

# Cultuur en Afwegingsprocessen

*In Nederland en Rusland*

---

## Begeleiding

*Universiteit Twente:*  
dr. Hans (J.M.G.) Heerkens  
Martin R. Stienstra MSC

Enschede, 23-09-2010

Bacheloropdracht  
**Yulia (Y.A.) Dudnik**  
Studentnummer: 0051551

Universiteit Twente  
Faculteit Management & Bestuur (MB)

Bedrijfskunde (BK)



## Samenvatting

Zoals de titel al doet vermoeden, gaat het binnen dit onderzoek over cultuur en afwegingsprocessen binnen Nederland en Rusland. Het betreft in dit geval een vervolgonderzoek naar de afwegingsprocessen. Het afwegingsproces is een deel uit het beslissingsproces wat het beste omschreven kan worden als het "hoofdzakelijk identificeren en gewichten toekennen aan attributen en alternatieven".

Het andere sleutelcomponent binnen dit onderzoek is de cultuur, en om die reden zal dit onderzoek specifiek in Rusland uitgevoerd worden, met Russische studenten als proefpersonen oftewel waarnemingseenheden. Het doel is om te onderzoeken of de culturele verschillen, in dit geval specifiek tussen Nederland en Rusland, eventueel van invloed zijn op de afwegingsprocessen. Om deze vraag te beantwoorden werd er literatuur betreffende dit onderwerp gezocht en toegepast, werden de afwegingsprocessen op een identieke wijze in kaart gebracht en bewerkt en zijn de, gedurende het uitvoeren en de analyse van de opdracht gemaakte, observaties tevens meegenomen omwille van het genereren van een zo volledig mogelijk vergelijkingsmateriaal.

Tijdens het uitvoeren van het "hardop-denken-experiment" door Russische proefpersonen viel er vooral op dat (in vergelijking tot de Nederlandse proefpersonen) de rol van de emotie, oftewel de mate van variërend expressief gedrag, aanzienlijk hoog was. Terwijl de fasen van WAM en hun volgorde hoofdzakelijk identiek waren gebleven bij de Russische proefpersonen, werd het wel vergezeld met opvallend systematisch voorkomende expressieve uitingen van de Russische proefpersonen, zowel verbaal als non-verbaal. Daarom zal er binnen dit onderzoek nadruk op de emotie komen te liggen als potentieel element om het verschil in het afwegingsproces nader te onderzoeken en te verklaren.

De beslissing om emotie te kiezen uit een aantal andere waargenomen verschillen werd genomen op de basis van de volgende concrete activiteiten:

- Observaties gedurende uitvoeren van de opdrachten
- Observaties gedurende segmentatie, codering van de opdrachten
- Vergelijking geluidsopnames materiaal van Russische en Nederlandse proefpersonen
- Algemene kennis van de beide culturele achtergronden

Uiteraard zal de hoofdfocus op de verklarende rol van de cultuur niet achterwege blijven. Echter, emotie zal hoofdzakelijk als een onderdeel van cultuur bekeken worden en zodanig benaderd worden dat het het beste binnen de context van dit onderzoek past. In de verdere uitwerking van het onderzoek zal dieper ingegaan worden op het uitwerken van cultuur als begrip. Uiteindelijk zal het resulteren in een globale schets van zowel de Russische als Nederlandse cultuur.

Ten slotte worden de elementen omtrent cultuur, emotie en afwegingsproces met elkaar in verband gebracht om de volgende doelstelling te dienen:

De **doelstelling** van het project laat zich omschrijven als:

"Het afwegingsproces van de Russische non-experts in kaart te brengen en te onderzoeken of de eventueel opgespoorde verschillen **cultuurgebonden zijn**"



Om tot de doelstelling te komen zijn onder andere de volgende onderdelen uitgewerkt:

### **Experiment**

Met de zojuist beschreven hoofdingrediënten werd middels een experiment het afwegingsproces van de Russische non-experts in kaart gebracht. Dit is gedaan door de proefpersonen een opdracht te laten uitvoeren waarmee de stappen binnen het afwegingsproces onthuld kunnen worden.

In deze opdracht was het de bedoeling om te kijken of de eventueel geconstateerde verschillen cultuur gebonden zijn. De bevindingen hebben de volgende resultaten opgeleverd die hieronder in het kort beschreven worden:

- Aannemen van het tonen van expressief gedrag oftewel emotie als hoofdverschil
- Aangetoond dat cultuur en emotie gerelateerd zijn
- Bekijken het impact van emotie op het APM

### **Concluderend**

Binnen dit onderzoek werd het afwegingsproces van de Russische non-experts in kaart gebracht en werd er onderzocht of de eventueel opgespoorde verschillen cultuur gebonden zijn. Er werd gekozen om expressief gedrag van Russen gedurende het afwegingsproces nader te onderzoeken.

Het verband tussen de cultuur en emotie werd onderbouwd aan de hand van de culturele dimensies van Hofstede en de universele waarden van Schwartz [HOF93], [SCH99]. Tevens is er bewijs gevonden binnen de wetenschappelijke literatuur dat emotie, of het uiten van emotie, een van de veroorzakers van de culturele variëteit was.

Na het aantonen van een verband tussen emotie en cultuur werd er in het concluderende gedeelte nog kort besproken wat voor impact het precies op de afwegingsprocessen had. Het raadplegen van kwantitatieve gegevens heeft onthuld dat het APM hoofdzakelijk in tact bleef, maar dat het in geval van de Russische proefpersonen werd uitgebreid met extra portie emotie.



## Voorwoord

Voor u ligt het verslag dat uitgevoerd werd in het kader van het afsluiten van mijn Bachelor Bedrijfskunde (BK) aan de Universiteit van Twente.

Het onderzoek werd gedaan binnen het kader van een serie onderzoeken naar de afwegingsprocessen binnen verschillende nationale settings, in dit geval in Rusland – Moskou. Mijn dank gaat bij deze uit aan de deelnemers binnen dit onderzoek en aan mijn begeleiders vanuit de Universiteit Twente, dr. Hans (J.M.G.) Heerkens van de faculteit Management en Bestuur (MB) en M.R. Stienstra. Graag bedank ik hen via deze weg voor zijn begeleiding en geduld.

Enschede, 23 september 2010

Yulia Dudnik



## Inhoud

|       |                                              |    |
|-------|----------------------------------------------|----|
| 1     | Inleiding.....                               | 5  |
| 2     | Beschrijving van het onderzoek.....          | 6  |
| 2.1   | Internationale aspect.....                   | 6  |
| 2.2   | Afwegingsprocessen .....                     | 6  |
| 2.3   | Cultuur .....                                | 8  |
| 2.4   | Onderzoeksvraag/ probleemstelling .....      | 9  |
| 2.5   | Onderzoeksdoel.....                          | 9  |
| 2.6   | Onderzoeksstrategie .....                    | 9  |
| 2.6.1 | Experiment.....                              | 10 |
| 2.7   | Onderzoeksrelevantie .....                   | 11 |
| 3     | Experiment.....                              | 12 |
| 3.1   | Noodzaak en doel van het experiment .....    | 12 |
| 3.2   | Opbouw testopstelling .....                  | 12 |
| 3.3   | Opzet experiment.....                        | 13 |
| 3.4   | Beschrijving experiment .....                | 13 |
| 3.5   | Onvolkomenheden/aanpassingen experiment..... | 14 |
| 4     | Resultaten experiment .....                  | 15 |
| 4.1   | Kwantitatieve weergave .....                 | 18 |
| 4.2   | Samenvatting Resultaten .....                | 19 |
| 4.2.1 | Emotie.....                                  | 19 |
| 4.3   | Hoofdelementen onderzoek .....               | 20 |
| 4.4   | Emotie en Cultuur .....                      | 22 |
| 4.4.1 | Emotie.....                                  | 22 |
| 4.4.2 | Cultuur.....                                 | 23 |
| 5     | Conclusie.....                               | 37 |
| 5.1   | Onderzoek en Praktijk .....                  | 40 |
| 5.2   | Vervolgonderzoek .....                       | 41 |
| 5.3   | Concluderend.....                            | 41 |



## 1 Inleiding

Dit project werd uitgevoerd in het kader van de bacheloropdracht waarmee de opleiding Bsc. Bedrijfskunde (BK) aan de Universiteit van Twente afgerond wordt.

Er is voorafgaand al veel onderzoek verricht naar de afwegingsprocessen en invloed van de cultuur daarop. Dit onderzoek is er één van en het vond plaats in Rusland. Het gaat hier over het toekennen van gewichten gedurende het maken van een beslissing en over hoe de mensen in verschillende landen dat aanpakken. Binnen dit onderzoek werd het afwegingsproces van de Russische non-experts in kaart gebracht en werd er onderzocht of de eventueel opgespoorde verschillen cultuurgebonden zijn. Na het bestuderen van het verkregen data werd er gekozen om expressief gedrag van Russische gedurende het afwegingsproces nader te onderzoeken.

Het verband tussen de cultuur en emotie werd onderbouwd aan de hand van de culturele dimensies van Hofstede en de universele waarden van Schwartz [HOF93], [SCH99]. Tevens is er bewijs gevonden binnen de wetenschappelijke literatuur dat emotie, of het uiten van emotie, een van de veroorzakers van de culturele variëteit was.

Na het aantonen van een verband tussen emotie en cultuur werd er in het concluderende gedeelte nog kort besproken wat voor impact het precies op de afwegingsprocessen had. Het raadplegen van kwantitatieve gegevens heeft onthuld dat het APM hoofdzakelijk in tact bleef, maar dat het in geval van de Russische proefpersonen werd uitgebreid met extra portie emotie.

In de komende hoofdstukken zullen de belangrijkste punten uit het betreffende ontwerp uitgewerkt worden, die tevens de leidraad binnen dit onderzoek vormen. Kortweg gaat het voornamelijk om de volgende punten:

- |                                           |    |
|-------------------------------------------|----|
| ▪ Algemene beschrijving van het onderzoek | H2 |
| ○ Onderzoeksdoel                          |    |
| ○ Relevantie van het onderzoek            |    |
| ▪ Onderzoeksprobleem/vraagstelling        | H2 |
| ▪ Onderzoeksstrategie/ontwerp             | H3 |
| ▪ Onderzoeksresultaten                    | H4 |
| ○ Uitwerking essentie resultaten          |    |
| ▪ Conclusie                               | H5 |



## 2 Beschrijving van het onderzoek

In dit gedeelte wordt er een schets gemaakt van de inhoud van het onderzoek 'Cultuur en Afwegingsprocessen in Nederland en Rusland'. Om dit onderzoek het beste te kunnen beschrijven zal het in drie hoofdelementen opgesplitst worden, namelijk:

*het internationale aspect, afwegingsprocessen en cultuur.*

### 2.1 Internationale aspect

Het gaat hier over het uitvoeren van een onderzoek buiten de Nederlandse grenzen, namelijk in Rusland. Ieder land had op zich gekozen mogen worden. De keuze voor Rusland werd gemaakt op basis van persoonlijke voorkeur en omdat het vermoedelijk een scherp contrast met de Nederlandse cultuur zou opleveren. Dataverzameling gebeurt middels een 'hardop-denken-experiment' waarbij de Russische studenten waarnemingseenheden zijn. Uiteindelijk zal er dan ook een vergelijking gemaakt moeten worden tussen de resultaten verkregen van Russische en die van Nederlandse proefpersonen.

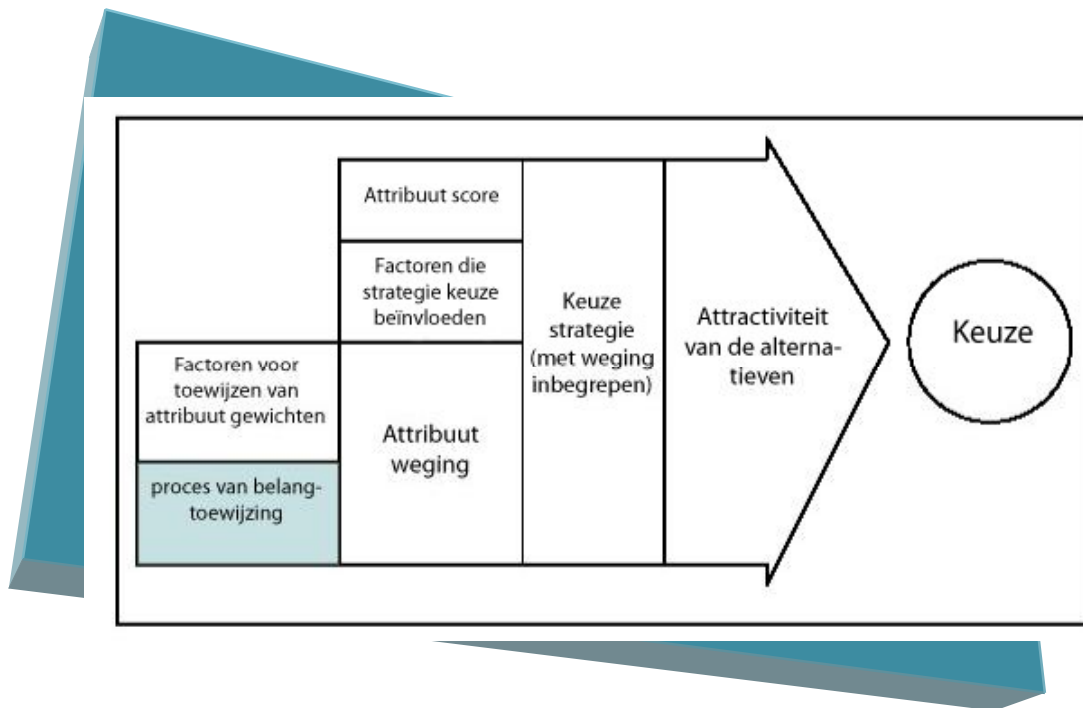
### 2.2 Afwegingsprocessen

Om afwegingsprocessen toegankelijker en interpreteerbaar voor iedere lezer te maken, zullen we beginnen met het toelichten van "beslissingen". Het element "beslissingen" of het beslissingsproces vormt binnen het hoofdonderzoek naar de afwegingsprocessen het vertrekpunt, simpelweg omdat de noodzaak om een beslissing te nemen vooraf gaat aan het afwegingsproces. Binnen het hoofdonderzoek en de vele vervolgonderzoeken werden de "beslissingen" al veelvuldig besproken vanwege hun fundamentele rol. Daarom zullen we onze beschrijving voornamelijk op de voorafgaande bevindingen baseren. Vanuit de wetenschappelijke literatuur wordt het beslissingsproces aangeduid als het maken van een keuze uit meerdere alternatieven [CUR03].

Louter theoretisch blijft het voor de meeste van ons niet, want keuzemomenten komen in ons leven ontelbaar vaak voor. Vaak zijn dat dagelijkse zaken zoals keuzes uit verschillende stukken kleding of uit diverse soorten voeding. Hiermee wordt meestal onbewust omgegaan. Maar het zijn ook zaken zoals de keuze van de studie of carrière, waarbij men vaak langer stilstaat. Uiteindelijk betekent dat we allemaal beslissers zijn, uiteraard met onze eigen voorkeuren, kennis, ervaring, belangen en beperkingen, of verschillende culturele achtergronden.

Met het volgende voorbeeld zullen we de beslissingen en hun verband met de afwegingsprocessen illustreren. Het onderstaande voorbeeld is tevens gebruikt gedurende het experiment om proefpersonen (en proefleiders) inhoudelijk voor te bereiden. Het is een voorbeeld in de persoonlijke sfeer en gaat over de aanschaf van een nieuw televisietoestel. Voor het gemak wordt de keuze beperkt tot twee alternatieven, type A, dat op het kenmerk prijs hoog scoort, en type B, dat op het kenmerk beeldkwaliteit hoog scoort. Het afwegen van het belang van de verschillende kenmerken om tot een uiteindelijke beslissing te komen is waar het hier om gaat, namelijk het afwegingsproces. Er zal in dit geval het belang van het kenmerk prijs tegen het belang van het kenmerk beeldkwaliteit afgewogen worden. Aan de hand van de scores die toegekend worden aan de betreffende attributen zal de uiteindelijke beslissing voor het ene of voor het andere type televisietoestel gebaseerd worden. Mocht je persoonlijk de prijs belangrijker vinden dan wordt het type A, of speelt de beeldkwaliteit bij jou een grotere rol, dan wordt het type B. De uiteindelijke keuze voor het ene of voor het andere type televisietoestel noemt men een beslissing. En het bepalen van de belangrijkheid van de verschillende kenmerken wordt het afwegingsproces genoemd.

In de opdracht dat door de proefpersonen tijdens het experiment werd behandeld, gaat het om de busjes van merk A en merk B waarbij het kenmerk veiligheid tegen het kenmerk comfort afgewogen moeten worden. De gebruikte brochures in het Russisch van de betreffende busjes zijn te vinden in de bijlage. Een verschil met de aanschaf van het televisietoestel is dat dit de aanschaf van het kapitaalgoed voor een bedrijf betreft. Dat vereist een hogere mate van expliciet zijn in je redeneringen, en vraagt om enige achterliggende argumentatie. Hieronder (Figuur 1) volgt een visuele weergave van het beslissingsproces, waarin het afwegingsproces, oftewel het proces van belangtoewijzing gemarkeerd is.



**Figuur 1 - Beslissingsproces en plaatsing van het afwegingsproces daarin [HEE03]**

Na een beknopte uitleg wat een beslissing is, en hoe het gerelateerd is aan het afwegingsproces gaan we dieper in op het kernelement binnen het onderzoek, namelijk het afwegingsproces zelf. Het afwegingsproces speelt een fundamentele rol binnen dit onderzoek. Dit onderzoek is namelijk een vervolgonderzoek dat zich voornamelijk baseert op het Afwegingsprocessen Model (APM), een product van een promotieonderzoek uitgevoerd door Heerkens [HEE03].



Het door Heerkens ontwikkelde APM kan in het kort als volgt beschreven worden:

1. **Probleemidentificatie** – Het formuleren van de te maken afweging in eigen woorden. Dat wil zeggen dat de gelezen opdracht door de proefpersoon "eigen" gemaakt wordt door het in zijn eigen woorden nogmaals te beschrijven.
2. **Bewerking van (sub-)attributen** – de attributen worden in dit geval letterlijk bewerkt door de proefpersoon. Het kan gebeuren op een of meerdere van de onderstaande manieren:
  - a. Splitsing
  - b. Integratie
  - c. Concretisering
  - d. Abstractie
  - e. Herformulering
3. **Absolute weging subattributen** – Het afzonderlijk wegen van de attributen zonder vergelijking.
4. **Homogene weging subattributen** – Een afweging maken van de subattributen behorende tot hetzelfde hoofdattribuut.
5. **Heterogene weging subattributen** – Een afweging maken van de subattributen behorende tot verschillende hoofdattributen.
6. **Weging hoofdattributen** – Het afwegen van de hoofdattributen ten opzichte van elkaar.
7. **Evaluatie** – Er kon geëvalueerd worden over de gemaakte afweging, over de argumentatieve of over de eigen werkwijze.

Er is verder geen chronologische volgorde gebonden aan de fasen binnen het APM [HEE03].

Na het uitvoeren en bewerken van alle opdrachten werd er onderzocht in hoeverre de bovengenoemde stappen, in dit geval ondernomen waren door Russische studenten, ook terugkomen in hun werkwijze. Door zo identiek mogelijk te werk te gaan aan het oorspronkelijke onderzoek, zal verscheidenheid in de cultuur één van de waarschijnlijke katalysatoren moeten zijn van de eventuele verschillen.

Het afwegingsproces op zich is essentieel en interessant omdat het een van de eerste stappen is binnen het beslissingsproces. Daarbij moet vermeld worden dat het een intrinsiek, ontastbaar proces is dat pas voor het eerst in kaart gebracht is middels het APM. Het gaat hier over het proces waarop de attributen (karakteristieken van de alternatieven) zijn geïdentificeerd en gewichten voor de attributen zijn gegenereerd.

Het APM is zodoende een instrument geworden dat helpt het afwegingsproces overzichtelijk, tastbaar en interpreteerbaar te maken. Het model bestaat uit een aantal fasen zoals probleemidentificatie, bewerking van (sub) attributen, absolute weging van subattributen, homogene weging van subattributen, heterogene weging van subattributen, weging van hoofdattributen en evaluatie, en uit een aantal activiteiten. Bij afwegingsprocessen gaat het niet om de uiteindelijke afweging maar over de denkprocessen die leiden tot het toekennen van gewichten.

## 2.3 Cultuur

Cultuur is een gegeven dat zich niet gemakkelijk laat verklaren [HEE03]. Binnen dit onderzoek vormt de cultuur een sleutelbegrip en de bedoeling is om te kijken in hoeverre dit element een verklarende rol speelt binnen de eventuele verschillen in de afwegingsprocessen van Russische en Nederlandse proefpersonen.

Cultuur als een hoofdelement binnen dit onderzoek zal uiteraard nog nader gedefinieerd en uitgewerkt worden. Een aantal wetenschappelijke cultuurbenaderingen worden kort geïntroduceerd en er zal een selectie gemaakt worden die als beste de doeleinden van dit onderzoek dient.

In het geval van Nederland en Rusland kan er over een kloof gesproken worden die verder reikt dan louter geografische afstand. Hoewel beide landen (Nederland als onderdeel van Europa) een eeuwenlange geschiedenis aan contacten kennen, beginnend met de in de Kiev heersende Jaroslav de Wijze, en dan door met de Vorsten als Peter de Grote, Catherina de Grote en de Romanov-dynastie, kennen Europese en Russische culturen meer verschillen dan overeenkomsten [BEZ08]. Vandaar dat er ook een beknopte schets van beide landen gegeven zal worden in de vorm van een aantal fundamentele sociaal-maatschappelijke vormende gebeurtenissen en feiten.



Cultuur binnen dit onderzoek zal in de enge zin benaderd worden, maar ook als omschrijving van de zichtbare nationale identiteit. Als resultaat zullen de beide nationale culturen zowel in de algemene termen beschreven worden als in termen van culturele bouwstenen. Met bouwstenen duiden we op de elementen die vanuit de literatuur een systematisch en onderbouwd nationaal cultureel profiel kunnen leveren.

## 2.4 Onderzoeksvraag/ probleemstelling

De onderzoeksvraag oftewel de probleemstelling luidt als volgt:

*"In hoeverre heeft cultuur invloed op de afwegingsprocessen van individuele actoren binnen verschillende nationale settings zoals in Rusland en in Nederland, bij het maken van een niet routinematige beslissing?"*

Het is een complexe vraagstelling die bestaat uit meerdere elementen die voor de overzichtelijkheid kort toegelicht worden. In het bijzonder geldt het voor de volgende elementen: 'beslissing', 'afwegingsprocessen', 'cultuur', 'individuele actoren' oftewel Russische en Nederlandse proefpersonen en 'nationale settings' oftewel een algemene beschrijving van Nederland en Rusland als twee verschillende nationale eenheden. Vervolgens wordt deze vraagstelling gesplitst in een aantal onderstaande subvragen:

1. Wat zijn de globale cultuur verschillen/overeenkomsten tussen Rusland en Nederland?
2. Wat zijn de verschillen in afwegingsprocessen tussen Russische en Nederlandse actoren?
3. In hoeverre zijn de verschillen/overeenkomsten in afwegingsprocessen te verklaren vanuit door de culturele verschillen?

Antwoorden op de subvragen zullen uiteindelijk binnen het concluderende gedeelte gegeven en samengevoegd worden om een definitief antwoord op de hoofdvraag te geven.

## 2.5 Onderzoeksdoel

Het uiteindelijke doel kan simpelweg omschreven worden als het verkrijgen van een antwoord op de gestelde hoofdvraag.

Met andere woorden, het gaat om het uitzoeken of er significante verschillen te onderkennen zijn binnen het afwegingsproces van de Nederlandse en de Russische proefpersonen, en of die eventuele verschillen ook cultuur gebonden zijn.

## 2.6 Onderzoeksstrategie

Dit onderzoek is een mengsel van exploreren en verklaren. Het explorerende gedeelte heeft binnen dit onderzoek betrekking op de noviteit van de gezochte verbanden tussen cultuur en afwegingsprocessen. Maar de hoofdreden om dit onderzoek explorerend te bestempelen is simpelweg het feit dat het een voor het eerst gehouden reeks onderzoeken betreft naar de relatie en samenhang tussen de afwegingsprocessen en nationale cultuur. Binnen dit onderzoek houden we ons bezig met het ontdekken van verbanden of verschillen tussen de afwegingsprocessen zoals ze voorkomen bij de Russische en Nederlandse proefpersonen. Dat gebeurt door een vergelijking te maken tussen het afwegingsproces bij Nederlandse en bij de Russische proefpersonen.

Het verklarende gedeelte richt zich in dit geval op het uitzoeken of de (nationale) cultuur invloed heeft op het afwegingsprocessen bij het nemen van een niet routinematige beslissingen. Het kan gezien worden als een vervolgstap na het explorerende gedeelte. Namelijk, zodra de overeenkomsten of vooral de verschillen zijn vastgesteld in de afwegingsprocessen tussen de Nederlandse en Russische proefpersonen, kan er gekeken worden of de nationale cultuur een goede verklaring is voor de geconstateerde verschillen.

Samengevat is het hier de bedoeling om uit te zoeken in hoeverre het vermoeden gegrond is dat variabele cultuur verklarend is voor de eventuele verschillen in de afwegingsprocessen.



### 2.6.1 Experiment

Om de vergelijking tussen de afwegingsprocessen van Russische en Nederlandse actoren te verwezenlijken moeten eerst ook de afwegingsprocessen van de Russische actoren in kaart gebracht worden. Dat is gebeurd middels een experiment dat hieronder aan bod komt. Een uitgebreide omschrijving van het afwegingsproces zoals die door de Nederlandse actoren aangepakt is, blijft echter achterwege. Ten eerste omdat het al uitgebreid aan bod geweest is binnen het hoofdonderzoek en de basis vormt voor de APM. Ten tweede omdat het te omvangrijk zou worden binnen dit onderzoek.

We beginnen met een korte, puntsgewijze beschrijving van het experiment om een globaal overzicht te creëren. Elk in Moskou, Rusland uitgevoerd experiment bestond hoofdzakelijk uit 5 stappen:

1. Een kort kennismakingsgesprek gevolgd door het geven van een globale schets van de onderzoeksinhoud, het onderzoeksdoel en de onderzoeksrelevantie. Afsluitend werd er aan de proefpersoon een formulier voorgelegd met daarop de vraag naar de naam, leeftijd, onderwijsinstellinggegevens en contactgegevens van de proefpersoon. Deze zijn terug te vinden in de bijlagen.
2. Vervolgens werden er een drietal van de opdracht losstaande oefeningen uitgevoerd. Dat werd gedaan om het hardop denken duidelijk en vertrouwder voor een proefpersoon te maken.
3. Daarna kregen de proefpersonen vertaalde informatie over het aan te schaffen kapitaalgoed, in dit geval minibuses. Daarbij werden twee brochures uitgedeeld, gedownload via de distributeursites van de twee verschillende merken minibuses in Rusland.
4. Dan werd de hooftopdracht uitgedeeld waarin wordt gevraagd om een afweging te maken in belangrijkheid van de twee attributen, veiligheid en comfort. Volgens de opdracht zal de spontane redeneringen rondom het afwegingsproces moeten dienen om het management te kunnen adviseren in de aanschaf van het ene of het andere kapitaalgoed. Nadat de opdracht werd uitgelezen en de proefpersoon aangaf klaar te zijn om te beginnen, werd de recorder aangezet.
5. Als laatste werd er een interview gehouden om de opdracht qua moeilijkheidsgraad, tevredenheid over de eigen uitvoering en algemene indrukken te bespreken.

Hieronder zullen we wat dieper ingaan op een aantal andere experiment gerelateerde zaken.

Zoals al aangegeven is, heeft het APM een prominente plaats in het uitvoeren van dit onderzoek. APM is samengesteld aan de hand van de resultaten van een experiment dat werd uitgevoerd bij Nederlandse actoren. Nederlandse studenten als waarnemingseenheden kenden belangrijkheid toe aan de attributen tijdens het uitvoeren van een opdracht. Het uitvoeren van de opdracht waarbij een niet routinematige beslissing gemaakt zou moeten worden gebeurde middels een "hardop-denken-experiment". Om betrouwbaarheid (in de vorm van interne consistentie en homogeniteit) te waarborgen, zal binnen dit onderzoek het verzamelen en het meten van de verkregen informatie en onderzoeksstrategie rondom het APM op een identieke manier gebeuren. Dat wil zeggen dat de inhoud, opzet en verwerking/analyse van het experiment hetzelfde dient te blijven. Daarnaast, door alles omtrent het experiment en de kenmerken van de proefpersonen zoveel mogelijk identiek te houden, wordt een andere nationale setting de meest voor de hand liggende variabele om de eventuele verschillen te verklaren.

Het in Rusland uitgevoerde experiment zag er als volgt uit:

Net als in het oorspronkelijke experiment vormde de studenten van technische universiteiten de waarnemingseenheden. Door hun beperkte kennis over de praktijk en toch de benodigde intellectuele capaciteiten te bezitten om een probleem tot een oplossing te kunnen brengen, bezaten de studenten zowel karakteristieken van een non-expert (leek) als voldoende intellectuele capaciteit om aan de karakteristieken van een specialist (beslisser) binnen de organisatie te kunnen voldoen.



Het experiment werd uitgevoerd in een afgesloten ruimte waarin uitsluitend de student en begeleider aanwezig waren. Het opschrijven van persoonlijke gegevens, het uitvoeren van een aantal opdracht gerelateerde oefeningen, en het uitreiken en het inlezen van de opdracht gebeurde pas aansluitend aan het uitvoeren van de opdracht. Er was zorgvuldig gezorgd dat de opdracht gerelateerde informatie niet eerder bekend was bij de proefpersonen. Om te vermijden dat informatie over de opdracht (en het experiment in het geheel) eerder besproken zou worden door de betrokken actoren (eventuele bekenden of vrienden binnen dezelfde universiteit) werden er maatregelen genomen, zoals het aanpassen van volgorde van afspraken en uitleg geven over het belang van geheimhouding. Na het volbrengen van de opdracht vond er een interview plaats.

Alle individuele "hardop" uitwerkingen van de gegeven opdracht en het daarop volgende interview werden vastgelegd middels een recorderopname in MP3-formaat (zie bijlagen)

Alle handelingen tijdens het experiment werden uitgevoerd conform de oorspronkelijke procedure met als enige verschil dat alle relevante teksten vanuit de Nederlandse taal werden vertaald naar de Russische.

Na het volbrengen van het experiment bij alle 10 proefpersonen binnen een andere culturele setting is het de bedoeling om over te gaan tot het uitschrijven, segmenteren en analyseren (kwalitatief en kwantitatief) van de verkregen informatie. Dat is ook gebeurd volledig conform de oorspronkelijk gestelde protocollen. Daarnaast wordt er ook geanalyseerd vanuit het "gezond verstand". Dat is gedaan door het meest opvallende en systematisch voorkomende zaken te identificeren en zien te plaatsen.

Een uitgebreide beschrijving van de inhoud, noodzakelijke aanpassingen en de organisatie van het experiment zal verderop in het verslag aan bod komen.

## 2.7 Onderzoeksrelevantie

Er zijn steeds meer organisaties die in hun bestaansrecht voornamelijk afhankelijk zijn van de mensen die wereldwijd, continue beslissingen aan het nemen zijn.

Soms zijn dat routinematige zaken, maar nog vaker betreft het beslissingen die onder zekere tijdsdruk genomen moeten worden en die te hebben maken met het inspelen op de nieuwste, recentste en uiteenlopende ontwikkelingen, rekening houdend met een oneindige hoeveelheid aan relevante (omgevings)factoren.

Om kwaliteit van de genomen, of te nemen, beslissingen te waarborgen en de consistentie binnen de bedrijfsvoering te bereiken, wat vooral moeilijk is binnen de vaak onoverzichtelijke multinationals, worden de werknemers vaak gecorrigeerd en gestuurd waar het mogelijk is. Dat wil niet altijd passen binnen moderne structuren en bedrijfsvoeringen. Daarnaast is het zo dat bij de intrinsieke, subjectief geladen en ontastbare processen voorafgaand aan het kiezen voor het een of een ander alternatief, oftewel het afwegingsproces, het "sturen en corrigeren" lang niet zo gemakkelijk gaat.

De middels de APM geleverde inzichten moeten dan niet gezien worden als een ultieme en ideaaltypische oplossing voor het boven geschetste probleem. Maar ingebed in de culturele context zal het in ieder geval een houvast kunnen bieden om afwegingsproces te kunnen visualiseren, te begrijpen, beoordelen en waar het nodig is te ondersteunen en bij te sturen. Ook voor de individuele internationaal werkzame actoren, die de daadwerkelijke beslissers zijn, kan het een middel zijn om eigen beslissingsprocessen te kunnen overzien en eventueel te (ver)beteren.



## 3 Experiment

In de afgelopen hoofdstukken zijn er aspecten toegelicht die in het algemeen methodologisch de kern van het betreffende onderzoek weergeven. Ook werd er in het kort weergegeven wat de stappen zijn die meehelpen om te komen tot de doelstelling van het project. Het voorbereiden, opzetten, uitvoeren en verwerken van het experiment vormen daarbij de kernactiviteiten.

Zoals beschreven in het eerste hoofdstuk is er een experiment gedaan, waarmee het afwegingsproces van de Russische proefpersonen in kaart gebracht werd. Dit hoofdstuk licht het experiment nader toe gezien zijn centrale rol binnen dit onderzoek. Achtereenvolgens worden in dit hoofdstuk behandeld:

- Noodzaak en doel
- Opbouw testopstelling
- Opzet experiment
- Beschrijving van het experiment
- Verstoringen in het experiment

### 3.1 Noodzaak en doel van het experiment

Het experiment zoals dat uitgevoerd is in Moskou, Rusland is zo identiek mogelijk gehouden aan het originele ontwerp van Heerkens in zijn studie naar afwegingsprocessen. Het experiment zelf diende om in kaart te brengen of ook de Russische proefpersonen, met hun afwijkende culturele achtergrond, te werk zouden gaan volgens het APM dat door Heerkens ontwikkeld werd.

Het gaat in dit geval om het uitvoeren van een "hardop-denken experiment". Aangezien het om het verkennen van een intrinsiek proces gaat, is het de meest geschikte methode. De proefpersonen zijn genooddaakt om de opdracht hardop denkend uit te voeren en dat zal leiden tot de meest zuivere weergave van de achterliggende denkprocessen gedurende het afwegingsproces en het nemen van een uiteindelijke beslissing. Binnen dit onderzoek komt deze methode tevens goed van pas. Het biedt de meest optimale setting om het blootleggen van de diep gewortelde (cultuurgerelateerde) waarden te realiseren. Door het direct moeten weergeven van de eerst opkomende gedachten kan het gevaar van het verkleuren van het data door bijvoorbeeld de sociale wenselijkheid ontweken worden.

Uiteindelijk betreft het een herhaling van een bestaand experiment, behorende bij het hoofdonderzoek naar afwegingsprocessen, maar dan in een andere nationale setting. Het zo identiek mogelijk uitvoeren van het experiment in andere landen, en dus ook in Rusland, is noodzakelijk ten behoeve van het verkrijgen van een zo volledig mogelijk vergelijkingsmateriaal.

### 3.2 Opbouw testopstelling

Ook de 'testopstelling', oftewel de lay-out van de omgeving waar binnen het experiment plaatsvond, was conform de originele eisen. Het betreft een laboratoriumonderzoeksetting dat zorgt voor een gecontroleerde en verstoringvrije omgeving. In combinatie met de "hardop-denken-methode" zal de laboratoriumsetting de meest geruisloze weergave van de denkprocessen kunnen waarborgen. Alle 10 opdrachten werden uitgevoerd in een rustig afgesloten ruimte waarin slechts de proefpersoon en de proefleider zich bevonden. Alle benodigdheden zoals de vertaalde opdracht en de bijbehorende brochures, papier en pennen, recorder en dergelijke waren aanwezig. Maar ook de fysieke positionering van de proefpersoon tegenover de proefleider om dialoog te voorkomen was identiek aan de originele test opstelling.



### 3.3 Opzet experiment

De onderzoekspopulatie, oftewel het domein (beperking), werd in dit geval vertegenwoordigd door de studenten van (technische) universiteiten van Moskou, Rusland met een steekproefgrootte van in totaal 10 studenten. Er zal uiteindelijk gegeneraliseerd moeten worden over het 'importance assessment' proces van de professionals binnen de organisaties, wat op zich nog geen doel is van het oorspronkelijke onderzoek maar wel het uiteindelijke doel.

De meeste (5 studenten; 3 mannen en 2 vrouwen) zijn studenten van de MIFI (ingenieurnatuurkundig instituut van Moskou) met specialisatie 'computermedische systemen'. De andere twee studenten waren afkomstig vanuit een andere universiteit maar volgde ook een technische, informatiesystemengerichte studie (2 studenten; 1 man en 1 vrouw). De rest waren studenten van de technische universiteiten waar ze sociaalmaatschappelijke opleidingen volgen (3 studenten; 3 vrouwen).

Nogmaals, in totaal 10 studenten leverden bruikbaar materiaal. Ze werken mee aan het uitvoeren van de opdracht zoals het werd gevraagd. De meerderheid van de studenten (6 in totaal) werd vertegenwoordigd door vrouwelijke studenten en de andere vier waren mannelijke studenten. Dit feit kan eventueel later meegenomen worden in de vergelijkinganalyse, mits er aanwijzingen daartoe zijn.

In de beschikbare ruimte gedurende de afname van het experiment was er ook een proefleider aanwezig, in alle gevallen vertegenwoordigd door mijzelf. Na het ontvangen van de training en instructies omtrent het proefleiderschap in Nederland zorgde ik voor het volgende:

- de proefpersonen voorzien van alle benodigdheden zoals de bij de opdracht behorende stukken en hulpmiddelen (pennen, papier en dergelijke)
- geven van de instructie omtrent de (oefen)opdracht
- zorgen voor een optimaal verlopend hardop-denkproces
- opnemen van de algehele opdracht middels een recorder
- afnemen en opnemen van een interview na het uitvoeren van de hoofdopdracht

Tevens werd er voldoende tijd en zorg besteed aan de voorlichting rondom het experiment, en was er ook voldoende tijd genomen om een proefpersoon op zijn gemak te stellen. Ook na het volbrengen van de opdracht en het interview werd er tijd genomen om de proefpersonen op te vangen, waar systematisch veel belangstelling voor bleek te zijn. Proefpersonen stelden het op prijs om extra vragen te mogen stellen en ook hun mening nogmaals te mogen geven zowel inhoudelijk over de opdracht als over hun gevoelens gedurende het uitvoeren van de opdracht.

### 3.4 Beschrijving experiment

Inhoudelijk is de opdracht identiek gebleven aan het oorspronkelijke ontwerp. Hieronder volgt een beknopte omschrijving ervan, en de opdracht zelf, inclusief de gesegmenteerde en gecodeerde stukken, welke te vinden zijn in de bijlage.

Het gaat om een fictief taxibedrijf "Taxi" dat vervoer verzorgt voor passagiers die van en naar een plaatselijk vliegveld gaan. In ons geval betreft het het vervoer van passagiers van en naar het vliegveld van Moskou, genaamd Sjeremetjevo. Als een belangrijk mogelijk alternatief voor de dienst van "Taxi" figureert in deze opdracht de metc van Moskou (in plaats van de NS).

De proefpersoon neemt een rol van de medewerker binnen het desbetreffende bedrijf aan en houdt zich bezig met het maken van een non-routinematige beslissing die bij het management van het bedrijf voorgelegd moet worden. De beslissing moest genomen worden rondom het afwegen van het belang van twee attributen, namelijk comfort en veiligheid, bij de aanschaf van de nieuwe taxibusjes. De proefpersoon werd geacht om de afweging te maken door hardop alle in hem opkomende ideeën en gedachten direct uit te spreken om het intrinsieke proces zo nauwkeurig mogelijk bloot te leggen.



Het experiment werd er als volgt uitgevoerd:

- kennismaken met de proefpersoon en zijn identiteit vastleggen
- verschaffen van informatie aan de proefpersoon rondom de aard en het doel van de opdracht/ het onderzoek
- oefenen met hardop denken middels kleine, losstaande opdrachten
- verschaffen van de informatie over het fictieve bedrijf en de brochures van twee verschillende minibusjes
- het aanreiken van de hoofdplicht en beginnen met de opnames middels een recorder zodra de proefpersoon begint met het hardop denken
- afnemen van een interview dat tevens opgenomen werd

Na afloop van het experiment werd er elke keer een interview maar ook een informele nabespreking gehouden. Zoals in de voorafgaande paragraaf vermeld is, hadden de meeste proefpersonen een behoefte aan een daadwerkelijke dialoog met de proefleider. Het kan het beste als een informele nabespreking bestempeld worden. Gedurende deze informele nabespreking werd de opdracht nogmaals besproken en de meningen en gevoelens van de proefpersoon omtrent een aantal kwesties kwamen uitgebreid aan bod. Er werd bijvoorbeeld het meest gesproken over de moeilijkheidsgraad van de opdracht zelf en de afwijkende aard ervan, maar er werd ook veel losgelaten over de kwaliteit van de infrastructuur, het hedendaagse rijgedrag, de gang van zaken binnen organisaties, weeromstandigheden, politieke perikelen enzovoort. Proefpersonen stelden het op prijs om meer over de universiteiten en de vorm van wetenschap in Nederland te horen en beter kennis te maken met de proefleider. Gemiddeld duurde deze nabesprekingen 15-20 minuten.

Deze informele nabesprekingen, door het systematisch voorkomen ervan en de hoeveelheid tijd dat het in beslag nam, vormt een afwijking in het experiment ten opzichte van het oorspronkelijke design. Echter, het kan de resultaten niet beïnvloeden gezien dat deze nabesprekingen altijd na afloop van algehele formele stappen binnen het experiment plaatsvonden. Het blijft alsnog een interessant verschijnsel dat verder in dit onderzoek meegenomen zou kunnen worden.

### 3.5 Onvolkomenheden/aanpassingen experiment

Ook de afwijkende manier van het uitvoeren van het experiment moet benadrukt worden. Het initiële idee van het uitvoeren van een opdracht door een student, in de vorm van een monoloog (denken maar dan hardop) om zo goed mogelijk een situatie na te bootsen van een individuele, zelfstandige besluitvorming, kon naar mijn inzicht volledig plaatsvinden. Wel moest ik af en toe, als proefleider zijnde, "helpen" zoals het geven van een voorbeeld en vooral geregeld sommige van de deelnemers aanmoedigen. Het kwam in mijn optiek onder andere door de moeilijkheidsgraad en vooral de aard van de opdracht en onzekerheid bij studenten waardoor het experiment soms ietwat stagneerde. Hierbij speelden emotionele uitingen, een introverte instelling (vooral bij mannelijke studenten) en bepaald cultuur- en etiketgebonden gedrag een rol. Dit verschijnsel wordt later uitgebreider besproken.

Naast het feit dat de complete opdracht naar het Russisch werd vertaald en volledig in het Russisch werd gehouden, was het tevens ietwat aangepast qua de naam, plaats, klanten en producten/diensten van de organisatie. Deze aanpassingen waren echter noodzakelijk om de geloofwaardigheid, relevantie en uitvoerbaarheid te waarborgen.

Het bedrijf uit Moskou heette in dit geval "Taxi" en vervoerde de passagiers van, en naar het vliegveld Sjeremetjevo (I en II). Als een belangrijk mogelijk alternatief voor de dienst van de "Taxi" figureert in deze opdracht de metro van Moskou (in plaats van de NS). Ook alle teksten voor het experiment zoals brochures over de busjes zijn in het Russisch aangeboden. Door het gehele experiment in de moedertaal te laten gebeuren, zoals in de originele opstelling gebeurd is, werd de vergelijkbaarheid van de resultaten in dat opzicht gewaarborgd en vormde het geen obstakel gedurende het "hardop-denken-experiment". Om deze reden kan dit niet verantwoordelijk gehouden worden voor de eventuele verschillen; dat is hiermee uitgesloten.

Al met al kan er vastgesteld worden dat het experiment en alles eromheen zo identiek mogelijk is gehouden aan het oorspronkelijke idee. Zoals in de vorige paragraaf al besproken is, werd ieder experiment afgesloten met een informele nabespreking. Het is een zekere vorm van afwijking, ten opzichte van de opbouw van de experiment zoals die binnen Nederland uitgevoerd werd.



## 4 Resultaten experiment

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het experiment besproken worden. De opgenomen hardop-redeneringen werden uitgeschreven, vertaald van het Russisch naar het Nederlands en vervolgens gesegmenteerd en gecodeerd. Segmentatie hield in dat de grote hoeveelheid uitgeschreven aaneengesloten tekst in de kleinste betekenisvolle stukken werd verdeeld om inzichtelijkheid en interpreteerbaarheid te realiseren. De gesegmenteerde stukken werden vervolgens gecodeerd volgens het uit de hoofdonderzoek afkomstige codeerschema. Aan de hand van de coderingen zouden er al via een simpele kwantitatieve weergave eventuele verschillen en afwijkingen in het APM opgespoord kunnen worden.

Maar eerst gaan we over tot het benoemen van de bijzonderheden die direct zijn opgevallen tijdens het uitvoeren van het 'hardop-denken experiment'. Aan het gedrag en werkwijze van de proefpersonen was er in eerste instantie het volgende op te merken:

- Proefpersonen waren wat onzeker, vooral in het begin van de opdracht. Dit was vooral evident door de verbale en non-verbale uitingen over de eigen redenering en over de eigen manier van het uitwerken van het opdracht. Met andere woorden, onzekerheid uitte zich in de daadwerkelijke uitspraken over het niet te weten hoe te beginnen, in stemintonaties, in het zoeken naar tekens van goedkeuring van de proefleider, in gebaren en in de mimiek van de proefpersonen. Het viel op omdat het bij de meeste proefpersonen waarneembaar was. Ook was het de vraag of de socialistische en communale verleden er voor gezorgd heeft dat mensen zich ongemakkelijk voelden bij het uiten van hun individuele voorkeuren en eigen mening.
- Proefpersonen waren snel klaar met het voltooien van de opdracht zodra ze het gevoel hadden dat ze de opdracht begrepen hadden en het bij het juiste eind hadden. Zodra de onzekerheid overwonnen werd, ontstond er meestal een sterke overtuiging over de juistheid van de eigen redeneringen en gehanteerde aanpak. Het viel op omdat het een sterk contrast vormde met de initiële onzekerheid van de proefpersonen.
- Na de eerst genomen stappen in het beslissingsproces waren de meeste proefpersonen al definitief tevreden/content en zagen ze er weinig nut in om de voorgelegde kwestie vanuit verschillende invalshoeken te bekijken. Bij de meesten uitte dat zich in het ongeduldig worden. De opeenvolging van de verschillende expressieve uitingen viel op vanwege een mogelijk verband met de welbekende Russische ongeremdheid en mateloosheid.
- Veiligheid werd in het algemeen toch belangrijker gevonden, terwijl comfort ook een essentieel vereiste bleef. Het "overleven" lijkt nog steeds centraal te staan op de prioriteiten- lijst van Russen. Het overlevingsinstinct is aanwezig bij alle mensen, maar binnen de landen met een zeer turbulente hedendaagse geschiedenis en onstabiele economische situatie zal het een grotere rol kunnen spelen. Bij Nederlanders zal de focus juist op andere aspecten van welzijn liggen, omdat het levensbehoud vanzelfsprekend is. Dat kan resulteren in het feit dat Nederlanders comfort belangrijker achten. De recente veranderingen en groeiende welvaart binnen de Russische samenleving (voornamelijk in Moskou en de 'cliegebieden') brengt de behoeften en wensen van een hoger niveau zoals comfort steeds hoger op de prioriteitenlijst van een Rus, terwijl het levensbehoud alsnog blijft domineren.
- Alle proefpersonen neigden naar het gebruik van de intervallschaal. Alle scores werden gegeven op de schaal van 1 tot 10. Hoewel er geen precieze verhoudingen gegeven zouden worden over de schalen zoals die door de andere proefpersonen in andere landen zijn gebruikt, kan er zeker vastgesteld worden dat er meer variatie aanwezig was.
- Proefpersonen volgden nauwkeurig het voorbeeld gegeven in de opdracht. Dit trok de aandacht vanwege het feit dat alle proefpersonen dat nauwkeurig deden. Een zekere gehoorzaamheid of conformiteit zou ook benaderd kunnen worden vanuit het collectivistische verleden van Rusland.



- Het toekennen van gewichten werd bij proefpersonen gedreven door zichzelf in de klant positie te verplaatsen. De meeste proefpersonen redeneerden vanuit eigen wensen en voorkeuren. Dat kan verklaard worden door het benoemen van een bekende Russische deugd: "Behandel een ander zoals je wilt dat die jou gaat behandelen".
- Proefpersonen dachten met weinig argumenten het management/de directie van de onderneming te kunnen overtuigen om hun beslissing goed te keuren en op te volgen. Dit was vooral opgevallen vanwege het feit dat op een verzoek om verder hardop te denken er ongeduldig en soms iets agressief werd gereageerd.
- Verschillende opvattingen over de infrastructuur waren prominent aanwezig. Deze uitspraken over de kwaliteit van de wegen en over het openbaar vervoer gingen vaak gepaard met emotioneel geladen uitingen/gedrag. Vooral die expressiviteit maakte het opvallend.
- Verantwoordelijkheidsgevoel bleek bij de proefpersonen sterk te zijn. De meeste proefpersonen gaven aan dat het een beslissing is, die de levens van vele actoren zou kunnen beïnvloeden. Verantwoordelijkheid tegenover een ander en een mate van samenhangigheid maakte het hoge mate van collectivisme weer tot een feit.
- Ook werd er rekening gehouden met aansprakelijkheid in het geval van een ongeval en een verkeerd gemaakte beslissing. Het viel op omdat de meeste proefpersonen dat aankaartten.
- Verwijzingen naar Russische producten/automerken kwamen geregeld voor om aan te geven wat comfort niet is (alles is toch beter dan onze auto's, maar die dingen rijden tenminste wel!). In de meeste gevallen ging het gepaard met een grap of een irritatie, juist daarom viel het op.
- Meeste proefpersonen benoemden verschillende weeromstandigheden als een extra oncontroleerbaar aspect dat zowel veiligheid als comfort noodzakelijk maakt.
- Bestuurders werden gezien als een belangrijk aspect die bij de keuze betrokken moesten zijn ("Slechte schoenen zijn geen belemmering voor een goede danser", met andere woorden het maakt niet uit welke middelen je tot je beschikking hebt, een deskundig professional kan er altijd wat van maken. Of 'Iedereen kan op een goede vleugel pianospelen', "Zo'n geavanceerde auto zal toch zichzelf kunnen besturen"). Het viel op vanwege het waargenomen verschil in vertrouwen dat Russen enerzijds aan mens en simpele mechanische oplossingen hechten. Terwijl de Nederlanders anderzijds meer vertrouwen op complexere technologie.
- Proefpersonen lieten blijken dat er een tekort is aan beschikbare relevante informatie. Het viel op omdat de meeste proefpersonen enige ontevredenheid daarover uitte.
- De opdracht werd door de meeste proefpersonen moeilijk gevonden, dat bleek uit de emotioneel geladen reacties.
- Buitenlanders werden gezien als een aparte groep klanten. Redeneringen werden voornamelijk gestuurd vanuit het idee dat de klanten vertegenwoordigd zouden zijn door de Russische bevolking. Volgens de meeste proefpersonen zouden uit het buitenland afkomstige klanten hogere eisen stellen aan hun vervoer. De meningen van de Russen over de buitenlanders lijkt nog vaak net zo inadequaat te zijn als andersom. Vaak is die gebaseerd op een beperkte ervaring en beeld zoals die in socialistische tijden neergezet was. Dat maakt het een interessant vraagstuk op zich.



Na het segmenteren en coderen van de opdrachten viel het volgende op:

- Veel van de gegeven argumentatie is sterk gedreven vanuit de eigen ervaring en voorkeuren. De proefpersonen wisten goed de daadwerkelijke situatie te beschrijven en op basis daarvan een standvastige opinie te vormen over hoe het eigenlijk moet zijn. Vaak gaat het ook gepaard met het vertoon van emotie, vaak positief maar ook wel negatief.
- Focus op de bestuurder als 'waarborger' van veiligheid komt ook geregeld voor. Dat blijkt uit de opmerkingen zoals gelijkstelling van de bestuurder aan het begrip veiligheid en het plaatsen van zijn deskundigheid en gemoedstoestand als vereiste om een veilige reis te garanderen.
- Opvallend is dat het attribuut veiligheid consistent geschat wordt als het meest belangrijke. De argumentatie dat iedereen maar een leven heeft en genoeg reden heeft om daarvoor te vrezen werd vaak gebruikt. Deze redeneringen gingen vaak gepaard met een humoristische houding maar vaak genoeg werd het ook serieus gemeend.
- Fasen 2, 3 en 6 komen het meest voor. Soms is de volgorde behoorlijk "logisch" en chronologisch, in de zin dat het begint met de omschrijving en afbakening van de attributen en wordt gevolgd door het benoemen en beargumenteren van de subattributen en uiteindelijk de toekenning van gewichten aan veiligheid en comfort.
- Andersom, fasen 4 en 5 komen niet of nauwelijks voor.
- Het uitvoeren van de opdracht kostte minder tijd dan oorspronkelijk werd verwacht in vergelijking tot de tijdsduur besteedt aan opdrachten door Nederlandse studenten. De tijdsduur genoemd in de handleiding van het "hardop-experiment" bleek niet nodig te zijn voor proefpersonen om tot een goed genoeg afgewogen conclusie te komen.
- Er was relatief veel en constant vertoon van emotie, ook betreffende de moeilijkheidsgraad van de opdracht zelf. Vooral in het begin van de opdracht werd vaak aangegeven dat het letterlijk "lastig" is.
- Er was redelijk veel vertrouwen in de uiteindelijk genomen beslissingen (vooral bij de mannelijke proefpersonen). Afgezien dat er regelmatig werd aangegeven dat de opdracht moeilijk/ lastig uit te voeren was, werd er onevenredig veel vertrouwen vertoont in de uiteindelijke conclusie/beslissing. Met de uiteindelijke beslissing bedoelen we dan de relatieve en altijd cijfermatige afwegingen betreffende de hoofdattributen.
- Er waren vragen en twijfels over de nuttigheid van een dergelijke opdracht. Waarschijnlijk doordat de meeste proefpersonen studenten waren van een technische universiteit (studies vergelijkbaar met informatica), werden er veel opmerkingen geplaatst betreffende de vorm en inhoud van de opdracht.
- Vaak werden er ongunstige uitspraken gedaan over infrastructuur en klimaat. Bijna iedere proefpersoon noemde in zijn argumentatie deze twee factoren als doorslaggevend in de bepaling van de belangrijkheid van een attribuut.
- In het begin van de opdracht waren er veel twijfels over de juistheid van de gehanteerde aanpak. Dat wil zeggen dat proefpersonen niet alleen maar twijfelde over de inhoudelijke kant van de opdracht hadden maar ook over de eigen kwaliteit van de uitvoering ervan.
- Af en toe werd er ook een religieus getinte opmerking geplaatst.

Ook zonder het weergeven van gekwantificeerde resultaten valt vooral het volgende op:

- Er was veel vertoon van emotie, oftewel systematisch vertoon van een opvallend expressief gedrag. Behalve het letterlijk vertoon van emotionele gedragingen kwam het aspect emotie tevens onder de aandacht door de volgende verschijnselen:
  - Het overslaan van de fase 4 en 5 (fasen die in vergelijking tot de rest gezien worden als een dieper gaand redeneringproces)
  - Soms 'vaag' argumenteren
  - Vaak van mening veranderen gedurende het proces van de toekenning van de uiteindelijke gewichten
  - Sneller genoeg nemen met het resultaat



In vergelijking tot Nederlandse proefpersonen kunnen deze elementen ook duiden op een hogere mate van impulsiviteit bij de Russische proefpersonen.

Impulsiviteit, emotioneel geladen uitspraken en verbale en non-verbale expressieve uitingen worden in dit geval niet zomaar opeens aangewezen. Het is een verschijnsel dat al opviel gedurende het uitvoeren van de opdracht, bij de initiële analyse maar ook na het segmenteren en coderen van de opdrachten. Het leverde ook een bepaalde moeilijkheid op tijdens het toepassen van het codeerschema. Dat kwam doordat het niet-opdrachtgebonden vertoon van de emotie geen systematisch verschijnsel was bij de Nederlandse proefpersonen en daarom geen deel uitmaakte van het APM. Ook moet er rekening mee gehouden worden dat expressiviteit in het gedrag zowel verbaal als non-verbaal vertoond werd. Hoewel de non-verbale gedragingen niet vastgelegd zijn, wegen ze door hun aard en systematisch voorkomen toch zwaar mee.

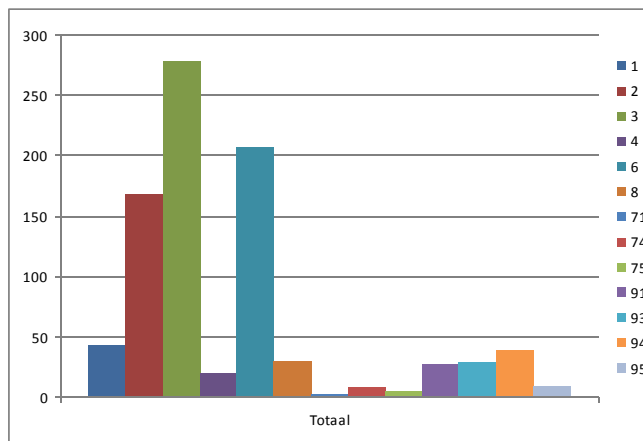
Als gevolg van de bovenstaande conclusies en argumentatie lijkt het al met al gegrond en ook interessant om verder uit te werken of de emotionele geladenheid een belangrijke rol speelt binnen het afwegingsproces. Ook kan een onderzoek interessant zijn naar of de mate van de emotionele geladenheid tijdens dergelijke, niet-routinematige afwegingsprocessen cultuurgebonden is.

#### 4.1 Kwantitatieve weergave

Daarnaast kunnen er nog een aantal zaken benoemd worden die opvallend waren ten opzichte van de resultaten van de Nederlandse proefpersonen. Deze weergave dient meer als een extra inzicht op de vorm van het APM zoals die eruitzag bij de Russische proefpersonen. Terwijl de bovengenoemde resultaten tot stand kwamen door een aanpak van kwalitatieve aard, worden in deze paragraaf vooral kwantitatieve resultaten beschreven. Hoewel de kwalitatieve resultaten genoeg opvallends opleveren, waaronder emotie als hoofdfocus, is het toch interessant om een algemene cijfermatig overzicht te krijgen dat tevens het APM van de Russische proefpersonen weergeeft. Te zien is dat:

- Fasen 4 en 5 hoofdzakelijk waren overgeslagen. Fase 5 kwam er helemaal niet aan bod.
- De meeste aandacht besteed werd aan fasen 3, 6 en in iets mindere mate aan fase 2

| Fasen     | %           |
|-----------|-------------|
| 1         | 4,92        |
| 2         | 19,6        |
| 3         | 32,6        |
| 4         | 2,23        |
| 6         | 24,2        |
| 8         | 3,4         |
| 71        | 0,12        |
| 74        | 0,82        |
| 75        | 0,47        |
| 91        | 3,05        |
| 93        | 3,28        |
| <b>94</b> | <b>4,45</b> |
| 95        | 0,94        |



Figuur 2 - Kwantitatieve weergave



## 4.2 Samenvatting Resultaten

Voordat wordt overgegaan tot de verdere uitwerking van de opdracht, wordt in deze paragraaf kort samengevat wat de meest opvallende en interessante bevinding(en) waren na het analyseren van het experiment. De kwantitatieve analyse heeft onthuld dat fasen 4 (2,23%) en 5 (0%) grotendeels ontbraken, en fasen 3 (32,6%) en 6 (24,2%) veelvuldig voorkwamen. Hoewel het enige coderingselement dat emotie gerelateerd was bij de Russische proefpersonen in 4,45% van het totaal voorkwam, kon de rest van de emotionele uitingen die gepaard gingen met de argumentatie en andere stappen binnen het afwegingsproces niet vastgelegd worden. Dit kwam doordat de andere fasen en de daarbij behorende coderingen voorrang hadden ten opzichte van de emotionele uitingen. Non-verbale expressieve uitingen kunnen dan ook niet kwantitatief uitgedrukt worden. Hoewel emotie al met al in hoge mate aanwezig was gedurende het afwegingsproces van de Russische proefpersonen, kan het niet hard gemaakt worden. Ook het aard en de omvang van dit onderzoek laten het niet toe. Alsnog was het totaal aan waargenomen emotioneel gedrag dusdanig prominent aanwezig dat het gekozen wordt als een verschil in het afwegingsproces tussen de Nederlandse en de Russische proefpersonen. Daarom zullen we het waarschijnlijke verschil tussen de beide nationale culturen in de mate van het uiten van een expressief gedrag benaderen als een vermoeden en dat proberen te onderbouwen vanuit de beschikbare theoretische inzichten. Er wordt dus in dit geval niet gepretendeerd op het benaderen en onderbouwen van emotie middels precieze gevalideerde metingen.

### 4.2.1 Emotie

Impulsiviteit, emotioneel geladen uitspraken en verbale en non-verbale expressieve uitingen zullen verder in dit onderzoek aangeduid worden met de term emotie of expressief gedrag. Zoals in de vorige paragraaf al werd aangekaart, waren er meer zaken die opvielen gedurende het uitvoeren van dit onderzoek. Maar het systematisch voorkomen van emotie bij Russische proefpersonen, het feit dat het enige botsing veroorzaakte met het codeerschema binnen het huidige APM, en het sterke contrast dat dit element lijkt te vormen aan de hand van de stemopnames van de Nederlandse proefpersonen, maken emotie een geschikte kandidaat om verder te onderzoeken. Ook maakte emotie vaak een onderdeel uit van de andere onder de resultaten benoemde verschijnselen. Tevens is het interessant om te bekijken of de mate van de emotionele uitingen ook te maken heeft met de Hollandse nuchterheid, de calvinistische zakelijkheid en de "doe maar gewoon"-mentaliteit welke haaks staan tegenover de Russische uitbundigheid, luidruchtigheid en mateloosheid. Bovenstaande is zeker gestuurd vanuit stereotypedenken [SCH99]. Maar aangezien het vermoede bestaat dat het vertoon van de emotie cultuur gebonden is, maakt dit het onderwerp nog intrigerender. Kortom, de emotie wordt gekozen om verder te onderzoeken als het meest prominente en interessante verschil in het afwegingsproces.

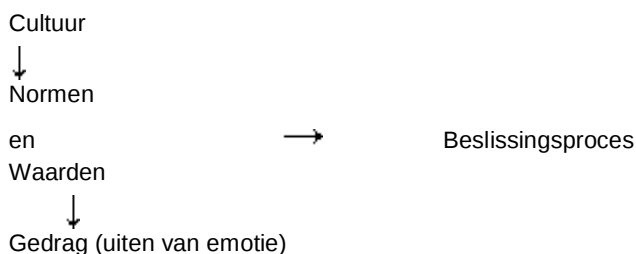


### 4.3 Hoofdelementen onderzoek

In deze paragraaf wordt er schematische weergave van de hoofdelementen en de eventuele samenhang daartussen geïntroduceerd. Eerst worden de elementen vanuit het betreffende model afzonderlijk toegelicht en vervolgens zouden er eventuele samenhangen bekeken worden. Daarbij zal er op de bestaande wetenschappelijke inzichten gesteund worden. Na een keuze voor de meest passende theoretische benadering beredeneerd te hebben zouden deze elementen vooral op de Russische culturele samenleving toegepast worden, terwijl Nederlandse culturele samenleving in de termen van de 'scores' vooral geschetst zal worden. Bovenstaande zal tot een gegronde en onderbouwde vergelijking moeten leiden tussen Nederland en Rusland als vertegenwoordigers van verschillende culturele entiteiten.

De weergave van de opzet van de hoofdelementen binnen dit onderzoek zullen hieronder uitgewerkt worden. Cultuur en waarden zijn in dit geval vertegenwoordigd door culturele dimensies van Hofstede en Schwartz [HOF08], [SCH99]. Gedrag staat voor het uiten van emotie als aangewezen verschil binnen het afwegingsproces tussen Nederlandse en Russische proefpersonen. Het gaat in dit geval niet om het (tot in detail) uitschrijven van de elementen van de geestelijke beschaving en niet om het beschrijven van de zogenaamde dagelijkse routine binnen de beide landen. We zullen ons dan ook niet bezig houden met het operationaliseren en de specificatie van de hoofdelementen zoals ze hierboven weergegeven zijn. In de bovenstaande schematische weergave werd er ook minimaal rekening gehouden met de "oorzaak en gevolg"-relaties tussen de hoofdelementen, maar werd vooral de samenhang benadrukt. Het zijn aannames die middels een korte beschrijving van de hoofdelementen verderop beredeneerd zullen worden.

Globale omschrijving van de betreffende landen in termen van vormende nationaal sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen



Binnen dit onderzoek richten we ons dus op deze benadering om aan te tonen dat het wel of niet tonen van een bepaald, namelijk expressief gedrag, aan de hand van culturele verschillen beredeneerd kan worden. De schematisch weergegeven elementen worden hieronder toegelicht.

#### Normen en Waarden

Verschillende landen kunnen worden gedifferentieerd op basis van hun cultuur die vorm krijgt door de geaccepteerde waarden en normen [PUF96]. Die relatie tussen cultuur en de waarden en normen is wat we hieronder gaan bekijken.

Het is niet de bedoeling om in beide landen de heersende normen en waarden precies te benoemen en te plaatsen. Het is aan ons om te benadrukken dat normen en vooral waarden een belangrijke rol spelen binnen de vorming en handhaving van de nationale cultuur. Deze aanpak is gekozen om de cultuur en de rol van de emotie daarin beter inzichtbaar en interpreteerbaar te maken. Daarvoor moet er aangetoond worden dat normen en waarden inderdaad aan cultuur gerelateerd zijn. Gezien we aannemen dat gedrag een zichtbare afspiegeling is van de geldende waarden, staat het bewijzen dat emotionele gedragingen gerelateerd zijn aan cultuur gelijk voor het verband tussen de waarden en cultuur.



Uiteraard zullen we deze, vaak in een adem genoemde populaire, begrippen nader preciseren. Naast het feit dat ze meestal als een enkel begrip geïntroduceerd worden vanuit de politiek en media, bestaan er tal van verschillende definities. In de keuze van de uiteindelijke benadering van deze begrippen zou er vooral rekening gehouden worden met hun relevantie en adequaatheid voor het huidige onderzoek.

Vooraf het benadrukken van het verband tussen de normen en waarden, emotie en cultuur zal leidend zijn. De eerder vermelde algemene omschrijving van de normen en waarden als "*...omgangsvormen en principes waarmee publiekelijk en in sociaal verband voor de dag kan worden gekomen*" benadrukt al de bepalende en verklarende rol van de (normen en) waarden achter het gedrag van mensen. We gaan er dus vanuit dat nationale normen en waarden een oorzaak zijn van wel of niet tonen van expressief gedrag. Emotie wordt in dit geval benaderd als een vorm van zichtbaar gedrag, of een algemeen geldende norm. En de nationale cultuur als een voedingsbodem voor de geldende normen en waarden.

Om normen en waarden nader te preciseren moeten ze vanuit wetenschappelijke literatuur beschreven worden. We richten ons voornamelijk op waarden, gezien de secundaire rol en het belang van de normen.

Na het raadplegen van literatuur lijkt het er op dat vooral het aanpak van de Amerikaanse filosoof Rescher uit "Introduction to Value Theory" [RES69] in dit geval geschikt is, gezien de praktische benadering van de waarden als een begrip. Rescher richt zich namelijk vooral op het verklaren van hoe de waarden zichtbaar worden in het dagelijks leven in plaats van het begrip alleen maar te omschrijven. Ook de door hem gemaakte conclusie dat "*waarden weerspiegelen zich in rechtvaardigingen van, en in aanbevelingen voor gedragingen*" [RES69] rechtvaardigt de relatie tussen emotie als een vorm van een gedrag en waarden. Tweezijdigheid van waarden in de vorm van "verbal behaviour" en "overt action" is vooral interessant vanwege een bepaald aspect binnen verbal behaviour. Verbal behaviour oftewel zeg-gedrag staat voor rechtvaardiging van handelingen en aansporing tot handelen. Onderdeel daarvan, namelijk "inner discourse" betekent inwendige beraadslaging over welke koers in handelen gevolgd zal moeten worden. Met andere woorden, welke gedrag is wenselijk. Inner discourse kan tevens aangemerkt worden als een grove omschrijving van het beslissingsproces en daarmee wordt er ook een kleine link gemaakt voor de grote bepalende rol van de geldende nationale waarden binnen het beslissingsproces.

Ook kunnen we de waarden en normen bekijken vanuit de "Waardentheorie", zoals het binnen onderzoek van Schwartz neergezet wordt. De theorie geeft waarden weer als gewenste, situatie-afhankelijke doelen. Doelen die variëren in belangrijkheid en dienen als sturende principes in mensenlevens.

Waarden worden benaderd als een universeel geldend verschijnsel bestaande uit 10 waarden dat in alle culturen wordt herkend. Wetenschappelijke bijdragen onder anderen van Allport, 1961; Feather, 1995; Inglehart, 1997; Kohn, 1969; Kluckhohn, 1951; Morris, 1956; Rokeach, 1973 en Schwartz [SCH94], [SCH06] hebben de conceptualisatie van basiswaarden als volgt vorm gegeven:

- Waarden zijn overtuigingen. Het zijn overtuigingen die sterk gebonden zijn aan emotie. Dat wil zeggen dat het geen objectieve koudbloedige ideeën zijn.
- Waarden zijn bouwstenen van motivatie. Ze zijn gerelateerd aan de doelen die mensen willen bereiken.
- Waarden overstijgen specifieke handelingen en situaties. Ze zijn doelen die abstract van aard zijn. De abstractheid onderscheidt ze bijvoorbeeld van normen.
- Waarden leiden selectie en evaluatie van handelingen, mensen, gebeurtenissen en beleid. Ze figureren als standaarden of criteria.
- Waarden zijn geordend in volgorde van belangrijkheid. Een geordend waardensysteem onderscheidt individuele actoren (en groepen) van elkaar. Hiërarchische elementen van waarden onderscheidt ze ook van normen.



Het benaderen van waarden als universeel geldige elementen impliceert niet dat ze in alle samenlevingen een identiek waardesysteem opleveren. Het is echter niet de bedoeling om nationale diversiteit en de grote rol die cultuur daarin heeft tegen te spreken. Waarden, cultuur en de nationale settings, oftewel omgevingsfactoren, vormen binnen deze benadering een stelsel dat door enige mate van wederzijdse beïnvloeding de uiteindelijke vorm aanneemt. Het waardenprofiel is mede cultuurafhankelijk en varieert in de mate waarin de ene of de andere waarde belangrijker wordt gevonden.

Uit de tien kern waarden behandeld door Schwartz [SCH06] kunnen de volgende bekeken worden die de norm van het wel of niet uiten van expressief gedrag kunnen vertolken:

**7. Conformity** - Tegenhouden van handelingen, of geaardheden en impulsen die welzijn tot onvrede of schade bij de anderen kunnen veroorzaken en sociale verwachtingen en normen van de anderen kunnen schenden.

**8. Tradition** - Respect, verbintenis, en het accepteren van gebruiken en ideeën die voort vloeien uit de traditionele cultuur of religie.

Uit de bovenste beschrijving kan enigszins afgeleid worden dat "Tradition" de nadruk legt op de relatie tussen de waarden en de cultuur [SCH06]. Deze waarden worden dan ook gebruikt om bij het interpreteren van de scores, de scores te verklaren vanuit het historisch perspectief en vanuit de conformiteit onder leden van de samenleving.

Gezien de bepalende rol van de waarden voor de cultuur zal er een cultuurbenadering gekozen worden die de relatie tussen cultuur en waarden promoot. Deze relatie zal dan verder in het verslag beschreven worden.

## 4.4 Emotie en Cultuur

In dit hoofdstuk worden de begrippen emotie en cultuur nader uitgewerkt en vormgegeven. Uiteindelijk zal er gekeken worden wat de relatie of verbanden tussen de beide begrippen zijn.

### 4.4.1 Emotie

We hebben al besproken dat er tijdens het uitvoeren van het experiment door de Russische proefpersonen, in vergelijking tot de Nederlanders, sprake was van een aantal verschillen of bijzonderheden. Binnen dit onderzoek gaan wij ons richten op het expressief gedrag van Russische proefpersonen, voornamelijk in de vorm van humor, irritaties, opluchting, afkeur en dergelijke. Benoemd expressieve gedrag, oftewel de emotie, is op het eerste gezicht een breed en vaag begrip en zal uiteraard tevoren gedefinieerd moeten worden. Er is bijvoorbeeld een soort verwevenheid en soms enige verwarring tussen de emotie en gevoel. Volgens de meeste beschrijvingen is er sprake van emotie "wanneer er noodzaak is tot actie/bereidheid en dit ook voorrang/urgentie heeft". Binnen deze context kan gevoel het beste aangeduid worden als een uitsluitend innerlijke gemoedstoestand, in het geval wanneer de situatie niet dringend genoeg is om een actieverandering teweeg te brengen [VER06].

In dit onderzoek gaan wij onze aandacht specifiek richten op de emotie, omdat het een verschijnsel is dat ten opzichte van gevoel simpelweg beter waarneembaar en "meetbaar" is. Het is ook daadwerkelijk iets wat in het geval van de Russische proefpersonen waarneembaar was in tegenstelling tot de Nederlandse proefpersonen. Om helemaal precies te zijn, kunnen we vaststellen dat het in dit geval gaat om een zichtbare, waarneembare uiting van gevoel. Het is dan interessant om te bekijken of de nationale cultuur de mate van urgentie van het uiten van het gevoel kan verklaren.



Emotie, als uitgangspunt binnen dit onderzoek, is gekozen baserend op de waarnemingen van een systematisch, opvallend expressief gedrag bij de Russische proefpersonen gedurende de uitvoering van de opdracht. Het expressief gedrag kwam grotendeels bij Russische proefpersonen als volgt tot uiting:

- Gezichtsuitdrukkingen
- Gebaren
- Lichaamshouding
- Stemintonaties
- Bepaalde uitspraken

Hieruit zijn slechts de onderdelen "bepaalde uitspraken" en "stemintonaties" vergeleken om het verschil 'hard' te maken. In dit geval werd het gedaan door het beluisteren van de stemopnames van de Nederlandse proefpersonen. Bij bepaalde uitspraken moet er bijvoorbeeld gedacht worden aan het gebruik van de anekdotes, humoristische of sarcastische opmerkingen of uitspraken van de Russische proefpersonen.

Omdat er gedurende het uitvoeren en bewerken van de opdracht een vermoeden ontstond dat emotie eventueel een element is dat verscheidenheid in het afwegingsproces kan veroorzaken, werd het volgende ondernomen. De door de Nederlandse proefpersonen uitgevoerde gecodeerde opdrachten en geluidsopnames werden vergeleken met die van de Russische proefpersonen. De beschikbare geluidsopnames van het opgenomen experiment van de Nederlandse proefpersonen werden één voor één afgeluisterd en er werd bekeken hoe de eventueel voorkomende emotionele uitingen gecodeerd zijn. Er werd voornamelijk gelet op de aanwezigheid van stemintonaties en bepaalde uitspraken die aanwezigheid van de emotionele geladenheid konden weergeven. Daaruit bleek dat de Nederlandse proefpersonen zich hoofdzakelijk neutraal, zakelijk, rustig en kalm hielden. Een constante emotionele neutraliteit en zakelijkheid, oftewel afwezigheid van duidelijke tekens van expressief gedrag, gedurende de uitvoering van de opdracht door Nederlandse proefpersonen, viel dus vooral af te leiden aan de hand van de beschikbare geluidsopnames en gesegmenteerde protocollen.

In het geval van de Russische proefpersonen werd er ook op het non-verbale gedrag gelet, zoals gebaren, lichaamshouding, gezichtsuitdrukkingen, wat niet meer mogelijk was in het geval van de Nederlandse proefpersonen. Tijdens het beluisteren van de geluidsopnames van de Nederlandse proefpersonen zijn er wel een paar incidentele, opdracht gerelateerde positieve, emotionele uitingen geconstateerd, hoofdzakelijk in de vorm van een beleefde en humoristisch getinte opmerking, meestal richting de proefleider. Dat waren de emoties die in het codeerschema opgenomen werden en als opdrachtgerelateerd bestempeld zijn.

Het is belangrijk om te benadrukken dat codeeraspect "rescategorie 5 - persoonlijke emoties (opdracht gerelateerd)" [HEE03], resultaat is van het analyseren van de uitgevoerde opdrachten door Nederlandse proefpersonen. Dat wil zeggen dat het ook gezien kan worden als een van de aanwijzingen dat er verder geen extreme systematische emotioneel gedrag getoond werd door de Nederlandse proefpersonen, behalve een aantal opdrachtgebonden uitingen. Tevens moet nogmaals benadrukt worden dat de door de Russische proefpersonen uitgevoerde opdrachten werden gecodeerd aan de hand van hetzelfde codeerschema, wat soms zorgde voor onzekerheid met betrekking tot het plaatsen/coderen van segmenten die andere dan opdrachtgerelateerde emotionele uitingen inhielden.

#### 4.4.2 Cultuur

Cultuur binnen dit onderzoek wordt geschetst vanuit twee benaderingen. Cultuur in de enge zin biedt een inleidende functie om algemene, zichtbare zaken omtrent de nationale cultuur te bespreken. Vervolgens richten we ons op de benadering van de cultuur in de termen van culturele bouwstenen, dat vaak met (culturele) dimensies wordt aangeduid. Identificatie van de geldende cultuur middels culturele dimensies is in veel wetenschappelijke literatuur te vinden. De meest bekende zijn de dimensies van Trompenaars; Hofstede 1980, 1991; Kluckhohn & Strodtbeck 1961; Douglas 1992; Inglehart & Baker 2000; en Grondona 2000 met maar liefst twintig dimensies.



Verderop in dit onderzoek zullen de meest gangbare daarvan besproken worden en afhankelijk van hun geschiktheid binnen dit onderzoek gekozen worden om culturele verschillen tussen Nederland en Rusland in kaart te brengen.

Om te beginnen kunnen we kijken naar de mentale programmering, die hoofdzakelijk gebouwd is op de elementen cultuur en waarden. Mentale programmering als een vaak benoemde term binnen de relevante literatuur omvat naast 'geestelijke beschaving' ook gewone alledaagse zaken als groeten, eten, gevoelens tonen, etc. en borduurt voort op de definitie van Hofstede 'de collectieve mentale programmering die de leden van één groep, of categorie mensen onderscheidt van die van andere'.

Verschillen of bijzonderheden kunnen binnen een onderzoek (naar culturele invloeden) op verschillende niveaus benaderd worden, namelijk micro, meso en macro. Bijvoorbeeld als persoonlijke opvattingen gemaakt als een individu, als inwoner van een bepaald land en misschien als een drager van universeel geldende uitgangspunten. Onder de universeel geldende uitgangspunten bedoelen we opvattingen over wat goed en slecht is, liefde voor de naaste, overlevingsgerichtheid, maar ook egocentrisme, opportunisme en onzekerheid. In ons geval benaderen we het gekozen verschil vanuit het mesoniveau. We zullen gaan onderzoeken of het (eventuele) verschil in het afwegingsproces verklaard kan worden door het feit dat het een proefpersoon betreft uit een ander land, met een andere nationaal culturele achtergrond. Dat sluit ook aan bij de inzichten van Hofstede, "er zijn drie niveaus van mentale programmering; menselijke natuur, cultuur en persoonlijkheid. Natuur wordt bekeken als aangeboren, cultuur is aangeleerd en persoonlijkheid is aangeboren en aangeleerd". Keuze voor deze theoretische benadering wordt verderop toegelicht.

Het gaat in dit geval niet om het tot in het detail uit te schrijven van de elementen van de geestelijke beschaving, of beschrijven van de contrasten in de dagelijkse routine van de twee verschillende naties. Binnen dit onderzoek richten we ons op deze benaderingen om een globaal en helder beeld van culturen te kunnen schetsen, en om aan te kaarten dat het tonen van een bepaald, in ons geval expressief, gedrag aan de hand van de culturele verschillen verklaart en geplaatst kan worden.

Het begrip cultuur zal verderop geoperationaliseerd worden om te bepalen welke aspecten van de cultuur voor ons van bijzonder belang zijn. Dat wil zeggen dat we middels de gekozen theoretische benadering gaan bekijken welke elementen gekoppeld kunnen worden aan het element emotie, en kijken in hoeverre dit verband verder onderbouwd kan worden.

Eerst zal de cultuur in Nederland en Rusland op het mesoniveau globaal geschetst worden. Het gaat niet om een diepgaande historische analyse, maar betreft meer een algemene beschrijving van de Russische en de Nederlandse samenlevingen. Dat wordt gedaan aan de hand van een aantal historische feiten en gebeurtenissen.

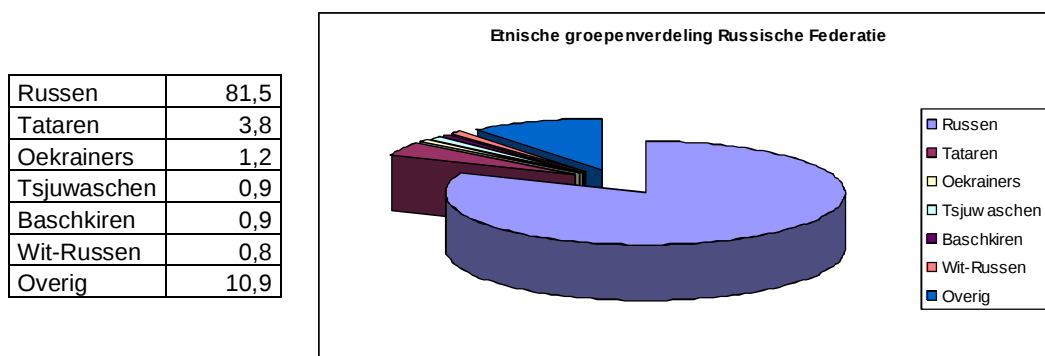
### **Rusland**

We beginnen met een globale, beknopte beschrijving van de Russische cultuur als een beschaving op zich. Rusland is in meerdere opzichten een Europees land. Een eeuwenlange geschiedenis gaat vooraf aan de vorming van dit land zoals die vandaag de dag is. De samenwerkingsverbanden en voortdurende contacten met West-Europa horen daar bij. Ook globalisering en de toenemende mate van een gewenste economische samenwerking zorgen voor steeds meer gedeelde eigenschappen en kenmerken tussen de beide landen. Toch zijn er formidabele verschillen aanwezig in de fundamentele waarden, zoals 'vrijheid' en 'democratie' waarover vaak in de media wordt gesproken. Maar ook de alledaagse gewoontes, uitgesproken voorkeuren en simpelweg de architectonische lay-out wijzen erop dat Rusland en Nederland twee ontzettend verschillende entiteiten zijn.



Maar het verhaal reikt inderdaad verder dan alleen maar het toegeven aan het bestaan van een uniek nationaal culturele identiteit. We hebben al aangekaart dat de culturele verschillen vanuit verschillende niveaus benaderd kunnen worden, zoals micro, meso en macro. Dat wil zeggen dat een individu een vertegenwoordiger kan zijn zowel van een eigen unieke persoonlijkheid, maar ook drager kan zijn van een regionale-, nationale- of bijvoorbeeld organisatiecultuur. Nogmaals, binnen dit onderzoek gaan we ons richten op de eventuele verschillen op het nationaal niveau. De geconstateerde verschillen zullen in de context van de nationale cultuur bekeken/geïnterpreteerd worden. Door de enorme geografische omvangrijkheid (7.075.400 km<sup>2</sup> (411 x Nederland)) en de etnische samenstelling van de Rusland is de beperking tot de "nationale cultuur" al ingewikkeld genoeg.

De Russische Federatie telt namelijk meer dan 120 verschillende nationaliteiten en etnische groeperingen. De etnische groepenverdeling ziet er als volgt uit (in procenten):



**Figuur 3 - Etnische groepenverdeling Russische Federatie**

De veronderstelling dat Moskou, naast Sint-Petersburg, enigszins gezien kan worden als de gelijke van het 'culturele Rusland' is misschien wat te ver gezocht. Maar desondanks kan deze veronderstelling redelijk adequaat zijn, niet alleen door de gevolgen van de verstedelijking, maar vooral gezien de hoge concentratie aan bijvoorbeeld de literaire, muzikale en theatrale elite en vertegenwoordiging van de vele etnische groepen. Moskou en Sint-Petersburg zitten dan ook overvol met theaters, musea en andere podia voor schone kunsten. Ook de beste hogere onderwijsinstellingen zijn gevestigd in de Russische hoofdsteden. Het is uiteraard een weergave van de benadering van de cultuur in de enge zin, maar ook deze oppervlakkige benadering laat zien dat het Russische volk een lange en rijke traditie kent van vormgeving aan hun expressiviteit.

Gevoel komt tot uiting via gedrag en de manier waarop de invulling daaraan gegeven wordt kan uiteraard behoorlijk variëren, bijvoorbeeld per sociale klasse. Verder is het essentieel om te weten dat Rusland vele ellendige ontwikkelingen heeft gekend. De ene was door externe krachten veroorzaakt zoals de Tataars-Mongoolse overheersing, Napoleons veldtochten en de Duitse invasie. Maar ook werd het land van binnen uit geteisterd door politieke onrust, economische instabiliteit, vele autoritaire leiders en zo nu en dan het bekende Russische klimaat [BEZ08].

### Nederland

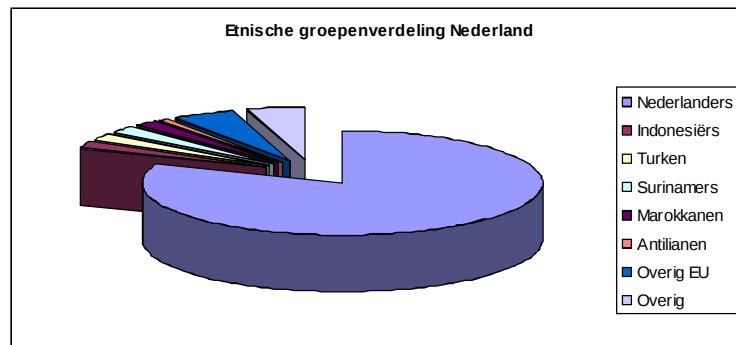
Net als hierboven zal er ook een globale schets van Nederland gegeven worden. Nederland is een Europees land maar bevindt zich meer aan het periferie van Europa. De huidige contouren van Nederland zijn pas vanaf het eind van de zestiende eeuw gevormd. De contouren van een "Nederlander" van vandaag de dag zijn mede bepaald door de volgende omstandigheden en historische gebeurtenissen.

Nederland is een relatief klein land, namelijk 33,893 km<sup>2</sup> en kent een geschiedenis rijk aan strijd om het land te herwinnen van de natuur en de omringende samenlevingen. De afgelopen vier eeuwen hebben Spaanse, Franse en Duitse heerschappijen in Nederland kunnen binnendringen en lang genoeg kunnen regeren om tot voelbare sociaal-maatschappelijke gevolgen te kunnen leiden. De genoemde bezettingen hebben niet altijd uitsluitend tot bloedvergiet en ontregeling geleid. Zo heeft het proces van de Spaanse heerschappij kunnen bijdragen aan het vormen van de welbekende tolerantie van Nederlanders richting religie en verschillende levenswijzen. De Franse bezetting heeft Nederland voor het eerst echt verenigd door een eenheidsstaat te introduceren, in plaats van een aantal zelfstandige gebieden.



Tevens kenmerkt de strijd tegen het "hoogwater" Nederland. Terwijl aan andere kant het ook dat water is dat aan de welvaart van Nederland bijdroeg. Vanaf de zeventiende eeuw tot op heden zijn bijvoorbeeld Holland en Zeeland belangrijke handelsknooppunten. Naast de dalen die iedere samenleving heeft, kent Nederland ook pieken. De zeventiende eeuw was de tijd waarin Nederland zich een grootmacht kon noemen in de politieke, culturele en economische arena's. Culturele hoogtepunten van Nederland, net als elders in de wereld en vooral in Europa, zijn sterk gebonden aan de welvaart, maar de mate van deze relatie is hoger dan in Rusland. In etnisch opzicht ziet er Nederland als volgt uit (in procenten):

|              |      |
|--------------|------|
| Nederlanders | 80,7 |
| Indonesiërs  | 2,4  |
| Turken       | 2,2  |
| Surinamers   | 2    |
| Marokkanen   | 2    |
| Antillianen  | 0,8  |
| Overig EU    | 5    |
| Overig       | 4,8  |



**Figuur 4 - Etnische groepenverdeling Nederland**

Nederland is net als Rusland Christelijk. Hoewel ruim 40 % van de Nederlandse bevolking aan geen enkele religieuze stroming gebonden is, is Nederland nog steeds voor de meerderheid vertegenwoordigd door Christelijke gelovigen.

In het kader van dit onderzoek speelt Nederlandse religie een belangrijke rol. De vraag of het uiten van emotie cultureel bepaald is en gebaseerd is op de geldende waarden en normen kan op twee manieren bekeken worden. Namelijk, is er sprake van overvloed van het uiten van emotie binnen de Russische samenleving, of is er juist beperkt emotioneel gedrag binnen Nederlandse gemeenschap. Het laatste is helemaal niet vreemd, gezien Nederland sterke calvinistische invloeden kent. In het hedendaagse taalgebruik staat calvinisme namelijk gelijk aan een aantal kenmerken die aan Nederland toegeschreven worden. Het gaat om ingetogen gedrag, ingetogen in het uiten van emoties, niet te koop lopen met je vorderingen, kapitaal of bezittingen, soberheid, zuinigheid en een sterk plichtgevoel tot het verrichten van arbeid.

Calvinisme had ongetwijfeld grote gevolgen binnen Nederland, niet uitsluitend voor de religie, maar was ook bepalend binnen de politieke, economische, sociaal-maatschappelijke en culturele arena's. De grote rol die de calvinistische kerk vervulde, gezien haar geringe omvangrijkheid, had te maken met het feit dat het de enige door de stad erkende kerk was [DUK90], [DEU78].

Als volgende stap wordt bekeken of deze algemeen bekende feiten terug te vinden zijn in de resultaten van het huidige onderzoek. Het zal geschieden door de cultuur vanuit de theorie te benaderen en door het bestuderen van het beschikbare materiaal zoals de voice recording en de coderingen van de Nederlandse proefpersonen.

#### **Theoretische benadering Cultuur**

Vele van ons hebben verschillende culturen kunnen ervaren op de een of andere manier. Of het is door op een vakantie te gaan buiten de grenzen, of bijvoorbeeld door een ontmoeting met iemand afkomstig uit een ander land. Zelfs door deze kortstondige en meestal oppervlakkige interculturele ervaringen, ontstaan er bewuste of onbewuste constatering van iets wat ons vreemd en ongewoon is. Maar het intensiever en vaker blootstaan aan multiculturaliteit komt steeds vaker voor, zowel in het zakenleven als door de gevolgen van massale migraties. Hierdoor neemt de noodzaak toe om die vreemde cultuur snel eigen proberen te maken om conform en adequaat te kunnen handelen. Vele wetenschappers hebben om die redenen zich al ontfermd over het onderwerp cultuur, en kent daarmee een rijke onderzoeksgeschiedenis en grote belangstelling. Zo bestaan er talloze definities van cultuur. Maar bijna alles lijkt op een herformulering, variatie of fragmentatie van de definitie die geïntroduceerd is door Tylor in 1871 (Peterson 1979; Brumann 1999).



Deze luidt als volgt:

*"Binnen de etnografische context, cultuur... is een complex geheel dat samengesteld is uit kennis, geloof, kunst, morele beginselen, gebruiken, wetgeving, gewoontes, ... verworven door een individu als een lid van een gemeenschap."*

Oneindig veel (wetenschappelijke) literatuur die toegewijd is aan het onderwerp cultuur, leverde een even grote hoeveelheid aan definities en conceptualisering van cultuur. Peterson heeft de meeste definities van cultuur bestudeerd en concludeerde dat de majoriteit grofweg uit twee elementen opgebouwd is:

1. Het eerste element houdt in dat cultuur leidt, beïnvloedt en/of gedrag bepaalt. Een belangrijke constatering die impliceert dat cultuur door waarden gedreven is, aangezien gedrag een uiting is van de achterliggende waarden. In ons geval is expressiviteit in communicatie een deugd, dus leidt het tot een gedrag waarin emotie vaak getoond wordt.
2. Het tweede element benadrukt dat cultuur sociaal overdraagbaar is. Hij stelt ook dat cultuur gezien kan worden als een handleiding of een kaart/map voor gedrag [PET79]. Concluderend kunnen we benadrukken dat deze definitie impliceert dat ieder cultuur gebaseerd is op door de groep gedeelde waarden en daaruit vloeiende normen voor het gedrag. Tevens zegt het dat cultuur grotendeels zichtbaar is via gedrag en dus meetbaar is.

Deze afbakening en de meeste bestaande benaderingen van cultuur zijn gerelateerd aan het bekijken van cultuur als meta-gedrag [BRO05]. Meta-gedrag kan gezien worden als een verzameling van sociale aspecten die gedrag aansturen. Het bevat taal, ideeën, waarden, normen, instituties en regels. Meta-gedrag mag gerust een basisgedachte genoemd worden binnen de meeste onderzoeken naar cultuur.

Na het raadplegen van relevante literatuur is er gekozen voor het bekijken van de cultuur aan de hand van de culturele dimensies zoals ze gebruikt zijn binnen het onderzoek van Hofstede. Deze keuze baseert zich op het feit dat zijn cultuurbenadering en vooral de dimensies die er worden gebruikt niet geheel onbekend zijn en grotendeels door veel wetenschappers gesteunde inzichten vertegenwoordigen. Ook de mentale programmering van Hofstede sluit aan bij de populaire definitie van Tylor en de samenvattende conclusie van Peterson. De mentale programmering van Hofstede omvat naast "geestelijke beschaving" ook gewone alledaagse zaken als groeten, eten, gevoelens tonen, etc. en borduurt voort op de definitie *"de collectieve mentale programmering die de leden van één groep, of categorie mensen onderscheidt van die van andere"*.

Conceptueel gezien rust de kern van het onderzoek van Hofstede op bewezen inzichten. Met andere woorden, in de kern volgt ook Hofstede het concept van cultuur dat gedeeld, complex, divers en meetbaar is. Hieronder zullen de andere benaderingen van cultuur kort geïntroduceerd worden om de keuze voor de benadering van Hofstede begrijpbaar voor de lezer te maken.

Dat zal gebeuren niet alleen door het benadrukken van de verschillen van de andere wetenschappelijke benaderingen maar ook door het uithalen van overlappingen. Specifieke overeenkomsten met de andere onderzoeken en meetinstrumenten van cultuur kunnen aan de hand van de volgende voorbeelden geschetst worden.

Bijvoorbeeld een aantal van de dimensies van Hofstede en het benaderen van dimensies op zich zijn ontleend aan het werk van onder andere de cross-culturele psychologen Inkeles en Levinson [INK69]. Deze auteurs onderscheiden een aantal "sleutelproblemen" die betiteld zijn als "male-female, individual-group, people dealing with authority and people dealing with conflict and emotion". Hofstede ontleent zijn dimensies ook aan de problematiek die binnen een samenleving opspeelt. De dimensies op hun beurt nemen een vorm aan die weergeeft hoe deze samenleving aan deze problematiek invulling geeft.

De dimensies van Hofstede zijn ook niet de enige manier om cultuur te meten. Schwartz [SCH94] heeft in zijn onderzoek metingen verricht aan de hand van zeven dimensies. Het betreft *"conservatism, affective autonomy, intellectual autonomy, hierarchy, mastery, egalitarian commitment and harmony"*.



Ook hier kan er vermeld worden dat er op het eerste gezicht vele overeenkomsten zijn met minstens drie van bovengenoemde dimensies en de dimensie "individualism" van Hofstede. Hoewel er geen bijzonder sterke correlaties aangetoond zijn tussen een aantal van de oogschijnlijk gerelateerde dimensies, blijft een inhoudelijke gelijkenis bestaan.

Ook Inglehart met zijn culturele dimensie post-materialism komt overeen met de Hofstedes individualisme en tevens met de autonomy's en mastery dimensies van Schwartz.

Dan is er nog het onderzoek van Trompenaars dat tevens een zevental dimensies leverde [TRO97]. De dimensies hebben de volgende benamingen gekregen: Sequentieel en synchronisch, universalisme en particularisme, individualisme en communatarisme, specifiek en diffuus, verworven en toegeschreven status, intern en extern en uiteindelijk neutraal en emotioneel.

Hoewel de dimensies zoals individualisme en communatarisme, universalisme en particularisme, en verworven en toegeschreven status enige overeenkomsten vertonen met respectievelijk individualisme en collectivisme, onzekerheidsvermijding en machtsafstand, zijn er ook andere overeenstemmingen. Ook Trompenaars gaat net als Hofstede er vanuit dat cultuur uit meerdere lagen bestaat, de ene beter waarneembaar dan de andere. Tevens staan de zichtbare culturele aspecten volgens beide auteurs in verband met het geldende waardensysteem.

Naast de benoemde overeenkomsten, heeft het onderzoek van Trompenaars een dimensie die expliciet te maken heeft met het wel of niet uiten van expressief gedrag oftewel emotie, namelijk "neutraal en emotioneel". Gezien dat de emotie een element is dat voor verschillen gedurende het afwegingsproces kan zorgen, is het misschien interessant om de dimensies van Hofstede uit te breiden met deze extra dimensie of element.

Echter, dan brengt het ons tot het benoemen van een van de redenen om de cultuur te gaan schetsen aan de hand van de dimensies van Hofstede. Hofstede leverde namelijk als enige grootschalige empirische data in de vorm van nationale scores op zijn culturele dimensies. Hoewel Schwartz in zijn latere onderzoek tevens internationaal een onderzoek heeft uitgevoerd op het gebied van interculturele waarden, vertonen zijn universele waarden veel overlap met de culturele dimensies van Hofstede.

Ook zijn er geen meervoudige toetsingen van de Russische cultuur beschikbaar aan de hand van zijn universele waarden. Het is wel het geval bij culturele dimensies van Hofstede. We zullen de resultaten van zijn onderzoek wel kort schetsen om te kijken hoe de Nederlandse en Russische culturele waardensystemen volgens hem gekenmerkt zijn.

Dan is er nog het onderzoek van Trompenaars. Op de dimensies van Trompenaars zijn er geen scores beschikbaar, ook niet voor de Nederlandse samenleving [TRO97]. Daarbij is de aanpak van Trompenaars, net als van vele andere onderzoeken, bedoeld voor het in kaart te brengen van de organisatiecultuur. Dat impliceert dat scores op de dimensies vanuit de andere onderzoeken zich op een ruwe schatting zouden moeten baseren. Daarom wordt het onderzoek van Hofstede, kort aangevuld met de resultaten en inzichten van Schwartz, geprefereerd boven de rest van de beschikbare interculturele theoretische benaderingen.

De algemene beschrijving van Nederland heeft ook de aandacht op de religie enigszins gevestigd. Religie is niet opgenomen binnen de cultuurbenadering van Hofstede en tevens is het niet direct opgenomen binnen andere onderzoeken. Hoewel het behoren tot een of andere religieuze institutie niet langer als een bepalende en vormende factor gezien kan worden, blijft de invloed van het Christendom op beide samenlevingen enorm geweest. Invloeden van de religie, vooral uit het verleden, worden steeds als een van de kernelementen door de onderzoekers gezien.

Het is echter niet de bedoeling om Hofstedes culturele dimensies uit te breiden door een diepgaande analyse van de hedendaagse rol en vorm van geloof weer te geven. Het gaat meer om een beknopte beschrijving over hoe de religie in beide landen eruit zag, en in welke mate het de identiteit van samenlevingen mede kan bepalen. Bijvoorbeeld is het bekend dat Katholicisme collectivistisch en feministisch georiënteerd is, terwijl Protestantisme het tegenovergestelde schijnt te zijn. Daarbij worden gelovige mensen aangeduid als onzekerheidsvermijdend en conservatief in vergelijking tot niet gelovigen. In ons geval gaat het vooral om te bekijken of het calvinisme binnen Nederland inderdaad heeft bij kunnen dragen aan de identiteit van Nederlanders als gesloten, zowel van de buitenkant als van de binnenkant, stijve en afstandelijke welvarende handelslieden. In Nederland vandaag de dag worden nog steeds de regerende deugden aangeduid als nuchter, bescheiden, ondernemend en werkerend. Kortom, ingetogenheid lijkt nog steeds typerend te zijn voor de gemiddelde Nederlander.



De keuze om hoofdzakelijk cultuur te benaderen met behulp van de theoretische inzichten van Hofstede wordt hieronder samengevat. Hofstede's onderzoek kan gezien worden als "betrouwbaar" omdat het grotendeels voortbordurt onder andere op de meta-gedragelementen en het beeld volgt van cultuur zoals die volgens de beste wetenschappelijke traditie voor decennia's lang wordt neergezet. Daarmee is het een onderzoek dat deels steunt op de argumentatie en overtuigingen van de voorafgaande wetenschappelijke bevindingen.

Het levert tevens direct een vergelijking op van de Nederlandse en Russische culturen gezien de scores van de beide landen op de betreffende culturele dimensies al beschikbaar zijn. En niet onbelangrijk is dat de culturele dimensies op het nationaal niveau bekeken worden. Ook is er sprake van een verband tussen dimensies, waarden en emotie.

Het voorkeur geven aan het onderzoek van Hofstede houdt overigens niet in dat het geen tekortkomingen kent. Bijvoorbeeld gezien dat cultuur een zeer omvangrijk onderwerp is, kunnen de culturele dimensies van Hofstede slechts een deel daarvan in kaart brengen. We hebben al eerder vermeld dat er bijvoorbeeld geen directe metingen zijn gegeven voor onder andere de religieuze nationale identiteit en voorkeur aan communicatiestijlen (wel of niet emotie tonen). Verder is de vraag of alle scores van de nationale eenheden even representatief zijn. De steekproefgrootte varieert namelijk onderling behoorlijk sterk. Ook het feit dat de door Hofstede verkregen data van vertegenwoordigers van een Amerikaanse "multinational" afkomstig was, kon de resultaten beïnvloeden door de geldende organisatiecultuur.

Tevens gaat het in zijn onderzoek om het meten van de nationale cultuur. Het zal theoretisch nooit mogelijk zijn, gezien dat de moderne samenlevingen tegenwoordig uit vele verschillende culturele groeperingen samengesteld zijn. Kanttekeningen betreffende de inhoudelijke kant van de dimensies en betreffende de interpretatie van scores, zullen na het introduceren gegeven worden.

Voordat we verder gaan met het beschrijven en vergelijken van de beide culturen aan de hand van de dimensies van Hofstede, en proberen te verklaren of en hoe het onderwerp emotie aansluit bij de besproken dimensies, zullen we eerst een korte toelichting geven op de dimensies. We beginnen met het bespreken van wat de cultuur binnen deze context inhoudt. Het kan tevens gezien worden als het operationaliseren van cultuur binnen dit onderzoek.

### Definitie Cultuur

Het operationaliseren van cultuur binnen dit onderzoek zal gebeuren door het beschrijven van de Nederlandse en Russische culturen aan de hand van de culturele dimensies van Hofstede. De kern van zijn internationale onderzoeken naar cultuur is opgevangen in de definitie van mentale programmering. Mentale programmering van Hofstede omvat naast "geestelijke beschaving" ook gewone alledaagse zaken als groeten, eten, gevoelens tonen en wordt als volgt samengevat:

*"de collectieve mentale programmering die de leden van één groep, of categorie mensen onderscheidt van die van andere".*

Hofstede ziet cultuur als een complex verschijnsel bestaande uit meerdere lagen. De lagen variëren van oppervlakkige en waarneembare elementen tot diepliggende, verborgen waarden en ideeën. Cultuur binnen dit onderzoek wordt grotendeels gelijk gesteld aan de culturele dimensies van Hofstede en de gedachten verborgen achter de scores op de dimensies.

### Culturele Dimensies

Culturele dimensies, zoals ze neergezet zijn door Hofstede, geven een aantal dimensies weer als graadmeter voor cultuurverschillen. Het zijn zogenaamd een aantal universele problematieken waar iedere samenleving op een verschillende manier een oplossing voor aandraagt. De achterliggende gedachte is dat de geldende "oplossing" afhangt van de meestal onbewust geldende waarden die door de meerderheid gedeeld zijn. In de context van zijn onderzoek definieert Hofstede waarden als "broad preferences for one state of affairs over others". Het zijn vooral de geldende waarden op het onbewuste niveau die de verschillen veroorzaken. Het betreft de waarden die gedurende kinderjaren verworven zijn. Dat is volgens Hofstede ook de reden dat nationale culturen zo stabiel zijn en pas kunnen veranderen met de wisseling van de generaties. [HOF10a]



Op de culturele dimensies en de bijbehorende scores zal een enige vertaalslag gemaakt worden naar waarden. Het zal gebeuren conform de algemeen geldende conceptualisatie van waarden die eerder aan bod kwam. Doel hiervan is het aantonen dat waarden en culturele dimensies heel dicht bij elkaar staan en daarmee bijna aan elkaar gelijk gesteld kunnen worden. Dit wordt gedaan om de zeer tijdrovende specificatie van waarden te vermijden en mogelijkheden en nut van de specificatie binnen eventueel vervolgonderzoek te promoten.

Hofstede noemt zijn culturele dimensies 'de problematiek waarop de samenlevingen op verschillende manier invulling aar geven'. Dat hangt samen met de omschrijving van waarden als doelen. Keuze voor het ene of andere uiterste van de dimensie wordt gedaan door het willen verwezenlijken van dat ene wat belangrijk wordt gevonden. Het bereiken en in stand houden van bijvoorbeeld individualisme wordt een doel. Gerelateerde waarden zijn in dit geval de individuele vrijheid in handelen en denken, privacy, en het kunnen waarborgen van persoonlijke interesses.

Een andere link tussen de culturele dimensies en waarden is het feit dat waarden de selectie en evaluatie van handelingen en situaties leiden. Daardoor vervullen de waarden de vormende rol binnen de culturele dimensies en de cultuur zelf.

Ook komen de waarden en culturele dimensies overeen met elkaar in het feit dat ze weergeven wat binnen de samenleving belangrijk(er) wordt gevonden.

Hieronder worden de culturele dimensies van Hofstede kort geïntroduceerd. Daarnaast zijn de beschikbare scores direct afkomstig uit het onderzoek van Hofstede voor Nederland en Rusland weergegeven. Het puur tentoonstellen van de scores dient om slechts een oppervlakkige vergelijking van de beide culturen alvast visueel te maken. Opsomming van de scores levert namelijk steeds maar een zeer beperkt inzicht in culturele identiteit. Om de doeleinden van dit onderzoek te kunnen bereiken, en de relatie tussen emotie en cultuur te kunnen verkennen, zouden we moeten gaan kijken naar wat de scores eigenlijk impliceren. Uiteraard zijn er meerdere interpretaties mogelijk. Daarom zullen we zo veel mogelijk steunen op de beschikbare wetenschappelijke bevindingen en redeneringen gebaseerd op gezond verstand. Dat zal verderop in deze paragraaf gebeuren.

### **Machtsafstand**

Machtsafstand heeft te maken met het gelijkheidsideaal. Bij een grote machtsafstand leggen de mensen zich gemakkelijk neer bij het feit dat de macht ongelijk verdeeld is. Het tegenovergestelde geldt bij de kleine machtsafstand.

RU - 95

NL - 38

### **Collectivisme versus Individualisme**

Binnen collectivistische samenlevingen wordt het groepsbelang gesteld boven die van het individu. Het individu is in dit geval een loyaal lid van de groep en ontleent veel van zijn identiteit aan zijn groep. Individualistisch ingestelde samenlevingen daartegenover bestaan uit individuen die meer als zelfstandige en losse entiteiten door het leven gaan. Leden van een individualistische samenleving houden zich dan ook niet met de belangen van de "groep" bezig, maar dragen voornamelijk zorg voor zich zelf en voor hun naaste omgeving.

RU – ind 47

NL – ind 80 hoog

### **Masculiniteit versus Femininiteit**

Masculiniteit versus Femininiteit heeft te maken met de mate waarmee de sociale rollen bepaald zijn door de geslacht van een individu. Binnen de samenlevingen die geregeerd worden door masculiniteit gaat het in zijn essentie om een scherpe takenverdeling tussen de mannen en de vrouwen. Handelen wordt dan voornamelijk geleid door het nastreven van materialistisch welzijn. Feministische samenlevingen vertonen veel meer overlap van sekses in rolverdelingen en kennen daarin geen scherpe scheiding tussen de zorgtaken en kostwinningtaken.

RU – mas 40



NL – mas 14 (deze score benadrukt vooral het feit dat in Nederland het geslacht niet bepalend is voor de rolverdeling op de economische, politieke en huiselijke kringen, maar het hoge femininiteit gehalte wijst waarschijnlijk vooral op de hoge mate van de sociale zekerheid binnen Nederland)

### **Onzekerheidsvermijding**

Onzekerheidsvermijding kan omschreven worden als de manier waarop mensen waarnemen en reageren op een nieuwe situatie of op het onbekende, of op een bedreiging. Binnen de samenleving met een hoge onzekerheidsvermijdinggehalte hecht men veel waarde aan de regels, wetten en allerlei andere constructies om de onvoorspelbare wereld overzichtelijker en stabiel te maken. Tegenovergestelde geldt voor de samenlevingen met een laag gehalte van onzekerheidsvermijding.

RU – 75

NL – 53

### **Lange termijn versus korte termijn Oriëntatie**

Lange termijn georiënteerde samenlevingen volgen pragmatische deugden met het focus op de lange termijn beloningen, zoals sparen, doorzetten en zich willen aanpassen aan de veranderende omstandigheden. Korte termijn georiënteerde samenlevingen volgen deugden die hebben te maken met de patriottisme, respect voor traditie, ervoor zorgen dat er geen "gezichtsverlies" geleden wordt, vervullen van de sociale verplichtingen. [HOF10a]

RU – niet beschikbaar

NL – lange termijn oriëntatie 44

Hofstede's wereldwijd bekende theorie over de verschillende culturele dimensies moet, net als vele andere theorieën binnen de sociaal-maatschappelijke wetenschap, niet als de absolute en universeel geldende waarheid gezien worden. Zelf zegt hij er het volgende over:

*"Het is niet de bedoeling om de vijf dimensies als kunstje toe te passen, het gaat om de ideeën erachter. Je kunt maar de helft van de verschijnselen in een samenleving klasseren via de vijf dimensies. De rest is niet te klasseren"* [HOF10b]

Met andere woorden, zijn culturele dimensies moeten opgevat worden als een beschikbaar instrument, met bijbehorende tekortkomingen, om een aantal culturele verschillen inzichtelijk te kunnen maken. Maar de enige inzichtelijkheid wordt pas mogelijk nadat de scores geïnterpreteerd worden. Zo ook binnen dit onderzoek zouden de scores niet als een hoofdgegeven gebruikt worden maar zouden vertaalslag maken naar de achterliggende ideeën.

Nog een belangrijke kanttekening is dat het om verschillende dimensies van de samenleving gaat en niet om die van een individu. Dat wil zeggen dat het over het belichten van een aantal waarden gedeeld door meerderheid van een groep gaat, niet van een individuele actor. Dat betekent dat de bevindingen niet noodzakelijk gelden voor alle leden van nationale eenheid.

### **Culturele dimensies en emotie: Rusland**

Omdat we het uiten van emotie bekijken als een verschijnsel dat eigen is binnen de Russische cultuur, zullen we de interpretatie van de culturele dimensies vooral op de Russische samenleving toepassen. Met andere woorden, de interpretaties van de scores zullen gekoppeld worden aan het feit dat Russische proefpersonen aanzienlijk meer emotie toonden dan de Nederlandse proefpersonen. Uit de argumentatie die achter de scores staat zal er bevestiging gezocht worden naar de samenhang tussen cultuur en emotie. De onderstaande benaderingen van de scores zijn het resultaat van de cumulatieve bevindingen van onderzoekers zoals Bollinger 1993; Hisrich & Grachev 1993; Puffer & Shekshnia 1996; Veiga et al 1995; Welsh et al 1992; Holt 1994; ITIM (Hofstede) 1991. Daarmee is de score van Rusland op de culturele dimensies op een grotere populatie getoetst en van een recentere datum. Daarmee zouden deze resultaten representatiever moeten zijn dan de scores van Nederland.



### Machtsafstand – Hoog

Machtsafstand lijkt hoog te scoren binnen de Russische samenleving. Dat wil zeggen dat mensen ongelijkheid accepteren, als in, grote gaten tussen de lagen van de samenleving. Dat Rusland hoog scoort op machtsafstand kan beargumenteerd worden vanuit het sociaal-maatschappelijke stelsel en ontwikkelingen die al vanaf vijftiende eeuw waarneembaar zijn

De geschiedenis laat zien dat het Russische volk al lang geregeerd wordt door een gecentraliseerd leiderschap. Beginnend met een absolute monarchie, met voorbeelden als "Table of ranks", Peter I, "krepostnoje pravo", "one-person"-leiderschap ingebed door Paul I (Kuromiya, 1984; Gorer and Rickman, 1949/1962; Mead, 1955;). En dan opgevolgd door het communistische tijdperk met "pjatiletka" als een voorbeeld van produceren volgens de gecentraliseerde economische plannen (Yanowitch, 1977, 1985) (Shcherbakov, 1991). Respect voor hiërarchie is tot vandaag de dag zichtbaar binnen de structuren van een gezin, organisaties en het politieke stelsel. Het tonen van gehoorzaamheid en respect aan een "meerdere" binnen deze instituties wordt gezien als een deugd. Terughoudendheid en een bepaalde mate van verlegenheid in het gedrag zijn de zichtbare uitingen van deze deugd. Hoewel het hedendaagse Rusland vertegenwoordigd door haar jeugd ook steeds mondiger en onafhankelijker lijkt te worden [NAU00], blijft een hoge machtsafstand zichtbaar.

Beweging van Rusland richting een marktgeoriënteerde economie neutraliseert echter de meeste scores zodanig dat ze meer op de scores van een West-Europese samenleving lijken [NAU00]. Dat gold niet voor de onzekerheidsvermijding en korte termijn oriëntatie.

Emotie binnen dit concept is vertegenwoordigd door verlegenheid van de proefpersonen. Hoewel verlegenheid meer op de terughoudendheid wijst, benadrukt een zeer snelle omslag naar een gedrag hoog in expressiviteit de aanwezigheid van impulsiviteit.

### Onzekerheidsvermijding - Hoog

Een hoge score op deze dimensie betekent dat in Rusland veel waarde wordt gehecht aan de wetten, regels en structuur. De redeneringen rondom dit fenomeen kunnen ontleend worden aan dezelfde historische ontwikkelingen als binnen de dimensie machtsafstand. Gecentraliseerd leiderschap, wat officieel vanaf vijftiende eeuw van kracht was en dat een aantal strenge leiders gekend heeft, heeft de mentaliteit van de mensen op de volgende manier kunnen vormen. Na eeuwen van autoritair regime, dat zich vooral kenmerkt door het volgen van de opgelegde regels, [HIN77] lijkt het voor de meeste mensen "the way of life" geworden te zijn (Shaw, Fisher, and Randolph, 1991: 14). Daarnaast kan de voorkeur voor structuur en regels nog een andere reden hebben. Begin van de vorige eeuw met de gebeurtenissen rondom 1905, gevolgd door de revolutie van 1917, kan als start van zeer turbulente tijden gekenmerkt worden. De overgangen van de monarchie naar socialisme en dan middels de perestrojka geworpen worden in de beginselen van kapitalisme is niet altijd makkelijk geweest voor de Russische bevolking [VEI95]. Deze omschakelingen gingen ook gepaard met een portie geweld, economische neergang of instorting en onrust onder de massa's. Dat maakt de drang om de vastheid op te zoeken uiteraard groot.

Gedurende het experiment was dit ook zichtbaar in de uitspraken over eventuele aansprakelijkheid, wat systematisch voorkwam, maar ook in het feit dat veiligheid belangrijker werd gevonden dan comfort en de manier waarop het werd beargumenteerd. De relatie met het uiten van expressief gedrag kan zo beredeneerd worden.



### **Collectivisme versus Individualisme - Collectivisme matig tot hoog**

De Russische samenleving kenmerkt zich voor een groot deel door een collectivistisch aard. Vanuit sociaal-maatschappelijk historisch perspectief kan het als volgt onderbouwd worden. Tot het einde van de negentiende eeuw was in Rusland lijfeigenschap van kracht. Dat houdt in dat de groepen mensen bij een bepaald stuk grond onder een bepaalde landeigenaar hoorde. En gedurende het socialistische regime werden mensen ook als een collectief benaderd. Rusland kent een lange geschiedenis aan mensen die zich ondergeschikt en loyaal maken aan de groep en daarentegen zoeken ze bij de groep bescherming [PUF94]. Pogingen om jezelf als een individu van een groep te scheiden resulteerde meestal in kritiek en afkeur van de meerderheid [CON91], [HIN77].

Gedurende het experiment kwam dit aspect als volgt naar voren. Hoewel mensen vooral redeneerden vanuit hun eigen ik, gaven ze toch vaak genoeg aan rekening te houden met het welzijn en welbevinden van anderen. In het geval dat het tonen van emotie door de meerderheid geaccepteerde norm is, is het waarschijnlijk ook zo dat het door de proefpersonen getoonde expressieve gedrag tevens een gedrag zal zijn dat conform de groep is. Ook als we een vergelijking met het individualistische Nederland gaan maken kunnen we stellen dat veel waarde gehecht wordt aan privacy wat ook een terughoudendheid in het tonen van emotie kan impliceren. Hoewel het leven binnen de Russische hoofdsteden steeds meer de vorm aanneemt van de Westerse wereld, is het delen van lief en leed met mensen buiten de naasten en familiekring nog steeds een norm.

### **Masculiniteit versus Femininiteit Femininiteit hoog**

Rusland kan omschreven worden als een land met een hoog femininiteitgehalte. Dat houdt in dat waarden zoals zorgen voor de zwakken, solidariteit en het snel opbouwen en onderhouden van intensieve relaties met anderen hoog in het vaandel staan. Volgens Kliuchevskii komt het doordat mensen steun in elkaar zoeken in omstandigheden van een streng klimaat en onvoorspelbare politieke en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen [KL187]. Er moet vermeld worden dat de Russische cultuur ook tekenen vertoont van masculiniteit, zoals voorrang aan economische ontwikkelingen, voorrang aan het creëren van ondernemingen en een hoog ontwikkeld onderwijssysteem.

Zorgen voor de zwakken, solidariteit en het snel opbouwen en onderhouden van intensieve relaties met anderen zijn waarden die tevens zichtbaar waren gedurende het experiment. Solidariteit kwam gedurende het onderzoek naar voren doordat aangegeven werd dat er rekening met de belangen en het welzijn van de anderen gehouden moest worden. Maar voor dit onderzoek is het volgende punt nog interessanter. De overstap van een volstrekt vreemde naar een vriendelijke relatie gaat bij de meeste Russische mensen heel snel. Het 'breken van het ijs' duurt maar heel kort en al meteen wordt een persoon 'een van ons'. Een conversatie is heel moeilijk te voeren zonder dat er enige 'vriendschapsbanden' gesloten zijn. Tijdens dit onderzoek kwam dit ook aan bod doordat:

- er meer tijd nodig was voor het starten van het experiment. Vooral vanwege de noodzaak om een informeel inleidend gesprek te houden en het "ijs te breken"
- de proefpersonen zochten voortdurend contact met de proefleider gedurende het experiment (o.a. in de vorm van zoeken naar tekenen van goedkeuring)
- na het houden van het experiment en het interview werd er nog een informeel gesprek gevoerd, wat door iedereen op prijs werd gesteld

De noodzaak om contact met de anderen te maken en je te kunnen inleven in andermans leven is hoog. Het goed kunnen luisteren naar anderen en je inleven in de ander is als etiket bepaald. Met andere woorden, het niet tonen van emoties gedurende het gesprek wordt gezien als ongeïnteresseerd zijn en wordt als zeer onbeleefd ervaren.

### **Lange termijn versus korte termijn oriëntatie – Korte termijn oriëntatie hoog**

Hoge mate van verdeeldheid van mening betreffend deze dimensie is veroorzaakt doordat het een relatief nieuwe dimensie is en dus minder vaak getoetst in vergelijking tot de rest. Binnen dit onderzoek is er gekozen om het bewijs te volgen dat hoge score op de korte termijn ondersteund.

Wij gaan dus er van uit dat Russische samenleving hoog scoort op de dimensie korte termijn oriëntatie. Het komt erop neer dat de labiliteit en onzekerheid op het gebied van economische, politieke en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen ervoor zorgen dat de Russen niet gericht zijn op bijvoorbeeld het spaarzaam zijn, maar genieten van hun verdiensten van dag tot dag, zo lang ze het zich kunnen veroorloven [KRA91].



Afwezigheid van het enige geduld, terughoudendheid en lange termijn planning zou ook op het dagelijks gedrag van invloed kunnen zijn. Het tonen van emotie en wel bekende Russische impulsiviteit zouden ook mede veroorzaakt kunnen zijn door de afwezigheid van terughoudendheid, geduld en het denken aan morgen. "Hier en nu" mentaliteit kan zeker enige bijdragen leveren aan de drang bij de Russische mensen om hun emotie niet hoeven te verbergen.

Hierboven hebben we een enigszins theoretisch ondersteunde schatting gegeven van de losse dimensies gekoppeld aan het tonen van een expressief gedrag, oftewel emotie. Het schatten van het betreffende verband per dimensie levert uiteraard bepaalde inzichten op. Er moet echter niet vergeten worden dat de samenhang en de verhoudingen tussen de dimensies het beste beeld van de nationale cultuur leveren. Bijvoorbeeld combinatie van hoge scores op lange termijn oriëntatie, individualisme en lage score op de onzekerheidsvermijding leveren tezamen een nationaal-culturele identiteit dat sterk verschilt van tegenovergestelde combinatie.

In ons geval levert de combinatie tussen een hoge score op de femininiteit, collectivisme en korte termijn oriëntatie een logische verklaring van het feit dat Russische bevolking door hun "hier en nu mentaliteit", hoge mate van impulsiviteit, zich kunnen inleven in de anderen, en zich meer richten op de omgeving dan op de eigen ik, een gedrag levert dat eerder emotioneel geladen zal zijn. De genoemde samenstelling van de scores staat haaks tegenover de scores van Nederland. Dat zal de discrepantie in het emotioneel geladen gedrag tussen Nederland en Rusland mogelijk kunnen verklaren.

Bij het bovenstaande kunnen er kanttekeningen geplaatst worden. We begonnen met een zeer oppervlakkige vergelijking tussen Nederland en Rusland door de scores voor Nederland en schattingen voor Rusland tegenover elkaar te zetten. Deze cijfermatige weergave is afkomstig uit het onderzoek van Hofstede. Zoals het al werd aangegeven, levert het maar een visuele voorstelling over de discrepantie tussen de betreffende landen. De landen kunnen op basis van de meeste scores als antoniem van elkaar bekeken worden. Dat landen op het cultureel gebied van elkaar verschillen is een onomstotelijk bewijs.

Gezien dat we ons bevinden in een wereld dat onderworpen is aan snelle verandering, en onderzoek van Hofstede al decennia's geleden plaats vond, hebben we ook literatuur gebruikt dat recentere scores op de Russische culturele dimensies levert. Verschillende auteurs hebben hun eigen blik op de Russische samenleving, en hoewel ze veel baseren op de empirische toetsingen volgen ze in hun redeneringen een bepaalde eigen visie. Onderzoek van Puffer en Shekshnia [PUF96] bijvoorbeeld steunt opvallend veel op het socialistische verleden van Rusland om verkregen scores te plaatsen. Hoewel het soms eenzijdig lijkt, levert hun onderzoek wel cumulatieve berekeningen van de scores en dateert uit het jaar 1996. Onderzoek van Bradley [BRA99] aan de andere hand dateert uit het jaar 1999, maar vind plaats op de Russische periferie. Hij richt zich voornamelijk op de cultuur binnen de organisaties en terwijl hij de sampling binnen de Russische hoofdsteden afkeurt, toont hij zelf ook enige eenzijdigheid door alleen maar bewoners van een bepaalde regio in te zetten dat hoofdzakelijk vertegenwoordigd is door etnische minderheden.

Gezien dat het me niet gelukt is om valide resultaten van een wetenschappelijk onderzoek te vinden die het verband tussen de (Russische) cultuur en het uiten van emotie direct weergeeft, ben ik in mijn redeneringen vooral met het inschatten bezig geweest. De inschattingen van het verbanden tussen het uiten van emotie en culturele dimensies zijn vooral gebaseerd op de redeneringen afkomstig uit de literatuur en mijn eigen inzichten als Russisch-Nederlandse burger.

Tot nu toe kunnen we wel vaststellen dat onze zoektocht naar de verklaring van het element emotie vanuit de culturele verschillen als plausibel gezien kan worden. Wel beantwoorden we ermee de vraag dat Nederland en Rusland van elkaar verschillen, bekeken aan de hand van de culturele dimensies van Hofstede.

### **Schwartz's universele waarden**

Ook Schwartz heeft zijn universele waarden binnen 44 landen getoetst. Er is veel overlap tussen het onderzoek van Schwartz en dat van Hofstede. Zonder de universele waarden uitzonderlijk te gaan benoemen richten we ons op het kort beschrijven van de resultaten. Dat wil zeggen dat we het beeld van de Russische en Nederlandse culturen gaan weergeven aan de hand van de universele waarden van Schwartz. Interessant is het om te kijken of het overeenkomsten vertoont met de resultaten van Hofstede.



Nederland wordt volgens de resultaten gekenmerkt door 'intellectual autonomy' en 'egalitarianism'. Egalitarianism betekent dat individuen elkaar zien als gelijke en voor elkaar dienen te zorgen. Het waarborgen van de gelijkheidsbeginselen staat ook volgens de resultaten van Hofstede hoog aangeschreven binnen de Nederlandse samenleving. Dat uit zich in de relatief lage score op de dimensie machtsafstand en de hoge score op de dimensie femininiteit. Het 'zorgen voor elkaar' kan ook vergeleken worden met de inhoud van de dimensie femininiteit, vooral omdat de Nederlandse maatschappij een sterk sociaal vangnet heeft. 'Intellectual autonomy' heeft te maken met het navolgen van je eigen ideeën en je eigen idealen, onafhankelijk van de meningen van anderen en gevestigde orde. Dat kan dan weer gekoppeld worden aan het hoge gehalte van individualisme binnen de Nederlandse samenleving.

Rusland wordt net als een aantal andere Oost-Europese landen vooral gekenmerkt door het navolgen van conservatisme. Conservatisme staat voor een individu dat ingebed is in een collectief dat wederzijdse afhankelijkheid en verplichtingen kent. Deze omschrijving staat niet ver van de omschrijving van de collectivisme van Hofstede.

Hoewel we ons niet verder gaan verdiepen in de universele waarden van Schwartz, leent zijn onderzoek een mogelijkheid uit om de mate van expressief gedrag te plaatsen. Dat zit in het feit dat Nederlanders vooral 'intellectual autonomy' geïntereerd zijn en niet op de 'affective autonomy'. 'Affective autonomy' heeft te maken met het navolgen, het ervaren van de mate van intensiteit en het uiten van emotionele toestanden. En zoals reeds vermeld is, gaat het meeste van de Nederlandse belangstelling uit naar de 'intellectual autonomy' oftewel vrijheid van de geest, of het vormen en het uiten van gedachten en ideeën. Deze benadering ondersteunt dus de constatering dat de calvinistische Nederlander geen belang hecht aan de vrijheid in het uiten van gevoelens en emoties.

Rusland aan de andere kant wordt niet door Schwartz geplaatst als een land dat door 'affective autonomy' gekenmerkt wordt, hoewel de mate van de belangstelling daarvoor binnen de Russische samenleving hoger is dan binnen de Nederlandse samenleving.

Met andere woorden, is het wetenschappelijk bewezen dat Russen meer waarde hechten aan de vrijheid van het uiten van emotie en gevoel dan de rationeel ingestelde Nederlanders?

### **Alternatieve dimensies: Nederland & Religie**

Zoals eerder in het verslag aangegeven werd, kan het interessant zijn om religie als extra dimensie te betrekken. Belangstelling voor de religie is veroorzaakt doordat er nog steeds een verband wordt gelegd tussen de Nederlanders en hun calvinistische deugden. Het bekijken van Nederlandse cultuur aan de hand van de culturele dimensies van Hofstede zal binnen dit onderzoek niet aan bod komen. Hoofdzakelijk omdat discrepantie tussen de scores op zich al aantoonde dat de culturen en achterliggende waarden verschillend zijn. Binnen deze paragraaf gaan we nader bekijken hoe de religie op de Nederlandse identiteit van invloed geweest kon zijn. Hoewel de Russische religie ook een vraagstuk op zich is, wordt het verder niet uitgebreid behandeld. Er zijn namelijk geen directe aanwijzingen om te denken dat Russisch-orthodoxe kerk in verband staat met de emotionele uitbundigheid van Russen. Als meest voor de hand liggend kunnen direct de opvallende visuele verschillen in architectuur en in rituelen benoemd worden. De sierlijke, kleurrijke lay-out van de Russische kerk staat tegenover de soberheid en nederige eenvoud van de protestantse godshuizen.

De relatie tussen de Nederlandse emotionele ingetogenheid en religie kan als volgt onderbouwd worden. Een hoge score op de lange termijn oriëntatie en een voorkeur voor spaarzaamheid passen goed in het profiel van de calvinistische Nederlander. Protestants Nederland heeft, vaak vertegenwoordigd door de hogere sociale kringen, ook destijds haar stempel op de kunst, mode en architectuur kunnen drukken. Het is nog steeds zichtbaar in de kerken zonder enige versiering, in de van top tot teen in het zwart beklede staatslieden die vanuit de monotone schilderijen op het volk neerkijken.

Ook in het dagelijks leven zijn de gevolgen nog steeds merkbaar. De "Doe maar gewoon"-mentaliteit, de ondernemendheid en ingetogenheid op financiële en communicatieve vlakken vormen nog vaak in de volksmond de benoemde deugden. Het verband met de calvinistische beginselen is daarmee niet moeilijk om te leggen. Vooral omdat het een heldere reproductie lijkt te zijn van de calvinistische deugden.



Religie kan bij deze een dimensie zijn om mede aan te tonen dat de mate van het tonen van expressief gedrag cultuurbepaald en -gebonden zou kunnen zijn. Er zijn echter geen grootschalige interculturele onderzoeken die het betreffende verband direct empirisch hebben kunnen aantonen. Ook is twijfelachtig hoe representatief zo'n onderzoek zou zijn aangezien het het meten van religieuze invloeden uit het verre verleden betreft. Volgens beschikbare cijfers wordt het hedendaagse Nederland voornamelijk vertegenwoordigd door atheïsten. Vandaar dat het vooral nut heeft om op de religieuze geschiedenis gericht te zijn.

Wel zijn er indirecte aanwijzingen vanuit het onderzoek van Schwartz [SCH99]. Zoals al eerder beschreven, heeft Schwartz ook empirisch getoetste ondersteuning geleverd op het gebied van cultuurgebonden nationale waarden. Binnen zijn onderzoek plaatst hij Nederland als een land met een hoog gehalte op de waarden "intellectual autonomy" en "egalitarianism". Daarmee benadrukt hij dat maatschappelijke normen jegens werk met de term "entitlement" gekenmerkt kunnen worden. Dat houdt in dat ieder persoon binnen de samenleving het recht heeft op betekenisvol en interessant werk. Deze benadering kan gekoppeld worden aan het arbeidsethos als één van de primaire calvinistische deugden. Het werk, professie en carrière zijn een belangrijk onderdeel van de persoonlijke identiteit van een Nederlander. Het concept "Tweeverdieners" is bijvoorbeeld binnen Nederland een norm geworden en het werk en inkomen zijn onlosmakelijk verbonden aan de status van een individu. Uiteraard kan dit tevens vanuit de andere dimensies en waarden benaderd worden, maar de benadering vanuit de calvinistische achtergrond klinkt tevens plausibel.

### Emotie en Cultuur

Vertoon van een expressief gedrag zal dus wel mogelijk verklaard kunnen worden door een verschil in de cultuur tussen Nederland en Rusland. Ten eerste omdat verandering in de nationaal-culturele achtergrond enige element was wat niet identiek bleef aan het experiment naar beslissingsprocessen. Ook hebben we een instrument en de wetenschappelijke benaderingen geraadpleegd die de nationaal-culturele identiteit in kaart brengen. Samenstellingen van de scores verschilden zodanig van elkaar dat het gezochte verband waarschijnlijk werd. En om aspect zoals cultuur tastbaar en beter interpreteerbaar te kunnen maken, wordt het benaderd vanuit de in dit land geldende normen en waarden. Normen en waarden op zijn beurt zouden het opgemerkte contrast in het getoonde gedrag kunnen plaatsen en verklaren. En als overkoepelende element staat er nationale "vormende sociaal-maatschappelijke ontwikkeling" aan het hoofdbasis van het schema. Dit raamwerk, mits zorgvuldig geoperationaliseerd zal ook binnen andere onderzoeken toegepast kunnen worden ter behoeve van meer systematisering, helderheid en vergelijkbaarheid van de verkregen resultaten binnen de verschillende landen. Binnen dit onderzoek is de benadering van waarden en daaruit vloeiende normen gebeurd door het preciseren van de cultuur aan de hand van de culturele dimensies. Ideaal zal het verder uitgewerkt moeten worden tot de specifieke waarden die emotie gerelateerd zijn en binnen cultuur concept getoetst zijn.

Na het schetsen van beide landen aan de hand van de bovenstaande benaderingen kan er geconstateerd worden dat emotie en cultuur verwikkeld lijken te zijn. Wetenschappelijk onderzoek ondersteunt tevens dit vermoeden. Onderzoek uitgevoerd door Fischer [FIS06] bevestigt dat de persoonlijke waarden een afspiegeling zijn van de algemeen geldende culturele waarden. Dat sluit aan bij de theoretische aanpak binnen dit onderzoek gezien de dimensies van Hofstede gebaseerd zijn op de achterliggende waarden. De andere conclusie van het onderzoek van Fischer is echter nog relevanter binnen dit onderzoek. Het tonen van het expressief gedrag bleek namelijk significant gecorreleerd aan de cultuur te zijn. De mate van het uiten van emotie, als een onderdeel van "affective autonomy", vormt daarmee een bewezen culturele variatie in het gedrag. Ook volgens onder andere Matsumoto, 1990; Matsumoto, Takeuchi, Andayani, Kouznetsova & Krupp, 1998 verschillen de culturen van elkaar in de mate waarin emoties worden geuit. Op basis van bovenstaande kunnen we zodoende concluderen dat emotie en cultuur gerelateerd zijn.



## 5 Conclusie

In dit hoofdstuk zullen er ten slotte de conclusies en aanbevelingen gegeven worden. Met andere woorden, na het afleggen van de weg van het uitvoeren van het afwegingsproces door Russische proefpersonen, het afzetten van de verkregen resultaten tegen die van de Nederlandse proefpersonen, en het onderzoeken of de eventuele verschillen daadwerkelijk cultuurgebonden zijn, gaan we over tot het concluderende gedeelte binnen dit onderzoek.

Dit document begon in Hoofdstuk 1 met een beschrijving van de doelstelling en de daarmee gepaarde onderzoeksvragen.

De **doelstelling** van het project liet zich omschrijven als:

"Het afwegingsproces van de Russische non-experts in kaart te brengen en te onderzoeken of de eventueel opgespoorde verschillen cultuurgebonden zijn"

Nadat alle stappen doorlopen waren van het in kaart brengen van het afwegingsproces door Russische non-experts, zijn er inderdaad een aantal verschillen gesignaleerd. De meest prominent aanwezige en tevens meest interessante, was een verschil in de vorm van een systematisch aanwezig expressief gedrag gedurende het uitvoeren van het experiment in Rusland. Er werd vervolgens gekeken of expressief gedrag, oftewel emotie, ook binnen de bestaande literatuur als cultuurgebonden gezien wordt. Na alle bevindingen kunnen we de onderzoeksvragen als volgt beantwoorden.

### 1) *Wat zijn de globale cultuurverschillen/-overeenkomsten tussen Rusland en Nederland?*

Om deze vraag te beantwoorden werden binnen dit onderzoek maatschappelijk historische feiten betrokken, de culturele dimensies van Hofstede en gedeeltelijk de universele waarden van Schwartz. Een beschrijving van de beide landen in algemene termen heeft een zichtbare kloof opgeleverd: geografisch, linguïstisch, historisch, sociaal-maatschappelijk en economisch.

Ook is het zo dat de originele scores van Hofstede van Nederland en Rusland op de meeste dimensies haaks tegenover elkaar staan, hoewel er een tendens zichtbaar is binnen de Russische samenleving dat het nastreven van in West-Europa geldende waarden openbaart [NAU00]. Die overlap is aangetoond in de recentere scores, opgeleverd door verschillende onderzoekers. Er blijkt bijvoorbeeld dat Rusland niet langer abnormaal hoge scores op de dimensies collectivisme en machtsafstand heeft. Het was vooral zichtbaar in de scores van de jongste generaties die steeds minder gevolgen ondervinden van de historisch gevestigde orde.

De grootste en meest stabiele verschillen waren gevonden in de scores van de dimensies termijn, oriëntatie en onzekerheidsvermijding. Daarmee kunnen we stellen dat Nederland en Rusland nog steeds uiteenlopende kenmerken bezitten. In de termen van Hofstede en de auteurs die op zijn werk min of meer voortborduren, kunnen we stellen dat er op verschillende manieren invulling wordt gegeven aan de dimensies die de kernwaarden van de samenleving vertegenwoordigen. Daarnaast kunnen we aannemen dat ook de waarden die meegegeven werden vanuit de religie in ieder geval ervoor gezorgd hebben dat er een bepaald imago door de eeuwen aangehouden werd.

Op basis van het bovenstaande kunnen we vaststellen dat Nederland vooral burgers oplevert die gelijkheid in het algemeen hoog waarderen. Er is bijvoorbeeld sprake van gevestigde gelijke kansen voor iedereen onafhankelijk van de afkomst en geslacht. Het is ook een samenleving waar ieder voor zich is, zijn privacy waardeert en verwacht dat het gerespecteerd wordt. Terughoudendheid en spaarzaamheid zijn ook kenmerkend voor Nederland. Economische en politieke stabiliteit en regelmaat bieden daar alle mogelijkheden toe.



Daarentegen staat Rusland nog steeds bekend als een land dat een volk kent met een "grote Russische ziel". Corruptie, vriendjespolitiek en de iets zwakkere positie van een vrouw maakt het een samenleving die niet altijd voor iedereen even veel te bieden heeft. Hoewel individualisme in opmars is, blijft het onderdeel uitmaken van een beperkte groep. Gevolgen van autoritair leiderschap blijven een belangrijk onderdeel van de Russische identiteit.

Door een hogere score op de dimensie collectivisme is men in het algemeen meer begaand met het welzijn en welbevinden van anderen. Waar in Nederland de zorgtaken voor ouderen en jongeren steeds meer in de handen van het staat lijken te vallen, blijft in Rusland toegewezen aan de (naaste) omgeving. Rusland kent al tijden niet anders dan een labiele economische en politieke omgeving. Daardoor is de uitbundige "hier en nu"-mentaliteit met veel focus op heden en verleden een feit. Ook de mate van het uiten van emotie is volgens onderzoek van onder andere Schwartz in Rusland hoger dan in Nederland.

Hiermee zijn de grootste en meest opvallende kenmerken van de beide landen in kaart gebracht. Daaruit kan geconcludeerd worden dat de landen meer verschillen dan overeenkomsten kennen.

## 2) *Wat zijn de verschillen in afwegingsprocessen tussen Russische en Nederlandse actoren?*

Na het bespreken van de resultaten in de vorm van de meest opvallende zaken gedurende het experiment, werd emotie aangewezen als het volgende kernelement binnen dit onderzoek. Dat had meerdere redenen. Emotie, oftewel het expressief gedrag, was systematisch en prominent van aard. Terwijl er vele opvallendheden geconstateerd zijn in de resultaten, bleek dat expressief gedrag vaak een deel uitmaakt van de vele verschillende benoemde verschijnselen. Ook het bekijken van die opvallendheden in zijn totaliteit leverde bewijs van een sterk contrasterend expressief gedrag bij de Russische respondenten. Het maken van een grap waarom hard werd gelachen kon opgevolgd worden door een geïrriteerde opmerking. Of een onzekere houding gaf opeens plaats aan een ongeduldig en zelfverzekerd gedrag. Al gedurende het uitvoeren van de opdracht was het expressief gedrag bij Russische proefpersonen met het blote oog zichtbaar. Het kwam tot uiting via lichaamshouding en gebaren die vaak nog veelzeggender waren dan woorden. Vaak gaf lichaamstaal aan de gemaakte uitspraken een extra emotionele geladenheid waardoor de aanwezigheid van expressief gedrag extra benadrukt werd. Door het vastleggen van de experimenten middels stemopnames is het echter niet hard te maken, maar de totale indruk was al zodanig sterk dat het vanaf het begin de nodige aandacht trok. Het bekijken van de resultaten maakte het nog interessanter om de aandacht op de emotie te vestigen.

Ook was er het vermoeden dat de contrasten tussen de nuchtere Nederlandse mentaliteit en de uitbundigheid van de Russische burgers op een cultureel verschil zouden kunnen wijzen. Na het beluisteren van de opnames en het bekijken van de coderingen van het experiment uitgevoerd door de Nederlandse proefpersonen, werd het vermoeden bevestigd. Nederlanders bleken veel minder emotie te tonen gedurende het experiment en waren meer neutraal en monotoon gedurende hun redeneringen. Uiteraard kon slechts gelet worden op de stemintonaties en op de inhoud van de uitspraken gemaakt door de Nederlandse proefpersonen. Hoewel lichaamshouding en de gebaren van de Nederlandse proefpersonen niet waarneembaar waren, was het contrast op basis van het beschikbare bewijs al groot genoeg.

Aan de hand van de resultaten van de Russische proefpersonen en het vergelijking van de Russische en Nederlandse stemintonaties en bepaalde uitspraken via stemopnames werd er vermoede versterkt dat emotie een mogelijk verschil kunnen vormen. Ook is de persoonlijke interesse om te bekijken of het komt door de welbekende contrasten tussen de Russische ongeremdheid en de Nederlandse ingetogenheid extra versterkt. Daarmee werd er definitief gekozen om het verband tussen de emotie en cultuur te onderzoeken.



3) *In hoeverre zijn de verschillen/overeenkomsten in afwegingsprocessen te verklaren vanuit de culturele verschillen?*

Gedurende het experiment in Rusland en tijdens het verwerken en vergelijken van de resultaten met die van de Nederlandse proefpersonen zijn er uiteraard vele bijzonderheden opgemerkt. Gedurende het afwegingsproces kwamen er gedragingen en handelingen voor die sterk contrasterend waren ten opzichte van de gedragingen en handelingen van de Nederlandse proefpersonen.

De definitieve keuze viel op de mate van het uiten van expressief gedrag. In het geval van de Russische proefpersonen was het vertoon van emotie systematisch en prominent en in het geval van de Nederlandse proefpersonen kon er nauwelijks over gesproken worden.

Om te bekijken hoe verwant, of juist niet, de beide culturen zijn, werden ze in kaart gebracht voornamelijk middels de culturele dimensies van Hofstede en deels door de universele waarden van Schwartz. Aan de hand daarvan werd geconstateerd dat Nederland en Rusland meer verschillen dan overeenkomsten vertonen. Vooral op de dimensies individualisme/collectivisme, korte/lange termijnoriëntatie en onzekerheidsvermijding verschillen de landen het meest. Ook de religieuze achtergronden en de mate van belangstelling richting 'affective autonomy' zijn uiteenlopend.

Hoewel er enig bewijs bestaat dat de Russische scores en de scores van de West-Europese landen steeds meer overeenkomsten in de toekomst zullen gaan vertonen, zijn de verschillen nog steeds te groot. Na het bestuderen en in kaart brengen van de relevante wetenschappelijke literatuur werd het vermoeden bevestigd dat de mate van het uiten van emotie cultuurgebonden is. Het houdt in dat het tonen van emotie als een cultureel verschil bekeken kan worden.

We hebben aangetoond dat het wetenschappelijk verantwoord is om aan de hand van individuele waarden een schatting proberen te geven aan de culturele waarden. Uit onderzoek bleek tevens dat het vooral geldt voor de dimensie 'affective autonomy' oftewel de vrijheid in het uiten van gevoelens en emotie [FIS06]. Tevens blijkt emotie het vaakst benoemde element te zijn dat voor de culturele variëteit verantwoordelijk wordt gehouden. Ook aan de hand van de culturele dimensies van Hofstede en de universele waarden van Schwartz kon emotionele intensiteit onderbouwd worden. Dat leidt tot een onderbouwde conclusie dat het gekozen verschil in de vorm van de emotionele intensiteit cultuurgebonden lijkt te zijn.

Om het verhaal volledig te maken moet er nog vermeld worden wat voor invloed dit verschil had op de fasen van het APM in het algemeen. Nederland en Rusland zijn verschillend op cultureel gebied. Er worden nog steeds verschillende waarden nagestreefd en daarmee hebben de beide samenlevingen contrasterende culturele identiteiten. Dat zou kunnen betekenen dat het tot grote verschillen in het afwegingsproces model leidt. Hoewel de Russische proefpersonen af en toe wat langer over bepaalde delen deden door een gevoel van onzekerheid, of juist kort door de bocht gingen door ongeduldig te worden, bleef het APM toch grotendeels in tact. Er kan vermeld worden dat fasen 4 en 5 in het algemeen vermeden werden, maar de rest van de fasen kwamen net als bij de Nederlandse proefpersonen aan bod. Hoewel emotie als een cultureel verschil weinig beperkte impact blijkt te hebben voor de geldigheid en de vorm van APM, moet er toch rekening mee gehouden worden. In de volgende paragraaf wordt het toegelicht.



## 5.1 Onderzoek en Praktijk

De opgedane bevindingen zijn op zich interessant en nuttig en leveren tevens stof voor eventueel verder onderzoek. Maar we moeten niet vergeten om ook te bespreken wat de verkregen resultaten impliceren binnen de praktijk. Ten eerste, de conclusie dat het afwegingsproces beïnvloed kan worden door cultureel bepaald emotioneel gedrag houdt in dat gedurende de intrinsieke basisstappen binnen het beslissingsproces een beslisser in zijn beslissing beïnvloed kan worden door impulsiviteit. Als gevolg zal de hogere mate van emotioneel gedrag misschien eerder kunnen leiden tot onvolledigheid en incompleetheid.

Een ander interessant aspect is verborgen in de volgende scores op de culturele dimensies. Het betreft collectivistisch verleden, onzekerheidsvermijding en feministisch georiënteerde waarden. De onzekerheid zoals die geuit werd in de beginfase van het experiment, in combinatie met het zoeken van goedkeuring en ondersteuning van de proefleider, kan in de context van de culturele verschillen als het volgt benaderd worden. De hogere score op de dimensie collectivisme en het lange collectivistische verleden van Rusland kan er toe leiden dat wordt uitgegaan van groepsbeslissing in plaats van persoonlijk initiatief. De beslisser zal het liefst steun en goedkeuring van de groep willen hebben voordat de uiteindelijke beslissing genomen wordt. Ook de hogere score op de dimensie onzekerheidsvermijding kan obstakels en extra moeite creëren om individueel een beslissing te kunnen maken.

Ten slotte is mogelijk ook conflictvermijding, als een van de feministische waarden, een barrière voor de Russische beslisser om binnen een organisatie een beslissing te nemen en te realiseren dat het vooral op eigen voorkeuren en overtuigingen steunt [BRA99]. Dat kan een verklaring bieden voor het feit dat de proefpersonen zich ongemakkelijk en oncomfortabel voelden gedurende het experiment. Mogelijk gingen ze daardoor meerdere malen hun uiteindelijke cijfermatige afweging veranderen en meer tijd na het interview eisen om onder andere nogmaals de opdracht te bespreken in informele sfeer. De emotie die daarbij hoorde kan omschreven worden als afkeer, zenuwachtigheid, ongeduld en soms minachting. Dat betekent dat bedrijven die Russische gebied binnen willen treden goed moeten doordenken welke vorm en structuur de organisatie zou moeten aannemen om tot een effectief functioneren te komen. Het geldt vooral voor de bedrijven afkomstig uit andere "culturele blokken" dan Rusland. Dat heeft te maken met de "conflicterende waarden binnen het werk sfeer". Zo zal volgens Schwartz het Russische "conservatisme" botsen of conflicteren met de Nederlandse "intellectuele autonomie" [SCH99].

Volgens de bovenstaande redeneringen moet er bij de Russische beslissers rekening gehouden worden met een mogelijk hogere mate van conformiteit en een intrinsieke groepsdruk. Dat kan ook van invloed zijn op het beslissingsproces en tevens op het afwegingsproces. Gezien het hier diep ingewortelde en mentaal geprogrammeerde waarden betreft, vormen de onzekerheid en onrust een vaak voorkomend kenmerk van de Russische beslisser. In tegenstelling tot bijvoorbeeld het Nederlandse organisatieleven houdt dat in dat de manier waarop humaan kapitaal geordend en benut wordt niet identiek zou moeten blijven aan de Nederlandse standaarden.



## 5.2 Vervolgonderzoek

Hoewel we aangetoond hebben dat emotie als cultuurgebonden element een minimale afwijking, of beter gezegd een aanvulling veroorzaakte bij het APM, blijft de vraag of de resultaten representatief zijn gezien de beperkte grootte van de onderzoekspopulatie. Om validiteit te waarborgen zou het experiment nogmaals herhaald moeten worden bij een grotere groep proefpersonen. Daarnaast zijn er nog een aantal ideeën voor het eventuele vervolg onderzoek. Die hieronder kort zullen geschetst worden:

- Het onderzoek herhalen binnen culturen waar het vertoon van emotie even hoog is of hoger dan binnen Russische samenleving. Italië of Frankrijk zouden misschien daarvoor in aanmerking kunnen komen.
- Op basis van alle beschikbare vervolgonderzoeken naar de invloeden van cultuur op de afwegingsprocessen het meest efficiënte en valide cultuurmeetinstrument samenstellen. Het kan interessant zijn om dan de beschikbare data nogmaals te analyseren om te kijken of er extra verbanden of bijzonderheden ontdekt kunnen worden.
- Bekijken of de hogere mate van het uiten van emotie rationaliteit in de weg staat.
- Onderzoeken waarom hoofdzakelijk de fasen 4 en 5 genegeerd werden.

## 5.3 Concluderend

Binnen dit onderzoek werd het afwegingsproces van de Russische non-experts in kaart gebracht en werd er onderzocht of de eventueel opgespoorde verschillen cultuurgebonden zijn. Er werd gekozen om expressief gedrag van Russen gedurende het afwegingsproces nader te onderzoeken. Het verband tussen cultuur en emotie werd onderbouwd aan de hand van de culturele dimensies van Hofstede en de universele waarden van Schwartz. Tevens is er bewijs gevonden binnen de wetenschappelijke literatuur dat emotie, of het uiten van emotie, een van de veroorzakers van de culturele variëteit is.

Na het aantonen van een verband tussen emotie en cultuur werd in het concluderende gedeelte nog kort besproken wat voor impact precies dit op de afwegingsprocessen had. Het raadplegen van kwantitatieve gegevens heeft onthuld dat het APM hoofdzakelijk in tact bleef, maar in geval van de Russische proefpersonen werd uitgebreid met een extra portie emotie.

Ten slotte werden er aanbevelingen gedaan over het toepassen van de resultaten binnen het bedrijfsleven en werden er ideeën geschetst voor eventueel vervolgonderzoek.



## Referenties

- [BAB01] E. Babbie, "The practice of social research", Wadsworth-Thompson Learning, 2001
- [COO06] D.R. Cooper, P.S. Schindler, "Business research methods", McGraw-Hill, 2006
- [GEU99] P. Geurts, "Van probleem naar onderzoek", Coutinho, 1999
- [SHA02] W.R. Shadish, T.D. Cook, D.T. Campbell, "Experimental and quasi-experimental designs for generalized causal inference", Houghton Mifflin Company, 2002
- [BRA99] Cultural Dimensions of Russia: Implications for International Companies in a Changing Economy Thomas L. Bradley Thunderbird International Business Review, Vol. 41( 1) 49-67 (January/February 1999)
- [PUF96] The Fit between Russian Culture and Compensation Sheila M. Puffer and Stanislav V. Shekshnia The International Executive, Vol. 38(2) 217-241 (March/April 1996)
- [KRA91] Krasnov, V. (1991) "Dmitrii Likhachev on Morality, Religion, and Russian Heritage," in Russia Beyond Communism: A Chronicle of National Rebirth, Boulder, CO: Westview Press, 81-86.
- [KLI87] Kliuchevskii, V.O. (1987) Collected Works, Vol. 1, Moscow: Mysl'. Kranz, P. (1994) "The Young and the Ambitious," Business Week, November 18, 128.
- [CON91] Connor, W.D. (1991) "Equality of Opportunity," in A. Jones, W.D. Connor, and D.E. Powell (Eds.), Soviet Social Problems, Boulder, CO: Westview Connor Press, 137-153.
- [HIN77] Hingley, R. (1977) The Russian Mind, New York: Charles Scribner's Sons.
- [HOF93] Hofstede, G. (1993) "Cultural Constraints in Management Theories," Academy of Management Executive, 7(1), 81-94.
- [DUK90] Alastair Duke, 'The ambivalent face of calvinism in the Netherlands, 1561-1618' in: idem, Reformation and revolt in the Low Countries (Londen 1990) 267-293
- [DEU78] A.Th. van Deursen, 'Calvinisten' in: idem, Mensen van klein vermogen. Het 'kopergeld' van de Gouden Eeuw (Amsterdam 1992 (1978)) 289-311  
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rs.html>
- [BEZ08] J.W. Bezemer, M.C. Jansen, 'Een geschiedenis van Rusland; van Rurik tot Poetin' 2008 (7-de druk) Amsterdam
- [PET79] Peterson, R.A. (1979), Revitalizing the Culture Concept. Annual Review of Sociology 5, pp. 137-166
- [BRO05] Brons, L.L. (2005a), Rethinking the Culture – Economy Dialectic (Ph.D. thesis: University of Groningen). Available at <[www.lc.dds.nl/brons](http://www.lc.dds.nl/brons)>.
- [INK69] Inkeles, A. & D.J. Levinson (1969), National Character: The Study of Modal Personality and Sociocultural Systems. In: G. Lindzey & E. Aronson, eds., The Handbook of Social Psychology, Volume 4, pp. 418-506. Reading: Addison-Wesley



- [SCH94] Schwartz, S.H. (1994), Beyond Individualism/ collectivism: New Cultural Dimensions of Values. In: U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitçibasi, S.-C. Choi & G. Yoon, eds., Individualism and Collectivism: Theory, Method and Applications, pp. 85– 122. Thousand Oaks: Sage.
- [SCH06] Schwartz, S. H. (2006). Basic human values: Theory, measurement, and applications. *Revue française de sociologie*
- [HOF10a] [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_netherlands.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_netherlands.shtml), en <http://www.geerthofstede.nl/culture.aspx>, laatst bezocht 2-3-2010
- [HOF10b] <http://www.uvt.nl/univers/nieuws/0506/27/hofstede.html>, laatst bezocht 29-5-2010
- [HEE03] Heerkens, J.M.G. (2003) Modeling importance assessment processes in non-routine decision problems. Enschede: Printpartners Ipskamp
- [TRO97] Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997) Riding the waves of culture: understanding cultural diversity in business. London: Nicholas Brearley
- [NAU00] A.I Naumov, S.M.Puffer, "Measuring Russian Culture using Hofstede's Dimensions", *Applied psychology: an international review*, 2000, 49 (4), 709-18
- [VEI95] Veiga, J.F., Yanouzas, J.N., and Buchholtz, A.K. (1995). Emerging cultural values among Russian managers: What will tomorrow bring? *Business Horizons*, July± August: 20-27
- [FIS06] Fischer, R. 'Congruence and Functions of Personal and Cultural Values: Do My Values Reflect My Culture's Values?', 2006, VOL 32; nr 11, pages 1419-1431
- [SCH99] S. H. Schwartz "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work" *applied psychology: An international review*, 1999, 48 (1), 23–47
- [CUR03] Curçeu, P.L., 2003 "Formal Group decision-making. A social-cognitive approach. Cluj-Napoca Romania
- [VER06] Verduin, P.R. Psychologie van de Emotie. 2006 Compendium van de Psychologie en Psychiatrie. Coutinho
- [RES69] Rescher, 1969, "Introduction to Value Theory"

# Bijlagen

## Cultuur en Afwegingsprocessen

*In Nederland en Rusland*

---

### Begeleiding

*Universiteit Twente:*  
dr. Hans (J.M.G.) Heerkens  
Martin R. Stienstra MSC

Enschede, 23-09-2010

Bacheloropdracht  
**Yulia (Y.A.) Dudnik**  
Studentnummer: 0051551

Universiteit Twente  
Faculteit Management & Bestuur (MB)

Bedrijfskunde (BK)



## Inhoud

|   |                                                      |    |
|---|------------------------------------------------------|----|
| 1 | Bijlage A – Documenten experiment .....              | 2  |
| 2 | Bijlage B – MP3-opnames van experiment (op CD) ..... | 3  |
| 3 | Bijlage C – Coderingtranscripties .....              | 4  |
| 4 | Bijlage D – Draaitabellen en diagrammen fasen.....   | 40 |
| 5 | Bijlage E – Inhoud CD .....                          | 42 |



## 1 Bijlage A – Documenten experiment

Bijgevoegd zijn de verschillende documenten die gebruikt/ tot stand zijn gekomen bij het experiment.

Het betreft:

- Gegevens Proefpersonen: De gegevens van de proefpersonen zijn vastgelegd ten tijde van het experiment. Deze gegevens waren niet in digitaal formaat en zijn om die reden ingescand.
- Opdrachtvoorbereiding en oefenopdrachten: Alvorens met de opdracht werd begonnen is de opdrachtvoorbereiding uitgereikt en zijn oefenopdrachten uitgevoerd. Deze gegevens waren niet in digitaal formaat en zijn om die reden ingescand.
- Brochure minibusjes: De brochures van de minibusjes in het Russisch. De brochures zijn in PDF-formaat. Het gaat om 2 modellen:
  - De Mercedes Sprinter
  - De Toyota Hiace
- Interview, interviewvragen: In dit document zijn de vragen vastgelegd die doorgenomen zijn tijdens het interview na het experiment. Deze gegevens waren niet in digitaal formaat en zijn om die reden ingescand.



## 2 Bijlage B – MP3-opnames van experiment (op CD)

De opnames van het experiment zijn te beluisteren op de CD, zie bijlage F.



### 3 Bijlage C – Coderingtranscripties

Respondent: 01 - Elena

| Codering | Tekst                                                                       |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Over de busjes in de organisatie dus...                                     |
| 91       | Als ik die moet vergelijken op de 10 punten schaal                          |
| 6102     | dan geef ik de veiligheid een 8 en 2 voor de comfort .                      |
| 6112     | Voor mij is de veiligheid belangrijker,                                     |
| 6211     | ik ben bang voor de dood en wil niet jong sterven .                         |
| 6211     | En ik denk dat binnen de organisaties mensen ook zo denken .                |
| 6211     | Dat voor elke passagier is de veiligheid belangrijker                       |
| 6110     | hoewel de comfort is ook belangrijk.                                        |
| 94       | Ik weet niet wat ik moet zeggen, echt waar! ik weet het niet .              |
| 2        | Veiligheid is dat met mijn leven niets gebeurt .                            |
| 2        | dat is veiligheid.                                                          |
| 2        | Dat ik me niet bezeer tijdens de rit                                        |
|          | en dat ik kom aan op de plaats van de bestemming zonder brokken te          |
| 2        | maken .                                                                     |
| 2        | Ik wil ook comfortabel aankomen .                                           |
| 2        | ik moet het gemakkelijk hebben                                              |
| 2        | en ieder passagier moet het ook zo hebben.                                  |
| 2        | Niets en niemand moet me lastig vallen                                      |
| 2        | en ik moet lekker kunnen zitten of liggen...                                |
| 94       | Moeilijke voorbeeld...                                                      |
| 94       | ik ben een vrouw en ik heb niets te doen met auto's of zo ..                |
| 3211     | Mijn werkplek heeft geen comfort,                                           |
| 3211     | geen rammen, geen lucht, volledige discomfort.                              |
| 3111     | Dus wel zorgen voor een airco sowieso...                                    |
| 3211     | om frisse lucht en zo hebben .                                              |
| 3111     | Licht voorzieningen . (zijn ook belangrijk)                                 |
| 94       | Goed nadenken .                                                             |
| 3111     | En als ze naast elkaar zitten en de ene wil slapen en de andere wilt lezen? |
| 94       | Je kan niet iedereen tevreden houden, toch?                                 |
| 94       | Ik weet het niet .                                                          |
| 2        | Airbags, gordels,                                                           |
| 2        | comfortabele auto...                                                        |
| 2        | dat je niet in een auto zit alsof op een explosieve spul.                   |
| 8201     | Zoals in de onze auto's...                                                  |
| 3211     | Slechte motor , daarom                                                      |
| 3111     | Dus ook een goede motor!                                                    |



|      |                                                                                                                                              |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3211 | Mijn passagiers zijn de welvarende mensen                                                                                                    |
| 3211 | die niet met de openbaar vervoer willen reizen                                                                                               |
| 3111 | maar kiezen voor een aparte <b>gemakkelijke</b> busje.                                                                                       |
| 94   | Ik kan niet in het hoofd van die mensen induiken,                                                                                            |
| 91   | beste om te redeneren vanuit het eigen perspectief.                                                                                          |
| 94   | Lastig om te formuleren. . Nou ja .                                                                                                          |
| 6111 | <b>Ze zijn allebei belangrijk en het comfort en de veiligheid, toch...</b>                                                                   |
| 6211 | Ik denk dat in onze land zowel als comfort als veiligheid belangrijk voor de mensen zijn. . Iedereen is <b>best wel</b> welvarend geworden . |
| 6211 | alle mensen zullen voor de 5 en 5 kiezen.                                                                                                    |
| 3111 | Er moet uiteraard plaats zijn om bagage kwijt te raken.                                                                                      |
| 3211 | Iedereen reist met veel tassen en zo en niet met de kleine <b>tasjes of zo</b> .                                                             |
| 2    | <b>Het is comfort voor mij</b> .                                                                                                             |
| 2    | <b>Niet veiligheid</b> .                                                                                                                     |
| 3211 | <b>Kan toch niet dat mensen bagage ook in de salon hebben</b> ..                                                                             |
| 3211 | Bestaat niet.                                                                                                                                |
| 3111 | Dus redelijke bagage afdeling.                                                                                                               |
| 3111 | Grote bus met maar acht zit plekken                                                                                                          |
| 3211 | en dat is wel prettig,                                                                                                                       |
| 3211 | ook comfortabel.                                                                                                                             |
| 962  | Ik wil niet het hebben over verschil tussen onze mensen en buitenlandse mensen <b>als klanten</b> .                                          |
| 6100 | Ik zal 8 en 2 willen hebben                                                                                                                  |
| 6100 | en ik denk dat andere mensen gewoon 5 en 5 zullen wel kiezen.                                                                                |
| 963  | Ik weet dat ik kan maar redeneren zo veel als ik wil                                                                                         |
| 963  | <b>maar de leiding gevende zal toch niet naar me luisteren</b> ..                                                                            |
| 963  | Die zal vooral voor goedkopere alternatieven kiezen.                                                                                         |
| 2    | <b>Comfort is kwaliteit... ook dat nog</b> .                                                                                                 |
| 6101 | Als manager doe ik dan 5 en 5,                                                                                                               |
| 6211 | omdat zo denken alle klanten                                                                                                                 |
| 6211 | en ik moet nu niet denken wat voor mij belangrijker is.                                                                                      |
| 6211 | Ik koop die ding niet voor mezelf.                                                                                                           |
| 6211 | De klanten gaan het gebruiken.                                                                                                               |
| 6101 | Uiteindelijk geef ik 6 voor de veiligheid en 4 aan comfort.                                                                                  |
| 6211 | Omdat mensen denken toch het meest aan de veiligheid.                                                                                        |
| 6211 | Aangezien al die gevaren om ons heen in die land, overal op de wegen, <b>overal</b> .                                                        |
| 6110 | Comfort is ook belangrijk,                                                                                                                   |
| 6120 | maar gewoon in wat mindere mate.                                                                                                             |



| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 1     |
| 2                    | 15    |
| 91                   | 2     |
| 94                   | 8     |
| 962                  | 1     |
| 963                  | 3     |
| 3111                 | 8     |
| 3211                 | 11    |
| 6100                 | 2     |
| 6101                 | 2     |
| 6102                 | 1     |
| 6110                 | 2     |
| 6111                 | 1     |
| 6112                 | 1     |
| 6120                 | 1     |
| 6211                 | 11    |
| 8201                 | 1     |
| Grand Total          | 71    |



Respondent: 02 – Kiril

| Codering | Tekst                                                                                                                                    |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Dus, wij moeten beoordelen veiligheid en comfort                                                                                         |
| 1        | hun, . . als in betrekkelijk tot elkaar                                                                                                  |
| 91       | Zo, we beginnen . .                                                                                                                      |
| 6110     | veiligheid heeft een primaire rol,                                                                                                       |
| 2        | zoals actieve als passieve veiligheid                                                                                                    |
| 91       | Daarom laten we veiligheid bekijken maar op een 10 puntige schaal                                                                        |
| 95       | Hier, mag ik onderstrepen? Met mijn marker en zo. . Ja?                                                                                  |
| 8101     | Hier vind ik dat volkswagen, vind ik, op de beter veel beter kwaliteit dan de andere merk...                                             |
| 1        | o ja, ik moet eigenlijk relatieve gewichten toekennen aan veiligheid en comfort                                                          |
| 6112     | o ja, veiligheid is dus belangrijker dan comfort                                                                                         |
| 91       | ik moet nu uitleggen waarom                                                                                                              |
| 3112     | Nou omdat veiligheid is belangrijk                                                                                                       |
| 3212     | niet alleen maar voor de mensen die deze auto's gaan gebruiken,                                                                          |
| 3212     | maar ook voor de voetgangers die lopen op die wegen                                                                                      |
| 3112     | Veiligheid is ook belangrijk                                                                                                             |
| 3212     | voor de mensen die deze auto's besturen, voor de medewerkers van deze bedrijf                                                            |
| 2        | Comfort, die heeft er....,                                                                                                               |
| 2        | die neemt niet de laatste plek,                                                                                                          |
| 6120     | speelt niet de laatste rol in vergelijking tot veiligheid                                                                                |
| 6110     | maar tussen deze twee karakteristieken staat veiligheid hoger in rang                                                                    |
| 2        | maar er kan een situatie voorkomen dat je ze niet eens mag vergelijken                                                                   |
| 95       | Wat moet ik nu toch zeggen, wat beter is of zo?                                                                                          |
| 95       | moet ik nu concreet een voorkeur geven... OK                                                                                             |
| 2        | So... veiligheid ... veiligheid...                                                                                                       |
| 94       | Moeilijk voorbeeld!                                                                                                                      |
| 2        | wat is veiligheid?...                                                                                                                    |
| 2        | Veiligheid is.. mensen....                                                                                                               |
| 2        | is waarborging van leven, gezondheid van mensen die deze technologie gebruiken                                                           |
| 2        | maar mensen die het niet gebruiken zijn zo gezegd ook niet verzekerd van onverwachte situaties gebonden aan gebruik van deze technologie |
| 2        | Maar veiligheid is ook waarborging van deze technologie                                                                                  |
| 2        | dat die blijft functioneren als die in gebruik is dat er niets onverwachts gebeurt                                                       |
| 3110     | Comfort, in Rusland is comfort belangrijk in eerste instantie voor de mensen die.....                                                    |



|      |                                                                                                                                                                  |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3112 | vooral voor de chauffeurs die deze soort transport gebruiken                                                                                                     |
| 3212 | Omdat ze lang moeten werken, zitten achter de stuur, omdat ze niet alleen maar verantwoordelijk voor hun eigen leven zijn, maar ook voor de leven van passagiers |
| 3111 | Maar ook voor de passagiers is comfort belangrijk, maar niet in de hoogste mate                                                                                  |
| 3211 | omdat ze verblijven... zich verplaatsen, zitten in zo een bus dan niet zo lang.                                                                                  |
| 3211 | o wacht! Sjeremetjevo... nou misschien zijn ze toch best wel lang aan het zitten in de busje                                                                     |
| 3211 | Nou en aantrekken van de klanten...                                                                                                                              |
| 91   | verschillende soorten klanten...                                                                                                                                 |
| 2    | ja en wat comfort betreft, moet er zo iets benadrukt worden als plaats voor de bagage                                                                            |
| 3201 | omdat mensen gaan naar de vliegveld en inderdaad kan het best wel veel tijd in beslag nemen...                                                                   |
| 6110 | comfort... maar toch veiligheid benadruk ik wel meer dan comfort, omdat dus...                                                                                   |
| 94   | Hoe kan ik het formuleren"... ik weet niet wat ik moet nu zeggen. .                                                                                              |
| 6111 | omdat veiligheid is belangrijker                                                                                                                                 |
| 6211 | omdat het gaat om levens van mensen en om hun gezondheid                                                                                                         |
| 2    | en comfort is iets anders namelijk hun tijdelijke gemak                                                                                                          |
| 2    | Daarom in dit geval...                                                                                                                                           |
| 6110 | maar uiteraard kunnen we zoeken naar de gulden midden weg tussen die twee parameters dat moet wel lukken denk ik, waarschijnlijk. .                              |
| 93   | in principe als we heel goed beoordelen deze productie zal het wel mogelijk moeten zijn                                                                          |
| 91   | Maar over relatief gewicht toekennen...                                                                                                                          |
| 2    | veiligheid en comfort... Veiligheid . . . Zo . . . Veiligheid en comfort...                                                                                      |
| 6110 | Waarschijnlijk maar toch guldenmidden weg...                                                                                                                     |
| 6100 | Veiligheid misschien een 7 van 10 toekennen en comfort ...nou als we dat relatief doen dan blijft er 3 samen.. van die tweeën                                    |
| 6101 | Dus zo iets als 6/7 voor veiligheid, en dan blijft er over 3/4 voor comfort .. zal waarschijnlijk optimaal zijn                                                  |
| 6231 | Niets zal ze tekort komen ze komen er wel naar Sjeremetjevo, ook op deze manier. (niet zeuren dus!)                                                              |
| 962  | Welke passagiers gaan er heen, wat voor mensen...                                                                                                                |
| 962  | het is moeilijk te zeggen ligt eraan wie gaat er naar toe, buitenlanders ja?                                                                                     |
| 94   | Nou dat is even denken, lastig...                                                                                                                                |
| 6201 | want, ligt eraan waar ze verblijven, als ze bij de familie hier blijven . of als ze in hotel verblijven zonder familie hier...                                   |
| 6201 | dan zijn ze gewoon in hotel bij Sjeremetjevo waarschijnlijk...                                                                                                   |
| 75   | Dus het is niet van toepassing                                                                                                                                   |



|      |                                                                                                                                                                                                   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2    | Hoe zien de passagiers veiligheid?                                                                                                                                                                |
| 2    | Mijn mening is dat passagiers niet zo zeer weten wat de veiligheid is                                                                                                                             |
| 6112 | Het is mijn mening, en ik denk dat de passagiers niet eens over de veiligheid zullen denken                                                                                                       |
| 6112 | Niet iedereen is bewust over hoe een auto in elkaar zit, niemand in haast zal denken over hoe veilig is die auto nou is...                                                                        |
| 6112 | Ja, maar dan zullen ze comfort veel zwaarder inschatten, ja...                                                                                                                                    |
| 6212 | Vooral groep mensen die niet met metro willen zich verplaatsen                                                                                                                                    |
| 6201 | Voor hun is comfort belangrijker                                                                                                                                                                  |
| 6110 | En... ik zal toch wel een goede gulden midden weg proberen te vinden zodat comfort blijft op een goede niveau                                                                                     |
| 6100 | maar ik zal de veiligheid nooit lager zetten, schatten dan comfort in ieder geval                                                                                                                 |
| 6212 | Voor bedrijf de leven en gezondheid van passagiers en medewerkers zal veel belangrijker moeten zijn, omdat ze verantwoordelijk zijn voor levens en gezondheid van mensen                          |
| 3202 | en als ze een service aan mensen aanbieden moeten ze verantwoordelijk voor de mens zijn, en moeten ze verantwoordelijk zijn .                                                                     |
| 94   | maar nu begin ik een beetje nonsens te vertellen . nou...                                                                                                                                         |
| 6111 | Als ik ben verantwoordelijk voor de beslissing, moeten we zorgen voor het waarborgen van veiligheid en zodat ze niets overkomt                                                                    |
| 6112 | Misschien klinkt het een beetje onjuist vanuit het oogpunt van menselijk zijn en menselijk handelen, maar als er iets gebeurt, dan de organisatie niet moet zich verantwoorden voor mensen levens |
| 2    | Dus eigenlijk veiligheid is dan goedkoper, er zullen minder kosten gemaakt worden                                                                                                                 |
| 2    | En prijs van veiligheid ....                                                                                                                                                                      |
| 93   | We moeten alle de parameters binden en dan meer er naar kijken bij het keuze van auto's                                                                                                           |
| 93   | Wel moeten we alle factoren zien te behandelen en in samenhang zien en begrijpen wat voor de bedrijf haalbaar is en dan ook andere factoren bij betrekken                                         |
| 93   | Maakt niet uit wat de prijs betreft                                                                                                                                                               |
| 6110 | maar in mijn mening is de veiligheid . in mijn mening sowieso blijft de veiligheid onveranderlijk belangrijker                                                                                    |
| 74   | Zo blijft het                                                                                                                                                                                     |
| 93   | Vooral is het belangrijker voor het hoofd van het bedrijf om dat te begrijpen                                                                                                                     |
| 74   | Dus toch 6 en 4 respectievelijk                                                                                                                                                                   |
| 71   | Volgens mij ben ik klaar...                                                                                                                                                                       |
| 94   | wat een opdracht!                                                                                                                                                                                 |



| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 3     |
| 2                    | 19    |
| 71                   | 1     |
| 74                   | 2     |
| 75                   | 1     |
| 91                   | 5     |
| 93                   | 5     |
| 94                   | 5     |
| 95                   | 3     |
| 962                  | 2     |
| 3110                 | 1     |
| 3111                 | 1     |
| 3112                 | 3     |
| 3201                 | 1     |
| 3202                 | 1     |
| 3211                 | 3     |
| 3212                 | 4     |
| 6100                 | 2     |
| 6101                 | 1     |
| 6110                 | 7     |
| 6111                 | 2     |
| 6112                 | 5     |
| 6120                 | 1     |
| 6201                 | 3     |
| 6211                 | 1     |
| 6212                 | 2     |
| 8101                 | 1     |
| 6231                 | 1     |
| Grand Total          | 86    |



Respondent: 03 – Katja

| Codering | Tekst                                                                                                           |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 94       | Zo, ok dan... nou... zo,                                                                                        |
| 2        | van uit de oogpunt van veiligheid                                                                               |
| 2        | heb je ABS en allerlei antiblokkering systemen en andere controle systemen voor remmen,                         |
| 94       | Begrijp ik het wel?... nou bijna...                                                                             |
| 91       | Eigenlijk moet ik nu de karakteristieken geven aan bussen?                                                      |
| 95       | Of niet? Wacht, wacht!                                                                                          |
| 6100     | voor mij zijn ze allebei belangrijk...                                                                          |
| 3111     | Voor mij comfort is belangrijk.                                                                                 |
| 3211     | Als een mens vind het leuk om te rijden,                                                                        |
| 3111     | dan is het belangrijk                                                                                           |
| 3211     | en moet het rijden comfortabel zijn.                                                                            |
| 3211     | Nou stel eens voor, een mens is na de lange vliegreis uiteindelijk geland, helemaal uitgeput en moe is en zo... |
| 3211     | De mens heeft voor 15 uur lang in de vliegtuig gezeten                                                          |
| 3211     | en daarna dan ook nog in onze metro belandt.... 's nachts...                                                    |
| 3211     | en daarna ook nog in de metro belanden?                                                                         |
| 3211     | En 's middags dan .                                                                                             |
| 94       | het is toch ook verschrikkelijk!                                                                                |
| 3212     | Met al zijn bagage zal die passagier de metro niet eens halen                                                   |
| 3212     | en waarschijnlijk komen te overlijden vlak voor de metro!                                                       |
| 6232     | Nou, nogmaals vanuit de oogpunt van veiligheid                                                                  |
| 6102     | zijn ze allebei een 7 waard,                                                                                    |
| 95       | o wacht!                                                                                                        |
| 1        | ik moet de busjes niet met elkaar vergelijken .                                                                 |
| 1        | het gaat om de veiligheid en comfort....                                                                        |
| 2        | Ok, dan comfort... comfort.                                                                                     |
| 2        | Wat is comfort?.                                                                                                |
| 94       | Aha!                                                                                                            |
| 3211     | Mens moet het comfortabel hebben,                                                                               |
| 3211     | mens is eindelijk aangekomen,                                                                                   |
| 3211     | zijn bagage is opgepakt, hij gaat lekker zitten,                                                                |
| 3211     | ontspannen                                                                                                      |
| 3211     | en vooral is het belangrijk als die ver reizen moet.                                                            |
| 2        | Hij gaat lekker nonchalant, comfortabel zitten misschien lekker muziek opzetten, misschien een filmpje kijken,  |
| 2        | of dvd-tje is voor hem aangezet zodat die kan zich helemaal ontspannen na vliegreis.                            |



|      |                                                                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | Misschien er boven op, nog als een finishing touch, ook nog een drankje aangeboden gekregen,              |
| 2    | een koelkastje of zo bij de hand. ...                                                                     |
| 3211 | Dat mens kan wat water drinken en zo zich ontspannen.                                                     |
| 2    | Geen overbodige geluidsoverlast het liefst,                                                               |
| 3111 | dus een soort isolatie zal eigenlijk in principe toepasselijk zijn,                                       |
| 3211 | dus dat de enige geluidsoverlast blijft het snurken van de slapende passagier ernaast. ...)               |
| 2    | Wat de veiligheid betreft...                                                                              |
| 3221 | in de zomertijd. ... welke veiligheid in de zomer tijd?                                                   |
| 3121 | Geen sprake van veiligheid kan er eigenlijk in de zomertijd zijn!                                         |
| 2    | Uiteraard minimale veiligheid heb je, zoals voor de chauffeurs en zo...                                   |
| 3211 | maar in de wintertijd...                                                                                  |
| 3111 | is het wel nodig natuurlijk,                                                                              |
| 3211 | in principe bij plotseling remmen moet iedereen rustig kunnen op zijn plaats blijven zitten...            |
| 3211 | En niet zoals dat er soms plotseling geremd wordt en we vliegen opeens met ze allen richting de voorruit! |
| 3211 | Nee, wel dat iedereen rustig blijft zitten...                                                             |
| 3211 | en als de auto wegglijdt dat er dan ABS of zoiets kan werken                                              |
| 3211 | en daardoor kan de auto uit problemen komen. ...                                                          |
| 2    | ook alweer de airbags,                                                                                    |
| 3201 | dat voor in het geval van botsing...                                                                      |
| 3201 | Hiermee kunnen mensen gered worden en niet daardoor meer onnodige schade oplopen!                         |
| 3202 | Gebroken neus moet het ergste opgeleverde schade kunnen worden.                                           |
| 3202 | En zelfs dat wil je trouwens ook het liefst niet hebben!                                                  |
| 2    | Zitje voor de kinderen moet er geregeld worden,                                                           |
| 3201 | veel passagiers reizen ook met kleine kinderen                                                            |
| 3202 | en op de grote zitje is het in principe voor een kind niet comfortabel.                                   |
| 91   | En nu ga ik beginnen met denken...                                                                        |
| 94   | Nou... en nu... humm...                                                                                   |
| 91   | We pakken maar comfort aan,                                                                               |
| 94   | het is me makkelijker om hierover te denken...                                                            |
| 94   | Wacht, wacht, Wat erg zeg .                                                                               |
| 8    | In mijn mening is beter om in je eigen auto te rijden .                                                   |
| 3112 | Weet je wat het meest belangrijk is? Dat de auto niet al te lang blijft stil staan!                       |
| 3212 | Ik kan er niet tegen als iemand eeuwig bezig met inladen van zijn bagage is ..                            |
| 3211 | en in de zomer is het heet en in de winter is het heel erg koud...                                        |
| 3211 | Moskou kent eigenlijk geen ideale tijden.                                                                 |



|      |                                                                                           |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3211 | Daarom lang blijven staan is niet aanneembaar.                                            |
| 94   | Ik loop liever naar huis!                                                                 |
| 3112 | Goed georganiseerd inladen van passagiers is essentieel.                                  |
| 3212 | Je gaat zitten en je rijdt.                                                               |
| 94   | En niet blijven wachten op 125 familieleden van iemand!                                   |
| 963  | Het moet snel en comfortabel georganiseerd worden.                                        |
| 963  | Ten eerste dat de busjes komen regelmatig aan                                             |
| 963  | en er geen lange wachttijden zijn.                                                        |
| 2    | Wat de veiligheid betreft, en die gordels ..                                              |
| 3111 | die moeten er uiteraard ook zijn                                                          |
| 3121 | maar daarmee kan je ook wel paar ribben breken .                                          |
| 3121 | en als iemand het niet fijn vindt om de gordels te gebruiken en er toch wat gebeurt?....  |
| 94   | laat God het maar niet gebeuren...                                                        |
| 3112 | dat er dan ook alternatieve veiligheid systemen zijn                                      |
| 3212 | om bij een ongeluk meer veiligheid te garanderen.                                         |
| 3112 | Alles moet er zijn, ook van die gewone dingen, zoals goede wielen, extra wielen, benzine, |
| 2    | auto moet goed eruit zien,                                                                |
| 2    | redelijk nieuw zijn                                                                       |
| 2    | in ieder geval betrouwbaar. ..                                                            |
| 3212 | je wilt niet op de snelweg komen stil staan in Moskou.                                    |
| 3111 | Ook het aspect van geld en betalen is essentieel.                                         |
| 3211 | Je wilt een redelijke prijs betalen voor de dienst....                                    |
| 3211 | en zoals als de privé chauffeurs bij Sjeremetjevo vragen...                               |
| 3212 | dat kan je nooit betalen.                                                                 |
| 3110 | Meest belangrijke is dat de auto rijdt...                                                 |
| 3122 | en voor die veiligheid... die wordt toch getest.                                          |
| 3222 | Laat die leidinggevende gewoon zelf die auto's uitproberen                                |
| 3222 | en dat de chauffeur gewoon een paar keertjes iemand inhaalt en plotseling remt.           |
| 3222 | Gewoon zelf uitproberen,                                                                  |
| 3222 | laat ze zelf maar voelen en ervaren om ongeveer te begrijpen wat mensen nodig hebben.     |
| 3221 | Mens moet het zelf uitproberen om te begrijpen wat veiligheid en comfort betekenen.       |
| 3201 | En je hebt mensen tegenwoordig die kieskeurig en zuurderig zijn. ..                       |
| 75   | dus best wel veeleisend.                                                                  |
| 962  | De ene wilt in de salon roken en de andere heeft last van allergie ..                     |
| 962  | en dan heb je al een flinke ruzie gaande en niemand is tevreden!                          |
| 93   | Mensen moeten het zelf zien te ervaren                                                    |



|      |                                                                                                                          |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 93   | om ongeveer te bedenken welke criteria van veiligheid en comfort er opgesteld kunnen worden en hoe ze beoordeeld worden. |
| 2    | Maar wat betreft veiligheid. . dat is dan... het is de vraag niet voor mij maar voor de chauffeur,                       |
| 2    | die zegt het zelf wat hij moet hebben om comfortabel te rijden. Die moet comfortabel kunnen werken.                      |
| 2    | Alweer de chauffeur zegt wat die wilt hebben: paneel, sensorcontrole voor regen,                                         |
| 2    | remmen... en dat die auto goed bestuurbaar is                                                                            |
| 2    | en gevaarlijke situaties helpt te vermijden, oplossen.                                                                   |
| 2    | In ieder gevaarlijke situatie moet chauffeur kunnen ingrijpen.                                                           |
| 91   | En dan afwegen...                                                                                                        |
| 6101 | Comfort, comfort... Comfort krijgt een 8.                                                                                |
| 6231 | omdat ieder mens is anders, individueel.                                                                                 |
| 6231 | De ene heeft pizza nodig de andere roken en sommige ook nog een vrouw... na een lange vlieg reis☺ ..                     |
| 6231 | Ieder heeft zijn eigen behoeften                                                                                         |
| 6212 | en met een 8 moet het wel mogelijk zijn om op die eisen inspelen in het algemeen.                                        |
| 75   | En nogmaals, de leidinggevendenden moeten zelf proberen voorstellen wat er nodig is voor het opstellen van een criteria. |
| 6231 | En veiligheid is in Moskou is ongetwijfeld heel belangrijk,                                                              |
| 6101 | kan niet zonder, zeker een 10!                                                                                           |
| 6100 | Maar in het geval van een relatieve afweging wordt het vijftig - vijftig! Ze zijn allebei even belangrijk!               |
| 2    | Die twee, als je goed denkt ..                                                                                           |
| 2    | als je veiligheid... of comfort... wat doen we dan...                                                                    |
| 6102 | een 6 dan voor comfort en 4 voor veiligheid.                                                                             |
| 2    | Veiligheid is eigenlijk iets abstract .                                                                                  |
| 6232 | het meest belangrijker voor de mensen is om uiteindelijk aankomen op het plaats van bestemming...                        |
| 6232 | en ik wil natuurlijk mensen zien aan te trekken, dus ..                                                                  |
| 6232 | Het is ook geen feit dat auto elke keer gaat over de kop.                                                                |
| 2    | En hoe veilig die is en dus hoe die reageert op ongelukken weet je pas wanneer er daadwerkelijk iets mis is gegaan.      |
| 6232 | Belangrijkste is dat auto er klaar voor is, voor dat soort ongelukken.                                                   |
| 6232 | In Rusland, mijn lievelingsland!                                                                                         |
| 6231 | Je doet wat en je moet meteen de gevangenis in!                                                                          |
| 6231 | Maar als ze je niet te pakken krijgen dan kunnen ze je ook niets doen!                                                   |
| 6112 | Sowieso comfort is belangrijker                                                                                          |
| 6212 | omdat mens gaat er in de auto zitten en het liefst natuurlijk comfortabel zitten,                                        |
| 6221 | en de bestuurder moet gevaarlijke situaties zien om te zeilen.                                                           |



|      |                                                                                       |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| 6221 | En die auto moet oorspronkelijk klaar er voor zijn . . voor de gevaarlijke situaties. |
| 6101 | Dus aan de comfort geef ik een 6 als een manager                                      |
| 6231 | om klanten aan te trekken                                                             |
| 6100 | en voor de veiligheid blijft er een 4 over.                                           |
| 94   | Maar ik ben er niet mee eens met dergelijke waarde schatting methode.                 |
| 91   | Ok, ik ben klaar.                                                                     |

| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 2     |
| 2                    | 27    |
| 8                    | 1     |
| 75                   | 2     |
| 91                   | 5     |
| 93                   | 2     |
| 94                   | 11    |
| 95                   | 2     |
| 962                  | 2     |
| 963                  | 3     |
| 3110                 | 1     |
| 3111                 | 6     |
| 3112                 | 4     |
| 3121                 | 3     |
| 3122                 | 1     |
| 3201                 | 4     |
| 3202                 | 3     |
| 3211                 | 25    |
| 3212                 | 7     |
| 3221                 | 2     |
| 3222                 | 4     |
| 6100                 | 3     |
| 6101                 | 3     |
| 6102                 | 2     |
| 6112                 | 1     |
| 6212                 | 2     |
| 6221                 | 2     |
| 6231                 | 7     |
| 6232                 | 6     |
| Grand Total          | 143   |



Respondent: 04 – Ira

| Codering | Tekst                                                                                                                                                                            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Criteria (benoemen) om een keuze te maken tussen busjes ... die ... zijn gebaseerd op een vergelijking tussen veiligheid en ... criteria voor comfort                            |
| 3211     | Omdat we zullen mensen gaan vervoeren van verschillende sociale classes...                                                                                                       |
| 3111     | en daarom moet de comfort van gemiddelde klasse zijn                                                                                                                             |
| 3211     | om verhouding tussen kosten en winst te ... te balanceren.                                                                                                                       |
| 93       | Dus daarop zal de keuze van merk van de busje gedeeltelijk gebaseerd worden                                                                                                      |
| 3211     | omdat het zal van invloed zijn op onze kosten.                                                                                                                                   |
| 6111     | Maar toch belangrijkste criteria zal de veiligheid zijn, belangrijker dan de comfort,                                                                                            |
| 6211     | het is toch belangrijkste om aan mensen veiligheid te bieden?                                                                                                                    |
| 6102     | En toch, relatieve gewicht tussen de veiligheid en comfort zal 6 en 4 zijn.                                                                                                      |
| 6212     | Omdat veiligheid moet overhand hebben,                                                                                                                                           |
| 6212     | omdat vooral in onze land veiligheid moet onontbeerlijk zijn                                                                                                                     |
| 74       | en is dus de voornaamste vereiste.                                                                                                                                               |
| 6211     | En ten tweede in de opdracht staat dat onze koop van de busjes is vooral gericht is op de midden klasse en niet op de business klasse,                                           |
| 6111     | dus die mensen vinden comfort ook belangrijk                                                                                                                                     |
| 6211     | maar lang niet zo belangrijk als het is voor de business klasse passagiers.                                                                                                      |
| 1        | Ook tijdens de vergelijking moeten er de criteria doorgenomen worden die door de bedrijven zijn geïntroduceerd.                                                                  |
| 3111     | Ook het plek/ruimte voor de bagage is essentieel                                                                                                                                 |
| 3211     | omdat in onze land is dat een van de voornaamste criteria, maar ook in Europa, hoor.                                                                                             |
| 3201     | We weten dat er ongeveer acht mensen en bestuurder in zo een busje passen, dus meer mensen er in zetten is niet nodig. ... omdat er moeilijkheden kunnen daardoor zich voordoen. |
| 3110     | Verhouding tussen prijs en comfort moet ook goed in de gaten gehouden worden. Vele bedrijven maken wat extra mogelijk voor meer geld zo gezegd.                                  |
| 3111     | Ook het is een feit dat de comfort extra nodig zal zijn                                                                                                                          |
| 3211     | in de buitenwijken van Moskou, en daarom moet dus het comfort kunnen inspelen op de gaten in de wegen.                                                                           |
| 3111     | Ook bij het inkoop moet je rekening houden met de prijs voor het rit,                                                                                                            |
| 3211     | want er zijn ook gewone middenklassers die metro toch niet fijn vinden                                                                                                           |
| 74       | en daarom moet je goed weten wat je doet in verband met prijs...                                                                                                                 |
| 1        | en bedenken hoe veel aandacht je wilt schenken aan comfort en veiligheid.                                                                                                        |
| 2        | Ook uiteraard de zitcomfort                                                                                                                                                      |
| 2        | behalve het bagage ruimte en gordijntjes                                                                                                                                         |
| 2        | en andere extras zullen ook in rekening gebracht worden qua prijs.                                                                                                               |



|      |                                                                                                                                     |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6120 | Liever nemen geen, of minimum, of meest goedkope extras voor comfort en niet bezuinigen op de veiligheid.                           |
| 6100 | Dus veiligheid 6 en comfort 4.                                                                                                      |
| 6110 | Dus de veiligheid is belangrijker dan de comfort.                                                                                   |
| 8202 | Busjes zijn behoorlijk dezelfde qua criteria                                                                                        |
| 3110 | en in onze land zijn ze uiteindelijk toe gekomen aan conclusie dat comfort er ook belangrijk is geworden.                           |
| 8202 | En uiteraard er zijn veel nieuws over busjes die over de kop gaan en veel levens verloren worden.                                   |
| 6110 | Dus vandaar dat veiligheid en comfort bijna gelijk gewaardeerd zijn.                                                                |
| 6112 | Ze zijn gewoon even belangrijk                                                                                                      |
| 6212 | en we kunnen niet te veel bezuinigen op comfort.                                                                                    |
| 3211 | Het is niet belangrijk of het voor de buitenlanders of eigen mensen is,                                                             |
| 3111 | iedereen wilt meer comfort hebben.                                                                                                  |
| 2    | Veiligheid voor mij is het feit dat de busje maximaal zekerheid belooft voor vervoeren van mensen,                                  |
| 2    | die busje valt dan niet uit elkaar en ziet er ook goed uit.                                                                         |
| 2    | Meeste mensen kan je nu niet langer overtuigen uitsluitend met de uiterlijke vertoningen                                            |
| 2    | en ze denken niet meteen dat een goed automerk meteen veiligheid garandeert.                                                        |
| 3111 | Ik wil niet bezuinigen op de veiligheid                                                                                             |
| 3211 | omdat anders moet de organisatie veel kosten maken in het geval van een ongeluk.                                                    |
| 3110 | Volk is zeker meer op de comfort gericht.                                                                                           |
| 93   | Organisatie wilt uiteraard bezuinigen op alles                                                                                      |
| 93   | maar dat kan niet vanwege dat er potentieel veel verlies geleden zal kunnen worden.                                                 |
| 93   | Ik zal de directie overtuigen dat de gewicht is goed verdeeld door wijzen naar hun persoonlijke keuzes voor hun persoonlijke auto's |
| 6110 | Op onze wegen de veiligheid is erg belangrijk,                                                                                      |
| 6111 | maar het mag niet gaan ten koste gaan van comfort,                                                                                  |
| 6211 | het zal gewoon niet conform zijn aan de eisen van de nieuwe klant.                                                                  |
| 2    | Comfort is iets wat in opkomst is.                                                                                                  |
| 94   | Weet ik niet .                                                                                                                      |
| 6100 | ik ga toch voor de verdeling als 6 en 4.                                                                                            |



| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 3     |
| 2                    | 8     |
| 74                   | 2     |
| 93                   | 4     |
| 94                   | 1     |
| 3110                 | 3     |
| 3111                 | 6     |
| 3201                 | 1     |
| 3211                 | 8     |
| 6100                 | 2     |
| 6102                 | 1     |
| 6110                 | 3     |
| 6111                 | 3     |
| 6112                 | 1     |
| 6120                 | 1     |
| 6211                 | 4     |
| 6212                 | 3     |
| 8202                 | 2     |
| Grand Total          | 56    |



Respondent: 05 – Alexej (Ljesha)

| Codering | Tekst                                                                                                                                   |
|----------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Nu gaan we hardop denken.                                                                                                               |
| 1        | We moeten voor een gegeven organisatie "Taksi" een keuze maken...                                                                       |
| 1        | belangrijkheid van comfort en veiligheid aangeven                                                                                       |
| 2        | Zo, als ik het goed begrijp, de veiligheid wordt hier uitgedrukt in een aantal airbags,                                                 |
| 2        | aantallen zit plekken in de busjes die... hmm .                                                                                         |
| 2        | Dus, als er te veel mensen in zo een busje zitten, en dus is er niet <i>genoeg plek over voor de bagage</i>                             |
| 3211     | En daardoor moet er bagage tussen de passagiers komen te staan, dus het komt in de weg staan voor de mensen,                            |
| 3111     | en het komt dan ten koste van de comfort en ook voor de veiligheid.                                                                     |
| 3212     | Dan is het gewoon onacceptabel en dus...                                                                                                |
| 1        | de juiste verhouding tussen het comfort en de veiligheid is belangrijk                                                                  |
| 6110     | maar toch is comfort belangrijker.                                                                                                      |
| 6111     | We kiezen voor meer comfort,                                                                                                            |
| 2        | en dan is het verzekerd dat er genoeg ruimte voor alle mensen is,                                                                       |
| 2        | en de bagage staat dan ook op zijn plaats                                                                                               |
| 6211     | en vormt zodanig geen gevaar.                                                                                                           |
| 8101     | De busjes zijn toch van dezelfde klasse...                                                                                              |
| 3110     | en dus ben ik voor om de nadruk te maken op het grotere ruimte voor bagage                                                              |
| 6102     | en daarom kiezen we voor het comfort.                                                                                                   |
| 6211     | Uiteraard moet er dan niet al te snel gereden worden. .                                                                                 |
| 6110     | en zitcomfort is zeker verkozen boven veiligheid.                                                                                       |
| 6211     | Maar het is ook een taxi en hun (klanten) rijden naar een vliegveld.                                                                    |
| 6212     | En daarbij nog... ze (klanten) kiezen bewust voor een ruime busje... voor zichzelf, .                                                   |
| 6112     | en die mensen willen ook het liefst comfort, ze zien het als een voornamelijk vereiste                                                  |
| 6112     | Uiteraard ben ik wel verantwoordelijk voor de mensen en hun veiligheid,                                                                 |
| 94       | maar ik vind dat toch, grof gezegd .                                                                                                    |
| 3212     | standaard reisjes binnen, of in de buurt van Moskou, zijn niet zo gevaarlijk, de wegen zijn toch redelijk goed en dat kan wel prima zo. |
| 3211     | De wegen zijn recent nog heel goed opgeknapt                                                                                            |
| 3212     | En uiteraard verkiezen de mensen de busje als vervoermiddel boven de metro, ze willen ook wat extra betalen,                            |
| 3112     | en wel voor de comfort.                                                                                                                 |
| 2        | Als je de metro neemt dan ga je voor de veiligheid...                                                                                   |



|      |                                                                                                                                                 |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6221 | de metro is wel erg veilig en dus willen mensen blijkbaar meer comfort                                                                          |
| 6111 | en die moeten ze vooral krijgen                                                                                                                 |
| 6121 | Veiligheid moet dan een mindere rol spelen                                                                                                      |
| 6221 | omdat mensen zijn niet aan het bezuinigen                                                                                                       |
| 6111 | en dat is een teken dat ze wel comfort willen hebben.                                                                                           |
| 6100 | Het is wel zo dat de veiligheid en comfort niet in verhouding moeten gezien worden als 9 en 1 of 8 en 2, nee, maar ik neem maar een 7 en een 3. |
| 6112 | Mensen kiezen voor de busje, (dus) voor het gemak en het comfort...                                                                             |
| 6212 | en niet omdat ze met een auto niet bij een ongeluk betrokken willen worden.                                                                     |
| 6112 | Dus er moet uiteindelijk gekozen worden voor het comfort boven de veiligheid.                                                                   |
| 6211 | De busjes zijn bedoeld voor vervoer van mensen op de straten van Moskou en op de snelweg verbindende Moskou en Sjeremetjevo.                    |
| 6211 | De wegen zijn van een goede kwaliteit en daardoor kansen op de ongelukken zijn zeer verminderd                                                  |
| 6111 | dus daarom moeten we kiezen voor het comfort boven de veiligheid.                                                                               |
| 6110 | Omdat we een accent moeten leggen op het comfort , voor de mensen die kiezen ook voornamelijk voor het comfort                                  |
| 6110 | en we moeten ze geven wat ze willen.                                                                                                            |

| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 4     |
| 2                    | 6     |
| 94                   | 1     |
| 3110                 | 1     |
| 3111                 | 1     |
| 3112                 | 1     |
| 3211                 | 2     |
| 3212                 | 3     |
| 6100                 | 1     |
| 6102                 | 1     |
| 6110                 | 4     |
| 6111                 | 4     |
| 6112                 | 4     |
| 6121                 | 1     |
| 6211                 | 5     |
| 6212                 | 2     |
| 6221                 | 2     |
| 8101                 | 1     |
| Grand Total          | 44    |



Respondent: 06 – Zjanna

| Codering | Tekst                                                                                            |
|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 91       | Nou , wat kan ik kiezen ..                                                                       |
| 1        | en dan zoals het comfort en de veiligheid.                                                       |
| 6112     | Zoals de comfort , comfort is echt belangrijk. , maar veiligheid is ,                            |
| 6212     | deze soort formule... dat ik ook dan in zo een busje zal gaan zitten                             |
| 6212     | Omdat ik voor mijn gezondheid en mijn leven. , en ,                                              |
| 6212     | dat ik maar een keer ergens naar toe moet rijden?                                                |
| 6111     | Uiteraard is het zo, dat ik waarschijnlijk zal gekozen hebben voor de veiligheid,                |
| 6211     | omdat het is het belangrijkste , is voor de "levensfunctie" van een mens                         |
| 2        | Zie je, comfort is iets momenteel/tijdig,                                                        |
| 3201     | je hebt er naar toe gereden en uitgestapt...                                                     |
| 6110     | en veiligheid op de weg is meest optimale variant.                                               |
| 74       | Zo is dat.                                                                                       |
| 94       | Nou , , wat , ik kan ze niet vergelijken. , maar kijk toch,                                      |
| 8201     | deze busje heeft een soort antislip. , dat is al goed ..                                         |
| 3201     | omdat meestal is er ijsglad ,                                                                    |
| 2        | dat is antislip ..                                                                               |
| 2        | vorm van de wielen... en dat is de veiligheid.                                                   |
| 3201     | In principe heb je allerlei verschillende elektro-systemen die het busje helpen besturen,        |
| 3201     | maar je hebt daarin ook storingen. , ,                                                           |
| 2        | Maar, en je hebt ook mechanische schakelen en je hebt automaat...                                |
| 4111     | maar mechaniek , waarom is die beter ,                                                           |
| 4211     | je kan zelf voorzorgen om tot een stilstand te komen... van de auto ,                            |
| 4211     | als niet met behulp van de rem                                                                   |
| 4211     | dan in ieder geval met de hulp van de versnellingsbak ,                                          |
| 4211     | maar met de automaat, als de automaat buiten werking getreden is,                                |
| 4211     | dan kan je niet meer de auto tot stilstand brengen.                                              |
| 91       | Nou , comfort...                                                                                 |
| 3122     | nou, de auto matjes... zijn niet zo zeer belangrijk...                                           |
| 3222     | omdat , ik denk niet dat voor de passagiers erg belangrijk is om de matjes in de auto te hebben. |
| 6211     | Ze gaan naar een vliegveld toe. ,                                                                |
| 6111     | Voor hun zijn dan en veiligheid en comfort ook belangrijk...                                     |
| 3122     | maar ik denk dat zonder de matjes op de vloer van een auto ,                                     |
| 3222     | dat kan iedereen missen ,                                                                        |
| 3111     | en de gewone stoelen zijn ook altijd standaard met leuning,                                      |
| 3211     | dat heeft bijna ieder normale auto ..                                                            |



|      |                                                                                                                                 |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8202 | <del>misschien ook in deze normale busjes..</del>                                                                               |
| 8202 | en dat afhangt van de klasse van die busjes                                                                                     |
| 3201 | en van de tijdsduur van de rit.                                                                                                 |
| 2    | Dan ook bijvoorbeeld de tijdsduur van de rit. ..                                                                                |
| 2    | <del>tijd die verloren is om naar de vliegveld te komen...</del>                                                                |
| 3202 | Bijvoorbeeld als ik zelf naar de vliegveld ging                                                                                 |
| 8101 | <del>dan sowieso zal ik zo een busje bestellen...</del>                                                                         |
| 3211 | maar de andere zullen ook die busje bestellen,                                                                                  |
|      | en de ene woont in de ene wijk en de andere in de andere wijk en in de andere deel van de stad.                                 |
| 963  | <del>En vanzelfsprekend is dat vanuit de overweging dat bijvoorbeeld. .. als ik het meest dichterbij (bij vliegveld) woon</del> |
| 3111 | dan is het logisch dat hij eerst de andere zal ophalen en dan pas mij komt op te halen op de weg naar de bestemmingsplaats.     |
| 3211 | Want hij zal niet eerst mij komen ophalen en dan met mij samen de hele stad doorrijden .                                        |
| 3211 | <del>maar eerst haalt hij de andere mensen op, en dan komt die mij ophalen .</del>                                              |
| 75   | dat is logisch.                                                                                                                 |
| 2    | Nou en de prijs . en de prijs .                                                                                                 |
| 3212 | in principe als ik tevreden ben met alles... met de veiligheid. . comfort .                                                     |
| 3212 | alles wat ik nodig heb...                                                                                                       |
| 3212 | <del>en op alles waar ik op kan rekenen. ..</del>                                                                               |
| 3112 | <del>dan de prijs.. ik denk dat die kan dan wat hoger zijn ..</del>                                                             |
| 3112 | <del>niet zo heel erg hoog...</del>                                                                                             |
| 3111 | <del>maar nee toch wel aardig hoger...</del>                                                                                    |
| 3211 | omdat ik heb veel bagage en ik hoef niet met de metro van ene overstap naar de andere .                                         |
| 3211 | en ik ga zitten,                                                                                                                |
| 3212 | <del>en kan comfortabel mijn zitplek bereiken ..</del>                                                                          |
| 3211 | ik word opgehaald. ik weet dat ik wordt opgehaald .                                                                             |
| 3212 | de enige is... ik ga vanuit dat ik vaak met die bedrijf reis.                                                                   |
| 3211 | Ik ben er zeker van,                                                                                                            |
| 3211 | maak er regelmatig gebruik van,                                                                                                 |
| 3211 | en ik weet dat ik kom er en ze zijn er,                                                                                         |
| 3211 | <del>en ik vertrek dan bijna meteen .</del>                                                                                     |
| 2    | <del>het is comfort...</del>                                                                                                    |
| 3112 | <del>bijvoorbeeld ik dan... wat is voor mij ook erg belangrijk...</del>                                                         |
| 3212 | Kijk ik ben net geland, teruggekomen van een zakenreis of zo,                                                                   |
| 3212 | <del>en ik wil niet blijven zitten in een busje. ..</del>                                                                       |
| 3212 | blijven uren lang zitten, wachtend totdat die helemaal gevuld is...                                                             |
| 3211 | <del>totdat iedereen is klaar met de alle douane zaken en met hun bagage...</del>                                               |
| 3212 | ik zal dan moeten zitten en wachten,                                                                                            |



|      |                                                                                                                      |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8101 | nee, dan ga ik even snel met de bus naar de metro                                                                    |
| 8101 | en dan een taxi nemen of gewoon de metro pakken.                                                                     |
| 3201 | Maar kijk, het ligt ook aan de bagage en zo...                                                                       |
| 3201 | als ik maar aangekomen ben met een kleine tasje                                                                      |
| 8101 | dan kan ik gewoon met de metro, hoor.                                                                                |
| 3111 | Inhoud/ruimte in de busje. . voor de bagage is ook belangrijk..                                                      |
| 3211 | dat ik er aankom en lekker kan gaan zitten .                                                                         |
| 3211 | zonder allerlei spullen tussen mijn benen..                                                                          |
| 2    | maar het is dan vooral de veiligheid,                                                                                |
| 3211 | stel voor dat die busje hard gaat remmen en ik niet zo goed zit.                                                     |
| 3211 | Ik kan vallen en zo...                                                                                               |
| 3212 | stel eens voor, ik kan met mijn benen er niet bij de grond, en dan kan het gevaarlijk zijn en dat vanwege de koffer. |
| 6101 | En vanzelfsprekend is dat de veiligheid die dan samen gaat met comfort,                                              |
| 6211 | dan zit ik ook zoals het hoort,                                                                                      |
| 6211 | goede positie voor de ruggengraat en zo en mijn benen ..                                                             |
| 6212 | ik zit dan lekker.                                                                                                   |
| 2    | Het zijn en het comfort en de veiligheid.                                                                            |
| 3110 | Er moeten extra aparte plekken zijn voor de bagage                                                                   |
| 3110 | en... iedereen moet ook af en toe makkelijk kunnen uitstappen,                                                       |
| 3110 | en de bewegingen van de passagiers mogen niet belemmerd worden .                                                     |
| 3110 | en ze moeten ook goed en makkelijk bij de bagage kunnen komen.                                                       |
| 3110 | Men stapt uit, pakt zijn bagage en de bestuurder stapt even uit...                                                   |
| 94   | Dus... O ja!                                                                                                         |
| 8102 | en uiteraard, als ik een eigen auto heb dan ga ik niet ermee naar de vliegveld...                                    |
| 3202 | Met al die spanning en zo...                                                                                         |
| 3201 | Maar het ligt ook aan de tijd van de vertrek en zo .                                                                 |
| 3201 | en in Moskou weet je het wel. . in onze megapolis. .                                                                 |
| 3202 | Maar ik kan het ook niet zo goed vertrouwen.                                                                         |
| 3202 | Als ik het wel kon vertrouwen, misschien wel.                                                                        |
| 3202 | Maar kijk, ik kan ook helemaal moe uit kort durende zakkenreis komen en dan ben ik ook wel moe.                      |
| 3112 | Het is dan verstandiger om opgehaald te worden.                                                                      |
| 3212 | Dan is het voor mij en veiliger en comfortabeler.                                                                    |
| 3212 | Kan ik lekker dan gaan slapen.                                                                                       |
| 962  | Voor de passagiers die geen auto hebben. .                                                                           |
| 962  | Nou die hebben eigenlijk geen andere keus                                                                            |
| 962  | en als ze weten dat de prijs en de veiligheid en de comfort geweldig zijn ..                                         |
| 962  | nou dan kiezen ze er zeker voor!                                                                                     |
| 8201 | Ten als die busjes populair zijn...                                                                                  |
| 3201 | Je gaat zitten en als een beschaafde mens gereden wordt naar de vliegveld.                                           |



|      |                                                                                                           |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 91   | Wat betreft het comfort en de veiligheid .                                                                |
| 6102 | Ik geef het comfort een 4 en de veiligheid dan een 6.                                                     |
| 6232 | Omdat het is maar een uur voor mij...                                                                     |
| 6232 | ik heb geen eettafeltjes en tv nodig.                                                                     |
| 3112 | Er is dan wel een comfortabele stoel en een proper bagage plek,                                           |
| 3212 | iedereen is toch diep verzonken in zijn gedachten.                                                        |
| 3211 | En ook met de tijd en zo en verkeer op de wegen.                                                          |
| 6231 | En ik denk dat de bestuurder is toch verantwoordelijk voor de mensen die vervoerd worden en zo.           |
| 6231 | En bedrijf' wilt natuurlijk geen klanten verliezen ..                                                     |
| 963  | en klanten aantrekken door allerlei reclame via internet sms, flyers en zo.                               |
| 963  | Maar natuurlijk een goede bedrijf heeft geen reclame nodig meer.                                          |
| 6231 | En bestuurder moet van alles weten, extra andere routes kennen, weten welke snelheid verstandig is en zo. |
| 6121 | Nou comfort is voor de meerderheid van mensen niet zo belangrijk,                                         |
| 6221 | omdat . nou omdat mensen willen leven ..                                                                  |
| 6122 | Comfort is dan overbodig...                                                                               |
| 6222 | die matjes en zo. , wie wilt ze hebben .                                                                  |
| 6111 | Meest belangrijkste voor de mens is toch veiligheid.                                                      |
| 6211 | We hebben maar een leven en niet meer.                                                                    |
| 3122 | En het maakt toch niet uit hoe de zitjes bekleed zijn,                                                    |
| 3222 | nou ik zal het uiteraard prettig vinden, natuurlijk.                                                      |
| 3201 | Maar het maakt mij niet uit als die zitje maar lekker zit                                                 |
| 3201 | en bagage op zijn plek is,                                                                                |
| 3201 | niets gaat open en verloren .                                                                             |
| 3201 | en een deskundige bestuurder en zo.                                                                       |
| 3201 | Je wordt geholpen en zo.                                                                                  |
| 2    | Voor de veiligheid moeten er extra voorzieningen getroffen worden, gordels of zo.                         |
| 94   | Nou, wat kan ik zeggen...                                                                                 |
| 6111 | veiligheid is ook eigenlijk gelijk aan de comfort,                                                        |
| 6211 | ik ga in een lekkere zitje zitten en dan is het ook veilig!                                               |
| 74   | Dus het moet zo zijn.                                                                                     |
| 8201 | Wat betreft merk of geen merk .                                                                           |
| 8201 | Kwestie van de naam, en dat kost dan wat.                                                                 |
| 8201 | En misschien is het inhoud niet eens zo veel meer dan van een busje van een mindere merk.                 |
| 8201 | Naam is niet alle belangrijkste,                                                                          |
| 6110 | maar wel de veiligheid en het comfort.                                                                    |



| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 1     |
| 2                    | 11    |
| 74                   | 2     |
| 75                   | 1     |
| 91                   | 3     |
| 94                   | 3     |
| 962                  | 4     |
| 963                  | 3     |
| 3110                 | 5     |
| 3111                 | 4     |
| 3112                 | 5     |
| 3122                 | 3     |
| 3201                 | 15    |
| 3202                 | 5     |
| 3211                 | 18    |
| 3212                 | 13    |
| 3222                 | 3     |
| 4111                 | 1     |
| 4211                 | 5     |
| 6101                 | 1     |
| 6102                 | 1     |
| 6110                 | 2     |
| 6111                 | 4     |
| 6112                 | 1     |
| 6121                 | 1     |
| 6122                 | 1     |
| 6211                 | 6     |
| 6212                 | 4     |
| 6221                 | 1     |
| 6222                 | 1     |
| 6231                 | 3     |
| 6232                 | 2     |
| 8101                 | 4     |
| 8102                 | 1     |
| 8201                 | 6     |
| 8202                 | 2     |
| Grand Total          | 146   |



Respondent: 07 – Wasja

| Codering | Tekst                                                                                                      |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 91       | O.k. Waarmee moeten we beginnen...                                                                         |
| 91       | We moeten waarschijnlijk voor het begin.                                                                   |
| 1        | Nou als ik een manager ben,                                                                                |
| 1        | dan heb ik bepaalde verantwoordelijkheden en ben ik ergens voor verantwoordelijk.                          |
| 3202     | Dus als bijvoorbeeld een mens in die busje valt.                                                           |
| 3201     | nou zich kapot breekt, krijgt een trauma, een bepaalde schade,                                             |
| 3201     | dan kan die waarschijnlijk naar de rechter kunnen stappen en... het bedrijf aanklagen.                     |
| 3202     | Dan is het allemaal niet goed doordacht en zo.                                                             |
| 2        | Maar de veiligheid is ook volgens mij afhankelijk van de bestuurder,                                       |
| 3201     | goed, als de bestuurders niet de hele dag doorwerken, als het hun enige werk is en zo.                     |
| 3202     | Ze zijn dan niet moe en hebben een goede reactie.                                                          |
| 6110     | Ik denk dat van de veiligheid veel afhangt                                                                 |
| 6100     | en ik zal een 8 aan geven.                                                                                 |
| 962      | En nu over de klanten.                                                                                     |
| 6212     | waarbij velen die hun auto niet willen ergens achterlaten.                                                 |
| 6212     | en meerderheid zijn toch zonder auto of met te veel bagage.                                                |
| 6112     | en ze willen het dan meer comfortabel hebben dan in de metro.                                              |
| 2        | Maar in de metro is er eigenlijk geen comfort.                                                             |
| 2        | De enige comfort daar is een aantal zitplekken, en dat is daar ook de enige vereiste,                      |
| 2        | dus wat je nodig hebt zijn dan de zitplekken,                                                              |
| 2        | passagier gaat er lekker in zitten en uit het raampje kijken,                                              |
| 2        | en de bagage ruimte.                                                                                       |
| 2        | dat je daar iets in kan stoppen en zodat mens niet alles aan zijn handen heeft.                            |
| 2        | Dat is dan comfort.                                                                                        |
| 2        | Het is volgens mij dan genoeg om de vervoer proces met een busje comfortabel te maken.                     |
| 2        | Een mens gaat er lekker zitten                                                                             |
| 2        | en niet tussen de enorme tassen.                                                                           |
| 2        | Het is dan voldoende dat een mens er comfort ervaart.                                                      |
| 6100     | Daarvoor zijn die 2 punten genoeg.                                                                         |
| 2        | En veiligheid. De veiligheid van ieder van de passagiers is gelijk aan de veiligheid van het bedrijf zelf. |



|      |                                                                                                                      |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6201 | Omdat passagiers . als er niets passagiers overkomt dan overkomt er niets het bedrijf.                               |
| 6201 | Als iedereen is tevreden                                                                                             |
| 6202 | dan kan niemand bedrijf naar de rechter slepen en veel geld eisen.                                                   |
| 95   | En je kan er veel geld opeisen!                                                                                      |
| 2    | Veiligheid is een graadmeter voor bescherming...                                                                     |
| 2    | graadmeter van de bescherming van de passagiers.                                                                     |
| 2    | Passagiers is niet iemand die daar maar zit en rijdt                                                                 |
| 2    | maar ook iemand die instapt en uitstapt.                                                                             |
| 3201 | Hij moet binnenkomen en zich niet bezeren aan de deur                                                                |
| 3201 | en uitkomen niet midden op de snel weg.                                                                              |
| 2    | Dus, veiligheid niveau, ik had het omschreven als graad...                                                           |
| 2    | maar dan niveau van veiligheid is ook afhankelijk van de staat van de auto                                           |
| 2    | en natuurlijk ook van de bestuurder!                                                                                 |
| 8201 | Als hij niet zo heel erg ervaren is en de regels niet kent of zo, dan maakt het niet uit wat voor een auto het is.   |
| 2    | Een determinant van de veiligheid is dan ook de bestuurder, en eigenlijk een samenspel tussen de auto en bestuurder. |
| 2    | En comfort is wanneer je krijgt wat je wilt.                                                                         |
| 95   | Denk ik.                                                                                                             |
| 2    | Je krijgt het zonder moeilijkheden,                                                                                  |
| 2    | je belt en zegt: ik moet er zijn op die tijdstip.                                                                    |
| 2    | Je gaat er zitten en je komt er op tijd,                                                                             |
| 94   | dat is voor mij de alle belangrijkste!                                                                               |
| 2    | Meeste zullen wel denken dat comfort is zoiets als armleuningen en zo,                                               |
| 2    | dat je zit op een stoel met een massagefunctie.                                                                      |
| 2    | Maar nee, voor mij is het gewoon dat er iets wordt beloofd en die belofte wordt netjes nagekomen.                    |
| 2    | Dus de technische aspect van de veiligheid en zo, dat er niet iets kapot gaat .                                      |
| 2    | dan gaat het ook gauw het comfort vormen.                                                                            |
| 6112 | Daarom schat ik die veiligheid zo hoog in                                                                            |
| 6212 | omdat van de veiligheid ook de comfort afhangt.                                                                      |
| 2    | Veiligheid kunnen we ook zien in de zin van de technische karakteristieken,                                          |
| 2    | zoals hoogte van de salon, antiblok....                                                                              |
| 2    | dat de auto mag niet over de kop kan gaan.                                                                           |
| 2    | Gordels ook, en zo voort...                                                                                          |
| 2    | bescherming van de salon en soortgelijke technische middeltjes.                                                      |
| 3212 | Maar het hangt ook veel van de bestuurder af, hoor.                                                                  |
| 3211 | Ook maakt het uit waar we rijden,                                                                                    |
| 3211 | op welke wegen en zo, is dat een snelweg of kleinere straatjes.                                                      |



|      |                                                                                                             |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3211 | Wij gaan naar de Sjeremetjevo en dan heb je van de beide                                                    |
| 8201 | en daarom moeten we iets gemiddelds aan een auto uitzoeken.                                                 |
| 91   | We pakken dan apart voor de veiligheid 10 punten schaal                                                     |
| 91   | en dan bedenken kleinere criteria                                                                           |
| 91   | en aan de hand daarvan gaan beoordelen en redeneren voor de directie.                                       |
| 3111 | Zoals inbouwen van een snelheidslimiet voor de bestuurder.                                                  |
| 3211 | Omdat ik ben dan als manager verantwoordelijk, en iemand anders rijdt toch.                                 |
| 4102 | Snelheidslimiet geef ik dan 4 punten                                                                        |
| 4231 | omdat het is mijn zekerheid.                                                                                |
| 4231 | Dan ben ik blij en rustig.                                                                                  |
| 4102 | De rest van zogenaamde verplichte, vanzelfsprekende vereiste zoals ABS, gordels en zo geef ik dan 4 punten. |
| 4231 | Het hoort allemaal bij elkaar                                                                               |
| 4231 | maar het is dan een soort systeem en niets daar aan mag ontbreken.                                          |
| 4231 | Als er maar iets ontbreekt dan mogen die 4 punten niet toegekend worden.                                    |
| 4231 | De laatste twee punten wil ik toch aan de bestuurder verbinden ...                                          |
| 4231 | en aan automonteurs, die heb je daar ook ..                                                                 |
| 2    | zodat bestuurder zegt zelf wat er bij hem echt niet mag ontbreken                                           |
| 3110 | om veiligheid te kunnen waarborgen.                                                                         |
| 2    | En de automonteurs ..                                                                                       |
| 2    | Ze moeten bepalen hoe ze de auto het liefst in elkaar willen hebben...                                      |
| 3210 | Niet al te ingewikkeld zodat alles kan gemakkelijk gecontroleerd worden                                     |
| 3210 | en snel opgeknapt worden als het nodig is.                                                                  |
| 2    | En comfort wordt dan misschien ook als een aparte categorie genomen.                                        |
| 6100 | Die 2 punten.                                                                                               |
| 2    | Maar toch, kijk... comfort is een beetje vaag.....                                                          |
| 94   | en ik vind het toch lastig.                                                                                 |
| 2    | En wat het gemak betreft,                                                                                   |
| 2    | nou ja gemakkelijke stoel dan                                                                               |
| 2    | en zekerheid dat alles prima verloopt.                                                                      |
| 6100 | Ok, ik hou het bij die twee punten                                                                          |
| 4100 | en ene geef ik die gemakkelijk stoel eis                                                                    |
| 4100 | en de andere dus als krijgen wat je wilt.                                                                   |



| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 2     |
| 2                    | 43    |
| 91                   | 5     |
| 94                   | 2     |
| 95                   | 2     |
| 962                  | 1     |
| 3110                 | 1     |
| 3111                 | 1     |
| 3201                 | 5     |
| 3202                 | 3     |
| 3210                 | 2     |
| 3211                 | 4     |
| 3212                 | 1     |
| 4100                 | 2     |
| 4102                 | 2     |
| 4231                 | 7     |
| 6100                 | 4     |
| 6110                 | 1     |
| 6112                 | 2     |
| 6201                 | 2     |
| 6202                 | 1     |
| 6212                 | 3     |
| 8201                 | 2     |
| Grand Total          | 98    |



Respondent: 08 – Katja

| Codering | Tekst                                                                                                                                                                      |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 94       | Ok, duidelijk.                                                                                                                                                             |
| 3211     | Als we puur moeten nadenken over vervoer binnen Moskou,                                                                                                                    |
| 3111     | dan is de veiligheid heel belangrijk,                                                                                                                                      |
| 3211     | omdat er heel erg veel auto ongelukken gebeuren, erg veel.                                                                                                                 |
| 3211     | Heel erg veel ongemakken . ongemakken in de zin van de kwaliteit van wegen, gladheid op de wegen, of wat weer betreft kan het ook andersom, namelijk heel erg heet worden. |
| 3111     | En eigenlijk comfort is ook heel belangrijk                                                                                                                                |
| 3211     | want de mensen bestellen een busje omdat ze niet willen met de metro gaan                                                                                                  |
| 3111     | en dus willen meer comfort hebben.                                                                                                                                         |
| 6111     | Maar de veiligheid is toch voor mij een belangrijkere aspect,                                                                                                              |
| 6211     | omdat comfortabel rijden en niet de plaats van de bestemming kunnen bereiken is veel erger dan andersom.                                                                   |
| 8202     | Daarbij, zoals ik weet, alle busjes zijn heel erg comfortabel                                                                                                              |
| 2        | omdat er zijn individuele zitplekken                                                                                                                                       |
| 2        | en er is plaats voor de bagage die voor je ook daar geplaatst wordt,                                                                                                       |
| 8202     | dus niet zoiets als in die minibusjes die we hier voor het kortere afstanden hebben rijden maar van die betere busjes.                                                     |
| 6110     | En toch veiligheid moet toch op de eerste plaats staan                                                                                                                     |
| 6100     | in een verhouding van 7 en 3.                                                                                                                                              |
| 91       | Ok, en verder...                                                                                                                                                           |
| 91       | Ik moet nu dus verder .                                                                                                                                                    |
| 2        | Veiligheid voor mij is dat ik in een rustige sfeer,                                                                                                                        |
| 2        | dus van de ene punt naar de andere punt zonder verrassingen kan komen en zo, zoals zonder ongelukken en politie.                                                           |
| 2        | Dus in volledigheid word ik opgehaald en op tijd word ik gebracht naar de plek waar ik wil zijn .                                                                          |
| 2        | Geen scherpe voorwerpen en zo in de bus...                                                                                                                                 |
| 3111     | Uiteraard is de comfort belangrijk                                                                                                                                         |
| 3211     | en de mensen die deze busjes bestellen zijn waarschijnlijk toch redelijk welvarend en ze willen toch op zijn zachts gezegd sjeik vervoerd kunnen worden.                   |
| 8202     | Maar we moeten begrijpen dat die busjes zijn sowieso al min of meer comfortabel                                                                                            |
| 3202     | en als sommige rijkere klanten niemand naast zich willen hebben dan bestellen ze die toch een busje maar gewoon uitsluitend voor zichzelf en zo.                           |
| 2        | Om vrij en gemakkelijk te kunnen rijden.                                                                                                                                   |
| 91       | Maar even over waarom ik de comfort een 3 had gegeven.                                                                                                                     |
| 2        | Voor mij moet er dan een zeer comfortabel zitje zijn                                                                                                                       |



|      |                                                                                                                                                   |
|------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2    | en een redelijke comfortabele leuke interieur,                                                                                                    |
| 2    | zonder vreemde luchtjes,                                                                                                                          |
| 2    | kapotte dingetjes om je heen,                                                                                                                     |
| 2    | en alles moet gewoon netjes zijn.                                                                                                                 |
| 8202 | Onze busjes hier zijn gewoon niet geschikt voor de vervoer van de mensen.                                                                         |
| 3110 | Limit aan wat betreft hoeveelheid mensen in de busje moet goed in de gaten gehouden worden.                                                       |
| 3110 | En geen wachttijden,                                                                                                                              |
| 2    | dus veel busjes,                                                                                                                                  |
| 2    | en goede bestuurders                                                                                                                              |
| 2    | en een goede circulatie ervan.                                                                                                                    |
| 2    | Nou ja het is dan comfort.                                                                                                                        |
| 3222 | Naar mijn mening om van de ene plek naar de andere te komen, zoals naar Sjeremetjevo en terug,                                                    |
| 3122 | heb je niet zo veel comfort nodig.                                                                                                                |
| 6111 | Maar ik geef er toch voorkeur aan de veiligheid                                                                                                   |
| 6211 | omdat je gaat toch of op een reis of snel naar huis, en iedereen is gehaast en kijkt niet zo heel erg nauw. , let niet op de het comfort zo zeer. |
| 6110 | Maar die is toch noodzakelijk,                                                                                                                    |
| 6100 | een 3 dus.                                                                                                                                        |
| 6100 | En aan veiligheid geef ik dan een 7.                                                                                                              |
| 6110 | Het is dan een voornamelijk eis.                                                                                                                  |
| 6111 | Veiligheid voor alles.                                                                                                                            |
| 6211 | Niet dat een mens daar in gaat zitten en denkt: "o God er zijn geen gordels en slechte stoelen, dit wordt een pijnlijke ervaring..."              |
| 3111 | En ook voor de baby's moeten er goede stoelen zijn                                                                                                |
| 3211 | en niet zo dus dat hun moeder die kleine moet de hele tijd vast grijpen.                                                                          |
| 93   | Echter is het zo dat ik niet bang ben dat passagiers overlopen naar de concurrent ,                                                               |
| 3201 | Want mensen zijn toch in haast en willen vooral snel naar de vliegveld ,                                                                          |
| 2    | en als ze iets meer luxe willen... een gewone taxi. , individueel , dat zal dan meer geschikt zijn                                                |
| 8202 | en de busje is toch ook klein beetje bezuinigen en zo.                                                                                            |
| 8202 | En dan komt er toch een goede verzorgde busje voorrijden .                                                                                        |
| 3110 | en die is ook nog dan ontzettend veilig en zo .                                                                                                   |
| 3110 | De busje moet gordels hebben, afstand tussen stoelen, goed dicht sluitende deuren                                                                 |
| 2    | en... ook een bestuurder.. uiterlijk en zo.                                                                                                       |
| 3211 | Optimale weg kunnen vinden en gevaren kunnen omzeilen.                                                                                            |
| 6100 | Dus 7 en 3.                                                                                                                                       |



| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 2                    | 18    |
| 91                   | 3     |
| 93                   | 1     |
| 94                   | 1     |
| 3110                 | 4     |
| 3111                 | 5     |
| 3122                 | 1     |
| 3201                 | 1     |
| 3202                 | 1     |
| 3211                 | 7     |
| 3222                 | 1     |
| 6100                 | 4     |
| 6110                 | 3     |
| 6111                 | 3     |
| 6211                 | 3     |
| 8202                 | 6     |
| Grand Total          | 62    |



Respondent: 09 – Andrej

| Codering | Tekst                                                                                                                                          |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6211     | Als een bedrijf die bezig is met het vervoeren van passagiers ...                                                                              |
| 6211     | werkt met cliënten, levenden mensen...                                                                                                         |
| 6211     | moet het, , als die wilt creëren van een bepaalde imago                                                                                        |
| 6211     | en verder een vraag van de markt kunnen opvangen,                                                                                              |
| 6111     | die moet meer voor de veiligheid dan voor de comfort doen en zo, . Nou ten eerste omdat...                                                     |
| 6111     | natuurlijk veiligheid!                                                                                                                         |
| 6211     | omdat veiligheid meest belangrijke (belangrijkste) vereiste is,                                                                                |
| 6121     | comfort kan dus op tweede plaats gezet worden.                                                                                                 |
| 2        | Veiligheid is wanneer een mens gaat zitten in de auto en zal weten, en voelen zich veilig.                                                     |
| 2        | Dat in het geval van een ongeluk in de auto zijn bepaalde middelen aanwezig die voorzorg bieden in het geval van pech.                         |
| 6211     | Misschien zijn ze te hoog van prijs                                                                                                            |
| 6211     | en gaan ten koste van comfort,                                                                                                                 |
| 6211     | maar de einddoel van de reis zal sneller en doeltreffende bereikt worden.                                                                      |
| 74       | Als je rustig rijdt kom je verder (uitdrukking), ..                                                                                            |
| 95       | Dat is mijn mening en ik kan het niet te veel uitleggen en zo...                                                                               |
| 95       | Sjeremetjevo, . is meest gevaarlijke snelweg en zo ..                                                                                          |
| 6111     | Garantie van/voor de veiligheid (is essentieel).                                                                                               |
| 6211     | Natuurlijk ga je niet vertellen dat het gevaarlijk is als je die auto koopt, .                                                                 |
| 93       | De leiding van het bedrijf moet voor zichzelf goed alles vaststellen, .                                                                        |
| 93       | als ze veiligheid garanderen en weten niet of het echt veilig is...                                                                            |
| 93       | en in het geval van, , hoe moeten ze verder, . als het misgaat, zich verantwoorden?                                                            |
| 93       | En als ze garanderen (veilig) vervoer proces wetend dat het busje is erg veilig                                                                |
| 93       | dan is het voor hun beter en voor de klanten en zo ook, .                                                                                      |
| 2        | Ok, ok, met behulp van de statistieken kunnen ze opletten op technische dingen, vereisten in verband met het veiligheid en zo die vaststellen. |
| 2        | Voor de technische karakteristieken die veiligheid vergroten en garanderen en zo.                                                              |
| 2        | Welke heb je daar...                                                                                                                           |
| 2        | Nou zoals de gordels, airbags, plaatsing van de zit plekken in de salon, plaatsing en plekken voor de bagage in de salon ..                    |
| 4121     | Als in die busje bijvoorbeeld die zitplekken inklapbaar zijn en daarin plaats komt voor de bagage...                                           |
| 4221     | en in het geval van het botsing of zo komt die bagage op de passagier terecht, .                                                               |



|      |                                                                                                                                                                                                                                               |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3121 | Beter vergeten extra bagage,                                                                                                                                                                                                                  |
| 3121 | en nemen een busje die minder zitplekken heeft,                                                                                                                                                                                               |
| 3111 | maar heeft voor de vervoer van de extra bagage een aparte afdeling. .. voor het plaatsten van het bagage.                                                                                                                                     |
| 3111 | Heel belangrijk is de manier waarop de passagiers en hun plekken zijn verdeeld, geregeld binnen een auto.                                                                                                                                     |
| 3211 | Dat het veilig is.                                                                                                                                                                                                                            |
| 3211 | In het geval van een autopech...                                                                                                                                                                                                              |
| 3211 | als het niet goed genoeg geregeld is dan...                                                                                                                                                                                                   |
| 93   | dus moet je... Moet je onafhankelijke specialisten inschakelen en ze laten beoordelen hoe veilig een voertuig is.                                                                                                                             |
| 6110 | Nou de veiligheid moet sowieso uitsteken boven de comfort..                                                                                                                                                                                   |
| 3122 | Ik zal de comfort achterwege laten...                                                                                                                                                                                                         |
| 3222 | Voor ieder mens is de comfort toch iets anders. .                                                                                                                                                                                             |
| 94   | Ja..                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2    | Wat moet je voorstellen onder comfort voor iemand die gaat met een bus naar het vliegveld?                                                                                                                                                    |
| 3120 | Ik vind dat er een minimum aan de comfort moet zijn.                                                                                                                                                                                          |
| 2    | Het zijn extra karakteristieken..                                                                                                                                                                                                             |
| 2    | Nou het is een minibar,                                                                                                                                                                                                                       |
| 2    | genoeg voor mijn gevoel om lekkere zitjes te plaatsen                                                                                                                                                                                         |
| 2    | en dat er genoeg ruimte is in de salon dat ze makkelijk kunnen binnen komen                                                                                                                                                                   |
| 2    | en niet dat ze boven op elkaar zitten en zo...                                                                                                                                                                                                |
| 6100 | Daar voor heb je aan 2 punten genoeg.                                                                                                                                                                                                         |
| 3111 | En uiteraard aanwezigheid van een airco....                                                                                                                                                                                                   |
| 3111 | uiteraard in een salon aanwezigheid van een airco.                                                                                                                                                                                            |
| 3211 | Niet dat iedereen in de zweet verdrinkt, in de zomer.                                                                                                                                                                                         |
| 3211 | Of niet dat aan iedereen bij het binnenkomst moeten dan 's winters bondjassen uitgedeeld worden.                                                                                                                                              |
| 3211 | En dat aan iedereen bij het binnenkomst wordt in winter bondjassen uitgedeeld worden. elkaar hoofden zitten en zo. voor het plaatst dan zeggen van sorry, jullie zijn wel erg veilig maar de verwarming is weggehaald. Is dat nou comfort...? |
| 3211 | Nou het is eigenlijk min of meer standaard vereiste geworden bij moderne auto's                                                                                                                                                               |
| 3211 | Daar kijkt niemand meer van op ...                                                                                                                                                                                                            |
| 3211 | Iets standards is het wel nu geworden.                                                                                                                                                                                                        |
| 6100 | Twee punten zijn zeker genoeg.                                                                                                                                                                                                                |
| 8201 | Bij de Russische merken...                                                                                                                                                                                                                    |
| 8201 | Daar heb je al genoeg aan 1 punt geven aan de veiligheid en comfort, meer niet .                                                                                                                                                              |
| 3110 | Zitplekken zijn meest belangrijk,                                                                                                                                                                                                             |
| 3110 | ruimte in het salon                                                                                                                                                                                                                           |



|      |                                                                                      |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| 3110 | en aanwezigheid van airco.                                                           |
| 6100 | Dan zijn dat 3 punten voor elke gegeven karakteristiek                               |
| 6100 | en de rest geven aan veiligheid.                                                     |
| 2    | Prestige van een bedrijf is de veiligheid.                                           |
| 962  | Wat is beter als je zegt tegen klant dat het comfortabel is                          |
| 962  | of als je zegt dat het en comfortabel en veilig is?                                  |
| 6111 | ik denk dat tweede is beter.                                                         |
| 6211 | En trouwens, de auto's zijn nu bekend als meest gevaarlijke technologie...           |
| 6211 | Je biedt aan mensen service om mensen te vervoeren.                                  |
| 6211 | Als je maakt van je auto een veilige vervoer middel dan ben je pas een winnaar!      |
| 6232 | Niemand gaat bij het kiezen van een bedrijf statistieken van ongevallen bekijken..   |
| 6232 | Slechte werk zie je altijd en goede werk niet,                                       |
| 6232 | daar denk je simpel niet over na .                                                   |
| 6232 | Als je rekent op de langer termijn overleven en zo.                                  |
| 6232 | Ja in het begin zullen ze dan minder blij zijn met wat minder comfort,               |
| 6232 | maar in het vervolg in een lange concurrentie strijd - win je!                       |
| 6232 | Je moet wel eerlijk zijn hoor.                                                       |
| 6102 | Dus maximum voor comfort een 3 ..                                                    |
| 2    | makkelijke comfortabele zitjes, airco, nou misschien een minibar!                    |
| 2    | Wat kan je dan nog meer bedenken, wat heb je meer nodig?...                          |
| 2    | Het zijn, , comfortabel zijn,...                                                     |
| 2    | Bekijken gemakken en misschien ook nog opletten dat het overzichtelijk en netjes is. |
| 6231 | Als er iets gebeurt .                                                                |
| 6101 | 3 en 7.                                                                              |



| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 2                    | 17    |
| 74                   | 1     |
| 93                   | 6     |
| 94                   | 1     |
| 95                   | 1     |
| 962                  | 2     |
| 3110                 | 3     |
| 3111                 | 4     |
| 3120                 | 1     |
| 3121                 | 2     |
| 3122                 | 1     |
| 3211                 | 9     |
| 3222                 | 1     |
| 4121                 | 1     |
| 4221                 | 1     |
| 6100                 | 4     |
| 6101                 | 1     |
| 6102                 | 1     |
| 6110                 | 1     |
| 6111                 | 4     |
| 6121                 | 1     |
| 6211                 | 12    |
| 6231                 | 1     |
| 6232                 | 7     |
| 8201                 | 2     |
| Grand Total          | 85    |



Respondent: Natasha – 10

| Codering | Tekst                                                                                                                           |
|----------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1        | Mijn mening dus...                                                                                                              |
| 94       | Ik ga nonsens vertellen...                                                                                                      |
| 93       | Bijvoorbeeld wat ik denk, is dat je in het begin niet iets nieuws koopt maar een auto van 2 of 3 jaar .                         |
| 93       | het maakt veel uit voor de prijs... echt veel goedkoper...                                                                      |
| 94       | Daarbij. . moeilijk om te denken...                                                                                             |
| 94       | ik ben gewoon ..                                                                                                                |
| 94       | Klaar .                                                                                                                         |
| 93       | Ik vind dat in het financiële zin, kan je iets oudere auto kopen wat toch redelijk modern is en geschikt om de zakken te doen . |
| 1        | Veiligheid en comfort .                                                                                                         |
| 6110     | Veiligheid komt op de eerste plek vind ik...                                                                                    |
| 6110     | Comfort is bijvoorbeeld ook heel erg belangrijk ...                                                                             |
| 91       | wil ik ook maar de veiligheid gaan bekijken .                                                                                   |
| 3202     | bijvoorbeeld als je in het vliegtuig zit,                                                                                       |
| 3202     | en dan hoor je van alles en denkt: zit daar alles goed in elkaar en valt die ding niet uit elkaar?                              |
| 3202     | En passagiers rijden op onze wegen en worden gereden door onze chauffeurs ..                                                    |
| 3211     | Het is natuurlijk geen business tour .                                                                                          |
| 3211     | maar wil je toch redelijk nette omgeving hebben...                                                                              |
| 3211     | Dat je het prettig vindt en ervaart...                                                                                          |
| 3111     | Comfortabele stoelen en zo .                                                                                                    |
| 3212     | en het hoeft niet aller beste te zijn en zo .                                                                                   |
| 3112     | maar je wilt het toch redelijk netjes hebben .                                                                                  |
| 6100     | 7 en 3 denk ik...                                                                                                               |
| 6100     | of 6 en 4. .                                                                                                                    |
| 3110     | Auto moet hebben een ABS, airbags en gordels of zo.                                                                             |
| 3122     | Hoewel gordels zijn standaard...                                                                                                |
| 3222     | en toch willen sommige vrouwen niet eens gordels om hebben ..                                                                   |
| 3222     | Als er iets gebeurt,                                                                                                            |
| 3222     | en je de gordels niet om hebt, vooral in onze merken auto's ..                                                                  |
| 93       | Bijvoorbeeld kan je passagiers voorliegen                                                                                       |
| 93       | en er kan wel staan dat er airbag in zitten en dat kan wel eens anders zijn ..                                                  |
| 93       | Kan je dan ook voorliegen als je wilt en zo .                                                                                   |
| 93       | Dus misschien dan wel tweedehandsje kopen                                                                                       |
| 93       | en dan heb je ook wel technische dingetjes er in zitten .                                                                       |
| 93       | Het is ook kwestie van wennen,                                                                                                  |



|      |                                                                                         |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 962  | en dan ga ik vanuit dat passagiers zijn niet de aller rijkste                           |
| 962  | <b>en niet jagen</b> naar <b>aller beste en nieuwste</b> . Dan is het zo...             |
| 2    | Comfort is ook <b>de airco</b> en zo...                                                 |
| 91   | Als ik nu moet het beredeneren,                                                         |
| 1    | dan moet ik uiteraard denken aan mijn eigen ervaring .                                  |
| 3212 | Ik wil <b>dan</b> nooit zitten aan de kant van de bus waar de zon schijnt ..            |
| 3112 | Giordijntjes en getinte <b>ramen</b> zijn dan ook wel <b>prettig</b> ...                |
| 93   | Maar ja je kan niet alles hebben.                                                       |
| 3212 | <b>Belangrijkste</b> is dat de klant tevreden is .                                      |
| 3212 | Ze zijn van een midden klasse en je moet het in ieder geval redelijk aanpakken en zo... |
| 3212 | Als ze maar tevreden zijn, die klanten . over comfort en veiligheid .                   |
| 91   | nog een keer ... uiteindelijk .                                                         |
| 94   | ik heb zo veel andere dingen nu in mijn hoofd. ..                                       |
| 3202 | Klanten komen uiteindelijk op de plaats van de bestemming                               |
| 3202 | <b>en dan zijn ze tevreden</b> .                                                        |
| 3202 | Wie gaat er nakijken dat het veilig is .                                                |
| 3202 | <b>chauffeur moet er wel goed in kunnen rijden</b> .                                    |
| 2    | Hoe veilig het is .. dat zie je pas als er iets mis gaat. .                             |
| 2    | Ik zie veiligheid als een soort kwaliteit .                                             |
| 3202 | ik heb zelf een eigen business .                                                        |
| 3202 | <b>en mijn overweging is soortgelijk</b> ...                                            |
| 3112 | O ja, ook hoe de stoelen zijn geplaatst .                                               |
| 3112 | niet te dicht bij elkaar natuurlijk...                                                  |
| 3212 | Ligt er aan hoe <b>het</b> bij concurrenten zit ..                                      |
| 3222 | Als de klant op tijd komt en zo                                                         |
| 3122 | <b>en minder comfortabel heeft gereden</b> . . dat maakt dan niet uit ..                |
| 6102 | Dus uiteindelijk voor veiligheid 7 en comfort 3                                         |
| 6232 | <b>en dan is er een goed resultaat en het is comfortabel genoeg</b> ..                  |



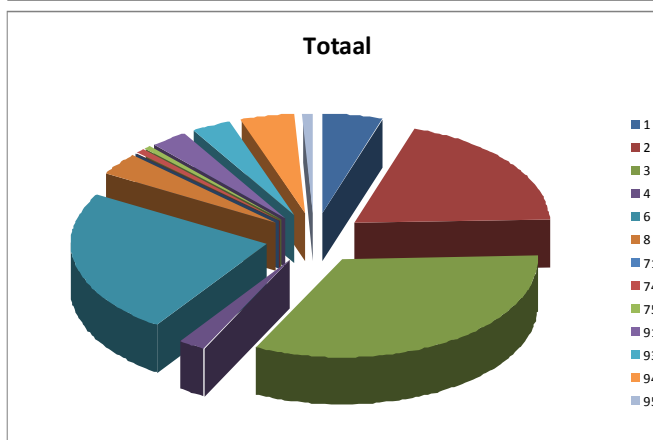
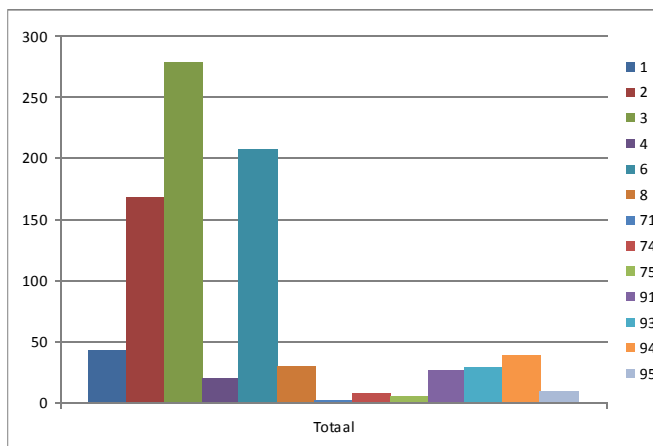
| Count of<br>Codering |       |
|----------------------|-------|
| Codering             | Total |
| 1                    | 3     |
| 2                    | 3     |
| 91                   | 3     |
| 93                   | 10    |
| 94                   | 5     |
| 962                  | 2     |
| 3110                 | 1     |
| 3111                 | 1     |
| 3112                 | 4     |
| 3122                 | 2     |
| 3202                 | 9     |
| 3211                 | 3     |
| 3212                 | 6     |
| 3222                 | 4     |
| 6100                 | 2     |
| 6102                 | 1     |
| 6110                 | 2     |
| 6232                 | 1     |
| Grand Total          | 62    |



## 4 Bijlage D – Draaitabellen en diagrammen fasen

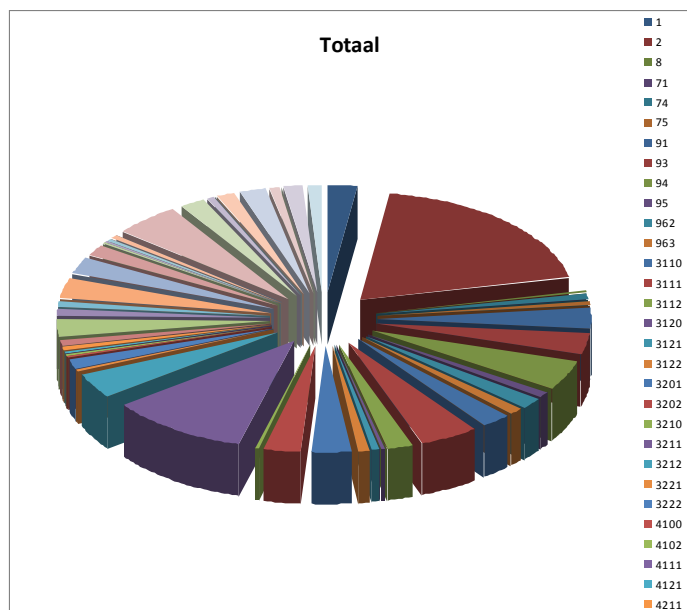
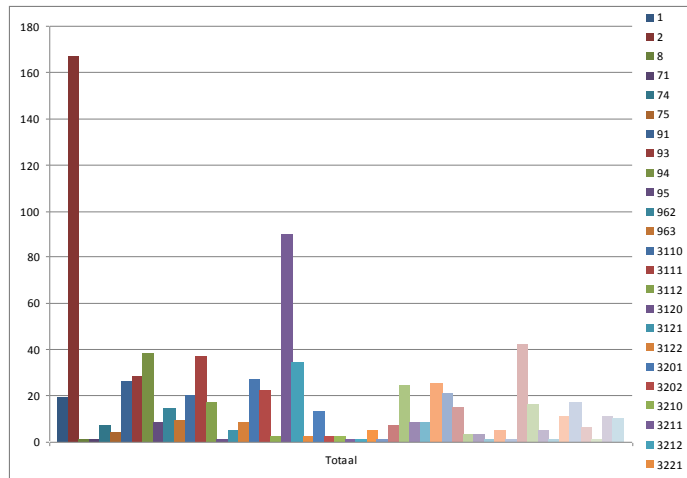
**Draaitabel van voorkomen van hoofdfasen in de 10 experimenten (aantallen en procenten)**

| Count of phases |       |            |
|-----------------|-------|------------|
| phases          | Total | percentage |
| 1               | 42    | 4,92379836 |
| 2               | 167   | 19,5779601 |
| 3               | 278   | 32,5908558 |
| 4               | 19    | 2,22743259 |
| 6               | 206   | 24,1500586 |
| 8               | 29    | 3,39976553 |
| 71              | 1     | 0,11723329 |
| 74              | 7     | 0,82063306 |
| 75              | 4     | 0,46893318 |
| 91              | 26    | 3,04806565 |
| 93              | 28    | 3,28253224 |
| 94              | 38    | 4,45486518 |
| 95              | 8     | 0,93786635 |
| Grand Total     | 853   | 100        |



**Draaitabel van voorkomen van alle fasen in de 10 experimenten (aantallen en procenten)**

| Count of Coding |       |       |            |
|-----------------|-------|-------|------------|
| Codring         | Total | value | percentage |
| 1               | 19    | 19    | 2,2        |
| 2               | 167   | 167   | 19,6       |
| 8               | 1     | 1     | 0,1        |
| 71              | 1     | 1     | 0,1        |
| 74              | 7     | 7     | 0,8        |
| 75              | 4     | 4     | 0,5        |
| 91              | 26    | 26    | 3,0        |
| 93              | 28    | 28    | 3,3        |
| 94              | 38    | 38    | 4,5        |
| 95              | 8     | 8     | 0,9        |
| 962             | 14    | 14    | 1,6        |
| 963             | 9     | 9     | 1,1        |
| 3110            | 20    | 20    | 2,3        |
| 3111            | 37    | 37    | 4,3        |
| 3112            | 17    | 17    | 2,0        |
| 3120            | 1     | 1     | 0,1        |
| 3121            | 5     | 5     | 0,6        |
| 3122            | 8     | 8     | 0,9        |
| 3201            | 27    | 27    | 3,2        |
| 3202            | 22    | 22    | 2,6        |
| 3210            | 2     | 2     | 0,2        |
| 3211            | 90    | 90    | 10,6       |
| 3212            | 34    | 34    | 4,0        |
| 3221            | 2     | 2     | 0,2        |
| 3222            | 13    | 13    | 1,5        |
| 4100            | 2     | 2     | 0,2        |
| 4102            | 2     | 2     | 0,2        |
| 4111            | 1     | 1     | 0,1        |
| 4121            | 1     | 1     | 0,1        |
| 4211            | 5     | 5     | 0,6        |
| 4221            | 1     | 1     | 0,1        |
| 4231            | 7     | 7     | 0,8        |
| 6100            | 24    | 24    | 2,8        |
| 6101            | 8     | 8     | 0,9        |
| 6102            | 8     | 8     | 0,9        |
| 6110            | 25    | 25    | 2,9        |
| 6111            | 21    | 21    | 2,5        |
| 6112            | 15    | 15    | 1,8        |
| 6120            | 3     | 3     | 0,4        |
| 6121            | 3     | 3     | 0,4        |
| 6122            | 1     | 1     | 0,1        |
| 6201            | 5     | 5     | 0,6        |
| 6202            | 1     | 1     | 0,1        |
| 6211            | 42    | 42    | 4,9        |
| 6212            | 16    | 16    | 1,9        |
| 6221            | 5     | 5     | 0,6        |
| 6222            | 1     | 1     | 0,1        |
| 6231            | 11    | 11    | 1,3        |
| 6232            | 17    | 17    | 2,0        |
| 8101            | 6     | 6     | 0,7        |
| 8102            | 1     | 1     | 0,1        |
| 8201            | 11    | 11    | 1,3        |
| 8202            | 10    | 10    | 1,2        |
| Grand Total     | 853   | 853   | 100        |





## 5 Bijlage E – Inhoud CD

Bij dit verslag hoort een CD waarop de volgende onderdelen staan:

- 0) Het complete verslag inclusief bijlagen (dit document)
- 1) Documenten experiment
  - a. Gegevens Proefpersonen
  - b. Opdrachtvoorbereiding en oefenopdrachten
  - c. Brochure minibusjes
  - d. Interview, interviewvragen
- 2) MP3-opnames van experiment
- 3) Coderingtranscripties
- 4) Draaitabellen en diagrammen fasen
- 5) Overig materiaal