

Inleiding: Culturen vergelijken

We zijn nog wel eens bang om culturen met elkaar te vergelijken. Want als je gaat vergelijken, dan zeg je al gauw dat jouw cultuur beter is dan de andere. De meeste mensen die ik sprak voor dit boek, vertelden me uitdrukkelijk dat zij Roemenen niet beter of slechter vonden, maar wel anders. Als ik dan wat verder met ze sprak, dan kwamen toch uitspraken naar voren als: 'Ze moeten dit nog leren.' Zo'n opmerking is ook niet vreemd of kwalijk. Je hebt je cultuur immers met de paplepel ingegoten gekregen. Hoe je je moet gedragen en hoe je naar het leven kijkt, krijg je van jongs af aan mee vanuit je opvoeding en je sociale omgeving, zowel op school als op het werk. Je kunt er niet aan ontkomen. Jouw manier is dé manier. Vaak merken we pas hoe Nederlands of Vlaams we zijn, als we ons in een totaal ander land bevinden. Nu is Roemenië geen China, maar het is ook geen Duitsland of Frankrijk. Van buiten ziet het er niet zo gek anders uit dan wat we gewend zijn, maar van binnen - dat wil zeggen, als we kijken naar de waarden van de Roemeense cultuur - wel degelijk.

Zelf woon ik nu zo'n vijf jaar in Boekarest. Ik heb er (deeltijds)

in loondienst gewerkt voor niet minder dan vijf multinationals en ik heb als zelfstandige Nederlands gegeven aan particulieren en aan medewerkers van bedrijven. Ik schrijf hier medewerker en niet bediende of arbeider. Zelf ben ik namelijk Nederlander en hoewel ik een aantal jaar in Vlaanderen en Wallonië gewoond heb, kan ook ik niet aan mijn cultuur ontsnappen. Althans, bij het schrijven heb ik er sterk op moet letten om niet het Nederlandse perspectief aan te nemen. Dat is ook meteen een van de nodige eigenschappen om zo goed mogelijk te ondernemen of werken in Roemenië: je eigen culturele standpunt erkennen. Toch gebruik ik soms ons of onze cultuur om te verwijzen naar Nederland en Vlaanderen. De uitspraken zijn dan voor beide geldig. Over mij gaat dit boek overigens niet. Natuurlijk heb ik genoeg op mijn werkplekken gezien en ook van Roemenen gehoord, maar voor Deel I, II en IV ben ik voornamelijk afgegaan op resultaten van (inter)cultureel onderzoek. Voor Deel III ben ik uitgegaan van de ervaringen van anderen: vijf Nederlanders, vier Vlamingen (van wie een anoniem wilde blijven) en een Roemeen.

Roemenen, Nederlanders en Vlamingen vergelijken

Achteraf gezien had ik net zo goed alleen Vlamingen of enkel Nederlanders kunnen interviewen. Alles wat opviel kwam namelijk overeen, ondanks de toch aanzienlijke culturele verschillen tussen beide. In de kern gaat dit boek over de vraag waar je op let als je gaat werken of ondernemen in Roemenië. Om de vergelijking te kunnen

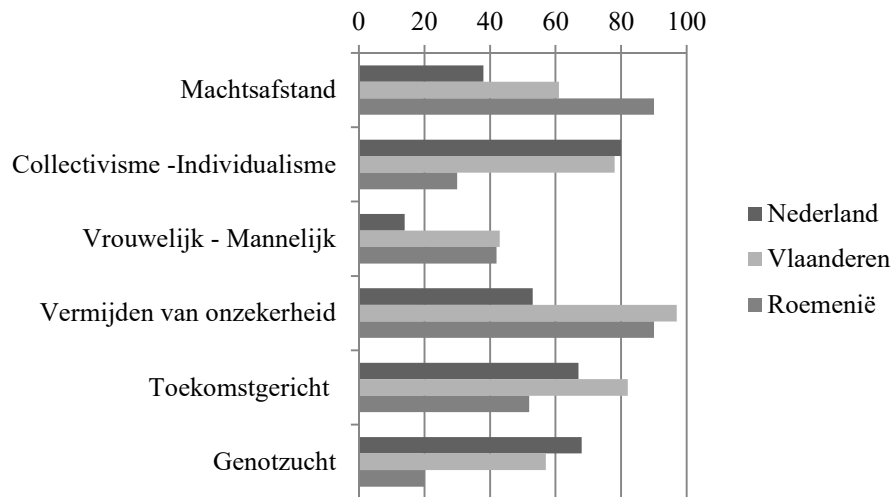
maken, moeten we steeds onze eigen cultuur afzetten tegen de Roemeense. Dit levert een totaalplaatje op van alle cultuurverschillen op de werkvloer. Je vindt dit overzicht terug in Deel I en Deel II. Na het globale beeld, gaan we dieper in op de meest voorkomende verschillen in Deel III. Ten slotte richten we ons in Deel IV kort op de interculturele vaardigheden, die je zullen helpen bij het samenwerken met Roemenen.

Toen ik schreef dat we gaan kijken naar de verschillen in culturele waarden tussen Nederlanders, Vlamingen en Roemenen, was dat simpel gezegd. Iets ingewikkelder verwoord komt dat op het volgende neer: we gaan de landen onderling vergelijken op basis van hoe ze ten opzichte van elkaar scoren op een internationale index van culturele dimensies, zoals geformuleerd door Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede en Michael Minkov in hun boek *Cultures and Organizations* (2010). De wetenschappelijke resultaten in dit standaardwerk op het gebied van interculturele communicatie steunen op zo'n vijftig jaar onderzoek, waarin statistisch onderzoek wordt gecombineerd met theoretische inzichten uit de sociologie. *Cultures and Organizations* vormt mijn hoofdbron voor Deel I en II inclusief de cultuuromschrijvingen. Hiernaast maak ik gebruik van een onderzoek uitgevoerd door de Roemeense Adina Luca in samenwerking met onder meer onderzoeksbureau *Gallup*. Dit onderzoek volgde ook de methode van Geert Hofstede en werd in 2005 gepubliceerd onder de naam *Employeescu*. Verder val ik terug op het studieboek *Culturele waarden*

en communicatie van Marie-Thérèse Claes en Marinel Gerritsen uit 2011 voor het intermezzo, voor het gedeelte over onderhandelen in Deel III en voor Deel IV.

Wat is een culturele dimensie?

Nu we de culturele dimensie genoemd hebben, dienen we haar nog van betekenis te voorzien. Een culturele dimensie is niets meer en niets minder dan een thematische kluwen van waarden. De thema's zijn machtsafstand, individualisme, mannelijkheid, het vermijden van onzekerheid, toekomstgerichtheid en genotzucht. We zullen deze thema's ook in dit boek gebruiken. Onder elk thema staan landen gerangschikt op een indexscore, die van 0 tot 100 loopt (met voor sommige landen een uitloop boven de 100). Een land kan ten opzichte van een ander land hoog of laag scoren op een culturele dimensie, maar is nooit beter of slechter. Hieronder vind je de scores voor Nederland, Vlaanderen en Roemenië. Ze maken in een oogopslag duidelijk dat de culturen verschillen. Hoe de Roemeense cultuur precies verschilt van de onze, lees je in het eerste gedeelte van dit boek. Wat we nu wel alvast bespreken is hoe we de scores uit het onderzoek van Geert Hofstede moeten interpreteren. Zoals gezegd is het belangrijk om er op de juiste manier naar te kijken: we vergelijken Nederland en Vlaanderen niet met elkaar, alleen Nederland en Vlaanderen met Roemenië. Daarom dienen we onderstaand staafdiagram als volgt te lezen:



Op basis van gegevens van Geert Hofstede (2010)

- Roemenië heeft een hogere machtsafstand dan Vlaanderen en Nederland. Roemenen verwachten minder gelijkheid in de samenleving.
- Nederland en Vlaanderen zijn een stuk individualistischer dan Roemenië. Roemenen zijn gericht op de groep.
- Vanuit Vlaams perspectief is Roemenië ongeveer even vrouwelijk. Vanuit Nederland gezien is Roemenië mannelijker; de rolverschillen tussen man en vrouw zijn er duidelijk aanwezig.
- Vanuit Nederland bezien, vermijden Roemenen sterk onzekerheid, vanuit Vlaams perspectief is er niet veel verschil.

- Vanuit Vlaams en Nederlands oogpunt kijken Roemenen minder naar de toekomst bij het bepalen van hun acties.
- Nederlanders en Vlamingen zijn genotzuchtiger dan Roemenen. In Roemenië zijn de maatschappelijke normen strenger.

Culturele waarden op de bedrijfsvloer

Culturele waarden, waar het in de dimensies over gaat, vormen het meest onzichtbare gedeelte van een cultuur. Wanneer je Roemenië slechts een kort bezoek brengt, zullen ze gemakkelijk aan je voorbij gaan. Je ziet vooral de symbolen van de cultuur (bijvoorbeeld standbeelden) en als je iets langer blijft, krijg je ook iets mee van de gebruiken en tradities van het land. Omdat dit boek geen cultuurgids is, laten we deze voor de toerist zichtbare delen van het land achterwege. Een plaats waar de toerist nooit komt, maar de ondernemer en werknemer wel, is de bedrijfsvloer. Je vindt daarom in deel III van dit boek naast de praktische verschillen ook meer over de nationale tradities en gebruiken in het Roemeense bedrijfsleven. Het is belangrijk om te weten dat we ons niet bezighouden met stereotyperingen of vooroordelen. Die zijn het terrein van de sociale psychologie. Het werk van Hofstede is sociologisch. Sociologie is de wetenschap die zich bezighoudt met het bestuderen van maatschappijen. Alle typeringen die je zo ook in dit boek vindt, gelden niet voor alle leden van de betreffende samenleving, maar uitsluitend voor een meerderheid ervan.

Culturen veranderen, maar wel heel langzaam

Nu kun je je natuurlijk afvragen of Geert Hofstedes metingen een momentopname zijn of misschien verouderde informatie; culturen zijn immers constant in beweging. Dit klopt, maar zoals Geert Hofstede stelt, veranderen nationale culturen maar héél langzaam en groeien ze nooit naar elkaar toe. Het kan dus zo zijn dat de hier besproken culturen ondertussen veranderd zijn, maar daarmee verschillen ze nog steeds evenveel van elkaar. Je moet hierbij ook onthouden dat we in dit boek niet zozeer spreken over wat je ziet, maar over wat eraan ten grondslag ligt. Als voorbeeld geef ik twee citaten over Roemenen:

Ze zijn niet gewend om notities te maken tijdens een vergadering, omdat ze menen alles te onthouden. In werkelijkheid wordt achteraf veel vergeten. Je moet ze zeggen: ‘Schrijf dit op.’

Mijn mensen hebben contact met eigenaren en klanten en er wordt heel veel over de telefoon verteld. Ik wil dat ze dat in het CRM-systeem zetten, maar dat gebeurt vaak niet. Dan kom ik in het systeem en heb ik vragen:

‘Wat is hier besproken?’

‘Dit, dit en dit.’

‘Ja, waarom staat dat dan niet in het systeem?’

‘Maar, ik weet het toch.’ Maar ik weet het niet, dus ik kan geen actie ondernemen.

In beide citaten wordt geraakt aan de Roemeense waarde van iets liever

niet opschrijven (meer hierover in het intermezzo). Het eerste citaat komt uit een haalbaarheidsstudie uit 2003, gedaan voor vliegtuigbouwer Fokker. Hiervoor werd een aantal Nederlanders met ervaring in Roemenië geïnterviewd. Het tweede citaat komt uit een gesprek dat ik begin 2020 voor dit boek voerde met Isfahan Doekie, Nederlandse intermediair in onroerend goed. Er zit dus meer dan vijftien jaar tussen de citaten. In die tijd heeft Roemenië een grote moderniseringsslag gemaakt en is het lid geworden van de Europese Unie. Op de mentaliteit hebben deze ontwikkelingen echter weinig effect gehad. Eigenlijk passeerden alle observaties uit het Fokkerrapport ook de revue in de vraaggesprekken die ik voor dit boek voerde. Denk aan: als er iets fout gaat, dan wordt het niet gemeld; beslissingen worden aan de top genomen; de Roemenen zijn niet goed in plannen enzovoort. De verschillen zijn er de afgelopen jaren dus niet kleiner op geworden, maar zeker ook niet groter.

Enkele mededelingen

Ten slotte nog enkele mededelingen die je helpen bij het lezen van dit boek. Zoals gezegd, als ik *ons* schrijf, dan verwijs ik naar Vlamingen en Nederlanders. Wanneer ik spreek over een volk of land, dan heb ik het in feite over de (dragers van) de nationale cultuur. Omdat Geert Hofstede Vlaanderen bij vier van de zes dimensies als nationale cultuur behandelt, doe ik dit ook; alle politieke implicaties achterwege latend. Voor de overige twee dimensies (toekomstgerichtheid en genotzucht)

gaan we af op de cijfers zoals die gelden voor heel België. In dit boek spreek ik voornamelijk over ondernemers, leidinggevenden en medewerkers. In het geval je klant bent van een Roemeens bedrijf of een Roemeense tak van een onderneming, dan zit je in de rol van leidinggevende, dat wil zeggen aan de top van de hiërarchie. Dit maak ik mede op vanuit mijn ervaringen op de Roemeense werkvloer van de afgelopen vijf jaar. Als laatste: ik heb geen literatuurverwijzingen in de lopende tekst opgenomen om de tekst leesbaar te houden. Alle verantwoording vind je in de bibliografie.

Alvast een goede samenwerking met de Roemenen gewenst!

Meer lezen?

Bestel *Samenwerken met Roemenen* bij Kobo.com of Bol.com (e-book) of Amazon.de (paperback).