

DO WE HAVE A DEAL?

ᎠᎠ ᎡᎠ ᎠᎠᎠᎠ Ꭰ ᎠᎠᎠᎠ?

ᎠᎠ ᎡᎠ ᎠᎠᎠᎠ Ꭰ ᎠᎠᎠᎠ?

ᎠᎠ ᎡᎠ ᎠᎠᎠᎠ Ꭰ ᎠᎠᎠᎠ?

DO WE HAVE A DEAL?

DO WE HAVE A DEAL?

Landengids

INHOUD

INTRODUCTIE	5
1 LANDENOVERZICHT	8
Landenoverzicht	9
2 CULTUURPROFIELEN	10
Het netwerkprofiel	13
Het machineprofiel	18
Het concurrentieprofiel	23
Het zonnestelselprofiel	28
Het piramideprofiel (zonzijde)	33
Het piramideprofiel (schaduwzijde)	39
Het familieprofiel	44
Japan	49
3 CASUS: WILLEMS KRIJGT ZIJN ZIN NIET	54

TRAININGEN EN TOOLS	64
SLOTWOORD	66
OVER DE AUTEUR	68

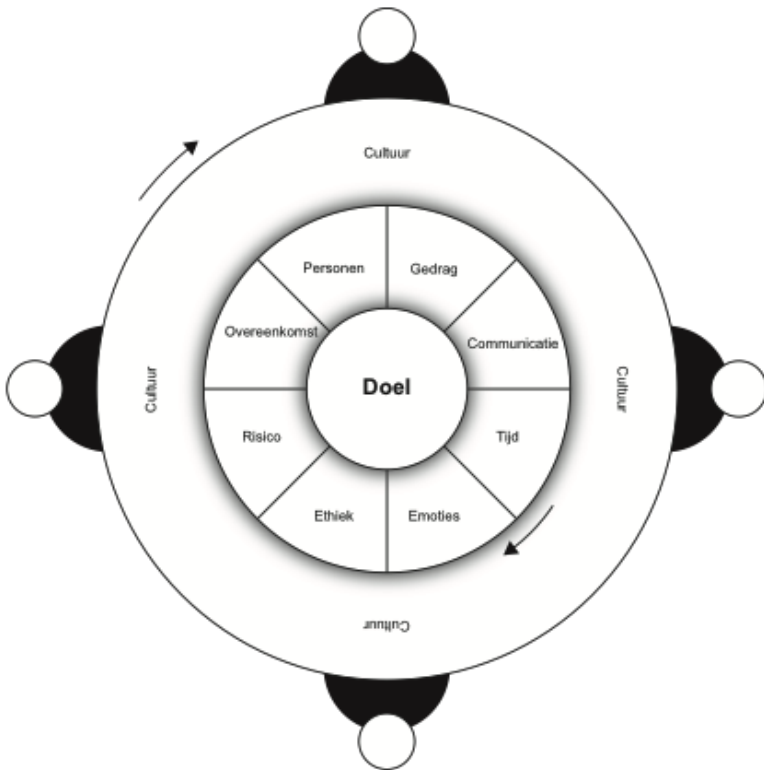


INTRODUCTIE

In *Do we have a deal?* help ik cultuurverschillen te herkennen, begrijpen, accepteren én benutten. Onderhandelingen en samenwerking worden zo effectiever voor partijen met een verschillende culturele achtergrond. Het boek biedt hopelijk veel achtergrondinformatie, en met deze landengids kun je snel opzoeken welke kenmerken de cultuur heeft van de mensen met wie je gaat onderhandelen.

Het [boek](#) en mijn [trainingen](#) geven op een toegankelijke manier inzicht in de verschillen tussen de Nederlandse en andere culturen, en hoe dat inzicht de kans op succesvolle onderhandelingen vergroot. Ik put daarbij uit het uitgebreide academische werk van professor Geert Hofstede, uit mijn eigen [ervaring](#) als expatriate, ondernemer en internationaal onderhandelaar en uit de vele ervaringen die mensen uit verschillende geledingen van de internationale samenleving met mij deelden. In *Do we have a deal?* richt ik mij niet specifiek op het bedrijfsleven of op de overheid maar ook op de student die een uitwisselingsprogramma gaat volgen, de hulpverlener die een project in een getroffen gebied gaat leiden, de aankomende expat of de baas van een inkomende expat, de exportmanager of de piloot. Iedere reiziger of gastheer kan precies dat ene inzicht meenemen waardoor de ontmoeting met de Ander voor beiden profijtelijker en waardevoller zal verlopen.

Met behulp van veel voorbeelden, oefeningen en casestudies houd ik de negen factoren van het onderhandelen tegen het licht van verschillende culturen. Ik reik je ook het 6D-model van Hofstede en de 'onderhandelingschijf™' aan. Deze zijn gemakkelijk toe te passen in het dagelijks werk met mensen met diverse achtergronden.



De Onderhandelingschijf™ heb ik ontwikkeld om zaken als tijdsperspectie, gedrags- en communicatiestijlen en ethiek

tegen het licht van Hofstede's dimensies te houden. De schijf is daarmee een handzame tool ter voorbereiding op onderhandelingen.

In *Do we have a deal?* heb ik samen met jou als lezer uitgebreid in onze eigen culturele spiegel gekeken en vanuit dat inzicht zes cultuurdimensies gaan onderzoeken. Dit e-book dient als opfrisser en helpt om de kenmerken van de culturen van specifieke landen gemakkelijk terug te vinden. De landen zijn gekozen op basis van gegevens over handelsvolumes met Nederland. Ook heb ik een paar regio's vermeld. Ik zal dit doen aan de hand van de cultuurprofielen zodat het gemakkelijker is een overzicht te krijgen. Daarnaast biedt ik een casus aan waarin veel zaken spelen die aan de hand van de cultuurschijf duidelijk gemaakt kunnen worden. Het werkboek dient als aanvulling op *Do we have a deal?* en waar nodig zal ik verwijzen naar de relevante hoofdstukken.

Jan Vincent Meertens

1

LANDENOVERZICHT

Op de rechterpagina staat een overzicht van de G20-landen plus een aantal belangrijke regio's en voor Nederland belangrijke handelslanden. Als je klikt op een van de landen ga je naar het cultuurprofiel van het betreffende land.

LANDENOVERZICHT

[Afrika, Oost](#)

[Afrika, West, Zuidelijk](#)

[Argentinië](#)

[Arabische landen](#)

[Australië](#)

[België](#)

[Brazilië](#)

[Canada](#)

[China](#)

[Colombia](#)

[Duitsland](#)

[Frankrijk](#)

[Hongarije](#)

[India](#)

[Indonesië](#)

[Italië](#)

[Japan](#)

[Mexico](#)

[Nederland](#)

[Noorwegen](#)

[Peru](#)

[Polen](#)

[Portugal](#)

[Rusland](#)

[Spanje](#)

[Thailand](#)

[Turkije](#)

[Verenigd Koninkrijk](#)

[Verenigde Staten](#)

[Vietnam](#)

[Zuid-Afrika**](#)

[Zuid-Korea](#)

[Zwitserland](#)

[Zweden](#)

** blanke minderheid

2

INLEIDING CULTUURPROFIELEN

In *Do we have a deal?* hebben we uitvoerig gekeken naar de zes hoofddimensies van cultuur. We hebben gezien dat het van belang is om ons te realiseren hoe de culturen zich in relatieve zin tot elkaar verhouden op de verschillende dimensies. Zeker zo belangrijk is de wisselwerking tussen de dimensies. Cultuurdimensies vormen in combinatie met elkaar een cultuurpatroon. Kleine machtafstand en hoog individualisme bijvoorbeeld is een krachtige combinatie die leidt tot acceptatie van onafhankelijk en kritisch gedrag, gericht op het individu. Ook het omgekeerde is een sterke combinatie. Grote machtafstand en hoge collectiviteit vraagt een afhankelijke en loyale opstelling, gericht op de groep. Om de cultuurdimensies hanteerbaar te houden, gebruiken we cultuurprofielen. Verschillende landen kunnen hetzelfde cultuurpatroon hebben en die vormen gezamenlijk een cultuurcluster of cultuurprofiel. We gebruiken een denkbeeld om zes cultuurprofielen van elkaar te onderscheiden. Zo gebruiken we voor landen die laag scoren op machtafstand, hoog op individualisme, laag op masculiniteit en gemiddeld op onzekerheidsvermijding het denkbeeld Netwerk; deze landen

hebben dan ook het netwerkprofiel en Nederland is uiteraard een van de landen met dit profiel. De vijfde en zesde dimensies zijn bij een beperkt aantal denkbeelden van toepassing. Deze profielen zijn uitgewerkt door Huib Wursten, die daarmee voortborduurde op de machine-, markt-, piramide- en familie-modellen van Owens James Stevens en Geert Hofstede.

De cultuurprofielen kunnen we beschouwen als culturele basisgrammatica. Een cultuur scoort op zes dimensies. Aanverwante culturen hebben soortgelijke scores, samen hebben ze een vergelijkbaar cultuurprofiel. Er zijn lokale verschillen in stijl en dialect mogelijk, maar de basisgrammatica is gemeenschappelijk. Zo zien we vaak subtiele verschillen tussen de stads- en plattelandscultuur of tussen de ene en de andere regio. Maar, zoals beschreven in het boek blijven de verhoudingen tussen de culturen en hun subculturen in grote lijnen gelijk ten opzichte van die van culturen uit andere clusters.

In dit e-book beschrijf ik de cultuurprofielen in vogelvlucht zodat je er rekening mee kunt houden in de landen waar je zaken mee doet. De profielen helpen ook om fundamentele fouten te vermijden die gemaakt kunnen worden door verkeerde aannames. Een klassiek voorbeeld is de veronderstelling dat twee landen waar dezelfde taal gesproken wordt ook hetzelfde cultuurpatroon zullen hebben. Menig Nederlands onderhandelaar is met die aanname onverrichterzake teruggekeerd uit Vlaanderen. Taal mag wellicht een indicatie zijn van gelijkgestemdheid, maar het is zeker geen garantie. De profielen laten

zien dat Nederland en België verschillende cultuurpatronen hebben en België in culturele zin dichter staat bij Frankrijk dan bij Nederland.

Alle profielen op een rij:

Het netwerkprofiel



Het machineprofiel



Het concurrentieprofiel



Het zonnestelselprofiel



Het piramideprofiel (zonzijde)



Het piramideprofiel (schaduwzijde)



Het familieprofiel



Japan



3

HET NETWERKPROFIEL



Dit profiel wordt gevormd door combinatie van kleine machtafstand, hoog individualisme en hoge femininiteit.

Sleutelwoorden voor het netwerkprofiel zijn:

- Machtafstand klein (zie ook boek: H3)
- Individualisme hoog (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: Feminien (zie ook boek: H5)
- Onzekerheidsvermijding gemiddeld (zie ook boek: H6)
- Consensus
- Samenwerking
- Decentralisatie
- Het nemen van gecalculeerd risico
- Scheiding van werk en privé
- Solidariteit

In Deel I van *Do we have a deal?* ben ik uitvoerig ingegaan op de

vorming van de Nederlandse cultuur en de manier waarop deze zich manifesteert. De Scandinavische landen hebben hetzelfde cultuurprofiel als Nederland. Hoewel er onderling afwijkingen zijn kunnen we deze landen toch als cluster beschouwen. Net als in Nederland is er veel overleg, betrokkenheid en consensus nodig om tot resultaten te komen. Wursten bedacht daarom het denkbeeld Netwerk voor dit cluster.

Onderling kunnen de landen wat verschillen en zien we bijvoorbeeld dat Nederland meer trekken heeft van het Angelsaksische concurrentiemodel dan Zweden. Maar dit zijn subtiele verschillen die in sommige situaties aan de orde kunnen zijn.

De landen dit cultuurprofiel hebben zijn:

- Zweden
- Denemarken
- Noorwegen
- Finland
- Nederland

In de volgende hoofdstukken vergelijken we verschillende kernzaken van de onderhandelingsfactoren van het netwerkprofiel met de andere profielen. Als we met de Scandinavische landen te maken hebben kunnen we er in grote lijnen van uitgaan dat de invloed van nationale cultuur op onderhandelingen dezelfde is als bij ons. Maar dan kan juist organisatiecultuur een meer prominente rol gaan spelen (zie ook boek: H10).

PERSONEN



gelijkwaardig

hiërarchisch



vertrouwen

wantrouwen



consensus

meerderheid



decentraal

centraal



coachend

streng



taakgericht

relatiegericht

OVEREENKOMST



voortschrijdend inzicht

afpraak is afspraak



principes

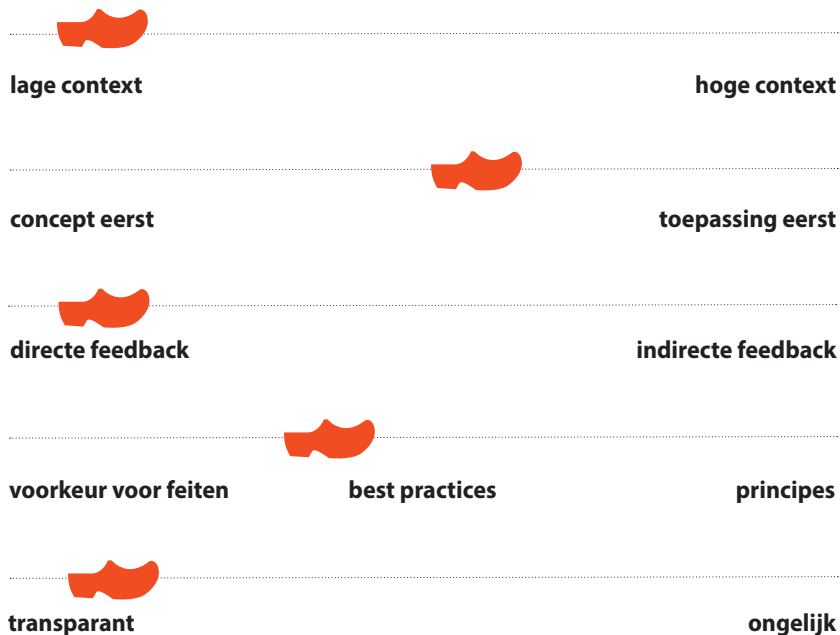
details



contractgericht

relatiegericht

COMMUNICATIE



GEDRAG



TIJD

punctueel

flexibel

monochroom

polychroom

EMOTIE

werk is plezier

hard werken

werk en privé gescheiden

werk en privé samen

schuld

eer

schaamte

ETHIEK

universalisme

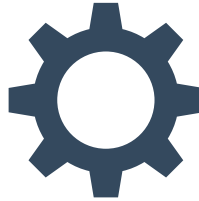
particularisme

publieke opinie

geslotenheid

4

HET MACHINEPROFIEL



Een tweede profiel hangt samen met een lage score op machtsafstand en een hoge score op onzekerheidsvermijding. Daar hoort het denkbeeld van een goed geoliede machine bij.

Sleutelwoorden voor het machineprofiel zijn:

- Machtsafstand klein (zie ook boek: H3)
- Individualisme hoog (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: Masculien (zie ook boek: H5)
- Onzekerheidsvermijding hoog (zie ook boek: H6)
- Autonomie
- Decentralisatie
- Procedures
- Expertise
- Heldere informatie
- Transparantie

In het boek hebben we het, aan de hand van praktijkvoorbeelden, gehad over het effect van onzekerheidsvermijding op de omgang met elkaar, met de hiërarchie en de wens voor duidelijkheid. Ook over het verschil in competitiviteit met Nederland.

De voornaamste landen met het machineprofiel zijn:

- Duitsland
- Oostenrijk
- Zwitserland (Duitssprekend)
- Tsjechië
- Hongarije

Op de volgende pagina's kun je aan de hand van belangrijke onderhandelingsfactoren zien hoe inwoners van landen met dit profiel scoren.

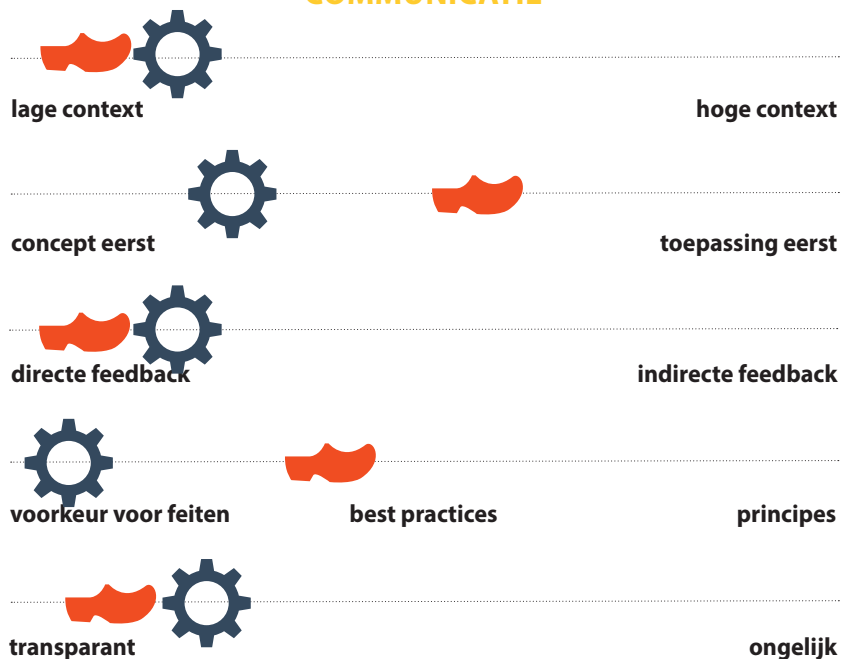
PERSONEN



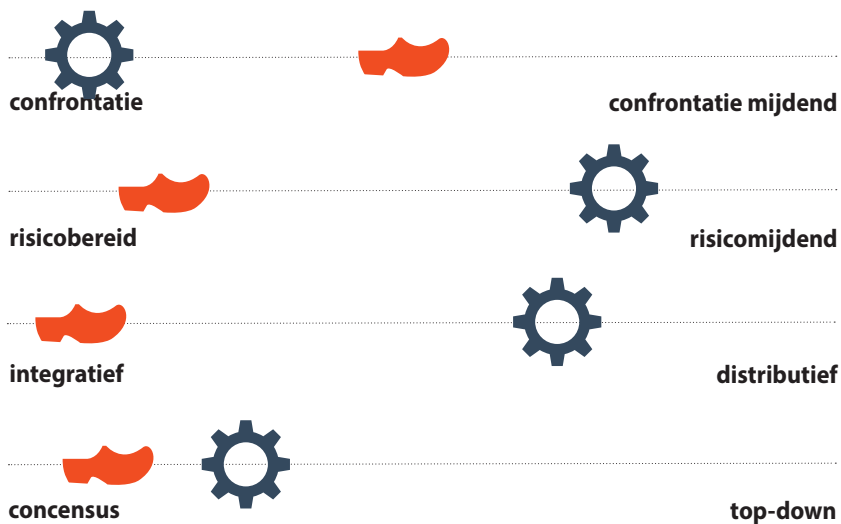
OVEREENKOMST



COMMUNICATIE



GEDRAG



TIJD



punctueel



flexibel



monochroom



polychroom

EMOTIE



werk is plezier



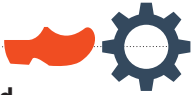
hard werken



werk en privé gescheiden



werk en privé samen



schuld



eer

schaamte

ETHIEK



universalisme



particularisme



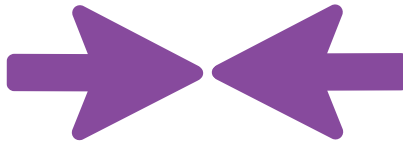
publieke opinie



geslotenheid

5

HET CONCURRENTIEPROFIEL



Voor een groep landen, met name de Angelsaksische landen, is het denkbeeld concurrentie van toepassing. De culturele context in deze landen is een combinatie van kleine machtafstand, lagere onzekerheidsvermijding en een hoog individualisme. In relatie tot Nederland is het verschil op de dimensie masculiniteit, prestatiegerichtheid, bepalend.

Sleutelwoorden voor het concurrentieprofiel zijn:

- Machtafstand klein (zie ook boek: H3)
- Individualisme hoog (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: masculien (zie ook boek: H5)
- Onzekerheidsvermijding laag (zie ook boek: H6)
- Concurrentie
- Autonomie
- Decentralisatie
- Nemen van risico's

- Meetbare resultaten
- Ambitie
- Innovatie

De landen zijn:

- Groot Brittannië
- Verenigde Staten
- Ierland
- Canada
- Australië
- Nieuw-Zeeland

Groot Brittannië, De VS en Ierland zijn 'right on target', terwijl Australië en Nieuw Zeeland ook wel trekken hebben van respectievelijk het machine- en netwerkprofiel. Tussen de landen onderling zijn er natuurlijk verschillen zoals de manier waarop gecommuniceerd wordt. Maar ook hier is de basisgrammatica dezelfde.

Op de volgende pagina's kun je aan de hand van belangrijke onderhandelingsfactoren zien hoe inwoners van landen met dit profiel scoren.

PERSONEN


gelijkwaardig hiërarchisch


vertrouwen wantrouwen


consensus meerderheid


decentraal centraal


coachend streng


taakgericht relatiegericht

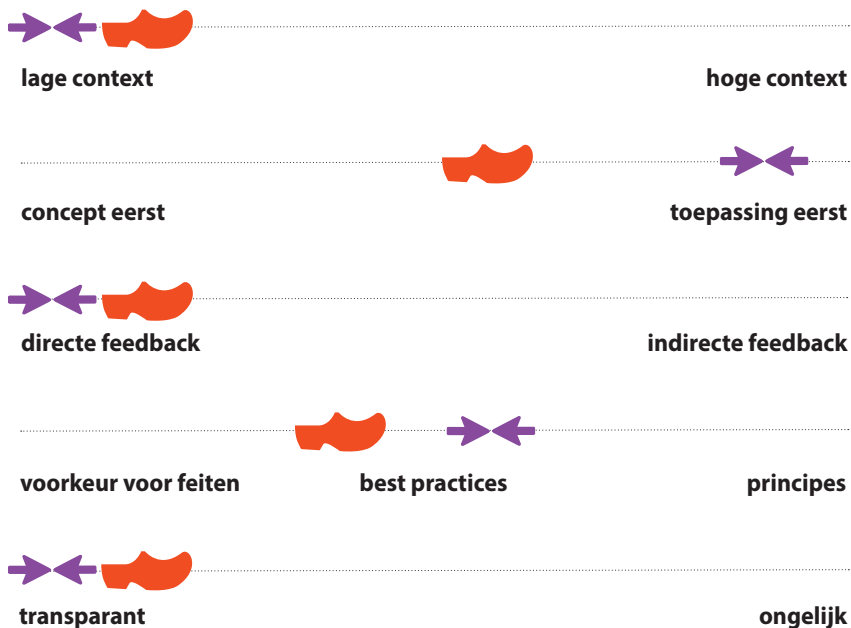
OVEREENKOMST


voortschrijdend inzicht afpraak is afspraak

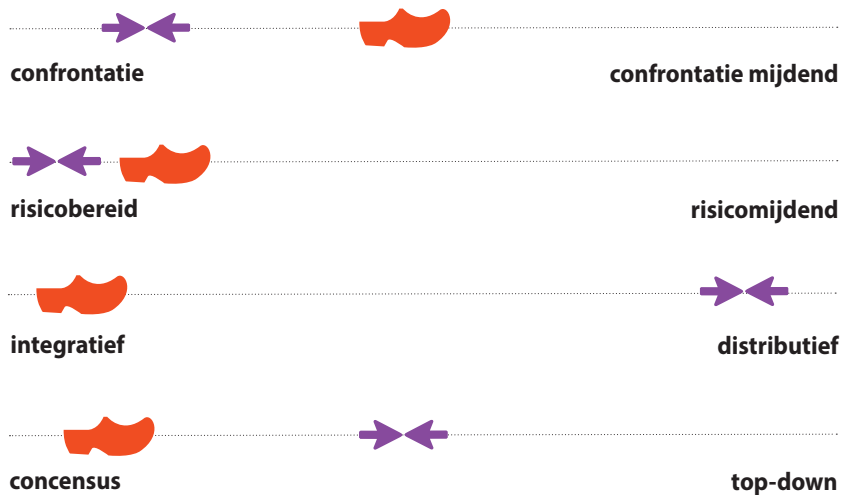

principes details


contractgericht relatiegericht

COMMUNICATIE



GEDRAG



TIJD

A horizontal dotted line with a red shape on the left and a purple double-headed arrow on the right.

punctueel **flexibel**

A horizontal dotted line with a red shape on the left and a purple double-headed arrow on the right.

monochroom **polychroom**

EMOTIE

A horizontal dotted line with a purple double-headed arrow on the left and a red shape on the right.

werk is plezier **hard werken**

A horizontal dotted line with a purple double-headed arrow on the left and a red shape on the right.

werk en privé gescheiden **werk en privé samen**

A horizontal dotted line with a purple double-headed arrow on the left and a red shape on the right.

schuld **eer** **schaamte**

ETHIEK

A horizontal dotted line with a purple double-headed arrow on the left and a red shape on the right.

universalisme **particularisme**

A horizontal dotted line with a purple double-headed arrow on the left and a red shape on the right.

publieke opinie **geslotenheid**

6

HET ZONNESTELSELPROFIEL



Het denkbeeld dat Huib Wursten bedacht voor een groep landen waar de machtafstand én het individualisme vrij hoog zijn is het Zonnestelsel. De hemellichamen draaien als het ware om elkaar heen, ze volgen een eigen baan om een centrale machtsfiguur.

Sleutelwoorden voor het zonnestelselprofiel zijn:

- Machtafstand groot (zie ook boek: H3)
- Individualisme hoog (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: masculien/ feminien (zie ook boek: H5)
- Onzekerheidsvermijding hoog (zie ook boek: H6)
- Hiërarchie
- Individualiteit
- Regels
- Centralisatie
- Betrouwbaarheid

- Formalisme
- Analyse
- Eer
- Welzijn

De landen met het zonnestelselprofiel zijn:

- Frankrijk
- België
- Polen
- Italië (Noord)
- Spanje
- Zuid Afrika

Op de volgende pagina's kun je aan de hand van belangrijke onderhandelingsfactoren zien hoe inwoners van landen met dit profiel scoren.

PERSONEN


gelijkwaardig



hiërarchisch


vertrouwen



wantrouwen


consensus



meerderheid


decentraal



centraal


coachend



streng


taakgericht



relatiegericht

OVEREENKOMST


voortschrijdend inzicht



afpraak is afspraak


principes



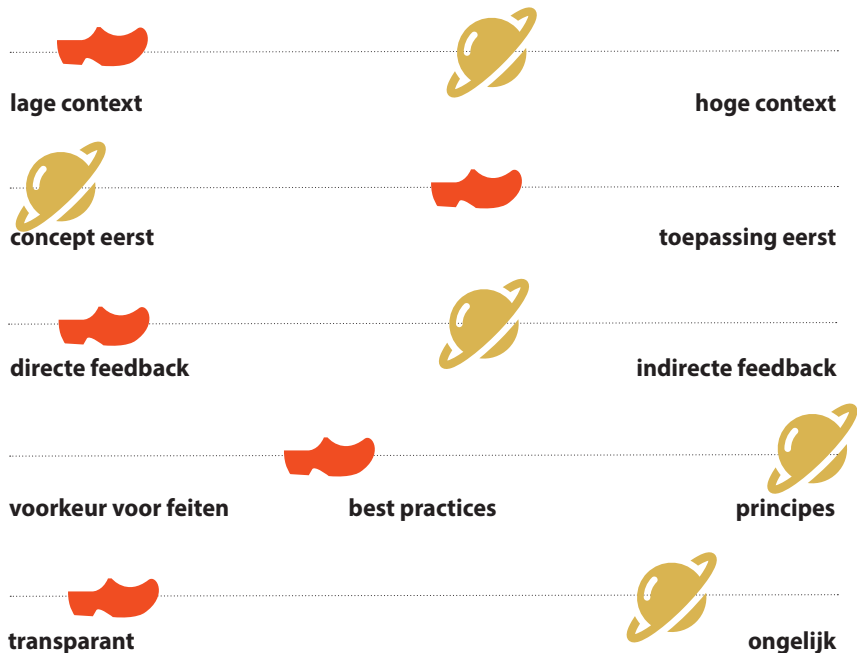
details


contractgericht

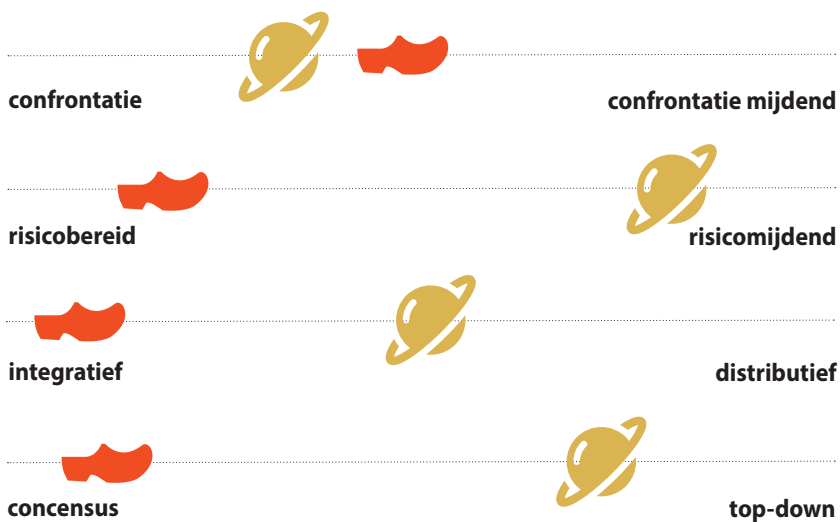


relatiegericht

COMMUNICATIE



GEDRAG



TIJD

punctueel



flexibel

monochroom



polychroom

EMOTIE

werk is plezier



hard werken

werk en privé gescheiden



werk en privé samen

schuld



eer

schaamte

ETHIEK

universalisme



particularisme

publieke opinie



geslotenheid

7

HET PIRAMIDEPROFIEL (ZONZIJDDE)



Dit denkbeeld is van toepassing op een groot deel van de wereld. Het is het denkbeeld dat relatief het verst af staat van het netwerkprofiel: de piramide van mensen. Kenmerkend voor dit profiel zijn een grote machtafstand, een laag individualisme, een gemiddelde masculiniteit en hoge onzekerheidsvermijding. De gezagsverhouding is gebaseerd op verworven macht, niet altijd op moreel gezag. Ik maak onderscheid tussen de piramide met de zonzijde en de piramide met de schaduwzijde. De zesde dimensie Hedonisme (zie ook boek: H8) is van toepassing om dat verschil te maken. Aan de zonzijde is hedonisme hoog.

Sleutelwoorden voor het piramideprofiel zijn:

- Machtafstand groot (zie ook boek: H3)
- Individualisme laag (collectivisme) (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: masculien/feminien (zie ook boek: H5)

- Onzekerheidsvermijding hoog (zie ook boek: H6)
- Hedonisme hoog (zie ook boek: H8)
- Hiërarchie
- Loyaliteit
- Centralisatie
- Harmonie
- Formeel tussen de echelons
- Indirecte communicatie
- Uitbundig en los binnen de echelons

De voor Nederland belangrijkste handelslanden met het piramideprofiel zijn:

- Brazilië
- Mexico
- Nigeria
- Panama

In *Do we have a deal?* (hoofdstukken 9 en 10) ben ik uitvoerig ingegaan op de effecten van grote machtafstand en laag individualisme (collectivisme). Zoals je hebt kunnen zien leidt een grote machtafstand tot centralisatie en afhankelijkheid van machthebbers. In combinatie met collectivisme ontstaat er een sterke wens voor harmonie en loyaliteit binnen de eigen groep. Bij de voorbereiding op onderhandelingen met Brazilianen of Mexicanen zullen machtafstand en collectivisme eenzelfde rol spelen, maar zijn er verschillen op het vlak van prestatiegerichtheid: Mexico zit tegen het concurrentieprofiel aan en Brazilië

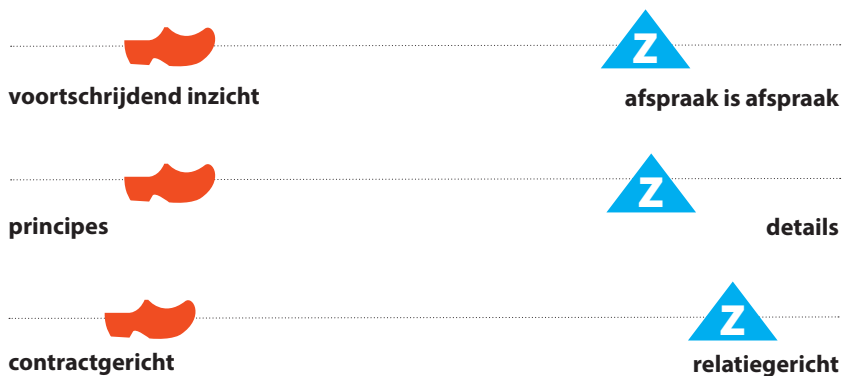
heeft een veel meer feminiene inslag, net als Uruguay en Costa Rica.

Op de volgende pagina's kun je aan de hand van belangrijke onderhandelingsfactoren zien hoe inwoners van landen met dit profiel scoren.

PERSONEN



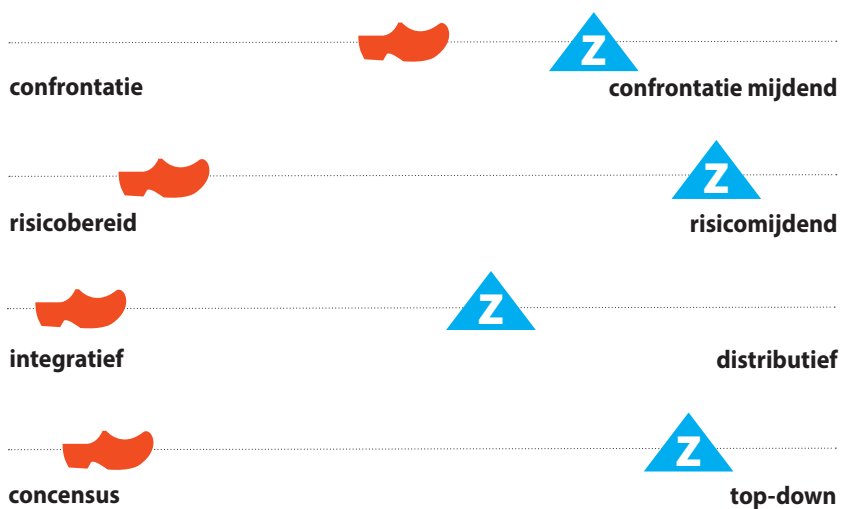
OVEREENKOMST



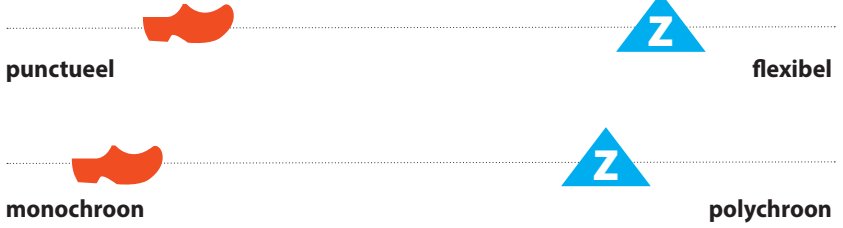
COMMUNICATIE



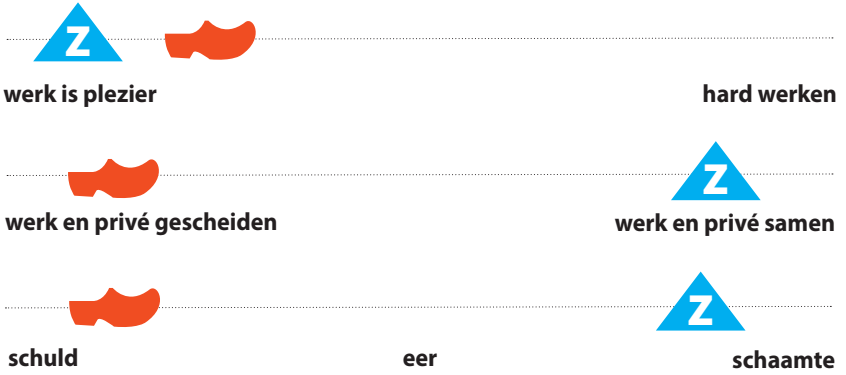
GEDRAG



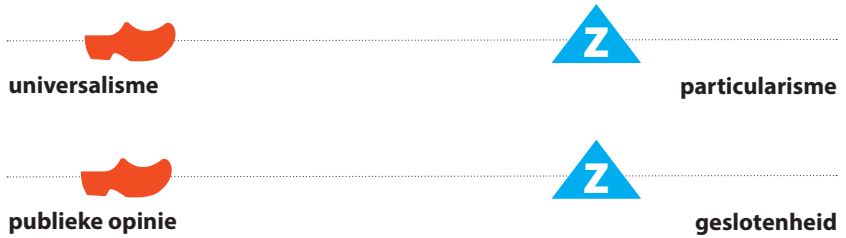
TIJD



EMOTIE



ETHIEK



8

HET PIRAMIDEPROFIEL (SCHADUWZIJDE)



Dit denkbeeld is van toepassing op een groot deel van de wereld. Het is het denkbeeld dat relatief het verst af staat van het netwerkprofiel: de piramide van mensen. Kenmerkend voor dit profiel zijn een grote machtafstand, een laag individualisme, een gemiddelde masculiniteit en hoge onzekerheidsvermijding. De gezagsverhouding is gebaseerd op verworven macht, niet altijd op moreel gezag. Ik maak onderscheid tussen de piramide met de zonzijde en de piramide met de schaduwzijde. De zesde dimensie Hedonisme (zie ook boek: H8) is van toepassing om dat verschil te maken. Aan de schaduwzijde is hedonisme laag.

Sleutelwoorden voor het piramideprofiel zijn:

- Machtafstand groot (zie ook boek: H3)
- Individualisme laag (collectivisme) (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: masculien/feminien (zie ook boek: H5)

- Onzekerheidsvermijding hoog (zie ook boek: H6)
- Hedonisme laag (zie ook boek: H8)
- Hiërarchie
- Loyaliteit
- Centralisatie
- Harmonie
- Formeel
- Indirecte communicatie
- Streng en sober

De voor Nederland belangrijkste handelslanden met het piramideprofiel zijn:

- Rusland
- Turkije
- Zuid-Korea
- Portugal
- Arabische wereld

In *Do we have deal?* (hoofdstukken 9 en 10) ben ik uitvoerig ingegaan op de effecten van grote machtafstand en laag individualisme (collectivisme). Zoals je hebt kunnen zien leidt een grote machtafstand tot centralisatie en afhankelijkheid van machthebbers. In combinatie met collectivisme ontstaat er een sterke wens voor harmonie en loyaliteit binnen de eigen groep.

Op de volgende pagina's kun je aan de hand van belangrijke onderhandelingsfactoren zien hoe inwoners van landen met dit profiel scoren.

PERSONEN


gelijkwaardig



hiërarchisch


vertrouwen



wantrouwen


consensus



meerderheid


decentraal



centraal


coachend



streng


taakgericht



relatiegericht

OVEREENKOMST


voortschrijdend inzicht



afpraak is afspraak


principes



details


contractgericht

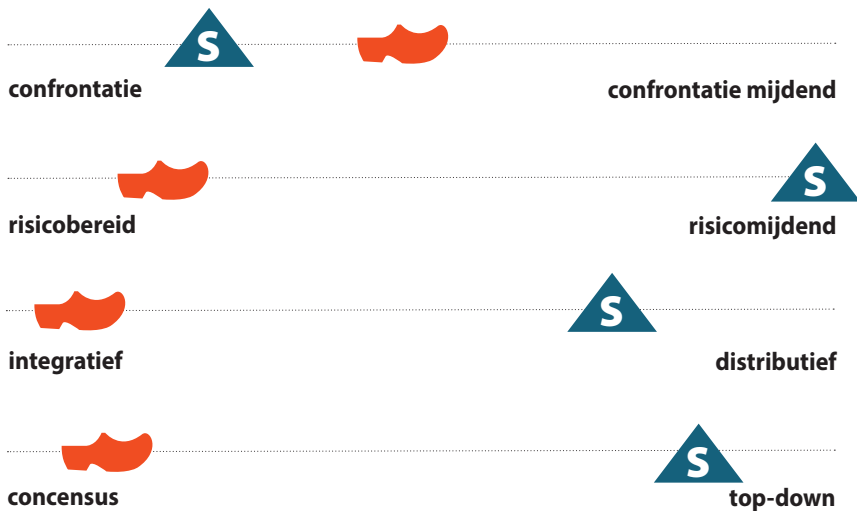


relatiegericht

COMMUNICATIE



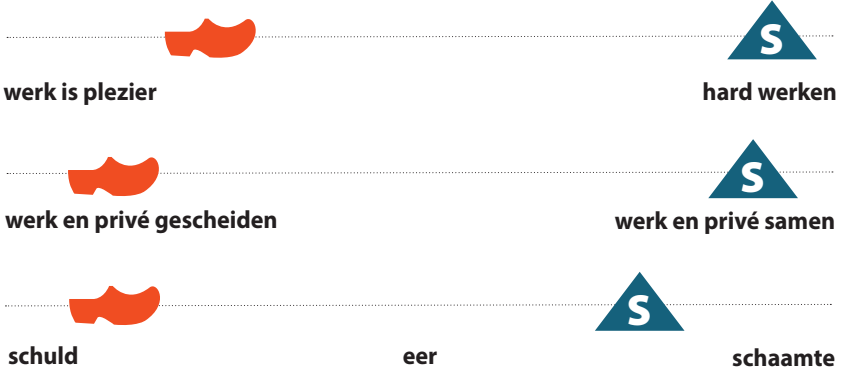
GEDRAG



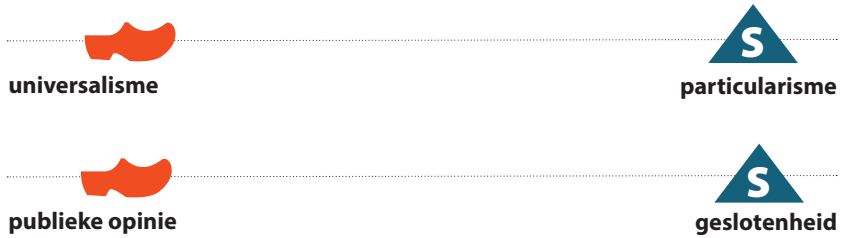
TIJD



EMOTIE



ETHIEK



9

HET FAMILIEPROFIEL



In Azië vinden we een cultuurprofiel dat sterk lijkt op het piramideprofiel, maar op één aspect verschilt: een relatief lagere onzekerheidsvermijding wat een meer paternalistische vorm van machtsverdeling geeft. Dit is het familieprofiel.

Sleutelwoorden voor het familieprofiel zijn:

- Machtafstand groot (zie ook boek: H3)
- Individualisme laag (collectivisme) (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: masculien/feminien (zie ook boek: H5)
- Onzekerheidsvermijding laag (zie ook boek: H6)
- Hiërarchie
- Loyaliteit
- Centralisatie
- Harmonie
- Flexibiliteit
- Indirecte communicatie

De belangrijkste landen met het familieprofiel zijn:

- China
- India
- Indonesië
- Hong Kong
- Singapore
- Maleisië
- Thailand

Dit is het dominante beeld in Azië en in delen van Afrika (Ghana, Tanzania en zuidelijk Afrika).

In *Do we have a deal?* (hoofdstukken 7 en 15) stonden we uitgebreid stil bij waarheidsvinding. De manier waarop een samenleving bepaalt wat deugdzaam is. Langetermijnnoriëntatie staat voor het streven naar beloning in de toekomst, vooral via volharding en spaarzaamheid. Deugd staat centraal en de levensvisie is flexibel. Dat is een belangrijk kenmerk van de Aziatische kant van het familieprofiel.

Op de volgende pagina's kun je aan de hand van belangrijke onderhandelingsfactoren zien hoe inwoners van landen met dit profiel scoren.

PERSONEN


gelijkwaardig


hiërarchisch


vertrouwen


wantrouwen


consensus



meerderheid


decentraal


centraal


coachend


streng


taakgericht


relatiegericht

OVEREENKOMST


voortschrijdend inzicht



afpraak is afspraak


principes



details

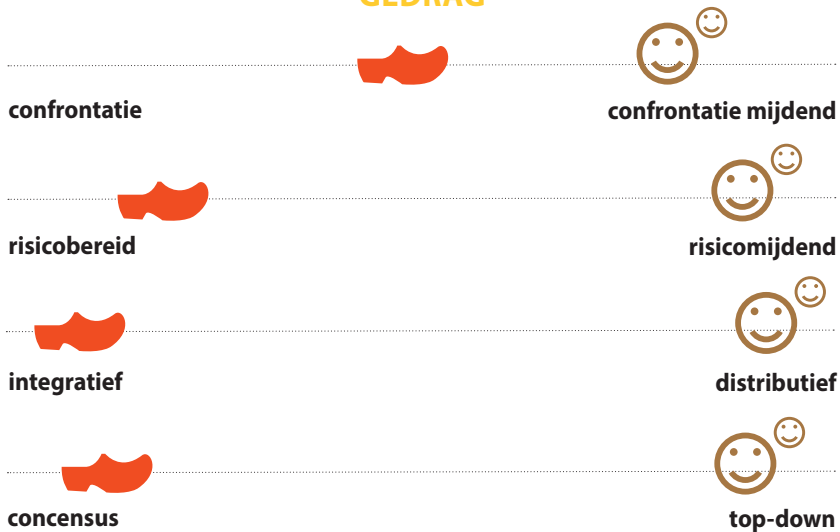

contractgericht


relatiegericht

COMMUNICATIE



GEDRAG



TIJD

punctueel



flexibel

monochroom



polychroom

EMOTIE

werk is plezier



hard werken

werk en privé gescheiden



werk en privé samen

schuld



eer

schaamte



ETHIEK

universalisme



particularisme



publieke opinie

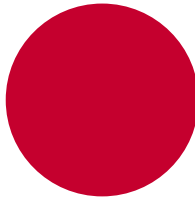


geslotenheid



10

JAPAN



In Japan vinden we een afwijkend cultuurprofiel.

Sleutelwoorden voor Japan zijn:

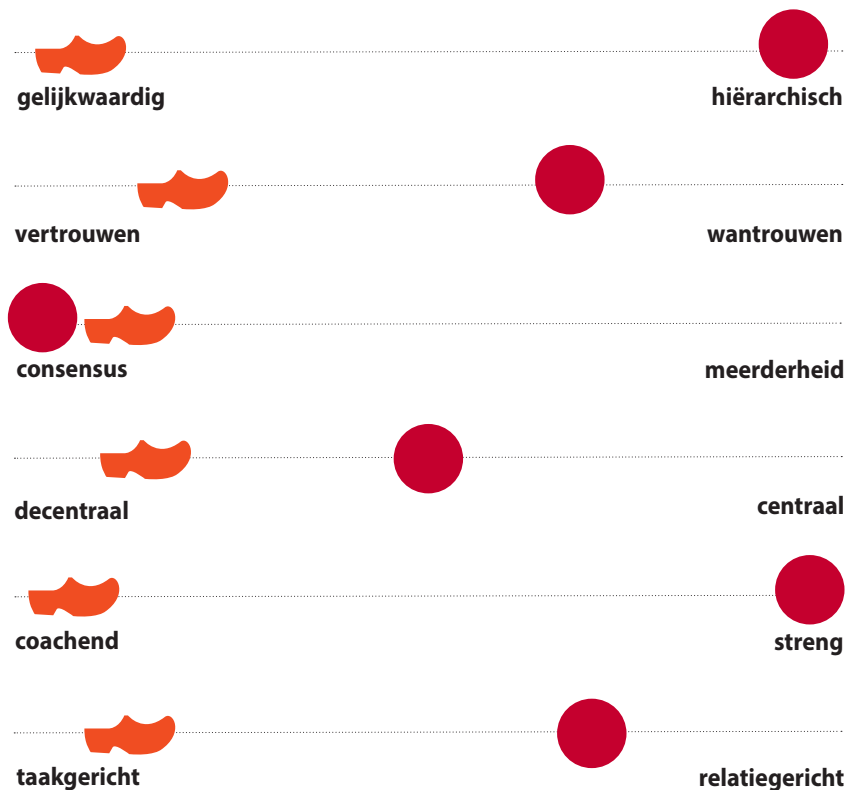
- Machtafstand gemiddeld (zie ook boek: H3)
- Individualisme gemiddeld (zie ook boek: H4)
- Prestatiegerichtheid: masculien (zie ook boek: H5)
- Onzekerheidsvermijding hoog (zie ook boek: H6)
- Top-down én bottom-up
- Loyaliteit aan organisatie
- Centralisatie
- Harmonie binnen structuur
- Consensus
- Discipline
- Sterke prestatiegerichtheid

De combinaties van scores op deze dimensies geeft de Japanse

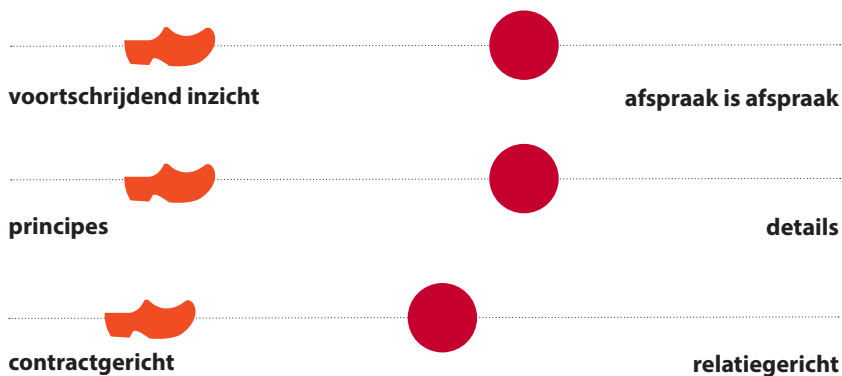
cultuur een uniek karakter. Omdat het land relatief geïsoleerd is gelegen zijn er managementstructuren tot ontwikkeling gekomen die uitgebreid beschreven zijn in de (management) literatuur. Nemawashi (consensusvorming); ho-ren-so (overlegstructuur); monozukuri (vakmanschap) en kaizen (continue zucht naar perfectie) zijn daar voorbeelden van.

Op de volgende pagina's kun je aan de hand van belangrijke onderhandelingsfactoren zien hoe Japanners scoren.

PERSONEN



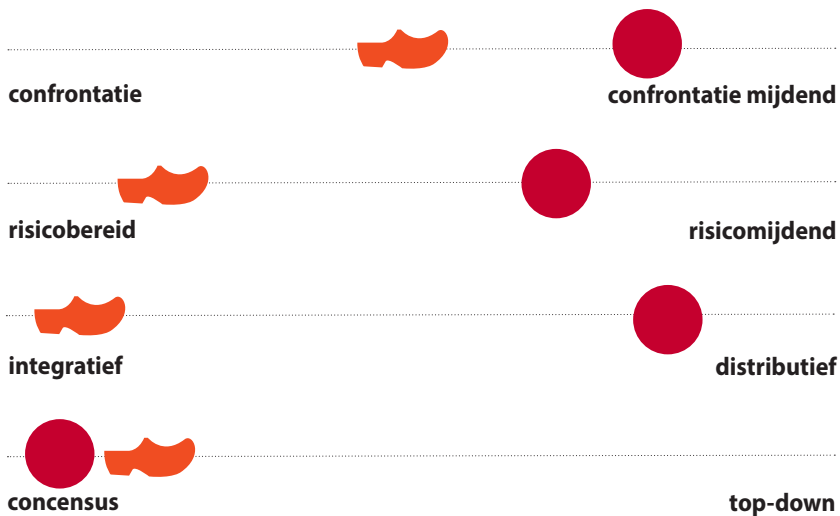
OVEREENKOMST



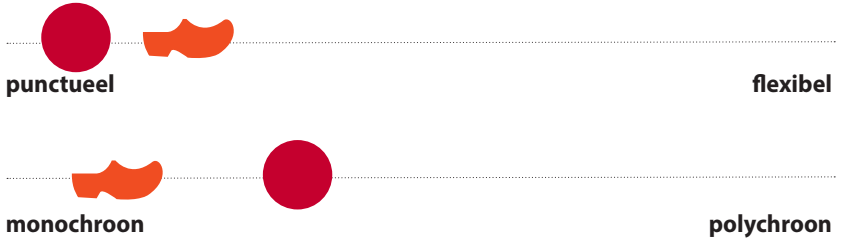
COMMUNICATIE



GEDRAG



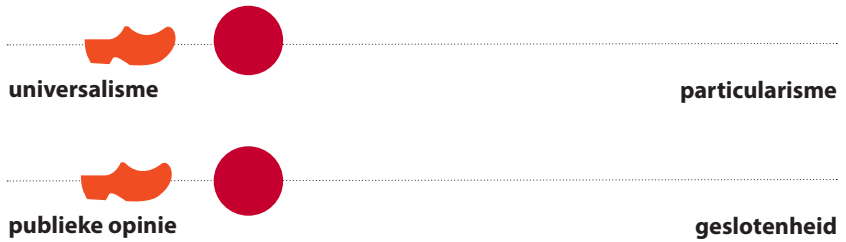
TIJD



EMOTIE



ETHIEK



11

CASUS • WILLEMS KRIJGT ZIJN ZIN NIET

We kunnen ons allerlei situaties voorstellen waarbij we afspraken moeten maken met de Ander. De arts met een patiënt uit een andere cultuur. De exporteur met een buitenlandse agent. De toerist met de lokale gids en de uitwisselingsstudent met zijn gastgezin. Het volgende verhaal is gebaseerd op waargebeurde feiten. Het is misschien een wat lang verhaal, maar dat past bij een interculturele onderhandeling - dat is vaak een lang verhaal. Deze casus illustreert de veelheid aan factoren die een rol spelen als we het proberen eens te worden met de Ander.

Minister Ratnayeke en directeur Willems kenden elkaar nu ruim een jaar. Het was Willems' eerste buitenlandse post als directeur van de hulpverleningsorganisatie en het was minister Ratnayeke die hem op weg had geholpen. Willems had zijn sporen verdiend in de Nederlandse industrie en het bedrijf dat hij geleid had was wereldwijd de grootste afnemer van thee, het voornaamste exportproduct van zijn gastland. Willems was begin-vijftig toen hij het roer omgooide. De kinderen waren het huis uit en hij en zijn vrouw wilden graag een aantal jaren in

een van de landen wonen die hem zo hadden bekoord. Hij vond het heerlijk om de theeplantages te bezoeken en zich een Heer van de Thee te wanen. Maar zijn bezoeken waren steeds kort geweest en als CEO van een beursfonds kreeg hij niet de tijd zich echt te verdiepen in de lokale cultuur van zo'n prachtig Aziatisch land.

Toen de regio getroffen werd door een tsunami en er verschillende medewerkers van de lokale organisaties getroffen werden, besloot Willems dat er meer was dan shareholder-value. Hij was op het punt in zijn leven gekomen dat hij financieel onafhankelijk was en het tijd werd zijn ervaring in te zetten voor landen waar hij tot nu toe 'afnemer' was geweest. De ironie van dat woord trof hem en zette hem aan tot onmiddellijke actie. Zo had hij ook de top bereikt. Goed idee, dan doorpakken en eventueel doordrammen, soms tegen beter weten in. Het leverde hem vaak succes op en bij zijn afscheid werd hij geroemd om zijn gave het onzichtbare zichtbaar te maken. Onconventioneel, maar niet buitensporig. Sommigen verweten hem geldingsdrang, maar zolang dat tot zakelijk succes leidde was er weinig tegen in te brengen.

De algemeen directeur van de lokale hulverleningsorganisatie was verguld met de toenadering van de CEO. De subsidiekraan werd steeds verder dichtgedraaid en hij haalde steeds vaker bedrijfskundigen en marketeers binnen om de werving van projecten en fondsen te professionaliseren. Met Willems trok hij een coryfee aan met een schat aan ervaring en een imposant

netwerk. Dat hij eerst een aantal jaren in Azië wilde wonen kon hij alleen maar toejuichen. Bij terugkeer zouden ze zijn ideale opvolger in huis hebben.

Willems had zich direct na aankomst snel ingewerkt en hij was gezegend met een sterk team. Vier expats die na de tsunami waren gekomen en de periode van noodhulp aanstuurden. Hun organisatie specialiseerde zich in de wederopbouw van woningen. Maar Willems wilde meer. Samen met een Britse, Franse en Duitse hulporganisatie vormden ze een Europese gelegenhedssalliantie. Willems had nog gesproken met de Spanjaarden maar had al snel genoeg van hun vooruitschuiven van hun besluit om mee te doen. Mañana duurde voor hem te lang.

Willems, toch veruit de meest ervaren manager, maakte zich sterk voor een project dat tot dan toe nog niet was gerealiseerd: het bouwen van een waarschuwingssysteem. Was dat systeem er geweest, dan hadden tienduizenden burgers zich in veiligheid kunnen stellen. Dat redmiddel kon geen tweede keer ontbreken. De Nederlandse overheid had inmiddels een schenking toegezegd en de Duitsers en Britten waren nagenoeg rond met hun schenkingsprocedure.

Op operationeel niveau was er veel voorwerk gedaan. De Duitsers hadden aan de hand van een aantal offertes de specificaties kunnen schrijven. Willems vond dat het allemaal erg lang had geduurd, maar hij was het wel gewend van de Duitsers. Ze hadden zelfs de tachtig mogelijke locaties van de alarmeringstorens geïdentificeerd. Zeer grondig allemaal. Hij mocht ze wel,

die Duitsers. Alleen: om nou zelfs in de tropische hitte te blijven 'sietzen'..... Willems had wel een beetje spijt dat hij de Fransen in het consortium had opgenomen. Die konden geen beslissingen nemen en zijn lokale collega leek geen enkel mandaat te hebben. Het was nog altijd niet duidelijk of zij de 25 procent van de projectkosten zouden dragen. De Engelsen waren veel pragmatischer. Die wilden vooruit, maar op voorwaarde dat de levering en uitvoering aan de Engelse marktleider werd gegund. Ten koste van de enige andere producent, een Amerikaanse leverancier.

Inmiddels waren de voorwaarden, specificaties en de begroting redelijk in kaart gebracht en minister Ratnayeke had, na wat wikken en wegen, zijn steun toegezegd. Het irriteerde Willems dat het Ministerie zich op die manier het project leek toe te eigenen. Het was toch een schenking? Ze moesten blij wezen! Maar goed, het maakte niet uit, zolang zijn project maar uitgevoerd werd.

De Fransen konden eindeloos filosoferen over de bestemming van het project. Welke bevolkingsgroepen hadden er nu echt profijt van? En wat was de kosten-baten analyse voor de begunstigden? Dat lag gevoelig, want er waren etnische spanningen die regelmatig tot gewapende confrontaties leidden. De Nederlandse overheid en de Verenigde Naties hadden de lokale regering daar al op aangesproken. Nu was, eerst via de Fransen, het idee gelanceerd om als voorwaarde op te nemen dat er een aantal torens in het conflictgebied in het oosten van het land

geplaatst zouden worden. Het zou de regering dwingen in dialoog te blijven met de minderheid die zich onderdrukt voelde. De Duitsers vonden dat een binnenlandse aangelegenheid, maar de Fransen en de Britten leken zich steeds meer vast te bijten in hun standpunt. De Britse collega had al laten doorschemeren: take it or leave it. De Fransen waren subtieler en droegen allerlei varianten aan op het project, zolang het conflictgebied maar inbegrepen werd. Het principe van de Fransen was dat de kwetsbare bevolking beschermd diende te worden en dat er geen onderscheid in bevolkingsgroepen gemaakt kon worden.

Willems had met de Nederlandse ambassadeur gesproken en die ondersteunde het uitgangspunt. Het ging haar wat ver het plaatsen van installaties in het conflictgebied als voorwaarde te stellen, maar ze begreep de Britten en Fransen wel. Hulp-gelden, die voor dit project grotendeels van de vier overheden kwamen, moesten zonder aanzien des persoons beschikbaar gesteld worden. Willems, die een vriendschappelijke band had opgebouwd met minister Ratnayeke, had de voorwaarde al voorzichtig onder zijn aandacht gebracht. Minister Ratnayeke had er niet veel over gezegd. Ze bespraken de voortgang van de woningbouw, de kwaliteit van de theeoogst en de aankomende testmatch van het nationale cricketteam. Ratnayeke vertelde wel over de irritatie van de president over de bemoeienis van de Verenigde Naties over het conflict in het oosten van het land. De ambassadeur in Genève was nota bene ter verantwoording geroepen. Daar moesten de Amerikanen achter zitten, of de Britten, suggereerde de minister. Volgende maand zou de Chi-

nese minister van Buitenlandse Zaken op bezoek komen. Die had eerder al begrip getoond voor de problemen die het conflict in het oosten gaf. Hij zag wel parallellen met de Oigur.

Zo ging het nog twee keer. Tijdens een cocktail op de ambassade en op een huwelijksfeest dat de broer van de Ratnayeke gaf, die was voorzitter van de Centrale Bank. Ratnayeke ging niet in op het voorstel om ook het oosten in het project op te nemen. Hij kwam terug op het zeer succesvolle bezoek van de Chinese minister en hun aanbod om een tweede haven aan de zuidkant van het land aan te leggen. Tijdens het feest sprak Ratnayeke zijn bewondering uit over de president, die ook aanwezig was en zich uitgebreid welkom liet heten. ‘Weet je Kees’, vroeg de minister terloops aan Willems, ‘wat ik van hem geleerd heb? To pick my battles’.

Weken later was het zover en het project zou definitief vastgelegd worden door het nieuwe Ministerie van Wederopbouw. Ratnayeke was aanwezig en zou de bijeenkomst inleiden. Willems zou de bespreking verder voorzitten. De 25 aanwezigen waren de hoogste vertegenwoordigers van de verschillende belanghebbende organisaties. Althans, die waren uitgenodigd.

Het liep allemaal anders. Ratnayeke was drie kwartier te laat en hield een lange toespraak, in zijn eigen taal, over de wederopbouw van zijn land. Willems moest zich de vertaling laten influisteren. Hij bedankte de aanwezigen voor de inzet voor zijn land en keek uit naar een duurzame samenwerking die niet

alleen gestoeld was op hulp maar vooral op economische zaken die zouden leiden tot minder afhankelijkheid van toerisme en thee. Hij repte met geen woord over het project dat de reden voor de bijeenkomst was. Even later verliet hij de ruimte en droeg het woord over aan de secretaris-generaal van zijn Ministerie.

Willems had de tijd benut om vast te stellen wie er allemaal aanwezig waren, maar vreesde dat slechts een enkeling beslissingsbevoegd was. De Duitsers hadden een duidelijke agenda opgesteld en deze ook onder de aanwezigen verspreid. Willems had er mee ingestemd, maar had er al meteen spijt van. Al bij het eerste punt was de tijd ruimschoots overschreden en hadden zes personen zich, na het vertrek van de minister, vrij genoeg gevoeld om ook te vertrekken. De Franse collega hield een uitgebreid pleidooi voor het project en benadrukte het belang van bescherming van alle bevolkingsgroepen. De Brit roemde de Engelse technologie die beschikbaar was. Die zou binnenkort succesvol ingezet worden in de regio. Een kwestie van tijd. Zijn organisatie was very proud om bij te dragen aan de bescherming van alle kwetsbare gemeenschappen, ook die in het oosten. De Duitser had een expert uitgenodigd die de werking van het systeem uitlegde. Het zou bij een eventuele volgende tsunami duizenden levens besparen.

Er kwamen weinig vragen van de aanwezigen. Willems had een intentieverklaring opgesteld, maar die leek niemand van het ministerie te mogen tekenen. De Fransen waren, net als hij,

verontwaardigd. Zijn Franse collega vroeg de secretaris-generaal of ze de hulp wel wilden; er leek weinig enthousiasme voor te zijn. De secretaris-generaal antwoordde dat het waarschuwingssysteem zeer belangrijk was voor het land en dat hij ervan overtuigd was dat de president en de minister deze op korte termijn geïnstalleerd wilden zien. Uiteindelijk bleven maar een paar ambtenaren voor de lunch. Het waren de technici die zich uitgebreid lieten informeren door de Duitsers.

Willems vroeg direct na afloop van de bijeenkomst een gesprek aan bij zijn vriend de minister. Tharani, diens assistente, was erg blij met zijn verzoek en benadrukte dat het belangrijk was dat ze elkaar spraken, maar de minister had een buitenlandse missie op het programma staan en er kwam nog een Chinese delegatie. Eind volgende maand. Dat zou het beste uitkomen. Waarom niet een gesprek met de secretaris-generaal, die was tenslotte verantwoordelijk?

Er kwamen inderdaad twee afspraken, maar de minister liet zich steeds verontschuldigen. Zijn secretaris-generaal nam het dan van hem over, nadat hij zijn bezoek lang had laten wachten in het zitje in de hal. Willems had, net als de Fransen en Britten trouwens, geen hoge pet van de secretaris-generaal op, maar op de een of andere manier was hij opgeklommen tot deze hoge positie. Het scheen dat hij uit het district van de president kwam en een neef van een oud-president was. Hij vertelde Willems omslachtig dat het oosten onveilig was. Willems had zich naar de Nederlandse overheid echter gecommitteerd voor een

project dat ook het oosten betrof en wilde geen water bij de wijn doen. Bovendien was hij er van overtuigd dat de regering op humanitaire gronden de voorwaarde niet naast zich neer kon leggen. Het waarschuwingssysteem moest er komen. Hoe dan ook.

En inderdaad, het waarschuwingssysteem kwam er ook. Maar het werd niet geleverd door de Europese alliantie van Willems. Minister Ratnayeke ontving Willems hartelijk bij hun ontmoeting, die na twee afzeggingen eindelijk kon doorgaan. De secretaris-generaal was aanwezig en zat met pen en papier klaar om aantekeningen te maken. Ratnayeke hield een monoloog. Hij prees Willems en zijn organisatie voor alle hulp die zij boden, de Nederlandse bevolking voor hun steun en roemde de deskundigheid voor het bouwen van noodwoningen. Hij had, op uitnodiging van de Chinezen, een rondgang gemaakt in de regio en waarschuwingssystemen in aanbouw bestudeerd. Hij had liever dat Willems en de zijnen zich concentreerde op de woningbouw, die had het land hard nodig. De Chinezen zouden nu een waarschuwingssysteem schenken. Dezelfde Engelse technologie maar op Chinese voorwaarden. Het systeem zou gefaseerd geleverd worden en na bewezen succes in het westen en zuiden in het land geplaatst worden. China wilde vaste voet aan de grond krijgen in het land van Ratnayeke. Ze namen daar de tijd voor, maar lieten de kans om een waarschuwingssysteem te leveren niet liggen. Dit humanitaire project paste goed in de politiek van de zachte hand.

Willems wist dat hij zijn hand had overspeeld. Ondanks al zijn ervaring had hij, hier, op lokaal niveau, een humanitair project, gefinancierd met een schenking, niet tot een goed einde kunnen brengen. Pick your battles, had de president tegen de minister gezegd. Hij had beter moeten luisteren. De minister had het hem nog zo gezegd.

Klik [hier](#) voor een korte casusbespreking.

TRAININGEN EN TOOLS

TRAINING • SUCCESVOL ONDERHANDELEN MET MENSEN UIT EEN ANDERE CULTUUR

In deze training helpt Jan Vincent Meertens, auteur van *Do we have a deal?*, cultuurverschillen herkennen, begrijpen, accepteren én benutten. Onderhandelingen en samenwerking worden effectiever voor partijen met een verschillende culturele achtergrond.

Den Bosch: 21 april 2017 of Amsterdam: 29 September 2017 of op locatie bij je organisatie. Kijk voor prijzen en tijden op www.janmeertens.com/trainingen of mail naar janvincent@itim.org.

E-LEARNING • INTRODUCTION TO INTERCULTURAL MANAGEMENT

Deze e-learningmodule is een lezing in het Engels van een uur waarin in vogelvlucht de dimensies worden doorgenomen. Het is een samenvatting van wat in het boek staat, maar zonder het puur Nederlandse perspectief. Zie [hier](#) voor meer informatie (gebruik de code op pagina 259 in het boek voor een korting).

CULTURE COMPASS

Het Culture Compass geeft aan de hand van een vragenlijst een samenvatting van je eigen culturele voorkeuren en vergelijkt die met een cultuur naar keuze. Vergelijk [hier](#) je scores met een land naar keuze. (gebruik de code op pagina 259 in het boek voor een korting).

LANDENVERGELIJKING

Met deze tool kun je de dimensies van twee landen met elkaar vergelijken. Je krijgt bovendien een korte uitleg over de betekenis van de dimensies, handig als naslagwerk. Vergelijk [hier](#) gratis twee landen naar keuze.

SLOTWOORD

Nederlanders staan in culturele zin ver af van andere culturen. Verder dan de meeste andere volken van elkaar. In *Do we have a deal?* heb ik getracht je te helpen cultuurverschillen te herkennen en begrijpen. Je daardoor beter voor te bereiden op onderhandelingen met mensen die een andere culturele achtergrond hebben. We keken eerst in onze eigen spiegel en gingen toen op reis om te ontdekken wat de dieperliggende waarden in een cultuur kunnen zijn en hoe deze het onderhandelingsproces beïnvloeden.

Tot overeenstemming komen 'onder ons' is vaak al lastig, maar 'onder anderen' is het nog moeilijker. We zijn handig genoeg en anderen vinden ons wel betrouwbaar en sympathiek, maar of we dan het beste uit de zaak halen, dat is de vraag. Onvoldoende inzicht in cultuurverschillen kan ons tijdens de onderhandelingen en bij de uitvoering van wat we overeengekomen zijn lelijk opbreken.

Meer dan ooit hebben we te maken met verschillende culturen en dus met cultuurverschillen – gewoon, in onze eigen straat, net over de grens en na een lange reis. En als we niet oppassen, lopen we elkaar niet alleen voor de voeten, maar óver de voeten. Met dit boek heb ik geprobeerd vooringenomenheid te relativeren. Vooringenomenheid is het slot op nieuwe inzichten.

Soms lijkt de passie voor angst de passie voor hoop te overheersen. Maar blinde angst brengt ons niet verder, net zomin als blinde hoop. Wel realisme. Cultuur zit diep in ons. Toch hebben wij allemaal uiteindelijk meer gemeen dan wat ons scheidt.

Dat laten wij ook zien in [Connect2us](#) van de gelijknamige Stichting die ik samen met een aantal collega's oprichtte. *Do we have a deal?* gaat dieper en levert handvatten voor de (zaken)reiziger of gastheer. Connect2us is voor ons dagelijkse leven. Voor de dokter die een immigrant op bezoek krijgt, maar ook voor de immigrant die naar de Nederlandse dokter gaat. De opbrengst van *Do we have a deal?* is voor de ontwikkeling van Stichting Connect2us. Het is onze droom dat alle Nederlanders, oorspronkelijk en van een 'andere' afkomst, de site bezoeken en beseffen dat er meer kracht dan zwakte zit in samen leven met cultuurverschillen.

Ik hoop van harte dat mijn boek zal bijdragen, nu of later, en jou net dat ene inzicht geeft dat de ontmoeting met de Ander voor beiden profijtelijker en waardevoller zal maken.

Jan Vincent Meertens
Amsterdam

OVER DE AUTEUR



Jan Vincent Meertens (1959) werd geboren in Delft en verhuisde al vroeg met zijn ouders, zus en broers naar Colombia, waar zijn vader voor Philips werkte. Jan Vincent ging in Bogotá naar de British School en werd drietalig opgevoed. Na terugkomst in Nederland wilde hij maar één ding: terug naar het buitenland om

nog meer van de wereld te zien. Na zijn studie bedrijfskunde aan Nyenrode haalde hij zijn Masters op Thunderbird, The Graduate School voor International Management in Phoenix, Arizona. Direct na zijn studie werkte hij bij HCI, waar hij diverse managementposities bekleedde in Colombia, Guatemala en de Verenigde Staten. Jan Vincent en zijn gezin werden twee keer uitgezonden naar Colombia. De tweede keer werden hij en zijn Nederlandse collega Hugo Bolhuis door M19-guerrilla's ontvoerd. Jan Vincent werd na acht maanden eenzame opsluiting door het leger bevrijd. Over deze periode schreef hij [Het meisje van Tota](#), in 1997 uitgegeven door de Arbeiderspers.

Jan Vincent werkte daarna, in 1989, nog een jaar voor HCI in Californië en besloot toen dat het tijd werd om terug te keren naar Europa. Tijdens zijn periode in gevangenschap had hij zich voorgenomen te streven naar zelfstandigheid, maatschappelijk verantwoord te ondernemen en zich steeds weer af te vragen

wanneer hij voor het laatst iets voor het eerst had gedaan. Jan Vincent had vijf jaar de commerciële leiding bij Holmatro, een Nederlands bedrijf dat wereldwijd marktleider is in reddingsgereedschappen. Met Holmatro reisde hij de hele wereld af en werkte hij met brandweerkorpsen aan de verbetering van hun reddingsmaterieel. Maar hij wilde meer en zag de mogelijkheid om overheden in ontwikkelingslanden hun publieke veiligheid te helpen verbeteren. Hij richtte het [International Centre for Emergency Techniques \(ICET\)](#) op, dat hij na zestien jaar kon onderbrengen bij het Deense Falck. Met het team van ICET voerde hij complexe internationale onderhandelingen waarbij nationale en regionale overheden, bedrijven, financiële instellingen en multilaterale organisaties op één lijn moesten worden gebracht om projecten te realiseren.

Tegenwoordig is Jan Vincent associate partner bij de [Hofstede Insights Group](#) en wijdt hij zich aan het helpen herkennen, begrijpen en overbruggen van cultuurverschillen. Hij geeft gastcolleges aan diverse onderwijsinstellingen en traint mensen uit verschillende sectoren en geledingen van de maatschappij. Deelnemers aan de trainingen en coachingsessies die Jan Vincent geeft, laten zich inspireren door zijn ervaring en maken dankbaar gebruik van zijn inzichten, zowel zakelijk als in het dagelijkse leven. Om de communicatie met migranten te helpen verbeteren was hij medeoprichter van de [Stichting Connect2Us.eu](#). Jan Vincent is ook bestuurslid bij onder meer de [Stichting Brandweer zonder Grenzen](#).

1 Zone of Possible Agreement (boek: Inleiding en Hoofdstuk 9)

Uitgeverij Haystack
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180
www.haystack.nl
needle@haystack.nl

Auteur: Jan Vincent Meertens
Redacteur: Bram Gerrits
Vormgeving omslag: Vincent Meertens
Opmaak: Debbie Brok

© 2017 Jan Vincent Meertens / Uitgeverij Haystack

Kijk voor speciale lezersaanbiedingen voor trainingen en apps op:

www.janmeertens.com/boek

De opbrengst van *Do we have a deal?* gaat naar de [Stichting Connect2us.eu](http://Stichting_Connect2us.eu).

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

De auteur heeft met de grootste zorg bronnen geciteerd. Veel informatie komt van het kennisdomein van itim international's Hofstede Centre. Mocht u van mening zijn dat er onverhoopt passages, citaten of illustraties met een onvolledige bronvermeldingen in het boek voorkomen, gelieve contact op te nemen met de uitgever.