

(c) 2006 CHRISTOPHER CHAN

Cross-culturele aanpassing van expatriates in India



**Universiteit Twente
Faculteit MB
Opleiding: Business Administration
Track: International Management**

Datum: 16 januari 2009-01-04
Auteur: Arthur Lankester
Studentnummer: 0161292
1e beoordelaar: Dr. H.J.M. Ruel
2e beoordelaar: Dr. T. Bondarouk

Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van de Masterthese voor de opleiding Business Administration aan de Universiteit Twente. Deze Masterthese beschrijft een onderzoek naar de ervaringen van expatriates in India met *cross-culturele aanpassing*. Dit onderwerp spreekt mij persoonlijk aan en ik ben daarom ook erg blij dat ik de vrijheid heb gekregen om dit onderzoek te kunnen doen. Ik heb de afgelopen zes maanden met veel plezier hieraan gewerkt. Met name mijn reis naar India en het afnemen van de interviews heb ik als interessant en leuk ervaren.

De directe begeleiding van dit onderzoek lag in handen van Huub Ruel. Zijn feedback en suggesties hebben bijgedragen aan de kwaliteit van dit onderzoek. Ik wil Huub Ruel daarom ook erg bedanken voor zijn inspanning en professionele begeleiding. Daarnaast wil ik Marijke Lankester bedanken voor het geven van feedback.

Arthur Lankester,
Januari 2009

IHOUDSOPGAVE	Pag.
SAMENVATTING	5
1. ONDERZOEKSPLAN	12
§1.1 Achtergrond en Doelstelling	12
§1.2 Probleemstelling	12
§1.3 Onderzoeksstructuur	13
2. THEORETISCH KADER	15
§2.1 Cross-culturele aanpassing	15
§2.2 Culturele afstand	16
§2.2.1 Cultuurlagen	16
§2.2.2 Culturele dimensies	16
§2.3 Persoonlijkheidskenmerken	20
§2.3.1 Relevante persoonlijkheidskenmerken	21
§2.3.2 MPQ persoonlijkheidskenmerken en doeloriëntatie	21
§2.4 Vaardigheden	23
§2.5 Onderzoeksmodel	24
3. METHODEN	25
§3.1 Methodologische keuzes	25
§3.2 Vragenlijst	25
§3.3 Semi-gestructureerd interview	26
§3.4 Onderzoekspopulatie en steekproef	26
§3.5 Analyse kwalitatieve data	27
4. ONDERZOEKSRESULTATEN	28
§4.1 Culturele afstand en cross-culturele aanpassing	28
§4.1.1 Werk	28
§4.1.1.1 Hiërarchie	28
§4.1.1.2 Onzekerheidsvermijding	29
§4.1.1.3 Collectivisme	30
§4.1.1.4 Tijdsbesef	31
§4.1.1.5 Realiteit en waarheid	31
§4.1.1.6 Overige	32
§4.1.2 Sociale interactie	33
§4.1.3 Leefomgeving	34
§4.2 Persoonlijkheid en cross-culturele aanpassing	35
§4.3 Vaardigheden en cross-culturele aanpassing	36
§4.4 Vergroten succes expatriates	38
5. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	39
§5.1 Culturele afstand en cross-culturele aanpassing	39
§5.1.1 Werk	39
§5.1.1.1 Negatieve ervaringen	39
§5.1.1.2 Positieve ervaringen	40
§5.1.1.3 Implicaties	41
§5.1.2 Sociale interacties	41
§5.1.3 Leefomgeving	41

§5.2	Persoonlijkheidskenmerken en cross-culturele aanpassing	41
§5.3	Vaardigheden en cross-culturele aanpassing	42
§5.3.1	Participerende/accepterende vaardigheden	42
§5.3.2	Coördinerende vaardigheden	43
§5.3.3	Vakinhoudelijke kennis	44
§5.4	Vergroten succes expatriates	44
§5.4.1	Culturele afstand	44
§5.4.2	Persoonlijkheidskenmerken	44
§5.4.3	Vaardigheden	45
§5.4.4	Overige	45
§5.5	Onderzoeksbependingen	46
§5.6	Toekomstig onderzoek	46
REFERENTIES		47

Abstract

Research plan

Due to the contemporary globalisation and the increased competition it has become necessary for many organizations to operate internationally. More than 80% of the medium and large western organizations have employees' operative abroad and 45% of these organizations indicate that this number will increase in the future. Employees abroad, also called expatriates, cannot always meet the expectations. 30% of the expatriates do not succeed in completing their foreign assignment successfully. The large percentage unsuccessful expatriates and the high costs which are involved, makes it for organizations necessary to reduce the percentage of unsuccessful expatriates.

Studies about the success of expatriates used mostly the construct 'expatriate effectiveness'. *Expatriate effectiveness* consist of three variables: *performances*, *withdrawal intentions* and *cross-cultural adaptation*. The first two variables describes the real success of expatriates. The third variable, *cross-cultural adaptation*, is an important determinant for *performances* and *withdrawal intentions*. Cross-cultural adaptation is the degree in which one can adapt to another culture. Well adaptation by expatriates has a positive influence on the performances and reduce the withdrawal intentions.

The cross-cultural adaptation of expatriates during their foreign task can be influenced by several factors. One of the factors are related to the new surrounding. Cultural difference, also called cultural distance, is an example. With cultural distance the discrepancy between the culture of expatriate and the host country is meant. How larger the cultural distance, how more difficult it is for expatriates to adapt to the new surroundings. Other factors are related to the properties of expatriate themselves, such as personality traits and skills.

This research will aim specifically at expatriates which are operative in India. We chose India because of the following: 1) India is a non-Western country (great cultural distance). 2) India is (except by China) the most important non-Western country to send expatriates to. 3) With respect to China, there have been little research about cross-cultural adaptation in India. The above aspects lead to the following research question:

What impact has cultural distance, personality traits and skills on cross-cultural adaptation of Western expatriates in India and how can the success of expatriates be increased?

Theoretic framework

In the current 'expatriate effectiveness' literature a number of questions remain still unanswered. There is no research done about what skills expatriates use, in order to deal with cross-cultural adjustment problems. Another neglected issue in cross-cultural adaptation research is the impact of the environment, such as cultural distance. For example, expatriates in India can experience other adjustment problems than expatriates in Russia.

There are three cross-cultural adaptation areas for expatriates, namely; *work*, *social interactions* and *environment*. The adaptation area *work* is the degree in which expatriates feel themselves comfortably and familiar with work-related aspects, such as social manners, expectations and work procedures. Expatriates who adapt to the work environment of the host country, can handle performance expectations, role deviation and expected leadership styles, that are often different than in the home

country. Expatriates who adapt to their work environment acts generally more effective and perform better. The adaptation area *social interactions* is the degree in which expatriates feel themselves comfortably and familiar with interactions with the local population. Expatriates that can adapt to the local manner of communication, feel themselves more comfortable during interactions with the local population. This improves the contact with colleagues and other people from the host country, which enhance the performances of expatriates and diminish the withdrawal intentions. The adaptation area *environment* is the degree in which expatriates feel themselves comfortably and familiar with the living conditions, food, infrastructure, health care, etc. Adaptation to the general environment reduces withdrawal intentions.

Expatriates are often faced with a different culture than they are accustomed. The extent to which the expatriate can adjust (cross-cultural adjustment) to the local culture, depends on the degree of discrepancy between the two cultures. In order to determine the cultural distance we will look in what dimension culture can exactly be qualified.

The basis of culture exists out of so-called 'basic assumptions'. Various researchers have established different dimensions of basic assumptions to identify cultures. These dimensions are integrated into the 'cultural assumptions model'. By means of these model it is possible to described and classify cultures. Cultures can differ both on a number of or all dimensions from each other. This difference can be large (large distance) or small (small distance).

Given the restricted research time and research depth, this research will aim at five cultural dimensions that are called in the cultural assumptions model. There has been chosen for the following cultural dimensions: uncertainty avoidance, reality and truth, individualism/collectivism, hierarchy and timeliness.

Uncertainty avoidance

This dimension describes how people deal with uncertainties in life. Uncertainty is a subjective experience and can relate to both small (departure of the bus) and major (life after death) cases. People with high uncertainty avoidance believe that they control their environment and attach importance to predictability. This behaviour manifests itself in symbols and rituals such as planning, punctuality, schedules and structure. In addition, take initiative and responsibility is also important to keep grip on the environment.

Reality and truth

Distinguishes can be made between three forms in which cultures may differ with regard to the perceived reality and truth. The first form is an inductive approach to the reality and truth and is based on facts and figures. On the basis of specific situations, the general truth and reality is based. The second form is the deductive approach to the reality and truth and is not based on facts and figures, but based on the underlying logic. This means that the observation of specific situations (facts and figures) will be interpreted on the basis of general logic and theories. The third type is the intuitive approach to truth and reality and is based on feeling, intuition and spirituality.

Individualism/collectivism

The structure of relationships that people have with each other depends on this dimension. In individualistic cultures the belief and norm is that people are self-sufficient and independent of the group. The behaviour that arises from this is that people are driven by their own interests. In collectivist cultures the belief and norm is that self-interest is subordinate to the group interest. It creates that individuals define

their identity through their relationships with others and group relationships are very important.

Hierarchy

This dimension describes how less-powerful people believe that power differences can be expected and should be accepted. In hierarchical cultures, people with less power often depend on powerful people, making them obedient and create respectful behaviour. Hierarchy within organizations is often recognizable by the centralized organizational structure. In non-hierarchical cultures power is decentralized and people are treated equally.

Timeliness

People can have diverse attitudes towards time. There is a distinction made between two types of time consciousness, namely: monochrome and polychrome. In cultures with a monochrome time awareness the belief is that time is scarce and important. Time is seen as money - something you can spend only once. The behaviour that arises from this is an efficient use of time. Activities are taken place linear and sequential. This means that people first spend time on activity A till it has been completed. After that they spend time to activity B. In cultures with a polychrome time awareness the conviction is that time is unlimited. The behaviour that arises from this is that the activities take place simultaneously alongside each other without complete them systematically.

For this research it has been chosen to focus on the following personality traits: cultural empathy, openmindedness, social initiative, emotional stability, flexibility and aim orientation.

This study examines whether expatriates should possess certain skills for effective action in a foreign environment. Skills are described as "the ability to act, to perform and to solve problems." A major difference between skills and personality traits is the extent and speed in which they can be 'learned'. Skills can be taught relatively quickly, personality traits are fairly stable and difficult to change

There are several skills that could be important for expatriates to be successful. These skills can be globally classified into three groups, namely: coordinating skills, participating skills and skills concerning professional knowledge.

Coordinating skills are for example *leadership* and *decisions making*. Expatriates can discharge problems by keeping order and control. By directive leadership the direction for employees is clearly indicated. The aim of coordinating skills for the expatriate is to keep control.

Participating skills are for example *communication* and *cross-cultural sensitiveness*. Expatriates can solve problems by giving employees responsibility and trust. The aim of participating skills is to solve problems together.

Skills concerning professional knowledge are for example *technical knowledge*. Expatriates can solve problems by introducing specific knowledge that is not present within the organization or department.

Methodology

This research has both a describing and an explanatory character. The descriptive character of this research has the aim to describe the cross-cultural adaptation problems which expatriates in India experience. The explanatory character of this research has the aim to link the variables cultural distance, personality traits, skills and the variable *cross-cultural adaptation*.

The research data has been collected by means of a questionnaire and semi-structured interview. The questionnaire results have been used as input for the semi-structured interview. The questionnaire is used to determine the personality traits of the expatriates and is completed before the interview.

The semi-structured interviews are executed face-to-face and consists of two parts. First, from the descriptive nature of this study, they were asked about the experiences and situations of expatriates related to cross-cultural adjustment. In the second part of the interview, from the explanatory nature of the interview, they were asked about the relationship between the variables and how the success of expatriates could be increased. During the interviews the definitions of the variables were set in order to reduce the risk of misunderstandings them.

Prior to the study in India, there has been a pilot held in the Netherlands. It showed that *cross-cultural adjustment on social interactions and general environment* can't be separated by the various cultural dimensions. There for there is no distinction made between cultural dimensions by these variables.

The research population for this study include Western expatriates working in India (Delhi and Mumbai). The research population is approached through expatriate networks and communities on the Internet. A total of 18 expatriates were interviewed. Most respondents have a management position. Four respondents have no managerial functions. Most respondents are no longer than 1.5 years in India. On average, the respondents are working for four years as expatriates.

For the analysis of the interviews, the information from the interviews are reduced in a particular way. This is done by using categories and labels. The information from the interviews are in this way arranged and grouped. Then the labels of all respondents were put together and were examined for their frequency and load. By assessing how often (frequency) a label is used and whether it occurs in a positive / negative sense (loading), a good picture of the similarities between respondents is created. This is known as a taxonomy and shows the hierarchical structure of the labels.

Research results

Hierarchy

The respondents indicate that they experience, in particular, the power games at the workplace as a negative. The Indian fellow managers often have a compelling leadership style. According to the respondents, seniority within organizations is very important. There is another aspect with regard to power which is experienced as positive. The expatriates indicate that the hierarchy is easy for them to lead. Employees do exactly what they are been told. Managers can change things easily and quickly.

Another area with regard to adaptation to hierarchy that are often called, is coping with criticism. The respondents indicate that their employees often won't admit that they have made a mistake and it is difficult for employees to deal with criticism. Employees who do make mistakes act if nothing had happened or come up excuses.

Another aspect is that employees never will say 'no' to their managers. The respondents indicate that people just say what the managers want to hear, and try to keep the managers happy. This means that appointments are made easy with employees (employees won't say 'no'), but that it is not sure if happens what is actually agreed.

Finally, the respondents indicated that employees lack the critical attitude towards their managers. Managers are not challenged and employees do everything that is required without any form of criticism.

Uncertainty Avoidance

Many respondents complain about the lack of structure within the organization. Meetings have no structure, decisions are rarely taken and participants are unprepared. The respondents indicate that there is a lack of a planned and systematic thinking and some describe their work as chaotic. Another aspect that many respondents have to get used to, is the short-term focus that many employees have. Employees do not think ahead and focus more on solving than on preventing problems. Employees work at an ad hoc manner and go with the flow along the day. The respondents indicate that they never know whether things are being done which they agreed on with the employees. This are no incidents, but happens almost daily. Appointments aren't agreements and work is not always fully completed.

Collectivism

The respondents indicate that in setting up a new business, they first have to build relationships and create trust. If the relationships with the stakeholders are established, cooperation is not a problem. Most respondents don't consider this as negative.

Respondents also have to get used to the strong family ties. There is an example of employees that stay home as a family member is ill. Most respondents don't consider this as negative.

In addition to the importance of relationships, a number of respondents also claimed that Indians can be individualistic. This is perceived as negative.

Timeliness

Respondents indicate that it is unpredictable when what will happen. Deadlines appear to be no deadlines and employees are structurally too late for appointments and meetings. Work is not scheduled; at the end of the day people see what actually have to be done. Work that can be done in half a day is spread throughout the day.

Reality and truth

The respondents indicate that the Indians are smart with figures. Indians can deal well with numbers and have strong analytical capacity. For taking high-level decisions figures are important.

Regarding the *environment*, respondents have to get used to the lack of infrastructure. This creates traffic problems, long travel times and expensive housing. Some respondents indicate that their houses are in poor condition. They suffer from leakage, inadequate electricity cables and vermin. In addition, they complained about the pollution of air and (drinking) water. The low standard of hygiene in India is for a number of respondents a negative aspect.

There are some personality traits, according to the respondents, which are most important for *cross-cultural adaptation* in relation to *work*. Cultural empathy is regarded as a key personality trait. The respondents indicate that it is very important for expatriates to catch up with the local staff. It is also indicated that for building relationships and trust with the Indian employees, expatriates have to be open and willing to understand what Indians mean and what their obstacles are. Respondents, who do their best to understand the Indian culture, experience that this removes

barriers. The respondents also mention that without cultural empathy they miss too much non-verbal signals.

Flexibility is also mentioned as a key personality trait. The respondents indicate that flexibility is important because they have to adjust continuously at the workplace. Even outside work you need flexibility to deal with all kinds of unpredictable things.

Expatriates use different skills to solve cross-cultural adjustment problems, which are broadly characterized as participating and coordinating skills. These are applied alternately from each other, depending on the situation.

Conclusion

A great cultural distance does not necessarily lead to adjustment problems. This means that intervention only should focus on cultural dimensions that really matter. These are hierarchy, uncertainty avoidance, time consciousness and greediness. The success of expatriates would be increased if they make a good start at the beginning of the foreign mission. Expatriates who know what the impact is of the cultural dimensions on the thinking and behaviour of employees, will be less surprised if things work differently than they are accustomed. This avoids misunderstandings and irritations.

Before the mission of foreign expatriates would start, a so-called 'cultural awareness training' should be offered. Here, the influence of cultural dimensions are explained and shown what the expatriates can expect. The aim is to create awareness and to stimulate the process of cross-cultural adaptation. The training also indicated how expatriates can deal with cross-cultural adjustment problems.

As previously mentioned, personality traits are relatively stable and recurring patterns of how people think, feel and behave. This means that personality traits are not easy to change or to learn. It is clear that expatriates themselves find cultural empathy (understanding of feelings, thoughts and behaviour of people from another culture) and flexibility (easy to change activities) very important. Cultural empathy could be raised through the previously mentioned cultural awareness training. This is executed prior to the foreign mission. In addition, during the foreign mission the cultural empathy can be further developed.

During the selection of future expatriates, organizations also have to take the flexibility of expatriates into account. It is advisable to send only flexible expatriates to India, else the cross-cultural adjustment problems can be large.

Expatriates don't confirm the advantage of the other MPQ personality traits with respect to cross-cultural adaptation. May not all MPQ skills are important, so it is better to focus on cultural empathy and flexibility.

As previously indicated, skills are easier taught than personality traits. Skills are specifically applied to resolve problems. Therefore teaching and using of effective skills are of great importance for the success of expatriates.

It is clear that each situation requires different skills. Expatriates should be aware that not only participatory / accepting skills or coordinating skills have to be used. The choice to use certain skills depends on the goal. Expatriates who want to influence directly the quality of the work, can usually apply coordination skills. To influence the behaviour of employees, it is usually better to apply participatory / accepting skills.

Paragraph 5.3 sets out the skills that expatriates in India use by specific cross-cultural adjustment problems. This can be seen as 'best practices' which can be used as a guide for future expatriates who will be send to India.

To increase the success of expatriates there should be more attention for applying the right skills in specific situations. Expatriates must be supported during the

beginning of the foreign assignment in applying the right skills. Normally, for example, expatriates ask for advice to fellow expatriates or try different skills to see what works. Expatriates should have access to a coach, which can learn how certain cross-cultural adjustment problems can be best address. This coaching can be done by both an expatriate with a lot of experience, or by someone from the host country representing the culture and the people.

H1: Onderzoeksplan

§1.1 Achtergrond en Doelstelling

Door de hedendaagse globalisering en de toegenomen concurrentie is het voor veel organisaties noodzakelijk geworden om internationaal te (gaan) opereren (Cascio, 2003). Ruim 80% van de middelgrote en grote westerse organisaties heeft werknemers werkzaam in het buitenland en 45% van deze organisaties geven aan dat dit aantal in de toekomst verder zal toenemen (Black & Gregersen, 1991).

De werknemers, veelal managers, die in het buitenland werkzaam zijn voor een organisatie, helpen bij het opzetten en begeleiden van bedrijfsactiviteiten. Deze managers wonen tijdelijk in het desbetreffende land en worden expatriates genoemd. Richardson en McKenna (2002) definiëren een expatriate als een professional die woonachtig is in het buitenland op een tijdelijke basis, maar normaal gesproken wel langer dan één jaar. Deze expatriates zijn zeer belangrijk voor de organisatie omdat zij veel invloed hebben op het succes van de organisatie in het desbetreffende land. Ondanks dat het werk wat expatriates verrichten in het buitenland zo belangrijk is voor de organisatie, lukt het ruim 30% van de expatriates niet om aan de verwachtingen te voldoen (Tye & Chen, 2005). Dit brengt hoge kosten met zich mee voor organisaties. Eschbach (2001) geeft aan dat de directe kosten per expatriate (salaris, huisvesting, scholing kinderen) die zijn of haar opdracht niet succesvol afrondt liggen tussen de €150.000,- en €300.000,-.

Het grote percentage niet-succesvolle expatriates en de hoge kosten die hiermee gemoeid zijn, maakt het voor organisaties noodzakelijk om het percentage niet-succesvolle expatriates te verlagen. Daarom heeft dit onderzoek als doelstelling te bepalen welke factoren bijdragen aan het succes van expatriates.

§1.2 Probleemstelling

In onderzoek naar het succes van expatriates wordt veelal het construct 'expatriate effectiviteit' gebruikt (Shaffer, Gregersen, Harrison & Black, 2006; Kim & Slocum, 2008; Downes, Varner & Musinski 2007). Expatriate effectiviteit bestaat uit drie variabelen: *prestaties*, *beëindigingsintenties* en *cross-culturele aanpassing*. De eerste twee variabelen beschrijven het daadwerkelijke succes (de prestatie en wel/niet vroegtijdig stoppen) van expatriates. De derde variabele, *cross-culturele aanpassing*, is een belangrijke determinant voor *prestaties* en *beëindigingsintenties* (Brewster, 1995; Caligiuri et al, 2001). *Cross-culturele aanpassing* is de mate waarin men zich kan aanpassen aan een andere cultuur. Het goed kunnen aanpassen aan de nieuwe omgeving door expatriates heeft een positieve invloed op de prestaties en vermindert de beëindigingsintenties. Dit onderzoek zal zich daarom richten op het construct *cross-culturele aanpassing* en laat de constructen *prestatie* en *beëindigingsintenties* buiten beschouwing.

De cross-culturele aanpassing van expatriates tijdens hun buitenlandse opdracht kan beïnvloed worden door verschillende factoren. Zo zijn er factoren die betrekking hebben op de nieuwe omgeving waarin de expatriate terecht komt. Cultuurverschil, ook wel culturele afstand genoemd, is hiervan een voorbeeld (Colakoglu & Caligiuri, 2008). Met *culturele afstand* wordt de discrepantie tussen de cultuur van de expatriate en het gastland bedoeld (Waxin & Panaccio, 2005). Hoe groter de culturele afstand, hoe moeilijker het is voor expatriates om zich aan te passen aan de nieuwe omgeving (Redmond, 2000). Andere factoren hebben betrekking op de eigenschappen van de expatriate zelf. Zo is er in de huidige literatuur bijvoorbeeld aandacht voor *persoonlijkheidskenmerken* (Shaffer, et al., 2006; Oudenhoven, Mol & Van der Zee, 2003; Avril & Magnini, 2007) en *vaardigheden* (Bolino & Feldman, 2000). Dit

onderzoek zal de bovenstaande factoren combineren en zich richten op de factoren: culturele afstand, persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden.

Dit onderzoek zal zich specifiek richten op expatriates die werkzaam zijn in India. Er is gekozen voor India vanwege het volgende: 1) India is een niet-westers land (grote culturele afstand). 2) Op China na is India verreweg het meest belangrijke niet-westers land om expatriates naartoe uit te zenden (Global Relocation Trend Survey, 2006). 3) Ten opzichte van China is er relatief weinig onderzoek gedaan naar *cross-culturele aanpassing* in India (China: 76 artikelen in Business Source Premier; India: 10 artikelen in Business Source Premier).

Bovenstaande aspecten leiden tot de volgende probleemstelling:

Welke invloed hebben culturele afstand, persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden op de cross-culturele aanpassing van Westerse expatriates in India en op welke wijze kan het succes van expatriates vergroot worden?

De probleemstelling bestaat uit een aantal kerncomponenten welke de richting aangeven van dit onderzoek. Deze kerncomponenten hebben verschillende 'gewichten' wat hieronder zal worden toegelicht.

Cross-culturele aanpassing

Dit is het hoofdcomponent van dit onderzoek. Het doel is uiteindelijk om meer kennis te verwerven omtrent *cross-culturele aanpassing*, omdat dit een determinant is voor het succes van expatriates. Dit component loopt als rode draad door dit onderzoek heen.

Relevante factoren

Een ander component in de probleemstelling zijn de factoren *culturele afstand*, *persoonlijkheidskenmerken* en *vaardigheden*. Dit zal in verband worden gebracht met *cross-culturele aanpassing*. Er zal worden onderzocht in hoeverre en op welke wijze deze factoren relevant zijn voor de cross-culturele aanpassing van expatriates.

Vergroten succes expatriates

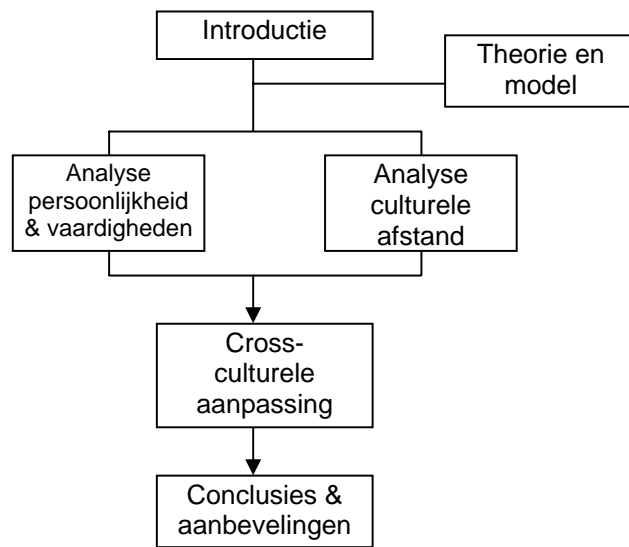
Het overkoepelende doel is om uiteindelijk een bijdrage te kunnen leveren aan het succes van expatriates. Dit wordt getracht te doen door aan te geven hoe expatriates om kunnen gaan met cross-culturele aanpassingsproblemen. Dit component komt in het einde van het onderzoek naar voren.

§1.3 Onderzoeksstructuur

In onderstaand figuur 1 wordt de structuur van dit onderzoek weergegeven. Na de introductie zal middels een literatuurstudie het theoretisch kader in kaart worden gebracht. Hieruit wordt vervolgens een model ontwikkeld waarin de relaties tussen persoonskenmerken en vaardigheden (persoonsfactoren), culturele afstand (omgevingsfactor) en expatriate effectiviteit wordt weergegeven.

Vervolgens wordt dit model geanalyseerd middels kwalitatief en kwantitatief onderzoek. Het zwaartepunt van dit onderzoek ligt bij het kwalitatief onderzoek, welke bestaat uit semi-gestructureerde interviews met Nederlandse expatriates in India (Mumbai en Delhi). Het kwantitatieve gedeelte van dit onderzoek heeft betrekking op het meten van de persoonlijkheidskenmerken. In dit onderzoek zal gevraagd worden in hoeverre expatriates zelf hebben ervaren dat *culturele afstand*, *persoonlijkheid* en *vaardigheden* invloed hebben gehad op *cross-culturele*

aanpassing. Het doel van de interviews is om gedetailleerde informatie te verkrijgen omtrent *cross-culturele aanpassing* en het succes van expatriate te vergroten.



Figuur 1: Onderzoeksstructuur

H2: Theoretisch kader

Al voordat er in de literatuur werd gesproken over globalisering, is er al redelijk wat onderzoek verricht naar het succes van expatriates in het buitenland. Dit is begonnen in de jaren '60 toen het Amerikaanse Peace Corps vrijwilligers begon uit te zenden over de gehele wereld voor het bevorderen van educatie, gezondheid en democratie (Shaffer et al. 2006). Onderzoekers hebben sindsdien zich voornamelijk gericht op wie wel en niet geschikt zouden zijn om uitgezonden te worden naar het buitenland. Middels deze onderzoeken werden werving en selectie instrumenten ontwikkeld, waarmee vrijwilligers 'vergeleken' konden worden met de ideale prototype expatriate (shaffer et al., 2006). In de jaren '90 is de focus van onderzoekers verschoven van een vaststaand expatriate prototype naar hoe expatriates zich ontwikkelen tijdens hun verblijf in het buitenland. Hierbij lag de focus voornamelijk op de persoonlijkheid van expatriates.

In de huidige 'expatriate effectiviteit' literatuur blijven een aantal vragen nog onbeantwoord. Zo is er bijvoorbeeld geen onderzoek verricht naar welke vaardigheden expatriates gebruiken, om om te gaan met cross-culturele aanpassingsproblemen. Een ander onderbelicht thema in *cross-culturele aanpassing* onderzoek is de invloed van de omgeving, zoals culturele afstand. Zo zouden bijvoorbeeld expatriates in India tegen andere aanpassingsproblemen kunnen aanlopen dan expatriates in Rusland.

§2.1 Cross-culturele aanpassing

Black (1988) onderscheidt drie aanpassingsgebieden voor expatriates, namelijk; *werk*, *sociale interacties* en *leefomgeving*. Het aanpassingsgebied *werk* is de mate waarin expatriates zich comfortabel en bekend voelen met werkgerelateerde aspecten zoals omgangsvormen, verwachtingen en werkprocedures. Expatriates die zich aanpassen aan de werkomgeving van het gastland kunnen goed omgaan met prestatieverwachtingen, rolverdelingen en leiderschapstijlen die veelal anders zijn dan in het thuisland. Expatriates die zich aanpassen aan hun werkomgeving handelen over het algemeen effectiever en presteren beter (Kraimer, et al. 2001).

Het aanpassingsgebied *sociale interacties* is de mate waarin expatriates zich comfortabel en bekend voelen met interacties tussen de expatriate en de lokale bevolking, zowel op het werk als daarbuiten. Expatriates die zich kunnen aanpassen aan de lokale wijze van communiceren, voelen zich meer comfortabel tijdens interacties met de lokale bevolking. Dit verbetert het contact met collega's en andere mensen uit het gastland, wat een positieve bijdrage levert aan de prestaties van expatriates (Kraimer et al., 2001; Wang & Takeuchi, 2007) en de intenties om de buitenlandse opdracht vroegtijdig te beëindigen vermindert (Wang & Takeuchi, 2007).

Tot slot beschrijft Black (1988) het aanpassingsgebied *leefomgeving*. Dit is de mate waarin expatriates zich comfortabel en bekend voelen met de leefomstandigheden, voedsel en eetgewoonten, infrastructuur, gezondheidszorg, etc. Expatriates die zich hieraan kunnen aanpassen ervaren hun leefomgeving als comfortabel. Dit vermindert de intenties om de buitenlandse opdracht vroegtijdig te beëindigen (Wang & Takeuchi, 2007).

§2.2 Culturele afstand

Expatriates krijgen in het gastland waar zij werkzaam zijn veelal te maken met een andere cultuur dan dat zij zelf gewend zijn. Schein (1985) definieert cultuur als: *'een set gedeelde basisassumpties voor het oplossen voor externe aanpassingsproblemen en interne integratieproblemen, welke in de loop van de tijd zijn ontwikkeld en worden overgedragen van generatie op generatie'*. Uit deze definitie komt naar voren dat mensen bepaalde basisassumpties delen, omtrent het omgaan met externe factoren en situaties (externe aanpassing) en omtrent de omgang met elkaar (interne integratie).

De mate waarin de expatriate zich kan aanpassen (cross-culturele aanpassing) aan de lokale cultuur, hangt af van de mate van discrepantie tussen beide culturen (Waxin & Panaccio, 2005). Om de culturele afstand te bepalen zal er gekeken worden naar wat cultuur precies is en in welke dimensies het gekwalificeerd kan worden.

§2.4.1 Cultuurlagen

Schneider & Barsoux (2003) onderscheiden drie verschillende cultuurlagen, namelijk: gedrag en symbolen, overtuigingen en waarden en basisassumpties. Deze cultuurlagen worden weergegeven in figuur 2.



Figuur 2: Cultuurlagen

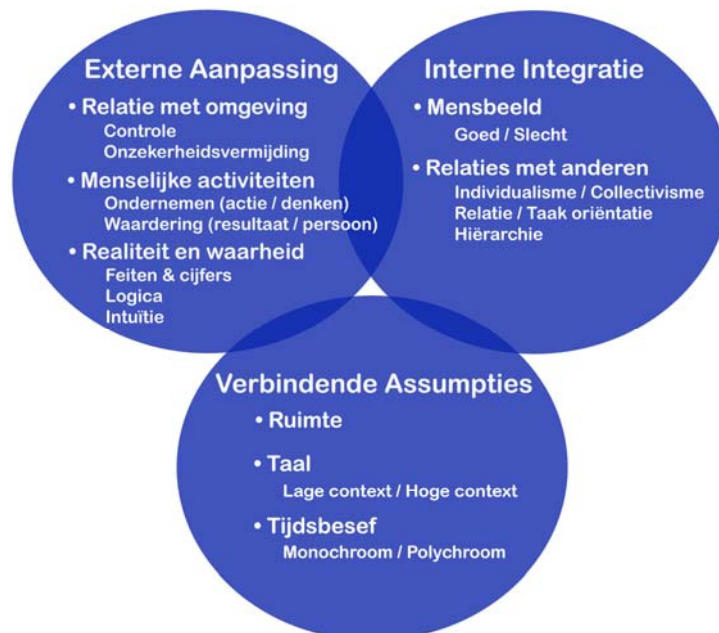
De cultuurlaag die het meest zichtbaar is en een uiting is van cultuur, zijn de gedragingen van mensen en het gebruik van symbolen. Een voorbeeld hiervan is het indirecte en confrontatiemijdende gedrag van Maleisiërs (Tahir en Ismail, 2007). Dit gedrag ontstaat uit bepaalde overtuigingen en waarden. Overtuigingen zijn gedachten van mensen over hoe bepaalde aspecten 'zijn' en waarden zijn gedachten over hoe het 'zou moeten zijn' (Schneider & Barsoux, 2003). Tahir en Ismail (2007) verklaren het indirecte en confrontatievermijdende gedrag van de Maleisiërs aan de hand van de overtuiging en waarde dat je gezichtsverlies van jezelf of van een ander moet zien te voorkomen. Aan deze overtuigingen en waarden liggen bepaalde basis assumpties ten grondslag (Schneider & Barsoux, 2003). Het bovenstaande voorbeeld van de overtuiging van Maleisiërs dat gezichtsverlies vermeden moet worden, is volgens Schneider en Barsoux (2003) gebaseerd op de basisassumpties dat groepsbelang boven eigenbelang gaat (collectivisme) en men elkaar te vriend moet houden (relatiegericht).

§2.4.2 Culturele dimensies

Aan de basis van cultuur liggen de basisassumpties. Door verschillende onderzoekers zijn dimensies opgesteld waarmee deze basisassumpties in kaart kunnen worden gebracht. Schneider en Barsoux (2003) hebben deze dimensies geïntegreerd tot het

culturele assumpties-model (figuur 3). Aan de hand van deze dimensies kunnen culturen beschreven en ‘geclassificeerd’ worden. Ter voorkoming van stereotypering moeten er twee aspecten in acht worden genomen. Ten eerste komen alle dimensies in meer of mindere mate voor in alle culturen. Daarmee kunnen cultuurverschillen niet gepolariseerd worden – Nederlanders zijn individualistisch en Indiërs zijn collectivistisch -, maar moeten altijd als een continuüm worden beschouwd – Nederlanders zijn meer individualistisch dan Indiërs, of: Indiërs zijn meer collectivistisch dan Nederlanders. Ten tweede geeft een classificatie van een bepaalde cultuur het ‘gemiddelde’ aan op groepsniveau. Dit betekent dat bijvoorbeeld de gemiddelde Nederlander meer individualistisch is dan een gemiddelde Indiër, maar dat op individueel niveau dit verschil helemaal niet hoeft te bestaan of dat het juist andersom is.

Om de culturele afstand te bepalen, worden in dit onderzoek de dimensies van het culturele assumpties-model gebruikt. Culturen kunnen zowel op een aantal of alle dimensies met elkaar verschillen. Dit verschil kan groot (grote afstand) of klein (kleine afstand) zijn. Als basis voor het culturele assumpties-model dient de cultuurdefinitie van Schein (1985) die onderscheid maakt tussen externe aanpassing en interne integratie. De cultuur afhankelijke dimensies worden onderverdeeld in drie groepen: externe aanpassing, interne integratie en de zogeheten verbindende assumpties. De dimensies die betrekking hebben op *externe aanpassing* - hoe zie ik mijn omgeving – zijn onderverdeeld in drie aspecten: relatie met omgeving, menselijke activiteiten en realiteit en waarheid. De dimensies die betrekking hebben op *interne integratie* – hoe ga ik om met relaties – zijn onderverdeeld in twee aspecten: mensbeeld en relaties met anderen. De dimensies die meer van algemene aard zijn behoren tot de groep *verbindende assumpties* en zijn onderverdeeld in drie aspecten: ruimte, taal en tijdsbesef.



Figuur 3: Culturele assumpties-model

Gezien de beperkte onderzoekstijd en onderzoeksdiepte zal dit onderzoek zich richten op slechts vijf culturele dimensies die in het culturele assumpties-model genoemd

worden. Er is gekozen voor de volgende culturele dimensies: onzekerheidsvermijding en realiteit en waarheid (externe aanpassing), individualisme/collectivisme en hiërarchie (interne integratie) en tijdsbesef (verbindende assumpties). Hieronder worden deze culturele dimensies toegelicht en aangegeven waarom juist voor deze culturele dimensies is gekozen.

Onzekerheidsvermijding

Deze dimensies beschrijven hoe mensen omgaan met onzekerheden in het leven (Hofstede, 2000). Onzekerheid is een subjectieve beleving en kan betrekking hebben op zowel kleine (vertrektijden van de bus) als grote (leven na de dood) zaken. Mensen met een hoge *onzekerheidsvermijding* hebben de overtuiging dat zij controle hebben op hun omgeving en hechten waarde aan voorspelbaarheid. Dit uit zich in gedragingen en symbolen zoals planningsrituelen, stiptheid, schema's en structuur. Daarnaast vindt men het nemen van initiatief en verantwoordelijkheid belangrijk om zodoende grip te houden op de omgeving.

Hofstede (2000) heeft voor een aantal culturele dimensies de culturele afstand tussen landen uitgedrukt in scores. Nederland scoort op *onzekerheidsvermijding* 55 punten en India 40 punten (100-puntsschaal). Nederland en India liggen niet ver uit elkaar. Toch wordt *onzekerheidsvermijding* wel in dit onderzoek opgenomen omdat India een chaotisch land lijkt, waar het voor Nederlanders moeilijk kan zijn om controle en zekerheid te vinden.

Realiteit en waarheid

Schein (1985) onderscheidt globaal drie vormen waarin culturen kunnen verschillen wat betreft het ervaren van realiteit en waarheid. De eerste vorm is een inductieve benadering van de realiteit en waarheid en is gebaseerd op feiten en cijfers. Op grond van specifieke situaties wordt de algemene realiteit en waarheid gebaseerd. De tweede vorm is de deductieve benadering van de realiteit en waarheid en is niet zozeer gebaseerd op feiten en cijfers, maar op de onderliggende logica. Dit betekent dat de waarneming van specifieke situaties (feiten en cijfers) worden geïnterpreteerd aan de hand van algemene logica en theorieën. De derde vorm is de intuïtieve benadering van realiteit en waarheid en is gebaseerd op gevoel, intuïtie en spiritualiteit.

Deze culturele dimensie wordt opgenomen in dit onderzoek vanwege het Hindoeïsme welke voor 80,5% van de Indiërs de geloofsovertuiging is¹. Dit zou invloed kunnen hebben op wat als realiteit en waarheid wordt gezien.

Individualisme/collectivisme

De structuur van relaties die mensen met elkaar hebben hangt af van deze dimensie (Hofstede, 2000; Trompenaars & Hampden-Turner; 1997). In individualistische culturen is de overtuiging en norm dat mensen voor zichzelf kunnen zorgen en onafhankelijk zijn van de groep. Het gedrag dat hieruit voort komt is dat mensen worden gedreven door eigen interesses. In collectivistische culturen is de overtuiging en norm dat het eigenbelang en eigen interesse ondergeschikt zijn aan het groepsbelang. Hieruit ontstaat dat individuen hun identiteit definiëren middels hun relaties met anderen waardoor groepsverbanden erg belangrijk zijn.

Deze culturele dimensie is ook door Hofstede (2000) gemeten waarbij Nederland 80 punten scoort op *individualisme* en India 45 punten (100-puntsschaal). Vanwege deze grote culturele afstand wordt *individualisme/collectivisme* opgenomen in dit onderzoek.

¹ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>, 13 november 2008

Hiërarchie

Deze dimensie beschrijft in hoeverre minder machtige mensen de overtuiging en norm hebben dat machtsverschillen te verwachten zijn en geaccepteerd moet worden. In hiërarchische culturen zijn mensen met minder macht vaak afhankelijk van machtige mensen, waardoor zij gehoorzaam en respectvol gedrag vertonen. Binnen organisaties is hiërarchie vaak herkenbaar aan de gecentraliseerde organisatiestructuur. In niet-hiërarchische culturen is macht meer gedecentraliseerd en worden mensen gelijk behandeld.

Deze culturele dimensie is ook door Hofstede (2000) gemeten waarbij Nederland 40 punten scoort en India 80 punten (100-puntsschaal). Dit is een grote culturele afstand. Deze culturele dimensie is relevant voor dit onderzoek vanwege de geloofsovertuiging van Indiërs. Het Hindoeïsme kent namelijk het zogeheten *kastenstelsel* waarbij mensen worden ingedeeld naar sociaal-maatschappelijke klassen die zij alleen middels reïncarnatie kunnen overstijgen.

Tijdsbesef

Hall & Hall (1990) omschrijven dat mensen verschillende attitudes jegens *tijd* kunnen hebben. Zij onderscheiden twee soorten tijdsbesef, namelijk: monochroom en polychroom tijdsbesef. In culturen met een monochroom tijdsbesef is de overtuiging en norm dat tijd schaars en belangrijk is. Tijd wordt net zoals geld gezien - iets wat je maar één keer kan besteden. Het gedrag dat hieruit voort komt is een efficiënt gebruik van tijd. Zo vinden activiteiten lineair en opeenvolgend plaats. Dit betekent dat er eerst tijd wordt besteed aan activiteit A en als dat is afgerond wordt er tijd besteed aan activiteit B. In culturen met een polychroom tijdsbesef is de overtuiging en norm dat tijd onbeperkt aanwezig is. Het gedrag dat hieruit voort komt is dat activiteiten gelijktijdig naast elkaar plaatsvinden zonder de activiteiten systematisch af te ronden.

Deze culturele dimensie wordt opgenomen in dit onderzoek omdat in Nederland het efficiënt gebruik van tijd belangrijk gevonden wordt. Dit zou in India anders kunnen zijn.

Overige culturele dimensies

De andere culturele dimensies die genoemd worden in het culturele assumptie-model worden niet meegenomen in dit onderzoek. Voor de volledigheid zullen deze culturele dimensies hieronder kort worden toegelicht.

Controle beschrijft in hoeverre mensen controle ervaren op hun omgeving. Mensen kunnen ervaren dat het leven wordt bepaald door 'natuurlijke krachten' die oncontroleerbaar zijn. Maar mensen kunnen ook ervaren dat zijzelf veel controle hebben op hun leven.

Ondernemen (actie- / denken-georiënteerd) beschrijft hoe culturen enerzijds actie-georiënteerd kunnen zijn (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961). Dit betekent dat mensen geneigd zijn om direct in actie te komen en beslissingen te nemen. Anderzijds kunnen culturen denken-georiënteerd zijn. Dit betekent dat mensen eerst denken, analyseren en plannen, voordat er een beslissing wordt genomen.

Waardering (resultaat / persoonlijkheid) heeft betrekking op de waardering van menselijke activiteiten (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997). Er wordt onderscheid gemaakt tussen het waarderen van resultaat en het waarderen van persoonlijkheid. Culturen die actie-georiënteerd zijn, wordt resultaat veelal bovengesteld aan persoonlijkheid. In culturen die denken-georiënteerd zijn, wordt persoonlijkheid bovengesteld aan resultaat.

Mensbeeld (goed / slecht) beschrijft dat culturen verschillen in het beeld dat zij hebben van de mensheid. Hierbij kan de mens gezien worden als in beginsel slecht of goed (Kluckhohn en Strodtbeck, 1961).

Relatie/taak oriëntatie wordt ook wel de femininiteit/masculiniteit van culturen genoemd. Culturen die relatie-georiënteerd zijn (femininiteit) dragen zorg voor de kwaliteit van relaties, hechten belang aan algemene welvaart en ontwikkeling van anderen. Taak-georiënteerde culturen (masculiniteit) hechten waarde aan materialisme en assertiviteit. Deze culturen zijn meer competitief ingesteld.

Ruimte beschrijft de mate waarin mensen waarde hechten aan hun persoonlijke ruimte (Hall & Hall, 1990). Culturen gaan verschillend om met intimiteit en geborgenheid. Culturen die weinig persoonlijke ruimte nodig hebben, voelen zich comfortabel bij fysiek contact en weinig privacy.

Taal onderscheidt twee soorten communicatie, namelijk lage-context en hoge-context communicatie (Hall & Hall, 1990). In culturen met een lage-context communicatie maakt het niet zozeer uit met wie (persoon) of wanneer (situatie) er wordt gecommuniceerd. Hier wordt open, direct en expliciet gecommuniceerd. In culturen met een hoge-context communicatie maakt het wel uit met wie (persoon) of wanneer (situatie) er wordt gecommuniceerd. Er wordt hier dan ook subtiel, impliciet en gesloten gecommuniceerd.

§2.3 Persoonlijkheidskenmerken

Persoonlijkheidskenmerken zijn relatief stabiele en terugkerende patronen van hoe mensen denken, zich gedragen en voelen (Shaffer et al., 2006). Uit voorgaande onderzoeken is gebleken dat vele verschillende persoonlijkheidskenmerken invloed hebben op cross-culturele aanpassing. Een overzicht van de meest genoemde persoonlijkheidskenmerken (en hun betekenis) staat weergegeven in tabel 1.

Tabel 1: Persoonlijkheidskenmerken die invloed hebben op expatriate effectiviteit

Auteur	Persoonlijkheidskenmerken	Betekenis
Shaffer et al. (<i>Big 5</i>)	Extraversie	Naar buiten gericht, actiegeoriënteerde, spraakzaam, assertief
	Vriendelijkheid	Sympathiek, coöperatief, betrouwbaar, acceptatie van anderen
	Zorgvuldigheid	Voorzichtig, gedreven, toegewijd, gedisciplineerd, afhankelijk
	Emotionele stabiliteit	Ervaart meer positieve emoties, blijft rustig in stressvolle situaties
(overig)	Openheid	Openstaan voor nieuwe ervaringen, creatief, neemt risico's
	Flexibiliteit	Makkelijk kunnen veranderen van activiteiten, hebben van zelfvertrouwen
	Mens-georiënteerd	Motivatie voor interactie met andere mensen
	Taak-georiënteerd	Motivatie voor het volbrengen van taken
Oudenhoven et al. (<i>Multiculturele Persoonlijkheid, MPQ</i>)	Etnocentrisme	Alle andere culturen als minder en negatief ervaren
	Culturele empathie	Aanvoelen van gevoelens, gedachten en gedrag van mensen uit andere cultuur
	Open-mindedness	Open en onbevooroordeelde houding tegenover mensen uit andere cultuur
	Sociaal initiatief	Initiatief nemen in het aangaan van sociale interactie
Wang & Takeuchi	Emotionele stabiliteit	Ervaart meer positieve emoties, blijft rustig in stressvolle situaties
	Flexibiliteit	Makkelijk kunnen veranderen van activiteiten, hebben van zelfvertrouwen
Kim & Slocum	Doeloriëntatie	Focus op leren of presteren (bewijzen, ontwijken)
	Zelf monitoring	Aanpassen van eigen gedrag naar de sociale norm

§2.3.1 Relevante persoonlijkheidskenmerken

Een veel gebruikte indeling voor het beschrijven van persoonlijkheidskenmerken is de zogeheten Big-5. De Big-5 beschrijft iemand zijn persoonlijkheid aan de hand van de volgende vijf kenmerken: extraversie, vriendelijkheid, zorgvuldigheid, emotionele stabiliteit en openheid. Shaffer et al. (2006) toont in zijn onderzoek aan dat de Big-5 persoonlijkheidskenmerken invloed hebben op de cross-culturele aanpassing van expatriates. Met name *emotionele stabiliteit* en *openheid* hebben hierop invloed. Daarnaast tonen Shaffer et al. (2006) aan dat kenmerken zoals culturele flexibiliteit, taak/mens oriëntatie en ethnocentrisme invloed uitoefenen op expatriate effectiviteit.

Van Oudenhoven, Mol & Van der Zee (2003) hebben de zogeheten Multiculturele Persoonlijkheid Questionnaire (MPQ) ontwikkeld. Hierin wordt de relatie beschreven tussen *cross-culturele aanpassing* en de volgende persoonlijkheidskenmerken: culturele empathie, open-mindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit en flexibiliteit. Uit onderzoek (Van Oudenhoven et al., 2003) blijkt dat de MPQ persoonlijkheidskenmerken *cross-culturele aanpassing* beter kunnen verklaren dan de Big-5 persoonlijkheidskenmerken. Zij geven hiervoor als verklaring dat de MPQ persoonlijkheidskenmerken minder algemeen van aard zijn dan de Big-5.

Wang en Takeuchi (2007) benadrukken een andere persoonlijkheidskenmerk, namelijk de doeloriëntatie van de expatriate. Zij onderscheiden twee doeloriëntaties met betrekken tot onbekende situaties waarin expatriates bepaalde doelen moeten bereiken. Expatriates kunnen dit zien als een uitdagende situatie waarvan zij kunnen leren. Expatriates kunnen een degelijke situatie ook aangrijpen om zichzelf te bewijzen tegenover anderen.

Kim & Slocum (2008) beschrijven de invloed van zelf monitoring op cross-culturele aanpassing. Expatriates die zichzelf monitoren, voelen welk gedrag verwacht wordt door mensen uit het gastland en passen hun gedrag hierop aan.

§2.3.2 MPQ persoonlijkheidskenmerken en doeloriëntatie

Voor dit onderzoek is gekozen om alleen gebruik te maken van de MPQ persoonlijkheidskenmerken en het persoonlijkheidskenmerk *doeloriëntatie*. Deze keuze is gebaseerd op twee aspecten, namelijk de relevantie van en overlap in persoonlijkheidskenmerken. De MPQ persoonlijkheidskenmerken blijken een grotere voorspellende waarde te hebben dan de Big-5 persoonlijkheidskenmerken en zijn daarom meer relevant. Daarnaast vertonen de MPQ persoonlijkheidskenmerken en *doeloriëntatie* overlap met de andere persoonlijkheidskenmerken. De persoonlijkheidskenmerken van Shaffer et al. (2006): flexibiliteit, mens-georiënteerd, actie-georiënteerd en ethnocentrisme hebben overlap met respectievelijk flexibiliteit, sociaal initiatief, doeloriëntatie en open-mindedness. Daarnaast vertoont zelf monitoring (Kim & Slocum, 2008) overlap met culturele empathie.

Culturele empathie

Dit persoonlijkheidskenmerk beschrijft de mate waarin iemand de gevoelens, gedachten en gedrag van mensen uit een andere cultuur aanvoelt en begrijpt. Expatriates die cultureel empathisch zijn kunnen zich inleven in hun omgeving. Zij kunnen daardoor hetgeen wat in hun omgeving gebeurt (deels) verklaren en voelen zich meer comfortabel in hun leefomgeving dan expatriates die minder cultureel empathisch zijn (Van Oudenhoven, et al., 2003). Dit maakt dat expatriates zich beter kunnen aanpassen aan sociale interacties, zowel tijdens als buiten het werk.

Open-mindedness

Expatriates die open-minded zijn, hebben geen vooroordelen over de cultuur en de mensen van het gastland. Zij staan open voor andere culturen en stellen lokale normen en waarden als gelijkwaardig aan hun eigen normen en waarden. Open-minded expatriates stellen zich tolerant op tegen culturele verschillen. Onderzoek van Shaffer et al. (2006) laat zien dat met name geslotenheid en vooroordelen (het tegenovergestelde van open-mindedness) negatieve invloed hebben op aanpassing aan het werk en sociale interacties.

Sociaal initiatief

Dit persoonlijkheidskenmerk beschrijft de mate waarin een expatriate actief handelt en initiatief neemt in sociale situaties. Sociaal initiatiefrijke expatriates leggen makkelijk contact en raken relatief snel bevriend met mensen uit het gastland. Uit onderzoek blijkt dat sociaal initiatief voornamelijk een bijdrage levert aan aanpassing aan de algemene omgeving en sociale interacties buiten het werk om (Van Oudenhoven, et al., 2003). Op het werk zelf worden contact 'uit zichzelf' al gelegd middels overleg en samenwerking. Hierbij speelt sociaal initiatief een minder grote rol.

Emotionele stabiliteit

Expatriates die emotioneel stabiel zijn, blijven kalm in stressvolle situaties, zijn minder geïrriteerd en ervaren over het algemeen minder negatieve emoties. Emotionele stabiliteit heeft veel invloed op cross-culturele aanpassing met betrekking tot het werk (Shaffer et al., 2006), sociale interacties en leefomgeving (Van Oudenhoven, et al., 2003).

Flexibiliteit

Dit persoonlijkheidskenmerk beschrijft de mate waarin een expatriate makkelijk kan veranderen van activiteiten. Flexibele expatriates kunnen zich snel aanpassen aan de lokale verwachtingen, zowel op het werk als tijdens sociale interacties (Van Oudenhoven, et al., 2003).

Doeloriëntatie

Dit persoonlijkheidskenmerk beschrijft de wijze waarop mensen omgaan met onbekende situaties waarin zij een bepaald doel moeten bereiken. Globaal worden er twee doeloriëntaties onderscheiden, namelijk *leren* en *presteren* (Vandewalle, Cron & Slocum, 2001). Mensen met een zogeheten leer-doeloriëntatie zien onbekende situaties waarin zij een bepaald doel willen bereiken als een mogelijkheid om hun competenties te ontwikkelen en vaardigheden op te doen. Het leren omgaan met een voorheen onbekende situatie is hierbij net zo belangrijk als de daadwerkelijke prestatie. Mensen met een prestatie-doeloriëntatie zien onbekende situaties waarin zij een bepaald doel willen bereiken als mogelijkheid om hun competenties en vaardigheden te laten zien aan anderen. Zij hechten waarde aan prestaties en vinden de mening van anderen omtrent hun prestaties belangrijk. De prestatie wordt door de persoon belangrijker gevonden dan het leren omgaan met de tot dan toe onbekende situatie.

Wang & Takeuchi (2007) geven aan dat dit persoonlijkheidskenmerk relevant is voor expatriates. Expatriates hebben vaak te maken met onbekende situaties waarvoor zij niet de juiste kennis en/of ervaring hebben, maar waarin zij wel bepaalde doelen moeten behalen. De doeloriëntatie van de expatriate (*leren* of *presteren*) heeft volgens Wang & Takeuchi (2007) invloed op de cross-culturele aanpassing. Expatriates met

een leer-doeloriëntatie willen graag leren van onbekende en nieuwe situaties. Mogelijk zullen zij de eerste keer falen tijdens het uitvoeren van een bepaalde opdracht, maar zij zien dit als leerproces om zodoende de volgende keer wel succesvol te kunnen zijn. Expatriates die willen leren, kunnen zich snel aanpassen aan het werk, sociale interacties en leefomgeving. Daarnaast presteren expatriates op langere termijn beter omdat zij leren van hun fouten en hebben minder snel de intentie om te stoppen met de buitenlandse opdracht. Voor wat betreft de prestatie-doeloriëntatie maken Wang & Takeuchi (2007) onderscheid tussen expatriates die in hun reputatie willen verbeteren door beter te presteren dan anderen (bewijzen) en expatriates die hun reputatie juist niet willen schaden door zich niet te begeven in onduidelijke situaties (ontwijken). Deze eerste groep expatriates willen zich bewijzen door hun competenties te laten zien aan anderen en zich zodoende positief te onderscheiden. De tweede groep expatriates willen situaties waarin zij zouden kunnen falen, ontwijken om zodoende niet negatief beoordeeld te worden door anderen. Uit onderzoek blijkt (Wang & Takeuchi, 2007) dat expatriates met een bewijzende prestatie doeloriëntatie zich beter aanpassen aan het werk en sociale interactie en beter presteren dan expatriates met een ontwijkende prestatie doeloriëntatie.

§2.4 Vaardigheden

Bolino & Feldman (2000) geven aan dat expatriates bepaalde vaardigheden moeten bezitten om effectief te kunnen handelen in een 'vreemde' omgeving. Zij beschrijven vaardigheden als "het vermogen om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem op te lossen". Een groot verschil tussen vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken is de mate en snelheid waarin zij 'aangeleerd' kunnen worden. Waar vaardigheden relatief snel aangeleerd kunnen worden, zijn persoonlijkheidskenmerken redelijk stabiel en moeilijker te veranderen.

Bolino & Feldman (2000) noemen verschillende vaardigheden die van belang zouden zijn om als expatriates succesvol te zijn. Deze vaardigheden zijn globaal in te delen in drie groepen, namelijk: coördinerende vaardigheden, participerende vaardigheden en vaardigheden met betrekking tot vakinhoudelijke kennis.

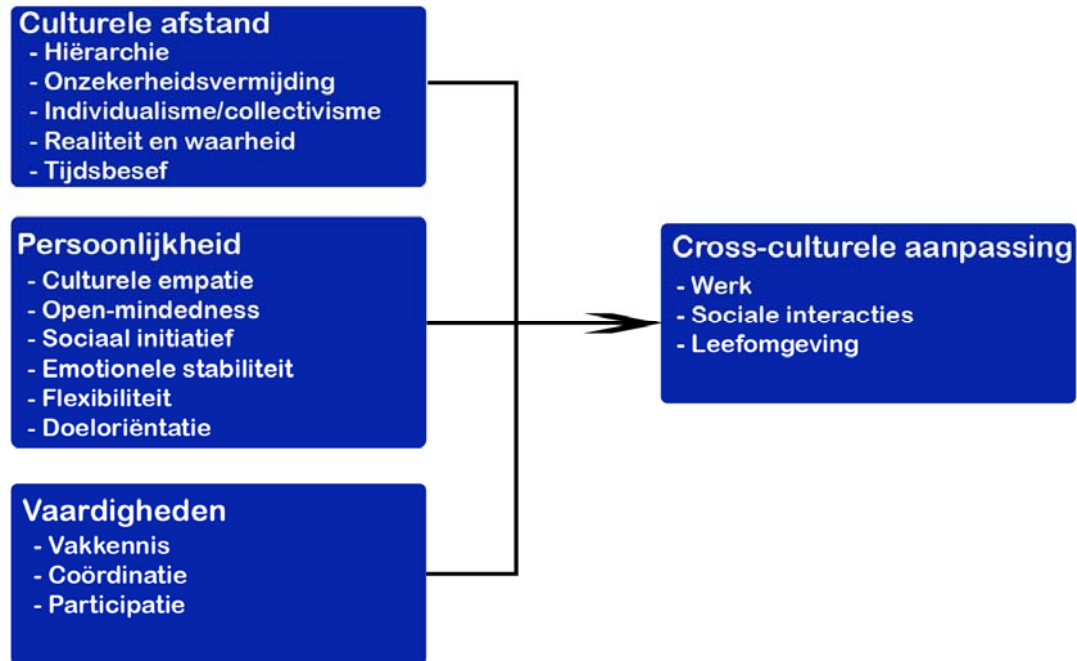
Coördinerende vaardigheden zijn bijvoorbeeld *leidinggeven* en *beslissingen nemen*. Expatriates kunnen problemen op lossen door orde en controle te houden. Door directief leiderschap en het 'doorhakken van knopen' wordt duidelijk de richting aangegeven die medewerkers dienen te volgen. Het doel van coördinerende vaardigheden is om als expatriate de regie in eigen hand te houden. Een voorbeeld hiervan is dat expatriates de efficiëntie van het werk kunnen verhogen door bepaalde werkzaamheden strak te delegeren (leidinggeven) of om bepaalde werkzaamheden te veranderen (beslissingen nemen).

Participerende vaardigheden zijn bijvoorbeeld *communicatie* en *cross-culturele sensitiviteit*. Expatriates kunnen problemen oplossen door medewerkers verantwoordelijkheid en vertrouwen te geven. Het doel van participerende vaardigheden is om 'gezamenlijk' problemen op te lossen. Een voorbeeld hiervan is dat expatriates de efficiëntie kunnen verhogen door met medewerkers over het probleem te praten (communiceren) en open te staan voor een andere werkwijze (cross-culturele sensitiviteit).

Vaardigheden met betrekking tot vakinhoudelijke kennis is bijvoorbeeld technische kennis. Expatriates kunnen proberen problemen op te lossen door het inbrengen van specifieke kennis die niet aanwezig is binnen de organisatie of afdeling. Een voorbeeld hiervan is dat expatriates de efficiëntie van het werk kunnen verhogen door specifieke zaken in een productieproces te veranderen, als andere medewerkers niet over die kennis beschikken.

§2.5 Onderzoeksmodel

Het bovenstaande theoretisch kader leidt tot het onderzoeksmodel welke gebruikt zal worden in dit onderzoek (figuur 4). Het zwaartepunt van dit onderzoek ligt bij de variabele *cross-culturele aanpassing*, waardoor deze variabele als uitgangspunt wordt genomen en vervolgens gekeken wordt naar het verband met culturele afstand, persoonlijkheid en vaardigheden.



Figuur 4: Onderzoeksmodel

Uit het bovenstaande model kunnen de volgende deelvragen gedestilleerd worden om uiteindelijk antwoord op de probleemstelling te geven:

- 1) In welke mate hebben de culturele dimensies invloed op de cross-culturele aanpassing van expatriates in India? (zie §5.1)
- 2) In welke mate dragen persoonlijkheidskenmerken bij aan de cross-culturele aanpassing van expatriates in India? (zie §5.2)
- 3) Welke vaardigheden kunnen worden toegepast bij het oplossen van cross-culturele aanpassingsproblemen? (zie §5.3)
- 4) Welke implicaties hebben de onderzoeksresultaten voor het vergroten van het succes van expatriates in India? (zie §5.4)

H3: Methoden

In dit hoofdstuk zullen eerst de methodologische keuzes die in dit onderzoek zijn genomen worden uiteengezet. Vervolgens wordt er aangegeven op welke wijze de onderzoeksdata is verzameld. Tot slot wordt er een beschrijving gegeven van de onderzoekspopulatie en op welke wijze de onderzoeksdata is geanalyseerd.

§3.1 Methodologische keuzes

Dit onderzoek heeft zowel een beschrijvend als een verklarend karakter. Saunders, et al. (2004) beschrijven dit als volgt: 'Beschrijvend onderzoek geeft een nauwkeurige afbeelding van personen, gebeurtenissen of situaties'. 'Verklarend onderzoek bestudeert een situatie of probleem om de verbanden tussen variabelen te verklaren'. Het beschrijvende karakter van dit onderzoek heeft als doel om een uitgebreide beschrijving te geven van de cross-culturele aanpassingsproblemen die expatriates in India ervaren. Dit vormt een belangrijk deel van dit onderzoek, aangezien in de huidige literatuur hierover weinig bekend is. Het verklarende karakter van dit onderzoek heeft als doel om de verbanden in kaart te brengen tussen de variabelen culturele afstand, persoonlijkheidskenmerken, vaardigheden en de variabele cross-culturele aanpassing. Het onderzoeksmodel (figuur 4) geeft de mogelijke verbanden tussen deze variabelen aan en zullen in dit onderzoek worden getest met 'de werkelijkheid'. Deze inzichten kunnen uiteindelijk bijdragen aan het succes van expatriates in India.

De onderzoeksdata is verzameld middels een vragenlijst en semi-gestructureerde interviews. Bij deze zogeheten 'getrapte methoden' zijn de vragenlijstresultaten als input gebruikt voor de semi-gestructureerde interviews (Saunders, Lewis & Thornhill, 2004). De vragenlijst is gebruikt om de persoonlijkheid van expatriates te kunnen 'vaststellen' en is voorafgaand aan de interviews afgenomen. Hiervoor is gekozen omdat het namelijk te veel tijd in beslag neemt om de persoonlijkheid 'vast te stellen' tijdens de interviews. De scores op de persoonlijkheidskenmerken zijn gebruikt om tijdens het interview dieper in te gaan op de invloed van *persoonlijkheidskenmerken* op *cross-culturele aanpassing*. De andere variabelen die in dit onderzoek gebruikt worden, zijn opgenomen in de vragenlijst. Hiervoor is gekozen omdat enerzijds de vragenlijst dan (te) lang zou worden en anderzijds omdat dan de variabelen 'dubbel' zouden worden besproken.

Vanwege het beschrijvende karakter van dit onderzoek zijn semi-gestructureerde interviews een goede onderzoeksmethode (Swanborn, 1984). Hiermee is er namelijk ruimte voor expatriates om hun ervaring, mening en houding omtrent cross-culturele aanpassing uiteen te zetten. Daarnaast bieden semi-gestructureerde interviews de ruimte aan expatriates om in te gaan op het verband tussen de variabelen.

§3.2 Vragenlijst

De respondenten hebben uiterlijk één dag voorafgaand aan het interview een online vragenlijst ingevuld (bijlage I). In de vragenlijst zijn twee (in eerder onderzoek) gevalideerde vragenlijsten opgenomen. De multiculturele persoonlijkheidskenmerken zijn gemeten middels de Multicultural Personality Questionnaire (MPQ; Van Oudenhoven et al., 2003). Dit is een 5-punts Likerschaal vragenlijst die bestaat uit 91 items, zoals: "begrijp gevoelens van anderen" (culturele empathie), "ben geïnteresseerd in andere culturen" (open-mindedness), "maak makkelijk contact" (sociaal initiatief), "blijf rustig bij falen" (emotionele stabiliteit), "zoek uitdagingen" (flexibiliteit). De items bestaan uit korte stellingen waardoor deze vragenlijst binnen 15 minuten ingevuld kan worden.

De persoonlijkheidskenmerk *doeloriëntatie* is gemeten middels 6 items waarin de respondent een gedwongen keuze moet maken tussen de verschillende doeloriëntaties (Van Yperen, 2006). Één van de items luidt: “In mijn werk vind ik het belangrijker om: A) beter te presteren dan de gemiddelde andere expatriate, of, B) niet slechter te presteren dan de gemiddelde expatriate”. Als de voorkeur consistent uit gaat naar één bepaalde doeloriëntatie, dan kan dit worden gezien als de dominante doeloriëntatie.

§3.3 Semi-gestructureerd interview

Het semi-gestructureerde interview is *face-to-face* afgenomen en bestaat uit globaal twee delen (bijlage II). Allereerst is vanuit het beschrijvende karakter van dit onderzoek gevraagd naar de ervaringen en situaties van de expatriates met betrekking tot *cross-culturele aanpassing*. In het tweede gedeelte van het interview is vanuit het verklarend karakter van dit interview gevraagd naar het verband tussen de variabelen en hoe het succes van expatriates vergroot zou kunnen worden. Tijdens de interviews zijn definities en/of betekenis van de variabelen uiteengezet om zodoende de kans op misvattingen te verkleinen en deze in lijn met het onderzoeksmodel te meten. Deze definities en/of een uitvoerige beschrijving van de variabelen zijn genoemd in hoofdstuk 2.

Om de betrouwbaarheid te vergroten en biases te voorkomen, is bij het maken van de interviewafspraken aangegeven welke variabelen (thema's) er besproken zouden worden (Saunders et al., 2004). Dit heeft de expatriate de mogelijkheid gegeven om over dit onderwerp na te denken. De variabelen zijn zowel met open als gesloten vragen besproken. Open vragen stelt de expatriate in staat zijn mening te kunnen geven. Middels gesloten vragen kan hierop verder worden doorgevraagd. De interviewer heeft de antwoorden van de expatriate samengevat om te controleren of de interviewer alles goed begrepen heeft. Daarnaast zijn de interviews opgenomen op een voicerecorder, waardoor geen informatie verloren is gaan.

Bij de vragen omtrent *cross-culturele aanpassing* met betrekking tot *werk* wordt er onderscheid gemaakt tussen de culturele dimensies. Eerst is de respondent uitgelegd waaruit de culturele dimensies precies bestaan en vervolgens is gevraagd naar de invloed hiervan op de *cross-culturele aanpassing*.

Om de vragenlijst en interviewvragen te testen is er in Nederland, voorafgaand aan het onderzoek in India, een pilot gehouden. Hieruit bleek dat bij *cross-culturele aanpassing* met betrekking tot *sociale interacties* en *leefomgeving* de verschillende culturele dimensies afzonderlijk weinig invloed hebben. Daarom is hier geen onderscheid gemaakt tussen culturele dimensies.

§3.4 Onderzoekspopulatie en steekproef

Tot de onderzoekspopulatie voor dit onderzoek behoren Westerse expatriates die werkzaam zijn in India (Delhi en Mumbai). De onderzoekspopulatie is benaderd via expatriates netwerken en communities op het internet. Er is in totaal bij 18 expatriates een interview afgenomen (bijlage III). Van deze respondenten hebben 14 een Nederlandse nationaliteit en vier een Amerikaanse nationaliteit. Zeven respondenten zijn vrouw. Slechts één respondent is werkzaam bij een non-profit organisatie. De andere respondenten werken voor profit-organisaties zoals onder andere, banken, adviesbureau's en een autofabrikant. Onder de respondenten zijn twee startende ondernemers en zij hebben geen ervaring met het werken bij organisaties in India. Daarom zullen zij bij het analyseren van *cross-culturele aanpassing* met betrekking tot *werk* buiten beschouwing worden gelaten. Bij het analyseren van *cross-culturele aanpassing* met betrekking tot *sociale interacties* en *leefomgeving* zullen deze respondenten wel worden opgenomen. De meeste respondenten hebben een

managementfunctie. Vier respondenten geven aan geen leidinggevende functie te hebben. De meeste respondenten zijn niet langer dan 1,5 jaar in India. Gemiddeld zijn de respondenten in totaal vier jaar werkzaam als expatriates.

Middels de Multiculturele Persoonlijkheid Vragenlijst (MPQ) is te zien hoe de respondenten scoren op de persoonlijkheidskenmerken: culturele empathie, openmindedness, sociaal initiatief, emotionele stabiliteit, flexibiliteit en doeloriëntatie. Binnen de onderzoekspopulatie (bijlage IV) wordt gemiddeld het hoogst gescoord op *culturele empathie* ($M=4.14$, $SD= .41$). Het persoonlijkheidskenmerk waar gemiddeld het laagst op gescoord is, is *emotionele stabiliteit* ($M = 3.40$, $SD = .44$).

67% van de respondenten heeft een dominante leer-doeloriëntatie. 28% van de respondenten heeft een dominante prestatie-doeloriëntatie. 5% van de respondenten heeft geen dominante doeloriëntatie

§3.5 Analyse kwalitatieve data

Voor het analyseren van de interviews is de informatie afkomstig uit de interviews op een bepaalde wijze gereduceerd. Hiervoor is er gebruik gemaakt van zogeheten categorieën (Saunders et al., 2004) en labels. De informatie afkomstig uit de interviews is op deze wijze geordend en gegroepeerd. Voor het vaststellen van de categorieën is er globaal gebruik gemaakt van het onderzoeksmodel (figuur 4). De interviewresultaten voor bijvoorbeeld *cross-culturele aanpassing* met betrekking tot *werk* worden onderverdeeld in culturele dimensies. Aan de citaten zijn vervolgens labels toegekend. Deze labels geven van een korte omschrijving van het citaat uit een interview (Saunders et al., 2004). In bijlage IV wordt voor alle respondenten aangegeven welke labels er gebruikt zijn. Vervolgens zijn de labels van alle respondenten samengevoegd (bijlage V) en is er gekeken naar de frequentie en lading van de labels. Door vast te stellen hoe vaak (frequentie) een label voorkomt en of dit in positieve/negatieve zin is (lading), kan een goed beeld worden gevormd van de overeenkomsten tussen respondenten (Baarda & de Goede, 2001). Dit wordt ook wel een taxonomie genoemd en geeft de hiërarchische structuur aan van de labels. De hiërarchie bestaat, respectievelijk van hoog naar laag, uit de culturele dimensies, aanpassingsgebieden en uitwerkingslabels. Figuur 5 is een gedeelte van bijlage V en dient ter verduidelijking.

Culturele dimensies	Aanpassingsgebied	Uitwerkingslabel	Vaardigheden
Hiërarchie (- 46), (-/+ 8), (+ 6)	Macht (- 23), (-/+ 7), (+ 6)	Machtsvertoon (- 20), (-/+ 4) Invloed leidinggevende (+ 6) (- 1) Op voetstuk plaatsen (-/+ 2), (- 1)	Participeren (5), Coördineren (3) Participeren (1) Participeren (1)

Figuur 5: voorbeeld ordening labels

Binnen de culturele dimensie *hiërarchie* hebben de respondenten onder andere aangegeven aanpassingsproblemen te ervaren met betrekking tot machtsvertoon, de invloed van de leidinggevende en het op een voetstuk geplaatst worden. Dit staat weergegeven in de kolom 'uitwerkingslabel'. Tussen haakjes staat hoe vaak dit genoemd is en of het een negatieve, neutrale of positieve lading had. De uitwerkingslabels die inhoudelijk dicht bij elkaar liggen zijn samengevoegd tot een aanpassingsgebied. Dus binnen de culturele dimensie *hiërarchie* ervaart men aanpassingsproblemen op het gebied van macht. In de kolom 'vaardigheden' staat aangegeven welke en hoe vaak vaardigheden gebruikt zijn.

H4: Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van de interviews worden weergegeven. Allereerst wordt er ingegaan op de aanpassingsproblemen met betrekking tot het werk. Vervolgens is er aandacht voor de aanpassingsproblemen met betrekking tot de sociale interactie en de leefomgeving. Zoals aangegeven ligt het zwaartepunt van dit onderzoek op de ervaren cross-culturele aanpassingsproblemen. Daarom wordt deze variabele als uitgangspunt genomen voor het bespreken van de onderzoekresultaten. Vervolgens worden de variabelen *culturele afstand*, *persoonlijkheid* en *vaardigheden*, met *cross-culturele aanpassing* in verband gebracht. Tot slot wordt aangegeven hoe expatriates zelf denken over hoe het succes van expatriates vergroot kan worden.

In bijlage IV wordt per respondent een overzicht gegeven van de labels en MPQ-scores. Bijlage V geeft de labels weer voor de onderzoekspopulatie als geheel.

§4.1 Culturele afstand en cross-culturele aanpassing

Per culturele dimensie worden de belangrijkste resultaten besproken. Hierbij wordt per culturele dimensie aangegeven welke aanpassingsproblemen de expatriates ervaren.

§4.1.1 Werk

De respondenten hebben per culturele dimensie aangegeven aan welke aspecten op het werk zij zich hebben moeten aanpassen. Aspecten die dicht bij elkaar liggen worden gegroepeerd in zogehete aanpassingsgebieden.

§4.1.1.1 Hiërarchie

De meeste aspecten welke door de respondenten genoemd worden, vallen onder de culturele dimensie *hiërarchie*. 46 keer wordt er door de respondenten aangegeven dat het aanpassen aan hiërarchische aspecten als negatief wordt ervaren. Dit is hoofdzakelijk onder te verdelen in de aanpassingsgebieden macht en kritiek.

Macht

De respondenten geven aan dat zij met name het machtsvertoon op de werkvloer als negatief ervaren. De Indiase collega-managers hebben veelal een dwingende leiderschapsstijl. Volgens de respondenten wordt senioriteit binnen organisaties als erg belangrijk ervaren. De respondenten benoemen ook de zucht naar promotie van hun medewerkers. Één respondent kreeg te maken met een medewerker die graag promotie wou maken vlak voordat hij zou gaan trouwen. Op deze manier zou hij meer 'waard' zijn voor de bruidsschat.

(respondent 1) Op mijn werk is niks flexibel. Alles is heel erg hiërarchisch, een soort dictatuur bijna. Er wordt als het ware een angstcultuur gecreëerd.

(respondent 2) Medewerkers hebben een ongelofelijke zucht naar macht en autoriteit. Ook als medewerkers zelf geen autoriteit hebben, willen ze graag bijdragen aan de autoriteit van hun baas. Dit geeft hen namelijk aanzien. Ook senioriteit in functie heeft een erg hoog aanzien en bepaald enorm de informele organisatiestructuur. Maar zo gastvrij als ze naar mij toe zijn, zo hard zijn ze naar elkaar toe. Hoe senior managers de gewone managers afbekken is niet normaal. Toen ik op vakantie was hebben senior managers van andere afdelingen ongevraagd mijn managers lopen aansturen en zeiden wat ze wel en niet moesten doen. Ik ben als het ware een paraplu die orde houdt binnen de hiërarchische lagen. Als ik weg ben dan donderen ze over elkaar heen.

Er is een ander aspect met betrekking tot *macht* welke door een aantal respondenten juist als positief wordt ervaren. Zij geven aan dat de hiërarchie het voor hun makkelijk maakt om leiding te geven. Er gebeurt precies wat de baas zegt. Leidinggevend kunnen daardoor veranderingen makkelijk en snel doorvoeren.

(respondent 4) Wat positief bijdraagt aan het effectief handelen is de hiërarchie waar Indiërs veel waarde aan hechten. Omdat ik als buitenlander een hoog aanzien heb, kan ik wel dingen gedaan krijgen.

(respondent 13) Tot een bepaald niveau gebeurt er gewoon wat ik zeg. Dat bevordert de beslissingssnelheid.

(respondent 16) Hiërarchie is hier heel belangrijk. Ik ben hier eigenlijk een vreemde eend in de bijt waardoor mensen mij niet echt kunnen plaatsen binnen de hiërarchie. Ik laat dit bewust zo, zodat ik hier een hoog aanzien blijf houden en mijn grip op het werk vergroot.

Kritiek

Een ander aanpassingsgebied met betrekking tot *hiërarchie* welke vaak genoemd wordt, is het omgaan met kritiek. De respondenten geven aan dat hun medewerkers veelal niet willen toegeven dat ze een fout hebben gemaakt en kunnen moeilijk met kritiek omgaan. Medewerkers die fouten maken doen net of er niks aan de hand is of verzinnen smoezen. Een aantal respondenten geven aan dat dit hun het gevoel geeft dat ze worden besodemieterd.

(respondent 10) Medewerkers willen hier allemaal hun best doen, maar durven hier helemaal geen fouten te maken. Het is hier in India zo erin geramd dat je geen fouten mag maken. Als je hier bijvoorbeeld naar school gaat mag je absoluut geen fouten maken, want als je gemiddeld een 9,5 staat op je eindexamen is dat te weinig om naar de universiteit te mogen, dan moet je minimaal een 9,7 staan gemiddeld. En mensen zijn hier zo gewend om mensen met een hoger aanzien tevreden te houden, daar horen geen fouten bij.

Een anders aspect is dat medewerkers nooit 'nee' zullen zeggen tegen hun managers. De respondenten geven aan dat medewerkers alleen zeggen wat de managers willen horen en zo proberen de managers tevreden te houden. Dit heeft als gevolg dat afspraken met medewerkers makkelijk gemaakt worden (medewerkers zeggen geen 'nee'), maar vervolgens is het niet zeker of er daadwerkelijk gebeurt wat er is afgesproken.

(respondent 2) Als ik vraag of ze iets kunnen doen, zullen ze nooit nee zeggen, ook al weten ze dat ze het niet voor elkaar gaan krijgen. Je moet echt overal bovenop blijven zitten, anders glijdt het als zand tussen je vingers.

Tot slot geven de respondenten aan dat medewerkers geen kritische houding hebben tegenover hun managers. Managers worden niet 'gechallenged' en medewerkers doen alles wat er van hun verlangd wordt zonder kritiek te geven.

§4.1.1.2 Onzekerheidsvermijding

De respondenten hebben 23 keer aangegeven dat zij negatieve ervaringen hebben met betrekking tot de culturele dimensie *onzekerheidsvermijding*. Over het algemeen vinden de respondenten dat medewerkers niet proberen risico's of onduidelijkheden te vermijden. Dit uit zich met name in het gebrek aan structuur binnen organisaties, korte termijn focus en het niet nakomen van afspraken.

Gebrek structuur

Veel respondenten klagen over het gebrek aan structuur binnen de organisatie. Als voorbeeld wordt vaak het verloop van vergaderingen genoemd. Vergaderingen hebben geen structuur, beslissingen worden er nauwelijks genomen en participanten komen onvoorbereid. De respondenten geven aan dat er een gebrek is aan planmatig en systematisch denken en sommigen noemen het op het werk zelfs chaotisch.

(respondent 4) Er is niet echt een agenda voor meetings. Meetings verlopen rommelig en er is geen structuur. Er wordt ook niet gestuurd op actiepunten en concrete zaken. Maar uiteindelijk komen dingen wel redelijk voor elkaar.

(respondent 12) In onze organisatie ontbreekt echt wel structuur. Het kan erg hectisch zijn. Als er ineens iets heel dringend moet gebeuren, dan laat iedereen al het andere werk vallen terwijl dat ook gewoon gedaan moet worden. Het is allemaal erg ad hoc en de focus ligt op de korte termijn.

Korte termijn focus

Een ander aspect waar veel respondenten aan moeten wennen is de korte termijn focus die medewerkers veelal hanteren. Medewerkers denken niet ver vooruit en richten zich meer op het oplossen- dan op het voorkomen van problemen. Respondenten noemen het ook wel 'paniekvoetbal' en 'brandjes blussen'. Medewerkers werken vooral ad hoc en gaan mee met de waan van de dag.

(respondent 10) Indiërs zijn reactief en kijken naar wat op hun pad komt. Als er een probleem ontstaat dan lossen ze alleen het probleem op en kijken niet naar de oorzaak van het probleem.

Niet nakomen van afspraken

De respondenten geven aan dat ze nooit weten of er gedaan wordt wat er is afgesproken. Dit zijn geen incidenten, maar gebeurt bijna dagelijks. Afspraak is geen afspraak en werk wordt niet altijd volledig uitgevoerd.

(respondent 2) Wat lastig is, is dat je nooit weet of het werk gedaan wordt zoals je dat hebt afgesproken. Af en toe moet je zeggen: 'En nu is het afgelopen met dat gezeik, aan het werk'.

§4.1.1.3 Collectivisme

12 keer worden negatieve aspecten genoemd met betrekking tot deze culturele dimensie. Opvallend is dat de andere helft van de aspecten die genoemd zijn als normaal/neutral kunnen worden bestempeld. Dit is hoog in vergelijking met de andere culturele dimensies. Respondenten benoemen bij deze culturele dimensie aspecten zoals belang van relaties en vertrouwen, het belang van de familie, maar ook het individualistische gedrag van medewerkers.

Relaties en vertrouwen

De respondenten geven aan dat bij het opzetten van een nieuw bedrijf zij eerst veel tijd hebben gestoken in het opbouwen van relaties en het winnen van vertrouwen. Als de relatie eenmaal goed is met 'stakeholders', dan is samenwerking geen probleem. Dit wordt door de meeste respondenten niet als negatief ervaren.

(respondent 13) Vertrouwen is hier in India belangrijk om dingen gedaan te krijgen. De Nederlandse directheid naar je personeel en klanten kan je niet doen. Dat wordt niet geaccepteerd.

Familie

De respondenten hebben ook moeten wennen aan de sterke familiebanden. Er wordt een voorbeeld gegeven dat medewerkers thuis blijven als een familielid ziek is. Dit

wordt door de meeste respondenten niet als negatief gezien, zij staan hier neutraal tegenover.

(respondent 13) Familie is belangrijk in India. Op den duur kreeg ik een telefoontje van een werknemer die niet naar het werk kon komen omdat er problemen waren met zijn broer. Bij een andere medewerker was de vader overleden, die kwam vervolgens twee weken niet op zijn werk. Familie wordt dan boven het werk gesteld. Je kan daar niet veel aan doen, dus als dat gebeurt moet je daar flexibel op inspelen en ook maar gewoon respecteren.

Individualistisch

Naast het belang van relaties en vertrouwen geven een aantal respondenten ook aan dat Indiërs individualistisch en berekenend kunnen zijn. Dit wordt door een aantal respondenten als negatief ervaren.

(respondent 17) Indiërs zijn ontzettend egoïstisch. Ze doen alleen wat hen zelf goed uitkomt en wat in hun straatje ligt. Ik ben bijvoorbeeld al een paar mensen kwijt geraakt, omdat ze bij een ander bedrijf even iets meer kunnen verdienen.

(respondent 1) Mensen zijn hier erg berekenend, dus vriendschappen die je hier opbouwt zijn niet puur vanuit interesse. Ze kijken altijd naar onderlinge relaties, wat daar voor hen zelf kan inzitten. Dit hoeft niet perse negatief te zijn. De cultuur is hier nu eenmaal zo. Dat moet je eigenlijk maar gewoon accepteren.

§ 4.1.1.4 Tijdsbesef

De respondenten noemen 15 keer negatieve aspecten met betrekking tot deze culturele dimensie. Het gaat hier dan met name over het gebrek aan tijdigheid en de inefficiëntie binnen de organisatie.

Gebrek tijdigheid

Respondenten geven aan dat het onvoorspelbaar is wanneer wat gebeurt. Gestelde deadlines blijken achteraf geen deadlines te zijn en medewerkers komen voor afspraken en vergaderingen structureel te laat.

(respondent 17) Er zijn maar weinig bedrijven hier die op tijd zijn en leveren zoals afgesproken. De rest is allemaal te laat en je hoort de ene foute smoes naar de andere, dan is het slecht weer geweest of is de oma ziek geweest. Ik calculeer nu voor alles gewoon extra tijd, zodat je een buffer hebt als iets te laat is.

(respondent 3) Ik word echt helemaal gek van het Indiase tijdsbesef. Ik kan er niet tegen als dingen volstrekt onvoorspelbaar zijn. Afgesproken deadlines zijn gewoon geen deadlines. Tegenwoordig als ik iets afspreek dan vraag ik of ze de Westerse tijd of Indiase tijd hanteren. Ik laat mijn mensen zelf een deadline stellen en zich daar dan keihard aan te houden.

Inefficiëntie

Werk wordt niet goed gepland, aan het einde van de dag bekijken medewerkers wat er eigenlijk gedaan had moeten worden. Werk wat in een halve dag kan worden gedaan wordt over de hele dag uitgespreid.

(respondent 10) Als ik op zaterdag aan het werk ben dan vraag ik wel eens aan mensen wat ze hier eigenlijk aan het doen zijn. Heel vaak zeggen ze dan dat ze eigenlijk niet zoveel te doen hebben, maar hier toch maar even zijn om wat klusjes af te maken. Indiërs werken over het algemeen niet zo effectief en ze vinden dat ook niet erg. Ze vinden het niet zo'n probleem om ook op zaterdag te werken, terwijl ze ook op zaterdag vrij zouden kunnen zijn, als ze eerder wat harder hadden gewerkt. Ik probeer de efficiëntie te verbeteren door veel te praten met mijn medewerkers. Ik probeer ze aan het denken te krijgen.

§4.1.1.5 Realiteit en waarheid

Dit is de enige culturele dimensie waarbij de respondenten overwegend positief op reageren (12 keer positief, 3 keer negatief). Met name zaken zoals het belang van data/cijfers en spiritualiteit worden als positief ervaren. Daarnaast noemen de respondenten het aspect van meerdere waarheden, daarover zijn ze minder positief.

Cijfermatig sterk

De respondenten geven aan dat zij de Indiërs slimme cijfermatige mensen vinden. Indiërs kunnen goed met cijfers overweg en zijn analytisch sterk. In organisaties wordt doorgaans alles geregistreerd. Voor het nemen van besluiten op hoog niveau zijn cijfers belangrijk.

Spiritualiteit

Meerdere respondenten geven aan dat de medewerkers spiritueel georiënteerd zijn. Zo wordt bijvoorbeeld bij het openen van een nieuw kantoor een spiritueel wijsheer ingehuurd om een ceremonie te houden. Dit moet geluk brengen voor de organisatie. Één respondent gaf aan dat bij het veranderen van een kantoorkamer een astroloog werd ingehuurd om te bepalen wanneer dit het beste kon gebeuren.

Meerdere waarheden

Een aantal respondenten geven aan dat op hetzelfde moment meerdere waarheden kunnen bestaan. Medewerkers kunnen zonder problemen tegenstrijdige dingen zeggen in hetzelfde gesprek. Hetgeen wat als waarheid wordt aangenomen kan als het ware meebuigen naar gelang de situatie.

(respondent 1) Het hele begrip van waarheid is totaal anders dan onze Westerse opvatting. Je hebt niet perse één waarheid, men hecht ook niet zoveel waarde aan het eerlijk zijn. Waarheid is flexibel naar gelang de setting en situatie. Ik heb collega's die in een bepaalde situatie A zeggen en in een andere situatie B zeggen. Als ik dan zeg dat dat niet kan, dan zeggen ze dat ik het verkeerd zie. Eigenlijk zijn mensen hier net een kameleon. Mensen passen zich aan, aan wat de situatie van hen verwacht. Zo hadden wij voorafgaand aan een vergadering afspraken gemaakt welke punten ingebracht zouden worden, mijn collega stemde toen daarmee in, hij liet zien wat wij graag wouden zien. Maar tijdens de vergadering ging hij ineens een hele andere kant op, hij liet zichzelf zien zoals de vergadering hem graag wou zien. Ik merk dat ikzelf ook steeds meer op die manier meebuig.

§4.1.1.6 Overige

Tot slot hebben de respondenten nog andere aspecten genoemd die niet vallen onder de bovenstaande culturele dimensies. Deze aspecten hebben te maken met bureaucratie en begerigheid en worden als negatief ervaren. Bureaucratie is moeilijk te verbinden aan een culturele dimensie. Begierigheid zou kunnen verklaard worden door het gebrek aan controle dat men in India ervaart. Het leven is in India onvoorspelbaar en onzeker, hierdoor proberen mensen te pakken wat er te pakken valt.

Bureaucratie

Een aantal respondenten geven aan dat het een gedoe is om dingen geregeld te krijgen. 'Voor het opzetten van een nieuw kantoor is het het drie-dubbele aan formulieren nodig', aldus een respondent. Een andere respondent ondervond veel problemen bij de douane voor het importeren van simpele goederen zoals modelauto'tjes. Om bepaalde zaken toch geregeld te krijgen blijkt omkoping soms de enige mogelijkheid.

(respondent 18) Mijn allergrootste ergernis is de ambtenarij. Ieder schakeltje wil zijn invloed uitoefenen. Het importeren van simpele spullen zoals gps ontvanger was zo'n gedoe. De douane was er van overtuigd dat het apparaatje ook kon zenden en dan zouden we een zendvergunning moeten hebben. Ze wouden het niet mee geven. We hebben bijvoorbeeld een doos met miniatuur auto's die UPS niet bij ons kantoor kon afleveren. Ik heb toen aangegeven dat ze het ook wel bij mijn huisadres konden afleveren. Nu zit er dan zo'n 'punterlijper' bij de douane die vindt dat er iets niet klopt en daar hebben we nu een heel gedoe aan omdat in orde te krijgen. Ik weiger om me aan te passen aan de bureaucratie.

Begerigheid

Respondenten geven aan dat Indiërs keiharde en onbetrouwbare onderhandelaars kunnen zijn. Bij medewerkers merken de respondenten dat als je ze één vinger geeft, dat ze je hele hand proberen te pakken, ze proberen steeds iets meer. Ook blijken werknemers voor een kleine salarisverhoging over te stappen naar een andere werkgever, ze zijn niet loyaal tegenover hun werkgever, aldus een aantal respondenten.

(respondent 17) Indiërs blijven het altijd proberen, ook al weten ze dat iets niet kan of mag, toch proberen ze het keer op keer. Op het werk bijvoorbeeld sta ik erop dat bepaalde documenten gecontroleerd worden voordat ik ze teken. Soms controleer ik of mijn secretaresse de documenten heeft gecontroleerd. Dan zegt ze dat ze het gecontroleerd heeft, terwijl ik nog allerlei fouten erin zie staan. Gisteren hadden we ook iemand die zijn telefoonrekening kwam declareren. Ik vroeg aan hem of hij de privé-gesprekken er had afgehaald en hij zij 'ja'. Ik kijk vervolgens naar die declaratie en zie dat hij helemaal niet zijn privé-gesprekken eraf heeft gehaald. Ik word dan wel kwaad, maar een beetje op een grappige manier, zodat ze weten dat ze dat niet meer moeten doen. Je moet hier keihard zijn, anders nemen ze ene loopje met je. Ze blijven het proberen.

§4.1.2 Sociale interactie

In deze paragraaf worden de aanpassingsgebieden besproken met betrekking tot sociale interacties met Indiërs. Er zijn vier aanpassingsgebieden te onderscheiden: netwerk, vriendelijkheid, statusverschil en overige.

Netwerk

12 keer geven de respondenten aan dat het makkelijk is om een sociaal netwerk op te bouwen met Indiërs. Dit gebeurt veelal via de school van de kinderen. Deze zitten vaak op een internationale school waar de respondenten Indiase ouders leren kennen. Een aantal respondenten zonder kinderen geven aan dat ze deze manier van netwerken missen. Ook wordt er aangegeven dat vriendschap met Indiërs net zo kan zijn als bijvoorbeeld met Nederlanders. Het merendeel van de respondenten heeft overwegend Indiase kennissen en vrienden. Een aantal respondenten hebben voornamelijk expatriate vrienden. Zij ervaren dit als prettig: 'Zo kan je stoom afblazen en ervaringen uitwisselen'.

Één respondent is teleurgesteld in het aangaan van vriendschappen. Toen zij van baan verwisselde en minder 'macht' kreeg, bleek dat een aantal vriendschappen alleen waren berust op haar status.

(respondent 13) Ik heb een aantal goede Indiase vrienden waarmee ik echt kan lezen en schrijven. De omgang met Indiërs is in het begin wel wat anders. Dan kan je nog niet zo open zijn als dat je bij Nederlands zou zijn. Maar als je elkaar eenmaal goed kent, dan is er geen verschil meer.

Vriendelijkheid

Er wordt door de respondenten 15 keer positief gesproken over aspecten met betrekking tot vriendelijkheid. Het meest geprezen wordt de gastvrijheid van de Indiër. Meerdere respondenten geven aan dat Indiërs makkelijke, warme en

accepterende mensen zijn. Voornamelijk de Indiërs die Westers georiënteerd zijn en bijvoorbeeld in het buitenland hebben gestudeerd.

(respondent 2) Sociaal gezien zijn Indiërs buitengewoon makkelijke, vriendelijke en innemende mensen. Ik werd meteen opgenomen en moest meteen de hele familie ontmoeten, inclusief schoonouders. Ze doen ook helemaal niet moeilijk dat ik van een andere komaf ben. Ik heb mij geen seconde een buitenlander gevoeld. Onze zoon zit op een internationale school waar wij veel (welvarende) Indiase ouders hebben ontmoet en waarmee ik en mijn vrouw ook goed bevriend zijn geraakt. Ze zijn zo vriendelijk en gastvrij. Ik heb hier zoveel interessante vrienden gemaakt, welke in Nederland nooit ontmoet zou hebben.

Statusverschil

Er zijn nog een aantal aspecten welke betrekking hebben op het verschil in status tussen de respondent en de Indiërs. Een aantal respondenten schamen zich voor het verschil tussen hun salaris en die van hun Indiase collega's. Sommige respondenten vinden het vervelend om mensen thuis uit te nodigen omdat zij in vergelijking met hun Indiase collega's heel riant wonen.

(respondent 7) Ik heb moeite met sociale connecties te vinden. Ik heb het idee dat ze expats niet zien als gelijkwaardig, ik voel een afstand met de mensen. Ik heb het gevoel dat ik echt zo'n 'colonial expat' ben. Ik word gezien als iemand anders, als iemand hoger. Dat vind ik niet leuk aan India. Wat ik er ook jammer aan vind is dat ik een vertekend beeld heb van Indiërs, omdat ik alleen maar Indiërs zie in een werkcontext.

Overige

Andere aspecten die respondenten noemen hebben onder andere te maken met de sociale interactie die zij hebben met de huishoudelijke hulp. De huishoudelijke hulpen zijn volgens een aantal respondenten gefocust op de korte termijn (het stelen van geld) en proberen steeds iets verder te gaan. Schoonmakers gaan bijvoorbeeld steeds iets eerder naar huis of vragen vaker om wat extra geld.

§4.1.3 Leefomgeving

In deze paragraaf worden de aanpassingsgebieden besproken met betrekking tot de leefomgeving van de respondenten. Er worden de volgende aanpassingsgebieden onderscheiden: infrastructuur, viezigheid, voedsel, recreatie, bureaucratie en overige.

Infrastructuur

Het meest genoemde aspect (14 keer) waaraan de respondenten hebben moeten wennen is het gebrek aan infrastructuur. Dit zorgt voor problemen in het verkeer, lange reistijd en dure huisvesting. De respondenten geven aan dat het verkeer veel vast staat. Dit maakt het moeilijk om meerdere afspraken per dag te bezoeken. Het verkeer is chaotisch en er gelden geen verkeersregels. Dit maakt dat de respondenten zelf niet rijden, maar een privé-chauffeur inhuren.

(respondent 4) Reistijden zijn hier ook anders. Als het hier een beetje regent dan is de boel hier meteen ontregeld. Dan moet je je afvragen of je nog wel op je werk kan komen. Ook al ligt het werk hier in de buurt, dan nog kan je uren in de file staan.

Sommige respondenten geven aan dat de huizen die zij huren in slechte staat zijn. Zij hebben last van lekkage/schimmel, ondeugdelijke elektriciteitsbekabeling en ongedierte. Daarnaast is het huren van een huis in Delhi en Mumbai duur, zelfs naar westerse maatstaven. Tot slot wordt aangegeven dat dagelijks de stroom uitvalt.

(respondent 18) Soms hebben we thuis 12 to 14 uur geen elektriciteit. We hebben daarvoor dus een generator in huis staan. Maar die spanning fluctueert zoveel dat er dingen doorbranden. De bedrading in de muren is ook zo dun, daar kan je eigenlijk niet normaal 220 V doorheen laten lopen. Op den duur kwam er zelfs rook uit de muur van kabels die doorgebrand waren.

Verontreiniging

13 keer worden er aspecten genoemd die betrekking hebben op de viezigheid in de steden. Zo wordt er geklaagd over de verontreiniging van de lucht en (drink)water. Ook de lage hygiënische standaard in India is voor een aantal respondenten een negatief aspect. Tot slot wordt ook de geluidsoverlast, zoals getoeter op straat, als hinderlijk ervaren.

(respondent 4) In de winter is hier zoveel smog, dat het 4 keer de Indiase norm overschrijdt wat betreft fijnstof en andere vervuilende stoffen. Soms is het zo erg dat je de andere kant van de straat nauwelijks nog kan zien. Het is zo smerig en ongezond om hier te wonen, dat we graag naar een andere Aziatische stad willen verhuizen.

Eten

Een aspect waar de respondenten overwegend positief over zijn is de kwaliteit en de prijs van het eten. Alleen het gebrek aan Westers eten is soms wel vervelend.

(respondent 16) Het eten vind ik op zich erg lekker, maar op den duur mis je gewoon Westers eten. Sinds kort verkopen ze bij de winkel erg lekker brood. Ik merk dat mijn leven daar een stukje leuker door wordt. Als ik na een bezoek uit Nederland terug kom dan neem ik acht kilo kaas mee.

Recreatie

Wat respondenten stoort is het gebrek aan recreatiemogelijkheden voor hen zelf en de kinderen. Zo zijn er weinig uitgaansgelegenheden, sportfaciliteiten, parken en speeltuinen.

(respondent 2) In termen van recreatie is er nauwelijks wat te doen. Omdat wij twee jonge kinderen hebben geeft dit best wel stress. Je zit met je kinderen thuis want naar buiten naar bijvoorbeeld een parkje is er niet bij. Dat is echt één van de moeilijkste dingen van Mumbai. We zitten wel bij een expatclub waarbij we gebruik kunnen maken van zwembaden, maar daar blijft het bij wat betreft recreatie. Uiteindelijk moet je gewoon accepteren dat hier niet zoveel is op dat gebied.

Overige

Andere aspecten waar de respondenten zich aan storen is het gebrek aan privacy, de bureaucratie en armoede. De respondenten zijn wel positief over de gezondheidszorg.

(respondent 5) Met de armoede hier heb ik wel moeite. Je moet hier bijna letterlijk over de mensen heen stappen die op de stoep leven.

§4.2 Persoonlijkheid en cross-culturele aanpassing

In hoofdstuk 3 zijn al de gemiddelde scores op de MPQ-vragenlijst besproken. In deze paragraaf wordt weergegeven welke persoonlijkheidskenmerken volgens de respondenten het belangrijkste zijn voor *cross-culturele aanpassing* met betrekking tot het werk. De twee meest genoemde persoonlijkheidskenmerken zijn *culturele empathie* en *flexibiliteit*. De respondenten hebben niet kunnen aangeven welke persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden belangrijk zijn voor *cross-culturele aanpassing* met betrekking tot de sociale interactie en leefomgeving. Hier wordt daarom niet verder op ingegaan.

Culturele empathie wordt negen keer genoemd als belangrijkste persoonlijkheidskenmerk. De respondenten geven aan dat het voor expatriates erg belangrijk is om aansluiting te vinden bij de lokale medewerkers. Één respondent geeft aan dat hij collega expatriates heeft zien vertrekken omdat zij geen aansluiting vonden en de Indiase werkwijze niet begrepen. Ook wordt aangegeven dat voor het opbouwen van relaties en vertrouwen met de Indiase medewerkers, expatriates zich openstellen en bereid zijn te begrijpen wat Indiërs bedoelen en wat hun belemmeringen zijn. Respondenten die moeite nemen om de Indiase cultuur te begrijpen ervaren dat dit barrières wegneemt. De respondenten geven ook aan dat je zonder culturele empathie te veel non-verbale en sociale signalen mist.

(respondent 3) Culturele empathie en openmindedness zijn heel belangrijk. Zonder je te kunnen inleven en open te staan voor anders denkenden sla je hier geen deuk in een pakje boter.

(respondent 16) Ik vind het toch wel heel moeilijk om de vinger te leggen op bepaalde cultuurverschillen. Zo nam ik een keer lunch mee in een plastic 'Nike-tas'. Toen werd mij verteld dat dat voor mensen aanstoet gevend kan zijn omdat je eten niet in een schoentas hoort te doen. Dat zijn dingen die ik nog niet precies begrijp. Er gebeurt zoveel waar je geen weet van hebt.

Flexibiliteit wordt vier keer genoemd als belangrijkste persoonlijkheidskenmerk. De respondenten geven aan dat flexibiliteit belangrijk is omdat er continu bijgestuurd moet worden in het werk. Ook buiten het werk moet je flexibel omgaan met allerlei onvoorspelbare zaken, zoals het niet nakomen van afspraken door klusjesmannen en onvoorspelbare reistijden.

(respondent 1) Flexibiliteit in je eigen normen en waarden is belangrijk, zo raak je namelijk minder snel geïrriteerd. Hier is familie bijvoorbeeld heel belangrijk, daar moet je flexibel mee omgaan als een familielid van een medewerker ziek is. Je moet je eigen cultuur niet boven stellen aan een andere cultuur.

De persoonlijkheidskenmerken openmindedness (2 keer), emotionele stabiliteit (1 keer), doeloriëntatie (1 keer) en sociaal initiatief (0 keer) worden weinig of niet genoemd.

§4.3 Vaardigheden en cross-culturele aanpassing

In bijlage VI worden alle genoemde vaardigheden weergegeven. Globaal kunnen deze vaardigheden ingedeeld worden in een drietal categorieën: accepteren, participeren en coördineren. Respondenten die 'accepterende vaardigheden' toepassen, die accepteren, respecteren en staan open voor de Indiase werkwijze. Zij proberen hierin mee te gaan en stellen zich flexibel op. Respondenten die 'participerende vaardigheden' toepassen, die proberen vertrouwen te winnen bij hun medewerkers en leggen uit waarom ze een bepaalde werkwijze willen veranderen. Middels het geven van verantwoordelijkheid proberen de respondenten bewustwording te creëren bij hun medewerker. Er worden gezamenlijke doelen gesteld en medewerkers en leidinggevenden worden gelijk behandeld. Respondenten die 'coördinerende vaardigheden' toepassen proberen orde en controle te houden. Deze respondenten maken veel gebruik van zogeheten follow-ups. Dit zijn momenten waarop men kijkt of gemaakte afspraken ook opgevolgd worden. Daarnaast zijn de respondenten geneigd te protesteren als het werk anders gedaan wordt dan afgesproken.

In bijlage IV staat aangegeven hoe vaak de respondent per categorie een vaardigheid heeft genoemd. Er worden door de respondenten 17 maal accepterende, 24 maal participerende en 22 maal coördinerende vaardigheden genoemd. Accepterende en participerende vaardigheden liggen inhoudelijk dicht bij elkaar en

zijn complementair. Om bijvoorbeeld mensen gelijk te behandelen (participerende vaardigheid) moet je elkaar respecteren (accepterende vaardigheid). Daarom zal voor het analyseren van de vaardigheden deze categorieën als één worden gezien.

Hier worden alleen de belangrijkste resultaten weergegeven. Bij lang niet alle aanpassingsproblemen hebben respondenten aangegeven welke vaardigheden zij toepassen. Dit was vaak voor hun moeilijk te beantwoorden.

Hiërarchie

Binnen de aanpassingsgebieden met betrekking tot *hiërarchie* worden participerende en coördinerende vaardigheden afwisselend van elkaar gebruikt. Zo worden problemen met betrekking tot het aanpassingsgebied *macht* met name opgelost door participerende vaardigheden. De respondenten noemen zeven keer participerende vaardigheden en drie keer coördinerende vaardigheden. Het volgende voorbeeld kan worden gegeven voor het toepassen van participerende vaardigheden:

(respondent 10) Er zijn hier bazen die schreeuwen tegen hun medewerkers, die medewerkers accepteren dat ook. Maar dit betekent niet dat ze ook hun best gaan doen. Ik geloof zelf niet in rangen-en-standen dus probeer ik iedereen in meer of mindere mate gelijk te behandelen. Ik praat hier met mijn medewerkers ook veel over.

Problemen met betrekking tot het aanpassingsgebied *kritiek* worden met name opgelost middels coördinerende vaardigheden. De respondenten noemen zes keer coördinerende vaardigheden en twee keer participerende vaardigheden. Zij geven aan dat ze moeten protesteren als medewerkers hun fouten niet willen toegeven en moeten controleren of medewerkers wel doen wat is afgesproken.

(respondent 2) Als ik vraag of ze iets kunnen doen, zullen ze nooit nee zeggen, ook al weten ze dat ze het niet voor elkaar gaan krijgen. Je moet echt overal bovenop blijven zitten, anders glijdt het als zand tussen je vingers. Je moet actiepunten opstellen en men er aan houden.

Onzekerheidsvermijding

Binnen de aanpassingsgebieden met betrekking tot *onzekerheidsvermijding* worden participerende en coördinerende vaardigheden ook afwisselend van elkaar gebruikt. Problemen met betrekking tot de aanpassingsgebieden *afspraken* en *structuur* worden met name opgelost middels coördinerende vaardigheden. Om te zorgen dat afspraken met medewerkers worden nagekomen wordt er bijvoorbeeld gebruik gemaakt van follow-ups. Om meer structuur binnen het werk aan te brengen wordt bijvoorbeeld een duidelijke planning gemaakt.

(respondent 3) Het is nog wel lastig om van andere afdelingen dingen gedaan te krijgen. Voor onze nieuwe website hadden wij van een aantal afdelingen hun templates met informatie nodig om op de website te plaatsen. We hadden de afspraak gemaakt dat zij de informatie zouden sturen, ze hebben er zelf ook belang bij, maar je krijgt gewoon niets terug. We hebben er echt achteraan moeten jagen.

Problemen met betrekking tot het aanpassingsgebied *focus korte termijn* worden met name opgelost middels participerende vaardigheden. Zo proberen de respondenten bijvoorbeeld aan hun medewerkers uit te leggen waarom het belangrijk is om verder vooruit te kijken.

Collectivisme

Binnen de aanpassingsgebieden met betrekking tot *collectivisme* worden alleen participerende vaardigheden toegepast. Hierbij respecteren de respondenten aspecten

zoals het belang van relaties, vertrouwen en familie. De respondenten proberen ook het vertrouwen te winnen van hun medewerkers.

(respondent 4) Dingen worden hier vooral geregeld op basis van vertrouwen en relaties. In het begin werd ik beschouwd als pottekijker. Ik wist als ik hier dingen voor elkaar wou krijgen dat ik het vertrouwen van de mensen moest zien te winnen.

Tijdsbesef

Binnen de aanpassingsgebieden met betrekking tot *tijdigheid* worden zowel participerende als coördinerende vaardigheden gebruikt. Problemen met betrekking tot het gebrek aan tijdigheid worden door de respondenten zowel opgelost door dit te accepteren en flexibel op in te spelen als door het strak toepassen van follow-ups.

(respondent 16) Op meetings komen mensen echt een uur of anderhalf uur te laat. Mensen respecteren elkaar zijn tijd onvoldoende. Vlak voordat de meeting begint ga ik nog even bij de mensen langs om te zeggen dat de meeting zo begint.

§4.4 Vergroten succes expatriates

Op de vraag welke voorbereiding positieve invloed zou hebben op het succes van expatriates antwoorden zes respondenten dat zij zelf een *cultural awareness training* hebben gehad. Dit is een training waarbij men leert de Indiase cultuur te begrijpen en hoe men hiermee om kan gaan. Het ‘van te voren inlezen’ wordt ook wel door de respondenten genoemd. Zij geven aan dat als je van te voren weet met welke cultuurverschillen je te maken krijgt, dat je beter met de lokale mensen om kan gaan. Dit kan uiteindelijk een positieve invloed hebben op de prestaties.

(respondent 16) Ik denk dat het goed is als bedrijven een programma aanbieden aan hun medewerkers omtrent de cultuurverschillen waarmee ze te maken zullen krijgen.

Vier respondenten geven aan dat ze behoefte hebben gehad aan hulp bij het regelen van praktische zaken, zoals het regelen van privé-administratie, talencursus, zoeken van woonruimte. Dit zijn zaken waar de respondenten veel tijd aan kwijt waren, welke ze eigenlijk aan hun werk hadden willen besteden.

Vier respondenten benadrukken ook de invloed van persoonlijke voorkeur en sociale aspecten.

(respondent 13) Wat je ziet is dat onze ingenieurs over de hele wereld worden uitgezonden. Voor hun is India vaak een heel oncomfortabel land. Dan zie je wel dat deze mensen niet bereid zijn om even wat extra werk te doen en hun Indiase collega's te helpen. Het hoofdkantoor zou beter moeten kijken wie voorkeur heeft om wel/niet naar India gestuurd te worden.

(respondent 2) Ik heb een training gehad bij het Tropeninstituut, was wel handig. Vooral dat je van te voren weet welke fases je zou doormaken. Verder is het zo individueel, hangt echt af van je ervaring, gezinssamenstelling. Het is wel belangrijk om stil te staan bij sociale aspecten: wat wil ik, hoe met onze kinderen, vooral voor mijn echtgenoot. Het werk is het enige wat hetzelfde blijft, voor de rest is echt alles veranderd.

Drie respondenten geven aan dat er geen goede voorbereiding mogelijk is. Als expatriate moet je maar ‘in het diepe springen’. Daarbij wordt ook aangegeven dat expatriates die op zoek zijn naar avontuur, geen behoefte hebben aan begeleiding en liever alles zelf regelen en uitzoeken.

H5 Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de probleemstelling van dit onderzoek. De probleemstelling luidt:

Welke invloed hebben culturele afstand, persoonlijkheidskenmerken en vaardigheden op de cross-culturele aanpassing van Westerse expatriates in India en op welke wijze kan het succes van expatriates vergroot worden?

Cross-culturele aanpassing (met betrekking tot werk, sociale interacties en leefomgeving) wordt als uitgangspunt genomen bij het vormen van de conclusies. Daarbij wordt er naar het verband gekeken met respectievelijk *culturele afstand*, *persoonlijkheid* en *vaardigheden*. Hierbij worden er verklaringen en implicaties gegeven voor de gevonden resultaten. Vervolgens wordt er aangegeven hoe het succes van expatriates vergroot zou kunnen worden. Tot slot wordt er ingegaan op de onderzoeksbeperkingen en suggesties voor toekomstig onderzoek.

§5.1 Culturele afstand en cross-culturele aanpassing

Deze paragraaf is opgedeeld in cross-culturele aanpassing met respectievelijk het werk, de sociale interacties en de leefomgeving.

§5.1.1 Werk

De verwachting van dit onderzoek is dat hoe groter de culturele afstand is, hoe meer aanpassingsproblemen expatriates ervaren. Hieronder wordt per culturele dimensie de ‘ervaren’ culturele afstand besproken en de mate van aanpassingsproblemen met betrekking tot het werk. Vervolgens wordt er een verklaring gegeven voor de gevonden resultaten.

§5.1.1.1 Negatieve ervaringen

Uit de resultaten blijkt dat een aantal culturele dimensies grote aanpassingsproblemen veroorzaken. Deze worden hieronder genoemd.

Hiërarchie veroorzaakt verreweg de meeste aanpassingsproblemen. Er wordt hier een grote culturele afstand ervaren. Dit is niet verwonderlijk gezien het Indiase kastensysteem. Ook volgens de ‘Hofstede-scores’ is er een grote afstand. Indiërs hechten een enorm belang aan hun hiërarchische positie binnen de samenleving. Een belangrijk aspect van het kastensysteem is, dat je als Indiër je hele leven in dezelfde kaste blijft en er geen mogelijkheden zijn hogerop te komen. Dit betekent dat men alleen macht en aanzien kan krijgen door mensen met een relatief lagere hiërarchische positie te kleineren en machtspeletjes te spelen. Daarnaast betekent het feit dat mensen niet in hiërarchische positie kunnen stijgen, dat men angst ervaart voor mensen met een hogere status – jouw lot ligt immers in hun handen en dat zal nooit veranderen. Dit zorgt ervoor dat mensen zich conformeren aan wat hen wordt opgedragen en zij mijden conflicten en kritiek. Expatriates vinden het moeilijk zich hieraan aan te passen en mee om te gaan.

Onzekerheidsvermijding geeft ook veel aanpassingsproblemen voor expatriates. Dit is enigszins verwonderlijk omdat de culturele afstand tussen Nederland en India, volgens de ‘Hofstede scores’, niet groot is. Misschien is de culturele afstand niet zo groot, het is een feit dat Nederland en India twee uitersten zijn op het gebied van orde/chaos. Zo georganiseerd als Nederland kan zijn, zo chaotisch kan India zijn. In een land zoals India waar bijna alles in het dagelijks leven onzeker is, is het begrijpelijk dat de focus van de Indiërs op de korte termijn ligt en het maken van

afspraken weinig nut heeft. Dit heeft tot gevolg dat afspraken geen afspraken zijn en dat alles anders kan verlopen dan men verwacht of heeft afgesproken. Voor expatriates is het veelal onbegrijpelijk dat werknemers zich proberen te conformeren aan hetgeen wat van hen verwacht wordt en conflicten mijden, terwijl diezelfde werknemers vervolgens gemaakte afspraken niet nakomen en zaken laten escaleren. Een verklaring hiervoor is enerzijds de drang van Indiërs om mee te gaan in hetgeen wat van hen verwacht wordt, zij ervaren angst voor hun meerdere (hiërarchie). Anderzijds hechten ze geen waarde aan de gevolgen van falen in het werk (lage onzekerheidsvermijding). Dit laatste kan ook versterkt worden door het kastenstelsel waarbij het stijgen in status tijdens een mensenleven niet mogelijk is. Hierdoor ontbreekt er een stimulus voor mensen om extra hun best te doen.

Tijdsbesef is een culturele dimensie waaraan expatriates moeite hebben om aan te wennen. Het tijdsbesef in India zou getypeerd kunnen worden als polychroom. Hierbij wordt tijd niet als belangrijk ervaren, tijd is niet schaars waardoor activiteiten niet worden afgebakend door tijd. De expatriates uit dit onderzoek ervaren veelal de tijd wel als schaars (monochroom tijdsbesef) waardoor het lastig is om je hieraan aan te passen. Je zou kunnen zeggen dat hier een grote culturele afstand is.

Begerigheid is een ander cultureel aspect welke aanvankelijk niet is opgenomen in dit onderzoek, maar door expatriates wel naar voren wordt gebracht als aspect waaraan ze hebben moeten wennen. Met begerigheid wordt bedoeld: de drang van Indiërs om zoveel mogelijk voor zichzelf te halen uit hun omgeving en relaties en iedere ruimte die ze wordt gegeven te benutten. Expatriates benoemen dit veelal met: “geef je ze één vinger, pakken ze je hele hand”. De begerigheid is wellicht te verklaren door onzekerheid, gebrek aan controle en de sterk hiërarchische verschillen. Door het ervaren van onzekerheid is het begrijpelijk dat men zoveel mogelijk probeert te pakken als de mogelijkheid wordt geboden - je weet niet wat de volgende dag brengt. Dit gedrag wordt mogelijk in toom gehouden door autoritaire leidinggevendenden die angst zaaien onder medewerkers en strak de regie houden. Als expatriates de hiërarchie verminderen en medewerkers meer ruimte geven, dan valt wellicht de angst en regie weg. Vervolgens zouden Indiërs steeds een stapje verder kunnen gaan om de grens weer op te zoeken. Een ander aspect wat door de expatriates veel genoemd wordt is *bureaucratie* van overheden.

§5.1.1.2 Positieve ervaringen

Opvallend is dat een tweetal culturele dimensies niet tot aanpassingsproblemen leiden en voornamelijk als neutraal en zelfs als positief ervaren wordt.

Collectivisme is een culturele dimensie welke geen echte aanpassingsproblemen veroorzaakt. Expatriates geven aan dat het hebben en onderhouden van relaties belangrijk is binnen het werk, maar dat ze geen moeite hebben om hierin mee te gaan. Het is opvallend dat ondanks de grote culturele afstand, volgens de ‘Hofstede-scores’, er weinig aanpassingsproblemen worden ervaren. Wellicht komt dit omdat de Indiërs gastvrij en nieuwsgierig zijn. Hierdoor worden expatriates geaccepteerd en opgenomen door hun Indiase collega’s en directe omgeving.

Realiteit en waarheid is een culturele dimensie die door de expatriates juist als positief wordt ervaren. Dit komt omdat Indiërs gevoel hebben voor cijfers en veelal beslissingen onderbouwen met data. Dit zou getypeerd kunnen worden als een inductieve benadering. In die zin zijn zij gefixeerd op feiten. Indiërs kunnen wel bijgelovig zijn, maar dat vindt meer op de achtergrond plaats en heeft geen prominente rol. In die zin lijkt de culturele afstand op deze dimensie niet zo groot.

§5.1.1.3 Implicaties

De vraag is nu welke invloed culturele afstand heeft op *cross-culturele aanpassing*. Zoals hier boven beschreven wordt leidt een grote culturele afstand niet per definitie tot aanpassingsproblemen, zoals te zien is bij de culturele dimensie *collectivisme*. Dit betekent dat de culturele afstand niet een alles bepalende factor is voor cross-culturele aanpassing. Blijkbaar hebben bijvoorbeeld aspecten zoals gastvrijheid en nieuwsgierigheid een positief effect op cross-culturele aanpassing met betrekking tot *collectivisme*. Daarbij zal het ook helpen dat Indiërs de Engelse taal beheersen waardoor communicatie makkelijk is. Mogelijk zouden expatriates in andere collectivistische landen, bijvoorbeeld China, meer aanpassingsproblemen ervaren met deze culturele dimensie.

Uit de resultaten kan ook geconcludeerd worden dat een kleine culturele afstand, zoals bij *onzekerheidsvermijding*, niet per definitie leidt tot weinig cross-culturele aanpassingsproblemen. Dit zou verklaard kunnen worden door de verschillende cultuurlagen die beschreven zijn in paragraaf 2.4.1. Ondanks dat Nederlanders en Indiërs wat betreft de culturele basisassumptie *onzekerheidsvermijding* dicht bij elkaar liggen, verschillen zij toch wat betreft overtuigingen, waarden en gedrag. De bovenste lagen (overtuigingen, waarden en gedrag) worden dus niet alleen bepaald door de basisassumpties (onderste laag). Het gebrek aan structuur en orde in India, zou de Indiërs min of meer kunnen dwingen om risico's en onduidelijkheid te accepteren, in plaats van onzekerheden te vermijden.

§5.1.2 Sociale interacties

Op het gebied van het aangaan van sociale interacties ervaren expatriates geen cross-culturele aanpassingsproblemen. Men ervaart juist dat het makkelijk is een sociaal netwerk op te bouwen. Opvallend is dat expatriates voornamelijk een kennissenkring opbouwen met Indiërs en minder met andere expatriates. Ook de gastvrijheid wordt als positief ervaren. Sommige expatriates hebben moeite met de hiërarchische verschillen tijdens sociale interacties (voorbeeld). Maar over het algemeen zijn de expatriates positief over het contact dat zij hebben met Indiërs. Dit heeft dus ook geen negatief effect op het succes van expatriates.

§5.1.3 Leefomgeving

Er zijn een drietal aanpassingsgebieden waar expatriates moeite mee ervaren. Het meest worden aanpassingsproblemen genoemd met betrekking tot de infrastructuur. Hierbij gaat het om zaken zoals verkeer en huisvesting. Een ander aanpassingsgebied is de verontreiniging in de steden Mumbai en Delhi. Het ontbreekt aan hygiëne en de vervuiling van lucht en water blijft hinderlijk. Tot slot ervaren expatriates een gebrek aan recreatiefaciliteiten. Dit geldt zowel voor de expatriates zelf (sporten) als voor de kinderen (speeltuinen, parken).

§5.2 Persoonlijkheidskenmerken en cross-culturele aanpassing

Gezien het beperkte respons wordt in deze paragraaf alleen ingegaan op de cross-culturele aanpassing met betrekking tot het werk en niet met betrekking tot sociale interacties en leefomgeving. De verwachting is dat er bepaalde persoonlijkheidskenmerken zijn die kunnen bijdragen aan de cross-culturele aanpassing van expatriates. De vraag is wat de belangrijkste persoonlijkheidskenmerken zijn en hoe zij precies bijdragen aan de cross-culturele aanpassing en mogelijk positief bijdragen aan het succes van expatriates.

Expatriates geven zelf aan dat met name de persoonlijkheidskenmerken *culturele empathie* en *flexibiliteit* positief bijdragen aan hun cross-culturele aanpassing.

Expatriates vinden het belangrijk dat zij cultureel empathisch zijn omdat dit hen in staat stelt het gedrag en het denken van Indiërs te begrijpen. Om cross-culturele aanpassingsproblemen te voorkomen is dit natuurlijk van groot belang. Zolang expatriates niet weten waarom er in India anders gewerkt wordt dan in Nederland, zal het moeilijk zijn om zich hieraan aan te passen. Laat staan dat expatriates succesvol veranderingen hierin aan kunnen brengen. Expatriates vinden *flexibiliteit* ook belangrijk omdat werken in India totaal anders is dan wat zij gewend zijn. Hoe flexibeler expatriates hiermee om kunnen gaan, hoe minder aanpassingsproblemen dat mogelijk geeft.

Opvallend is dat de andere MPQ-persoonlijkheidskenmerken minder belangrijk worden gevonden door de expatriates. Een verklaring hiervoor is dat bijvoorbeeld het persoonlijkheidskenmerk *sociaal initiatief* er niet toe doet in een land (zoals India) waar de mensen openhartig en nieuwsgierig zijn jegens nieuwkomers. Gezien de stress en irritaties waarmee expatriates te maken krijgen, is het vreemd dat *emotionele stabiliteit* niet als belangrijk persoonlijkheidskenmerk wordt gezien. Ditzelfde geldt voor *openmindedness*. Gezien de grote culturele afstand zou het openstaan voor andere culturen en werkwijzen belangrijk kunnen zijn. Een verklaring waarom *doeloriëntatie* niet als een belangrijk persoonlijkheidskenmerk wordt gezien, is dat dit minder relevant is bij het oplossen van aanpassingsproblemen. *Doeloriëntatie* is namelijk vooral belangrijk om te bepalen of expatriates gefocust zijn op leren of presteren. Natuurlijk kan een *leer-doeloriëntatie* op de lange termijn aanpassingsproblemen verminderen.

§5.3 Vaardigheden en cross-culturele aanpassing

Gezien de beperkte respons wordt in deze paragraaf alleen ingegaan op de cross-culturele aanpassing met betrekking tot het werk en niet met betrekking tot sociale interacties en leefomgeving. Uit de resultaten blijkt dat er duidelijk onderscheid te maken is in wanneer er participerende/accepterende vaardigheden worden gebruikt en wanneer er controlerende vaardigheden worden gebruikt. Hieronder wordt aangegeven in welke situaties bepaalde vaardigheden gebruikt worden en die kunnen wellicht gezien worden als ‘best practises’. Vaardigheden met betrekking tot vakinhoudelijke kennis worden niet gebruikt.

§5.3.1 Participerende/accepterende vaardigheden

Deze vaardigheden kunnen met name gebruikt worden bij aanpassingsproblemen die niet direct de kwaliteit van het werk beïnvloeden. Er is tijd voor de expatriates om samen met de Indiase medewerkers de problemen op te lossen. Expatriates proberen veelal op de werkvloer een ‘Westerse managementstijl’ te introduceren, waarbij de organisatie weinig hiërarchische lagen heeft en initiatief van medewerkers wordt gestimuleerd. De focus ligt hierbij met name op het beïnvloeden van gedrag en niet zozeer op het direct beïnvloeden van resultaat. Expatriates doen dit omdat zij geloven dat deze aanpak uiteindelijk leidt tot betere resultaten en meer plezier op de werkvloer.

Cross-culturele aanpassingsproblemen met betrekking tot *macht*, zoals het dictatoriale leiderschap van collega-managers en de promotiedrang van medewerkers, hebben geen direct invloed op de kwaliteit van het werk. Expatriates hebben zelfs baat bij de machtsverschillen. Zij hebben vanwege hun hoge aanzien veel invloed binnen de organisatie. Expatriates lossen aanpassingsproblemen met betrekking tot *macht* veelal op middels participerende vaardigheden. Zij verminderen de machtsverschillen door het vertrouwen te winnen van hun medewerkers en door iedereen gelijk te behandelen. Door de sterk aanwezige hiërarchie binnen de

samenleving en in organisaties is dit niet makkelijk te veranderen. Dit vergt tijd en een voorzichtige aanpak. Voor expatriates die een nieuwe afdeling/organisatie opzetten is het minder moeilijk een platte organisatie neer te zetten dan voor expatriates die in een bestaande organisatie terecht komen en te maken krijgen met de gevestigde orde.

Aanpassingsproblemen met betrekking tot de *korte termijn focus*, zoals het meegaan met de waan van de dag en het ad hoc oplossen van problemen, kunnen wel de kwaliteit van het werk direct beïnvloeden. Zo blijft bijvoorbeeld belangrijk werk liggen en problemen worden niet structureel opgelost. Echter door de onvoorspelbaarheid van de externe omgeving in India (zoals bijvoorbeeld de bureaucratie, gebrekkige infrastructuur, onbetrouwbaarheid van afspraken) blijft de korte termijn focus noodzakelijk. Daarom accepteren expatriates de focus op korte termijn (deels). Maar zij proberen wel hun medewerkers bewust te laten worden van de voordelen van een lange termijn focus.

Aanpassingsproblemen met betrekking tot het aangaan van *relaties en het winnen van vertrouwen* kunnen niet direct beïnvloed worden door expatriates. Het opbouwen van relaties en vertrouwen heeft namelijk tijd nodig en daarbij zijn participerende vaardigheden van belang. Voor expatriates is het van belang relaties en vertrouwen op te bouwen met hun Indiase collega's en klanten. Het is belangrijk dat expatriates het belang van relaties en vertrouwen accepteren en hierin participeren. Expatriates stellen zich hierin veelal flexibel op en 'doen mee' in het aangaan en onderhouden van relaties.

Aanpassingsproblemen omtrent *tijdigheid* worden door expatriates zowel met participerende als coördinerende vaardigheden opgelost. Expatriates accepteren enerzijds het gebrek aan tijdigheid en stellen zich hier flexibel in op. Door werknemers verantwoordelijk te houden voor het overschrijden van deadlines proberen expatriates bewustwording te bewerkstelligen.

Aanpassingsproblemen omtrent *bureaucratie* worden veelal maar geaccepteerd door expatriates.

§5.3.2 Coördinerende vaardigheden

Deze vaardigheden worden met name toegepast bij aanpassingsproblemen welke direct invloed kunnen hebben op de kwaliteit van het werk. Hierbij ligt de focus op het ingrijpen van de expatriates in situaties die uit de hand dreigen te lopen. Het beïnvloeden van de resultaten van het werk is belangrijker dan het beïnvloeden van het gedrag van de medewerkers.

Aanpassingsproblemen met betrekking tot *kritiek*, zoals het niet toegeven van fouten, nooit 'nee' zeggen en het gebrek aan een kritische houding, worden door expatriates voornamelijk verholpen middels coördinerende vaardigheden. Werknemers die hun fouten niet toegeven vertellen veelal smoezen om de waarheid te verbloemen. Expatriates geven aan hun medewerkers aan dat het maken van een fout niet erg is, mits men dat eerlijk toegeeft. Een duidelijke hint van de expatriate kan hierbij al voldoende zijn. Expatriates doen er niet verstandig aan om het zover te laten komen dat medewerkers hun fout echt moet toegeven. Dit kan de relaties tussen de expatriate en medewerkers verstoren. Het 'nooit nee zeggen' door werknemers leidt er toe dat expatriates extra moeten controleren of afspraken wel worden nagekomen.

Aanpassingsproblemen met betrekking tot het *gebrek aan structuur*, zoals ongestructureerde vergaderingen en onduidelijkheid bij het nemen van beslissingen, kunnen verholpen worden middels coördinerende vaardigheden. Expatriates brengen structuur aan middels het invoeren van plannings. De inhoud en het verloop van vergaderingen worden hierbij van te voren duidelijk aangegeven aan de medewerkers.

Daarnaast geven expatriates aan hun medewerkers aan hoe beslissingen worden genomen.

Aanpassingsproblemen met betrekking tot het niet *nakomen van afspraken* worden door expatriates opgelost middels het aansturen op 'follow-ups'. Door regelmatig (bijvoorbeeld dagelijks) te vragen of alles volgens afspraak verloopt en of er veranderingen zijn, kunnen expatriates zorgen dat afspraken worden nagekomen.

Aanpassingsproblemen met betrekking tot het gebrek aan *tijdigheid* zijn ook te verhelpen middels coördineren vaardigheden. Zo kunnen expatriates een extra buffer in calculeren voor het overschrijden van deadlines en aansturen op 'follow-ups'.

Aanpassingsproblemen omtrent *begerigheid* worden veelal opgelost door een harde en strakke opstelling van expatriates.

§5.3.3 *Vakinhoudelijke kennis*

Deze vaardigheden worden door expatriates niet gebruikt bij het oplossen van aanpassingsproblemen. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat het werk van expatriates vakinhoudelijk gezien hetzelfde blijft en dit dus geen aanpassingsproblemen veroorzaakt.

§5.4 **Vergroten succes expatriates**

In deze paragraaf wordt aangegeven op welke wijze cross-culturele aanpassingsproblemen van expatriates in India verminderd kunnen worden, met als doel het vergroten van het succes van deze expatriates.

§5.4.1 *Culturele afstand*

Een grote culturele afstand leidt niet perse tot aanpassingsproblemen. Dit betekent dat er alleen gefocust moet worden op culturele dimensies die er echt toe doen. Dit zijn *hiërarchie, onzekerheidsvermijding, tijdsbesef en begerigheid*. Het succes van expatriates zou vergroot kunnen worden als zij een goede start maken bij aanvang van de buitenlandse opdracht. Expatriates die weten welke invloed de bovenstaande culturele dimensies hebben op het denken en gedrag van medewerkers, zullen minder verrast zijn als werkzaamheden anders worden uitgevoerd dan dat zij gewend zijn. Dit voorkomt onbegrip en irritaties.

Voor aanvang van de buitenlandse opdracht zouden expatriates een zogeheten 'cultural awareness training' aangeboden moeten krijgen. Hier wordt de invloed van bovengenoemde culturele dimensies uitgelegd en aangegeven wat zij kunnen verwachten. Het doel is hierbij om bewustzijn te creëren en daardoor het proces van *cross-culturele aanpassing* gemakkelijker te laten verlopen. Daarbij wordt ook aangegeven hoe expatriates het beste kunnen omgaan met cross-culturele aanpassingsproblemen. Dit wordt in paragraaf 5.4.3 verder uiteengezet.

§5.4.2 *Persoonlijkheidskenmerken*

Zoals eerder genoemd zijn persoonlijkheidskenmerken relatief stabiele en terugkerende patronen van hoe mensen denken, gedragen en voelen (Shaffer et al., 2006). Dit betekent dat persoonlijkheidskenmerken niet makkelijk te veranderen of aan te leren zijn. Duidelijk is dat expatriates zelf *culturele empathie* (aanvoelen van gevoelens, gedachten en gedrag van mensen uit een andere cultuur) en *flexibiliteit* (makkelijk kunnen veranderen van activiteiten) erg belangrijk vinden. Van Oudenhoven et al. (2003) geven aan dat *culturele empathie* relatief makkelijker aan te leren is dan *flexibiliteit*. *Culturele empathie* zou bevorderd kunnen worden middels de eerder genoemde 'cultural awareness training'. Dit is voorafgaand aan de buitenlandse opdracht. Daarnaast zou *culturele empathie* ook tijdens de buitenlandse

opdracht zich verder kunnen ontwikkelen. Dit zou met name kunnen gelden voor expatriates die de Indiase cultuur willen leren kennen. Oftewel, expatriates met een *leer-doeloriëntatie* als persoonlijkheidskenmerk

Bij de selectie van toekomstige expatriates zou ook rekening moeten worden gehouden met *flexibiliteit*. Het is raadzaam om inflexibele (toekomstige) expatriates niet uit te zenden naar India, omdat de cross-culturele aanpassingsproblemen hier groot zijn. Daarnaast zouden expatriates die naar India worden uitgezonden een *leer-doeloriëntatie* moeten hebben omdat dit de cross-culturele aanpassing bevordert.

Dat training van de andere MPQ-persoonlijkheidskenmerken de cross-culturele aanpassing bevordert, wordt niet echt bevestigd door de expatriates. Mogelijk zijn dan ook niet alle MPQ-vaardigheden uiteindelijk even belangrijk en kan men zich beter focussen op culturele *empathie*, *flexibiliteit* en *doeloriëntatie*.

§5.4.3 Vaardigheden

Zoals eerder aangegeven kunnen vaardigheden makkelijker worden aangeleerd dan persoonlijkheidskenmerken. Vaardigheden worden daarbij specifiek toegepast om een handeling bekwaam uit te voeren of een probleem op te lossen. Hierdoor is het aanleren en gebruiken van effectieve vaardigheden van groot belang voor het succes van expatriates.

Duidelijk is dat iedere situatie vraagt om andere vaardigheden. Expatriates zouden zich bewust moeten zijn dat men niet alleen maar participerende/accepterende vaardigheden of coördinerende vaardigheden dient te gebruiken. De keuze voor het gebruik van bepaalde vaardigheden hangt onder andere af van het doel. Expatriates die direct de kwaliteit van het werk willen beïnvloeden kunnen doorgaans coördinerende vaardigheden toepassen. Voor het beïnvloeden van het gedrag van medewerkers kunnen doorgaans participerende vaardigheden worden toegepast.

In paragraaf 5.3 wordt aangegeven welke vaardigheden expatriates in India gebruiken bij bepaalde cross-culturele aanpassingsproblemen. Dit zou gezien kunnen worden als 'best practises' welke als leidraad gebruikt kan worden voor toekomstige expatriates die worden uitgezonden naar India.

Om het succes van expatriates te vergroten zou er meer aandacht moeten komen voor het toepassen van de juiste vaardigheden in specifieke probleemsituaties. Expatriates zouden tijdens het begin van de buitenlandse opdracht op locatie ondersteund moeten worden bij het toepassen van de juiste vaardigheden. Nu vragen expatriates bijvoorbeeld nog advies aan collega-expatriates of proberen zelf verschillende vaardigheden uit om te kijken wat werkt. Expatriates zouden toegang moeten hebben tot een coach waarvan zij kunnen leren hoe zij bepaalde cross-culturele aanpassingsproblemen het beste kunnen aanpakken. Deze coaching zou moeten gebeuren door zowel een expatriate met veel ervaring, als wel door iemand afkomstig uit het gastland zelf die goed de cultuur en de mensen kent.

§5.4.4 Overige

De aanpassingsproblemen met betrekking tot de leefomgeving zijn niet op te lossen. Daarom is het van belang dat expatriates en hun familie, voordat ze naar India worden uitgezonden, zich bewust zijn in wat voor omgeving zij gaan leven. Expatriates zouden voordat ze besluiten in India te gaan werken, daar eerst een week heen moeten gaan om te kijken of de leefomgeving acceptabel is. Daarnaast hebben expatriates de behoefte aan ondersteuning bij het organiseren van huisvesting, administratieve verplichtingen en het verkennen van sociale voorzieningen. Als de werkgever deze ondersteuning organiseert dan wordt voorkomen dat expatriates veel tijd moeten steken in het regelen van privé-zaken. Vooral bij aanvang van de buitenlandse

opdracht, wanneer ook de privé-zaken geregeld moeten worden, is het van belang dat de expatriate al zijn tijd in het werk kan steken.

§5.5 Onderzoeksbependingen

Bij de opzet van dit onderzoek lag de nadruk op kwalitatieve onderzoeksmethodes. Echter met betrekking tot de variabele *persoonlijkheidskenmerken*, welke lastig middels interviews is 'vast te stellen', is er gebruik gemaakt van een kwantitatieve methode. Er is bewust gekozen om niet alle variabelen te meten middels een vragenlijst. Hiervoor zou namelijk een erg lange vragenlijst gebruikt moeten worden. Waarschijnlijk zouden de expatriates hier niet de tijd en commitment voor hebben gehad.

Tijdens de interviews bleek dat de expatriates niet altijd duidelijk konden aangeven welke vaardigheden zij precies hebben gebruikt om bepaalde cross-culturele aanpassingsproblemen op te lossen. Met name bij cross-culturele aanpassingsproblemen met betrekking tot *sociale interacties* en *leefomgeving* was het lastig toegepaste vaardigheden te noemen.

Dit onderzoek richt zich op de persoonlijke ervaringen van expatriates waarbij de perceptie van de expatriates een rol speelt. Een beperking in dit onderzoek is dat een eventuele bias in de perceptie van de expatriates niet kan worden uitgesloten. Oftewel, komt hetgeen wat de expatriates ervaren overeen met hoe Indiërs 'werkelijk' zijn, of zouden expatriates dit ergens anders ook ervaren? Zo zou bijvoorbeeld een expatriate die het Nederlandse eten mist, niet alleen in India klagen over het eten, maar zou dat overal doen. Dit zegt dan uiteindelijk weinig over de Indiase keuken. Daarom worden in dit onderzoek geen conclusies getrokken uit aanpassingsproblemen die door slechts een paar expatriates zijn aangegeven.

Omdat dit onderzoek zich richt op de problemen die expatriates ervaren is er geen ruimte geweest om de positieve aspecten uiteen te zetten. Dit betekent dat er wellicht een vertekend beeld kan ontstaan over plezier dat expatriates beleven aan hun werk in India. Daarom is het belangrijk te benadrukken dat de geïnterviewde expatriates, ondanks de cross-culturele aanpassingsproblemen, het over het algemeen naar hun zin hebben in India.

§5.6 Toekomstig onderzoek

Gezien de invloed van de omgeving (zoals cultuurverschillen) op het gedrag van expatriates (persoonlijkheid en vaardigheden), zou toekomstig onderzoek rekening moeten houden met de interactie tussen omgeving en persoon. Oftewel, onderzoek naar bijvoorbeeld effectieve persoonlijkheidskenmerken van expatriates zou altijd in relatie gezien moeten worden met de desbetreffende cultuur. Zo heeft het persoonlijkheidskenmerk *sociaal initiatief* minder toegevoegde waarde voor expatriates in India waar mensen gastvrij en nieuwsgierig zijn. En ook goed Engels spreken. *Sociaal initiatief* zou bijvoorbeeld wel een belangrijk persoonlijkheidskenmerk kunnen zijn voor expatriates in China.

Een nieuw onderzoeksgebied welke steeds relevanter wordt is de expatriation van Indiase managers naar Europa en Amerika. Aangezien steeds meer Indiase organisaties Westerse organisaties overnemen (reversed globalisation) ontstaan er nieuwe verhoudingen. Het is zowel interessant als wellicht noodzakelijk om te onderzoeken welke aanpassingsproblemen Indiërs ervaren in Westerse landen en hoe zij hiermee effectief kunnen omgaan.

Referentie

- Avril, A.B., & Magnini, V.P. (2007). A holistic approach to expatriate success. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19, 53-64.
- Baarda, D.B. & M.P.M. de Goede. 2001. *Basisboek methoden en technieken* Groningen/Houten:Wolters-Noordhoff.
- Black, J.S. (1988). Work role transitions. A study of American expatriate managers in Japan. *Journal of international business studie*, 19, 227-294.
- Black, J.S., Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991). Towards an comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management review*, 16, 291-317.
- Black, J.S. & Gregersen, H.B. (1999). The Right Way to Manage Expats. *Harvard Business Review*, 77 (2)
- Bolino, M.C., & Feldman, D.C. (2000). Increasing the skill utilization of expatriates. *Human Resource Management*, 39(4), 367-379.
- Brewster, C. (1995). Effective expatriate training. In J. Selmer (Ed.), *Expatriate management: New ideas for international business* (pp. 57-71). Westport, CT: Quorem.
- Caligiuri, P., Phillips, J., Lazarova, M., Tarique, I. & Bürgi, P. (2001). The theory of met expectations applied to expatriate adjustment: The role of cross-cultural training. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 357-372.
- Cascio, W.F. 2003. Changes in workers, work and organizations. In W.C. Borman & D.R. Ilgen (Eds) *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12, 401-422.
- Colakoglu, S., & Caligiuri, P. (2008). Cultural distance, expatriate staffing and subsidiary performance: The case of Us subsidiaries of multinational corporations.
- Copalan, S., & Rivera, J.B. (1997). Gaining a perspective on Indian value orientations: implications for expatriate managers. *The International Journal of Organizational analysis*, 5(2), 156-179.
- Downes, M., Varner, I.I. & Musinski, L. (2007). Personality Traits as Predictors of Expatriate Effectiveness: A Synthesis and Reconceptualization. *Review of Business, Spring/Summer2007*, 27 (3), p16-23.
- Eschbach, D.M., Parker, G.E., & Stoeberl, P.A. (2001). American repatriate employees' retrospective assessment of the success of cross-cultural training on their adaptation to international assignments. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 270-287.

Global Relocation Trend Survey (2006), GMAC Global Relocation Services, http://www.gmacglobalrelocation.com/insight_support/global_relocation.asp (16 april 2008)

Hall, E.T., & Hall, M.R. (1990). *Understanding cultural differences*. Yarmouth, ME: Intercultural Press, p. 11.

Harvey, M.G. & Novicevic, M.M. (2002). The Hypercompetitive Global Marketplace:
The Importance of Intuition and Creativity in Expatriate Managers. *Columbia Journal of World Business*, 7(1): 127-138.

Kim, K., & Slocum, J.W. (2008). Individual differences and expatriate assignment effectiveness: The case of U.S.-based Korean expatriates. *Journal of World Business*, 43, 109-126.

Kluckhohn, F.R., & Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Evanston, IL: Row Paterson.

Kraimer, M.L., Wayne, S.J., & Jaworski, R.A. (2001). Sources of support and expatriate performance: The mediating role of expatriate adjustment. *Personnel Psychology*, 54, 71-100.

Hofstede, G. (2000). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Uitgeverij Contact

Lee, L., & Croker, R. (2006). A contingency model to promote the effectiveness of expatriate training. *Industrial Management and Data systems*, 106(8), 1187-1205.

Mead, M. (1953). *Coming of age in Samoa*, New York: Modern Library

Oudenhoven, van, J.P., Mol, S., & Van der Zee, K.I., (2003). A study of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire. *Asian Journal of Social Psychology*, 6, 159-170

Peltokorpi, V., (2007). Intercultural communication patterns and tactics: Nordic expatriates in Japan. *International Business Review*, 16, 68-82.

Redmond, M.V. (2000), 'Cultural Distance as a Mediating Factor Between Stress and Intercultural Communication Competence,' *International Journal of Intercultural Relations*, 24, 151 – 159.

Richardson, J., & McKenna, S. (2002). International experience and academic career: What do academics have to say? *Personnel Review*, 32(6), 774-793.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education Benelux, Amsterdam.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass

Schneider, S.C., & Barsoux, J. (2003). *Managing across cultures*. Financial Times/Prentice Hall

Shaffer, M.A., & Harrison, D.A. (1998). Expatriates' psychological withdrawal from international assignments: Work, nonwork, and family influence. *Personnel Psychology*, *51*, 87-118.

Shaffer, M.A., Gregersen, H., Harrison D.A., & Black, J.S. (2006). You can take it with you: Individual Differences and Expatriate Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, *91*(1), 109-125.

Swanborn, P.G., (1987). *Methoden van sociaal-wetenschappelijk onderzoek*. Boom, Meppel.

Tahir, A.H.M., & Ismail, M. (2007). Cross-Cultural challenges and adjustments of expatriates: A case study in Malaysia. *Turkish Journal of Intercultural Relations* *6*(3), 72-99.

Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C.M. (1997). [Riding the waves of culture : understanding cultural diversity in business](#). London : Brealey

Tye, M.G., & Chen, P.Y. 2005. Selection of Expatriates: Decision-Making Models Used by HR Professionals. [Human Resource Planning](#), *28*(4), 15-20,

Oudenhoven, J.P., Mol, S., & Van der Zee, K.I. (2003). A study of the adjustment of Western expatriates in Taiwan ROC with the Multicultural Personality Questionnaire. *Asian Journal of Social Psychology*, *6*, 159–170

Vandewalle, D., Cron, W.L., & Slocum, J.W. (2001). The role of goal orientation following performance feedback. *Journal of applied psychology*, *86*(4), 629-640.

Van Yperen, N.W. (2006). A Novel Approach to Assessing Achievement Goals in the Context of the 2 × 2 Framework: Identifying Distinct Profiles of Individuals With Different Dominant Achievement Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *32*(11), 1432-1445

Wang, M., & Takeuchi, R. (2007). The role of goal orientation during expatriation: A cross-sectional and longitudinal investigation. *Journal of Applied Psychology*, *92*(5), 1437-1445.

Waxin, M.F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! *Personnel View*, *34*(1), 51-67.

Website

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook>, 13 november 2008

Bijlagen

	Pag.
I Vragenlijst multiculturele persoonlijkheid en doelöorientatie	51
II Vragen semi-gestructureerd interview	55
III Overzicht respondenten	57
IV Labels per respondent	58
V Samenvatting labels	77
VI Toegepaste vaardigheden	81

Bijlage I: Vragenlijst multiculturele persoonlijkheid en doelörientatie

	Totally not applicable				Completely applicable	
1	Likes low-comfort holidays	1	2	3	4	5
2	Takes initiative	1	2	3	4	5
3	Is nervous	1	2	3	4	5
4	Makes contacts easily	1	2	3	4	5
5	Is not easily hurt	1	2	3	4	5
6	Is troubled by conflicts with others	1	2	3	4	5
7	Finds it difficult to make contacts	1	2	3	4	5
8	Understands other people's feelings	1	2	3	4	5
9	Keeps to the background	1	2	3	4	5
10	Is interested in other cultures	1	2	3	4	5
11	Avoids adventure	1	2	3	4	5
12	Changes easily from one activity to another	1	2	3	4	5
13	Is fascinated by other people's opinions	1	2	3	4	5
14	Tries to understand other people's behavior	1	2	3	4	5
15	Is afraid to fail	1	2	3	4	5
16	Avoids surprises	1	2	3	4	5
17	Takes other people's habits into consideration	1	2	3	4	5
18	Is inclined to speak out	1	2	3	4	5
19	Likes to work on his/her own	1	2	3	4	5
20	Is looking for new ways to attain his/her goal	1	2	3	4	5
21	Dislikes travelling	1	2	3	4	5
22	Wants to know exactly what will happen	1	2	3	4	5
23	Remains calm in misfortune	1	2	3	4	5
24	Waits for others to initiate contacts	1	2	3	4	5
25	Takes the lead	1	2	3	4	5
26	Is a slow starter	1	2	3	4	5
27	Is curious	1	2	3	4	5
28	Takes it for granted that things will	1	2	3	4	5

	turn out right					
29	Is always busy	1	2	3	4	5
30	Is easy-going in groups	1	2	3	4	5
31	Finds it hard to empathize with others	1	2	3	4	5
32	Functions best in a familiar setting	1	2	3	4	5
33	Radiates calm	1	2	3	4	5
34	Easily approaches other people	1	2	3	4	5
35	Finds other religions interesting	1	2	3	4	5
36	Considers problems solvable	1	2	3	4	5
37	Works mostly according to a strict scheme	1	2	3	4	5
38	Is timid	1	2	3	4	5
39	Knows how to act in social settings	1	2	3	4	5
40	Likes to speak in public	1	2	3	4	5
41	Tends to wait and see	1	2	3	4	5
42	Feels uncomfortable in a different culture	1	2	3	4	5
43	Works according to plan	1	2	3	4	5
44	Is under pressure	1	2	3	4	5
45	Sympathizes with others	1	2	3	4	5
46	Has problems assessing relationships	1	2	3	4	5
47	Likes action	1	2	3	4	5
48	Is often the driving force behind things	1	2	3	4	5
49	Leaves things as they are	1	2	3	4	5
50	Likes routine	1	2	3	4	5
51	Is attentive to facial expressions	1	2	3	4	5
52	Can put setbacks in perspective	1	2	3	4	5
53	Is sensitive to criticism	1	2	3	4	5
54	Tries out various approaches	1	2	3	4	5
55	Has ups and downs	1	2	3	4	5
56	Has fixed habits	1	2	3	4	5
57	Forgets setbacks easily	1	2	3	4	5
58	Is intrigued by differences	1	2	3	4	5
59	Starts a new life easily	1	2	3	4	5
60	Asks personal questions	1	2	3	4	5
61	Enjoys other people's stories	1	2	3	4	5

62	Gets involved in other cultures	1	2	3	4	5
63	Remembers what other people have told	1	2	3	4	5
64	Is able to voice other people's thoughts	1	2	3	4	5
65	Is self-confident	1	2	3	4	5
66	Has a feeling for what is appropriate in another culture	1	2	3	4	5
67	Gets upset easily	1	2	3	4	5
68	Is a good listener	1	2	3	4	5
69	Worries	1	2	3	4	5
70	Notices when someone is in trouble	1	2	3	4	5
71	Has good insight into human nature	1	2	3	4	5
72	Is apt to feel lonely	1	2	3	4	5
73	Seeks contact with people from different backgrounds	1	2	3	4	5
74	Has a broad range of interests	1	2	3	4	5
75	Is insecure	1	2	3	4	5
76	Has a solution for every problem	1	2	3	4	5
77	Puts his or her own culture in perspective	1	2	3	4	5
78	Is open to new ideas	1	2	3	4	5
79	Is fascinated by new technological developments	1	2	3	4	5
80	Senses when others get irritated	1	2	3	4	5
81	Likes to imagine solutions for problems	1	2	3	4	5
82	Sets others at ease	1	2	3	4	5
83	Works according to strict rules	1	2	3	4	5
84	Is a trendsetter	1	2	3	4	5
85	Needs change	1	2	3	4	5
86	Pays attention to the emotions of others	1	2	3	4	5
87	Reads a lot	1	2	3	4	5
88	Seeks challenges	1	2	3	4	5
89	Enjoys getting to know others deeply	1	2	3	4	5
90	Enjoys unfamiliar experiences	1	2	3	4	5
91	Looks for regularity in life	1	2	3	4	5

Kies steeds tussen A of B

In mijn werk vind ik het meer belangrijk om...

A	of	B
1. A ... <i>beter</i> te presteren dan de 'gemiddelde' expatriate	of	B ... <i>niet</i> slechter te presteren dan de 'gemiddelde' expatriate
2. A ... <i>beter</i> te presteren dan ikzelf normaal doe	of	B ... <i>niet</i> slechter te presteren dan ikzelf normaal doe
3. A ... <i>beter</i> te presteren dan de 'gemiddelde' expatriate	of	B ... <i>beter</i> te presteren dan ikzelf normaal doe
4. A ... <i>niet</i> slechter te presteren dan ikzelf normaal doe	of	B ... <i>niet</i> slechter te presteren dan de 'gemiddelde' expatriate
5. A ... <i>niet</i> slechter te presteren dan 'gemiddelde' expatriate	of	B ... <i>beter</i> te presteren dan ikzelf normaal doe
6. A ... <i>niet</i> slechter te presteren dan ikzelf normaal doe	of	B ... <i>beter</i> te presteren dan de 'gemiddelde' expatriate

Bijlage II: Vragen semi-gestructureerd interview

Geslacht:

Functie:

Aantal jaar expatriate:

Aantal maanden in India:

Hoeveel mensen werken op uw afdeling, verhouding Indiër/buitenlander?

- Culturele dimensies uitleggen -

Aanpassing – werk (verantwoordelijkheden, prestaties en verwachtingen, leidinggeven)

1) Zijn er aspecten met betrekking tot het werk die anders zijn dat u in Nederland gewend was? Heeft dit tot aanpassingsproblemen geleidt en welke vaardigheden heeft u hierbij toegepast? (per culturele dimensie behandelen)

Hiërarchie

Onzekerheidsvermijding

Collectivisme

Tijdsbesef

Realiteit en waarheid

Aanpassing – sociale interactie

2) Zijn er aspecten met betrekking tot de sociale interactie met Indiërs waarbij u zich ongemakkelijk voelt? Heeft dit tot aanpassingsproblemen geleidt en welke vaardigheden heeft u hierbij toegepast?

Aanpassing – algemene omgeving (leven, wonen, eten, recreëren, gezondheidszorg)

3) Zijn er aspecten in uw leefomgeving (dagelijks leven) waarbij u zich ongemakkelijk voelt? Heeft dit tot aanpassingsproblemen geleidt en welke vaardigheden heeft u hierbij toegepast?

Persoonlijkheidskenmerken

- uitleggen wat de MPQ is en de score 2,5 is gemiddeld

4) Herkent u zichzelf in uw scores op de Multiculturele Persoonlijkheidsvragenlijst?

Had u verwacht dat u hoger zou scoren op ... dan op ...?

5) Welke persoonlijkheidskenmerken zijn volgens u het belangrijkste voor expats om zich hier in India te kunnen aan te passen?

6) Wat zou volgens u de expatriate effectiviteit in India kunnen verhogen? (Wie en hoe kan dit georganiseerd worden?)

Heeft u zelf een goede voorbereiding gehad voordat u naar India ging?

Hoe zouden expats goed voorbereid worden?

Wie zou en hoe kan dit georganiseerd worden?

Zouden wij visitekaartjes kunnen uitwisselen? Scriptie ontvangen?

Bijlage III: Overzicht respondenten

Respondent	Geslacht	Nationaliteit	Soort Bedrijf	Functie	Aantal jaar expat	Periode in India	Verhouding Indiër/buitenlander	Leidinggevende functie
1	vrouw	Nederlands	NGO	Manager	25	5	?	ja
2	man	Nederlands	Verzekeraar	Chief operating officer	1.5	1.5	300/4	ja
3	man	Nederlands	Verzekeraar	Vice president business solutions	1	1	300/4	ja
4	man	Nederlands	ICT	Manager	1.5	1	100/1	ja
5	vrouw	Nederlands	Freelancer	Freelancer	4	1	nvt	nvt
6	man	Nederlands	Accountancy	Managing director	8	.5	5/1	ja
7	vrouw	Nederlands	Evenementenbureau	Managing director	4	1	5/1	ja
8	vrouw	USA	HRM	Executive director	8	8	3/2	ja
9	man	USA	HRM	Manager assistent	4	.5	3/2	nee
10	man	Nederlands	Bank	Chief operating officer	7	4	4500/2	ja
11	vrouw	Nederlands	Ondernemer	Ondernemer		.5	nvt	nvt
12	man	Nederlands	Brokerage	Manager assistent	2	.5	200/6	nee
13	man	Nederlands	Luchtvaart maatschappij	Manager Maintainance	3	3	22/1	ja
14	vrouw	USA	Marketing	Manager assistent	1	1	100/1	nee
15	man	USA	Uitgeverij	Copywriter	1	1	20/1	nee
16	vrouw	Nederlands	Bank	Manager	2	1	2000/1	ja
17	man	Nederlands	Autofabrikant	Managing director	20	1	6/3	ja
18	man	Nederlands	Autofabrikant	Financial Manager	1	1	6/3	ja
<i>gemiddelde</i>					4,29	2,23		

Bijlage IV: Labels per respondent

Totalen

Gemiddelde scores cultuurdimensies	M	SD
Cult. Emp.	4,1402	0,40773
Openm.	3,7407	0,41882
Soc. Ini.	3,8936	0,48747
Emot. Stab.	3,3952	0,4441
Flex.	3,5162	0,40939

Als belangrijkste genoemde persoonlijkheidskenmerken	
Cult. Emp.	9
Openm.	2
Soc. Ini.	0
Emot. Stab.	1
Flex.	4
Doelorientatie	1

Genoemde vaardigheden		
Accepteren (17)	Participeren (24)	Coördineren (22)

Respondent 1

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 1.1	Machtsvertoon (-)	Protesteren	1.13	Sociaal netwerk (+)		1.15	Sporten (-)	
Hi 1.2	Nooit nee zeggen (-)		1.14	Vriendschap (-)		1.16	Veiligheid (-)	
"	Geen kritische houding (-)							
Hi 1.3	Machtsvertoon (-)							
Hi 1.4	Kaste verschillen (-)							
Hi 1.5	Geen verantwoordelijkheid nemen (-)							
Hi 1.6	Invloed leidinggevende (-)	Uitleggen						
On 1.7	Afspraak is geen afspraak (-)							
On 1.8	Gebrek structuur (-/+)							
Co 1.9	Egoïstisch (-/+)							
Re 1.10	Meerdere waarheden (-/+)							
Ov 1.11	Bureaucratie (-)	Blijven meedoen						

Citaat	Verbeteren Prestaties	MPQ			
		Pers. Kenmerk	Score	SD	Belangrijk
1.21	Eerst observeren	Cult. Emp.	3,39	-1,84	
1.22	Talencursus	Openm.	3,56	-0,43	
1.23	Cultural awareness training	Soc. Ini.	3,88	-0,03	
1.24	Aandacht voor reversed culture shock	Emot. Stab.	3,35	-0,10	!
		Flex.	3,44	-0,19	!
		Doelorientatie	leren		

Respondent 2

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 2.1	Op voetstuk plaatsen (-/+)	Respecteren	2.14	Gastvrijheid (+)		2.16	Drukke (-)	
Hi 2.2	Machtsvertoon (-)	Orde houden	"	Vriendschap (+)		"	Armoede (-)	
Hi 2.3	Machtsvertoon (-)	Orde houden	"	Sociaal netwerk (+)		2.17	Recreatie voor kinderen (-)	Accepteren
Hi 2.4	Nooit nee zeggen (-)	Follow-up	2.15	Expats-vrienden (-)		2.18	Kwaliteit voedsel (-)	Referenties
Hi 2.5	Invloed leidinggevende (+)						Variëteit voedsel (+)	
On 2.6	Gebrek structuur (-/+)	Plannen						
On 2.7	Gebrek structuur (-/+)							
On 2.8	Afspraak is geen afspraak (-)	Orde houden						
Co 2.9	Meebuigen (-)	Blijven meedoen						
Ti 2.10	Gebrek tijdigheid (-)	Follow-up						
Re 2.11	Cijfermatig sterk (+)							
Ov 2.12	Keiharde onderhandelaars (-)							
Ov 2.13	Bureaucratie (-)							

Verbeteren		MPQ			
Citaat	Prestaties	Pers. Kenmerk	Score	SD	Belangrijk
2.24	Sociale veranderingen	Cult. Emp.	4,72	1,42	!
		Openm.	3,78	0,09	
		Soc. Ini.	3,65	-0,50	
		Emot. Stab.	3,00	-0,89	
		Flex.	3,50	-0,04	
		Doelorientatie	presteren		

Respondent 3

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 3.1	Invloed leidinggevende (+)		3.13	Gastvrijheid (+)		3.14	Viezigheid (-)	Accepteren
Hi 3.2	Geen kritische houding (-)	Gezamenlijke doelen stellen	"	Kaste verschillen (-)		3.15	Geluidsoverlast (-)	
On 3.3	Gebrek structuur (-)					"	Luchtverontreiniging (-)	
On 3.4	Afspraak is geen afspraak (-)	Follow-up				3.16	Recreatie (-/+)	
On 3.5	Focus korte termijn (-)	Uitleggen						
Co 3.6	Relaties (-)	Accepteren						
Re 3.7	Cijfermatige sterk (+)							
Ti 3.8	Gebrek tijdigheid (-)	Verantwoordelijkheid laten nemen						
Ov 3.9		Openstaan voor andere aanpak						
"		Respecteren						
Ov								
3.10		Gelijke behandeling						
Ov								
3.11		Verantwoordelijkheid laten nemen						
"		Gezamenlijke doelen stellen						
Ov								
3.12	Ontbreken kwaliteitsbesef (-)	Accepteren						

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
3.25	Snelle klussen wel voorbereiding nodig	Cult. Emp.	4,00	-0,34	!
3.26	Cultural awareness training	Openm.	3,56	-0,43	!
3.27	'Risk seekers' geen behoefte aan voorbereiding	Soc. Ini.	3,29	-1,24	
3.28	Hulp bij zoeken woonruimte	Emot. Stab.	3,10	-0,66	
		Flex.	3,17	-0,85	
		Doelorientatie	leren		

Respondent 4

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 4.1	Machtsvertoon (-)	Vertrouwen winnen	4.10	Gastvrijheid (+)	Naar restaurant i.p.v. thuis	4.12	Waterverontreiniging (-)	
Hi 4.2	Invloed leidinggevende (+)	Meebuigen	4.11	Uitnodigingen van collega's (-)		4.13	Reistijd (-)	
On 4.3	Gebrek structuur (-/+)					4.14	Geluidsoverlast (-)	
On 4.4	Afspraak is geen afspraak (-)					4.15	Luchtverontreiniging (-)	
On 4.5	Focus korte termijn (-)	Vertrouwen winnen						
Co 4.6	Vertrouwen (-)							
"	Relaties (-)							
Re 4.7	Cijfermatig sterk (+)	Flexibiliteit						
Ti 4.8	Gebrek tijdigheid (-/+)							
Ov 4.9	Indiaas accent (-)							

Verbeteren		MPQ			
Citaat	Prestaties	Pers. Kenmerk	Score	SD	Belangrijk
4.19	In het diepe springen	Cult. Emp.	4,94	1,96	!
		Openm.	4,39	1,55	
		Soc. Ini.	4,65	1,55	
		Emot. Stab.	4,20	1,81	
		Flex.	4,11	1,45	
		Doelorientatie	leren		

Respondent 5

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	5.4	Gastvrijheid (+)		5.6	Gebrek privacy (-)	
			"	Vriendelijkheid (+)		5.7	Drukte (-)	
			5.5	Gebrek privacy (-)		5.8	Winkelaanbod (-)	
						5.9	Recreatie (-)	
						5.10	Gebrek privacy (-)	
						5.12	Armoede (-)	

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		Belangrijk
			Score	SD	
		Cult. Emp.	4,33	0,47	
		Openm.	3,72	-0,05	
		Soc. Ini.	4,06	0,34	
		Emot. Stab.	3,40	0,01	
		Flex.	3,11	-0,99	
		Doelorientatie	leren		!

Respondent 6

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 6.1	Op voetstuk plaatsen (-/+)	Functioneringsgesprekken	6.11	Gastvrijheid (+)		6.13	Recreatie (-/+)	
Hi 6.2	Machtsvertoon (-/+)		"	Nieuwsgierig (+)		6.14	Reistijd (-/+)	
Hi 6.3	Machtsvertoon (-)		6.12	Behulpzaam (+)		6.15	Gezondheidszorg (+)	
Hi 6.4	Geen kritische houding (-)							
Co 6.5	Vertrouwen (-/+)							
"	Relaties (-/+)							
Ti 6.6	Gebrek tijdigheid (-/+)							
Re 6.7	Cijfermatig sterk (+)							
Ov 6.8	Ondernemend (+)							
Ov 6.9	Keiharde onderhandelaars (-)							
Ov 6.10	Bureaucratie (-)	Accepteren						

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		Belangrijk
			Score	SD	
6.20	Persoonlijkheid	Cult. Emp.	4,33	0,47	!
6.21	Ervaring in het buitenland	Openm.	4,11	0,88	
		Soc. Ini.	4,24	0,71	
		Emot. Stab.	4,05	1,47	
		Flex.	4,11	1,45	
		Doelorientatie	leren		

Respondent 7

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 7.1	Machtsvertoon (-)		7.9	Sociaal netwerk (-)		7.15	Viezigheid (-/+)	
Hi 7.2	Niet toegeven fouten (-)	Protesteren	7.10	Op voetstuk plaatsen (-)		"	Armoede (-/+)	
Hi 7.3	Niet toegeven fouten (-)		7.11	Op voetstuk plaatsen (-)		7.16	Klimaat (-/+)	
On 7.4	Focus korte termijn (-)	Protesteren	7.12	Sociaal netwerk (-)				
Co 7.5	Relaties (-)		7.13	Gastvrijheid (+)				
Re 7.6	Cijfermatig sterk (+)							
Ov 7.7	Keiharde onderhandelaars (-)							
Ov 7.8	één vinger hele hand (-)							

Verbeteren		MPQ			
Citaat	Prestaties	Pers. Kenmerk	Score	SD	Belangrijk
7.22	Ondersteuning administratieve zaken	Cult. Emp.	4,11	-0,07	!
7.23	Lokale officemanager	Openm.	3,39	-0,84	
7.24	Introductie bezoek	Soc. Ini.	4,18	0,59	
7.25	Coaching	Emot. Stab.	2,85	-1,23	
		Flex.	3,33	-0,45	
		Doelorientatie	presteren		

Respondent 8

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 8.1	Machtsvertoon (-)		8.10	Sociaal netwerk (+)		8.11	Armoede (-)	
Hi 8.2	Nooit nee zeggen (-)	Vertrouwen winnen						
On 8.3	Gebrek structuur (-/+)	Accepteren						
Co 8.4	Familie geïntereerd (-/+)							
Co 8.5	Relaties (-/+)	Vertrouwen winnen						
Co 8.6	Relaties (-/+)							
Ti 8.7	Gebrek tijdigheid (-)	Accepteren						
Re 8.8	Meerdere waarheden (-/+)							
Ov 8.9	Gebrek privacy (-)							

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
8.12	Korte klussen begeleiding	Cult. Emp.	4,61	1,15	
		Openm.	4,11	0,88	
		Soc. Ini.	4,41	1,06	
		Emot. Stab.	3,60	0,46	
		Flex.	3,60	0,20	
		Doelorientatie	presteren		

Respondent 9

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 9.1	Machtsvertoon (-/+)		9.5	Sociaal netwerk (+)		9.8	Bureaucratie (-)	
On 9.2	Gebrek structuur (-/+)		9.6	Indiase partner (-/+)		9.9	Bureaucratie (-)	
Co 9.3	Familie geïntereerd (-/+)		9.7	Gastvrij (+)		9.10	Infrastructuur (-)	
Ti 9.4	Gebrek tijdigheid (-)					9.11	Reistijd (-)	
						9.12	Kwaliteit voedsel (-)	
						9.13	Luchtverontreiniging (-)	
						9.14	Recreatie (-)	

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
9.15	Aandacht voor re-expatriation	Cult. Emp.	3,89	-0,61	
		Openm.	4,00	0,62	
		Soc. Ini.	.	.	
		Emot. Stab.	3,30	-0,21	
		Flex.	4,06	1,33	
		Doelorientatie	Leren		

Respondent 10

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 10.1	Machtsvertoon (-)	Mensgericht leidinggeven	10.21	Sociaal netwerk (+)		10.22	Hygiëne (-)	
Hi 10.2	Machtsvertoon (-)	Gelijke behandeling	"	Vriendelijkheid (+)		"	gezondheidszorg (+)	
Hi 10.3	Gebrek samenwerking (-)					12.23	Verkeer (-)	
Hi 10.4	Kaste verschillen (-/+)						Niet toegeven fouten (-)	
Hi 10.5	Machtsvertoon (-)	Functioneringsgesprekken						
Hi 10.6	Machtsvertoon (-)							
Hi 10.7	Niet toegeven fouten (-)							
Hi 10.8	Niet toegeven fouten (-)	Negeren						
Hi 10.9	Invloed leidinggevende (+)							
On 10.10	Gebrek structuur (-)							
On 10.11	Initiatiefloos (-)	Verantwoordelijkheid laten nemen						
On 10.12	Initiatiefloos (-)							
On 10.13	Focus korte termijn (-)							
Co 10.14	Relaties (-/+)							
Co 10.15	Vertrouwen (-)							
Co 10.16	Gebrek samenwerking (-)							
Ti 10.17	Gebrek tijdigheid (-)	Bewustwording						
Ti 10.18	Inefficiëntie (-)	Bewustwording						
Re 10.19	Cijfermatig sterk (+)							
Re 10.20	Spiritualiteit (-/+)							

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
10.26	Moeilijk voor te bereiden	Cult. Emp.	4,50	0,88	!
		Openm.	4,00	0,62	
		Soc. Ini.	4,65	1,55	
		Emot. Stab.	3,50	0,24	
		Flex.	3,50	-0,04	

	Doelorientatie
--	----------------

Respondent 11

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	11.6	Sociaal netwerk (+)	Intuïtie	11.11	Sporten (-)	
			11.7	Gastvrijheid (+)		"	Luchtverontreiniging (-)	
			11.8	Familie georiënteerd (-)		11.12	Reistijd (-)	
			11.9	Nooit nee zeggen (-)		11.13	Kwaliteit voedsel (+)	
			11.10	Focus korte termijn (-)			Prijs voedsel (+)	

Verbeteren		MPQ			
Citaat	Prestaties	Pers. Kenmerk	Score	SD	Belangrijk
11.20	Eigen keuze zijn	Cult. Emp.	3,94	-0,49	
11.21	Cultural awareness	Openm.	3,61	-0,31	
		Soc. Ini.	4,06	0,34	
		Emot. Stab.	3,00	-0,89	
		Flex.	3,94	1,04	!
		Doelorientatie	presteren		

Respondent 12

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 12.1	Nooit nee zeggen (-)		12.14	Sociaal netwerk (+)		12.16	Sporten (-)	
Hi 12.2	Machtsvertoon (-)		12.15	Gastvrijheid (+)		12.17	Verkeer (-)	
Hi 12.3	Geen kritische houding (-)					12.18	Kwaliteit voedsel (+)	
Hi 12.4	Machtsvertoon (-)							
Hi 12.5	Nooit nee zeggen (-)							
Hi 12.6	Niet toegeven fouten (-)							
On 12.7	Gebrek structuur (-)							
"	Focus korte termijn (-)							
On 12.8	Focus korte termijn (-)							
Ti 12.9	Gebrek tijdigheid (-)							
Ti 12.10	Inefficiëntie (-)							
Re 12.11	Meerdere waarheden (-)							
Re 12.12	Meerdere waarheden (-)							
Ov 12.13	Indiaas accent (-)							

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
12.21	Cultural awareness	Cult. Emp.	4,00	-0,34	
12.22	Inlezen	Openm.	3,78	0,09	
12.23	Observeren	Soc. Ini.	3,41	-0,99	
		Emot. Stab.	3,45	0,12	
		Flex.	3,17	-0,85	
		Doelorientatie	leren		

Respondent 13

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 13.1	Op voetstuk plaatsen (-)	Uitleggen Orde houden Flexibiliteit Respecteren Respecteren	13.13	Sociaal netwerk (+)		13.14	Egoïstisch (-)	
Hi 13.2	Machtsvertoon (-)					13.15	Recreatie (-)	
Hi 13.3	Machtsvertoon (-)					13.16	Geluidsoverlast (-)	
Hi 13.4	Invloed leidinggevende (+)					13.16	Waterverontreiniging (-)	
On 13.5	Gebrek structuur (-)					13.16	Stroomuitval (-)	
Co 13.6	Vertrouwen (-/+)					13.17	Gebrek privacy (-)	
"	Relaties (-/+)					13.18	Luchtvervuiling (-)	
Co 13.7	Familie georiënteerd (-)					13.19	Service-niveau (+)	
"	"					13.20	Tijdigheid (-)	
Re 13.9	Spiritualiteit (+)							
Ov 13.10	Loyaliteit (-)							
Ov 13.11	Corruptie (-)							
Ov 13.12	Bureaucratie (-)							

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
13.25	Moeilijk voor te bereiden	Cult. Emp.	3,67	-1,15	
13.26	Persoonlijke voorkeur	Openm.	3,44	-0,72	
		Soc. Ini.	4,24	0,71	
		Emot. Stab.	4,05	1,47	
		Flex.	3,72	0,50	!
		Doelorientatie	Leren		

Respondent 14

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 14.1	Machtsvertoon (-/+)		14.8	Vriendelijkheid (+)		14.10	Variëteit voedsel (-)	
On 14.2	Gebrek structuur (-)		14.9	Op voetstuk plaatsen (-)		14.11	Verkeer (-)	
On 14.3	Gebrek structuur (-)					14.12	Hygiëne (-)	
On 14.4	Focus korte termijn (-)					14.13	Gezondheidszorg (+)	
Co 14.5	Relaties (-/+)							
Ti 14.6	Inëfficiëntie (-)							
Ov 14.7	Gebrek privacy (-)	Het ijs breken						

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
14.17	Inlezen	Cult. Emp.	4,39	0,61	
		Openm.	3,72	-0,05	
		Soc. Ini.	3,59	-0,62	
		Emot. Stab.	3,70	0,69	
		Flex.	3,33	-0,45	!
		Doelorientatie	Leren		

Respondent 15

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 15.1	Machtsvertoon (-)	Accepteren Bewustwording				15.6	Verkeer (-)	Accepteren
On 15.2	Focus korte termijn (-)					15.7	Variëteit voedsel (-/+)	
"	"							
On 15.3	Gebrek structuur (-)							
Ti 15.4	Rommelige vergadering (-)							
Ti 15.5	Inefficiëntie (-)							

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
15.10	Administratieve zaken	Cult. Emp.	3,83	-0,76	!
15.11	Moeilijk voor te bereiden	Openm.	4,06	0,76	!
		Soc. Ini.	3,59	-0,62	
		Emot. Stab.	3,00	-0,89	
		Flex.	2,83	-1,68	
		Doelorientatie	Leren		

Respondent 16

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 16.1	Machtsvertoon (-)	Accepteren	16.16	één vinger hele hand (-)		16.20	Verkeer (-)	
"	Competitief (-)	Accepteren	16.17	Sociaal netwerk (+)		16.21	Kwaliteit voedsel (+)	
Hi 16.2	Machtsvertoon (-)		16.18	Geen agenda (+)		"	Variëteit voedsel (-)	
Hi 16.3	Nooit nee zeggen (-)		16.19	Gastvrijheid (+)		16.22	Stroomuitval (-)	
Hi 16.4	Invloed leidinggevende (+)	Meebuigen				16.23	Corruptie (-)	
On 16.5	Afspraak is geen afspraak (-)	Follow-up				16.24	Oplichting (-)	
On 16.6	Focus korte termijn (-)							
On 16.7	Gebrek structuur (-)							
Co 16.8	Familie georiënteerd (-/+)							
Co 16.9	Relaties (-/+)							
Co 16.10	Gebrek samenwerking (-)							
Ti 16.11	Gebrek tijdigheid (-)	Follow-up						
Ti 16.12	Rommelige vergadering (-/+)							
Ti 16.13	Inefficiëntie (-)							
Re 16.14	Spiritueel (+)							
Ov 16.15	Corruptie (-)							

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
16.32	Cultural awareness training	Cult. Emp.	4,06	-0,20	!
		Openm.	4,33	1,41	
		Soc. Ini.	4,65	1,55	
		Emot. Stab.	3,55	0,35	
		Flex.	4,00	1,18	
		Doelorientatie	Presteren		

Respondent 17

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 17.1	Machtsvertoon (-/+)		17.18	Expat-vrienden (+)		17.19	Verkeer (-/+)	Accepteren
Hi 17.2	Geen kritische houding (-)							
Hi 17.3	Nooit nee zeggen (-)	Controleren						
Hi 17.4	Gebrek samenwerking (-)							
Hi 11.5	Niet toegeven fouten (-)	Keihard zijn						
Co 17.6	Familie georiënteerd (-)							
Co 17.7	Egoïstisch (-)							
Ti 17.8	Gebrek tijdigheid (-)	Follow-up						
Ti 17.9	Gebrek tijdigheid (-)	Buffer calculeren						
Re 17.10	Meerdere waarheden (-)							
Ov 17.11	Bureaucratie (-)							
Ov 10.12	Ontbreken kwaliteitsbesef (-)							
Ov 11.13	één vinger hele hand (-)	Boos worden						
Ov 11.14	"	Keihard zijn						
Ov 11.15	Corruptie (-)							
Ov 11.16	Ontbreken kwaliteitsbesef (-)							
Ov 11.17	Bureaucratie (-)							

Verbeteren		MPQ			
Citaat	Prestaties	Pers. Kenmerk	Score	SD	Belangrijk
17.22	Cultural awareness training	Cult. Emp.	3,60	-1,32	
		Openm.	3,00	-1,77	
		Soc. Ini.	3,41	-0,99	
		Emot. Stab.	3,35	-0,10	
		Flex.	2,89	-1,53	
		Doelorientatie	Leren		

Respondent 18

Werk			Sociaal			Leefomgeving		
Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden	Citaat	Aanpassing	Vaardigheden
Hi 18.1	Geen kritische houding (-) Machtsvertoon (-) Egoïstisch (-) Bureaucratie (-)	Boos worden	18.5	Expat vrienden (+)		18.6	Huisvesting (-)	
Hi 18.2						18.7	Huisvesting (-)	
Co 18.3						18.8	Huisvesting (-)	
Ov 18.4		Protesteren				18.9	Kwaliteit voedsel(+)	

Citaat	Verbeteren Prestaties	Pers. Kenmerk	MPQ		
			Score	SD	Belangrijk
18.12	Cultural awareness training	Cult. Emp.	4,33	0,47	!
		Openm.	3,56	-0,43	
		Soc. Ini.	3,47	-0,87	
		Emot. Stab.	3,40	0,01	
		Flexibiliteit	2,83	-1,68	
		Doelorientatie	Leren		

Bijlage V Samenvatting labels

Samenvatting labels aanpassingsproblemen - Werk

Culturele dimensies	Aanpassingsgebied	Uitwerkingslabel	Vaardigheden	
Hiërarchie (- 46), (-/+ 8), (+ 6)	Macht (- 23), (-/+ 7), (+ 6)	Machtsvertoon (- 20), (-/+ 4)	Participeren (5), Coördineren (3)	
		Invloed leidinggevende (+ 6) (- 1)	Participeren (1)	
		Op voetstuk plaatsen (-/+ 2), (- 1)	Participeren (1)	
		Kaste verschillen (- 1), (-/+ 1)		
	Kritiek (- 20), (-/+ 1)	Niet toegeven fouten (- 6)	Coördineren (3)	
		Nooit nee zeggen (- 6), (-/+ 1)	Coördineren (2)	
		Geen kritische houding (- 6)	Participeren (2), Coördineren (1)	
		Geen verantwoordelijkheid nemen (- 2)		
	Samenwerking (- 3)	Gebrek samenwerking (- 2)		
		Competitief (- 1)	Participeren (1)	
Onzekerheidsvermijding (- 23), (-/+ 6)	Afspraken	Afspraak is geen afspraak (- 5)	Coördineren (3)	
	Structuur	Gebrek structuur (- 7) (-/+ 6)	Coördineren (2), Participeren (1)	
	Termijnfocus	Focus korte termijn (- 9)	Participeren (3), Coördineren (1)	
	Initiatief	Initiatiefloos (- 2)	Participeren (1)	
Collectivisme (- 12), (-/+ 13)	Collectief (-/+ 9), (- 6)	Relaties (-/+ 7) (- 3)	Participeren (1)	
		Vertrouwen (- 2), (-/+ 2)	Participeren (2)	
		Meebuigen (- 1)	Participeren (1)	
	Familie	Familie geïntereerd (-/+ 3), (- 2)	Participeren (2)	
		Individueel (- 4), (-/+ 1)	Egoïstisch (- 2) (-/+ 1)	
			Gebrek samenwerking (- 2)	
Tijdsbesef (- 15), (-/+ 3)	Tijdigheid	Gebrek tijdigheid (- 9), (-/+ 2)	Participeren (4), Coördineren (4)	
	Efficiëntie	Inefficiëntie (- 5)	Participeren (1)	
	Vergaderingen	Rommelige vergadering (- 1), (-/+ 1)		
Realiteit en waarheid (+ 12), (- 3), (-/+ 3)	Spiritualiteit	Spiritualiteit (+ 6), (-/+ 1)		
	Cijfers	Cijfermatig sterk (+ 6)		
	Waarheid	Meerdere waarheden (- 3), (-/+ 2)	Participeren (1)	
Overig (- 23), (+ 1)	Bureaucratie (- 10)	Bureaucratie (-7)	Participeren (1), Coördineren (1)	
		Corruptie (- 3)		
	Begerigheid (- 6)	Keiharde onderhandelaars (- 3)		
		één vinger hele hand (- 2)	Coördineren (2)	
		Loyaliteit (- 1)		
	Kwaliteit	Ontbreken kwaliteitsbesef (- 3)	Participeren (1)	
	Accent	Indiaas accent (- 2)		
Privacy	Gebrek privacy (- 2)	Participeren (1)		
Ondernemend	Ondernemend (+ 1)			

Samenvatting labels aanpassingsproblemen – Sociale interactie

Aanpassingsgebied	Uitwerkingslabel	Vaardigheden
Netwerk (+ 12), (- 4)	Sociaal netwerk (+ 9), (- 2)	
	Vriendschap (- 1), (+ 1)	
	Expats-vrienden (+ 2), (- 1)	
Vriendelijkheid (+ 15)	Gastvrijheid (+ 10)	
	Vriendelijkheid (+ 3)	
	Nieuwsgierig (+ 1)	
	Behulpzaam (+ 1)	
Statusverschil (- 5)	Op voetstuk plaatsen (- 3)	
	Kaste verschillen (- 1)	
	Nooit nee zeggen (- 1)	Intuïtie
Overig (- 5), (-/+ 1), (+ 1)	Gebrek privacy (- 1)	
	Geen agenda (+ 1)	
	Uitnodigingen van collega's (- 1)	Naar restaurant i.p.v. thuis
	Indiase partner (-/+ 1)	
	Familie georiënteerd (- 1)	
	Focus korte termijn (- 1)	
	één vinger hele hand (- 1)	

Samenvatting labels aanpassingsproblemen – Leefomgeving

Aanpassingsgebied	Uitwerkingslabel	Vaardigheden
Infrastructuur (- 14), (-/+ 2)	Verkeer (- 5), (-/+ 1)	Accepteren (2)
	Reistijd (- 3), (-/+ 1)	
	Huisvesting (- 3)	
	Stroomuitval (- 2)	
	Infrastructuur (- 1)	
Verontreiniging (- 13), (-/+ 1)	Luchtverontreiniging (- 5)	
	Geluidsoverlast (- 3)	
	Waterverontreiniging (- 2)	
	Hygiëne (- 2)	
Voedsel (+ 6), (- 4), (-/+ 1)	Viezigheid (- 1), (-/+ 1)	Accepteren
	Kwaliteit voedsel (+ 4), (- 2)	Referenties
	Variëteit voedsel (- 2), (-/+ 1), (+ 1)	
	Prijs voedsel (+ 1)	
Recreatie (- 7), (-/+ 2)	Recreatie (- 3), (-/+ 2)	
	Sporten (- 3)	
	Recreatie voor kinderen (- 1)	
Overige (- 16), (+ 3), (-/+ 2)	Gezondheidszorg (+ 3)	
	Armoede (- 3), (-/+ 1)	
	Gebrek privacy (- 3)	
	Bureaucratie (- 2)	
	Corruptie (- 1)	
	Oplichting (- 1)	
	Drukke (- 1)	
	Winkelaanbod (- 1)	
	Klimaat (-/+ 1)	
	Niet toegeven fouten (- 1)	
	Egoïstisch (- 1)	
	Tijdigheid (- 1)	
	Service-niveau (+ 1)	
Veiligheid (- 1)		

Bijlage VI Toegepaste vaardigheden

Accepteren	Participeren	Controleren
Accepteren (8)	Vertrouwen winnen (4)	Follow-up (6)
Respecteren (4)	Het ijs breken	Orde houden (4)
Flexibiliteit (2)	Uitleggen (3)	Boos worden (2)
Openstaan voor andere aanpak	Functioneringsgesprekken (2)	Protesteren (4)
Meebuigen (2)	Gezamenlijke doelen stellen (2)	Keihard zijn (2)
Blijven meedoen (2)	Bewustwording (3)	Negeren
	Verantwoordelijkheid laten nemen (3)	Buffer calculeren
	Gelijke behandeling (2)	Controleren
	Mensgericht leidinggeven	Plannen