



Oost-West, elkaar begrijpen *werkt* het best

Inzicht in het cultuurverschil van oosterse medewerkers op
westerse agrarische bedrijven

Afstudeerwerkstuk

Laura Haarman
Aeres Hogeschool Dronten



Oost-West, elkaar begrijpen *werkt* het best

Inzicht in het cultuurverschil van oosterse medewerkers op
westerse agrarische bedrijven

Afstudeerwerkstuk

Naam student: Laura Haarman
Opleiding: Dier en veehouderij
Major: Dier en veehouderij
Plaats: Dronten
Datum: 13 augustus 2018
Afstudeerdocent: Mevrouw J. Wolters

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Oost-West, elkaar begrijpen *werkt* het best'. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de Aeres Hogeschool in Dronten, opleiding Dier- en Veehouderij. Het onderzoek voor deze scriptie is uitgevoerd in Portugal, waar ik stage heb gelopen bij familie Groot. Van half maart tot half mei 2018 heb ik stage gelopen en gewerkt aan mijn onderzoek in Portugal. In de maanden juni en juli heb ik dit werkstuk verder uitgewerkt in Nederland.

Samen met mijn afstudeerdocent Mevrouw Wolters en stagebegeleidster Annemarie Groot is het onderwerp en de onderzoeksvraag tot stand gekomen. Zowel Mevrouw Wolters als Annemarie Groot hebben mij goed begeleid en ondersteund tijdens dit traject. Zij hebben steeds mijn vragen beantwoord zodat ik verder kon met mijn onderzoek. Naast Mevrouw Wolters en Annemarie Groot wil ik ook Leon Buijnink en Ferry van Enthoven bedanken voor het meewerken aan het diepte-interview dat ik bij ze afgenomen heb. Tot slot wil ik mijn ouders bedanken voor hun betrokkenheid en het meedenken.

Naar aanleiding van een eerdere beoordeling is de verkregen feedback verwerkt. Via deze weg wil ik de eerste en de tweede beoordelaar vragen hoofdstukken 1 en 2 opnieuw te beoordelen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Laura Haarman

Dronten, 13 augustus 2018

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
Abstract	6
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	7
Hoofdstuk 2 Aanpak	11
2.1 Hoofd- en deelvragen	11
Hoofdstuk 3 Resultaten	13
3.1 Het verschil in denkwijze en levensovertuiging	13
3.2 Het verschil in samenleving en communicatie	16
3.3 Het Hofstede-model	19
3.4 Het Aziatische bedrijfsleven en de beroepspraktijk	22
3.5 Ervaringen van westerse werkgevers	25
Hoofdstuk 4 Discussie.....	27
Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen	30
5.1 Conclusies	30
5.2 Aanbevelingen	31
6. Literatuurlijst	32
Bijlage 1 Interviewvragen	35
Bijlage 2 Checklist schriftelijk rapporteren.....	36

Samenvatting

Op agrarische bedrijven in verschillende westerse landen kampt men met een arbeidstekort uit de eigen bevolking. Er is een stroom waarneembaar van oosterse arbeidsmigranten naar het Westen. Voor westerse werkgevers kan het lastig zijn met oosterse medewerkers om te gaan omdat de oosterse cultuur verschilt van de westerse. Van de oosterse cultuur is bij westerse werkgevers nog weinig bekend. Daarom is de volgende hoofdvraag opgesteld:

“Hoe kunnen westerse werkgevers rekening houden met de oosterse cultuur in hun manier van communiceren met en leidinggeven aan Aziatische medewerkers?”

De cultuurverschillen zijn onderzocht aan de hand van literatuur, deze informatie wordt ondersteund door diepte-interviews.

De oosterse cultuur blijkt op veel vlakken te verschillen en soms zelfs tegenovergesteld te zijn van de westerse cultuur. Zo zijn er verschillen in de denkwijze, levensovertuigingen, samenleving en communicatie. Het Hofstede-model onderbouwt deze verschillen en vult ze wat aan. Het Aziatische bedrijfsleven verschilt op meerdere vlakken van die in het Westen. Afgenomen diepte-interviews bij Nederlandse werkgevers in Portugal bevestigen de aanleiding van het onderzoek.

In de discussie zijn een aantal kritische punten opgemerkt waardoor dit onderzoek verder verbeterd kan worden. Deels is het al verbeterd ten aanzien van de vorige versie, maar het kan altijd verder verbeterd worden door middel van uitgebreider onderzoek. Kritische punten voor dit onderzoek zijn de generalisatie van de begrippen oost en west, het beperkte aantal afgenomen diepte-interviews en de verschillen in het werk op agrarische bedrijven en al dan wel of niet directe samenwerking met de baas.

De betekenis voor de beroepspraktijk kan worden geformuleerd in vijf adviezen:

1. Bouw vertrouwen op
2. Heb geduld
3. Geef exacte instructies
4. Geef persoonlijke aandacht
5. Let op non-verbale communicatie

Aanbevolen wordt, voor Nederlandse werkgevers die zelf hun Thaise en Indische personeel aansturen, dit advies mee te nemen in de communicatie met en het leidinggeven aan hun medewerkers. Voor andere westerse werkgevers of Nederlandse werkgevers met ander oosters personeel is het raadzaam een vervolgonderzoek op te starten en dit te betrekken op de desbetreffende oosterse of westerse landen.

Abstract

At agricultural companies in various western countries, people are struggling with a labor shortage from their own population. There is a flow of eastern labor migrants to the West. For Western employers it can be difficult to deal with Eastern employees, because the Eastern culture is very different from the Western one. In addition, little is known about Eastern culture among western employers. That is why the following main question has been formulated:

"How can Western employers take into account the Eastern culture in their way of communicating and managing Asian staff?"

The cultural differences were examined on the basis of literature, and substantiated with in-depth interviews.

The Eastern culture appears to differ in many ways, and sometimes even the opposite of the Western culture. There are many differences in way of thinking, life beliefs, society and communication. The Hofstede-model substantiates these differences and complements them. Asian business also differs from that in the West on several levels. In-depth interviews with Dutch employers in Portugal confirm the reason for the research.

A number of critical points have been noted in the discussion, which can further improve this research. In part it has already improved compared with the previous version, but it can always be further improved by more extensive research. Critical points for this research are the generalization of the terms East and West, the limited number of in-depth interviews and the differences in work on agricultural farms and whether or not direct cooperation with the boss.

The meaning for professional practice can be formulated in five recommendations:

1. Build trust
2. Have patience
3. Give exact instructions
4. Give personal attention
5. Pay attention to non-verbal communication

Recommended for Dutch employers who manage their Thai and Indian staff, is to include these five tips in communication with and management of their employees. For other Western employers or Dutch employers with other Eastern staff it is advisable to start a follow-up study to involve the concerned Eastern or Western countries.

Hoofdstuk 1 Inleiding

Op agrarische bedrijven in verschillende westerse landen kampt men met een arbeidstekort uit de eigen bevolking. Dit komt door afnemende interesse van de eigen bevolking om in de agrarische sector te werken (Baltus, 2009). Om dit arbeidstekort uit de eigen bevolking op te vullen zijn agrarische ondernemers aangewezen op buitenlandse arbeidskrachten. Opvallend is hierbij de toestroom van arbeidskrachten uit Azië (United Nations, 2017). Over deze groep arbeidskrachten is nog weinig bekend. Door wereldwijde schaalvergroting in de agrarische sector zal de behoefte aan buitenlandse arbeidskrachten verder toenemen (Baltus, 2009).

De aanleiding voor de keuze van het onderwerp 'cultuurverschil tussen Oost en West op de werkvloer' is de vraag van de eigenaren van een melkveebedrijf in Portugal. De eigenaren constateren dat de manier waarop men gewend is met werknemers om te gaan niet hetzelfde effect heeft op hun Aziatische medewerkers. Er is iets aan de hand dat het verschil maakt. De eigenaren vermoeden dat het aan het cultuurverschil ligt.

Het aantal internationale migranten wereldwijd is de afgelopen jaren in een hoog tempo gestegen. Volgens het internationale migratierapport uit 2017 opgesteld door de United Nations, waren er in het jaar 2000 nog 173 internationale migranten. Dit is in tien jaar met een kwart toegenomen naar 220 miljoen in 2010. Vervolgens nam dit tot 2017 weer toe met bijna weer een kwart, tot 258 miljoen. Dit betekent dat het aantal internationale migranten met 85 miljoen, oftewel 50 procent is toegenomen van 2000 tot 2017 (United Nations, 2017).

Internationale immigranten zijn mensen die in een ander land dan hun geboorteland wonen (Stravens, 2016). Migratie wordt beïnvloed door economische, ecologische, politieke en sociale factoren. Denk aan betere baankansen of een beter inkomen in het land waarnaar geëmigreerd wordt, een beter milieu om in te leven (veiligheid, i.v.m. politiek) of familiehereniging (OECD, 2017).

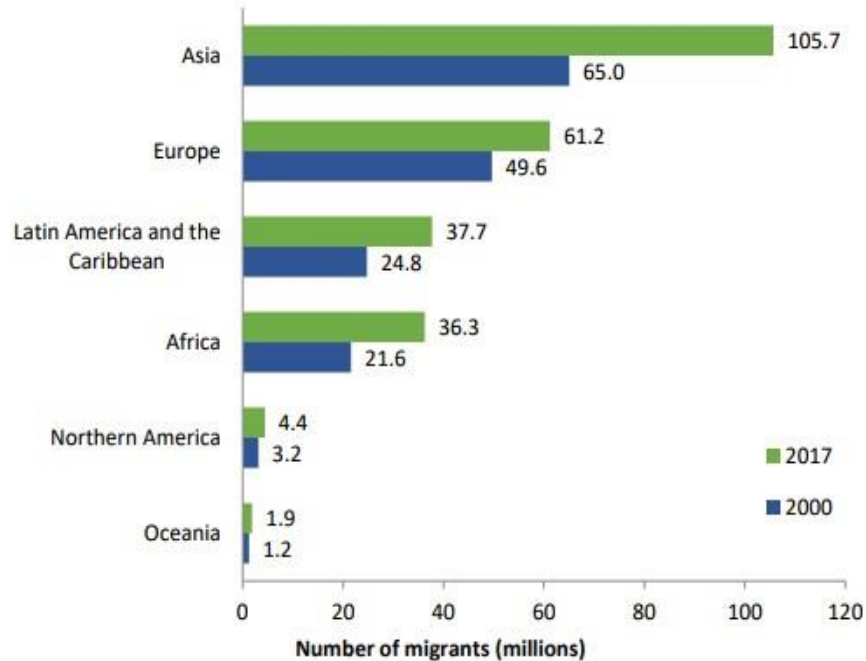
In tabel 1 is te zien dat het grootste deel van de internationale migranten uit Azië komt. Van de totale 258 miljoen migranten in 2017 komen 106 miljoen mensen uit Azië. Dit komt neer op maar liefst 41 procent van het totaal. Na de Aziaten zijn de Europeanen met 23 procent en de Afrikanen met 14 procent de volken die het meest emigreren (United Nations, 2017).

Tabel 1: Aandeel van werelddelen in internationale migranten per herkomst (in duizenden) (United Nations, 2017)

	Total population	Percentage of global population	International migrants by origin	Percentage of international migrants
World	7,550,262	100.0	257,715	100.0
Africa	1,256,268	16.6	36,266	14.1
Asia	4,504,428	59.7	105,684	41.0
Europe	742,074	9.8	61,191	23.7
Latin America and the Caribbean	645,593	8.6	37,720	14.6
Northern America	361,208	4.8	4,413	1.7
Oceania	40,691	0.5	1,880	0.7
Unknown	n/a	n/a	10,560	4.1

Sinds het jaar 2000 is het aantal internationale immigranten wereldwijd met 85 miljoen toegenomen. In figuur 1 is te zien dat deze stijging al bijna voor de helft toe te schrijven aan de Aziaten met een toename van 40,7 miljoen. Afrika volgt met 14,7 miljoen, Latijns-Amerika en het Caribisch gebied met 12,9 miljoen en Europa met 11,6 miljoen. Relatief gezien vertoont Afrika de grootste stijging van 68 procent Afrikaanse immigranten in 2017 ten opzichte van 2000. Azië volgt met 62 procent, Latijns Amerika en het Caribisch gebied met 52 procent en Oceanië met 51 procent (United Nations, 2017).

Figuur 1: Aantal internationale migranten per werelddeel van herkomst, 2000 en 2017 (United Nations, 2017)



Er kan gemigreerd worden binnen een werelddeel, maar Aziaten trekken veelal buiten hun werelddeel. Uit cijfers van 2017 bleek dat bijna de helft naar Europa emigreert. Noord-Amerika is daarna de populairste bestemming. Een klein deel emigreert naar Oceanië (United Nations, 2017).

Naast het werelddeel Azië in z'n algemeenheid telt het ook de meeste landen waaruit de meeste mensen geëmigreerd zijn: van de twintig landen waaruit de meeste mensen geëmigreerd zijn in 2017, vallen er elf onder Azië. India en Thailand staan daarvan aan kop (United Nations, 2017).

De meeste internationale Aziatische migranten zijn arbeidsmigranten (Hanami, 2000).

Arbeidsmigranten zijn mensen die hun land verlaten, doorgaans op vrijwillige basis, om in een ander land (beter betaald) werk te vinden, met als doel geld te verdienen om hun eigen omstandigheden te kunnen verbeteren (Stravens, 2016). Aziatische arbeidsmigranten nemen hun cultuur logischerwijs mee naar het land van immigratie. Dit kan voor werkgevers van een westerse nationaliteit lastig zijn om mee om te gaan, omdat de oosterse cultuur op veel vlakken verschilt en soms zelfs tegengesteld is aan de westerse cultuur (ADB et al, 2017).

Dit onderzoek is relevant omdat er beperkt onderzoek is gedaan naar Aziatische arbeidsmigranten en er wel een stijging is van Aziatische arbeidsmigranten in het Westen. De doelgroep van dit onderzoek zijn westerse werkgevers die werken met Aziatisch personeel of overwegen om met Aziatisch personeel te gaan werken. Dit onderzoek is van toegevoegde waarde voor de doelgroep om de Aziatische cultuur te leren begrijpen en deze kennis mee te nemen in de manier van communiceren en leidinggeven. Hierdoor kunnen problemen in de communicatie en fouten in het werk worden voorkomen.

Cultuur betekent volgens Hofstede (2003) een collectieve mentale programmering van het brein van de mens die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van andere. Met mentale programmering bedoelt Hofstede patronen van denken, voelen en handelen. Iemands gedrag wordt maar voor een deel bepaald door zijn of haar mentale programmering: de mens beschikt over een fundamenteel vermogen om daarvan af te wijken en te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief of onverwacht zijn. De mentale programmering waar vanaf nu over gesproken wordt geeft alleen aan welke reacties waarschijnlijk en begrijpelijk zijn van iemands verleden (Hofstede, 2003).

Schneider en Barsoux (2003) vergelijken het verkennen van cultuur met het verkennen van de oceaan. Ze onderscheiden de zichtbaarheid van cultuur in drie lagen. Aan het oppervlak zijn gedrag en rituelen zichtbaar, de daaronder liggende normen en waarden kunnen worden achterhaald en de onderste laag met veronderstellingen kan alleen worden geïnterpreteerd uit de bovenste twee lagen. Het is dus niet in één opzicht duidelijk wat iemands cultuur inhoudt (Browaeyts & Price, 2011).

Mensen in verschillende culturen nemen op een andere manier beslissingen, ze nemen andere afwegingen mee en laten belangen anders wegen als ze een beslissing nemen. Ze stellen teams op een andere manier samen, hechten verschillend belang aan procedures en regels en communiceren op verschillende manieren. Zaken als verwarring, misverstand en mogelijk irritatie liggen dan op de loer (Garten, 2011).

‘Verschillen in denken, maar gemeenschappelijke problemen’ schrijft Hofstede (2003) in de eerste bladzijde van zijn boek ‘Allemaal andersdenkenden’. Het is voor niemand prettig wanneer er de sfeer niet goed is op de werkvloer: voor zowel de werkgever als de werknemers niet. Er wordt door verschillende culturen anders gedacht, maar iedereen streeft naar hetzelfde doel binnen een bedrijf (Hofstede, 2003).

Oosterlingen steken anders in elkaar dan westerlingen, dit vraagt dan ook een andere benadering op de werkvloer dan westerse werkgevers gewend zijn. De knowledge gap, het onbekende, is dus de oosterse cultuur.

Familie Groot is een Nederlands gezin dat een melkveebedrijf runt in Portugal. Ze werken al jaren met Aziatische medewerkers op hun bedrijf. De familie Groot heeft in die tijd gemerkt dat de westerse manier van leidinggeven niet het gewenste effect heeft bij de Aziatische medewerkers. Ze zijn op zoek naar hoe zij hun westerse manier van leidinggeven kunnen aanpassen op de oosterse cultuur. Ze hebben echter beperkte kennis van op welke vlakken de oosterse cultuur verschilt van de westerse cultuur en wat dit betekent voor de beroepspraktijk. Familie Groot staat voor het volgende handelingsvraagstuk:

“Hoe kan ik rekening houden met de oosterse cultuur in het leidinggeven aan met mijn Aziatische medewerkers, zodat de communicatie op de werkvloer verbetert?”

Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een onderzoeksrapport dat door bedrijven gebruikt kan worden om de cultuur en het daaruit voortkomende gedrag van oosterse medewerkers beter te begrijpen, zodat de manier van leidinggeven daarop aangepast kan worden. Door beter begrip wordt gewerkt aan betere communicatie. Dit doel kan vertaald worden naar de volgende hoofdvraag:

“Hoe kunnen westerse werkgevers rekening houden met de oosterse cultuur in hun manier van communiceren met en leidinggeven aan Aziatische medewerkers?”

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de er vijf deelvragen gedefinieerd. De deelvragen zijn gaandeweg het uitwerken en verbeteren van dit onderzoek aangepast omdat het cultuurverschil zich op meer verschillende vlakken bleek te bevinden dan van tevoren gedacht. Tijdens het verbeteren van dit onderzoek is er veel informatie bijgekomen en om dit overzichtelijk weer te geven zijn er ook een aantal deelvragen bijgekomen. De vroegere deelvraag over het cultuurverschil tussen Oost en West is opgesplitst in drie deelvragen die elk een cultuurverschil op een ander vlak belichten. Namelijk de denkwijze en levensovertuigingen, de samenleving en communicatie en het bedrijfsleven en de beroepspraktijk. Met de deelvraag over het bedrijfsleven en de beroepspraktijk wordt ook de link gelegd met de betekenis van de resultaten in het werkveld, iets wat in een voorgaande versie van dit rapport nog miste. De deelvragen over het Hofstede-model en de ervaringen van westerse werkgevers met Aziatisch personeel zijn onveranderd gebleven.

De vijf deelvragen zijn als volgt:

- Deelvraag 1: Waarin verschilt de oosterse denkwijze van de westerse denkwijze en welke levensovertuigingen gelden er in het Oosten?
- Deelvraag 2: Waarin verschilt de oosterse samenleving van de westerse samenleving en wat betekent dit voor de communicatie in beide culturen?
- Deelvraag 3: Wat zegt het Hofstede-model over de zes dimensies voor de oosterse cultuur, vergeleken met die in de westerse cultuur?
- Deelvraag 4: Hoe ziet het oosterse bedrijfsleven eruit en wat betekent dit voor de voor de omgang met Aziatische medewerkers in de beroepspraktijk?
- Deelvraag 5: Wat zijn de ervaringen van westerse werkgevers met Aziatisch personeel?

Hoofdstuk 2 Aanpak

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is uitgevoerd om een antwoord op de deelvragen en uiteindelijk de hoofdvraag te kunnen geven. De gebruikte onderzoeksmethode is kwalitatief van aard. Het onderzoek is namelijk gebaseerd op literatuur en de uitkomsten van diepte-interviews.

2.1 Hoofd- en deelvragen

De volgende hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van de daarna genoemde deelvragen:

“Hoe kunnen westerse werkgevers rekening houden met de oosterse cultuur in hun manier van communiceren met en leidinggeven aan Aziatische medewerkers?”

Hieronder wordt per deelvraag vermeld hoe deze precies beantwoord wordt.

Deelvraag 1: Waarin verschilt de oosterse denkwijze van de westerse denkwijze en welke levensovertuigingen gelden er in het Oosten?

Door middel van literatuuronderzoek van boeken en op internet is de oosterse en de westerse denkwijze beschreven. De oosterse denkwijze houdt verband met de daar geldende levensovertuigingen. De grootste levensovertuigingen die gelden in Thailand en India zijn beschreven, omdat dit de landen zijn waar de meeste arbeidsimmigranten in de agrarische sector vandaan komen. Deze levensovertuigingen zijn het boeddhisme en het hindoeïsme.

Deelvraag 2: Waarin verschilt de oosterse samenleving van de westerse samenleving en wat betekent dit voor de communicatie in beide culturen?

Er is beschreven hoe oosterse en westerse samenlevingen zijn ingesteld, wat de norm is hoe men zich gedraagt en waar dit vandaan komt. Wat voor samenleving het is hangt nauw samen met de manier waarop ze communiceert. Daarom komen de verschillen in communicatie bij dit onderdeel ook aan bod.

Deelvraag 3: Wat zegt het Hofstede-model over de zes dimensies over de oosterse cultuur vergeleken met de westerse cultuur?

Door de website van Hofstede Insights te raadplegen is een vergelijking gemaakt tussen de desbetreffende westerse en oosterse landen, op de volgende dimensies:

- Machtsafstand index
- Individualisme versus collectivisme
- Masculiniteit versus feminisme
- Onzekerheidsvermijdingsindex
- Langetermijnnoriëntatie versus kortetermijnnoriëntatie
- Genot versus strikte regels

Deze deelvraag dient vooral ter onderbouwing en aanvulling van de andere deelvragen. Het Hofstede-model is een handige en betrouwbare tool om informatie te verzamelen over de culturen per land, gericht op het ontwikkelen van een geschikte organisatie- en leiderschapstijl.

Deelvraag 4: Hoe ziet het oosterse bedrijfsleven eruit en wat betekent dit voor de omgang met Aziatische medewerkers in de beroepspraktijk?

In deze deelvraag is beschreven hoe men in Azië omgaat met conflicten op de werkvloer, met macht of met tijd. Daarna is de koppeling naar de beroepspraktijk gemaakt. Er is beschreven waar Aziaten behoefte aan hebben in het werkveld en ook waaraan vooral niet.

Deelvraag 5: Wat zijn ervaringen van westerse werkgevers met oosters personeel?

Deze deelvraag heeft een ondersteunde functie op de andere deelvragen. Door middel van diepte interviews is geïnformeerd naar de ervaringen van westerse werkgevers met hun Aziatische personeel. Het onderzoek is uitgevoerd in Portugal. Vanwege relatief eenvoudige toelatingseisen die voortkomen uit een handelsovereenkomst die Azië vier jaar geleden heeft gesloten met Portugal, werken er tegenwoordig veel Aziaten in Portugal. Bij drie ondernemers met Aziatisch personeel is een diepte-interview afgenomen over hun ervaringen met het Aziatische personeel. De interviewvragen zijn weergegeven in bijlage 1.

Hoofdstuk 3 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten per deelvraag beschreven. Dit hoofdstuk is onderverdeeld in paragrafen, waarin elke paragraaf een deelvraag vertegenwoordigt.

3.1 Het verschil in denkwijze en levensovertuiging

De eerste deelvraag is: “Waarin verschilt de oosterse denkwijze van de westerse denkwijze en welke levensovertuigingen gelden er in het Oosten?”

Om deze deelvraag te beantwoorden is er een literatuurstudie gedaan. Uit deze studie blijkt dat er meerdere tegenstellingen zijn in de oosterse en westerse denkwijze. De oosterse denkwijze houdt nauw verband met daar geldende levensovertuigingen. Het verschil in denkwijze en de twee grootste levensovertuigingen in Thailand en India, het hindoeïsme en boeddhisme, worden toegelicht in deze paragraaf.

Denkwijze

Zowel Garten (2011) als Düring (2018) herleiden alle andere tegenstellingen in de twee culturen uit het verschil in denkwijze, dat zij de kern van alle tegenstellingen noemen. De denkwijze bepaalt hoe men de wereld om zich heen ziet en hoe men menselijk gedrag en gebeurtenissen verklaart. De denkwijze hangt nauw samen met de betekenis die Hofstede aan het begrip cultuur geeft: ‘de collectieve programmering van het brein, die leden van de ene groep onderscheidt van een andere groep’ (Hofstede, 2012).

Garten beschrijft in Hoofdstuk 7 van zijn boek ‘Werken met andere culturen’ de oosterse en westerse denkwijze. Westerlingen gaan ervan uit dat menselijk gedrag verklaard kan worden door duidelijke en logische redenen. Oosterlingen beschouwen menselijk gedrag daarentegen in een bredere context, naar de relatie en interactie met de omgeving. De wereld kan vanuit een oostelijk denkkader niet begrepen worden vanuit de som der delen, maar alleen vanuit het geheel. Dit wordt ook wel de holistische benadering genoemd. De wereld is volgens oosterlingen te complex om in regels en categorisaties uit te drukken. Gebeurtenissen zijn nu eenmaal onbegrijpbaar en niet alle problemen zijn met formele logica op te lossen. Westerlingen daarentegen, willen zaken over het algemeen graag ontleden en analyseren en vervolgens categoriseren. De westerse logica zegt dat als het ene uiterste waar is, het andere uiterste wel onwaar móét zijn. Duidelijkheid scheppen, dat willen westerlingen graag. Dit staat dus haaks op de holistische oosterse benadering, waarin wordt geaccepteerd dat niet alles te verklaren valt.

Levensovertuiging

Wat nauw verband houdt met de denkwijze is de levensovertuiging. De twee grootste levensovertuigingen van Aziatische arbeidsmigranten in de agrarische sector zijn bestudeerd; het boeddhisme en het hindoeïsme. Hierin is een scheiding per land waarneembaar: 94 procent van de Thaise bevolking is boeddhist, en 80 procent van de Indiase bevolking is hindoeïstisch. Deze twee levensovertuigingen tonen overeenkomsten. Zo geloven zowel aanhangers van het boeddhisme als van het hindoeïsme in karma en reïncarnatie. Dit betekent dat de wereld waarin men herboren wordt alles te maken heeft met acties die men begaat in het huidig leven (Indianet, 2018; Indiaweb, 2018). De levensovertuigingen laten naast dezelfde insteek ook onderlinge verschillen zien, daarom worden ze allebei apart toegelicht.

Boeddhisme in Thailand

Het boeddhisme is een levensbeschouwelijke en religieuze stroming, gesticht door Gautama Boeddha, die in de 6e eeuw v. Chr. in het Noorden van India leefde. Hoewel het boeddhisme in India is ontstaan is het daar geleidelijk verdwenen en heeft het zich in andere delen van Azië verspreid (Karma Eusel Ling, 2018).

Het boeddhisme is ontstaan uit het hindoeïsme. Boeddhisten geloven dat men bevrijd kan worden uit de cirkel van wedergeboortes door het volgen van de door Boeddha onderwezen "middenweg". De belangrijkste aspecten van deze middenweg zijn het uitbannen van alle materiele verlangens, ethisch gedrag, en het ontwikkelen van de geest. De oorspronkelijke naam van het boeddhisme is "Boeddha-sasana", wat 'de leer van de Boeddha' betekent. De kern van deze leer is inzicht krijgen in het menselijk lijden, en de weg om dit lijden op te heffen (Boulanger, 2018; Karma Eusel Ling, 2018).

Voor het boeddhisme gelden vier edele waarheden:

1. Er is lijden en ontevredenheid in het leven
2. Er is een oorzaak voor dit lijden: verlangens en hunkering
3. Er is een einde aan dit lijden en bevrijding mogelijk
4. Er is een weg die hier naar toe leidt: Het Achtvoudige Pad (Boulanger, 2018).

De vier edele waarheden beschrijven het lijden, de oorzaak hiervan, de mogelijkheid om er van verlost te worden, en de weg om deze verlossing te bereiken. De begrippen 'lijden' en 'verlangen' hebben in het westen een concrete betekenis. Bij lijden wordt gedacht aan zaken als ziekte, verlies en wanhoop. Met verlangen bedoelen westerlingen over het algemeen het verlangen naar concrete zaken, zoals een groter huis, veel geld of macht en aanzien. In het boeddhisme hebben deze begrippen een bredere en subtielere betekenis. Lijden betekent dat het leven onvolmaakt is. Dit leidt tot het verlangen dat de zaken anders zijn dan ze zijn. De vier edele waarheden beschrijven het inzicht in het lijden en de mogelijkheid van verlossing. Het edele Achtvoudige Pad beschrijft de middenweg waardoor verlossing van het lijden mogelijk is (Boulanger, 2018; Karma Eusel Ling, 2018).

Het Achtvoudige Pad is als volgt:

1. Juiste begrip: De leer van Boeddha begrijpen.
2. Juiste houding: Vriendelijkheid.
3. Juiste woorden: Geen leugens en kwaadspreken.
4. Juiste daden: Geen mensen of dieren kwaad doen.
5. Juiste werk: Werk doen waar mensen niet onder lijden.
6. Juiste inspanning: Nadenken voordat je wat doet.
7. Juiste bedachtzaamheid: Waakzaam zijn.
8. Juiste meditatie: Zorgen voor kalmte en concentratie (Boulanger, 2018).

Het boeddhisme heeft het over schadelijke gedachten en emoties, dit zijn hechting, woede en trots en worden volgens het boeddhisme veroorzaakt door een onjuist begrip van de werkelijkheid (Boulanger, 2018).

Hindoeïsme in India

Het hindoeïsme komt voort uit India en is daar ook nog steeds het grootst. Het wordt vaak gezien als de oudste godsdienst ter wereld, of dit ook daadwerkelijk klopt is niet zeker. Het Hindoeïsme is een overkoepelende term, die een groot aantal geloofsovertuigingen en rituelen bevat. Men kan het heilige op verschillende manieren bereiken. Sinds de 19^e eeuw is het hindoeïsme de verzamelnaam geworden, die wordt gegeven aan alle godsdiensten van Indiase oorsprong (Boulanger, 2018).

Onderzoek naar de opvattingen vanuit het hindoeïsme leidt tot de eerder genoemde holistische visie. De eenheid van alle dingen, zoals de kosmos, het menselijk lichaam en de maatschappij, staat centraal. Ook worden er vele goden aanboden, voor elke waarde is wel een andere god. Daarnaast kent het hindoeïsme ook heilige dieren met op nummer één de koe. Koeien worden gezien als vriendelijke, moederlijke wezens die mensen steunen door melk te geven. Ze worden geëerd omdat ze gezien worden als waardevol. Rundvlees wordt dan ook absoluut niet gegeten door hindoeïsten. Een ander kenmerkend aspect voor het hindoeïsme is de kastencultuur. Hier wordt het volgende kopje aan geweid (Boulanger, 2018; Indianet, 2002; Indiaweb, 2018).

Kastencultuur

In India heerst een kastencultuur, welke voortkomt uit het hindoeïsme. Een kastencultuur betekent de opdeling van de samenleving in ongelijke sociale lagen, de 'kasten'. Een hindoe moet deze plaats zonder protest accepteren en het beste ervan maken (in een leven kan niet van kaste gewijzigd worden). De vier hoofdkasten zijn:

- Brahmanen: de priesters en geleerden
- Kshatriya: de strijders en heersers
- Vaisjas: de handelaren en boeren
- Sjudras: de burgers en arbeiders (Indiaweb, 2018).

In een kastencultuur zegt de naam van een persoon veel over zijn achtergrond. Wanneer een persoon zijn naam vertelt, weet men waar die persoon vandaan komt, tot welke kaste hij behoort (bij een kaste horen bepaalde achternamen) en daarmee ook welk beroep hij waarschijnlijk uitoefent. Het belangrijkste is echter dat de persoon die het vraagt weet of hij hoger of lager staat dan de ander (Indiaweb, 2018).

Naast de mensen in de kasten is er nog een grote groep mensen die tot geen enkele kaste behoren: de kastelozen of onaanraakbaren. Deze mensen worden letterlijk niet aangeraakt door mensen uit een kaste. Ze doen het smerigste werk en worden dan ook als onrein beschouwd (Indiaweb, 2018).

In de jaren '50 werd discriminatie op basis van kaste in India officieel verboden. Toch is de maatschappij op dezelfde basis blijven werken. Vooral op het platteland is het kastenstelsel nog volop in werking en zal iemand uit een hogere kaste nooit met iemand uit een lagere kaste trouwen of een baan accepteren die onder zijn kastenniveau is. Zeventig procent van de Indiërs woont op hetzelfde platteland (Indiaweb, 2018).

3.2 Het verschil in samenleving en communicatie

De oosterse samenleving kent verschillende tegenstellingen met de westerse samenleving. In deze paragraaf wordt elke tegenstelling apart besproken.

Individueel versus collectief

Het verschil in individuele versus collectieve samenleving wordt gelijk duidelijk als men in beide culturen zou vragen wat voor hen succes is. Westerlingen hebben daar een individueel beeld bij, zoals de realisatie van persoonlijke doelen. Zij ontlelen daaraan trots en bewondering van anderen. In het Oosten denkt men aan het succes van de groep waarvan deel uitgemaakt wordt. Persoonlijke trots wordt niet gewaardeerd en zelfs afgekeurd in Azië. Aziaten ontlelen hun trots aan het in harmonie leven met de groep waarvan men deel uitmaakt. Het individuele belang is ondergeschikt aan het collectieve. Beslissingen over het individu worden altijd gezamenlijk genomen met de groep waartoe men behoort. Men is volkomen loyaal aan deze groep en helpt en beschermt elkaar binnen de groep (Garten, 2011).

De verklaring voor dit verschil in individuele versus collectieve samenleving is te herleiden uit het verleden. De Grieken gingen toen al uit van een individueel mensbeeld: mensen waren vrij in hun keuzes en droegen eigen verantwoordelijkheid voor hun levens. Ze ontwikkelden zich individueel, gingen met elkaar in debat en maten elkaars individuele krachten in sporttoernooien. Dat was in het Oosten wel anders. Mensen leefden, in de traditie van filosoof Confucius (551-479 v.Chr.), in een complex systeem van sociale verplichtingen en hiërarchie. Denk hierbij ook aan de kastencultuur in India beschreven in paragraaf 3.1. Het collectief van familie, filosofie en nationaliteit was belangrijker dan het individu. Harmonie werd te allen tijde verkozen boven het openlijk uitdragen van standpunten (Garten, 2011).

Collectivistische samenlevingen kennen doorgaans meer hiërarchie dan individualistische samenlevingen. Uitgangspunten in de Aziatische cultuur zijn dat een leider wijs en goed is en dat het volk loyaal en trouw is. In het bedrijfsleven heerst een strenge hiërarchie. De baas is de absolute leider, die niet tegengesproken dient te worden. In het gezin heerst de man over de vrouw, en volgen kinderen zonder vragen de wensen van de ouders op en zorgen later voor hun ouders. In vriendschap is men elkaars gelijke: vrienden helpen elkaar (Garten, 2011).

In het onderwijs ligt de focus op andere vlakken in de twee culturen. Waar in het Westen creativiteit gestimuleerd wordt, gaat het in het Oosten puur om hard werken. Leerlingen worden onderwezen vanuit de overtuiging: 'niks is moeilijk als je maar hard genoeg oefent'. Ze krijgen veel huiswerk en ze dienen dit zonder meer aan te nemen en zo goed mogelijk uit te voeren. In het Westen wordt leerlingen geleerd om niet automatisch alles wat ze horen als waarheid aan te nemen. Ze worden geleerd om zelf kritisch te denken. Ook wordt leerlingen geleerd een eigen mening te vormen en deze te uiten door te debatteren. Zelfvertrouwen vinden westerlingen daarbij een waardevol goed. Deze kritische houding en het uitdragen van de eigen mening is in het Oosten juist niet gewenst. Daar mag niet getwijfeld worden aan de waarheid van informatie die door de docent gegeven wordt en er wordt ook niet gevraagd om de eigen mening van leerlingen. Oosterlingen hebben waardering voor kwaliteiten als bescheidenheid en het zich ondergeschikt kunnen opstellen (Bruin, 2007; Michellini, 2018; Tan, 2018).

De westerse samenlevingen staan bekend om haar openheid omdat er open gepraat wordt over gevoelige onderwerpen zoals seks, gender en discriminatie. In Azië zijn dergelijke onderwerpen nog steeds een taboe (Michellini, 2018; Tan, 2018).

Communicatie: direct versus indirect

Westerlingen zijn direct in hun communicatie. Ze zeggen wat ze vinden en zijn over het algemeen straight to the point. In Azië is de communicatie grotendeels indirect, zoals in veel collectivistische culturen. De manier waarop men wat zegt is belangrijker dan welke woorden men gebruikt. Aziaten zijn erg alert op de gevoelens en emoties van een ander. Zij vinden ook dat de ontvanger verantwoordelijk is voor het begrijpen van wat de zender zegt. Deze oriëntatie staat haaks op de westerse, waar ervan uitgegaan wordt dat de zender duidelijk moet spreken en articuleren, zodat hij kan worden begrepen door de ontvanger. In de oosterse cultuur houden mensen dan ook meer rekening met de gevoelens, wensen en behoeftes van anderen (Garten, 2011).

In de westerse maatschappij is liegen een slechte eigenschap. Volgens de Christelijke normen en waarden is het zelfs een zonde, die gelijk staat aan bijvoorbeeld stelen. Aziaten interpreteren liegen niet zoals westerlingen dat doen. Aziaten vertalen het liever als 'de juiste omgangsvorm'. Ze zien het als een acceptabel middel om iemand niet teleur te stellen of te kwetsen. Er is zelfs een spreekwoord uit Thailand dat vrij vertaald wordt als: "Als een leugen kan voorkomen dat je iemand verdriet doet, dan is een leugen beter dan de waarheid". Aziaten hebben dan ook weinig moeite met liegen. Ze doen het tenslotte om niemand gezichtsverlies te laten leiden. Gezichtsverlies is het grootste kwaad in Azië (Kern, 2018).

Non-verbale communicatie: de verschillen tussen Oost en West

Over het algemeen is 70 procent van de communicatie nonverbaal (TVCN, 2018). Eerder in dit hoofdstuk is besproken dat in collectivistische samenlevingen zoals Azië meer indirect gecommuniceerd wordt, waarbij de manier waarop men wat zegt belangrijker is dan welke woorden men gebruikt. Nonverbale communicatie is daarom extra belangrijk in Aziatische cultuur.

Uit hoofdstuk vier van *Cross-Cultural Communication* (Jacobs, 2011) blijkt dat westerse gebaren niet dezelfde betekenis hebben in de oosterse cultuur en dat dit voor grote misverstanden kan zorgen. Misschien wel het meest gebruikte handgebaar in de westerse cultuur is de duim omhoog. Westerlingen bedoelen met dit gebaar aan te geven dat iets goed is. Echter in veel Aziatische landen staat de duim omhoog gelijk aan wanneer westerlingen een middelvinger opsteken (De Witte, 2016). In de omgang met Aziaten is het dan veiliger om het ok-teken, de wijsvinger en duim op elkaar in een rondje, te gebruiken. Dit gebaar wordt namelijk wereldwijd door duikers gebruikt om aan te geven dat iets in orde is (Jacobs, 2011; Kras, 2015).

In het Westen wordt elkaar aankijken tijdens een gesprek als respectvol beschouwd en getuigt het van interesse en eerlijkheid. In Azië slaan mensen na een kort oogcontact aan het begin van een gesprek juist de ogen neer als een teken van respect. Vooral wanneer met iemand van een hogere functie of klasse wordt gepraat. Direct oogcontact wordt ervaren als onbeleefd en intimiderend (Engelaar, 2016; Kras, 2015).

In de westerse cultuur is glimlachen een teken dat men zich goed en gemakkelijk voelt. Dit is in de Aziatische cultuur echter niet zo. Daar zijn anderen belangrijker dan zichzelf en legt men het zichzelf op om altijd te voldoen aan andermans verwachtingen. Men glimlacht uit onzekerheid en beleefdheid. Men kan een Thai of Japanner tot op het bot vernederen en toch zal hij blijven glimlachen (TVCN, 2018).

Over het hoofd aaien, bij een kind bijvoorbeeld, is erg onbeleefd in Azië (Engelaar, 2016). Het hoofd wordt beschouwd als heilig; het is de tempel van het lichaam want hierin huist de ziel. Iemand over het hoofd aaien is daarom een taboe. Ook getuigt het van weinig respect om het hoofd van beelden

aan te raken. Waarin het hoofd letterlijk en figuurlijk het hoogste en heiligste deel van het lichaam is, zijn de voeten ook letterlijk en figuurlijk het laagste deel van het lichaam. Het is ongepast om de voetzolen te laten zien, en wijzen met de voet is uit den boze. De rug keren naar een Boeddha beeld of de voetzolen hiernaar richten is ernstig beledigend. Schoenen dienen altijd te worden uitgetrokken wanneer men iemands huis betreedt.

Het beledigen van het koningshuis is een grote schande in Thailand (Lagraauw, 2018). Er staan zelfs gevangenisstraffen op. Zelfs voor het 'liken' van een negatief bericht over het koningshuis op facebook kun een gevangenisstraf opgelegd worden (AD, 2017). In 2017 is een man in Thailand die een niet gepast bericht plaatste over het koningshuis veroordeeld tot 35 jaar cel. Eigenlijk zou de man 70 jaar cel krijgen, maar omdat hij heeft bekend werd de straf gehalveerd (NOS, 2017).

Ook wijzen of wenken wordt niet overal hetzelfde opgevat. Wijzen naar iemand is nooit goed, maar naar iets is acceptabel in westerse culturen. Veel culturen gebruiken een knikje met het hoofd om te voorkomen dat ze onbeleefd overkomen. In Azië wordt een open hand gebruikt om te wijzen. Het westerse wenken, het 'kom eens hier' gebaar, wordt vaak niet begrepen in Azië of als onbeleefd gezien. Wat betreft groeten is het meest gepast om Aziatische mannen of vrouwen een hand te geven. Knijp daarbij niet te hard, dit wordt niet gewaardeerd (Jacobs, 2011).

Emoties: tonen versus onderdrukken

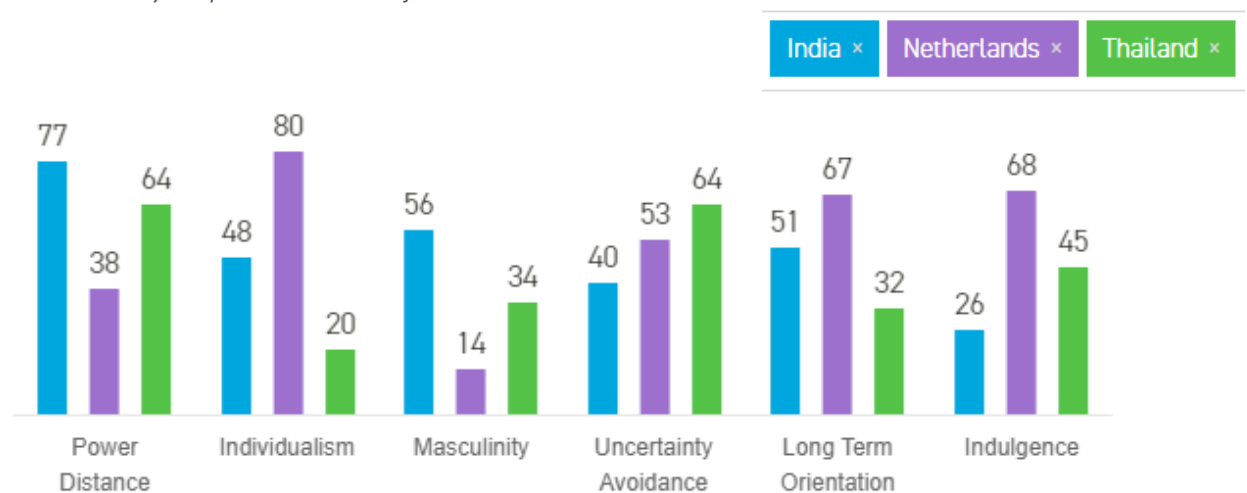
Westerlingen die emoties onderdrukken kunnen in een gesprek onvriendelijk overkomen. In Azië is het onderdrukken van emoties echter normaal en kost dit hen weinig moeite. Dat blijkt uit een Amerikaans onderzoek met 166 Europees-Amerikaanse en Aziatisch-Amerikaanse vrouwen. De Europees-Amerikaanse vrouwen bleken vooral westerse waarden aan te hangen ('een vrouw die alleen woont, moet kinderen kunnen krijgen'), ('ik ben zelden onzeker over hoe ik me moet gedragen'); en de Aziatisch-Amerikaanse vrouwen ongeveer even sterk de westerse als de Aziatische waarden ('kinderen moeten hun ouders niet in een bejaardentehuis laten wonen', 'het ergste dat iemand kan doen is schade toebrengen aan de naam van zijn familie'). Vrouwen die westerse waarden aanhingen, zeiden zich vaker slecht te voelen (boos, gefrustreerd, eenzaam), naarmate ze vaker hun emoties onderdrukken. Bij vrouwen die Aziatische waarden aanhingen, maakte het voor hun algemene gemoedstoestand niet uit hoe vaak ze hun emoties onderdrukten. De onderzoekers lieten de vrouwen vervolgens naar een nare oorlogsdocumentaire kijken, die ze met een medeproefpersoon moesten bespreken. De helft van de vrouwen had daarbij de instructie gekregen om geen enkele emotie te tonen in hun gezicht of hun stem, en zich te gedragen of ze niets voelde. Het bleek dat de 'onderdrukkers' die westerse waarden aanhingen, tijdens dat gesprek door hun gesprekspartners als onvriendelijk werden beschouwd en volgens objectieve beoordelaars (die naar een video-opname van het gesprek keken) vijandige reacties bij die partners opriepen. Bij vrouwen die hun emoties toonden én bij 'onderdrukkers' die Aziatische waarden aanhingen, verliepen de gesprekken soepeler. Volgens de psychologen zijn Aziatisch georiënteerde mensen meer aanpassingsgezind en zoveel meer gewend om af en toe hun eigen gevoelens te onderdrukken, dat hen dat weinig moeite kost en ze daarbij niet koud en vijandig overkomen. Dit is een bewijs dat 'fundamentele psychologische processen' meer cultuurgebonden zijn dan gedacht (Bruin, 2007).

In de Aziatische cultuur is het laten zien van emotie niet gepast. Aziaten zullen gevoelens als boosheid of enthousiasme verbergen vanwege takt en goede manieren (Michelini, 2018). Het uiten van boosheid of het verheffen van de stem wordt gezien als een teken van een zwak karakter (Dunston, 2013; Meeteren, 2000). Hier bereikt men zeer weinig tot het tegenovergestelde mee. Iemand die zijn geduld verliest of boos wordt verliest bij een Aziat alle respect (Reijnders, 2011).

3.3 Het Hofstede-model

De derde deelvraag is: 'Wat zegt het Hofstede-model over de zes dimensies in de oosterse cultuur vergeleken met de westerse cultuur? Dit hoofdstuk is gebaseerd op de zes dimensies die Geert Hofstede heeft ontwikkeld om inzicht te krijgen in cultuurverschillen, om vervolgens een succesvolle organisatie- en leiderschapsstijl te ontwikkelen. Er is gebruik gemaakt van de tool 'country comparison' op de site hofstede-insights waarmee landen vergeleken worden op basis van de zes dimensies. Voor deze vergelijking zijn bewust drie landen gekozen. India en Thailand omdat daaruit de meeste Aziatische arbeidsmigranten komen die in de agrarische sector werken, en Nederland omdat de meeste werkgevers die dit rapport zullen lezen Nederlands zijn.

Figuur 2: De 'country comparison tool' van Hofstede



Voordat de resultaten in figuur 2 besproken worden, moet benoemd worden dat alle individuen in een samenleving niet gelijk zijn. De uitkomsten van deze vergelijking zeggen niks over persoonlijkheden, maar wel over de houding van een groep mensen uit een cultuur, tegenover de zes dimensies. Eerst volgt er telkens een korte uitleg van de dimensie, waarna de scores op deze dimensie per land worden toegelicht.

Power distance

Power distance, in het Nederlands machtsafstand, geeft de mate weer waarin minder machtige mensen van bedrijven en organisaties in een land verwachten en accepteren dat macht ongelijk verdeeld wordt.

India scoort hoog op deze dimensie. Een score van 77 duidt op waardering voor hiërarchie en een top-downstructuur in de samenleving en in bedrijven. De Indiase houding tegenover machtsafstand is te beschrijven als: afhankelijk van de baas voor welke richting gevolgd moet worden, acceptatie van ongelijke rechten tussen machtshebbers en degenen die minder hoog in de rangorde zitten. Medewerkers verwachten duidelijk te worden geleid over wat van hen verwacht wordt. Communicatie is top down en formeel.

Thailand scoort iets lager dan de gemiddelde Aziatische landen (64 tegenover 71). Ongelijkheden worden geaccepteerd in Thailand. Er wordt een strikte commandostructuur en protocol waargenomen. Elke rang heeft zijn voorrechten en werknemers tonen loyaliteit, respect en eerbied in ruil voor bescherming en begeleiding. De houding ten opzichte van managers is formeel en de informatiestroom is hiërarchisch en gecontroleerd.

Nederland scoort laag op de dimensie machtsafstand, vooral vergeleken met de voorgaande landen, namelijk een score van 38. Kenmerkend voor de Nederlandse stijl is het onafhankelijk zijn, hiërarchie alleen voor het gemak, gelijke rechten, toegankelijkheid en leiders worden ook gecoacht. Macht is gedecentraliseerd en managers rekenen op de inbreng van teamleden, en zij verwachten dat ook. Controle is niet leuk en de houding tegenover managers is informeel en op basis van de voornaam. Communicatie is direct en betrokken.

Individualism

Individualisme, is de mate van onderlinge afhankelijkheid van mensen in een samenleving. Het heeft te maken met de definiëring van het zelfbeeld; spreken mensen in termen van 'ik' of 'wij'. In individualistische samenlevingen wordt verondersteld dat mensen alleen voor zichzelf en hun directe familie zorgen. In collectivistische samenlevingen behoren mensen tot groepen die voor hen zorgen in ruil voor loyaliteit.

India is met een gemiddelde score van 48 een maatschappij met zowel collectivistische als individualistische eigenschappen. Thailand daarentegen is met een score van 20 duidelijk een collectivistisch land. Dit is te merken aan een langdurige verbintenis met familie of andere groep. Loyaliteit aan de groep staat voorop en overtreft maatschappelijke regels en voorschriften. Het land koestert sterke relaties waarin iedereen de verantwoordelijkheid voor zijn groepsleden neemt. Om de groep bij elkaar te houden zijn de Thai niet confronterend en in hun communicatie betekent een 'ja' niet altijd een acceptatie. Een overtreding leidt tot gezichtsverlies en Thai zijn erg gevoelig om zich niet schaam te voelen tegenover hun groep. Persoonlijke relatie is de sleutel tot zakendoen en het kost tijd om dergelijke relaties op te bouwen.

Masculinity

Masculinity, mannelijkheid, is het fundamentele verschil wat mensen motiveert; de beste willen zijn (mannelijk) of leuk vinden wat je doet (vrouwelijk). Een hoge score op deze dimensie betekent een mannelijke samenleving, welke gedreven wordt door competitie, prestatie en succes. Succes wordt bepaald door de beste te zijn, een waardesysteem dat al op school begint en gedurende het hele leven voortduurt. Een lage score betekent een vrouwelijke samenleving, waarin de dominante waarden zorgen voor anderen en de kwaliteit van leven zijn. De kwaliteit van leven is het teken van succes, en het is niet bewonderingswaardig om je te onderscheiden van de rest.

India scoort 56 op mannelijkheid, dus wordt beschouwd als een net iets meer mannelijke dan vrouwelijke samenleving. India is wel erg mannelijk als het gaat om de visuele weergave van succes en macht. Aan iemands uiterlijke verschijning is te zien of diegene veel of weinig macht heeft en mensen hechten veel waarde aan merken. India is ook een spiritueel land met miljoenen Goden en verschillende religieuze filosofieën. Hieruit zijn vele verhalen te herleiden die duiden op de waarde van nederigheid en onthouding.

Thailand wordt met een score van 34 beschouwd als een vrouwelijke samenleving. De samenleving van Thailand is daarmee het meest vrouwelijk van alle Aziatische landen (gemiddelde van Aziatische landen is 53). In Thailand is er dus minder assertiviteit en concurrentie. Daarmee is ook de traditionele man-vrouw verhouding minder van belang in Thailand dan in andere Aziatische landen.

Nederland scoort 14 en is daarom een vrouwelijke samenleving. Het is belangrijk om werk gescheiden te houden van privé. Een effectieve manager ondersteunt zijn/haar mensen en de besluitvorming is gebaseerd op betrokkenheid. Managers streven naar consensus en mensen waarderen gelijkheid, solidariteit en kwaliteit in hun werkzame leven. Conflicten worden opgelost

door compromis en onderhandelingen. Nederlanders staan bekend om hun lange discussies totdat er consensus is bereikt.

Uncertainty avoidance

Uncertainty avoidance, oftewel onzekerheidsvermijding, is de mate waarin mensen zich bedreigd voelen door onbekende situaties en ze overtuigingen en instellingen ontwikkeld hebben om te proberen deze onbekende situaties te vermijden.

Thailand en Nederland scoren gemiddeld met respectievelijk 64 en 53. India scoort met 40 een middel tot lage voorkeur voor onzekerheidsvermijding. In India is er acceptatie van imperfectie; niet alles hoeft perfect te zijn en niet alles hoeft precies volgens plan te verlopen. India is van oudsher een geduldig land waar de tolerantie voor het onverwachte hoog is. Regels zijn dan ook niet heilig in India; ze zijn er om te omzeilen wordt zelfs wel eens gezegd. Deze houding is zowel de oorzaak van ellende als het meest krachtige aspect van het land. Er is een gezegde dat niets onmogelijk is in India, zolang je weet hoe je je moet aanpassen.

Long term orientation

De dimensie langetermijnnoriëntatie beschrijft in hoeverre een samenleving bezig is met haar verleden of toekomst. Normatieve maatschappijen scoren laag scoren en hebben de voorkeur om oude tradities en normen te handhaven, terwijl ze maatschappelijke veranderingen met argwaan bekijken. Culturen die hoog scoren nemen daarentegen een meer pragmatische benadering aan: ze moedigen inspanningen in het moderne onderwijs aan als voorbereiding op de toekomst.

Thailand scoort met 32 laag, wat wijst op een meer normatieve cultuur. Mensen in een dergelijke samenleving hebben moeite met het vaststellen van de absolute waarheid; ze zijn normatief in hun denken. Ze tonen veel respect voor tradities, een relatief kleine neiging om te sparen voor de toekomst en een focus op het behalen van snelle resultaten.

India ligt er met een score van 51 tussenin. In India domineert het concept van 'karma' het religieuze en filosofische denken. Er is een acceptatie dat er veel waarheden zijn, afhankelijk van de zoeker. Tijd is niet zo belangrijk als in westerse samenlevingen.

Nederland scoort hoog met 67, wat op een pragmatische cultuur duidt. Waarheid hangt af van de situatie, context en tijd. Nederlanders hebben een groot aanpassingsvermogen, een sterke neiging om te sparen en te investeren, zuinigheid en doorzettingsvermogen om resultaten te bereiken.

Indulgence

De mate waarin kinderen worden gesocialiseerd verschilt per cultuur. De Engelse term 'indulgence' wordt gedefinieerd als de mate waarin mensen proberen hun verlangens en impulsen te beheersen, gebaseerd op de manier waarop ze zijn opgevoed. Relatief zwakke controle over de beheersing van verlangens en impulsen wordt 'indulgence', of in het Nederlands 'toegeeflijkheid' genoemd, en relatief sterke controle 'terughoudendheid'.

Met een hoge score van 68 is Nederland duidelijk een toegeeflijke cultuur. Men mag genieten van het leven en plezier hebben. Optimisme en een positieve houding zijn kenmerkend voor een toegeeflijke cultuur, net als waarde aan vrije tijd, handelen naar believen en geld uitgeven zoals men wil.

India scoort laag met 26, dit duidt op een terughoudende cultuur. Samenlevingen met een lage score leggen niet veel nadruk op vrije tijd en beperken de bevrediging van hun verlangens. Ook kunnen zij de neiging hebben tot cynisme en pessimisme. Thailand zit er met een score van 45 tussenin.

3.4 Het Aziatische bedrijfsleven en de beroepspraktijk

In Azië gelden andere normen en gewoonten op de werkvloer dan westerlingen gewend zijn. Deze worden in deze paragraaf toegelicht.

Het Aziatische bedrijfsleven

Vertrouwen in de persoon en in het bedrijf heeft de hoogste prioriteit en gaat voor alle andere waarden zoals kwaliteit en prijs. In vergaderingen of onderhandelingen met een nieuw persoon of bedrijf staat het elkaar leren kennen centraal. Er wordt pas zaken gedaan als men een vertrouwensrelatie heeft opgebouwd, te vergelijken met een soort vriendschap. Zaken doen in Azië kost daarom veel tijd en geduld (Koeman, 2018). De communicatie hierbij is indirect. Instemmend knikken betekent niet 'ik ben het ermee eens', maar 'ik heb je gehoord' (Garten, 2011).

Uiterlijk vertoon is in Azië duidelijk belangrijker dan in het Westen. In de Aziatische zakenwereld dient men zich te gedragen en te kleden conform zijn status en positie. Vooral bij eerste ontmoetingen is het belangrijk om er tiptop uit te zien en een visitekaartje met veel titels en een indrukwekkende functiebeschrijving te kunnen overhandigen. Westerlingen zijn daarin veel informeler. Aziaten hebben daarom moeite om westerlingen goed in te schatten in de zakenwereld (Koeman, 2018).

In werkbesprekingen leidt de Aziatische oriëntatie op harmonie ertoe dat Aziaten open discussies en debatten met meningsverschillen uit de weg zullen gaan. Met name Nederlanders hebben hier grote moeite mee. 'Men moet open en duidelijk zijn waar hij voor staat, anders kan samen niet wat worden bereikt' is de Nederlandse visie. Westerlingen vinden het getuigen van eerlijkheid om onenigheid en conflicten openlijk uit te spreken en houden. Bevindingen worden direct uitgesproken en daarbij wordt ook nog eens weinig rekening gehouden met hiërarchische verhoudingen en status (Garten, 2011).

Iets anders waar westerse mensen in veel gevallen moeite mee hebben in de omgang met Aziaten is het verschil in begrip van tijd. Voor de meeste westerlingen is tijd een schaars goed, 'tijd is geld' is een bekende Nederlandse uitspraak (Garten, 2011). Tijd is flexibel in het Oosten. Dit maakt dat Oosterlingen bijvoorbeeld tijdens vergaderingen de neiging kunnen hebben om af te wijken van de te behandelen onderwerpen wat kan leiden tot voor het werk niet-resulterende gesprekken. In de westerse cultuur kan dergelijk gedrag worden opgevat als een gebrek aan interesse en respect. Dat is in veel situaties niet het geval maar heeft te maken met het niet even doelgericht zijn als in de westerse mentaliteit. De beste manier om hiermee om te gaan is om begripvol te reageren, geduldig te zijn en een hogere flexibiliteit in te calculeren met planning en deadlines (Tan, z.d.).

Culturele invloed op conflicten op de werkvloer

Huadong Yang (2006) laat met zijn onderzoek zien dat Nederlanders en Aziaten op grond van cultuurverschillen anders partij kiezen in conflicten op de werkvloer. In zijn onderzoek liet Yang ruim zevenhonderd Nederlandse en Chinese werknemers reageren op dilemma's waarbij zij als derde persoon betrokken werden bij een conflict tussen twee anderen. Daarbij ging het steeds om conflicten in een werksituatie, niet privé. Yang: "Drie factoren waren van belang: de legitimiteit van de argumenten, de mogelijkheid dat een van de twee partijen sancties zal gebruiken en de persoonlijke relatie. Persoon A kan gelijk hebben, maar persoon B heeft misschien wel de invloed om de derde persoon later te straffen voor zijn keuze. A heeft gelijk, maar B is een goede vriend."

Een belangrijke uitkomst van zijn onderzoek is dat Nederlanders eerder geneigd zijn om te kiezen voor de persoon die gelijk heeft dan Chinezen. Chinese werknemers laten factoren als sancties en

persoonlijke relatie even zwaar meewegen in hun keuze als legitimiteit. Hij verklaart de Chinese manier van kiezen met het begrip guanxi. “Als je in China met iemand wilt samenwerken of zakendoen, vraag je je eerst af of je met die persoon guanxi hebt. Guanxi bepaalt namelijk wat de onderlinge relatie is. Een familielid zul je altijd helpen zonder er iets voor terug te verwachten. Een vriend zul je ook helpen, maar daar verwacht je een wederdienst voor terug. Gebeurt dat niet, dan zul je de volgende keer niet weer helpen. In een conflict tussen een vriend en een vreemdeling, kies je de kant van je vriend, maar je verwacht dat hij dat voor jou ook zal doen. Met een onbekende heb je geen guanxi en je hoeft hem dus niet te helpen. Ook al heeft hij gelijk in een conflict, je zult niet snel zijn kant kiezen. Dat gaat ook op voor de zakenwereld. Als je zaken wilt doen in China, moet je eerst vrienden maken. Blijf je een vreemdeling, dan zijn er geen gezamenlijke belangen en hoeft niemand rekening met elkaar te houden. Ontstaat er een vriendschap, guanxi, dan kun je iets voor elkaar betekenen.”

Voor een Nederlander zijn keuzes vaak zwart-wit. Voor Chinezen werkt dat anders. Zij volgen de filosofie van yin en yang: in zwart zit soms toch wit en andersom. Daarom kunnen ze de ene dag achter persoon A staan, maar de volgende achter persoon B, of achter allebei tegelijk.

“Toch blijken Chinese werknemers niet altijd te kiezen voor de persoon met de meeste macht. Ze kiezen liever helemaal niet tussen twee tegenstellingen. Een Nederlander kiest A of B, zwart of wit. Een Chinees kan voor A kiezen, maar dat betekent niet dat hij vindt dat B ongelijk heeft. A en B kunnen allebei gelijk hebben en misschien kiest hij nu voor A maar morgen voor B. Dat komt voort uit de Chinese filosofie van yin en yang: zwart met een witte cirkel en wit met een zwarte cirkel. Deze andere manier van kijken naar de wereld is een belangrijk cultureel verschil tussen de Aziatische en de westerse wereld en leidt vaak tot grote misverstanden. Ook hier geldt weer dat begrip voor elkaars manier van denken mensen dichterbij elkaar kan brengen.”

Yang concludeert uit zijn onderzoek dat cultuurverschillen van grotere invloed blijken te zijn op conflicten in organisaties dan werd gedacht. Het op grond van andere factoren partij kiezen veroorzaakt dat Chinezen Nederlanders wantrouwen omdat ze hun vrienden niet altijd steunen, en Nederlanders vertrouwen Chinezen niet omdat ze niet altijd gevoelig zijn voor de beste argumenten (Yang, 2006).

De beroepspraktijk

Hu-Chan (2017) beschrijft het verschil in beleving van ‘empowerment’ in de westerse en oosterse cultuur. Empowerment is het machtigen van werknemers om zelf beslissingen te mogen maken en te brainstormen samen met de baas. Voor vele westerse werknemers is deze positie een eer. Zij waarderen de vrijheid om zelf beslissingen te maken, het vertrouwen van de baas, de onafhankelijkheid en verantwoordelijkheid. Oosterlingen zullen zich echter niet zo comfortabel voelen in dergelijke situatie. Oosterlingen hebben behoefte aan exacte instructies en willen geen beslissingen maken zonder toestemming van de baas. Ze schrijft Ha-Chan dat het de Chinese werknemers hun werk is om te bewijzen dat de baas gelijk heeft. Ze stellen zo min mogelijk aan de baas en volgen simpelweg de leider. Uit den boze is opspreken waar de baas bij is. Een goede baas is zowel gezaghebbend als ouderlijk in Azië.

De behoefte aan exacte instructies wordt onderstreept door John Koeman. Hij zegt: “Een bekende aanname in Azië is: hoe onduidelijker de instructies, hoe onbelangrijker de opdracht wel zal zijn”. De laissez-faire stijl van veel Nederlandse managers, waarin medewerkers veel vrijheid krijgen, zal in Azië op veel onbegrip stuiten. Er is een positieve correlatie tussen de aandacht die een collega krijgt

van de leidinggevende en de door dezelfde collega gepercipieerde mate van belangrijkheid van de opdracht (Koeman, 2018).

Verder benadrukt Koeman net als Yang het belang van 'guanxi'; persoonlijke contacten. Hoe meer mensen je mogen en vertrouwen, hoe meer informatie je krijgt. Officiële informatie die voor veel mensen toegankelijk is, is vaak nietszeggend, de belangrijke details verkrijg je via informele kanalen. Zorg daarom voor uitstekende contacten. Attent zijn door kleine cadeautjes mee te nemen voor contacten verder weg doet wonderen (Koeman, 2018).

Als men wat wil bereiken met Aziatisch personeel zijn geduld en controle over emoties twee vereisten. Wanneer men boos wordt of zijn geduld verliest, verliest men alle respect. Stemverheffing komt ook voort uit emotie. Met een altijd een vriendelijke glimlach krijgt men het meest voor elkaar (Reijnders, 2011).

3.5 Ervaringen van westerse werkgevers

De vijfde deelvraag is: 'Wat zijn ervaringen van westerse werkgevers met oosters personeel? In deze paragraaf wordt de inhoud van enkele diepte-interviews beschreven. De diepte-interviews zijn afgenomen bij Nederlandse zelfstandige ondernemers in de agrarische sector in Portugal.

Diepte-interview Leon Buijnink

Leon Buijnink, een Nederlandse zelfstandige ondernemer, runt sinds 2013 een groenbedrijf in Portugal. Hiervoor runde hij een melkveebedrijf in Portugal. Hij is nu vooral bezig met het produceren en verhandelen van groenboekketen. Deze groenboeketten bestaan voornamelijk uit Eucalyptusbladeren.

Leon heeft gemiddeld over het jaar 150 medewerkers in dienst. In het najaar is de piek qua werkzaamheden op het bedrijf, dan werken er zo'n 270 mensen. Van de medewerkers is 80 procent Aziaat, waarvan het grootste gedeelte Thai en een deel Nepalees. Leon werkt sinds de start van zijn groenbedrijf met Aziaten, en verkrijgt deze mensen via een uitzendbureau.

Leon is erg tevreden over de Aziaten. Vooral over de Thaise medewerkers is hij erg te spreken. Hij omschrijft ze als eerlijke, zachtaardige mensen. Leon heeft een chef die dagelijks communiceert met alle medewerkers dus dit doet hij niet zelf. Hij zegt wel dat de meeste Nepalezen goed Engels spreken en de Thaise medewerkers over het algemeen minder, maar dat ze naar een aantal jaar ook wel wat Engels leren.

Samenvattend bevalt Leon het werken met Aziaten, en dan vooral de Thaise medewerkers, 'uitstekend', zegt hij zelf. Hij weet dan ook geen echte aandachtspunten te noemen. Wel zegt hij dat hij het belangrijk vindt om respect te tonen voor de cultuur en de boeddhistische gebruiken en rituelen.

Diepte-interview Ferry van Enthoven

Ferry heeft een glasbouwbedrijf in Portugal. Hij verbouwt tomaten en paprika's. Hij heeft 120 vaste medewerkers in dienst, waarvan tien Aziaat zijn, en 70 uitzendkrachten die allemaal Aziaat zijn. Sinds ongeveer vier jaar begon de toestroom van Aziatische arbeidskrachten vanuit het uitzendbureau. Er is in die tijd een akkoord gesloten met de Portugese overheid over de uitzending van Aziatische arbeidskrachten. Ferry is hierop ingesprongen omdat hij graag met uitzendkrachten werkt vanwege de pieken qua arbeid op zijn glasbedrijf.

De communicatie verloopt veelal in het Engels, degenen die al langer werken spreken soms een beetje Portugees. De Aziaten worden aangestuurd door Portugese vrouwelijke supervisors. Portugezen kunnen vaak slecht Engels, wat wel een beperkende factor is. Ferry benoemt ook dat de werkzaamheden erg simpel zijn, dus dat er ook niet veel communicatie nodig is op de werkvloer.

Ferry is zeer positief over het gedrag en de houding van de Aziaten. Ze zijn erg werkwillend, nemen opdrachten goed aan, ze zijn rustig, tonen respect voor de vrouwelijke supervisors en zijn bereid extra uren te maken. Hij benoemt dat hij positiever is over de Aziaten ten opzichte van de Europeanen.

Diepte-interview Annemarie Groot

Annemarie (28) runt met haar ouders een melkveebedrijf met 450 koeien in Portugal. Sinds drie jaar werken zij met Aziatisch personeel omdat er steeds minder kwalitatief goede werknemers uit de Portugese bevolking te vinden zijn die op melkveebedrijven willen werken.

Annemarie heeft op het moment twee medewerkers uit Thailand in dienst. Het zijn twee mannen tussen de 40 en 50 jaar en zij werken als melker. Hiervoor hebben ze twee keer een Indiase werknemer gehad. Ze krijgen nieuwe medewerkers via de huidige medewerkers of via contacten van de lokale dierenarts.

De communicatie met de Aziatische medewerkers verloopt deels in het Engels, deels in het Portugees. Het verschil in taal wordt niet als hinderlijk ondervonden, de beperkende woordenschat wel. 'Het is lastig te controleren of ze iets begrepen hebben, want ze knikken wel ja, maar ook als ze het niet snappen' zegt Annemarie.

Over het gedrag en de houding van de Thaise medewerkers zegt ze het volgende. 'De Thaise medewerkers zijn altijd goed gehumeurd, werken hard en klagen nooit. Het zijn hele prettige mensen om mee te werken. In het begin als ze net nieuw zijn, zijn ze wel erg onderdanig. Verbeterpunten dienen dan ook voorzichtig gebracht te worden want ze voelen zich snel aangevallen. Gaandeweg leer je elkaar beter kennen en wordt er meer gepraat. De Thai vinden het leuk wanneer je interesse in hun land toont.'

Familie Groot heeft zich vooraf niet verdiept in de achtergrond en cultuur van Aziaten. Wel hebben ze veel geleerd van hun eerste Indische werknemers. Daar was het kasteverschil duidelijk merkbaar. Een werknemer uit een lage kaste moest een nieuwe werknemer uit een hoge kaste inwerken, wat door de Indiër uit de hoge kaste moeilijk geaccepteerd werd. Familie Groot vermoedde hij daarom is vertrokken.

Annemarie is tijdens elke melkbeurt wel even aanwezig in de melkstal, om te kijken of alles goed gaat, of de werknemers hun werk doen zoals zij het hen geleerd heeft en vaak wordt er ook wel even een praatje gemaakt. Ook neemt de familie Groot hun medewerkers af en toe mee uit eten of een dagje uit. Dit wordt volgens hun wel gewaardeerd door de Aziaten, ook al spreken ze dat niet uit.

Annemarie bevalt het werken met de Thaise medewerkers goed. De Indiërs waren redelijk maar de Thaise medewerkers beter. Ze zijn volgens haar altijd goed gehumeurd en werken hard zonder te klagen en ze zijn altijd bereid om bij te springen met andere werkzaamheden. Ook hebben deze Thaise medewerkers affiniteit met de koeien en zijn ze rustig in de omgang met de koeien.

Over de aandachtspunten zegt Annemarie het volgende. 'Een aandachtspunt is de taal. De Aziaten spreken geen of slechts een paar woorden Engels. Daardoor is het lastig om werkzaamheden uit te leggen.' Daarnaast noemt Annemarie dat afwijkingen/problemen in het werk niet worden gemeld. Annemarie noemt een specifiek voorbeeld: 'Er was laatst een melker niet komen opdagen, de andere melker heeft toen niks tegen mij gezegd maar in plaats daarvan alle werk alleen gedaan, waardoor hij wel anderhalf uur langer bezig was.'

Hoofdstuk 4 Discussie

Dit hoofdstuk beschrijft de discussiepunten van dit onderzoek die tot stand zijn gekomen door middel van een kritische reflectie. Eerst wordt per deelvraag een korte samenvatting van de resultaten gegeven en vervolgens zijn de discussiepunten van die deelvraag uitgewerkt. Er wordt afgesloten met de bruikbaarheid van de resultaten voor de doelgroep. Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een onderzoeksrapport dat door westerse werkgevers gebruikt kan worden om de cultuur en het daaruit voortkomende gedrag van Aziatische medewerkers beter te begrijpen.

4.1 Het verschil in denkwijze en levensovertuiging

De westerse cultuur blijkt op veel vlakken te verschillen, en soms zelfs tegenovergesteld te zijn van de oosterse cultuur. Op de eerste plaats is er een basaal verschil in de denkwijze in het Oosten en het Westen. De holistische visie in het Oosten versus de westerse logica. De overheersende levensovertuigingen boeddhisme en hindoeïsme kennen hun eigen kenmerken, zoals het geloven in karma en reïncarnatie en daarbij behorende leefregels. In India heerst vanuit het oude hindoeïsme nog steeds een kastencultuur. Dit is de opdeling van de samenleving in ongelijke lagen, waarbij in een leven niet veranderd kan worden van kaste en men zijn plaats zonder bezwaar dient te accepteren en het beste ervan dient te maken.

Een discussiepunt voor het gehele onderzoek is de generalisatie van afzonderlijke landen. De oosterse cultuur en de westerse cultuur zijn brede begrippen. Zowel het Oosten als het Westen omvatten verschillende landen met elk hun eigen cultuur. Omdat het praktisch onmogelijk is om alle landelijke culturen te analyseren en beschrijven is gekozen om de landelijke culturen te generaliseren naar de oosterse cultuur en de westerse cultuur. Het is belangrijk in het achterhoofd te houden dat de cultuur van een specifiek land in meer of mindere mate af kan wijken van de oosterse of westerse cultuur die in dit onderzoek beschreven staat. Bij de uitwerking van deze deelvraag is het gedeelte over denkwijze breed als 'oosters' omschreven, maar er is wel een nuance aangebracht in het tweede gedeelte over levensovertuigingen. De twee grootste levensovertuigingen uit de landen waaruit Thailand en India zijn beschreven, de landen waaruit de meeste agrarische arbeidsimmigranten komen.

4.2 Het verschil in samenleving en communicatie

De samenleving in het Oosten is collectief en hiërarchisch, tegenover individualistisch en onafhankelijk in het Westen. In het Westen wordt direct en informeel gecommuniceerd, in het Oosten verloopt de communicatie indirect en informeel. Aziaten zijn gewend om hun eigen emoties te onderdrukken en zijn er gevoelig voor emoties van anderen. Ook kent de oosterse wereld veel verschillen in non-verbale communicatie met de westerse wereld.

4.4 Het Hofstede-model

De uitkomsten van het Hofstede-model onderbouwt de informatie uit de eerste twee deelvragen en vult het op sommige punten aan. De resultaten zijn in lijn met de informatie van de geïnterviewde ondernemers.

Een discussiepunt bij de toepassing van het model van Hofstede is de keuze voor drie landen waartussen de vergelijking is gemaakt. De keuze voor deze landen is uitgelegd aan het begin de betreffende paragraaf (paragraaf 3.2). Ondanks deze onderbouwing wordt er toch gegeneraliseerd tussen de oosterse en westerse cultuur op grond van beperkte informatie. Om minder te generaliseren kan in een vervolgonderzoek de vergelijking van Hofstede twee keer uitgevoerd worden met de vier westerse landen waarin de meeste oosterlingen werken en de vier oosterse

landen waaruit de meeste arbeidsimmigranten komen, en deze acht landen vervolgens met elkaar vergelijken.

4.3 Het Aziatische bedrijfsleven en de beroepspraktijk

Het Aziatische bedrijfsleven berust vooral op vertrouwen. Het opbouwen van dit vertrouwen tussen zakenpartners kost veel tijd en geduld. De communicatie is hierbij indirect. Westerlingen gedragen zich vergeleken met oosterlingen informeel in het bedrijfsleven en zijn daarom volgens hen moeilijk in te schatten. In het bedrijfsleven gaan Aziaten graag conflicten uit de weg om de harmonie te bewaren, tot ergernis van westerlingen die het openlijk uitspreken van conflicten zien als getuige van eerlijkheid en een voorwaarde om te kunnen onderhandelen. Iets anders waar westerlingen vaak moeite mee hebben is het verschil in begrip van tijd. Voor westerlingen is tijd een schaars goed, daarom houden zij zich strikt aan tijd en gaan ze efficiënt te werk. In het Oosten is tijd flexibel en wordt niet even doelgericht gewerkt als in de westerse wereld. Uit een onderzoek van Yang blijkt dat culturele verschillen van grotere invloed zijn op conflicten op de werkvloer dan werkt gedacht. Kortom, Chinezen vertrouwen Nederlanders niet omdat zij niet altijd de kant van hun vrienden kiezen, en Nederlanders wantrouwen Chinezen omdat ze niet altijd voor de beste argumenten kiezen. Koeman beschreef de behoefte aan exacte instructies van Aziatische medewerkers en het belang van persoonlijke contacten om de belangrijke informatie te kunnen verkrijgen in de omgang met Aziaten.

4.4 De ervaringen van westerse werkgevers

Het doel van de diepte-interviews was om de ervaringen van westerse werkgevers met Aziatisch personeel helder te krijgen en daarmee de aanleiding van het onderzoek te bevestigen. Dit is gelukt voor zover de geïnterviewde bedrijven te vergelijken zijn met het bedrijf van de aanleiding. De uitkomsten van de interviews spreken de aanleiding in elk geval niet tegen. Over deze vergelijking zijn drie verschillende discussiepunten opgesteld.

Het eerste discussiepunt is het verschil in het aantal medewerkers op de bedrijven en het wel of niet direct contact hiermee van de geïnterviewden. De diepte-interviews zijn namelijk afgenomen bij twee grote bedrijven met meer dan 100 Aziatische medewerkers en een bedrijf met maar twee Aziatische medewerkers. Op de grote bedrijven worden de werknemers aangestuurd door een chef/supervisor, dus hebben de geïnterviewde ondernemers veel minder direct contact met de Aziaten dan de geïnterviewde van het bedrijf van Annemarie Groot, die elke dag direct met de twee Aziatische medewerkers werkt. Annemarie Groot maakt dus veel meer direct mee van hoe de Aziaten functioneren op de werkvloer, en kent ze ook beter persoonlijk, dus kon ze in het interview ook meer aandachtspunten benoemen. Dit is een verbeterpunt voor de volgende keer; het was beter geweest om op de grotere bedrijven de leidinggevende van het personeel te interviewen. Al waren deze leidinggevendenden in dit geval Portugees en spraken zij niet of nauwelijks Engels.

Een ander discussiepunt is het verschil in werk wat de Aziaten uitvoeren op de geïnterviewde bedrijven. Op de grote groen- en glasbedrijven doen ze eenvoudige handelingen, bijvoorbeeld onkruid wieden of bladeren plukken. Op het melkveebedrijf van Annemarie Groot melken de Aziaten koeien. Er wordt van ze verwacht dat ze het zien als een koe ziek is en vervolgens de juiste actie ondernemen. Een zieke koe is niet altijd duidelijk te zien en vergt wat kennis en ervaring. Dit leerproces verloopt stroever dan dat van simpel werk, dus Annemarie Groot kan om deze reden meer aandachtspunten benoemen.

Het laatste discussiepunt betreft het aantal gehouden diepte-interviews. Drie is een behoorlijk beperkt aantal. Voor vervolgonderzoek is het raadzaam om meer diepte-interviews te houden, ook

met niet Nederlandse (maar wel westerse) werkgevers, en vooral bij de werkgevers die zelf dagelijks contact hebben met de Aziaten omdat ze ze aansturen. Dit lag helaas niet binnen de mogelijkheden van dit onderzoek. De beperkende factoren hiervoor waren tijd en connecties. Een onderzoeksperiode van drie maanden waarin voornamelijk stage gelopen werd was te kort om meer diepte-interviews af te nemen. Daarnaast waren er niet meer connecties met werkgevers die Nederlands of Engels spraken om te interviewen.

4.5 Bruikbaarheid van de resultaten voor de doelgroep

Voor Nederlandse werkgevers die met Thaise of Indiase medewerkers werken zijn de resultaten van dit onderzoek zeker bruikbaar. Dit komt omdat het literatuuronderzoek en de diepte-interviews met name telkens zijn gericht op deze nationaliteiten. Voor de werkgevers in deze categorie die zelf hun werknemers aansturen zijn de resultaten ook weer meer bruikbaar dan de werkgevers in deze categorie die hun werknemers laten aansturen door een chef of supervisor. Deze laatst genoemde groep kan dit rapport wel vertrekken aan hun westerse chef/supervisor.

Het hangt ook af van het bedrijf of de resultaten in meer of mindere mate bruikbaar zijn. Wat er aan inzicht en assertiviteit van werknemers verwacht wordt verschilt namelijk per bedrijf. Denk aan de bedrijven uit de diepte-interviews. Op het melkveebedrijf wordt van de Aziaten verwacht dat ze problemen signaleren. Bijvoorbeeld dat ze het zien als een koe ziek is en daar juist naar handelen. Dit vergt dus inzicht en assertiviteit. Dit is niet zozeer van belang op de glas- en groenbedrijven, waar het werk bestaat uit voornamelijk gestandaardiseerde handelingen. De resultaten zijn dus het meest bruikbaar voor bedrijven waar inzicht en assertiviteit van de werknemers gevraagd wordt.

Voor andere westerse werkgevers of Nederlandse werkgevers die werken met ander oosters personeel zijn de resultaten van dit onderzoek in mindere mate bruikbaar. De resultaten vormen voor hen een gegeneraliseerde indicatie. Per nationaliteit is het afhankelijk in hoeverre de resultaten van dit onderzoek afwijken van het voor hun werkelijke resultaat.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek over de verschillen tussen de oosterse en westerse cultuur op de werkvloer te lezen. Het onderzoek bestond uit enerzijds literatuuronderzoek naar de cultuurverschillen tussen het Westen en het Oosten en anderzijds diepte-interviews met westerse werkgevers met oosters personeel. Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een onderzoeksrapport dat door bedrijven gebruikt kan worden om de cultuur en het daaruit voortkomende gedrag van oosterse medewerkers beter te begrijpen, zodat ze hun manier van leidinggeven daarop aan kunnen passen. In de eerste paragraaf zijn de conclusies beschreven. De tweede paragraaf beschrijft de aanbevelingen.

5.1 Conclusies

De hoofdvraag die beantwoord wordt door middel van dit onderzoek is:

'Hoe kunnen westerse werkgevers rekening houden met de oosterse cultuur in hun manier van communiceren en leidinggeven aan Aziatische medewerkers?'

Het antwoord hierop is geformuleerd in een vijftal adviezen voor westerse werkgevers met Aziatisch personeel. Deze zijn als volgt:

1. Vertrouwen

Vertrouwen is het belangrijkste goed voor een goede werkrelatie. Dit kost tijd en geduld. Wees je ervan bewust dat de directe en openlijke communicatie van westerlingen oosterlingen kan afschrikken. Wees voorzichtig met persoonlijke vragen en vragen over gevoelige onderwerpen. De westerse cultuur is hier veel opener in dan de oosterse cultuur. De oosterse oriëntatie op harmonie maakt dat ze conflicten liever uit de weg gaan. Vraag ze daarom niet om partij te kiezen of hun mening te geven in een discussie of conflict, je zult ze hiermee in een ongemakkelijke positie brengen, omdat ze niemand teleur willen stellen. Een objectieve keuze is sowieso niet te verwachten, Aziaten zijn namelijk niet alleen gevoelig voor de beste argumenten, maar laten hun keuze vooral af laten hangen van hun relatie met de personen in kwestie en de sancties die kunnen volgen voor hun keuze. Daarbij denken Aziaten niet zo zwart-wit als westerlingen en kan hun keuze met de dag verschillen. Als je als werkgever graag de input wil van je Aziatische medewerkers is het belangrijk dat je dit in individuele gesprekken doet. Creëer een veilige ruimte om onafhankelijk te kunnen denken. Moedig ze aan om hun eigen mening te vormen en zich te uiten. Geef positieve feedback en bekritiseer absoluut nooit hun ideeën publiekelijk. Een goede leider is zowel gezaghebbend als ouderlijk.

2. Geduld

Neem de tijd in het leerproces en zorg dat u niet uw geduld verliest of boos wordt. Het verheffen van de stem door ongeduld of kwaadheid doet afbraak aan uw geloofwaardigheid als werkgever. Het toegeven aan uw emoties wordt in de Aziatische cultuur opgevat als het hebben van een zwak karakter. Door uw geduld te verliezen en boos te worden verliest men alle respect bij Aziaten. Met zelfbeheersing en een vriendelijke glimlach bereikt men het meest. U dient begripvol te reageren en u flexibel op te stellen als dergelijke situaties zich voordoen. Wordt nooit boos of ongeduldig! Vertrouwen duurt lang om op te bouwen maar is door zo'n actie gauw afgebroken.

3. Exacte instructies

Vanuit hun cultuur zijn Aziaten gewend dat ze geen eigen inbreng hebben en simpelweg moeten uitvoeren wat de baas concreet van ze vraagt. Daarom levert een Nederlandse laissez-faire leiderschapsstijl onbegrip op bij Aziaten. De Aziatische aanname genoemd in paragraaf 3.4 luidt: "Hoe onduidelijker de instructies, hoe minder belangrijk de opdracht wel zal zijn". Dat Aziatisch personeel wordt voorzien van exacte instructies is daarom belangrijk om te zorgen dat de opdracht serieus genomen wordt en het personeel weet wat ze moeten doen. Wanneer dit open gelaten wordt voor eigen invulling is de kans groot dat het project nagenoeg stil komt te liggen.

4. Persoonlijke aandacht

Er is een positief verband aangetoond tussen persoonlijke aandacht van de werkgever en de perceptie van Aziatische medewerkers betreft de belangrijkheid van de opdracht. Regelmatig een praatmoment om ondersteuning te bieden werkt stimulerend, mits de feedback die gegeven wordt positief verwoord wordt. Houdt rekening met de indirecte communicatiecultuur: wees voorzichtig met hoe je feedback brengt. Aziaten zijn gevoelig, daarom is het niet gewenst om direct te zijn in je communicatie, vooral niet omtrent gevoelige onderwerpen zoals feedback omtrent het functioneren van de medewerker. De kleinste aanwijzing wordt al opgepikt. Beter te voorzichtig dan dat de medewerker zich beledigt voelt, want dan kan je weinig respect terug verwachten.

5. Let op non-verbale communicatie

Men dient uit te kijken met westerse gebaren. Het opsteken van de duim bijvoorbeeld is in de oosterse cultuur staat gelijk aan het opsteken van de middelvinger in de westerse cultuur. In plaats daarvan kan beter het ok-teken (wijsvinger en duim raken elkaar aan en vormen een rondje) worden gebruikt. Wijzen met de wijsvinger en het 'kom eens hier' gebaar wordt in Azië als onbeleefd ervaren. Wijzen met de voet is uit den boze want de voeten worden als onrein beschouwd. Beter is om al helemaal niet te wijzen naar mensen en naar dingen met een kinkje met het hoofd of de open hand. Direct oogcontact kan worden ervaren als intimiderend, vooral wanneer met de baas wordt gepraat. Je brengt een Aziaat minder in verlegenheid door regelmatig even weg te kijken. Wees ervan bewust van dat een glimlach niks zegt over hoe een Aziaat zich voelt. Wees alert op subtiele hints die erop kunnen wijzen dat er iets dwars zit en bespreek dit individueel in een veilige ruimte en op basis van vertrouwen.

5.2 Aanbevelingen

Zoals in de discussie (Hoofdstuk 4) is beschreven zijn de resultaten vooral van toepassing voor de Nederlandse werkgever die zelf leidinggeeft aan werknemers uit Thailand en India. Aanbevolen voor deze doelgroep is om de hierboven genoemde adviezen mee te nemen in de omgang met de werknemers. Voor andere westerse werkgevers of Nederlandse werkgevers die leidinggeven aan ander oosters personeel is het raadzaam om een vervolgonderzoek op te starten en dit meer te betrekken op de desbetreffende oosterse of westerse landen. De aanpak kan hetzelfde blijven, maar toegespitst op andere landen.

6. Literatuurlijst

- Algemeen Dagblad. (2017). *Reisadvies Thailand aangepast voor crematie Thaise koning*. Geraadpleegd op 7 juli 2018, van <https://www.ad.nl/buitenland/reisadvies-thailand-aangepast-voor-crematie-thaise-koning~a2fa5a35/>
- Asian Development Bank Institute, Organisation for Economic Co-operation and Development and International Labour Organization. (2017). *Safeguarding the rights of Asian migrant workers from home to the workplace*. Geraadpleegd op 3 maart 2018, van <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/230176/adbi-safeguarding-rights-asian-migrant-workers.pdf>
- Baltus, P. (2009). *Grensoverschrijdend Inlenen van arbeid in de agrarische sector. Een branche-impressie*. Geraadpleegd op 26 juni 2018, van <https://www.hanze.nl/assets/kc-arbeid/Documents/Public/grensoverschrijdendinlenenvanarbeidinde-agrarischesectoreenbrancheimpressie.pdf>
- Boulanger, J. (2018). *Boeddhisme*. Geraadpleegd op 4 juli 2018, van <https://www.spiritualnet.nl/8-religies/3-boeddhisme>
- Boulanger, J. (2018). *Hindoeïsme*. Geraadpleegd op 4 juli 2018, van <https://www.spiritualnet.nl/8-religies/2-hindoeïsme>
- Browaeys, M. & Price, R. (2011). *Understanding cross-cultural management*. (2e druk). Edinburgh: Pearson.
- Bruin, E. (2007). *Aziaten zijn het coolst*. Geraadpleegd op 28 juni 2018, van <https://www.nrc.nl/nieuws/2007/03/22/aziaten-zijn-het-coolst-11294907-a607116>
- Cultural Insights. (2018). *National Culture: Dimensions of national culture*. Geraadpleegd op 8 maart 2018, van <https://www.hofstede-insights.com/>
- Dunston, L. (2013). *Asian travel etiquette – greetings, gestures and good manners*. Geraadpleegd op 7 juli 2018, van <https://grantourismotravels.com/2013/09/29/asian-travel-etiquette-greetings-gestures-and-good-manners/>
- Düring, D. (2018). *De filosofische tegenstelling tussen China en het Westen*. Universiteit Utrecht. Geraadpleegd op 2 juli 2018, van <https://www.uu.nl/agenda/promotie-dascha-during-de-filosofische-tegenstelling-tussen-china-en-het-westen>
- Garten, F. (2011). *Werken met andere culturen: Vloeiend communiceren en onderhandelen door bestaande patronen te verbreken*. Culemborg: Van Duuren Management.
- Hanami, T. (2000). *Labour Migration and the Recent Financial Crisis in Asia*. Geraadpleegd op 19 maart 2018, van <http://dx.doi.org/10.1787/9789164180322-en>

- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2012). *Allemaal anders denken: Omgaan met cultuurverschillen*. (derde druk). Amsterdam: Business Contact.
- Hu-Chan, M. (2017). *Want to Lead Asian workers? Remove This Word From Your Vocabulary*. Geraadpleegd op 26 juni 2018 van <https://www.inc.com/maya-hu-chan/want-to-lead-asian-workers-take-this-word-out-of-y.html>
- Indiaweb. (2018). *Kastenstelsel*. Geraadpleegd op 24 mei 2018, van <http://www.indiaweb.nl/religie/kastenstelsel/>
- Jacobs, A. (2012). *Cross-Cultural Communication*. Groningen: Noordhoff.
- Karma Eusel Ling. (2018). *Boeddhisme*. Geraadpleegd op 24 mei 2018, van <https://karmaeuselling.nl/boeddhisme-karmaeuselling/>
- Kern, S. (2018). *The truth in Thailand*. Geraadpleegd op 11 juli 2018, van <https://www.shamakern.com/the-truth-in-thailand-2/>
- Koeman, J. (2018). *Guanxi en Shehui Dengji: dit moet je weten als je met Aziaten gaat werken*. Geraadpleegd op 11 juli 2018, van https://www.intermediair.nl/carriere/werken-in-het-buitenland/guanxi-en-shehui-dengji-dit-moet-je-weten-als-je-met-aziaten-gaat-werken?utm_referrer=https-%3A%2F%2Fwww.google.nl%2F
- Kras, J. (2015). *Zes simpele gebaren die in het buitenland een belediging zijn*. Geraadpleegd op 6 juli 2018, van <http://www.welingelichtekringen.nl/samenleving/449717/zes-simpele-gebaren-die-in-het-buitenland-een-belediging-zijn.html>
- Lagraauw, S. (2018). *Reis etiquette Thailand*. Geraadpleegd op 7 juli 2018, van <https://www.azie-expert.nl/voorbereiding-azie/etiquette-op-reis/>
- Meeteren, W. (2000). *Laten zien van emoties is teken van zwakte*. Geraadpleegd op 7 juli 2018, van <https://www.trouw.nl/home/laten-zien-van-emoties-is-teken-van-zwakte~a7d0189b/>
- Michelini, M. (2018). *The differences between east and west in terms of culture and education*. Geraadpleegd op 28 juni 2018, van <https://www.globalfromasia.com/east-west-differences/>
- Nederlandse Omroep Stichting. (2017). *Hoogste straf ooit voor beledigen Thais koningshuis*. Geraadpleegd op 7 juli 2018, van <https://nos.nl/artikel/2177363-hoogste-straf-ooit-voor-beledigen-thais-koningshuis.html>
- OECD. (2017). *International Migration Outlook 2017*. Geraadpleegd op 11 maart 2018, van http://dx.doi.org/10.1787/migr_outlook-2017-en
- Schneider, C.S. & Barsoux, J.L. (2003). *Intercultureel Management*. (2^e druk). Edinburgh: Pearson.
- Stravens, M. (2016). *Arbeidsmigrant*. Geraadpleegd op 19 maart 2018, van <https://www.ensie.nl/manon-stravens/arbeidsmigrant>

- Tan, C. (z.d.). *Cultural differences between the East and West*. Geraadpleegd op 28 juni 2018, van <http://entrepreneurinsight.com.my/cultural-differences-between-the-east-and-west/>
- Tuuk, E. van der. (2016). *Filosofie Oost-West*. Geraadpleegd op 28 juni 2018, van <https://filosofieoostwest.files.wordpress.com/2015/11/12-1-2016-lezing-assen.pdf>
- United Nations, Department of Economic and Social Affairs. (2017). *Migration Report 2017*. Geraadpleegd op 3 maart 2018, van http://www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2017_Highlights.pdf
- Witte, De. (2016). *Duim omhoog: goed bezig of rot op? Dit betekenen handgebaren in andere landen*. Geraadpleegd op 7 juli 2018, van <https://www.rtlnieuws.nl/editienl/duim-omhoog-goed-bezig-of-rot-op-dit-betekenen-handgebaren-in-andere-landen>
- Yang, H. (2006). *Chinezen kiezen anders in een conflict dan Nederlanders*. Geraadpleegd op 7 juli 2011, van <https://www.nemokennislink.nl/publicaties/chinezen-kiezen-in-een-conflict-anders-dan-nederlanders/>

Bijlage 1 Interviewvragen

1. Wat voor bedrijf heeft u?
2. Hoeveel medewerkers heeft u in dienst? En hoeveel daarvan zijn Aziaten?
3. Hoe bent u ertoe gekomen om Aziatische medewerkers aan te nemen?
4. Hoe lang werkt u al met Aziatische medewerkers?
5. Hoe verloopt de communicatie met de Aziatische medewerkers?
6. Hoe omschrijft u het gedrag en de houding van Aziatische medewerkers?
7. Wat merkt of weet u van de achtergrond en cultuur van Aziatische migranten?
8. Past u uw manier van communiceren en leidinggeven hierop aan? Zo ja, hoe?
9. Hoe bevalt het werken met Aziatische medewerkers?
10. Wat zijn aandachtspunten met het werken met Aziatische medewerkers?

Bijlage 2 Checklist schriftelijk rapporteren

- | | |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Het taalgebruik: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden* Bij meer dan drie fouten per duizend woorden is het rapport/verslag afgekeurd! ☐ Heeft een adequate interpunctie* ☐ Is afgestemd op de gekozen doelgroep (juiste stijl)* ☐ Laat een zakelijke en actieve schrijfstijl zien* ☐ Bevat geen persoonlijke voornaamwoorden* 2. Het rapport/verslag: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is ingebonden (hard copy)* ☐ Is vrij van plagiaat* (zie onderwijsexamenregeling) 3. De omslag: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat de titel ☐ Vermeldt de auteur(s) 4. De titelpagina/het titelblad: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Heeft een specifieke titel* ☐ Vermeldt de auteur(s)* ☐ Vermeldt de plaats en de datum* ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)* 5. Het voorwoord: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan) 6. De inhoudsopgave: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag* ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n) ☐ Is overzichtelijk ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing 7. De samenvatting: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag ☐ Bevat conclusies ☐ Bevat geen persoonlijke mening ☐ Is gestructureerd ☐ Is zakelijk geschreven ☐ Staat direct na de inhoudsopgave 8. De inleiding (toelichting op intranet): <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is hoofdstuk 1* ☐ Beschrijft het grotere kader en aanleiding ☐ Beschrijft inhoudelijke achtergrondinformatie* ☐ Formuleert het probleem/de onderzoeksvraag* ☐ Vermeldt het doel* ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag* | <ol style="list-style-type: none"> 9. Materiaal en methode: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode ☐ Past bij de onderzoeksvraag/vragen* ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden ☐ Beschrijft de methode van data-analyse 10. De (opmaak van de) kern: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bestaat uit genummerde hoofdstukken en (sub)paragrafen (maximaal drie niveaus)* ☐ Deze zijn verschillend in opmaak* ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken) ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)* ☐ De tabellen zijn (door) genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)* ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen* ☐ De tekst bevat verwijzing naar de desbetreffende bijlage(n) ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen ☐ De pagina's zijn genummerd* 11. De discussie: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur ☐ Geeft de valide argumentatie weer ☐ Evalueert de gebruikte onderzoeksmethode ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen (zie toelichting op intranet) 12. De conclusies en aanbevelingen: <ul style="list-style-type: none"> ☐ De conclusies zijn gebaseerd op relevante feiten ☐ De aanbevelingen zijn gebaseerd op relevante feiten ☐ Bevatten geen nieuwe informatie* 13. De bronvermelding: <ul style="list-style-type: none"> ☐ In de tekst is conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet) 14. De literatuurlijst: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Is opgesteld conform de geldende APA-normen* (zie toelichting op intranet) 15. De bijlagen: <ul style="list-style-type: none"> ☐ Zijn genummerd ☐ Zijn voorzien van een passende titel ☐ Bevatten geen eigen analyse |
|--|---|