



LIVINGstone



JAARVERSLAG
Werkjaar 2009-2010

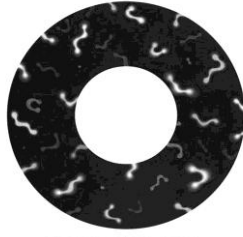
'Terwijl velen mislukken, vinden sommige ondernemers het geheim om succes te boeken in China. Dit geheim verschilt voor elk bedrijf en voor elke omgeving. Maar wat de succesvolle ondernemers delen is de bereidheid tot leren en zich aan te passen, duidelijkheid over de lokale operaties binnen de globale ondernemingstrategie, en daar bovenop de bekwaamheid tot handelen.'

(Jonathan Story, www.chinauncovered.net)

24 februari 2011

《听泉》共20版 Spring in Moonlight, 20 editions 198x49cm





De industrie van de toekomst kan niet anders dan duurzaam
en competitief zijn, en internationaal georiënteerd.
(Septemerverklaring Vlaamse Regering,
27 sept.2010, K.Peeters)

Shanghai, 21 oktober 2010 - In een gesprek met Living Stone geeft Kris Put, vertegenwoordiger van 'Flanders Investment & Trade' 4 kwesties aan waarmee Belgische ondernemers in China kampen, en die het verschil maken tussen welslagen of mislukken van ondernemingsprojecten :

- 1) Gevoeligheid voor communicatieve verschillen, met name betekenis kunnen geven in een omgeving waar een sociaal wenselijk antwoord als norm geldt.
- 2) Het belang van hiërarchie erkennen. Bijv. de taalbarrière maakt dat men zich richt tot Engelskundigen in plaats van de hiërarchisch meerdere. Het geleden gezichtsverlies is onherstelbaar.
- 3) De vele grijze zones bij ondernemen in groeilanden (boekhouding, sociale zekerheid, steekpenningen, ...).
- 4) Ongelijke verwachtingen over het mandaat van de expatriate; meestal voert hij/zij twee oorlogen, in het buitenland en op het thuisfront. Hoe de belangenverdediging van hoofdkantoor en lokale vestigingen integreren, en nieuwe perspectieven openen?

Leuven, 24 februari 2011 - Precies voor het omgaan met dit type dilemma's bij internationaal en intercultureel ondernemen biedt Living Stone Centrum een lerende en stimulerende omgeving. Karakteristiek voor deze omgeving is dat wij de brug slaan tussen theorie en praktijk, tussen macro level ontwikkelingen op sociaal, economisch en politiek vlak en de dagelijkse praktijk op micro level; dat zij vanuit een doorleefde MVO-bekommernis de contouren trekt voor een reflectiekader voor huidige en toekomstige ondernemers in noord, zuid, oost en west.

Living Stone Centrum helpt organisaties en kenniswerkers om bewust te werken aan 'leergerichte' samenwerkingsrelaties met partners overal ter wereld. Interculturele vaardigheden op alle niveaus van de organisatie vormen een belangrijk element voor het welslagen van nieuwe projecten en samenwerkingsverbanden over grenzen en culturen heen.

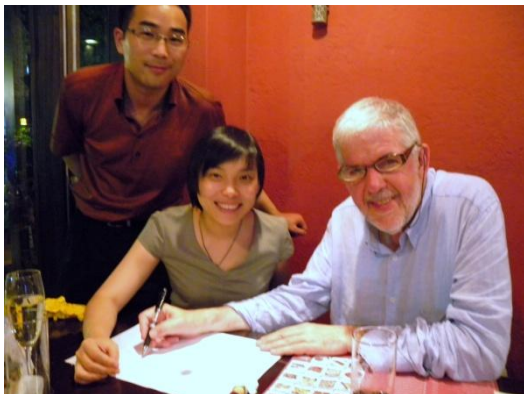
Deze mooie opdracht is mogelijk dankzij een meervoudig partnerschap met inzichten vanuit de Leuvense universiteit, de N-Z praktijktoets vanuit het Joker/LivingStone netwerk, de aandacht voor de sociale dimensie vanwege partner Cera, en heel belangrijk ook de kansen vanuit het beleid. Zo namen wij afgelopen werkjaar deel aan twee flagship projecten op gewestelijk (VIA, Vlaanderen-in-Actie) en federaal vlak (RondeTafels Interculturaliteit).

Dat onze opdracht slaagt, danken wij aan de vele geïnteresseerden die onderweg ons pad kruisen en verrijken. Bijzondere dank gaat naar de medereizigers van de Living Stone Gateways voor hun bezieling, waaronder de groep rond Roland Waeyaert die volgend jaar zijn eerste Gateway-lustrum viert. Wij vernoemen graag de FIT-vertegenwoordigers in Shanghai en Jakarta; en onze vrienden in Beijing (Nico Peeters, wen Jun, Sun Yehong). Prof. L. Baeck en deelnemers aan het Lerend Business Platform '*Babbel in de Jachtlaan*' voor hun verfrissende inzichten. Johan Moyersoen en Ira Lardinois van I-Propellor verdiepten onze kijk op 'diversiteit als strategie'. Er zijn ook J.P. Nauwelaers van Stanwick Management Consultants en de deelnemers aan de workshops rond intercultureel management. De drive om constant horizons te verruimen en te verdiepen wordt aangestuurd vanuit onderzoeksprojecten met het ILT-GroepT met Lut Baten en Jan Van Maele. Er is het HIVA waar Hans Bruyninckx de fakkel overneemt van Patrick Develtere, en wij in goede handen blijven bij Ignace Pollet. Overtuigd van zijn betekenis zetten wij dit verhaal verder.

Verder nog een prettige dag,

Bob Elsen

Afgevaardigd bestuurder
Living Stone Coöperatie VSO



INHOUD

1. *Bedrijfsevolutie 2009-2010* p. 5
 - a. *Interculturaliteit hoog op agenda publieke sector*
 - b. *Het Living Stone Centrum-ecosysteem*

2. *Activiteitenverslag* p.9
 - 2.1. *Maatschappelijke projectwerking*
 - a. *Projecten 'Diversiteit' en 'Gastvrij Vlaanderen'*
 - b. *Noord-Zuid partnerschap*
 - 2.2. *Intelligence resources*
 - a. *CEFcult*
 - b. *HIVA*
 - 2.3. *Consult*
 - 2.4. *Gateways*
 - 2.5. *Business Learning Platform*

3. *Budget* p.16
4. *Bijlagen*



1. Bedrijfsevolutie 2009-2010

De jaarlijkse rapportering over onze activiteiten is als het uittekenen van een wereldkaart waarbij we de vele wegen in kaart brengen die we verkennen bij de uitbouw van een maatschappelijk relevant en financieel leefbaar competentiecentrum voor intercultureel ondernemen.

a. Interculturaliteit hoog op de agenda van publieke sector

In 2009-2010 wezen twee belangrijke gesubsidieerde projecten (Vlaanderen-in-Actie, Ronde Tafels Interculturaliteit) de weg naar 'diversiteit als strategie':

- *Vlaanderen-in-Actie 'het aandeel van de totale Vlaamse uitvoer naar snelgroeïende markten groeit tot 10%' 'het aantal buitenlandse directe investeringen in Vlaanderen neemt toe'; Pact2020.*

Onze voorrangspostie in de wereld brokkelt af en niet-westerse cultuurzones stellen zich zelfbewuster op. Hun impact zal onze leefwijze en onze manier van denken beïnvloeden en veranderen. De nieuwe groeipolen zijn economisch en culturele 'Anderen'. De op kop lopende groeilanden van Azië en Latijns-Amerika scoren sinds enkele jaren drie tot viermaal hogere groeicijfers dan Europa en de VS. Het verdoezelen van spectaculaire nieuwigheden is een illusie van struisvogels. Wij moeten op onbevangen wijze de nieuwe Aziatische dynamiek schatten, met openheid van geest.

 - Conclusie van onze acties VIA: nieuwe spelers uit de groeilanden komen niet enkel naar Vlaanderen om er te investeren, zij zijn de nieuwe *global champions* van morgen. Dit vraagt een actieve verkenning van hun managementstijlen en fundamenteën, en de ontwikkeling van een nieuwe set *smart skills*: enerzijds vakkennis en expertise, anderzijds handelingsbekwaamheid in ongekende en nieuwe omgevingen.
 - Voorbeeld prestaties geleverd voor VIA: improtheater 'Beijing Brussels', lancering van het business learning platform 'Babbel in de Jachtlaan'.

- *Ronde Tafels Interculturaliteit: 'de versterking van diversiteit op het werk' – Maatregel1, Federaal Tewerkstellingsplan 2009.*

De vergrijzing en de toenemende mobiliteit van diensten en goederen maken dat niet alleen het arbeidsaanbod, maar ook de vraag multicultureel kleuren. De tolerantiebarometer daalt evenwel naarmate de samenleving kleurrijker wordt.

 - Conclusie van onze acties 'RondeTafels Interculturaliteit': de noodzaak van diversiteit in het HR-beleid moet verbonden worden aan het strategische beleid van een instelling of organisatie (nieuwe markten en producten door diversiteit); acties die stoelen op morele motieven werken niet door.
 - *Voorbeeld van prestatie* in het kader 'RondeTafels Interculturaliteit': workshop met improtheater 'Dynamiek of Dynamiet'.

Voor Living Stone Centrum versterkten deze leringen zijn strategische keuzes, met name dat hoog tijd is om zich voor te bereiden op een nieuwe wereldorde waarvan de kracht van de spelers en de uitkomst onvoorspelbaar zijn. Drie taken dienen zich aan:

1. Verdere uitbouw van bewustmaking en leertraject rond **economische groeipaden in de niet-westerse wereld**. Met name leren van niet-westerse modellen en praktijk, en ondermeer de weerstand tegen Aziatische successen afbouwen waar nodig. Wij stellen de Westerse managementsystemen niet in vraag; zij blijven fascineren omwille van de effectieve bijdrage tot welvaartcreatie. Maar wij benadrukken de urgentie om kennisname van denkers, ondernemers en auteurs van de niet-Westerse wereld te bevorderen¹.
2. Ondersteuning en begeleiding van individuele personen en organisaties voor het versterken van hun **adaptieve capaciteit** aan de nieuwe economische, demografische realiteit. Het betreft een mix van individueel en organisationeel leren met focus op nieuwe competenties voor een interdependente wereld: verschuiving van competitie naar samenwerking, van outputs ('er is slechts één weg') naar outcomes ('er zijn meerdere wegen').
3. Bijdragen tot het **mainstreamen van interculturaliteit** als organisationele kennis&kunde, door verbinding met het strategisch competentiebeleid van bedrijven en instellingen, en integratie in de interne leer- en monitoringprocessen.

Deze 'soft skill' processen zijn in volle ontwikkeling en zullen als inkomstenbron voor consultants, naar analogie met managementsystemen (zoals Six Sigma, Balanced Score Cards, ISO ...) niet snel ter beschikking zijn omwille van:

(i) het gaat over niet één discipline maar om wat ontstaat uit de vermenging van psychologie, economie, sociologie, linguïstiek, sociale geografie, geschiedenis, filosofie, ...;

(ii) het gaat niet over een kennisverzameling omtrent culturen, maar om de bereid de gelijkwaardigheid van inzichten van oost, west, noord en zuid te aanvaarden, en een *self-centred* focus opzij te zetten voor een hoger (ethisch) doel, met name een inclusieve samenleving / organisatie waarbij iedere partij een stem heeft².

¹ Inspiratie komt van prof.em.L. Baeck: "*Een intellectuele emigratie of het losbreken uit het methodologische thuisland lijkt me een*

² Inspiratie komt van prof. Nancy Adler: "*By what law, demand the business strategists, must competitiveness come at the expenses of hope?*". *Given the extremely competitive nature of the global economy, is it reasonable to simultaneously aspire to business success and societal well-being?* Uit 'Leadership Insight', Routedledge NY, 2010, ISBN 978-0-415-87762-6

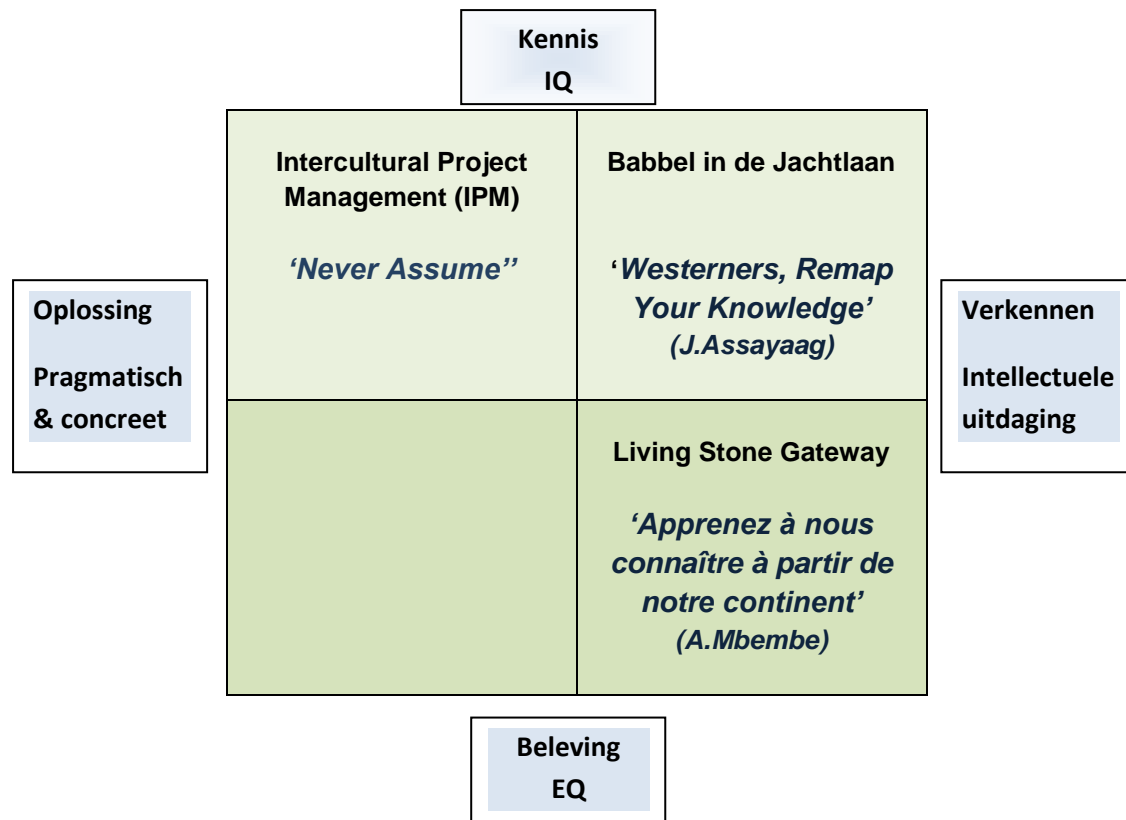
b. Living Stone Centrum ecosysteem

Voor Living Stone Centrum telt een gezonde geest in een gezond lichaam: enerzijds bewaken van de uitgangspunten van de oprichters, anderzijds voldoende inkomsten verwerven uit meerdere bronnen om de werking te continueren.

Het thema 'intercultureel ondernemen' heeft vele dimensies, en de kunst van een business model voor LSC is dan ook het *kunnen verzoenen* van een tunnelperspectief (focus, doelgericht) met een panoramavisie (de rijkdom van het verkennen van meerdere paden die richting geven ... of doen verdwalen). Wij vonden inspiratie tijdens onze deelname aan de tweejarige cyclus: 'Innovatief ondernemerschap bij groeibedrijven'³ op uitnodiging van Leuven.Inc.

Voornaamste lering is dat Living Stone Centrum een uniek ecosysteem is waarbij 'content is king' (hoge kwaliteit van diensten/producten, expertise/kennis) maar 'context is emperor' (het samenspel van toepassingen, ervaringsdeskundigen en kennisleveranciers, sociale en kennisnetwerken, plaats gebaseerde en globale opportuniteiten, communicatiemix en netwerkeconomie, ...). Zo moeten we ermee rekening houden dat potentiële klanten verschillende doelen nastreven in verschillende contexten, en dat de inhoud van onze producten – hoewel onder gemeenschappelijk noemer - er anders moet uitzien en verschillend aangeboden moet worden. Bijv. een deelnemer aan een inleefreis spreek je aan op andere motieven dan een deelnemer aan een workshop 'interculturele project management-compenties'. Maar ook: het is niet uitgesloten dat het om dezelfde persoon kan gaan.

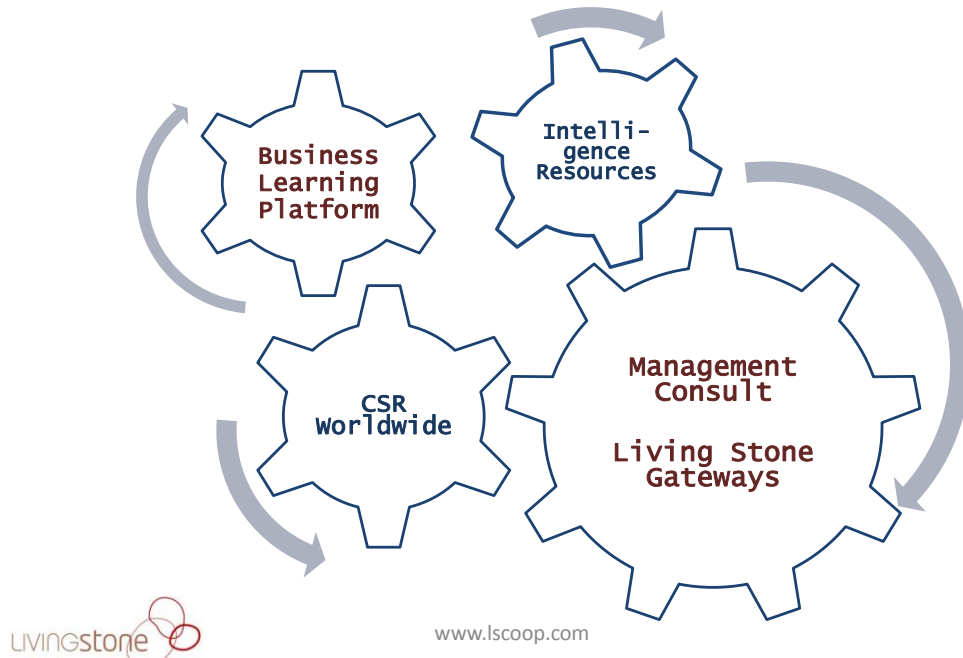
Volgende klanten oriëntaties geven richting aan ons aanbod 'intercultureel ondernemen' in een nieuwe wereldorde in permanente staat van verandering:



³ Leer- en begeleiding traject onder de vlag van EFRO: Europa investeert – Vlaanderen groeit. Drie trajecten: 1. Menselijk kapitaal, 2. Strategie en marketing, 3. Verkoop en internationalisatie. www.leuveninc.com

In samenwerking met I-Propellor⁴ werd deze productplaatsing vertaald in het Living Stone Centrum-business concept. De metafoor is een raderwerk waarvan eens perfect geolied, elk element het andere aandrijft en versterkt – en de uitkomst meer is dan de som van de delen.

LIVING STONE CENTRE DYNAMICS



- 'Voordeur' is de rader '**Management Consult & Living Stone Gateways**'.
 - Living Stone Consult: begeleiding en ondersteuning bij intree of groei in nieuwe of diverse markten (met name Cultuuraudit, Intercultureel Project Management).
 - Living Stone Gateways, verkennen van de cultuur en dynamiek van groeilanden. Bestemmingen zijn BRIC-landen China, India, Rusland en CIVETS Indonesië, Turkije en Zuid-Afrika.
- Deze klanten zijn niet noodzakelijk **dezelfden**, maar vinden elkaar in het Living Stone- '**Business Learning Platform**', gericht op het delen en uitwisselen van kennis.
 - 'Babbel in de Jachtlaan', nomadisch netwerkconcept om te leren van niet-Westerse auteurs, denkers, ondernemers. Gelanceerd op 19 oktober 2010 in Shanghai.
- Onder **CRS** of mondiaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen situeren zich:
 - N-Z samenwerking, i.c. partnerschap met Living Stone Dialoog vzw rond toerisme als hefboom voor ontwikkeling
 - 'Future Leaders' met jaarlijks een gastcolleges geven in hogescholen.
 - Clustering met verwante organisaties Ex-Change, Kauri .. Bijv. Kauri stakeholders platform bij 'SIPEF' (april 2010), lancering Ex-Change Company Club (april 2010).
- De rader '**Intelligence resources**' gaat over:
 - ons wereldwijd expertise netwerk
 - onderzoeksprogramma's (i.c. Talenkennis en interculturele competentie met ILT/GroupT, Outcome mapping met HIVA).

⁴ Johan Moyersoens en Ira Lardinois, www.i-propellor.com

2. Activiteitenverslag

2.1. In 2009-2010 lag het zwaartepunt bij **maatschappelijke projectwerking**

a. Projecten 'Diversiteit' en 'Gastvrij Vlaanderen'

Business Theater als metafoor van de realiteit: *Hoe toon je aan dat je organisatie van interculturaliteit 'beter' wordt?*



De inzet van de gesubsidieerde projecten 'Vlaanderen-in-Actie' en de federale 'Ronde Tafels voor Interculturaliteit' was diversiteit als sociale en economische meerwaarde binnen het MVO. Er werd gekozen voor samenwerking met improtheater 'Inspinazie'⁵. Improtheater geeft ruimte voor onuitgesproken gevoelens en emoties die niet via expliciete kennisoverdracht kunnen effect sorteren. Theater kan een prachtig medium zijn om gangbare patronen te doorbreken.

Er werden drie scenario's getest. Bij de design van de programma's werd voorzien dat de educatieve materialen en opgedane ervaring snel kunnen omgezet worden tot nieuwe combinaties zonder inschakelen van een gezelschap impro-acteurs.

- 1) '**Dynamiek of Dynamiet**' : *Hoe vergroten we het aanbod allochtone professionals?*
24 september 2009, Wereldcafé Leuven.
Leeft door als:
 - 1) *Dynamiek of Dynamiet. Nieuw paradigma voor ondernemers*
Presentaties: Ex-Change Company Club, feb. 2010, Gastcollege Economie(30/3/10) ..
 - 2) Workshop '*Bruggenbouwer*' voor begeleiders van buitenlandse delegaties en zakenmensen. Dit pakket kan ook dienst doen als 'train-the-trainer'.
- 2) '**Like Me / Not Like Me**' : *Hoe neem je interne obstakels weg? Over stereotypering en hoe bevrijdend het is ze te overschrijden..*

⁵ Met dank aan Nathalie Van Renterghem, www.inspinazie.com

6 oktober 2009: stuurgroepdag medewerkers Joker
19 november 2009 en mei 2010: voorstellingen KHLeuven.

Leeft door als:

Like Me /Not Like Me: workshop bij start diversiteitstraject (Kind & Preventie, 3 december 2010). Seminars 'Intercultural Customer Care' (4 trainingen TMVW september-oktober 010).



- 3) **'Beijing Brussel'** : een gastvrij Vlaanderen voor buitenlandse (Chinese) studenten, onderzoekers, bezoekers, investeerders;
22 oktober 2009: zaal Miry, Conservatorium Gent, Hogeschool Gent

Leeft door als:

- Lezingen/workshops 'Contemporary Chinese Business Culture' (E)

Voorstellingen: Hogeschool Gent (24/11), Leuven ILT/Ekonomika (27/11), Hogeschool Kempen (3 sessies 25 februari 2010 en 20 januari 2011), ViaVia-evenement China in Antwerpen (april 2010), Pre-departure workshop Gateways-to-China 16 /9 (Antwerpen Plaza), Duurzaam Leuven, 7 oktober ...

- Leerpakket met (i) een praktische handleiding: 'China in een Kokosnoot' (NL),

(ii) 'Mr Yu Ventures In Flanders' over de confrontatie van een buitenlandse ondernemer met de Vlaamse werk- en ondernemerscultuur;

(iii) een emotioneel appel: 'Boodschap aan Chinezen die naar België komen'

(dagboeklezing van Chinese PhD in Leuven (Coördinatieteam Duurzaam Leuven, 5 oktober 2010).



Besluit: Diversiteit als strategie

- 1) We moeten af van moreel gevoede argumenten voor meer kleur in het hoger en midden kader van het personeel van instellingen en bedrijven. De noodzaak van meer kleur in het personeelsbeleid moet verbonden worden aan het strategische beleid van het bedrijf of de instelling.
- 2) Het grootste probleem is dit van een *'meervoudige identiteit'*: hoe het voelt als men als lid van een minderheidsgroep beoordeeld wordt op één aspect van zijn identiteit; welke overlevingsstrategieën geschikt zijn om hiermee om te gaan. Wij zouden theatermakers aanbevelen ook te werken met gekwetste groepen en inspiratie te halen uit experimenten zoals het *'theatre of the oppressed'* (A.Boal).
- 3) Het initiatief om een interculturaliseringproces in gang te zetten komt meestal van medewerkers (early adopters) die hier het belang van inzien. Deze voortrekkersgroep wordt best gekoppeld aan expertise van buiten om hun doel op gang te brengen.
- 4) Een diversiteitbeleid blijft een weerbarstige materie, omdat ingrijpende attitudewijzigingen een werk van lange adem zijn. Dit ervaren is een belangrijke stap voor beleidsmakers en verantwoordelijken in begeleidingsorganisaties.
- 5) *Om out of the box-denken te stimuleren kan de confrontatie met methodieken van internationaal geslaagde kunstenaars of sportmensen zeker valabel zijn. Ervaring deden wij op met een workshop tijdens de jaarlijkse stuurgroepdag Joker in het atelier van (kippen)kunstenaar Koen Van Mechelen⁶, 5 oktober 2010.*



b. Noord-Zuid partnerschap

Living Stone Centrum blijft dienstverlener bij de opleidingsprojecten voor de toeristenindustrie van zusterorganisatie *'Living Stone Dialoog' vzw* in Ayacucho en Malawi. In 2010-2011 maken HIVA en LSC zich op om nieuwe impulsen te geven onder de vorm van het monitoren van de opleidingstrajecten via *'outcome'*-mapping. **Outcome-mapping**, in tegenstelling tot de outputmeting via objectief verifieerbare indicatoren, gaat over de kwaliteit van de stakeholderprocessen, het bevorderen van collaboratief leren.

⁶ www.koenvanmechelen.be, Cosmopolitan Chicken Project (diversiteit), Cosmogolem (kindermishandeling)



ViaVia Ayacucho, okt.2009

2.2. Intelligence resources

- a. 2009-2010 markeert de intree van Living Stone Centrum in het **EU-onderzoek 'CEFcult'** gecoördineerd door K.U.Leuven (AV-net en ILT). Doel is een model ontwikkelen voor het online beoordelen van talenkennis in een interculturele professionele omgeving. Met name het combineren van Europese CEF-schalen voor talenkennis met schalen voor interculturele communicatieve competentie wordt getest. Het CEFcult project loopt van september 2009 tot november 2011 als onderdeel van de EU strategie voor Levenslang Leren. Uitgangspunt van het onderzoek is dat het meten van 'competentie' niet volstaat met het meten van 'kennis' omdat competenties ook een affectieve en vaardigheidscomponent hebben.



CEFcult Partnermeeting Bologna, Juni 2010.

- b. Living Stone kan rekenen op academische partner **HIVA** om verder onderbouwde instrumenten en methodieken te ontwikkelen vanuit hun ervaring met N-Z partnerschappen. Gezien de belangrijke rol van de groei- en ontwikkelingslanden als locomotief van de wereldeconomie bieden deze inzichten een competitief voordeel wanneer ze getransponeerd worden naar Westerse bedrijven en organisaties, Hoofdlijnen van het onderzoeksproject dat start in 2011 zijn:
 - i. Organisaties een **set van interculturele condities** en methodes aanreiken die ze zich eigen dienen te maken bij het opzetten van 'leergerichte' internationale en multiculturele samenwerkingsverbanden. De lopende HIVA projecten rond het exploreren van alternatieve meer complexiteitsgerichte planning-,

monitoring- en evaluatiemethodes zoals outcome mapping en most significant change, bieden daarvoor een interessante context.

- ii. Het 2^{de} luik betreft modellen voor het doorvoeren op alle niveaus van veranderingsprocessen inzake interculturaliteit voor het versterken van de interne adaptieve capaciteit van een organisatie.

2.3. Consult

Interculturele competentieontwikkeling biedt binnen een organisatie een oplossing bij de grootste struikelblokken voor het welslagen van globaliseringprojecten:

- weerstand tegen verandering bij strategische beslissingen zoals outsourcing, M&A, diversiteit in personeelsbeleid, .. (82%)
- onvoldoende ondersteuning bij het uitvoeren van deze beslissingen (72%)⁷.

Het aangeboden intercultureel instrumentarium verdient een sterkere 'fit' met de organisatie van de koper. Living Stone de stap heeft gezet van 'visionairen' naar 'early adopters'. Nu moet de doorbraak volgende **naar oplossing zoekende** 'technical buyers':

- Workshop Intercultureel Management i.s.m. Stanwick Management (ref. 20 mei en 10 november 2010, VOV-beurs 20 november 2009).
- Cultuuraudit bij M&A, outsourcing, veranderprocessen (KBC-ICT,9-10 2010).
- 'Working with Russians', Mechelen, 2 sept. 2010.

2.4. Living Stone Gateways

De Gateways hebben veel troeven om een vlaggenschip te worden van Living Stone Centrum. Ze zijn een aantrekkelijke spillover met Joker⁸ ('. Living Stone Gateways gaan voor label 'Responsible Tourism'. Bedoeling is deze spillover te versterken en een hogere omzet te genereren voor beide partners.

- Living Stone Gateways naar Zuid-Afrika (CFP, oktober 2005), Jordanië (jan.2010), China (mei en oktober 2010). Gedesigned maar (nog niet) gerealiseerd: Turkije (april 2011), Rusland.



Living Stone CFP Gateway South Africa, October 2009

⁷ Standish Group Chaos Research, 2006.

⁸ Joker won 3 x de Travel Award 'Duurzaam Toerisme, in 2007,2009,2010 www.joker.be.



Living Stone Gateway China, October 2010

2.5. Business Learning Platform

- Op 19 september 2010 vindt in Shanghai een eerste uitgave van '**Babbel in de Jachtlaan**' plaats in aanwezigheid van Belgisch Consul Generaal de heer Bruno Georges, de heer Kris Put van FIT (Flanders'Investment & Trade), vertegenwoordigers van Option, Materialise en andere Vlaamse consultants ter plaatse. Gastspreker is Qin Liang, Chinese top level juriste en mediator voor Westerse multinationals bij hun intree en groei in de Chinese markt. Een volgende uitgave vindt plaats op 9 december in Leuven met 45 deelnemers onder de bezieling van prof.em.Louis Baeck als 'Don Occidente en het nieuwe profiel van de Wereldeconomie. Op 2 februari volgt Yogyakarta met een seminar rond TKI - Indonesian Migrant Workers, aan de UPN universiteit van Jogjakarta.
- Babbel in de Jachtlaan Living Stone's nomadisch netwerk concept dat het pad van Living Stone Gateways volgt. Kern is de stelling van prof. L. Baeck⁹: *"Bij de analyse van het wereldwijde gebeuren is de manier van kijken belangrijk. Want deze manier richt de invalshoek en structureert het blikveld. ... (het gaat niet alleen over) 'onze' beeldvorming over de economische opmars van de Aziatische groei landen. Ook over het imago dat hun analisten over ons projecteren, vanuit hun versterkte positie in de internationale draaischijf. Deze van buiten komende kijk verruimt de horizon en verschaft ons een veelzijdiger en wellicht treffender spiegelbeeld van een in wording zijnde wereld'. 'Een intellectuele emigratie of het losbreken uit het methodologische thuisland lijkt me een noodzakelijke voorwaarde om de verschillende inbeddingen van ontwikkeling in onze multiculturele wereld te vatten"*.

'Babbel in de Jachtlaan' moet kostendekkend zijn en van hoog niveau. Partnerschap met een internationaal georiënteerde organisatie of instelling kan eventueel worden overwogen.

⁹ BAECK, L. (2010), Het Nieuwe Profiel van de Wereldeconomie, p. 3,5

3. LIVING STONE CENTRUM BUDGETOPVOLGING OKT09-SEP10

RUBRIEKEN	INKOMSTEN		UITGAVEN	
	Budget	OP	Budget	OP
1 Onderzoek				
Dynamieken Interculturaliteit Publikatie				
Subtotaal Onderzoek Hiva				
2 Training op Maat				
2.1. China consult	10,000	5,820		
2.2. Managing Across cultures	20,000	22,551		
2.3. Gap Analysis	10,000			
Trainingdesign			-24,000	-19,350
Werkingskosten			-5,000	-5723
Subtotaal Training				
2.2. Gateways	30,000	10,002		
Subtotaal Gateway				
3.1. Lokale Capaciteitsontwikk.				
3.1.1. Peru	16,000	4,042		
3.1.2. Malawi	60,000	60,154		
3.1.3. Zuid Afrika	30,000	24,000		
Trainingdesign			-24,000	-22,222
Werkingskosten			-20,000	-2,010
Subtotaal Capaciteitsontw.				
4. Projecten & Subsises				
Projectwerking	70,000			
Subsidies		15,400		
Projectmanagement			-64,800	-64,600
Werkingskosten			-5,000	
Subtotaal Projecten				
5. Corporate				
Management			-36,000	-21,000
4.1. Diverse Kosten			-20,000	-3,774
Event				
Website				
4.2. Verzekeringen				-89
Taksen				-570
Financ Opbren & Kosten		426		-31
4.3. Administratie				
Boekhouding				
	246,000	142,395	198,800	139,369

LIVING STONE CENTRUM BUDGET OKT10-SEP11

RUBRIEKEN	INKOMSTEN			UITGAVEN		
	Budget	Verworven	Saldo	Budget	Voorzien	Saldo
1 Onderzoek						
HIVA				-20,000		
ILT	5,000	5,000				
Publikatie						
Subtotaal Onderzoek						
2 Training op Maat						
2.1. China consult	20,000					
2.2. Managing Across cultures	20,000	2,400				
Trainingdesign				-24,000		
Werkingskosten				-5,000		
Subtotaal Training						
3 Gateways	30,000	6,000				
Gateway Ontwikkeling				-20,000		
Subtotaal Gateway						
4 Lokale Capaciteitsontwikk.						
4.1 Malawi	30,000	20,000				
4.2 Zuid Afrika	24,000	24,000				
4.3 Mozambique	30,000					
Trainingdesign				-24,000		
Werkingskosten				-5,000		
Subtotaal Capaciteitsontw.						
5 Projecten & Subsisies						
Projectwerking	70,000					
Subsidies						
Projectdesign				-24,000		
Werkingskosten				-20,000		
Subtotaal Projecten						
6 Corporate						
LSC Project Manager				-64,800		
7 Diverse Kosten						
Event				-20,000		
Website						
Verzekeringen						
Taksen						
Financ Opbren & Kosten						
Administratie						
Boekhouding						
	229,000	57,400		-		
				226,800		

Joker Grensverleggend Ondernemen.

De wereld als speelveld

Bob Elsen over de kracht van wortels, en het genot om vleugels uit te slaan



In het boek '**Joker Grensverleggend Ondernemen**' vertelt aanstichter en medeoprichter Bob Elsen het Joker verhaal en doorspekt het met feiten en beelden, reisverhalen en anekdotes, inspiratie en reflectie. Het is een boek over geloof in eigen kunnen en de wil om ervoor te gaan. In het kielzog van Joker onstonden de ViaVia Reiscafé's in vier continenten, het ontwikkelingsbedrijf Living Stone Dialoog vzw - toerisme als hefboom voor ontwikkeling, en Living Stone Centrum voor Intercultureel Ondernemen.

Uitgeverij Van Halewyck
ISBN 978 94 6131 0385

Uittreksel: Een interculturele vonk tussen K.U.Leuven en Joker

Vrijdag 9 december 2005 rond 20 uur in de Universiteitshallen te Leuven. Vandaag is het de plechtige opening van het Living Stone Centrum voor Intercultureel Ondernemen. Er is een jaar werken aan voorafgegaan. ... Vandaag dus, 9 december 2005 zit er naar schatting een tweehonderd man uit de universitaire, ondernemers- en beleidswereld in de promotiezaal van K.U.Leuven. En een vijftiental Jokermedewerkers. Het is voor mij een spannende, gelukkige dag. Koen Debackere is als voorzitter van LSC de eerste spreker. Voor hem past dit engagement in de breed maatschappelijke visie van K.U.Leuven. ... Hij is zoals steeds overtuigend, maar ik zit eerlijk gezegd te veel met mijn speech in mijn hoofd om geconcentreerd naar Koen te kunnen luisteren. Het is mijn beurt. Ik vertel het verhaal dat u nu al gelezen hebt, weliswaar in een kortere versie. Dat de essentie van het Living Stone Centrum ligt bij ondernemerschap als creator van meerwaarde, maar een ondernemerschap aangepast aan de uitdagingen van de globaliserende en tegelijkertijd lokaliserende wereld. Waarbij de bekwaamheid tot interculturele samenwerking het haalt op kortzichtig eigen denken.

Marc Descheemaeker, gedelegeerd bestuurder van de NMBS, sluit af met een visionaire, eerder provocerende toespraak. 'Kan het dat er een sociale realiteit is die wereldwijd in grote mate gelijk is in zijn basisvorm. The have's and the have not's. De sociale spanning stijgt omdat de sociale uitsluiting tastbaarder wordt. Met als gevolg dat een hele groep jongeren van pakweg 13 tot 20 jaar wel eens de vergeten generatie van onze planeet kunnen worden.' Voor hem is het dringend tijd dat ondernemers meer verantwoordelijkheid nemen. De rellen in Molenbeek zullen hem gelijk geven. De tangomuziek van Dirk Van Esbroeck, de opbouwende gesprekken tijdens de receptie, de cava, Afrikaanse hapjes en kleur, maken er een boeiende, beloftevolle avond van. We geloven in onze ambitie. Blij dat mijn dochter Kaat en mijn zoon Stijn aanwezig zijn. Ik hou van ze en het is versterkend hen daar te zien. Met hun zachte blijheid achteraf dat ik onderweg een deel van mijn speech niet vergeten ben.



► genoeg werden ze vervangen door twee totaal onbegrijpelijke regels. Een potentiële retailer moet nu vooraleer hij investeert, bewijzen dat hij de sociale wetgeving en de consumenten zal respecteren. Pure nonsens, en per toeval twee federale materies. Wat maakt dat, eens de vestigingswet zal worden geregionaliseerd, er wellicht drie regionale beslissingscomités bijkomen voor de eerste criteria, en dat het federale comité zich zal buigen over de twee nieuwe criteria. Welkom in het land van Kafka!”

SBR

(*) Volgens de FOD Economie waren begin juli 2010 ongeveer 500 Europese bedrijven die geen vestiging hebben in België ingeschreven in de Kruispuntbank voor Ondernemingen sinds de opening van de Europese unieke loketten op 28 december 2009. Het aantal inschrijvingen gaat in stijgende lijn. De meeste inschrijvingen komen uit de buurlanden (227 uit Frankrijk, 170 uit Nederland, 69 uit Duitsland, 19 uit Luxemburg). Het gaat grotendeels over natuurlijke personen (en in slechts 28 gevallen over rechtspersonen).

“Vloeken wordt een inherent deel van internationaal werken”

De Europese markt opengooien voor diensten: je kunt de wetgeving wel bijsturen, maar wat met de culturele verschillen tussen de 27 lidstaten? Voor dienstverleners – die bij uitstek een persoonlijke relatie met hun klanten moeten opbouwen – kunnen die behoorlijk wat parten spelen. **Lutgart Dusar**, experte intercultureel ondernemen bij Living Stone Intercultural Entrepreneurship, vindt er geen doekjes om: “Vloeken wordt steeds meer een inherent deel van de job. Als je met mensen moet samenwerken die er andere basisprincipes op nahouden, brengt dat stress en frustratie mee. De enige oplossing is de problemen niet langer als ‘ballast’ te beschouwen, maar als een onlosmakelijk deel van het werken vandaag.” Er doen inderdaad wel clichés de ronde als ‘die Belgen met hun slides’, ‘de Fransen komen nooit tot de kern’ of ‘de Hongaren zijn zo lichtgeraakt’. Maar is dat ook waar? Dusar: “Er zijn op businessvlak duidelijke verschillen tussen landen. Zo denkt men in Noord- en Noord-West-Europa meer individualistisch. Men werkt er met duidelijke doelstellingen en plannen. Het lineaire denken is er sterk geprofileerd. In het zuiden en het oosten van het continent geeft men een andere invulling aan tijd en gaan relaties dikwijls voor op taken.” Er blijven daarnaast uiteraard



ook verschillen in ondernemingscultuur binnen sectoren, en ook bedrijven en individuen verschillen van elkaar. Hoe men ‘tijd’ ervaart, blijkt één van de grote bronnen van frustratie in de dagelijkse praktijk. Zo zal een Duitser – bij wie alles netjes is getimed – het heel erg blijven vinden als hij overuren moet

“Ik heb de indruk dat de nabijheid van een andere cultuur ons net stroever maakt, minder flexibel” Lutgart Dusar

presteren omdat zijn Italiaanse partner soepeler omspringt met de deadlines...

Omgaan met taal- en cultuurverschillen

Is de variëteit aan talen niet de grootste hindernis om over de Europese grenzen te gaan ondernemen? “Het is uiteraard een extra barrière. Onze Europese meertaligheid is tegelijkertijd een troef en een handicap. Eindeloze vertalingen vergen veel tijd en geld, tegelijk dient die tijd vaak ook voor extra reflectie en geven de interpretaties in verschillende talen ook een nieuwe dimensie aan creativiteit.” Wie met een zweem van jaloezie denkt dat ondernemers in pakweg de States een stapje vóór hebben doordat ze een enor-

me markt met één taal en cultuur kunnen bedienen, vergist zich bovendien schromelijk. “De ondernemerscultuur verschilt aan de Oost- en Westkust minstens evenveel als die binnen de EU. Bovendien kampen de States veel meer dan de EU met rassenproblemen en etnische spanningen. Cultuurverschillen overbruggen staat vreemd genoeg veel hoger op de Amerikaanse agenda dan op de Europese”, aldus nog Dusar. Het is dus niet omdat een groot gebied één taal hanteert, dat het daarom makkelijker ondernemen is ver van huis. En hoe liggen de kaarten van de Belgen in deze interna-

tionale melting pot? Onze geografische ligging op de scheidingslijn tussen de Germaanse en Latijnse cultuur is lang doorgestaan voor een geweldige troef. “Niet zo zeker van”, zegt Lutgart Dusar. “Ik heb de indruk dat de nabijheid van een andere cultuur ons net stroever maakt, minder flexibel. We affirmeren onze eigenheid juist veel duidelijker en stappen moeilijker af van onze eigen manier van doen.” Er is met andere woorden geweldig veel werk aan de winkel om de weerstand tegen andere opvattingen over businesswaarden te verzachten. Dat de EU het pad effent op wettelijk vlak en de grenzen opent, is dus maar het prille begin van het avontuur.

SBR



COMPETENTIECENTRUM
INTERCULTUREEL ONDERNEMEN

Twee entiteiten, één organisatie

- **Living Stone Coöperatie**, Vennootschap met Sociaal Oogmerk, opgericht in 2005 als spin-off van Leuven Research & Development samen met Joker nv. In 2007 trad Cera toe als aandeelhouder.
- **Living Stone Fonds**, opgericht in 2005 in de schoot van het Leuvens Universiteitsfonds – Partnership & Academic Development.

Raad van Bestuur

Koenraad DEBACKERE, voorzitter

Bob ELSSEN, afgevaardigd bestuurder

Patrick DEVELTERE, bestuurder hoofd academisch programma tot 24 februari 2011

Hans BRUYNINKX, bestuurder vanaf 24 februari 2011

Frans FLORQUIN, bestuurder

Heidi LOOS, bestuurder

Matthieu VANHOVE, bestuurder

Roland WAEYAERT, bestuurder

Team

Lutgart Duser, Project Manager

lutgart.duser@lscoop.com www.linkedin.com/in/LutgartDuser

Sigrid Lenaerts, Project Manager

sigrid.lenaerts@lscoop.com

Miao Zhao, China Market Manager

miao.zhao@lscoop.com

Hoofdkantoor:

Geerdegemvaart 96-98 , B-2800 Mechelen (België)

Tel. +32 15 407 562

info@lscoop.com

www.lscoop.com

Ondernemersnummer - BE 0876.721.335

Bank (KBC) 735 – 0126623 – 26

IBAN: BE59 7350 1266 2326 BIC: KREDBEBB