



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

Het interculturele momentum

Hoe het Zuiden de ontmoeting met het Noorden ervaart: een eerste exploratie

Ignace Pollet

Patrick Develtere

Maart 2007

Gepubliceerd in:

Patrick DEVELTERE, Bob ELSSEN, Ignace POLLET, Compass for Intercultural Partnerships. Introduction by Koenraad DEBACKERE, Leuven University Press, 2007.

ISBN 978 90 5867 607 8 - Leuven University Press.

Te bestellen via de website van de LUP (www.upl.be) of de Boekenbank (www.boekenbank.be). Prijs: 17,5 EUR.

Deze informatie mag niet zonder vermelding van de auteur en de bovenstaande publicatie geheel of gedeeltelijk door derden worden overgenomen.



Hoger instituut
voor de arbeid

Vooraf

In dit derde deel van deze reader brengen we aan de hand van een enquête de stem uit het Zuiden in het verhaal binnen. Daar zijn goede redenen voor. De meeste sociologen en economen redeneren over Noord-Zuid verhoudingen in termen van hetzij economische belangen, hetzij (al dan niet botsende) verschillende waardesystemen. Vaak zijn op zoek naar de culturele grondslagen voor lagere productiviteit of welvaartscreatie¹. Dit is een macro-benadering die vaak op louter deductieve gronden plaatsvindt.² Auteurs als Hofstede³ en Schwartz⁴ hanteren weliswaar een sterk uitgebouwde empirische database, maar hun bevindingen betreffen vooral culturele systemen en dimensies op zich. Slechts zelden (hebben daar zelfs één voorbeeld van?) wordt gekeken naar het interculturele ‘momentum’: wat gebeurt er wanneer mensen uit Noord en Zuid zich samen in dezelfde boot bevinden, in een meeting elkaar treffen, een project samen opzetten of een eenmalige ontmoeting hebben? Dit interculturele momentum situeert zich op microniveau. Door gebruik te maken van een enquête willen we het niveau van de zuivere anekdotiek overstijgen. Bovendien kiezen we er expliciet voor om – met alle beperkingen die een enquête inhoudt – mensen uit het Zuiden aan het woord te laten en hen de interpretatie te laten maken van wat er gebeurt bij een interculturele ontmoeting. In eerste instantie overlopen we kort de gebruikte methode van gegevensverzameling. Vervolgens komen de meest

¹ Deze zoektocht naar “het grote culturele verschil” of “de spanningen die verschillen opleveren” is na de koude oorlog zeer populair geworden in kringen van westerse academia en opiniemakers. Zie o.a. Barber B.J. (1996), *Jihad vs McWorld*, Ballantine, New York, 1996; Huntington S. (1996), *The clash of civilisations*, Simon & Schuster, New York; Inglehart R. & M. Carballo, (1997), Does Latin America Exist? (And is there a Confucianist culture): A Global Analysis of Cross-Cultural Differences, *Political Science and Politics*, 30, n° 1: 34-47; Landes D. (1998), *The wealth and poverty of nations*, Norton, New York; Harrison L. & Huntington S.P. (eds.) (2000), *Culture matters – How values shape human progress*, Basic Books, New York.

² Ondertussen is er reeds grondig weerwerk geboden tegen de ideologische, ‘etnocentrische’ en vooral ook de essentialistische benadering die aan vele van deze studies ten grondslag ligt. Vooral boeiend is de toenemende literatuur die vanuit andere culturele achtergronden de westerse culturele monoloog tegensprekelijk aanvalt. Voorbeelden zijn Maalouf A. (1998), *Les identités meurtrières*, Grasset & Fasquelle, Paris; Vale P. & Maseko S. (1998), South Africa and the African Renaissance, *International Affairs*, vol. 74, n°2 : 271-287 ; Sen A. (2005), *The Argumentative Indian – Writings on Indian history, culture and identity*, Picador, New York.

³ Hofstede G. & G.J. Hofstede (1991), *Cultures and Organisations:: Software of the Mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*, New York: McGraw-Hill, 1991.

⁴ Schwartz, S. & L. Sagiv (1995), Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values. *Journal of Cross Cultural Psychology*, n° 26, pp. 92-116

sprekende resultaten aan bod. In een afsluitende passage lichten we de relevantie van deze enquête toe tegen de achtergrond van gangbare opvattingen en mogelijke gebieden van kennisuitbreiding in de toekomst.

Het opzet: een peiling gebaseerd op beeldvorming en ervaringen

Alle goede dingen bestaan uit drie, zo ook de sociologische wetenschapsbeoefening. Naast een theoretische inleiding (“Same world, different paths”) en een praktische methodiek (“The world in a coconut”), mocht derhalve ook de empirische component in dit drieluik niet ontbreken. Onze bijzondere aandacht ging daarbij uit naar de interculturele ontmoeting in de beroepspraktijk en de impressies daarover bij de betrokkenen uit het Zuiden, die aan de basis liggen voor de eigen gedragsafstemming en de beeldvorming over zowel de eigen cultuur als die van de mensen uit het Noorden. Op dit interculturele ‘momentum’ wilden we inzoomen op een manier die ons meer dan vluchtig en persoonsgebonden materiaal moest opleveren. Daarom leek een enquête aangewezen. Omwille van het pure exploratieve en hypothesevormende karakter van deze onderzoeksoefening is het een enquête geworden met een in aantallen beperkte en niet-representatieve steekproef. Representativiteit is sowieso een lastige vereiste als men ervan uitgaat dat de populatie ‘de bevolking uit het Zuiden’ is. Daarom werd besloten de enquête via e-mail af te nemen bij consultants, onderzoekers en andere professionele aanspreekpunten gevestigd in het Zuiden (Afrika, Azië en Latijns-America) waarmee de onderzoeksequipe van Living Stone de laatste vijf jaar professioneel contact mee had. Als criteria om aanschrijfbaar te zijn voor enquêtering gold dus: wonen en opgegroeid zijn in het Zuiden, zelf geen Europeaan zijn en professionele contacten (gehad) hebben met Europeanen. Vanuit praktische overwegingen werd derhalve ook het voorwerp van enquêtering vernauwd tot professionele omgang van mensen uit het Zuiden met Europeanen. We beseffen terdege dat interculturaliteit uiteraard ook speelt in de niet-professionele sfeer, dat Europeanen niet de enige ‘andere cultuur’ vertegenwoordigen (voor bij voorbeeld een Senegalees vertegenwoordigen ook een Indiër, een Keniaan of een Nigeriaan een andere cultuur), en dat Europeanen als ‘cultuur’ geen homogene club vormen. Ook voor dit laatste gelden praktische redenen: de enquête diende voldoende kort gehouden te worden, dus specificaties naar ervaringen met Britten, Fransen, Duitsers etc. vormde geen optie. Anderzijds is ‘het Noorden’ of ‘het Westen’ te vaag als term, of houdt het een bepaalde connotatie in. Hoewel de opmerking vaak werd gemaakt dat er verschillen zijn tussen Europese nationaliteiten, hebben de respondenten toch het inzicht betoond zich in hun antwoorden te laten leiden door een soort denkbeeldig gemiddelde.

De questionnaire zelf bestaat uit een reeks statements (38 in totaal) waar de respondenten een antwoord dienen aan te stippen volgens de Lickert-schaal (5-punten schaal: helemaal akkoord, enigszins akkoord, tussenin, enigszins niet-

akkoord en helemaal niet-akkoord)⁵. De enquêtering liep tijdens de tweede helft van 2006 en leidde tot een *totale respons van 106* geldig ingevulde questionnaires⁶.

Een eerste overzicht van de respons leert ons het volgende. Van de 106 respondenten komen er 57 uit Afrika, 25 uit Azië en 24 uit Latijns-Amerika. Bij vergelijking tussen deze drie continenten worden de 5 respondenten uit Noord-Afrika (Egypte en Marokko) en West-Azië (Iran) echter niet meegerekend wegens hun evident sterk verschillende cultuur van de continenten waarvan zij geografisch deel uitmaken.

74 van de respondenten zijn mannen, 32 zijn vrouwen. Qua leeftijdsverdeling hebben we 20 twintigers, 34 dertigers, 24 veertigers en 28 vijftigplussers. De professionele verdeling ziet er als volgt uit: 12 respondenten zijn zakenmensen (zelfstandig of bij het hoger bedrijfskader), 37 werken in de NGO-sector, 41 zijn academici of consultants en 16 werken voor de overheid of in loondienst. Een andere identificatievraag was hoe frequent hun contacten met Europeanen waren. 43 respondenten maakten gewag van continue professionele contacten (dagelijks), bij 46 respondenten zijn de contacten redelijk tot zeer frequent (minstens maandelijks tot minstens wekelijks) terwijl 17 respondenten slechts occasionele contacten met Europeanen heeft (jaarlijks of minder dan jaarlijks).

⁵ 25 van deze statements refereren naar de culturele ontmoeting zelf: de manier van aankondigen, de voorbereiding, de tijdsordening, de manier van onderhandelen, het samengaan van het professionele en het persoonlijke, gastvrijheid, omgaan met verschijningsnormen, inzet en realiteitszin; de respondenten worden gevraagd op al deze punten zowel hun eigen optreden als dat van hun Europese partners (of Europeanen in het algemeen) in te schatten. 13 bijkomende statements verwijzen naar de condities voor het beleven van deze culturele ontmoeting: arbeidsgerelateerde waardeopvattingen. Het gaat dan om het (kunnen) delegeren, de rol van vrouwen, het belang en onomstreden karakter van leiding en gezag, planning en regelvastheid (versus improviseren) en het belang van geregeld contact. Ook hier wordt gevraagd de eigen waardenopvattingen te vergelijken met de gepercipieerde waarden van Europeanen. Vervolgens wordt gepeild naar de mate waarin bepaalde kenmerken van Europeanen (bvb. te hard van stapel lopen, geen gemeente interesse betonen etc.) schade kunnen toebrengen aan de professionele relaties. 10 kenmerken worden als dusdanig voorgelegd. Als laatste vraagbatterij worden 7 mogelijke motivaties van Europeanen voorgelegd, met het verzoek aan te geven in welke mate deze of gene motivatie een rol speelt (bvb. investeren, de armen willen helpen, interesse in lokale cultuur, vorm van toerisme...). Aansluitend op deze voorgestructureerde vragen worden open vragen voorgelegd rond succes- of faalfactoren bij interculturele partnerships, rond andere vermeldenswaardige attitudes die men bij Europeanen waarneemt en rond hun mening over de vragenlijst. Tot slot worden nog enkele persoonlijke kenmerken geregistreerd: nationaliteit, geslacht, leeftijd, beroepscategorie en frequentie van contacten met Europeanen.

⁶ Onderzoekstechnisch bestond de bedoeling van de enquête erin om de vragenlijst uit te testen op haar validiteit, haar gebruiksvriendelijkheid en haar discretionair potentieel, naast uiteraard het verkrijgen van een eerste inzicht in de percepties in het Zuiden rond interculturaliteit. Er werd daarom niet meteen gestreefd naar een grote steekproef.

We groeperen de *resultaten* van de enquête rondom volgende thema's: omgaan met tijd; scheiding tussen het persoonlijke en het zakelijke; manier om tot besluiten te komen; invulling van leiderschap; respect voor lokale gebruiken en culturele openheid; types qua perceptie. Bij presentatie van cijfergegevens zullen we af en toe verwijzen naar verschillen in perceptie tussen Afrikanen, Aziaten en Latijns-Amerikanen. Daarbij dient vermeld dat de respondenten uit Noord-Afrika en het Midden-Oosten noch bij Afrika, noch bij Azië ingedeeld zijn. Hun absolute aantal (5) is echter te laag om er een aparte categorie van te maken.

De cijfers die we presenteren weerspiegelen percepties. Percepties zijn realiteiten, vaak zelfs belangrijke realiteiten omdat men er gedragingen en gedragsverwachtingen aan vastknoopt. Tegelijk zijn percepties vaak onbetrouwbare of onjuiste vervormingen van de realiteit waarnaar ze refereren. Ze kunnen gebaseerd zijn op eigen ervaringen dan wel op beeldvorming en hearsay. Eigen ervaringen kunnen bovendien toevallig positief of negatief zijn geweest. Daarom nodigen we de lezer uit deze resultaten met de nodige voorzichtigheid te interpreteren.

Vooraf, tijdens en achteraf: omgaan met tijd

Een aantal vragen peilden naar de perceptie van gedragingen van zowel Europeanen als eigen landgenoten met betrekking tot:

- op voorhand verwittigen dat er een meeting op til is;
- voorbereiding van een meeting;
- snelheid van 'to the point' komen;
- snelheid van resultaten willen;
- een meeting zien als een stap in een langer proces.

Europeanen schijnen volgens onze respondenten uit het Zuiden - in tegenstelling tot hun eigen landgenoten - lang genoeg op voorhand een meeting aan te kondigen en deze ook goed voor te bereiden:

<i>perception of all respondents</i>	Europeans usually let us know long enough in advance when they want to have a meeting	People from my country usually let their foreign partners know long enough in advance when they want to have a meeting.
agree	90.6	35.8
in between	6.6	25.5
disagree	2.8	38.7
total	100.0	100.0

<i>perception of all respondents</i>	Europeans usually come to a meeting well prepared.	People from my country usually come to a meeting well prepared.
--------------------------------------	--	---

agree	87.7	48.1
in between	10.4	23.6
disagree	1.9	28.3
total	100.0	100.0

Ook tijdens de vergadering hebben Europeanen een ander gebruik van tijd: ze willen beduidend sneller ter zake komen dan mensen van het Zuiden. Daarnaast nemen mensen uit het Zuiden iets meer de tijd om naar hun gesprekspartners te luisteren dan Europeanen:

<i>perception of all respondents</i>	Europeans tend to come to the point very quickly.	People from my country tend to come to the point very quickly.
agree	82.1	22.6
in between	11.3	24.5
disagree	6.6	52.8
total	100.0	100.0

<i>perception of all respondents</i>	Europeans tend to take the necessary time to listen to what we have to say.	People from my country tend to take the necessary time to listen to what their European partners have to say.
agree	70.8	81.1
in between	18.9	14.2
disagree	10.4	4.7
total	100.0	100.0

Europeanen willen bovendien meer dan mensen van het Zuiden dat een vergadering snel resultaten oplevert, terwijl mensen van het Zuiden een vergadering meer zien als een stap in een langer proces:

<i>perception of all respondents</i>	Europeans usually want very quick results from a joint-undertaking.	People from my country usually want very quick results from a joint-undertaking
agree	75.5	54.7
in between	12.3	28.3
disagree	12.3	17.0
total	100.0	100.0

<i>perception of all respondents</i>	Europeans see a meeting just as a meeting and not as a step in a long-lasting relationship	People from my country see a meeting just as a meeting and not as a step in a long-lasting relationship.
agree	52.8	25.5
in between	25.5	14.1
disagree	21.7	60.4
total	100.0	100.0

Zoals mensen uit het Zuiden het aanvoelen ligt voor Europeanen wat tijdsgebruik betreft het accent op 'vooraf': men plant ver vooruit, zodat de vergadering zelf vlot en zonder verrassingen zou verlopen. Bovendien werken Europeanen meer resultaatgericht: een vergadering is een investering die moet opleveren. Bij mensen uit het Zuiden ligt het accent eerder op 'tijdens' en ook op het tijdeloze: we zijn partners, dus is het belangrijk van veel naar elkaar te luisteren. Een vergadering is niet zozeer een investering maar een onderdeel van een proces. Als men een partnership aangaat, is dat ook niet maar voor even – zoals we in de volgende paragraaf zullen zien.

Die verschillen in tijdsperspectief kunnen leiden tot misverstanden en een bron van ergernis zijn. Europeanen die een vergadering in Afrika bijwonen, merken vaak dat de planning pas echt gemaakt wordt wanneer iedereen al rond de tafel zit. Dit heeft zijn praktische redenen. De context houdt veel contingenties in die niet op voorhand in te schatten zijn: wie zal erbij zijn? wie zit vast op een luchthaven? zal de apparatuur het doen? Maar er is ook een meer fundamentele, cultureel bepaalde reden: eerst zien met wie we aan tafel zitten, eerst mekaar voldoende leren kennen, zo denkt men in Afrika, en pas daarna kunnen we zaken doen. Afrikanen, maar ook Latijns-Amerikanen zullen ook geneigd zijn een eenvoudige interventie op een conference plechtig in te leiden met de nodige egards, formaliteiten en situeringen. Dat dit veel (dure) tijd in beslag neemt, neemt men op de koop toe. Verschillende van Hofstede's dimensies (omgaan met onzekerheid en korte/lange-termijngerichtheid) kunnen deze culturele verschillen helpen verklaren. Trompenaars zal de nadruk die men in het Zuiden legt op het 'nu' verklaren vanuit de tweedeling tussen sequentiële culturen en synchrone culturen. In het spoor van Hall zou men kunnen stellen dat voor veel mensen uit het Zuiden een vergadering een 'low context' moment is in een cultuur die in essentie 'high context' is. Vandaar de neiging om elk detail te gaan expliciteren, uit angst om 'een fout' te maken.

Los van de verklaringsmodellen komt het er in de praktijk vooral op aan mekaar niet te bruuskeren en mekaar een stuk tegemoet te komen. Het verschil in tijdsopvatting staat trouwens niet los van een andere culturele 'tweespalt' tussen

Noord en Zuid: universalisme en particularisme. Hieraan is de volgende paragraaf gewijd.

Nothing personal, only business - or is it?

Sociaal-wetenschappers zoals Parsons⁷ en Trompenaars⁸ werken graag met dychotome (zijnde diametraal tegenover elkaar liggende) culturele variabelen. De karakterisering aan de hand van universalisme versus particularisme is daar een sprekend voorbeeld van. In culturele termen gesteld betekent universalisme dat men zich in alle situaties en tegenover alle mensen in zijn handelen laat leiden door dezelfde regels en principes; particularisme daarentegen betekent dat de soort relatie die men met iemand heeft bepalend is voor de handelingswijze tegenover deze persoon. Concreet houdt dat in dat men er bij voorbeeld voor mensen uit dezelfde groep (of familie, of etnie, of nationaliteit...) andere regels op nahoudt dan voor 'buitenstaanders': men leent zonder interest, men knijpt een oogje dicht voor overtredingen, men geeft voorrang bij promoties.

Een van de vragen in de enquête polste naar de wenselijkheid van het vermengen van persoonlijke en zakelijke interesse:

<i>perception of all respondents</i>	Europeans are eager to get to know us personally	People from my country are eager to get to know their European partners personally.
Agree	52.8	89.6
in between	21.7	3.8
Disagree	25.5	6.6
Total	100.0	100.0

In het Zuiden is een nadere persoonlijke kennismaking tussen 'zakelijke contacten' dus zeer gewenst, veel meer dan bij Europeanen het geval is. 44% van de bevroagden vindt dat het feit dat Europeanen niet geïnteresseerd zijn hen te leren kennen als een schadelijke kenmerk voor het leggen van banden.

Bovendien wordt van vrienden verondersteld dat ze vrienden voor het leven zijn. In die zin zijn mensen uit het Zuiden al eens ontgoocheld over de lange radiostiltes uit Europa...

<i>perception of all respondents</i>	Europeans usually keep in touch after they have returned to their country	People from my country usually keep in touch with their European guests after
--------------------------------------	---	---

⁷ Parsons T. (1959), *The social system*, Free Press, New York

⁸ Trompenaars F. & C. Hampden-Turner (1993), *Riding the Waves of Culture*, McGraw-Hill, London.

		they have returned to their country.
Agree	49.1	73.6
in between	21.7	17.6
Disagree	29.2	8.5
Total	100.0	100.0

In de reeks 'characteristics of Europeans harmful for setting up ties' gaven 39 % van de respondenten aan: they do not maintain contact after they have left. Dit is nog niet de 'ergste zonde' van de Europeanen, maar het geeft aan dat duurzaamheid en oprechtheid van contacten in het Zuiden (vooral in Afrika) hoog aangeschreven staat.

Het belang van het persoonlijke dat in het Zuiden duidelijk speelt, heeft verregaande implicaties voor interculturele contacten. Wanneer een Europese organisatie geregeld iemand naar een partnerorganisatie in het Zuiden uitstuurt, kan men er best voor waken telkens dezelfde persoon te sturen, Iemand die men kent, liefst diegene die het origineel contact heeft gelegd. Daarnaast dient men, wanneer mensen uit het Zuiden naar Europa komen, de nodige zorg te besteden aan de ontvangst, net zoals Europeanen zelf in het Zuiden 'gesoigneerd' worden. Dit betekent: persoonlijk afhalen op de luchthaven, komen opzoeken in het hotel, samen uit eten gaan... Mensen uit het Zuiden zijn er vaak over verbaasd dat ze aan hun lot overgelaten zijn - terwijl Europeanen dikwijls liever hebben dat hun gastheer hen voldoende met rust laat.

<i>perception of all respondents</i>	In a meeting involving people from my country and European partners, people from my country usually show more hospitality than Europeans.
Agree	84.0
in between	12.3
disagree	3.8
Total	100.0

Een andere consequentie van dit 'particularisme' is dat Europeanen best de nodige terughoudendheid betonen in het opzetten van locale netwerken. Want niet iedereen kan of wil zomaar met iedereen samenwerken:

<i>perception of all respondents</i>	In my country, most people prefer only to carry out a job with people they know.
Agree	65.1
in between	15.1
disagree	19.8
Total	100.0

In navolging van de functionalistische sociologie wordt particularisme vaak pejoratief bekeken als een 'gebrek aan moderniteit'. Maar het is een realiteit in veel niet-Europese landen. Het houdt ook voordelen in om zaken geregeld te krijgen in een context waarin instituties vaak maar moeizaam functioneren. Bovendien is particularisme 'des mensen' en in die zin zelf iets universeels: ook Europeanen zullen in crisissen, onzekere of vreemde situaties vaak terug willen vallen op hun eigen familie, hun eigen bekenden, hun vakgenoten of landgenoten.

Onderhandeling en consensus

In het lijstje 'harmful characteristics of Europeans' (10 uitspraken die men kon quoteren als 'very harmful', 'to some extent harmful', 'occurs but is not harmful' en 'does not occur') werd het vaakst als harmful aangeduid: they want us to accept their point of view. Niet minder dan 62.3% van de respondenten vonden dit 'very or to some extent harmful'.

Antropologen weten dat in veel Zuiderse landen netelige, potentieel conflictuele of effectief conflictuele kwesties worden opgelost door er heel lang over te discussiëren. Elementen die daarin spelen, naast het feit dat men er de tijd voor neemt zijn: niemand het gezicht doen verliezen, de groep is belangrijker dan het individu (loyauteit) en iedereen zijn zeg laten doen. Dit laatste beantwoordt aan een eenvoudige psychische wetmatigheid: door het uitspreken zelf (een fysieke handeling) van een idee waar men oorspronkelijk niet achter stond, zal men geneigd zijn de eigen houding enigszins bij te stellen. Uiteindelijk komt men tot een consensus waar iedereen mee kan leven.

Europeanen zijn het in zekere zin afgeleerd op deze wijze tot een oplossing te komen. Men neemt de tijd niet om ellenlange onderhandelingen op touw te zetten. Ook de loyautéit naar de groep toe is geen vanzelfsprekend gegeven. Maar nog meer dan dat is voor veel Europeanen gezichtsverlies geen punt: door het strikte scheiden van het zakelijke en het persoonlijke zijn Europeanen in staat hun onderhandelingspartner 'en public' te doen afgaan als een gieter en hem of haar na de meeting amicaal op de schouder te kloppen. Mensen uit het Zuiden voor wie het onderhandelingsproces ook iets persoonlijks is, begrijpen zo iets niet. Vaak zullen ze beleefd glimlachen en intussen in stilte concluderen dat de Europeaan in kwestie geen betrouwbare partner is, niet iemand waarmee men nog graag samen zal werken.

Dit komt tot uiting in onze enquête, al zijn de verschillen relatief – en in die zin overbrugbaar:

<i>perception of all respondents</i>	Europeans try to persuade us rather than to look for a compromise	People from my country try to persuade their European partners rather than to look for a compromise.
agree	56.6	39.6

in between	18.9	21.7
disagree	24.5	38.7
total	100.0	100.0

Op dit laatste punt (People from my country try to persuade...) zijn er grote verschillen tussen Afrikanen (24.1% agree), Aziaten (47.8% agree) en Latijns-Amerikanen (62.5% agree). Hieruit zou kunnen blijken dat Latijns-Amerikanen de dominante houding van de Europeanen niet zo als 'taken for granted' nemen als de Afrikanen. Ze willen op bepaalde momenten ook opkomen voor hun eigen 'grote gelijk'.

Naast de manier waarop men tot besluiten komt, is er ook nog de algemene manier van onderhandelen, de 'stijl':

<i>perception of all respondents</i>	Europeans tend to be dominant during meetings.
Agree	54.7
in between	21.7
Disagree	23.6
Total	100.0

Opnieuw is het zo dat dit 'dominante' van de drie continenten het sterkst wordt aangevoeld in Afrika (64.8% agree).

Verschillen in leiderschap

Wie in Afrika als Europeaan zaken wil doen met een Afrikaanse partner kan denken: ik moet zorgen dat ik met de baas te maken heb, en enkel met de baas. En hij moet denken - zelfs als dat niet zo is - dat ik ook de baas ben.

Een aantal stereotypen rond leiderschap vonden we de moeite waard om te checken, omdat ze mogelijks cruciaal zijn voor het welslagen van interculturele ondernemingen. Die stereotypen, die vrij populair zijn in Europa, luiden:

- in het Zuiden neemt de baas alle beslissingen zelf, in het Noorden delegeert men meer;
- in het Zuiden is de baas een man, in het Noorden kan het net zo goed een vrouw zijn;
- in het Zuiden moet een baas direct toezicht uitoefenen op zijn ondergeschikten, in het Noorden is dat niet nodig;
- in het Zuiden duldt een baas geen tegenspraak, in het Noorden wel.

We bevroegen rond elk van deze punten de perceptie van onze (Zuidelijke) respondenten:

<i>perception of all respondents</i>	As far as I know, in Europe, a leader of an organization takes the decisions by him(her)self, without delegating it to other staff.	In my country, a leader of an organization takes the decisions by him(her)self, without delegating it to other staff.
agree	17.0	55.6
in between	39.6	18.9
disagree	43.4	25.5
total	100.0	100.0
<i>perception of all respondents</i>	In Europe, I think women are considered just as suitable as men to take the leadership of an organization.	In my country, women are considered just as suitable as men to take the leadership of an organization.
agree	76.4	33.0
in between	15.1	15.1
disagree	8.5	51.9
total	100.0	100.0
<i>perception of all respondents</i>	In Europe, I think a boss has to keep an eye on his employees, otherwise they do not work.	In my country, a boss has to keep an eye on his employees, otherwise they do not work.
agree	21.7	61.3
in between	27.4	17.0
disagree	50.9	21.7
total	100.0	100.0
<i>perception of all respondents</i>	In Europe, it is all right to disagree with a superior.	In my country, it is all right to disagree with a superior.
agree	55.7	17.9
in between	27.3	17.0
disagree	17.0	65.1
total	100.0	100.0

In zekere zin zijn op die manier de 'stereotypen' bevestigd. Zonder daar een moreel oordeel aan vast te knopen, is het allicht goed dat men zich bewust is voor de consequenties van de (weliswaar relatieve) verschillen in opvattingen over leiderschap. In het Noorden dient men te beseffen dat de belangrijkste gesprekken tussen partnerorganisaties het best chief-to-chief worden gevoerd. Tegelijk geldt dat wanneer een Zuidelijke organisatie wordt bezocht door iemand uit het Noorden die in zijn organisatie geen leidinggevende is, dit niet inhoudt dat

deze persoon geen 'full powers' heeft. Verschillen onderkennen en accepteren vormt een leerproces waar alle partijen beter van worden.

Politieke correctheid mag er ons niet van weerhouden in te zien dat in het Zuiden nog een weg af te leggen is vooraleer vrouwen in leidinggevende posities algemeen aanvaard zullen worden. Tussen de drie beschouwde Zuidelijke continenten beschouwen de Latijn Amerikanen zich als het meest geëmancipeerd (42% gaat ervan uit dat het bij hen aanvaardbaar is van mening te verschillen met je overste; 54% denkt dat in hun land vrouwen net zo geschikt worden bevonden als mannen om leiding te geven).

Open staan voor de andere cultuur

In de reeks vragen over 'harmful characteristics' polsten we naar de perceptie bij Zuiderlingen van de culturele empathie van Europeanen. Twee uitspraken trokken onze aandacht:

<i>characteristic of Europeans</i>	<i>Percentage of respondents finding this very harmful or to some extent harmful</i>
They are offensive in terms of eating or clothing habits	11.3 %
They are not interested in our cultural identity	42.5 %

Dit houdt in dat het wel gezien wordt dat Europeanen hun best doen om zich aan te passen, maar tegelijk dat ze in veel gevallen niet oprecht geïnteresseerd zijn.

In een laatste vraagbatterij werd gevraagd waarom volgens de respondenten de Europeanen die ze hadden ontmoet in een professionele context eigenlijk naar hier (= het Zuiden) kwamen.

<i>Perceived motivation and attitude of Europeans</i>	<i>Percentage of respondents finding this greatly true or to some extent true</i>
They are investing and look for making a quick profit	53.7
They are investing and want things to succeed step by step	88.7
They come here as specialists who are looking for a professional success	68.9
They come here out of curiosity; it is a form of tourism	46.2
They come here with a mission of helping the poor	67.9
They come here with a mission of creating ties with a local community	51.9
They are interested to learn about our culture	55.7

Deze cijfers zijn op het eerste gezicht streng voor Europeanen: ze komen hier hun ding doen, vaak met het oog op snelle resultaten. Tegelijk is er ook positief nieuws: velen komen hier om iets aan de armoede te doen⁹. Voor bijna 56 % lijken Europeanen echt wel geïnteresseerd in de lokale cultuur, terwijl een soort voyeuristisch exotisme dat men ook kan vermoeden misschien nog wel meevalt (46 %) vindt dit.

Wie vindt wat? Types inzake perceptie

We hebben her en der in de voorgaande paragrafen al gewezen op verschillen in perceptie tussen Afrikanen, Aziaten en Latijns-Amerikanen. We zijn er ons van bewust dat de indeling van de respondenten uit onderling soms sterk verschillende nationale culturen bij 'continentale cultuurgroepen' hen onrecht aandoet. Dezelfde bedenking hadden de respondenten zelf ook toen hen gevraagd werd naar commentaar op de vragenlijst: er bestaat niet zoiets als 'de Europeanen', was vaak de spontane reactie. In die zin dienen we bemerkingen over 'continentale groepen' sterk te relativiseren, zeker in het licht van het kleine aantal respondenten.

⁹ Daarbij mogen we niet vergeten dat meer dan de helft van de respondenten rechtstreeks of onrechtsreeks in de branche van de ontwikkelingssamenwerking actief is.

Bovendien zijn er redenen om aan te nemen dat we ook significante verschillen zouden kunnen aantreffen tussen groepen op basis van geslacht, beroepsgroep en mate van frequent contact met Europeanen.

Bekijken we de meest significante verschillen, dan blijken de *Afrikaanse respondenten* zich op een aantal vlakken te profileren:

- 65% van de Afrikanen vinden dat Europeanen dominant zijn op vergaderingen (tegen 48% van de Aziaten en 42% van de Latijns-Amerikanen);
- slechts 35% van de Afrikanen stellen dat Europeanen contact houden na hun terugkeer (tegen 52% bij de Aziaten en 37% van de Latijns-amerikaanse respondenten);
- 68% van de Afrikanen zien de Europeanen als harder werkend dan henzelf (tegen slechts 35% bij de Aziaten en 37% bij de Latijns-Amerikanen);
- 80% van de Afrikanen zien als 'harmful' dat Europeanen hun zienswijze opleggen tijdens meetings (tegen 56% van de Aziaten en slechts 33% van de Latijns-Amerikanen);
- in de antwoorden op de aanvullende open vragen zien we dat vooral Afrikanen spreken over een hinderlijk meerderwaardigheidscomplex bij Europeanen en hun onbegrip voor de praktische problemen om iets gerealiseerd te krijgen in Afrika.

Aziatische respondenten - mogelijks omdat zij zelf een culturele mix vormen - springen het minst in het oog qua meningvorming:

- toch vermoeden 74% van de Aziatische respondenten dat het voor Europeanen aanvaardbaar is met hun overste van mening te verschillen (tegen 52% van de Afrikanen en 50% van de Zuid-Amerikanen)
- 'slechts' 48% van de Aziaten schat in dat Europeanen naar het Zuiden komen met een missie om de armen te helpen (tegen 72% van de Afrikanen en 87% van de Latijns-Amerikanen);
- 44% van de Aziaten beschouwen als 'harmful' dat Europeanen verwachten dat anderen hun taal spreken (tegen 24% van de Afrikanen en 21% van de Latijns-Amerikanen);
- dit laatste klinkt ook door in de antwoorden op de open vragen. Een Chinese respondent stelt onomwonden dat Europeanen in feite de lokale taal moeten spreken. Maar net als bij de Afrikanen vallen ook de termen 'arrogantie' en 'tekort aan respect' wanneer ze het over de Europeanen hebben.

Latijns-Amerikanen staan in regel iets positiever in hun inschatting van Europeanen en schatten de verschillen tussen henzelf en Europeanen kleiner in:

- 75% van de Latijns-Amerikaanse respondenten stellen dat Europeanen hen persoonlijk willen leren kennen (tegen 48% van de Afrikanen en 43% van de Aziaten);

- 88% stellen dat de Europeanen wel degelijk de tijd nemen om naar hen te luisteren (tegen bv. maar 63% van de Afrikanen);
- 88 % schat in dat Europeanen wel geïnteresseerd zijn om hun cultuur te leren kennen (tegen slechts 44% van de Afrikanen en 56% van de aziaten);
- voorts vinden beduidend meer Latijns-Amerikanen dan Afrikanen en Aziaten dat Europese leiders niet delegeren (33 tegen respectievelijk 11 en 13%) en dat een Europese leidinggevende een visueel toezicht op zijn ondergeschikte moet houden (50% tegen respectievelijk 15 en 9%);
- voor hun eigen land vinden 54% van de Latijns-Amerikanen dat vrouwen bij hen net zo goed in aanmerking komen voor leiderschap (tegen 28% van de Afrikanen en 26% van de Aziaten); 42% stellen dat het bij hen aanvaardbaar is met een overste van mening te verschillen (tegen 11% van de Afrikanen en 9% van de Aziaten);
- in de open vragen onderstrepen de Latijns-Amerikanen, meer dan de andere bevroegden, de goede ervaringen die ze hebben met Europeanen en de verschillen tussen Europese nationaliteiten onderling.

Over de continenten heen blijken zakenmensen een meer positieve kijk op Europeanen het hebben: ze komen goed voorbereid naar hier (zeggen 100% van de zakenmensen) en ze luisteren naar ons op vergaderingen (zeggen 92%). NGO-mensen zijn kritischer: Europeanen zijn niet geïnteresseerd in onze culturele identiteit vinden 50% onder hen (tegen slechts 11% van de zakenmensen).

Vrouwelijke en mannelijke respondenten vertonen geen significante verschillen in hun opinie over de aanvaardbaarheid van vrouwen om in het Zuiden leiderschap op te nemen. Maar vrouwelijke respondenten denken minder uitgesproken dan mannelijke repondenten dat dit in Europa anders is: slechts 65% van de vrouwelijke repondenten denkt dat qua leiderschapskansen in Europa de lat gelijk ligt voor mannen en vrouwen, tegen 81% van de mannelijke respondenten.

Vreemd genoeg heeft de frequentie van contacten met Europeanen maar weinig invloed op de percepties. Het enige punt waar we significante verschillen aantreffen is rond de uitspraak 'They do not understand our way of speaking', wat door 50% van degenen met frequente contacten als 'harmful' werd gevonden (tegen slechts door 18% van degenen zonder frequente contacten). Dit maakt dat we mogen stellen dat het beeld dat men heeft voor de meningvorming zeker zo belangrijk is als daadwerkelijke ervaringen. Maar zowel de beeldvorming als vroegere ervaringen vormen een predispositie waarmee men best rekening houdt.

Beeld en werkelijkheid

In de enquête die we hierboven besproken hebben, werd gepeild naar de percepties van professioneel gesitueerde mensen uit het Zuiden over hun

Europese zakelijke relaties. Percepties bevinden zich in het continuüm tussen beeldvorming en ervaringen, en zijn derhalve zelfs collectief gemeten niet per definitie een weergave van de werkelijkheid. Anderzijds vormen percepties een werkelijkheid op zich: vaak positioneert men zich tegenover de ander op grond van het beeld dat men van de ander heeft en handelt men ernaar. Daarom is het belangrijk percepties te registreren.

De enquête bevestigde onder meer dat mensen uit het Zuiden zich een andere tijdsopvatting dan Europeanen toemeten, dat zij zien dat Europeanen het professionele scheiden van het persoonlijke (wat in het Zuiden minder het geval is) en dat er serieuze verschillen zijn in de (toegedichte) opvattingen over leiderschap. Men ziet dat Europeanen geacht worden om zaken meer vooraf plannen dan de eigen landgenoten, dat Europeanen tijdens een meeting sneller ter zake komen, minder de tijd nemen mekaar te leren kennen en achteraf vaak niets meer van zich laten horen. Dit laatste wordt niet geapprecieerd. Het past in het plaatje dat het Zuiden heeft van Europeanen: ze doen hun best alles vlot te laten verlopen, ze passen zich aan qua uiterlijkheden, maar ze zijn au fond niet geïnteresseerd in onze cultuur. Daarnaast durven ze ook behoorlijk dominant uit de hoek komen en willen ze dat wij hun standpunt accepteren in plaats van naar een consensus te streven. Qua leiderschap observeert men dat Europeanen gemakkelijker delegeren en minder de nood voelen direct toezicht uit te oefenen. Vrouwen worden meer aanvaard in leiderschapsrollen en, zo wordt het aan gevoeld, in Europa is het acceptabel van mening te verschillen met een overste, in het Zuiden veel minder.

De gepercipieerde verschillen tussen het Zuiden en Europa komen het meest expliciet naar boven in de opvattingen van Afrikanen. Zij voelen nog meer dan anderen dat Europeanen dominant uit de hoek komen. Zelf komen ze meest particularistisch voor de dag, waarbij persoonlijke banden al belangrijk worden aan gevoeld voor professionele samenwerking. De veronderstelde totaal andere ingesteldheid van Europeanen op dat vlak wordt in Afrika het vaakst als problematisch aan gevoeld. Aziaten hebben een minder 'filantropische' kijk op Europeanen maar ergeren zich evenzeer aan een bepaald soort superioriteitsgevoel dat Europeanen zich aanmeten. De Latijns-Amerikanen uit onze steekproef schatten de Europeanen vaak het meest positief in en situeren zichzelf ook dicht bij de Europeanen dan Afrikanen en Aziaten.

Deze enquête is gebaseerd op een zeer kleine steekproef. Universele wetmatigheden mag men er bijgevolg niet uit afleiden. Het verdient aanbeveling een enquête als deze herhaaldelijk in te leggen, uitgebreid over een veel grotere steekproef en toegespitst op een bepaald beroepssegment uit een bepaald land. Enkel dan zal men in de buurt komen van enige representativiteit.

Toch zijn er uit deze enquête genoeg indicaties te vinden dat het moment van de ontmoeting, het 'interculturele momentum' vaak de toon zet voor het verdere verloop van een partnership. De verschijningswijze van Europeanen, het respect voor een andere tijdsorde en de oprechtheid van de interesse zijn even bepalend

voor de houding van hun partners in het Zuiden als de inhoud van hun project en de voordelen die zij aanbieden. Elke ontmoeting is een kans op een multiplicerende vriendschap, in de lengte van tijd en over een veelheid van mensen. Shakespeare paraphraserend, kunnen we stellen: 'the good things that men (or women) do live after them'.

In een notendop leert ons de enquête dat mensen uit het Zuiden in wezen meer belang hechten aan het interculturele momentum dan Europeanen. Een intercultureel momentum moet volgens hen verdiept worden, in de zin dat men meer de tijd moet nemen om naar elkaar te luisteren. Daarnaast moet het gekoesterd worden, gepersonaliseerd, de vorm aannemen van een meer dan alleen maar zakelijke relatie, gastvrijheid inhouden... Het moet ook gestretcht worden, met andere woorden doorgetrokken naar de toekomst. En ten slotte dient het de gelegenheid te vormen om wederzijdse erkenning en gelijkwaardigheid tussen mensen van diverse culturen uit de verf te laten komen.