

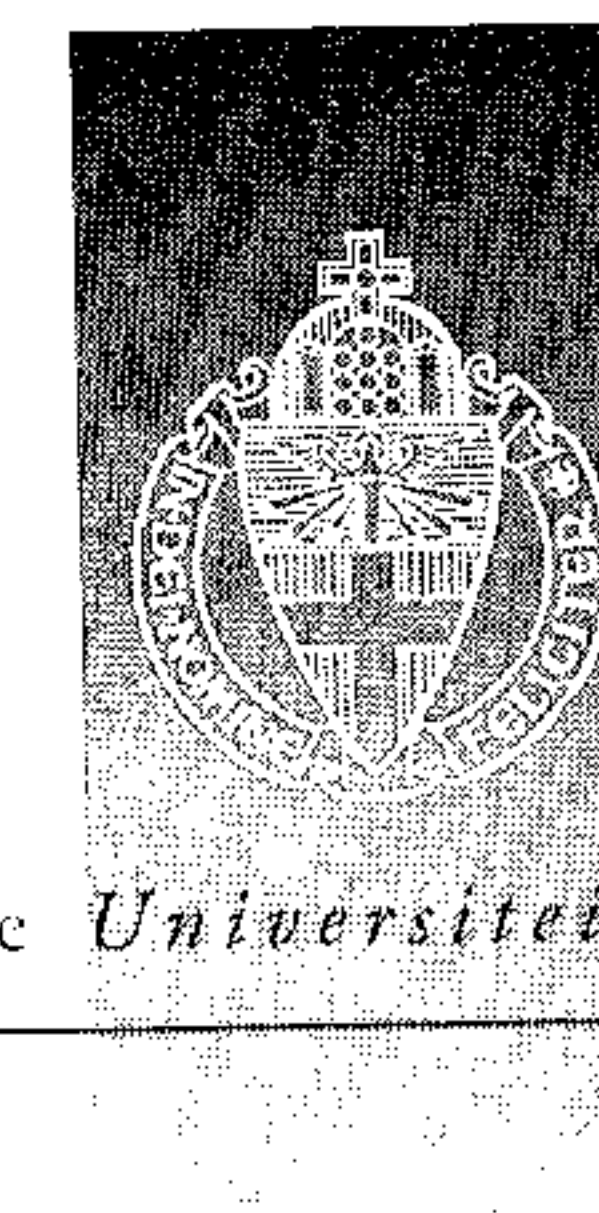
**CULTUUR ALS SPELBREKER**  
**DE COMMUNICATIEVE GEVOLGEN VAN CULTUURVERSCHILLEN**  
**TUSSEN VLAANDEREN EN NEDERLAND**

Rede

In verkorte vorm uitgesproken  
bij de aanvaarding van het ambt  
van Hoogleraar Interculturele Bedrijfscommunicatie  
vanuit sociolinguïstisch perspectief  
aan de Katholieke Universiteit Nijmegen  
op vrijdag 28 september 2001

Door

*Marinel Gerritsen*



Katholieke *Universiteit* Nijmegen

---

*Mijnheer de Rector Magnificus*

*Zeer gewaardeerde toehoorders*

Van 1815 tot 1830 waren Noord- en Zuid-Nederland voor het laatst verenigd. Over dat Koninkrijk der Nederlanden regeerde Willem I. Volgens Nederlandse geschiedschrijvers was de inhuldiging van Willem I op 21 september 1815 in Brussel een groots festijn: "Omhangen met een zware rode koningsmantel, waarop gouden leeuwen glansden, zwoer Willem I trouw aan de grondwet.(...) De straten waren vol mensen, die gretig waren om de verrukkelijke vertoning te aanschouwen" (Couvée en Pikkemaat 1963:160-161). De Belgische historicus Henri Pirenne (1926:271) geeft een wat minder feestelijk beeld van deze Blijde Inkomste. Hij beschrijft hoe het Brusselse volk gniffelde toen het zag dat Willem I onder zijn fluwelen mantel een goedkope katoenen broek droeg met rijlaarzen die hij al eens eerder had aangehad. Ook de Belgische notabelen waren niet erg onder de indruk van het feest. Zij hadden verwacht dat de Intrede op het paleis zou worden gevierd met een bal waar de dames konden schitteren, waar wervelende walsen zouden worden gespeeld en waar de champagne overvloedig zou vloeien, maar er was slechts een receptie waar ze mochten nippen aan een zuinig glaasje port.

Het Nederlandse hof had duidelijk geen rekening gehouden met cultuurverschillen tussen Nederland en België. Dat België al in 1830 van Noord-Nederland af wilde, kan natuurlijk aan tal van factoren worden toegeschreven, maar verschil in cultuur is er daar zeker een van. In 1829 schreeuwt een Belgische krant Noord-Nederland toe: "Handhaaf Uw zeden, Uw gebruiken (...) en laat ons onze gebruiken en zeden (...)" (Couvée en Pikkemaat 1963:172).

België en Nederland zijn nu weliswaar geen staatkundige eenheid meer, maar op velerlei terreinen wordt er samengewerkt, misschien nog wel meer dan in de tijd van het Koninkrijk der Nederlanden. Dit komt door ontwikkelingen in de Europese Unie en de centrale positie die België daarin inneemt. Daar komt nog bij dat Nederland en het Nederlandstalige deel van België zich in de Europese Unie enigszins verbonden voelen omdat er nagenoeg dezelfde taal wordt gesproken. Maar de communicatie tussen Vlamingen en Nederlanders verloopt ook nu nog vaak moeizaam. Ik geef een paar voorbeelden.

Bij de organisatie van het Europese voetbaltoernooi Euro 2000 bleek dat het moeilijk was de Belgische en Nederlandse directeuren op één lijn te krijgen: "De Nederlanders wilden alles vooraf regelen, de Belgen wilden improviseren."<sup>1</sup> Voor Nederlanders die naar België verhuizen, is een speciaal tijdschrift op de markt gebracht, *De Overstap*, met artikelen die hen inwijden in de Vlaamse zeden en gewoontes. Banken in Antwerpen hebben die Nederlanders graag als klant. Een Belgische bank in Antwerpen probeert ze te strikken met een zogenaamde Dutch Desk, omdat "onze ervaring met Nederlanders die in België domicilie hebben gekozen, leert dat een typisch Nederlandse aanpak zeer op prijs wordt gesteld."<sup>2</sup> Een Nederlandse bank in Antwerpen gaat op de educatieve toer om in Vlaanderen wonende Nederlanders te trekken: zij organiseert cursussen om met Vlamingen te leren omgaan.

Niet alleen Nederlanders hebben soms communicatieproblemen met Vlamingen, ook het omgekeerde komt voor. Dit blijkt bijvoorbeeld prachtig uit een stuk van Van Istendael (1999:40) waarin hij reageert op de pogingen van topman Kalff van ABN-AMRO om de Generale Bank op te kopen: "Waarom denkt zo'n Nederlandse topmanager toch altijd dat het buitenland één groot verlengstuk is van zijn Nederlandse

polder? Dat over de grens alles gebeurt zoals in zijn nette kantoor?"

De voorbeelden van communicatieproblemen tussen Vlamingen en Nederlanders zijn talrijk. Er worden columns over geschreven als die van de Nederlandse hoogleraar Van der Horst in de weekendeditie van *De Standaard*, en boeken. Eppink (1998), een Belgische journalist die enige tijd in Nederland verbleef, schetst het verschil in politiek klimaat en Droste (1993), een Nederlandse hoogleraar in Leuven, beschrijft zijn ervaringen in het dagelijkse leven.

Zelfs wanneer mensen nagenoeg dezelfde taal spreken, kunnen er communicatieproblemen zijn. Dat is natuurlijk niets nieuws. Nederlanders begrijpen elkaar ook niet altijd even goed. Wat wel verrassend is, is dat die communicatieproblemen vaker lijken voor te komen tussen Nederlanders en Vlamingen dan tussen Nederlanders of Vlamingen onderling. Dat valt tenminste af te leiden uit de aandacht die de problemen tussen Vlamingen en Nederlanders krijgt. Ik zal betogen dat communicatieproblemen tussen Nederlanders en Vlamingen van het type dat ik zojuist heb geschetst, samenhangen met verschil in nationale cultuur. Maar voordat ik dat doe schets ik eerst wat het vakgebied interculturele bedrijfscommunicatie inhoudt.

## 1. INTERCULTURELE BEDRIJFSCOMMUNICATIE

Iemand die hoort dat een hoogleraar de opdracht krijgt om onderwijs te geven in de interculturele bedrijfscommunicatie, zal denken dat het glashelder is wat dat vakgebied inhoudt. Als hij niet precies weet waar

zo'n hoogleraar dan precies wel onderwijs in geeft, zal hij dat aan zichzelf wijten. Misschien verrast het u als ik u vertel dat het ook voor de meeste bedrijfscommunicatiedeskundigen nog niet duidelijk is wat het vakgebied Interculturele Bedrijfscommunicatie nu precies inhoudt. Het vak is nieuw en men is nog bezig te bepalen wat men er onder moet verstaan. Zo verscheen in een van onze belangrijkste Amerikaanse vak-tijdschriften, *The Journal of Business Communication*, in 2000 een artikel waarin geprobeerd wordt het vak te definiëren en af te bakenen (Varner 2000). In een ander voor onze discipline belangrijk Amerikaans tijdschrift, *Business Communication Quarterly*, verscheen in maart 2001 een artikel met suggesties hoe dit nieuwe vak te onderwijzen (Varner 2001). Op deze artikelen kan ik nu niet ingaan. Liever probeer ik aan te geven wat wij bij Bedrijfscommunicatie Letteren verstaan onder Interculturele Bedrijfscommunicatie. Daartoe ga ik eerst in op de afzonderlijke woorden waaruit de betiteling van ons vak bestaat. Achtereenvolgens komen aan de orde: communicatie, cultuur, interculturele communicatie en bedrijf. Ten slotte geef ik nog aan wat dat sociolinguïstische perspectief bij mijn leeropdracht Interculturele Bedrijfscommunicatie inhoudt.

### *Communicatie*

Communicatie verloopt effectiever naarmate de interpretatie die de ontvanger aan de boodschap geeft, meer lijkt op de bedoeling die de zender met die boodschap had. Dat die interpretatie van zender en ontvanger lang niet altijd hetzelfde is, heeft iedereen wel eens ervaren. Misverstanden komen dagelijks voor. Communicatiedeskundigen proberen greep te krijgen op de oorzaken daarvan. Daartoe hebben zij modellen ontwikkeld waarin zij zo precies mogelijk proberen te

verdisconteren welke aspecten bij communicatie een rol spelen. Een model dat in de bedrijfscommunicatie vrij veel wordt gebruikt, is dat van Targowski en Bowman (1988). Het beschrijft een reeks aspecten ten aanzien waarvan zender en ontvanger op één lijn moeten zitten om misverstanden te voorkomen. Zo moeten ze dezelfde betekenis hechten aan woorden en non-verbaal gedrag en dezelfde waarden hebben. Als de zender bijvoorbeeld oud is en als oud zijn voor hem wijsheid impliceert en daardoor ook 'natuurlijk overwicht', moet de ontvanger dezelfde opvatting hebben over de relatie oud zijn, wijs zijn en overwicht hebben.

Communicatiemodellen als die van Targowski en Bowman (1988) zijn gebaseerd op onderzoek naar effectieve communicatie tussen mensen met dezelfde nationale cultuur. Als zender en ontvanger niet uit dezelfde nationale cultuur komen, lijkt kans op misverstand nog größer.

### *Cultuur*

Ik ben nu aangekomen bij de term cultuur in Interculturele bedrijfscommunicatie. Onder cultuur verstaat men niet alleen vruchten van beschaving als schilderkunst, literatuur, muziek, theater, dans, architectuur. Ik gebruik de term in de betekenis die er in de antropologie en sociologie aan wordt gehecht. Cultuur in die betekenis omvat ook gewone en alledaagse zaken: wat je wanneer met wie eet en drinkt en hoe je dat doet, of je gevoelens uit en zo ja op welke wijze je dat doet, wat je goed en wat je verkeerd vindt (Hofstede 1991:15).

Van de vele definities die er zijn van cultuur<sup>3</sup>, wordt die van Geert Hofstede (1991:16) het meest in de bedrijfscommunicatie gebruikt: cultuur is de collectieve mentale programmering die de leden van één

groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere groepen. Cultuur is niet genetisch bepaald (nature), maar aangeleerd (nurture), het wordt van generatie op generatie overgebracht.

Sommige aspecten van culturen zijn makkelijk waarneembaar, bijvoorbeeld de symbolen, helden en rituelen van een cultuur. Bij symbolen moet je denken aan zaken als de vlag, kleding, gebaren, taalgebruik. Bij helden aan personen die een voorbeeld zijn voor de leden van een cultuur, bij rituelen aan zaken als hoe mensen elkaar begroeten, hoe ze vergaderen. Maar cultuur bestaat niet alleen uit deze waarneembare uitingsvormen. Cultuur bestaat ook uit het hele mentale complex waaruit die uitingsvormen voortkomen en waarin ze gedijen: waarden en normen. Vindt men het gewoon dat er hiërarchische verhoudingen zijn of niet? Hoe belangrijk is genieten van het leven voor iemand? Deze aspecten zijn moeilijk waar te nemen, maar ze worden wel beschouwd als het meest wezenlijke van een cultuur. Zo omstreeks het tiende, twaalfde levensjaar heeft een kind de waarden en normen verworven van de cultuur waarin hij is opgegroeid.

#### *Interculturele communicatie*

Cultuur wordt wel gesymboliseerd als een drijvende ijsberg omdat daarmee duidelijk is aan te geven dat de niet waarneembare aspecten bij het intercultureel communiceren andere problemen teweeg brengen dan de waarneembare. Zeker sinds de film de Titanic weet iedereen dat slechts een klein deel van een drijvende ijsberg, ongeveer een negende, boven het water ligt en het grootste deel, ongeveer acht negende, onder water. De waarneembare aspecten - zaken als symbolen, helden en rituelen - worden gesymboliseerd door de een

negende van de ijsberg boven water. Als je maar enigszins gevoelig bent voor cultuurverschillen, kun je deze aspecten ontwaren en er in de interculturele communicatie mee rekening houden. De aspecten van een cultuur die veel moeilijker waarneembaar zijn, de waarden en normen, worden gesymboliseerd door de acht negende van de ijsberg onder water. Deze aspecten leiden vaak tot misverstanden wanneer mensen uit verschillende culturen met elkaar communiceren. Het is immers moeilijk je te realiseren dat je eigen waarden en normen niet door anderen worden gedeeld. Omdat je ze zelf als het ware met de paplepel hebt binnengekregen, ben je je er vaak niet eens van bewust dat er ook andere waarden en normen kunnen zijn.

In de interculturele bedrijfscommunicatie zijn wij het meeste geïnteresseerd in die moeilijk waarneembare cultuurverschillen en de communicatieve consequenties die ze hebben. Natuurlijk zijn ook de vrij makkelijk waarneembare cultuurverschillen voor bedrijfscommunicatie van belang, maar juist doordat zij waarneembaar zijn, leiden zij niet zo gauw tot problemen. Iemand met een goed oor en oog merkt ze zelf op en past zijn gedrag daarbij aan. Voor mensen die minder sterk zijn in het opmerken van die waarneembare cultuurverschillen, zijn er nog altijd boekjes als *How to do business with the Germans, the Japanese enz.*, waar ze meestal ruimschoots in aan bod komen. Cultuurverschillen in waarden en normen worden daar nauwelijks of niet in vermeld. Dat komt vooral omdat er tot voor kort nog niet zoveel over bekend was. Pas sinds de laatste decennia heeft men door middel van sociaal-psychologisch experimenteel onderzoek greep gekregen op verschillen tussen culturen in waarden. Bij de behandeling van cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland kom ik op de resultaten van dat onderzoek terug.

Hoewel verschillen tussen culturen in communicatie en de problemen die die kunnen geven al eeuwenlang bekend zijn, is het onderzoek op het gebied van de interculturele communicatie nog relatief jong. In de tweede wereldoorlog is een belangrijke stap gezet door het Amerikaanse leger (Taylor 2000). Amerika wilde dat Japan zich overgaf, maar wilde de overgave op zo'n wijze tot stand brengen dat de verhoudingen na de oorlog niet te lang erg slecht zouden blijven. Men ging daarom op zoek naar literatuur over de cultuur van de Japanners en hoe ze het beste konden worden benaderd. Toen de speurtocht weinig opleverde, werd een team van sociale wetenschappers samengesteld om onderzoek te doen en de Amerikaanse regering te adviseren hoe de Japanners te benaderen. Het team kreeg de prachtige naam *Foreign Morale Analysis Division*.<sup>4</sup> Vanuit Amerikaans perspectief waren de adviezen over de interculturele communicatie met de Japanners succesvol. Die luiden: laat de Japanners weten dat als het leger zich overgeeft, de keizer niet vernederd zal worden – geen gezichtverlies zal lijden – en dat het Japanse volk niet onderworpen zal worden. Amerika ervoer dat kennis over interculturele communicatie vruchten kon afwerpen en financierde kort na de oorlog het *Harvard Values Project*, een project waarin door Florence Kluckhohn en Fred L. Strodbeck de basis werd gelegd voor onderzoek naar cultuurverschillen en de betekenis daarvan voor interculturele communicatie. Onderzoek naar verschillen tussen culturen kan tot op zekere hoogte voorspellen welke problemen ontstaan als leden van die culturen met elkaar communiceren. Als iemand uit een cultuur waarin hiërarchie normaal is, in contact komt met iemand uit een cultuur waarin hiërarchische verhoudingen niet vanzelfsprekend zijn, kan enigszins voorspeld worden wat er mis kan gaan bij bijvoorbeeld inspraak. Toch is

uit kennis over verschillen tussen twee culturen niet altijd af te leiden wat er zal gebeuren wanneer leden van die twee culturen met elkaar communiceren. In interculturele communicatie realiseren beiden zich meestal wel dat de cultuur van de gesprekspartner anders is en beiden passen hun gedrag daarbij aan. Toen de toenmalige minister-president Lubbers een cadeau van een Japanse delegatie kreeg, pakte hij het niet uit, want men had hem geleerd dat dit in Japan not done was. Maar de Japanse delegatie had ook haar lesje geleerd en was verbaasd dat de Nederlander het cadeau onuitgepakt liet staan.

### *Bedrijf*

De laatste term van interculturele bedrijfscommunicatie die ik wil toelichten is de term bedrijf. Die term is natuurlijk gekozen omdat de leerstoel bij de Studierichting Bedrijfscommunicatie is ondergebracht. Maar de naam van de Studierichting Bedrijfscommunicatie klopt niet helemaal. Wij onderzoeken en onderwijzen niet alleen de (interculturele) communicatie van bedrijven, profit-organisaties, maar ook van non-profit organisaties als Green Peace en overheidsorganisaties als de Belastingdienst.

### *Interculturele Bedrijfscommunicatie*

In de Interculturele Bedrijfscommunicatie bestuderen we 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 in tal 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 top van de drijvende ijsberg. De moeilijk waarneembare aspecten, het deel van de ijsberg onder water, de waarden en normen, zijn niet of nauwelijks veranderd. Ook al dragen zakenmensen uit vele delen van de wereld dezelfde kleding, ze hebben hun waarden niet of nauwelijks aan elkaar aangepast. Dat kan tot communicatieproblemen leiden. Juist als een waarneembaar cultuurverschil als kleding is geëlimineerd, is men minder bedacht op cultuurverschillen in communicatie. Elke dag vinden we wel voorbeelden in krant of journaal van interculturele communicatie in organisaties die mis is gelopen. Onderwijs en onderzoek op het gebied van de interculturele bedrijfscommunicatie kunnen ertoe bijdragen dergelijke misverstanden te voorkomen.

#### *Sociolinguïstisch perspectief*

Tot nu toe heb ik de term cultuur gebruikt in de zin van 'nationale cultuur'. Ik heb gedaan of iedereen binnen een nationale cultuur als bijvoorbeeld de Franse of de Marokkaanse dezelfde waarneembare en niet waarneembare cultuureigenschappen deelt. Maar dat is natuurlijk niet waar. Binnen een nationale cultuur zijn er individuele verschillen. De cultuur van een individu is niet alleen een product van zijn opvoeding door familie, school en werk, maar ook van zijn individuele ervaring en persoonlijkheid.

Toch blijkt die individuele variatie de geldigheid van het onderzoek in nationale culturen nauwelijks te ondermijnen. De individuele variatie binnen een nationale cultuur is altijd veel kleiner is dan die tussen nationale culturen (Schwartz 1992, 1994, Schwartz en Sagiv 1995,

Hofstede (1980:52-55). Binnen nationale culturen zijn er overigens wel systematische verschillen in waarden gevonden tussen leeftijdsgroepen, mannen en vrouwen, sociale klassen en functies (Rokeach 1973, Hofstede 1980, Hofstede 1991, Schwartz 1992). Zo is voor vrouwen de waarde 'een plezierige relatie met iemand hebben' belangrijker dan voor mannen. Het is niet verwonderlijk dat er verschillen in waarden tussen deze categorieën mensen binnen een nationale cultuur zijn, omdat elk van deze categorieën van familie, school of werk wel een andere opvoeding krijgt.

Hoewel de cultuurverschillen tussen verschillende categorieën mensen van een nationale cultuur altijd kleiner zijn dan die tussen nationale culturen, is het voor onderzoek naar nationale cultuurverschillen wel van belang er rekening mee te houden. In de sociolinguïstiek bestudeert men al bijna een halve eeuw het effect van leeftijd, sociale klasse, beroep en sekse op taalgebruik en communicatie. Het is opmerkelijk dat sommige resultaten verrassende overeenkomsten vertonen met die van het waardenonderzoek van cultuurspecialisten. De bevindingen van Maltz en Borker (1982) dat meisjes leren om intieme en gelijkwaardige relaties aan te gaan en jongens om een dominante positie in te nemen sluiten bijvoorbeeld naadloos aan bij de resultaten van Hofstede dat binnen een nationale cultuur vrouwen altijd meer naar goede relaties streven en mannen meer naar het willen leveren van goede prestaties.

Onderzoek op het gebied van de interculturele bedrijfscommunicatie kan van een aantal verworvenheden van de sociolinguïstiek profiteren. Bijvoorbeeld van de kennis over het ontlocken van zo natuurlijk mogelijk taal- en communicatiegedrag en van de kwalitatieve en kwantitatieve analyse van taalverschijnselen en communicatieve

strategieën. Daarnaast kan de aanpak die in de sociolinguïstiek is ontwikkeld om categorieën en groepen te selecteren, worden toegepast op het onderzoek naar cultuurverschillen.

## 2. NEDERLAND EN VLAANDEREN: CULTUURVERSCHILLEN

Ik heb geprobeerd u een schets te geven van de problemen die in het vakgebied interculturele bedrijfscommunicatie worden bestudeerd. Ik hoop en passant ook het belang van het vak duidelijk te hebben gemaakt. In de rest van mijn verhaal wil ik dit wat theoretische betoog illustreren aan onderzoek dat ik samen met studenten en Vlaamse collega's gedaan heb in Nederland en Vlaanderen. Daarbij heb ik een factor geëlimineerd 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 totaal beeld 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.

De resultaten van sociaal-psychologische onderzoek van de afgelopen 20 jaar ondersteunen de observaties over cultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen. Op basis van onderzoek dat Geert Hofstede deed, 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).

Voordat ik op Hofstedes resultaten voor Nederland en Vlaanderen kan ingaan, moet ik kort iets over zijn onderzoek zeggen. 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. Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn en iedereen geacht wordt uitsluitend voor zichzelf en zijn naaste familie te zorgen. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke psychische en financiële loyaliteit.

### 3. *Masculiniteit versus Femininiteit*

Masculiniteit zegt iets over de mate waarin waarden als assertiviteit, prestatiedrang, succes en competitie belangrijker zijn dan waarden als



kwaliteit van het leven, dienstbaarheid, zorg voor de zwakken en solidariteit (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 interessant. In culturen met een hoge onzekerheidsvermijding heeft men behoefte aan voorspelbaarheid en aan formele of informele regels.<sup>5</sup>

Op basis van de statistische analyses van de enquêtes heeft Hofstede (1980) 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. In Tabel I zijn de resultaten gepresenteerd voor Vlaanderen en Nederland.

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

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

Voor drie dimensies liggen de indexen voor Vlaanderen hoger dan voor Nederland. Vlaanderen kent een grotere Machtsafstand, is masculiener, en heeft een hogere Onzekerheidsvermijding. Overigens verschillen de indexen van Vlamingen en Walen nauwelijks. In Vlaanderen is de Onzekerheidsvermijding wat hoger en in Wallonië de Masculiniteit. De scores van beide regio's lijken sterk op die van Frankrijk en helemaal niet op die van Nederland.

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 laat u de resultaten zien van vier nieuwe onderzoeken.

a. Onderzoek dat Hofstede vermeldt in zijn tweede druk van *Culture's Consequences* uit 2001 en dat in 1990 werd uitgevoerd onder hoog opgeleide managers.

b. Onderzoek dat Desirée Orriëns (1998) in het kader van haar studie bedrijfscommunicatie in 1998 heeft gedaan onder 112 werknemers van

een bank, gelijk verdeeld over Nederland en Vlaanderen. Onder de respondenten bevonden zich mannen en vrouwen, mensen van verschillende leeftijden en met verschillende functies. Ten aanzien van deze aspecten verschilde de Belgische populatie niet significant van de Nederlandse.

c. Onderzoek dat door mijn Vlaamse collega Marie Thérèse Claes en mijzelf in 1998 is gedaan onder 200 studenten gelijk verdeeld over Vlaanderen en Nederland, en vrouwen en mannen. Dit onderzoek is gedaan in het kader van een project dat door de Nederlandse Taalunie is gesubsidieerd.

d. Onderzoek dat ik zelf in 2001 heb gedaan bij 106 Vlamingen en 94 Nederlanders. Omdat ik hier voor het eerst over dit onderzoek rapporteer, zal ik iets meer achtergronden geven. Alle respondenten waren werkzaam bij kleine bedrijven in voornamelijk de ICT-sector. In beide landen bestond 80% van de respondenten uit 40-minners en 20% uit 40-plussers. In zowel Vlaanderen als Nederland had een derde van de populatie beroepen als receptioniste, secretaresse, office manager en bediende (in het vervolg 'lagere functies' genoemd), en driekwart beroepen als consultant, web designer, systeembeheerder (in het vervolg 'middenkader' genoemd). In de Vlaamse en Nederlandse populatie waren nagenoeg evenveel mannen als vrouwen en in beide culturen waren er in de lagere functies meer vrouwen en in de hogere meer mannen.

De laatste drie onderzoeken zijn gedaan met de Value Survey Module, een instrument dat Hofstede ontwikkeld heeft om cultuurvergelijkend onderzoek te doen (Hofstede 1994). De vragen lijken op die hij gebruikte voor zijn IBM-onderzoek, maar zijn niet precies hetzelfde.

Daarom moeten er ook iets andere statistische berekeningen op worden toegepast. 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 Vlaanderen en Nederland volgens het onderzoek van Hofstede in de jaren '60 en '70 (tweede kolom) en de vier genoemde onderzoeken (laatste vier kolommen).<sup>6</sup>

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

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

Bij de interpretatie van de getallen in Tabel 2 moeten we ons realiseren dat in theorie het maximale verschil 100 is en het minimale verschil 0. Als de cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland

tussen de jaren '60/'70 en nu hetzelfde zouden zijn gebleven, zouden de getallen in de vijf kolommen van Tabel 2 nagenoeg gelijk moeten 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 hebben we 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 groter belang was voor Nederlanders dan voor Vlamingen. 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 World Values Surveys die door Ronald Inglehart (1997) zijn bewerkt, laten ook veel grote verschillen tussen Nederland en België zien, bijvoor-

beeld 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.<sup>7</sup>

Op basis van de onderzoeken naar cultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen tot nu toe, kunnen we concluderen dat er vrij grote verschillen zijn ten aanzien van Onzekerheidsvermijding, Machtsafstand en Masculiniteit. De Vlamingen scoren daar steeds hoger op dan de Nederlanders. Kortom, Nederlandstalig België schaart zich qua cultuur meer bij Frankrijk dan bij Nederland. Er is veel te filosoferen over de verklaring hiervoor. Komt het door de lange scheiding van Noord- en Zuid-Nederland die in feite in 1579 al begon en heeft de Spaanse en later Franse overheersing van Vlaanderen zo'n effect gehad dat de cultuur is veranderd? Of was Vlaanderen qua cultuur altijd al meer Romaans dan Nederland? Het antwoord is niet meer te achterhalen.

### 3. NEDERLAND EN VLAANDEREN: 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. Zo zouden in culturen met een lage Machtsafstand leerlingen hun docenten als gelijke behandelen en in culturen met een hoge Machtsafstand als een autoriteit (Hofstede 1991:54). In feminiene culturen zouden conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen en in mas-

culiene 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. Ik zie het als een van mijn taken van de komende jaren het inzicht in de relatie tussen cultuur en communicatie door middel van kwantitatief socio-linguïstisch onderzoek te substantiëren.

In het verleden heb ik hiertoe onder andere onderzoek in Nederland en Vlaanderen gedaan. 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 *voortvoarend* dat in Nederland betekent dat 'iemand iets onderneemt' en in Vlaanderen dat iemand 'gehaast' is en *merkwaardig* dat in Nederland de betekenis 'vreemd' heeft en in Vlaanderen 'opmerkelijk'.<sup>8</sup> 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'. Het woord *tijd* associëren beide groepen in de eerste plaats met 'te weinig', maar in Nederland is 'plannen' de

tweede associatie en in Vlaanderen 'snel'. In mijn onderzoek moest ik ervoor zorgen dat Vlamingen en Nederlanders dezelfde betekenis hechtten aan de in de vragen en opdrachten gestelde termen en er zoveel mogelijk dezelfde associaties bij hadden. Ik moet eerlijk bekennen dat ik er niet voor instaat dat ik hierin altijd ben geslaagd.

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 voldoet men in Vlaanderen eerder aan een verzoek mee te doen dan in Nederland. Dit heeft natuurlijk te maken met de verschillen in Machtsafstand. 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. Kortom er zijn talloze valkuilen bij het onderzoek naar cultuurverschillen in communicatie. Mijn collega's Hoeken en Korzilius hebben ze uitvoerig besproken (Hoeken & Korzilius ter perse). De problemen hebben mij er toch niet van weerhouden onderzoek te doen naar de weerslag van de cultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen in bedrijfscommunicatie.

### *Machtsafstand*

In het onderzoek van Geert Hofstede en de herhalingen daarvan hebben we gezien dat Vlaanderen en Nederland van elkaar verschillen in Machtsafstand. De Machtsafstand is in Vlaanderen hoger dan in Nederland. Gaat dit nu gepaard met verschillen in bedrijfs-

communicatie? Uit een aantal van mijn onderzoeken, blijkt van wel en uit een aantal van niet.

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. Het is daarom de verwachting 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.<sup>9</sup> Onze 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.).<sup>10</sup> 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 in culturen met een lagere Machtsafstand vindt dat het normaal is dat 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 deze vier 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. Beide groepen willen veel informatie krijgen.<sup>11</sup>

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. Uit onderzoek onder de ICT-groep bleek dat dit niet zo was. Zowel in Nederland als in Vlaanderen 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 het verschil voor collega's is significant<sup>12</sup>.

	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

Tabel 3 Personen van wie men informatie krijgt over het bedrijf in Nederland en Vlaanderen (1=heel weinig, 5=heel veel)<sup>13</sup>

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, circulaires 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, circulaires en personeelsblad.<sup>14</sup>

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

Tabel 4 Informatiekanalen in Nederland en Vlaanderen: van meest naar minst gebruikt (1=heel weinig, 5=heel veel)<sup>15</sup>

In dit verband is het interessant de resultaten te vermelden van het onderzoek van de oud BC-student Ellen Soogelée (2000) naar de ontvangst van het bulletin waarmee werknemers van een Nederlandse en Vlaamse bank geïnformeerd werden over de fusie. De Vlamingen besteedden significant meer tijd aan het lezen van het blad dan de Nederlanders en waardeerden het blad ook significant hoger dan de Nederlanders.<sup>16</sup> Dit is waarschijnlijk ook te verklaren uit het verschil in Machtsafstand. In Vlaanderen krijgt men minder informatie over het bedrijf, maar als men die krijgt, dan neemt men ook de tijd die tot zich te nemen.

#### *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 een studie van Michon van Doorn (1998), een inmiddels afgestudeerd BC-student, 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.<sup>17</sup>

#### *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.<sup>18</sup> 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.<sup>19</sup> Deze significante verschillen tussen Vlamingen en Nederlanders komen overeen met dat wat men verwacht op basis van het verschil in Masculiniteit. In mas-

culiene samenlevingen wil men laten zien wie de beste is, in feminiene streeft men naar consensus.

De eerlijkheid gebiedt te zeggen dat niet alles wat ik onderzocht heb statistisch significante verschillen tussen Nederland en Vlaanderen opleverde. 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.<sup>20</sup> Omdat zowel de Machtsafstand als de Onzekerheidsvermijding in Vlaanderen groter is, hadden we 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 dat wat de Vlamingen weinig informatie noemen in feite meer is dan dat wat de Nederlanders veel informatie noemen. We kunnen hier weer in een 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 het 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.

De resultaten van onderzoeken naar de communicatieve consequenties van verschillen in waarden, laten zien dat er wel degelijk een samenhang is. De verschillen tussen Vlamingen en Nederlanders die we verwachtten, blijken vaak voor te komen, maar niet altijd onder alle geleidingen van de onderzochte populatie. Men name ten aanzien van functie en leeftijd zijn er verschillen. De verschillen lijken het grootste te zijn voor de lagere functies en de 40-plussers. Voor nieuw onderzoek is het van belang met dergelijke sociale categorieën rekening te houden. Ook moeten wij ons buigen over de vertaalslag van waarden naar communicatie, want niet alle verwachtingen kwamen uit. Daarnaast moet geprobeerd worden de vicieuze cirkel te doorbreken waar je als onderzoeker naar cultuurverschillen in terecht komt.

#### *Interculturele consequenties van verschillen tussen culturen*

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?

Ik denk dat er bij velen van u, zowel Vlamingen als Nederlanders, een lichte schok van herkenning is: "Maar zoiets heb ik toch ook eens ervaren? Het liep niet lekker, we begrepen elkaar niet, terwijl we toch dezelfde taal spreken!" De communicatie tussen Vlamingen en Nederlanders verloopt inderdaad niet altijd 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!*<sup>21</sup> In Nederlandse zakentijdschriften staan tips *Hoe om te gaan met Belgen.*<sup>22</sup>

Uiteraard is het ook 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



