

Cultuur als spelbreker. De communicatieve gevolgen van cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland

Verkorte versie oratie Katholieke Universiteit Nijmegen, 28-9-2001'

1. Interculturele Bedrijfscommunicatie

In de Interculturele Bedrijfscommunicatie bestudeert men wat er gebeurt als personen uit verschillende culturen in een organisationele context met elkaar communiceren en hoe die communicatie geoptimaliseerd kan worden. In onze huidige maatschappij waarin de internationalisering van organisaties sterk toeneemt, is het belangrijk kennis te verwerven over cultuurverschillen in bedrijfscommunicatie en hoe er mee om te gaan. Door de toenemende technologische ontwikkelingen lijkt het of de wereld zo langzamerhand een global village is geworden, maar die indruk berust vooral op uiterlijkheden, de waarneembare aspecten van een cultuur, de symbolen (bijv. de vlag, kleding, taalgebruik), rituelen (hoe men elkaar begroet, hoe men vergadert). De moeilijk waarneembare aspecten van een cultuur, de waarden en normen, zijn niet of nauwelijks veranderd. Dat kan tot communicatieproblemen leiden. Juist als een waarneembaar cultuurverschil als kleding is geëlimineerd, is men minder bedacht op

Samenvatting

De oratie waarmee Marinel Gerritsen aan de KUN het ambt aanvaardde van Hoogleraar Interculturele bedrijfscommunicatie vanuit sociolinguïstisch perspectief bestaat uit drie delen: definiëring van het vakgebied, demonstratie van de rol van cultuur als spelbreker en toekomstperspectieven. Hier komen alleen de laatste twee aan de orde. Vlamingen en Nederlanders verschillen op drie van de vijf dimensies die Geert Hofstede gebruikt om verschillen tussen culturen in waarden te beschrijven: Machtsafstand, Onzekerheidsvermijding, Masculiniteit. Uit onderzoek naar communicatie-aspecten in Vlaamse en Nederlandse organisaties blijkt dat een aantal van de verschillen die op grond van deze verschillen in waarden te verwachten zijn, inderdaad voorkomen, maar een aantal ook niet. Het onderzoek in de toekomst moet zich concentreren op de vertaalslag van waarden naar communicatie, oplossingen van de problemen van het doen van cultuurvergelijkend onderzoek en het ontwikkelen van meetinstrumenten voor andere waardetheorieën dan die van Hofstede, bijvoorbeeld de context theorie van Edward T. Hall.

cultuurverschillen in communicatie. Elke dag zijn er wel voorbeelden in krant of journaal te vinden van interculturele communicatie in organisaties die mis is gelopen. Onderwijs en onderzoek op het gebied van de interculturele bedrijfscommunicatie kunnen ertoe bijdragen dergelijke misverstanden beter te begrijpen en wellicht te voorkomen.

2. Vlaanderen en Nederland: communicatieproblemen en cultuurverschillen

In mijn oratie heb ik geprobeerd het belang van de factor cultuur in interculturele bedrijfscommunicatie te illustreren aan onderzoeken naar cultuurverschillen in bedrijfscommunicatie tussen Nederlanders en Vlamingen. Door onderzoek te doen in twee culturen waar nagenoeg dezelfde taal wordt gesproken, kon ik een factor te elimineren die in de interculturele bedrijfscommunicatie bijna altijd een rol speelt: ik noem dat de moedertaalfactor. In de meeste interculturele communicatiesituaties, communiceren zender of ontvanger – soms zelfs beiden – meestal niet in de moedertaal. Door deze factor uit te schakelen kan ik enerzijds natuurlijk geen totaalbeeld geven van de problematiek van de interculturele communicatie. Anderzijds is het daardoor wel mogelijk inzicht te krijgen in de specifieke rol die de cultuur van zender en ontvanger er in kan spelen.

Uit tal van – meestal anekdotische – publicaties blijkt dat de communicatie tussen Vlamingen en Nederlanders niet altijd verloopt zoals beide partijen zouden willen. De wens tot samenwerken is er wel, maar het lukt niet altijd. In *NRC Handelsblad* van 14 juli 2001 stond een overzicht van de Nederlandse bedrijven die de afgelopen tien jaar hadden geprobeerd samen te werken met Belgische bedrijven. De conclusie was: "Hollanders en Belgen praten veel met elkaar, maar echte fusies zijn er nauwelijks uit voortgekomen". Het Belgische tijdschrift *Marketing & Management* gaf in juli 1998 een soortgelijk overzicht onder de titel "Belges et Néerlandais. L'eau et le feu". Het probleem wordt door beide culturen ervaren en beide proberen er wat aan te doen. Vlamingen organiseren cursussen *Succesvol onderhandelen met Nederlanders. De juiste aanpak voor succes en profijt!*² In Nederlandse zakentijdschriften staan tips *Hoe om te gaan met Belgen.*³

De resultaten van sociaal-psychologisch onderzoek naar cultuurverschillen lijken deze observaties over de communicatieproblemen tussen Nederland en Vlaanderen te kunnen verklaren. Uit onderzoek van Geert Hofstede bleek dat: "In fact, no two countries in the (...) data with a common border and a common language are so far culturally apart, according to the (...) indices, as (Dutch) Belgium and the Netherlands" (Hofstede 1980:228). Eind jaren '60 begin jaren '70 deed hij in 67 landen onder meer dan 100.000 werknemers van IBM een onderzoek naar waarden in relatie tot werken. Statistische analyses van de antwoorden brachten aan het licht dat de verschillen in waarden tussen die 67 nationale culturen herleid konden worden tot verschillen in slechts vier basiswaardes. Hij noemt deze basiswaardes dimensies.

1. Machtsafstand

Machtsafstand geeft aan in welke mate minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Naarmate men een ongelijke verdeling van de macht normaler vindt, is de Machtsafstand groter.

2. Individualisme versus Collectivisme

Met Individualisme wordt de mate aangegeven waarin mensen als individu dan wel als lid van een groep gezien willen worden.

3. Masculiniteit versus Femininiteit

Een samenleving is masculien als sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes, vrouwen horen bescheiden te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als sociale sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

4. Onzekerheidsvermijding

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. In culturen met een hoge onzekerheidsvermijding is men bang voor het onbekende, in culturen met een lage onzekerheidsvermijding vindt men het onbekende juist interessant.⁴

Hofstede (1980) heeft voor elk van de nationale culturen en elk van de vier dimensies indexen berekend die lopen van 0 tot 100. Index 0 betekent dat een land op die dimensie bijzonder laag scoort en 100 dat een land er bijzonder hoog op scoort.

Tabel 1: *Verschillen tussen Nederland en Vlaanderen volgens Hofstede (1980)*

Dimensie	Nederland	Vlaanderen	Vershil tussen Nederland en Vlaanderen
Machtsafstand	38	61	+23
Onzekerheidsvermijding	53	97	+44
Masculiniteit	14	43	+29
Individualisme	80	78	-2

Uit Tabel 1 blijkt dat voor drie dimensies de indexen voor Vlaanderen hoger liggen dan voor Nederland. Vlaanderen kent een grotere Machtsafstand, is masculiener, en heeft een hogere Onzekerheidsvermijding.

Omdat het onderzoek van Hofstede in de jaren '60/'70 is gedaan, heeft men zich wel afgevraagd of de resultaten nog wel voor het heden gelden. Om dat te onderzoeken zijn er in Nederland en Vlaanderen opnieuw onderzoeken uitgevoerd. Ik behandel er hier vier.

- Onderzoek dat Hofstede vermeldt in zijn tweede druk van *Culture's Consequences* uit 2001 en dat in 1990 werd uitgevoerd onder hoog opgeleide managers.
- Onderzoek onder 112 werknemers van een bank, gelijk verdeeld over Vlaanderen en Nederland (Orriëns 1998).
- Onderzoek onder 200 studenten gelijk verdeeld over Vlaanderen en Nederland, en over vrouwen en mannen (Claes en Gerritsen 2001).
- Onderzoek dat ik zelf in 2001 heb gedaan bij 106 Vlamingen en 94 Nederlanders die werkten in de ICT-sector

Cultuur als spelbreker

In alle onderzoeken verschilden de Vlaamse en Nederlandse groepen niet significant ten aanzien van variabelen als sekse, leeftijd, functie enz.

De laatst genoemde drie onderzoeken zijn gedaan met de Value Survey Module, een instrument dat Hofstede ontwikkeld heeft om cultuurvergelijkend onderzoek te doen (Hofstede 1994). Volgens Hofstede hoeven de indexen die uit onderzoek met de Value Survey Module komen niet exact hetzelfde te zijn als die uit zijn IBM-onderzoek. De verschillen tussen de landen moeten wel ongeveer hetzelfde zijn, als er tenminste geen cultuurveranderingen hebben plaatsgevonden. Tabel 2 geeft een overzicht van de verschillen tussen Nederland en Vlaanderen volgens het onderzoek van Hofstede in de jaren '60 en '70 (tweede kolom) en de vier genoemde onderzoeken (laatste vier kolommen).⁵

Tabel 2: *Verschillen tussen Vlaanderen en Nederland volgens Hofstede (1980), Hofstede (2001), Claes en Gerritsen (2001), Orriëns (1998) en onderzoek in de ICT-sector.*

Dimensie	IBM '60-'70	Hoog opgeleide managers 1990	Studenten 1998	Bankpersoneel 1998	ICT-sector 2001
Machtsafstand	+23	+16	+18	+25	+20
Onzekerheidsvermijding	+44	+53	+47	+47	+43
Masculiniteit	+29	+21	+18	+13	+12
Individualisme	-2	-4	-4	-26	Geen data

Als de cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland tussen de jaren '60/'70 en nu hetzelfde zijn gebleven, moeten de getallen in de vijf kolommen van Tabel 2 nagenoeg gelijk zijn. We zien dat dit het geval is voor Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding. Uit alle vier de onderzoeken komt naar voren dat de onderzochte Vlamingen op deze dimensies flink hoger scoren dan de Nederlanders en dat blijft zo in de loop der jaren. Volgens alle onderzoeken scoren de Vlamingen ook hoger op Masculiniteit dan de Nederlanders, maar hier zien we een lichte vermindering van het verschil in de loop de jaren. Dit komt met name doordat de Nederlanders masculiener zijn geworden. De enige dimensie waar er een resultaat is dat niet overeenkomt met andere onderzoeken, is Individualisme. Orriëns vond dat de Vlamingen veel minder individualistisch waren dan de Nederlanders. Voor deze uitzondering heb ik geen verklaring.

Uit het onderzoek van Geert Hofstede en de herhalingen daarvan blijken er grote verschillen te zijn tussen Vlaanderen en Nederland. Ook ander onderzoek bevestigt dit. Zo vonden Schwartz & Ros (1995) dat de waarde Hiërarchie (die staat voor belang hechten aan hiërarchische relaties en autoriteit) van significant groter belang was voor Vlamingen dan voor Nederlanders, en dat de waarde Harmonie (die staat voor belang hechten aan in harmonie leven met de omgeving) van significant minder belang was voor Vlamingen dan voor Nederlander. Deze resultaten komen overeen met die van Hofstede en de vervolgonderzoeken waaruit bleek dat de Machtsafstand en Masculiniteit in Vlaanderen hoger waren dan in Nederland. De gegevens van de in 1981 en 1990 gehouden WorldValues Surveys die door Ronald Inglehart (1997) zijn bewerkt, laten ook veel grote verschillen tussen Neder-

land en België zien, bijvoorbeeld voor waarden als gehoorzaamheid aan ouders, politie (Inglehart 1997: 370, 382) die te maken hebben met Machtsafstand in de terminologie van Hofstede en Hiërarchie in de terminologie van Schwartz.⁶

3. Vlaanderen en Nederland: verschillen en overeenkomsten in bedrijfscommunicatie

Het is aannemelijk dat de geschetste cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland hun weerslag vinden in verschillen in communicatie. Geert Hofstede beschrijft ook dergelijke relaties. In feminiene culturen zouden conflicten bijvoorbeeld worden opgelost door compromissen en onderhandelingen en in masculiene door ze uit te vechten (Hofstede 1991:125). Culturen met een lage Onzekerheidsvermijding zouden weinig wetten en regels hebben en culturen met een hoge vele (Hofstede 1991:171). Koeleman (1997:65) vertaalt de cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland die Hofstede vond, naar verschillen in interne communicatie. In België zou men meer dan in Nederland accepteren dat de interne communicatie volgens van boven opgelegde regels moet verlopen en zou men die regels ook opvolgen. In Nederland zou men dat als benauwend ervaren. Het probleem met deze relaties tussen cultuur en communicatie is dat ze vrijwel uitsluitend gebaseerd zijn op incidentele observaties en niet op systematisch onderzoek. Het onderzoek op het gebied van de Interculturele Bedrijfscommunicatie van de komende jaren moet het inzicht in de relatie tussen cultuur en communicatie door middel van kwantitatief onderzoek substantiëren.

Mijn onderzoek naar cultuurverschillen in bedrijfscommunicatie tussen Nederland en Vlaanderen is daar een poging toe. Het leek zo makkelijk omdat in elk geval de moedertaalfactor geëlimineerd leek te zijn, maar dat klopte niet helemaal. Er zijn niet alleen woorden die in Nederland een andere betekenis hebben dan in Vlaanderen, zoals *merkwaardig* dat in Nederland de betekenis 'vreemd' heeft en in Vlaanderen 'opmerkelijk'. Ook zijn er verschillen tussen Nederland en Vlaanderen in gevoelswaarde van woorden. Zo bleek uit onderzoek onder 55 Nederlanders en 55 Vlamingen dat beide groepen het woord *werk* in de eerste plaats associëren met 'geld', maar dat de tweede associatie bij de Nederlanders 'leuk' is en bij de Vlamingen 'vervelend, moe'.

Een ander probleem dat zich bij het onderzoek voordeed, was dat de houding tegenover onderzoekers in Vlaanderen zo heel anders is dan in Nederland. Een onderzoeker van de universiteit heeft in Vlaanderen meer aanzien dan in Nederland en daarom doet men in Vlaanderen eerder aan een verzoek mee dan in Nederland. Dit heeft te maken met de verschillen in Machtsafstand (zie Tabel II). Als onderzoeker op het gebied van cultuurverschillen in communicatie zit je in een vicieuze cirkel. Om cultuurverschillen te onderzoeken probeer je de aanpak van het onderzoek in de culturen die je onderzoekt zo veel mogelijk dezelfde te laten zijn zodat geen ongewenste variabelen insluipen. Maar omdat de culturen verschillen, is dezelfde aanpak in verschillende culturen juist een andere aanpak. Hoeken & Korzilius (2001) geven meer voorbeelden van dergelijke problemen en doen een aantal suggesties ze te voorkomen.

Deze methodologische problemen hebben mij er toch niet van weerhouden onderzoek te doen naar de mogelijke weerslag in bedrijfscommunicatie van de door Geert Hofstede gevonden cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland.

3.1. Machtsafstand. Het is te verwachten dat als culturen van elkaar verschillen in Machtsafstand, ze ook van elkaar verschillen in de hoeveel informatie die werknemers krijgen. Kennis delen is immers macht uit handen geven. We kunnen daarom verwachten dat werknemers in Nederland meer informatie zullen krijgen dan werknemers in Vlaanderen. Om hier inzicht in te krijgen heb ik in 2001 door middel van vragenlijsten een onderzoek uitgevoerd onder de 106 Vlamingen en 94 Nederlanders onder wie ik ook het waardenonderzoek van Hofstede herhaald heb (zie 2). Op basis van Koeleman (1997:278) is een lijst samengesteld waarin op een vijfpuntsschaal (1=heel weinig, 5=heel veel) aangegeven moest worden hoeveel informatie men kreeg over zaken als vacatures, veranderingen in werkomstandigheden, opleidingsmogelijkheden en bedrijfsresultaten.⁷ De verwachting werd bevestigd: de Nederlanders kregen significant meer informatie dan de Vlamingen. Daarbij was er een interactie tussen nationaliteit, functie en leeftijd. Het verschil tussen Vlaanderen en Nederland in informatie die men ontving, manifesteerde zich in alle groepen, maar het sterkst bij de 40-plussers in de lagere beroepsgroepen (receptionist, bediende enz.).⁸ Dat het verschil tussen Vlaanderen en Nederland het sterkste is bij de ouderen kan op twee manieren worden geïnterpreteerd. Het kan erop duiden dat de verschillen tussen Vlaanderen en Nederland in dit opzicht aan het verdwijnen zijn. Het is ook mogelijk dat we met age-grading te maken hebben. Dat betekent dat wanneer de jongeren 40-plussers zijn geworden de Nederlanders aanzienlijk meer informatie krijgen dan de Vlamingen. Onderzoek in de toekomst zal moeten uitmaken welke verklaring juist is.

Hofstede zegt in zijn beschrijving van Machtsafstand dat men het in culturen met een hogere Machtsafstand normaal vindt als de macht ongelijk is verdeeld. Men zou daarom verwachten dat men in culturen met een grotere Machtsafstand het ook helemaal niet erg vindt om niet zo veel informatie te krijgen. Dat blijkt echter niet het geval te zijn. We hebben onze Vlaamse en Nederlandse respondenten gevraagd hoeveel informatie ze over de vier genoemde onderwerpen zouden willen hebben. Het is natuurlijk niet verwonderlijk dat iedereen meer informatie wil hebben dan die krijgt. Wat wel opvallend is dat Vlamingen en Nederlanders hierin niet significant van elkaar verschillen.⁹ Beide groepen willen veel informatie krijgen.

Het is voorstelbaar dat wanneer culturen qua Machtsafstand van elkaar verschillen, er niet alleen een verschil is in de hoeveelheid informatie die de werknemers over de organisatie krijgen, maar ook van wie ze die informatie krijgen. In culturen met een grote Machtsafstand zou men wel eens meer informatie van collega's kunnen krijgen dan van de directie, omdat die niet zoveel informatie geeft. Het bleek dat dit niet zo was. Zowel in Vlaanderen als in Nederland krijgt men de meeste informatie via collega's en de minste via de leden van de ondernemingsraad. Afdelingshoofden, secretariaat en directie zitten daar tussen en de rangorde is voor Nederland en Vlaanderen exact hetzelfde. In Nederland krijgt men via al deze personen meer informatie dan in Vlaanderen, maar alleen voor collega's is het verschil significant.¹⁰

Tabel 3: *Personen van wie men informatie krijgt over het bedrijf in Nederland en Vlaanderen (1=heel weinig, 5=heel veel)*¹¹

	Nederland Gemiddelde	Vlaanderen Gemiddelde
Collega's	3.81	3.55
Afdelingshoofden	3.72	3.44
Secretariaat	2.94	2.85
Directie	2.71	2.50
Leden ondernemingsraad	2.23	1.98

Het is aannemelijk dat culturen die van elkaar verschillen in Machtsafstand ook verschillen in de wijze waarop ze worden geïnformeerd. Het is te verwachten dat in culturen met een hoge Machtsafstand vaker via meer officiële kanalen, bijvoorbeeld vergaderingen, informatie gegeven wordt en in culturen met een lage Machtsafstand vaker via meer informele kanalen, bijvoorbeeld e-mail. Uit het onderzoek onder de ICT-groep kwam een dergelijke verschil tussen Vlaanderen en Nederland niet naar voren. In beide culturen krijgt men de meeste informatie via e-mail en de minste via het prikbord. Wandelgangen, vergaderingen, circulaire en personeelsblad zitten daar tussen en in beide culturen weer in precies dezelfde volgorde. Nederland krijgt via alle kanalen meer informatie dan Vlaanderen, maar het verschil is alleen significant voor vergaderingen, circulaire en personeelsblad.¹²

Tabel 4: *Informatiekanalen in Nederland en Vlaanderen: van meest naar minst gebruikt (1=heel weinig, 5=heel veel)*¹³

	Nederland Gemiddelde	Vlaanderen Gemiddelde
E-mail	3.69	3.44
Wandelgangen	3.62	3.35
Vergaderingen	3.21	2.88
Circulaire	2.91	2.66
Personeelsblad	2.77	2.50
Prikbord	2.34	2.25

3.2. Onzekerheidsvermijding. We hebben gezien dat de Onzekerheidsvermijding in Vlaanderen veel hoger is dan in Nederland. Als dit verschil zijn weerslag zou vinden in de bedrijfscommunicatie, dan zou zich dat onder andere kunnen manifesteren in het vertrouwen dat men heeft in collega's. In culturen met een grote onzekerheidsvermijding zou dat vertrouwen kleiner moeten zijn. Uit van Doorn (1998) bleek dat dit inderdaad zo was. Zij deed een onderzoek onder de leden van twee ondernemingsraden van een internationale bedrijf: de Nederlandse OR en de Vlaamse. De leden van de Nederlandse OR waren significant vaker overtuigd van de goede bedoelingen van de andere OR-leden dan de leden van de OR in Vlaanderen. De leden van de Nederlandse OR hadden ook significant meer vertrouwen in hun medeleden hadden dan de leden van de Vlaamse OR.¹⁴

3.3. Masculiniteit. Hoewel de verschillen tussen Nederland en Vlaanderen in Masculiniteit aan het afnemen lijken te zijn, is toch gekeken of verschillen in communicatie die daarmee zouden kunnen samenhangen, er inderdaad ook aangetroffen kunnen worden. Onderzoek onder de ICT-groep bracht aan het licht dat die verschillen er inderdaad zijn. De Vlamingen waren het significant meer dan Nederlanders eens met de stelling dat conflicten op het werk moeten worden uitgevochten.¹⁵ Ook vonden ze significant vaker dan Nederlanders dat een vergadering geslaagd is als het beste voorstel wordt aangenomen, ook al zijn niet alle leden van de vergadering het daarmee eens. In dit geval was er een interactie met functie. Dit verschil in opvatting kwam vooral bij de Vlaamse en Nederlandse middenkaders naar voren. Bij de lagere beroepsgroepen trof ik geen verschil aan.¹⁶ Deze significante verschillen tussen Vlamingen en Nederlanders komen overeen met dat wat men verwacht op basis van het verschil in Masculiniteit. In masculiene samenlevingen wil men laten zien wie de beste is, in feminiene streeft men naar consensus.

3.4. Interculturele consequenties. Tot nu toe heb ik verschillen in communicatie tussen Nederlanders en Vlamingen beschreven, maar waar het natuurlijk om gaat is wat dit betekent voor de interculturele communicatie. Wat betekent het voor vergaderingen waar Nederlanders en Vlamingen aan deelnemen dat de Vlamingen de andere deelnemers minder vertrouwen dan de Nederlanders dat doen en dat Vlamingen meer dan Nederlanders vinden dat het voorstel dat volgens hen het beste is, moet worden aangenomen, ook al zijn anderen het daar niet mee eens? Het is de taak van specialisten op het gebied van de interculturele bedrijfscommunicatie na te gaan welke cultuurverschillen in communicatie tot problemen leiden en hoe daarmee zo kan worden omgegaan dat samenwerking goed verloopt. Nog beter is het te kijken hoe de mensen uit verschillende culturen elkaar kunnen aanvullen en samen tot prestaties kunnen komen waar ze elk apart niet toe in staat zouden zijn. Hampden-Turner en Trompenaars (2000) laten daar voorbeelden van zien. Geert Hofstede (1991:170) schrijft de belangrijke ontwikkelingen in de wetenschap tijdens en na de tweede wereldoorlog ook aan een dergelijke synergie toe. Doordat veel wetenschappers uit Midden-Europa naar Amerika gingen, kwamen theoretici en empirici bij elkaar. Midden-Europa heeft namelijk een hoge Onzekerheidsvermijding, iets wat gepaard met veel belang hechten aan theorie, en Amerika heeft een lage Onzekerheidsvermijding, wat gepaard gaat met veel belang hechten aan empirie. Juist deze samenwerking van theoretici en empirici heeft volgens Hofstede tot belangrijke wetenschappelijke ontwikkelingen geleid.

4. Toekomstperspectieven

De resultaten van onderzoeken naar de communicatieve consequenties van verschillen in waarden, laten zien dat er wel degelijk samenhangen zijn. De verschillen tussen Vlamingen en Nederlanders die we op grond van de theorie van Hofstede verwachtten, blijken vaak voor te komen. De onderzoeken brachten ook een aantal punten van aandacht aan het licht.

De verwachte verschillen in bedrijfscommunicatie komen niet altijd onder alle gelegingen van de onderzochte populatie voor. Men name ten aanzien van functie en leeftijd zijn er verschillen. Voor nieuw onderzoek op het gebied van de interculturele bedrijfscommunicatie is het van belang met dergelijke sociale categorieën rekening te houden. De aan-

pak die in de sociolinguïstiek is ontwikkeld om categorieën en groepen te selecteren lijkt daarvoor goed bruikbaar te zijn.¹⁷

De vertaalslag van waarden naar communicatie is soms problematisch. Niet alle communicatie-aspecten die ik heb onderzocht leverden namelijk de verwachte significante verschillen tussen Vlaanderen en Nederland op. Omdat de Onzekerheidsvermijding en de Machtsafstand in Vlaanderen hoger zijn dan in Nederland, verwachtte ik bijvoorbeeld dat Vlamingen het meer dan Nederlanders eens zouden zijn met stellingen als *Een chef moet tegen zijn werknemer zeggen welke werkzaamheden hij of zij moet doen* en *Een Chef behoort zich als de meerdere van zijn of haar werknemer te gedragen*. Maar in beide culturen was men het behoorlijk met deze stellingen eens. Ernstiger dan geen verschil is een verschil in omgekeerde richting. Slechts bij twee van de 71 aspecten die ik kwantitatief onder de ICT-populatie heb onderzocht, was er een significant verschil in een andere richting dan verwacht. Op de vraag of men informatie kreeg welke werk er gedaan moest worden en hoe het gedaan moest worden, zeiden de Nederlanders significant meer informatie te krijgen dan de Vlamingen.¹⁸ Omdat zowel de Machtsafstand als de Onzekerheidsvermijding in Vlaanderen groter is, had ik verwacht dat de Vlamingen meer informatie zouden krijgen. Nu kan het zijn dat zaken als informatie krijgen over het werk niet samenhangen met de dimensies Onzekerheidsvermijding en Machtsafstand. Ik durf dit echter pas met zekerheid te zeggen als hiernaar meer gedetailleerd onderzoek is gedaan. Het is immers mogelijk dat wat de Vlamingen weinig informatie noemen in feite meer is dan dat wat de Nederlanders veel informatie noemen. We kunnen hier weer in de in de vorige paragraaf geschetste vicieuze cirkel terecht zijn gekomen. Omdat de Machtsafstand en de Onzekerheidsvermijding laag zijn in Nederland, heeft men niet zoveel behoefte aan informatie welk werk te moeten doen en hoe, en vindt men de informatie daarover al gauw veel. Maar in Vlaanderen waar de Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding hoog zijn, wil men wel graag veel informatie over het werk dat gedaan moet worden en vindt met al gauw dat men weinig krijgt.

In de toekomst moeten wij proberen meer inzicht te krijgen in de problemen van het doen van cultuurvergelijkend onderzoek en moeten wij nagaan hoe wij die het beste kunnen remediëren. Hoeken en Korzilius (2001) zijn daar een eerste stap toe. Verder moeten wij ons buigen over de vertaalslag van waarden naar communicatie. Voor dat laatste moeten wij instrumenten ontwikkelen die cultuur en communicatie kunnen meten. Ik heb mij hier voor het deel cultuur geconcentreerd op het onderzoek van Geert Hofstede, omdat hij een instrument geeft om cultuur te meten. Maar er zijn nog andere cultuurspecialisten die misschien voor interculturele bedrijfscommunicatie nog aantrekkelijker zijn, omdat ze in hun theorie een rechtstreekse relatie leggen tussen cultuur en communicatie, bijvoorbeeld Edward T. Hall (1976). Volgens Hall hangen verschillen tussen culturen in communicatie samen met verschillen in de hoeveelheid informatie die uit de context en de situatie gehaald wordt waarin men communiceert. Er is een glijdende schaal van hoge naar lage context culturen. Hoge context culturen, bijvoorbeeld de Indonesische, zijn culturen waarin hetgeen iemand communiceert niet zozeer moet worden afgeleid uit de woorden die geuit worden als wel uit de context en situatie waarin ze worden geuit. In lage context culturen, bijvoorbeeld de Duitse, gaat men voor de interpretatie van een uiting vrijwel geheel af op de woorden die geuit worden.

Voor de interculturele bedrijfscommunicatie is dit een interessante theorie. Het probleem is alleen dat Hall geen instrument heeft ontwikkeld om te meten waar een cultuur zich bevindt op een schaal van hoge naar lage context. Zijn theorie is gebaseerd op inci-

dentele observatie. Ik zie het als een van onze taken - en als een intellectuele uitdaging - te werken aan de ontwikkeling van zo'n meetinstrument. Daarbij kunnen we profiteren van de ervaringen van sociolinguïsten die geprobeerd hebben de theorie te testen van Basil Bernstein over verschillen in communicatie tussen hogere en lagere sociale klassen (Huls 1982).

Noten

- 1 De bewerkte en uitgebreide versie van de oratie is in boekvorm verschenen (ISBN 90-9015232-6) en te bestellen via www.cultureel.nl. Hierin wordt ook het vakgebied Interculturele bedrijfscommunicatie afgebakend en gedefinieerd.
- 2 Folder van *Euroforum Professional Training* van oktober 1995.
- 3 Bijvoorbeeld in *Quote* van augustus 1998.
- 4 Op basis van onderzoek in Aziatische landen bleek dat aan deze vier dimensies nog een vijfde moest worden toegevoegd om de verschillen in waarden tussen de tot dan toe in kaart gebrachte culturen van de wereld te kunnen beschrijven: Lange-termijn versus Korte-termijn gerichtheid. Men noemt deze dimensie ook wel Confuciaans dynamisme. In het Confuciaans dynamisme spelen het nastreven van deugden, zoals volharding en Lange-termijn oriëntatie, een belangrijke rol (Hofstede & Bond 1988).
- 5 Voor Lange-termijn gerichtheid zijn de resultaten niet in Tabel 2 opgenomen, omdat er voor deze dimensie ook geen gegevens zijn voor de jaren '60 en '70. Volgens het onderzoek van 1990 en de twee onderzoeken van 1998, zijn er geen verschillen tussen Vlaanderen en Nederland. In het onderzoek van 2001 is deze dimensie niet onderzocht.
- 6 Jammer van het onderzoek van Inglehart is dat hij gegevens voor heel België geeft en wij niet kunnen nagaan of de data nu van Walen, Vlamingen of van alle twee afkomstig zijn.
- 7 De vragen over de financiële situatie van het bedrijf die Koeleman (1997:278) in zijn lijst heeft opgenomen, zijn buiten beschouwing gelaten omdat onder de Vlaamse ondervraagden veel meer aandeelhouders waren dan onder de Nederlandse. Medewerkers die aandeelhouder zijn, krijgen vanzelfsprekend meer informatie over financiële aangelegenheden van een bedrijf dan medewerkers die dat niet zijn.
- 8 Een betrouwbaarheidsanalyse over de vier vragen toonde een alpha van .73. Dat betekent dat de antwoorden op de vier vragen konden worden gecombineerd. Op de gesommeerde gegevens is een vier-weg variantie-analyse met de factoren: nationaliteit (Nederland, Vlaanderen), sekse (man, vrouw), leeftijd (40-, 40+) en functie (laag, midden) gedaan. Er was een significante interactie voor nationaliteit, functie en leeftijd ($F(1,159)=6.129; p=.01$). Op een schaal waar 1 staat voor heel weinig en 5 voor veel is het gemiddelde voor Nederland 3.0 en voor Vlaanderen 2.6. Het grootste verschil was tussen de Nederlandse en Vlaamse 40-plussers met een lage functie: een gemiddelde van respectievelijk 4.2 en 2.6. Het kleinste verschil was tussen de Nederlandse en Vlaamse 40-minners met een laag beroep, een gemiddelde van respectievelijk 2.6 en 2.5.
- 9 Een betrouwbaarheidsanalyse op de vier vragen leverde een alpha van .74 op. Dat betekent dat de antwoorden op de vier vragen konden worden gecombineerd. Op de gesommeerde gegevens is een vier-weg variantie-analyse met de factoren: nationaliteit (Nederland, Vlaanderen), sekse (man, vrouw), leeftijd (40-, 40+) en functie (laag, midden) gedaan. Er was geen significant effect voor nationaliteit ($F(1,147)=1.318; p=.25$). Het gemiddelde voor Nederland was 4.1 en voor Vlaanderen 4.0 op een schaal waar 1 staat voor heel weinig en 5 voor veel.

B.Bouman@bureau.kun.nl

- 10 Volgens een vier-weg variantie-analyse met de factoren: nationaliteit (Nederland, Vlaanderen), sekse (man, vrouw), leeftijd (40-, 40+) en functie (laag, midden) is er een significant hoofdeffect voor nationaliteit ($F(1,157)=7.055; p=.009$).
- 11 Er zijn gepaarde t-testen per nationaliteit uitgevoerd om na te gaan of de personen genoemd in elke rij van de eerste kolom van Tabel 3 van elkaar verschilden in informatie geven. Voor Nederland bleek alleen het verschil tussen de paren collega's-afdelingshoofden en directie-leden ondernemingsraad niet significant. Voor Vlaanderen was alleen het verschil tussen collega's-afdelingshoofden niet significant.
- 12 Volgens een vier-weg variantie-analyse met de factoren: nationaliteit (Nederland, Vlaanderen), sekse (man, vrouw), leeftijd (40-, 40+) en functie (laag, midden) is er een significant hoofdeffect voor nationaliteit voor vergadering ($F(1,146)=8.485; p=.004$), circulaire's ($F(1,132)=3.891; p=.05$) en personeelsblad ($F(1,98)=8.585; p=.004$).
- 13 Er zijn gepaarde t-testen per nationaliteit uitgevoerd om na te gaan of de informatiekanalen genoemd in elke rij van de eerste kolom van Tabel 4 van elkaar verschilden in gebruik. Voor Nederland bleek alleen het verschil tussen de paren e-mail-wandelgangen en circulaire's-personeelsblad niet significant. Voor Vlaanderen waren die twee paren ook niet significant en daar kwam nog het paar personeelsblad-prikbord bij.
- 14 Helaas kon in elke cultuur maar één OR worden onderzocht, deze bestond uit slechts 9 leden. Op een schaal van 1 (helemaal mee eens) tot 5 (helemaal niet mee eens) scoorden de Nederlanders 1.8 en de Vlamingen 2.4 op de stelling dat men de meerderheid van de OR-leden kon vertrouwen ($t=-2.22, p=.02$ eenzijdig getoetst). Op de stelling dat men overtuigd was dat alle leden van de OR (inclusief bestuurder) goede bedoelingen hadden met de standpunten die ze verkondigden, scoorden de Nederlanders 2.7 en de Vlamingen 3.7. ($t=-2.81, p=.01$ eenzijdig getoetst)
- 15 Op een schaal van 1 (helemaal mee eens) tot 5 (helemaal mee oneens) is het gemiddelde voor Nederland (3.6) en voor Vlaanderen (3.0). Een vier-weg variantie-analyse met de factoren (nationaliteit, leeftijd, sekse en functie) leverde een significant hoofdeffect op voor nationaliteit ($F(1,159)=4.33; p=.039$).
- 16 Op een schaal van 1 (helemaal mee eens) tot 5 (helemaal mee oneens) is het gemiddelde voor de Nederlanders met een middenkaderfunctie 3.2 en voor de Vlamingen met een dergelijke functie 3.9. Een vier-weg variantie-analyse met de factoren (nationaliteit, leeftijd, sekse en functie) leverde een significante interactie voor nationaliteit en functie op ($F(1,158)=4.664; p=.032$).
- 17 Onderzoek op het gebied van de interculturele bedrijfscommunicatie kan overigen ook van een aantal verworvenheden van de sociolinguïstiek profiteren. Bijvoorbeeld van de kennis over het ontlokken van zo natuurlijk mogelijk taal- en communicatiegedrag en van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van taalverschijnselen en communicatieve strategieën.
- 18 Op de vraag hoeveel informatie men krijgt over hoe het werk moet worden gedaan is op een schaal van 1 (heel weinig) tot 5 (heel veel) het gemiddelde voor de Nederlanders 2.9 en voor de Vlamingen 2.4. Een vier-weg variantie-analyse met de factoren (nationaliteit, leeftijd, sekse en functie) leverde een significant hoofdeffect voor nationaliteit op ($F(1,158)=5.27; p=.023$). Op de vraag hoeveel informatie men krijgt over welk werk gedaan moet worden, is het gemiddelde voor Nederland 3.5 en voor Vlaanderen 3.1. Er is een interactie voor functie en nationaliteit ($F(1,157)=5.420; p=.021$). Het verschil tussen Nederland en Vlaanderen gaat alleen op voor de lagere functies: het gemiddelde is voor Nederland 3.9 en voor Vlaanderen 2.9.

Bibliografie

Claes, M-T & Gerritsen, M. (2001). *Nederland en Nederlandstalig België: burenen met verschillende culturen*. Manuscript Nederlandse Taalunie.

Cultuur als spelbreker

- Doorn, M. van (1998).** *Nederland-België. Zo dichtbij en toch zo ver weg. Vergelijkende studie op het gebied van communicatieklimaat tussen ondernemingsraden in Nederland en België vanuit een cultureel perspectief.* Afstudeerproject Internationale Bedrijfscommunicatie Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Hall, E. T. (1976).** *Beyond Culture.* Anchor Books. New York.
- Hampden-Turner, C. Trompenaars, F. (2000).** *Building Cross-Cultural Competence. How to create wealth from conflicting values.* John Wiley & Sons, Ltd. Chicester.
- Hoeken, H. & Korzilius, H. (2001).** Experimenteel onderzoek naar de relevantie van cultuurverschillen voor tekstontwerp: Drie problemen. *Tijdschrift voor Taalbeheersing*, 23, 4, 339-354.
- Hofstede, G. (1980).** *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values.* Sage Publications. Newbury Park/London/New Delhi.
- Hofstede, G. (1991).** *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen.* Uitgeverij Contact. Amsterdam.
- Hofstede, G. (1994).** *Values Survey Module 1994.* IRIC University of Limburg. Maastricht.
- Hofstede, G. (2001).** *Culture's Consequences. Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations.* Second edition. Sage Publications. Newbury Park/London/New Delhi.
- Hofstede, G. & Bond, M. (1988).** The Confucius connection: from cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 16, 4, 4-21.
- Huls, E. (1982).** *Taalgebruik in het gezin en sociale ongelijkheid; een interactieel sociolinguïstisch onderzoek.* Proefschrift KUN. Nijmegen.
- Inglehart, R. (1997).** *Modernization and Postmodernization. Cultural, economic and political change in 43 societies.* Princeton University Press. Princeton.
- Koeleman, H. (1997).** *Interne Communicatie als managementinstrument. Strategieën, achtergronden, middelen.* Samsom. Alphen aan den Rijn/Diegem.
- Orriëns, D. (1998).** *Nederland en Vlaanderen: een wereld van verschil!. Een onderzoek naar de culturele verschuivingen tussen Nederland en Vlaanderen tussen het einde van de jaren '60 en 1998.* Afstudeerproject Internationale Bedrijfscommunicatie Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Schwartz, S. H. & Ros, M. (1995).** Values in the West: A Theoretical and Empirical Challenge to the Individualism-Collectivism Cultural Dimension. *World Psychology* 1, 91-122.