hun perceptie.

5.2.2.2 Kortetermijn – tegenover langetermijngerichtheid

China

Bij deze dimensie zijn de meningen verdeeld.

De heer Apak en de heer Obbels zijn van mening dat Chinezen gericht zijn op de korte termijn. De heer Apak wijt dit echter niet aan de Chinees zelf, maar aan de sector.

Mevrouw Li deelt die mening. De kortetermijngerichtheid is volgens haar eigen aan de sector. De Chinezen zijn zelf eerder gericht op de lange termijn. Ze dragen langetermijnwinst hoog in het vaandel.

Mevrouw Vanderveken zegt dat de gerichtheid van de Chinees zich situeert tussen de korte termijn en de middellange termijn. Volgens haar is China, politiek gezien, geëvolueerd van een kortetermijn - naar een meer middelantetermijngerichtheid. Door dat ze nood hebben aan competitiviteit, zijn ze genoodzaakt om te evolueren naar een langetermijngerichtheid. Ze willen dit heel graag, maar de kortetermijnvisie is te ingeburgerd om deze te wijzigen.

De heer Celis is ook van mening dat de Chinezen gericht zijn op middelantetermijn.

De heer Slegers maakt een onderscheid tussen Noord- en Zuid-China. In het noorden zijn ze langetermijngericht, in het zuiden zijn ze gericht op de korte termijn.

De anonieme respondent had geen antwoord op deze vraag.

Volgens de literatuur leven de Chinezen volgens de langetermijngerichtheid. Ze staan zelfs op nummer één in de langetermijngerichtheidsindex van Hofstede & Hofstede. Volgens de respondenten willen de Chinezen wel leven volgens het langetermijngerichtheid principe, maar laat de sector en hun culturele erfgoed dit niet toe. Ook Trompenaars wees reeds op het feit dat China de toekomst heel belangrijk vindt, hoe ze daar echter geraken of hun langetermijnplanning blijft zeer vaag.

China wordt in ons controle-interview vermeld als zeer resultaatgericht op de korte termijn.

Er zijn verschillen terug te vinden met betrekking tot de afkomst van de Chinezen. Hoe noordelijker, hoe meer men leeft volgens het langetermijngerichtheid principe. De politieke evolutie is mogelijk een verklaring waarom Chinezen langetermijngericht zijn. De afwijkende antwoorden van de respondenten zijn mogelijk te verklaren doordat de Chinezen enkel op zakelijk vlak zeer kortetermijngericht denken, terwijl ze in hun privéleven eerder langetermijngericht zijn. Belgen zijn gericht op de korte termijn. Dit kan verklaren waarom zij vinden dat de Chinezen gericht zijn op de lange termijn, behalve op zakelijk gebied.

Tot slot kunnen we bij deze dimensie ook iets opmerken wat betreft de tradities of protocollen. De respondenten haalden het buigen als groet, de talloze etentjes, het geven van geschenken als protocollen aan die eigen zijn aan de Chinese cultuur. De 'Mazal' is dan weer een traditie of een protocol, eigen aan de sectorcultuur. Dit kunnen we besluiten doordat de heer Kwanten 'de Mazal' niet vermeldt. Wel haalt hij de tradities die eigen zijn aan de Chinese cultuur, zoals het uit eten gaan en de geschenken, allemaal aan.

Hong Kong

De twee respondenten percipiëren de mensen uit Hong Kong als gericht op de korte termijn. Beiden benadrukken dat dit vooral te maken heeft met de sector. De koop – verkooptransacties eisen als het ware een kortetermijngerichtheid.

De literatuur vermeldt dat Hong Kong vrijwel overeenkomt met China. Hong Kong staat 2^{de} in de langetermijngerichtheidsindex.

Er is dus een afwijking. De respondenten wijten deze zelf aan de sector, dit zullen we later verder bespreken in onze conclusies.

Ook hier wordt het buigen als begroeting en de etentjes als ritueel of protocol gezien, gehanteerd door de Chinezen, en die men dient te respecteren. De 'Mazal' vindt haar oorsprong in de sectorcultuur.

5.2.3 Omgeving

5.2.3.1 Externalisme tegenover internalisme

China

Mevrouw Li, de heer Slegers, de heer Obbels, de heer Apak, de heer Celis en de anonieme respondent kennen de Chinezen een internalistische cultuur toe. Het is niet gemakkelijk om je voorwaarden door te drukken. Chinezen weten heel goed waar ze het over hebben en hebben een enorme kennis van de markt. Dit wijst op een internalistische cultuur.

De heer Slegers beaamt dit. Onderhandelen met de Chinezen vraagt inderdaad veel tijd en energie, maar lost het op door op voorhand de onderhandelingspunten te bespreken. Zo zijn de Chinezen al op de hoogte. Hen op voorhand al naar hun mening vragen is trouwens heel erg slim. Chinezen zijn immers meesters in verdragingsmanoeuvres. Dus door op voorhand alles te bespreken, vermijd je de wijzigingen achteraf en dit werkt volgens de heer Slegers heel erg goed.

De heer Apak benadrukt dat het bijna onmogelijk is om je voorwaarden door te drukken als je met een Chinees onderhandelt. Hoe zij het willen moet het ook. De anonieme respondent bevestigt dit. Chinezen beslissen enkel in het voordeel van hetgeen zij willen.

De heer Obbels zegt wel dat indien je genoeg vertrouwen ontwikkelt, internalisme kan omslaan in externalisme.

Volgens de heer Kulkarni zijn Chinezen externalistisch. Volgens zijn ervaring zijn Chinezen helemaal geen moeilijke onderhandelaars. Dit kan wel te maken

hebben met het feit dat het vaak ondergeschikten zijn waarmee hij te maken heeft.

Volgens de literatuur is China externalistisch. Ze geloven in het lot en zijn niet van plan om er actie tegen te ondernemen. Externe omstandigheden kunnen niet beheerst of gecontroleerd worden.

Opnieuw hebben we te maken met enkele afwijkingen. Het feit dat de Chinezen heel goed op de hoogte zijn van de markt en de goederen en gewoon heel erg commercieel zijn, in die zin dat ze alles naar hun hand willen zetten, zal eerder aan de oorzaak liggen. Dit wordt weer eens bevestigd door ons controle-interview, waar de heer Kwanten beweert dat Chinezen zeer goed op de hoogte zijn en het daardoor moeilijker is om zelf je eisen door te drukken. Wel merkt hij op dat zij mogelijk flexibeler worden, naarmate je hun vertrouwen wint en zij je als bondgenoot zien.

Hierdoor kunnen we concluderen dat deze dimensie geëvolueerd is, doordat de kennis van de Chinezen is gegroeid, mogelijk dankzij hun snelle ontwikkeling.

De internalistische cultuur van zowel de Belgen als de Indiërs beïnvloedt blijkbaar hier niet de uiteenlopende perceptie van de respondenten.

Hong Kong

De heer Drybooms en de heer Keesje delen dezelfde mening: hun zakenpartners uit Hong Kong zijn internalistisch.

De heren ondervinden veel moeite om hun voorwaarden door te drukken.

In de literatuur vinden we vooral terug dat mensen uit Hong Kong internalistisch zijn.

5.2.3.2 Onzekerheidsvermijding

China

De respondenten zijn het er in het algemeen over eens dat Chinezen een lage onzekerheidsvermijding kennen. Dit wordt gesteld aangezien er zelden of nooit een contract wordt opgesteld. Dit kan echter ook te wijten zijn aan de sector. In de diamantsector wordt een onderhandeling afgesloten met een 'Mazal'. Dit is een handdruk die aanduidt dat de twee partijen tot een overeenkomst zijn gekomen. De 'Mazal' is zelfs sterker als een contract. Het wordt gelijkgesteld aan een belofte die garandeert dat het hetgeen overeenkomen werd, ook wordt uitgevoerd zoals afgesproken.

Mijnheer Celis stelt wel dat als er wel een contract wordt afgesloten, dit echter wel geapprecieerd wordt door de Chinezen. Maar het gevaar is dat Chinezen een contract interpreteren op hun manier en het doen uitdraaien in hun voordeel. Ook mevrouw Li bevestigt dit laatste. Een eventueel contract wordt alleen gerespecteerd als het in het voordeel uitdraait van een Chinees en als de niet-naleving zou leiden tot gezichtsverlies.

Meneer Slegers wees ook op dit probleem. Chinezen verwachten van hun zakenpartners dat ze het contract respecteren indien er een contract wordt opgesteld. Zelf doen ze dat echter niet altijd. Bij de Chinezen is er een latent superioriteitsgevoel. Een afspraak is nooit een afspraak.

Een contract is weinig waard voor een Chinees. Daarom moet je, je tijd nemen om contracten af te sluiten. Je kan de Belgische overheid erin betrekken om te zorgen dat ze dit naleven. Wanneer er een overheidsorgaan of ambassadeur bij betrokken wordt, dan is de bedreiging van het niet naleven van het contract kleiner. Want als buitenlandse overheidsorganen zich beginnen te moeien wat betreft het niet naleven van een contract, wordt dit door hen gezien als gezichtsverlies.

De heer Kulkarni is de enige die opmerkt dat er wel vaak contracten worden afgesloten, hoewel die niet echt gedetailleerd zijn. Dit is vreemd, gezien ook Indiërs leven volgens een lage onzekerheidsvermijding. Men zou dus verwachten dat bij de overeenkomsten tussen de heer Kulkarni en zijn zakenpartners geen contracten worden afgesloten.

Ook de literatuur kent China een lage onzekerheidsvermijding toe. Er zijn dus geen echte afwijkingen. Men kan veronderstellen dat ook de sector hier heel belangrijk kan zijn. De diamantsector wordt immers zelf gekenmerkt door een lage onzekerheidsvermijding daar men geen contracten ondertekent, maar een 'Mazal' voldoende is.

Ook volgens de Heer Kwanten is een contract geen kenmerk voor China. Als een contract wordt opgesteld is het een zogenaamde 'gentleman agreement'. Dit wijst er dan op dat de sector toch niet zo heel erg van invloed is en dat het vooral te wijten is aan de lage onzekerheidsvermijding van China zelf dat contracten zelden of nooit worden opgemaakt.

Volgens Hofstede & Hofstede leven Belgen, en dan Vlamingen zelf iets meer als Walen, wel volgens een hoge onzekerheidsvermijding. Het zou dus logisch zijn moesten zij er wel op staan een contract op te stellen. Dat dit niet gebeurt kan te wijten zijn aan de sector en het feit dat men zich aanpast aan de Chinese zakenpartner.

Hong Kong

Volgens de heer Drybooms en de heer Keesje leven mensen uit Hong Kong volgens een lage onzekerheidsvermijding. Een contract wordt niet opgesteld. Een factuur en de onvermijdelijke 'Mazal' worden als voldoende geacht. De heer Keesje zegt zelfs dat de goederen in commissie worden gegeven. Dit wilt zeggen dat de goederen in bruikleen worden gegeven. Iets wat amper voorkomt in andere sectoren. Gezien de Belgen leven volgens een hoge onzekerheidsvermijding is dit een vreemde manier van werken. Het feit dat dit blijkbaar geen problemen oplevert voor Belgen, is waarschijnlijk verbonden aan de sector.

Ook in de literatuur worden mensen uit Hong Kong gezien als mensen die niet echt angstig zijn voor het onzekere. Er zijn dus geen afwijkingen. Wel moet de invloed van de sector aangeduid worden. Al is dat vooral omdat die sector de Belgen en hun hoge onzekerheidsvermijding beïnvloedt gezien zij hun angst voor het onzekere laten varen en akkoord gaan met een contractloze overeenkomst.

6. Conclusies en aanbevelingen voor verder onderzoek

6.1 Conclusies

Uit ons praktijkonderzoek kunnen we vaststellen dat de dimensies 'individualisme tegenover communitarisme', 'universalisme tegenover particularisme', 'neutraal tegenover emotioneel', 'masculiniteit tegenover femininiteit', 'grote tegenover kleine machtafstand', 'onzekerheidsvermijding' en de 'tijdsbeleving chronologisch, synchronisch of cyclisch' geen afwijkingen kennen ten opzichte van de literatuur.

Dit geldt zowel voor Chinezen als voor mensen uit Hong Kong. Daaruit kunnen we concluderen dat deze dimensies noch beïnvloed worden door de sector, noch geëvolueerd zijn.

Wel kunnen we hierover enkele opmerkingen formuleren. Zo is China (en Hong Kong) wel neutraal volgens zowel de literatuur als de respondenten, maar is het mogelijk om na enige tijd hun lichaamstaal te ontwaren. Ook is het zo dat de dimensie 'onzekerheidsvermijding' voorzichtig moet worden geïnterpreteerd. Er zijn immers inderdaad geen afwijkingen te vinden tussen de antwoorden van de respondenten en de bevindingen in de literatuur, maar onzekerheidsvermijding is echter ook een dimensie die eigen is aan de diamantsector zelf. Dit kunnen we stellen omdat ook andere spelers in deze sector (de Belgen in ons onderzoek) die gekenmerkt worden door een hoge onzekerheidsvermijding, geen contracten opstellen. Ook zij nemen genoeg met de Mazal. De sector heeft dus waarschijnlijk toch een kleine invloed op deze dimensie.

Hetzelfde geldt voor de dimensie 'individualisme tegenover communitarisme'. Het is belangrijk dat de functie van de zakenpartner, alsook de eigen functie van invloed kan zijn wat betreft de perceptie. Onderhandelt men met een Chinese zaakvoerder in plaats van met een Chinese medewerker, dan zal men die eerder als individualistisch aanschouwen. Tegenwoordig is het ook zo dat zakenpartners die moderne, private bedrijven vertegenwoordigen eerder naar het individualisme neigen.

De dimensies 'specifiek tegenover diffuus', 'prestatie tegenover toeschrijving', 'korte – tegenover langetermijngerichtheid' en 'internalisme tegenover externalisme' wijken, volgens hetgeen we kunnen concluderen uit de antwoorden van de respondenten, wel af van de literatuur.

De afwijking bij de dimensie 'specifiek tegenover diffuus' is o.i. niet zozeer te wijten aan een evolutie, maar waarschijnlijk eerder aan de sector. Dit stellen we vast omdat uit ons controle – interview blijkt dat Chinezen wel als diffuus worden beschouwd. Bijgevolg kan het liggen aan de diamantsector zelf. In deze sector maakt men er misschien geen gewoonte van om de gesprekken, in eerste instantie, informeel te doen verlopen om de relatie te bevorderen. Het commerciële aspect prevaleert. Maar deze afwijking kan echter ook verklaard worden door het gebruik van een tussenpersoon. Een tussenpersoon garandeert dat de persoon in kwestie te vertrouwen is. Misschien dat men daarom het initiële kennismakingsproces, dat een diffuse cultuur kenmerkt, overslaat. Het is niet meer nodig elkaar eerst te leren kennen en te leren vertrouwen. De tussenpersoon heeft immers al bewezen dat het vertrouwen op zijn plaats is.

De afwijking bij de dimensie 'prestatie tegenover toeschrijving' kan wel verklaard worden door het feit dat cultuur evolueert. China is een land dat een enorm snelle ontwikkeling heeft gekend. Je status is hierdoor niet meer louter een zaak van toeschrijving, maar ook van verwerving op basis van prestatie. Deze evolutie is vooral merkbaar in de private bedrijven. De publieke bedrijven, die nog steeds beheerd worden door de overheid, worden meestal nog gekenmerkt door een status via toeschrijving.

De dimensie 'korte – tegenover langetermijngerichtheid' kent ook een afwijking. Deze afwijking kan vooral door de sector verklaard worden. De respondenten stellen voornamelijk vast dat Chinezen gericht zijn op de korte termijn, maar dit is vooral een dimensie die kenmerkend is voor de diamantsector. Buiten het zakelijke aspect zijn ze immers gericht op de lange termijn. Nochtans zijn er ook respondenten die beweren dat China geëvolueerd is naar een langetermijngerichtheid. Hun vroegere, politieke systeem noodzaakte hen tot de kortetermijngerichtheid. Tegenwoordig is het belangrijk voor hen om vooral gericht te zijn op de (midden)lange termijn. Dit is echter geen gemakkelijke

opdracht doordat de kortetermijngerichtheid volgens de respondenten te ingeburgerd is. Bijgevolg kunnen we ook de evolutie van deze dimensie als verklaring zien.

Tot slot kan de afwijking betreffende dimensie 'internalisme tegenover externalisme' verklaard worden door de evolutie van cultuur. Chinezen kennen hun markt en zijn commercieel enorm geëvolueerd. Dit maakt dat externalisme plaats heeft gemaakt voor internalisme. De sector is niet van invloed.

Of de religie van enige invloed is, hebben we helaas niet kunnen verklaren. Dit komt vooral omdat we er in eerste instantie geen informatie over hebben gevonden. De gelezen literatuur beschrijft wel de geschiedenis en de gebruiken van een religie, maar niet hoe dit concreet het gedrag van een persoon beïnvloedt.

Vandaar dat het ook moeilijk was om het in de praktijk te toetsen. Zonder enige kennis daarover conclusies trekken was daarom niet aan de orde.

6.2 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Onze eerste aanbeveling vloeit rechtstreeks voort uit hetgeen we in de vorige alinea aanhaalden. Een verder onderzoek naar de mate waarin een religie invloed kan hebben op cultuurdimensies en het daaraan gekoppelde gedrag zou zeker nuttig zijn.

We gaan er immers van uit dat het onmogelijk is dat religie geen bepalende factor is.

Verder haalden we ook aan dat bepaalde dimensies geëvolueerd zijn. Het waarom van die evolutie vraagt o.i. misschien ook verder onderzoek. We hebben al bepaalde conclusies kunnen trekken. Maar een echt onderzoek zou de evoluties empirisch kunnen verklaren.

Tot slot kunnen we ook aanbevelen om in een verder onderzoek de geografische verschillen binnen China te onderzoeken. Wij hebben China in haar geheel onderzocht. Maar China is zo groot en er zijn waarschijnlijk talrijke culturele verschillen te ontwaren tussen de verscheidene geografische regio's, dat het de

moeite loont om die regio's afzonderlijk te analyseren. We hebben dit al deels gedaan door Hong Kong afzonderlijk te bestuderen, maar een verdere opsplitsing kan interessant zijn.

6.3 Wat hebben we geleerd?

Het schrijven van onze Masterproef nam een jaar in beslag. Een jaar waarin we niet alleen hard gewerkt hebben om deze eindverhandeling mooi af te ronden, maar waaruit we ook veel geleerd hebben.

Het feit dat we ons eindwerk met twee hebben geschreven alleen al heeft ons heel wat bijgebracht. We hebben leren samenwerken. Doordat we beiden een andere schrijfstijl hebben en ook anders werken, was dit niet altijd een gemakkelijke opgave. Soms kon dit zelfs tot enige frustratie leiden. Maar over het algemeen hebben we vooral geleerd elkaars stijl te respecteren en de verschillende manieren van werken als een aanvulling te zien in plaats van als een probleem.

We hebben systematisch leren werken. Aanvankelijk was ons werk onoverzichtelijk en vooral een opeenhoping van stukjes tekst die niet noodzakelijk verband hielden. Maar de begeleiding en bijsturing van onze promotor heeft ons hier heel wat nieuwe inzichten in verschaft. We hebben doordacht en kritisch leren werken.

Ook ons onderzoek zelf heeft ons wat bijgebracht. Dat cultuurverschillen niet genegeerd mogen worden in een onderhandeling wisten we al. Maar door ons praktijkonderzoek hebben we hier meer inzicht in gekregen. We hebben heel veel geleerd door onze interviews met de bevoorrechte getuigen. Het was voor ons heel leerrijk en interessant om, naast een grondige literatuurstudie, ook te horen hoe het er in de praktijk aan toegaat. Dit zal vooral zijn vruchten afwerpen in onze latere, zakelijke carrière.

Tot slot kunnen we stellen dat de weg naar een goede Masterproef er een was van vallen en opstaan. We hebben heel veel fouten gemaakt, maar door die fouten op te lossen, hebben we heel wat kennis en inzicht vergaard.

Lijst geraadpleegde werken

Baguley P., *Effective communication for modern business*, London : McGraw – Hill, 1988, 197 p.

Boden, J., *De essentie van China: communicatie, cultuur, commitment*, Bussum: Coutinho, 2006, 243 p.

Burke, P., *Wat is cultuurgeschiedenis*, Utrecht: Erven J. Bijleveld, 2007, 207 p.

De Pelsmacker, P., et al., *Marketing communications*, Harlow : Pearson Education Limited, 2001, 494 p.

De Vos, L., *Hong Kong: van Brits bastion tot Chinees bruggenhoofd*, Groot Bijgaarden: Globe, 1997, 304 p.

Falcon, T. & Blatner, D., *Jodendom voor dummies*, Amsterdam: Pearson Education Benelux, 2008, 394 p.

Ferraro, G.P., *The cultural dimension of international business*, Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998, 196 p.

Gesteland, R.R., *Cross – Cultural Business Behavior*, Copenhagen : Copenhagen business school press, 1996, 235 p.

Goovaerts, L., *Onderhandelen met macht en respect: de empathische methode*, Brussel: Auxis, 1991, 208 p.

Gudykunst, W.B., et al., *Communication in personal relationships across cultures*, Thousand Oaks, California: Sage, 1996, 268 p.

Haeri, S.F., *Elementen van Islam*, Naarden: Strengholt, 1993, 176 p.

Hall, E.T., *The hidden dimension*, New York: Anchor books editions, 1990, 208 p.

Hall, E.T. & Hall M.R., *Guide du comportement dans les affaires internationales*, Paris : Editions du Seuil, 1990, 252 p.

Hofstede, G. & Hofstede, G.J., *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam: Contact, 2006, 431 p.

Lewis R.D., *When cultures collide : managing successfully across cultures*, London : Nicholas Brealey Publishing Limited, 2000, 445 p.

Malhotra, N.K & Birks, D.F., *Marketing research: an applied approach*, Harlow, 2007, 794 p.

Matthijs, K., *De Belgen*, Tielt: Uitgeverij Lannoo, 1992, 208 p.

Persaud, R.H., *Licht op Hindoeïsme*, Utrecht: Servire, 2001, 191 p.

Pinto, D., *Interculturele communicatie: drie-stappenmethode voor het doeltreffend overbruggen en managen van cultuurverschillen*, Antwerpen: Bohn Stafleu Van Loghum, 1998, 224 p.

Prisma & Genootschap onze taal, *Het witte woordenboek Nederlands*, Utrecht: uitgeverij het Spectrum, 2007, 1584 p.

Ting-Toomey, S. & Korzeny, F., *Language communication and culture: current directions*, Newbury Park, California: Sage, 1989, 271 p.

Trigilio, J. & Brighenti K., *Katholicisme voor dummies*, Amsterdam: Addison Wesley, 2006, 460 p.

Trompenaars, F., *'Zakendoen over de grens: Leren omgaan met andere culturen'*, Amsterdam/Antwerpen, Contact, 1993, 223 p.

Tuinstra, F., *Het andere Oosten: vijftien misverstanden over China en de Chinezen*, Amsterdam: Contact, 2004, 254 p.

Usunier J.C., *Commerce entre cultures : une approche culturelle du marketing international*, Paris : Presses Universitaires de France, 1992, 433 p.

van Dale, *Groot woordenboek der Nederlandse taal*, van Dale lexicografie, Utrecht/Antwerpen, 2005

van Peursen, C.A., *Cultuur in een stroomversnelling: strategie van de cultuur*, Amsterdam: Elsevier, 1975, 231 p.

Verluyten, S.P., *Cultures: from observation to understanding: a workbook*, Leuven: Acco, 2007, 128 p.

Artikels

Beckmann D., et al., 'Does culture influence asset managers' views and behavior' – In : Journal of Economic Behavior and Organization 67, Hannover : Elsevier, 2008, p 624 – 643

Gelfand, M.J. & Christakopoulou, S., 'Culture and negotiator cognition: Judgement accuracy and negotiation processes in individualistic and collectivistic cultures' - In: Organizational behaviour and human decision processes Vol. 79, N°3, Maryland: Academic Press, 1999, p 248-269

Neyer, A.-K. & Harzing, A.-W., 'The impact of culture on interactions : five lessons learned from the European Commission' – In : European Management Journal 26, Glasgow : Elsevier, 2008, p 325 – 334

Salacuse, J.W., 'Intercultural negotiation in international business' -In: Group decision and negotiation 8, Medford: Kluwer Academic Publishers, 1999, p 217-236

Warren, T.L., 'Cross - Cultural Communication : perspectives in theory and practice' - In : Business Communication Quarterly/June 2007 : Illinois Institute of technology, 2007

Bijlage 1: scores op de dimensies van Hofstede & Hofstede

Machtafstandsindex (MAI)

Land/Regio	Score	Land/Regio	Score
Malesië	104	Portugal	63
Slowakije	104	België	
Guatemala	95	Vlaanderen	61
Panama	95	Uruguay	61
Filipijnen	94	Griekenland	60
Rusland	93	Korea (Zuid-)	60
Roemenië	90	Iran	58
Servië	86	Taiwan	58
Suriname	85	Spanje	57
Mexico	81	Tsjechië	57
Venezuela	81	Malta	56
Arabischtalige		Pakistan	55
landen	80	Canada	
Bangladesh	80	Quebec	54
China	80	Japan	54
Ecuador	78	Italië	50
Indonesië	78	Argentinië	49
India	77	Zuid - Afrika	49
West-Afrika	77	Trinidad	47
Singapore	74	Hongarije	46
Kroatië	73	Jamaica	45
Slovenië	71	Estland	40
Bulgarije	70	Luxemburg	40
Marokko	70	Ver. Staten	40
Vietnam	70	Canada	
Zwitserland		Totaal	39
franstalig	70	Nederland	38
Brazilië	69	Australië	36
Frankrijk	68	Costa Rica	35
Hong Kong	68	Duitsland	35
Polen	68	Gr. Brittannië	35
België		Finland	33
Wallonië	67	Noorwegen	31
Colombia	67	Zweden	31
Salvador	66	Ierland	28
Turkije	66	Zwitserland	
Oost - Afrika	64	Duitstalig	26
Peru	64	Nieuw - Zeeland	22
Thailand	64	Denemarken	18
Chili	63	Israël	13
		Oostenrijk	11

Individualisme-index (IDV)

Land/regio	Score	Land/Regio	Score
Ver. Staten	91	Rusland	39
Australië	90	Arabischtalige	
Gr. Brittannië	89	landen	38
Canada totaal	80	Brazilië	38
Hongarije	80	Turkije	37
Nederland	80	Uruguay	36
Nieuw - Zeeland	79	Griekenland	35
België		Kroatië	33
Vlaanderen	78	Filipijnen	32
Italië	76	Bulgarije	30
Denemarken	74	Mexico	30
Canada Quebec	73	Roemenië	30
België		Oost - Afrika	27
Wallonië	72	Portugal	27
Frankrijk	71	Slovenië	27
Zweden	71	Maleisië	26
Ierland	70	Hong Kong	25
Noorwegen	69	Servië	25
Zwitserland		Chili	23
Duitstalig	69	Bangladesh	20
Duitsland	67	China	20
Zuid - Afrika	65	Singapore	20
Zwitserland		Thailand	20
Franstalig	64	Vietnam	20
Finland	63	West - Afrika	20
Estland	60	Salvador	19
Luxemburg	60	Korea (Zuid-)	18
Polen	60	Taiwan	17
Malta	59	Peru	16
Tsjechië	58	Trinidad	16
Oostenrijk	55	Costa Rica	15
Israël	54	Indonesië	14
Slowakije	52	Pakistan	14
Spanje	51	Colombia	13
India	48	Venezuala	12
Suriname	47	Panama	11
Argentinië	46	Ecuador	8
Japan	46	Guatemala	6
Marokko	46		
Iran	41		
Jamaica	39		

Masculiniteitsindex (MAS)

Land/regio	Score	Land/Regio	Score
Slowakije	110	Brazilië	49
Japan	95	Singapore	48
Hongarije	88	Israël	47
Oostenrijk	79	Malta	47
Venezuela	73	Indonesië	46
Zwitserland		West - Afrika	46
Duitstalig	72	Canada Quebec	45
Italië	70	Taiwan	45
Mexico	69	Turkije	45
Ierland	68	Panama	44
Jamaica	68	België	
China	66	Vlaanderen	43
Duitsland	66	Frankrijk	43
Gr. - Brittannië	66	Iran	43
Colombia	64	Servië	43
Filipijnen	64	Peru	42
Polen	64	Roemenië	42
Zuid - Afrika	63	Spanje	42
Ecuador	63	Oost - Afrika	41
Ver. Staten	62	Bulgarije	40
Australië	61	Kroatië	40
België		Salvador	40
Wallonië	60	Vietnam	40
Nieuw-Zeeland	58	Korea (Zuid-)	39
Zwitserland		Uruguay	38
Franstalig	58	Guatemala	37
Trinidad	58	Suriname	37
Tsjechië	57	Rusland	36
Griekenland	57	Thailand	34
Hong Kong	57	Portugal	31
Argentinië	56	Estland	30
India	55	Chili	28
Bangladesh	55	Finland	26
Arabischtalige		Costa Rica	21
landen	53	Slovenië	19
Marokko	53	Denemarken	16
Canada totaal	52	Nederland	14
Luxemburg	50	Noorwegen	8
Maleisië	50	Zweden	5
Pakistan	50		

Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI)

Land/regio	Score	Land/Regio	Score
Griekenland	112	Zwitserland	
Portugal	104	Franstalig	70
Guatemala	101	Taiwan	69
Uruguay	100	Arabischtalige	
België		landen	68
Vlaanderen	97	Marokko	68
Malta	96	Ecuador	67
Rusland	95	Duitsland	65
Salvador	94	Thailand	64
België		Bangladesh	60
Wallonië	93	Canada Québec	60
Polen	93	Estland	60
Japan	92	Finland	59
Servië	92	Iran	59
Suriname	92	Zwitserland	
Roemenië	90	Duitstalig	56
Slovenië	88	Trinidad	55
Peru	87	West - Afrika	54
Argentinië	86	Nederland	53
Chili	86	Oost - Afrika	52
Costa Rica	86	Australië	51
Frankrijk	86	Slowakije	51
Panama	86	Noorwegen	50
Spanje	86	Nieuw - Zeeland	49
Bulgarije	85	Zuid - Afrika	49
Korea (Zuid-)	85	Canada totaal	48
Turkije	85	Indonesië	48
Hongarije	82	Ver. Staten	46
Mexico	82	Filipijnen	44
Israël	81	India	40
Colombia	80	Maleisië	36
Kroatië	80	Gr. Brittannië	35
Brazilië	76	Ierland	35
Venezuala	76	China	30
Italië	75	Vietnam	30
Tsjechië	74	Hong Kong	29
Oostenrijk	70	Zweden	29
Luxemburg	70	Denemarken	23
Pakistan	70	Jamaica	13
		Singapore	8

Langetermijgerichtheidsindex (LTG)

Land/regio	Score	Land/Regio	Score
China	118	Slowakije	38
Hong Kong	96	Italië	34
Taiwan	87	Zweden	33
Japan	80	Polen	32
Vietnam	80	Oostenrijk	31
Zuid - Korea	75	Australië	31
Brazilië	65	Duitsland	31
India	61	Canada Québec	30
Thailand	56	Nieuw - Zeeland	30
Hongarije	50	Portugal	30
Singapore	48	Ver. Staten	29
Denemarken	46	Gr. Brittannië	25
Nederland	44	Zimbabwe	25
Noorwegen	44	Canada tot.	23
Ierland	43	Filipijnen	19
Finland	41	Spanje	19
Bangladesh	40	Nigeria	16
Zwitserland tot.	40	Tsjechië	13
Frankrijk	39	Pakistan	0
België tot.	38		

Bijlage 2: Verschillen tussen F - en G - culturen van Pinto

F-culturen	G-culturen
<i>Het individu en zijn omgeving</i>	
groepsafhankelijkheid extern geweten externe remmingen schaamte	individualiteit interne geweten interne remmingen schuld
<i>Status en aanzien</i>	
groepseer: - familie - eervol gedrag/rol - zichtbare rijkdom - sekse - leeftijd - (eerbied voor ouderdom) - religieus beroep - vrouw zwakke schakel in familie-eer opvoeding: - angst voor schaamte - veel lijfstraffen - betonen van respect - kennen van plaats in groep duidelijke scheiding mannen-/ vrouwenwereld, mannen-/ vrouwentaken	
<i>Gedrag en beoordeling</i>	
afhankelijk van rol (dus van situatie en gesprekspartner) beleefdheid - gastvrijheid eetcultuur betrekkingaspect onbekenden gewantrouwd wat men niet ziet is er niet - anticiperen op moeilijke situaties waarin roddel/ beschuldigingen weerlegd moeten kunnen worden emotioneel	afhankelijk van persoonlijkheid openheid drankcultuur inhoudelijk aspect oordeel over onbekenden staat nog niet vast feiten zijn feiten rationeel

F-culturen	G-culturen
<i>Maatschappij</i>	
maatschappelijke positie afhankelijk van afkomst weinig sociale mobiliteit sociale controle regels afhankelijk van persoon en situatie eer en status: uiterlijk scherpe scheidingslijn tussen goed en slecht nadruk op hiërarchie (ongelijkheid) contacten belangrijker dan afspraken (in relatie tot status) kortetermijnlening hulpverlening door in-group dienst en wederdienst oriëntatie op verleden	maatschappelijke positie afhankelijk van prestaties grote sociale mobiliteit controle door derden regels voor iedereen altijd gelijk eer en status: innerlijk veel nuances nadruk op gelijkheid afspraken minder afhankelijk van persoon met wie men in contact komt langetermijnplanning hulpverlening door derden vrijwilligerswerk oriëntatie op toekomst
<i>Communicatie</i>	
impliciete communicatie - meer aandacht voor bedoeling dan voor inhoud standaardsituaties beeldspraak relationeel - nadruk op vorm - vrijwel alles is persoonlijk - sociaal wenselijke antwoorden indirecte communicatie veel non-verbale communicatie tussenpersonen kleinere inter-persoonlijke ruimte	expliciete communicatie - meer aandacht voor inhoud dan voor bedoeling improvisatie concreet inhoudelijk - nadruk op inhoud - scheiding persoonlijk/zakelijk - slecht-nieuwsgesprek - uniformiteit in antwoorden - eerlijke antwoorden directe communicatie weinig gesticulatie oog in oog grotere inter-persoonlijke ruimte
F-culturen	G-culturen
<i>Conflicten</i>	
openlijke confrontaties vermijden	directe confrontatie

<p>eer belangrijker dan feiten</p> <p>conflicten worden ontlopen</p> <p>emoties worden getoond</p> <p>agressiviteit wordt soms geoorloofd (wraak)</p> <p>ruzie functioneel</p> <p>opvanggericht</p>	<p>feiten belangrijker dan aanzien</p> <p>snelle beëindiging conflicten</p> <p>emoties worden onderdrukt</p> <p>agressiviteit is onbeschaafd (vermijding)</p> <p>ruzie verstorend</p> <p>oplossingsgericht</p>
<i>Natuur</i>	
<p>wereld lijkt nauwelijks beheersbaar en veranderbaar (fatalisme)</p> <p>aandacht voor geheel</p>	<p>wereld lijkt zeer beheersbaar en veranderbaar</p> <p>aandacht voor samenstellende onderdelen</p>
<i>Bovennatuurlijke</i>	
<p>beleving religie en magie</p> <p>oosters optimisme</p>	<p>belijden religie</p>
<i>Taboes</i>	
<p>praten in gemengde groepen over seks</p> <p>soms politiek</p> <p>geleden vernedering</p> <p>gevoelig liggend punt</p> <p>lijdt tot ontwijkende antwoorden</p> <p>praten over emoties</p>	<p>uiting van emoties in het openbaar (met name bij mannen)</p> <p>alles dient bespreekbaar te zijn</p> <p>zaken die met ernstige ziekte of de dood te maken hebben</p> <p>racisme en discriminatie</p> <p>praten over cultuurverschillen</p>

F-culturen	G-culturen
<i>Centrale waarden</i>	
<p>het voorkomen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> -gezichtsverlies - schaamte - schande <p>het nastreven van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - eer/respect - waardering (van buitenaf) 	<p>het voorkomen van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - schuld <p>het nastreven van:</p> <ul style="list-style-type: none"> - persoonlijk geluk - zelfwaardering - integriteit

Bijlage 3: gedragsverschillen in tijdsbelevingen van Lewis

LINEAR - ACTIVE	MULTI - ACTIVE	REACTIVE
<p>introvert</p> <p>patient</p> <p>quiet</p> <p>minds own business</p> <p>likes privacy</p> <p>plans ahead methodically</p> <p>does one thing at a time</p> <p>works fixed hours</p> <p>punctual</p> <p>dominated by timetables and schedules</p> <p>compartmentalises projects</p> <p>sticks to plans</p> <p>sticks to facts</p> <p>gets information from statistics, reference books, database</p> <p>job-oriented</p> <p>unemotional</p> <p>works with department</p> <p>follows correct procedures</p> <p>accepts favours reluctantly</p> <p>delegates to competent colleagues</p> <p>completes action chains</p> <p>likes fixed agendas</p> <p>brief on telephone</p> <p>uses memoranda</p>	<p>extrovert</p> <p>impatient</p> <p>talkative</p> <p>inquisitive</p> <p>gregarious</p> <p>plans grand outline only</p> <p>does several things at once</p> <p>works any hours</p> <p>unpunctual</p> <p>timetable unpredictable</p> <p>let one project influence another</p> <p>changes plans</p> <p>juggles facts</p> <p>gets first-hand (oral) information</p> <p>people-oriented</p> <p>emotional</p> <p>gets round all departments</p> <p>pulls strings</p> <p>seeks favours</p> <p>delegates to relations</p> <p>complete human transactions</p> <p>interrelates everything</p> <p>talks for hours</p> <p>rarely write memos</p> <p>seeks out (top) key person</p>	<p>introvert</p> <p>patient</p> <p>silent</p> <p>respectful</p> <p>good listener</p> <p>looks at general principles</p> <p>reacts</p> <p>flexible hours</p> <p>punctual</p> <p>reacts to partner's timetable</p> <p>sees whole picture</p> <p>makes slight changes</p> <p>statements are promises</p> <p>uses both</p> <p>people-oriented</p> <p>quietly caring</p> <p>all departments</p> <p>inscrutable, calm</p> <p>protects face to other</p> <p>delegates to reliable people</p> <p>reacts to partner</p> <p>thoughtful</p> <p>summarises well</p> <p>plans slowly</p> <p>ultra honest</p>

respects officialdom dislikes losing face confronts with logic limited body language rarely interrupts separates social/ professional	has ready excuses confronts emotionally unrestricted body language interrupts frequently interweaves social/ professional	must not lose face avoids confrontation subtle body language doesn't interrupt connects social andprofessional
---	--	---

Bijlage 4: Interviewvragen

Oriënteringsvragen

1. Wilt u uzelf even voorstellen?
2. Sinds wanneer komt u in contact met Chinezen en hoe frequent zijn uw contacten met Chinezen?
3. Gaat er een bepaalde voorbereiding vooraf aan uw contacten met Chinezen?
4. Waar en hoe vinden de contacten met Chinezen plaats? (In China? In België? Videoconferencing? Email?)
5. In welke taal vinden de onderhandelingen plaats?

Vragen omtrent cultuurverschillen

Menselijke relaties

6. Merkt u dat onderhandelingen met Chinezen moeizamer verlopen doordat ze meer overleg plegen met het bedrijf dat ze vertegenwoordigen? Of handelt een Chinees volgens u eerder op zelfstandige basis?
(Communitarisme tegenover individualisme)
7. Gebruikt een Chinees meer gebaren en/of gezichtsuitdrukking dan uzelf gewoon bent? Of net niet? Kan u meer signalen afleiden uit de lichaamstaal van een Chinees of net niet?
(Neutraal tegenover emotioneel)
8. Worden er tijdens het contact buiten zakelijke onderwerpen, ook andere minder formele onderwerpen aangekaart?
(Specifiek tegenover diffuus)

- Werd er bij de eerste ontmoetingen gebruik gemaakt van een tussenpersoon?
- Hoe verlopen die eerste ontmoetingen?

9. Verwerft een Chinees volgens U zijn status zelf of niet ?

9 A Kan u tijdens het onderhandelen de status van uw Chinese zakenpartner afleiden? Denk aan zijn/haar kantoor, visitekaartjes, ...

- 9 B Hoe verwerft men in China volgens U een bepaalde status?
(Prestatie tegenover toeschrijving)

10. A Komen zowel Chinese mannen als vrouwen tijdens onderhandelingen bescheiden en zacht over OF komen mannen en vrouwen eerder assertief en hard over? Of merkt u dat er een gedragsverschil is tussen mannen en vrouwen?

- Zijn uw Chinese gesprekspartner doorgaans mannen of vrouwen?
- Is er een verschil wat betreft de taken die mannen en vrouwen uitoefenen?

B Hebt u de indruk dat Chinezen veel belang hechten aan geld?

(Masculiniteit tegenover femininiteit)

11. Hebt u de indruk dat een Chinees zelf beslissingen mag nemen of dient de Chinees verantwoording af te leggen aan hoger geplaatste bedrijfsleden?

- Merkt u (vaak) dat Chinezen hun afspraken uitstellen of wijzigen?
Weet u waarom ze hun afspraak uitstelden?
(Machtafstand)

Tijdsbeleving

12. Komen Chinezen op tijd of zijn ze meestal te laat?

(Tijdsbeleving)

13. Hebt u tijdens het onderhandelen de indruk Chinezen volledig op het gesprek gefocust zijn of houden ze zich tijdens het gesprek ook met andere dingen bezig? Zo ja, waarmee?
(Tijdsbeleving)
14. Nemen de gesprekken met de Chinese zakenpartners veel tijd in beslag?
(Tijdsbeleving)
15. Hebt u de indruk dat langetermijnplanningen de bovenhand hebben tijdens de onderhandeling met uw Chinese zakenpartner?
(Korte – tegenover langetermijngerichtheid)
16. Zijn er bepaalde tradities tijdens een onderhandeling die een Chinees volgens u typeren?
(Korte – tegenover langetermijngerichtheid)

Omgeving

17. Worden er na de onderhandelingen contractuele maatregelen getroffen?
Zo ja,
◦ zijn deze contracten gedetailleerd? (bijv. prijzen, leveringstermijnen...)?
◦ respecteren zij de bepalingen in het contract?
◦ verwachten zij dat u de bepalingen respecteert?
(Onzekerheidsvermijding)
18. Hebt u de indruk dat u tijdens de onderhandeling gemakkelijk uw voorwaarden kunt doordrukken?
(Externalisme tegenover internalisme)

