

Association between cultural intelligence and entrepreneurial performance

Master thesis



Behbod Keshawarzi

Student number: 4050681

School of Management, Radboud University Nijmegen

Supervisor: Dr. Alain De Beuckelaer

Second supervisor: Dr. Joost Bückner

Date: July 14th, 2017

Preface

The reason for conducting this thesis has a personal reason. Four years ago I started my own organization in tutoring seminars for students that were having problems passing their exams. I always dreamed of starting my own organization. I started with money that I had saved from a summer job, cleaning coffee machines in Amsterdam. So I went to the chamber of commerce and I registered Dominus Cursus for the trade register. The organization specializes in helping students to pass their exams by providing them with a course summary, a mobile application and a tutor. The course summary contains all the subjects a student needs to study to pass for the exam. The mobile application provides extra practice questions. The tutors of the organization are students themselves and they provide extra lessons in a group of twelve students. These tutors need to have a high grade or need to go on a master's degree in the subject they are providing extra lessons for. The reason the tutors provide these seminars is because they can improve their curriculum vitae with these extracurricular activities.

Over the course of two years the organization kept growing. After a while the organization had over 60 employees (mostly working part-time). The financial situation of the organization was looking good. Therefore I decided to expand the organization abroad. I wanted to expand the business to Belgium where I studied for one semester. However, I found out that it was very difficult and almost impossible. I was confronted with different labor regulation, but especially the people were much different than I was used to. Quickly I noticed the Belgian students were not used to tutoring seminars in groups. The potential tutors in Belgium did not emphasize giving tutoring seminars as a way to improve their curriculum vitae. This made it difficult to attract customers and tutors. As a result, the expansion did not work out for the organization. In retrospect I think the fact that the expansion did not work had to do with my lack of capabilities to adapt to a new cultural environment.

I want to dedicate this thesis to my parents Gholam Reza Keshawarzi and Homeira Nassirian. They decided to bring me to The Netherlands so I was able to prosper and grow up in a free country. I also want to thank misses Aukelien De Vries for teaching me the Dutch language. Also Wilmer Boersma and Ozin Ghassemi as two of my best friends should get special thanks in this preface. My supervisor mister De Beuckelaer should receive a thank you remark as well for providing feedback and accompaniment.

Abstract

Purpose: this thesis aims to generate understanding on the perception of entrepreneurs regarding the association between cultural intelligence (CQ) in the context of entrepreneurial organizations.

Methodology: nine semi-structured interviews are used to answer the thesis question. By asking probing questions a deeper understanding is generated on the subjects discussed in the interviews.

Conclusion: the results of this thesis point out that entrepreneurs perceive cultural intelligence to be positively associated with entrepreneurial performance. In other words, in the perception of the entrepreneurs Metacognitive CQ, Cognitive CQ, Motivational CQ, and Behavioral CQ result in innovation and organizational growth.

Implications: this thesis generates knowledge on the association between CQ and entrepreneurial performance which has not been researched before. Future research can generate knowledge on the extent to which CQ is associated with entrepreneurial performance. Other researchers can generate insight on the tools that may enhance the CQ of entrepreneurs.

Table of content

1. Introduction	8
1.2 Cultural intelligence concept	11
1.3 Entrepreneurial performance	11
1.4 Text structure of this thesis	14
2. Methodology	15
2.1 Research unit selection	16
2.2 Reliability and validity of collected data.....	17
2.3 Cultural Intelligence concept.....	20
2.4 Entrepreneurial performance	22
2.5 Operationalization.....	24
2.6 Data analysis	24
3. Results.....	26
3.1 Organizational introduction of the entrepreneurs interviewed.....	26
3.2 Results concerning Metacognitive CQ	28
3.2.1 Results concerning the respondents' Metacognitive CQ.....	28
3.2.2 Respondents' perception on the association between Metacognitive CQ and entrepreneurial performance	30
3.2.3 Preliminary conclusion on Metacognitive CQ and entrepreneurial performance ..	31
3.3 Results concerning Cognitive CQ	32
3.3.1 Results concerning the respondents' Cognitive CQ.....	32
3.3.2 Respondents' perception on the association between Cognitive CQ and entrepreneurial performance	33
3.3.3 Preliminary conclusion on Cognitive CQ and entrepreneurial performance	33
3.4 Results concerning Motivational CQ	34
3.4.1 Results concerning the respondents' Motivational CQ	34
3.4.2 Respondents' perception on the association between Motivational CQ and entrepreneurial performance	35
3.4.3 Preliminary conclusion on Motivational CQ and entrepreneurial performance	36
3.5 Results concerning Behavioral CQ	36
3.5.1 Results concerning the respondents' Behavioral CQ.....	37
3.5.2 Respondents' perception on the association between Behavioral CQ and entrepreneurial performance	37
3.5.3 Preliminary conclusion on Behavioral CQ and entrepreneurial performance	38
3.6 Results concerning performance	38
3.6.1 Results concerning the respondents' performance.....	39

3.6.2 Respondents' perception on the association between innovative behavior and CQ	39
3.6.3 Preliminary conclusion on the association between performance and CQ.....	40
4. Conclusion	41
4.1 Main conclusions	41
4.1.1 Conclusion concerning Metacognitive CQ and entrepreneurial performance.....	41
4.1.2 Conclusion concerning Cognitive CQ and entrepreneurial performance.....	42
4.1.3 Conclusion concerning Motivational CQ and entrepreneurial performance.....	42
4.1.4 Conclusion concerning Behavioral CQ and entrepreneurial performance.....	43
4.1.4 Conclusion concerning the association between performance and CQ	43
4.2 Answer to main research question.....	44
5. Discussion	47
5.1 Weaknesses.....	47
5.2 Strengths.....	48
5.3 Theoretical implications	49
5.4 Practical implications	51
Appendices	53
Appendix 1: Search in literature.....	55
Appendix 1A: Search in literature on the association between cultural intelligence and entrepreneurial performance	55
Appendix 1B: search in literature on cultural intelligence related to this thesis	62
Appendix 1C: search in literature on the definition of an entrepreneur	69
Appendix 1D: search in literature on entrepreneurial performance	81
Appendix 2	95
Appendix 2A Cultural intelligence operationalization	95
Appendix 2B Entrepreneurial performance operationalization	96
Appendix 3 Conceptual model.....	97
Appendix 3A Association between CQ and entrepreneurial performance	97
Appendix 3B Distinct CQ capabilities on entrepreneurial performance.....	97
Appendix 4 Interview guide.....	98
Appendix 4A Introduction to the interview guide.....	98
Appendix 4B: Interview questions	99
Appendix 4C: Rating of interview question translations.....	109
Appendix 5: Transcriptions	112
Appendix 5A: Interview transcription AK.....	112
Appendix 5B: Interview transcription BD.....	137

Appendix 5C: Interview transcription CS.....	165
Appendix 5D: Interview transcription JB	200
Appendix 5E: Interview transcription JG	222
Appendix 5F: Interview transcription JT	230
Appendix 5G: Interview transcription KK.....	251
Appendix 5H: Interview transcription MT	280
Appendix 5I: Interview transcription RE	296
References	333

1. Introduction

In today's globalized business world there is a frequent crossing and interacting of entrepreneurs from different cultures (Early & Mosakowski, 2004). An illustration of the globalized business world is when for instance an entrepreneur buys and sells goods and services from multiple countries. The working definition of an entrepreneur is an individual who takes decisions in search for opportunities, who gathers and utilizes resources, who orchestrates resources in a certain way, and who takes risks to achieve one's own objectives by creating an organization. The working definition of an entrepreneur will be discussed in Paragraph 1.3.

Let us look at an example to put the frequent crossing and interaction of entrepreneurs into perspective. Think of an entrepreneur in bicycle manufacturing from Holland. This bicycle entrepreneur buys and sells goods and services from and to people in other countries. These people from other countries have different cultural values and norms. The bicycle entrepreneur for instance imports tires from a supplier in Italy and exports the bicycles to China.

Let us assume that the distribution of bicycles to local sellers in China is conducted through Chinese companies. The Dutch bicycle entrepreneur wants to build relationships with people from the Chinese distribution organization. Building relationships with the Chinese distribution organization can be favorable to the Dutch bicycle manufacturer. For example, by getting favorable treatment in China the Dutch bicycle manufacturer can export without quantitative restrictions. When building the relationship with representatives from the Chinese distribution organization the entrepreneur from Holland should take certain cultural norms into account. For instance, respectfully handing over your business card with two hands. If the entrepreneur from Holland is culturally intelligent, he or she can hand over the business card in a respectful way, with two hands. Respectful way of handing over the business card can prevent for example a misunderstanding in the minds of the Chinese distribution organization representatives. A misunderstanding, when not respectfully handing over the business card, could be that the representative thinks the Dutch representative does not respect him.

The previous example of the bicycle entrepreneur illustrates the following. Sometimes differences in cultural values and norms can result in difficult interactions which will result in

misunderstanding, conflict and disintegration (Amiri, Moghimi & Kazemi, 2010). Miroshinik (2002) identifies differences in cultures as a major contributor to problems and failures of an entrepreneur buying and selling goods and services in other countries. Entrepreneurs buying and selling goods and services in an environment with different cultural values and norms must become culturally intelligent (Miroshinik, 2002). An entrepreneur with a high level of cultural intelligence (CQ) can deal with misunderstandings and conflicts caused by culture.

The example of not respectfully handing over your organization business card illustrates that CQ can help resolve or prevent misunderstandings from happening. Since the appearance of rational intelligence (i.e. the Stanford-Binet test, developed in 1916), other additional and specific intelligence constructs have been developed. Among these additional and specific intelligence constructs are successful intelligence (Coviello & Munro, 1995), emotional intelligence (Salovey & Meyer, 1990), social intelligence (Goleman, 2006), practical intelligence (Sternberg & Wagner, 1986) and cultural intelligence (Earley, 2002). The CQ construct has filled the gap in intelligence literature by putting the focus on people's capabilities in the cross-cultural context (Ng et al., 2005).

Appendix 1A provides insight in research conducted on the association between CQ and entrepreneurial performance. Coviello and Munro (1995) for example examine the association between successful intelligence and successful entrepreneurship. In Coviello and Munro (1995) successful intelligence is described as a combination of analytical, practical and creative intelligence. According to Coviello and Munro (1995) successful intelligence leads to successful entrepreneurship. Baum, Bird, and Singh (2011) look into the link between practical intelligence and new venture growth. According to Baum, Bird, and Singh (2011) being practically more intelligent is linked to a higher venture growth.

Muzychenko (2008) looks at cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. The conclusion of Muzychenko (2008) is that entrepreneurs who are cross-culturally competent tend to make more effective decisions on identifying opportunities. Making effective decisions on the identification of opportunities can for instance lead to new products offering. New product offering can lead to a higher financial performance of an entrepreneur.

De La Garza Carranza and Egri (2010) examine the extent to which managerial cultural intelligence was a contributing factor for a small business' organizational performance. CQ of a small business manager engaged in international business was higher than that of a small business manager in a domestic firm. De La Garza Carranza and Egri

(2010) found that CQ is positively related to corporate reputation and employee commitment, but not to the financial performance of small businesses.

Appendix 1A also shows the search for literature on the association between CQ and entrepreneurial performance. Analyzing Appendix 1A leads to the following conclusion. There is literature on for instance successful intelligence and successful entrepreneurship, cross-cultural competence and identification of opportunities, managerial CQ and reputation, employee commitment, and financial performance. When examining the available literature on CQ and entrepreneurial performance, and look at the example of the bicycle entrepreneur who wants to export to China, one can elaborate that in the perception of entrepreneurs CQ is associated with performance. Therefore, the following question remains to be answered. In what ways could CQ be associated with the performance of for instance the bicycle entrepreneur. If for example the bicycle entrepreneur is more CQ, in what ways is CQ associated with entrepreneurial performance.

The aim of this thesis is to generate understanding on the perception of entrepreneurs regarding CQ in the context of entrepreneurial organizations to be able to find out whether culturally-intelligent entrepreneurs perform better. **The thesis question is: ‘What is the perception of entrepreneurs on cultural intelligence in association with performance?’.**

Appendix 1 shows the research on the association of cultural intelligence with entrepreneurial performance. The research mentioned in Appendix 1 do not elaborate on the relationship or association between CQ and the performance of an entrepreneur. This thesis can be a contribution to management science by providing insight on the association of cultural intelligence on the performance of an entrepreneur. When looking at Appendix 1A, there is for example research on the association of managerial CQ and small business’ organizational performance (De La Garza Carranza & Egri, 2010). When we look at the example of the bicycle entrepreneur one could expect that if the entrepreneur is CQ he or she will perform better. In other words, if there is for instance an association between managerial CQ and small business’ organizational performance, there is a prospect that entrepreneurs perceive a positive association between CQ and performance.

If there is a considerable association, other researchers can provide tools to enhance the cultural intelligence of entrepreneurs. This way entrepreneurs can improve their performance. Future research can also answer the question to what extent cultural intelligence is influencing entrepreneurial performance. In subparagraph 1.2 the concept of CQ is discussed. Subparagraph 1.3 discusses the elaboration on defining entrepreneurial performance.

1.2 Cultural intelligence concept

Brislin, Worthley, and Macnab (2006) for example describe CQ as a concept with various meanings. On the one hand cultural intelligence can refer to behaviors that are considered intelligent from the perspective of people in specific cultures. On the other hand CQ can refer to the traits and skills people have to adjust quickly, with minimal stress, and when they interact extensively in cultures other than the ones where they are socialized. The concept of CQ was first introduced by Christopher Earley and Soon Ang, in their book, *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* (2003). As shown in Appendix 1A and 1B, the concept of CQ introduced by Christopher Earley and Soon Ang is used a number of times in literature. Christopher Earley and Soon Ang provide a definition of CQ and have divided CQ into different dimensions. CQ is dynamic as Earley and Ang (2003, p. 9) explain; “[CQ] is a person’s capability for successful adaptation to new cultural settings”. The dynamism of CQ means that an entrepreneur’s CQ can be enhanced over time.

Let us clarify Early and Ang’s (2003) view on CQ with the Dutch bicycle entrepreneur example, introduced in Paragraph 1.1. The Dutch bicycle entrepreneur successfully adapts to a new cultural setting in China. The bicycle entrepreneur for example learns cultural values and norms in China in handing over his business card. The successful adaptation in Chinese values and norms can increase the entrepreneur's ability to adapt. The Dutch entrepreneur experiences the cultural norm of handing over his business card. The entrepreneur can use the same experience when he wants to sell his bicycles for instance in Japan, and South Korea. The entrepreneur notices that there are different norms regarding handing over his business card. In the future, when the entrepreneur wants to export to other countries, his CQ is enhanced, because he is more aware of different cultural values and norms.

1.3 Entrepreneurial performance

As stated in the thesis question introduced in Paragraph 1.1, this thesis aims to generate understanding on the perception of entrepreneurs on the association between CQ and performance. This paragraph elaborates on the concept of entrepreneurial performance. There is a variety of economic theories with regards to who is perceived as an entrepreneur. Appendix 1C gives an illustration on the literature on the definition of an entrepreneur.

For example Casson (1982) who follows the functional approach for defining an entrepreneur. Casson (1982) defines an entrepreneur as someone who specializes in taking judgmental decisions about the coordination of scarce resources. The functional approach states that an entrepreneur is what an entrepreneur does. The functional approach looks at a certain function and when in a case an entrepreneur performs that specific function, he or she is regarded as an entrepreneur in that case. In the functional approach an entrepreneur is regarded as 'someone'. In other words that someone is a person and not a team, committee, or an organization. The term 'who specializes' is used by Casson (1982) to make clear that an entrepreneur is a specialist in taking judgemental decisions. A specialist carries out his function not only on his own behalf, but also on behalf of other people.

According to Casson (1982) an entrepreneur takes judgmental decisions. A judgmental decision is regarded as a decision where different individuals, sharing the same objectives and acting under similar circumstances, would make different decisions. The difference in judgmental decisions is because entrepreneurs have different perception of the situation arising from different access to information or interpretation of information. For example, let us assume two bicycle entrepreneurs want to expand their product offering to for instance Germany. The two bicycle entrepreneurs have to make judgemental decisions. The judgemental decision have to be made, because of scarcity of information on the demand for bicycles of German consumers. Both bicycle entrepreneurs have the intention to expand to Germany, but one of them may have access to market information, where as the other entrepreneur does not have market information. The access to market information may lead to the judgemental decision of one of the entrepreneurs expanding to Germany where as the other entrepreneur does not. Casson (1982) also states that being an entrepreneur is also about coordination. Casson (1982) regards coordination as a beneficial reallocation of resources. For example, connecting factors of production in a certain way. For instance, a tier manufacturing entrepreneur connecting human resources, financial means such as cash, and natural resources such as rubber and oil to produce tiers. Furthermore Casson (1982) views the entrepreneur's resources to be scarce. The restriction to scarce resources means that an entrepreneur has to take into account that the resources at hand are depletable.

Another example from literature on defining an entrepreneur is provided in Cantner, Goethner, and Silbereisen (2017). Cantner, Goethner, and Silbereisen (2017) state that an entrepreneur is an actor who is willing to break through traditional structures and who challenges the accepted way of doing things. The entrepreneur is individualistic, self-

directed, has an inner drive to innovate, and seeks autonomy to be in control of one's own destiny.

Both Casson (1982) and Cantner, Goethner, and Silbereisen (2017) offer an illustration of the articles in Appendix 1C. Appendix 1C indicates that there is no consensus on defining who is perceived as an entrepreneur. As Howorth, Tempest, and Coupland (2005) state, there are distinct paradigms on who can be perceived as an entrepreneur. Because of these distinct paradigms, it is difficult to agree on a single definition of the entrepreneur. Every author in Appendix 1C presents a different definition using different words. There are however recurring elements in the different definitions. For example, different authors use different words such as 'someone', 'an individual', 'individualistic', and 'certain person'. Elaborating on these words one can derive the element that authors define an entrepreneur as an individual and not a part of a team for example.

These recurring elements of the term 'entrepreneur' are shown in Appendix 1E. Based on these recurring elements in the different definitions of an entrepreneur the following working definition is used for this thesis. An entrepreneur is an individual who takes decisions in search for opportunities, who gathers and utilizes resources, who orchestrates resources in a certain way, and who takes risks to achieve one's own objectives by creating an organization.

The element of "an individual" in the working definition illustrates that an entrepreneur is a specific person and not a team, committee, or an organization. The element of "taking decisions" is derived from literature to show that an entrepreneur has to act by making choices. In other words, the entrepreneur has to choose from different possibilities which may lead to different outcome. The 'search for opportunities' is another element of the working definition of an entrepreneur in Appendix 1E. The 'search for opportunities' concerns the seeking, pursuing, and exploiting a set of circumstances that provide the ability to achieve one's goals. The element of 'gathering and utilizing resources' involves the accumulation and use of factors of production to accomplish an activity. For example, gathering financial capital (e.g. a bank loan) to buy natural resources and machinery (e.g. steel and tools) to be able to produce bicycles. The 'orchestration of resources in a certain way' is an element that an entrepreneur brings about and connects factors of production in a certain way. For instance, an internet entrepreneur who wants to create a website to connect guitar teachers with students who want to play guitar. The internet entrepreneur connects

financial capital and human resources such as programmers who build a website and marketers who work as promoters to be able to launch a website to link guitar teachers with students who want to learn to play the guitar. 'Taking risks' is the element about making decisions where there is a probability that a different outcome will be presented than the outcome what was expected. For instance, the internet entrepreneur wants to expand the website to another country. The decision to expand to another country bares the risk of failure. There might be heavy competition of similar websites providing the same service. The element of 'ones own objectives' illustrates that the organization revolves around the objectives set out by the entrepreneur. In other words, the organization exists to achieve the goals set out by the entrepreneur. The element of creating an organization shows that an entrepreneur has the attitude to create an entity to achieve his or her objectives. Creating a company for example involves setting out objectives the entrepreneur wants to achieve, hiring employees, buying equipment to produce goods.

1.4 Text structure of this thesis

This thesis is structured as follows. In the Methodology chapter, the tools that are used to answer the research question are discussed. The Methodology chapter also provides an explanation on the methodological choices that are made with regards to validity and reliability of research outcomes. The discussion of the methodology is important to elaborate how the research question is answered. The Methodology chapter also elaborates on the question, why certain tools are used to answer the research question. For example, why semi-structured interviews are used and not surveys. In the Results chapter the gathered data is analyzed. The data analysis is conducted with the use of tools that are explained in the methodology chapter. The Conclusion chapter has the function to answer the research question. The Discussion chapter elaborates on the strengths and weaknesses of this thesis.

2. Methodology

There are different types of research that can be conducted to be able to answer a scientific question. Two examples of types of research are positivism and constructivism. Positivist research involves that there is a single reality. Positivist research suggests that there is a single reality that can be measured and known. Therefore, positivist research is more likely to use quantitative methods with the focus on reliable and valid questionnaires and statistical analysis for example. Constructivist research involves that there is no single reality or truth. Constructivist research means that reality needs to be interpreted. Therefore, constructivist research is more likely to use qualitative methods. For example, with the focus on interviews as a tool to gather the different interpretations of respondents (Boeije, 2010). In this thesis a more constructivist type of research is conducted. Because this thesis question involves generating understanding on the perception of entrepreneurs on the association between CQ and performance. In other words, this thesis wants to generate knowledge on the interpretation of entrepreneurs' perception on the association between CQ and performance.

The research question - 'What is the perception of entrepreneurs on cultural intelligence in association with performance?' - is answered with the help of a qualitative research setup. According to Mason (2002), qualitative research is particularly fit to find out *how things work in certain contexts*. Where *things* refers to the cultural intelligence of an entrepreneur through his capabilities, and *certain context* refers to how the entrepreneur performs in a cross cultural situation. A cross-cultural situation is when the entrepreneur has to communicate with people with different cultural values and norms. The purpose of this thesis is not to explain for example the level of influence of CQ on entrepreneurial performance. The thesis purpose is to generate understanding on the association of CQ and entrepreneurial performance (Golafshani, 2003). If the purpose of the thesis was explaining the level of influence of CQ on entrepreneurial performance, then a quantitative research set up would be appropriate. A quantitative research helps to answer the question on the extent to which CQ influences entrepreneurial performance (Golafshani, 2003). The aim of this study is to generate understanding if there is any association of CQ and entrepreneurial performance. A qualitative study can help to understand the association of CQ and entrepreneurial performance which otherwise would be enigmatic or confusing (Golafshani, 2003). In other words, what does it mean to be CQ and to perform as an entrepreneur and how are CQ and entrepreneurial performance associated.

This chapter has the following structure. In Paragraph 2.1 the selection choices on research units are discussed. Paragraph 2.2 explains the data collection and the precautionary measures taken to improve the level of (internal and external) validity and reliability. In Paragraph 2.3, the cultural intelligence concept and its measurement are discussed. In Paragraph 2.4, the measurement of entrepreneurial performance is elaborated. In Paragraph 2.5 an explanation of the operationalization is given. Paragraph 2.6 elaborates on the analysis of the gathered data in this thesis.

2.1 Research unit selection

The data collection involves nine interviews from respondents who are all entrepreneurs. The interviewed entrepreneurs fit the working definition introduced in Paragraph 1.3. The respondents are selected to be able to answer the research question which involves the perception of entrepreneur on the association of CQ and performance. Therefore, the selected respondents fit the working definition provided in paragraph 1.3: individuals who take decisions in search for opportunities, who gather and utilize resources, who orchestrate resources in a certain way, and who take risks to achieve their own objectives. Nine interviews are conducted for this thesis. The reason for conducting nine interviews was because the author of this thesis, Behbod Keshawarzi, was not able to find more respondents participating for the interviews.

The interviewed entrepreneurs are selected from the network of Start Up Mix Organization. Start Up Mix helps entrepreneurs to start or manage their organization through training and seminars. Start Up Mix is based in The Netherlands and the members of the organization set up training and seminars for people who want to become an entrepreneur. An example of a seminar of Start Up Mix is where people who aspire to become an entrepreneur can meet with entrepreneurs. During the seminars the entrepreneurs for instance receive know-how on how to attract financial capital (e.g. bank loans) to fund their organization. Therefore, Start Up Mix has a network of entrepreneurs that can be of help to find respondents for the interviews. The interviewed entrepreneurs are all working at different companies.

The reason in this thesis entrepreneurs from the network of Start Up Mix are used, is because the author of this thesis has no other means to contact respondents in a relative short period of time.

2.2 Reliability and validity of collected data

The respondents who fit the definition of entrepreneur provided in Paragraph 1.3 participate in one-to-one semi-structured interviews. The semi-structured interviews are guided by the author of this thesis, Behbod Keshawarzi. A semi-structured interview is open, meaning that it allows new ideas to be cultivated during the interview. The interviews are set up to find out what the perception of entrepreneurs is on the association between CQ and performance.

To maintain an acceptable scientific quality standard for this thesis the concepts of reliability, internal validity, and external validity need to be elaborated on (Golafshani, 2003). Golafshani (2003) defines reliability as *the extent to which results are consistent over time and an accurate representation of the total population under study is referred to as reliability and if the results of a study can be reproduced under a similar methodology, then the research instrument is considered to be reliable*. According to Golafshani (2003) this definition embodies the idea of replicability or repeatability of results or observations. In other words, when this thesis is conducted again and the same results are shown, this means this thesis has a high degree of reliability. Golafshani (2003) argues that a qualitative research has the purpose of generating understanding. In other words, trying to gain insight into the association of CQ and entrepreneurial performance. Golafshani (2003) states that the concept of reliability is irrelevant for measuring the scientific quality of qualitative research.

Nine respondents could be reached, due to the network constraint of the author, Behbod Keshawarzi. The author has a network constraint, because the author does not know enough entrepreneurs who are willing to participate in the interviews. Therefore, it is acknowledged that this thesis has a low degree of reliability.

External validity indicates whether the conclusions of this thesis, based on the sample of nine entrepreneurs interviewed, are generalizable for every entrepreneur (Vennix, 2010). In other words, can the conclusions of this thesis which are based on the nine respondents who are interviewed be applicable for the “greater group of entrepreneurs”. With the term “greater group of entrepreneurs” is meant that the conclusions of this thesis are applicable to not only the respondents who are interviewed, but also to other entrepreneurs that fit the working definition of entrepreneur in this thesis. Because nine respondents are used in this thesis, it is less likely that the interview data represents the answers of all the entrepreneurs. Therefore, the term external validity is not applicable to indicate the quality of this thesis (Golafshani, 2003).

Internal validity determines how well the semi-structured research design can measure the theoretically meaningful concepts, in particular CQ and entrepreneurial performance. According to Vennix (2010) internal validity can be viewed as methodological validity. Methodological validity involves having a correct – in this thesis – qualitative research design, the right sample of respondents, the right measurement tool. A high methodological validity refers to using the right methodology. In this thesis semi-structured interviews are used. With the help of semi-structured interviews this thesis elaborates on the perception of entrepreneurs on the association between CQ and performance. The semi-structured interviews allow respondents the freedom to express their perception in their own terms. Semi-structured interviews provide the ability to ask prepared questions on the perception of entrepreneurs on the association between of CQ and performance. Furthermore, semi-structured interviews also allows the interviewer to ask probing questions during the interview. Probing questions can help when a question for example is not clear to the respondent. With the help of asking probing questions the provided answers by the respondents are likely to be more relevant, clear and complete (Emans, 1990).

The thesis question involves the perception of entrepreneurs on the association between CQ and performance. Therefore, the respondents fit the working definition of entrepreneur provided in Paragraph 1.3. The fact that the selected respondents are entrepreneurs helps to measure the theoretically meaningful concepts, namely entrepreneurial CQ and performance.

Appendix 2 shows the operationalization of the dimensions of CQ and entrepreneurial performance. To be able to elaborate on CQ, interview questions are derived from the Cultural Intelligence Scale (CQS), provided by Ang et al. (2007). The elaboration on entrepreneurial performance is based on Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014). The interview questions are open-questions derived from the surveys used in Ang et al. (2007) and Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014). Ang et al. (2007) and Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) ask close-ended questions that can be answered in a scale, ranging from for instance completely agree (1) to completely disagree (7). To be able to gain insight in an entrepreneur's perception on for instance metacognitive CQ and to ask probing questions the survey questions are transformed into open-questions.

Furthermore, the close-ended questions from Ang et al. (2007) and Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) are in English. The respondents are Dutch speakers, therefore the interview questions have to be translated from English to Dutch. Having knowledge of both languages will not be sufficient to produce a satisfactory

translation (Hambleton, 1993). In short, the translation protocol concerns the use of a panel scoring the accuracy of the English to Dutch translation of the interview questions. The scores from the panel range from 1 to 7. A score of 3 or lower on a question translation is considered to point out that the translation is not accurate. As shown in appendix 4, all of the interview question translations received a 4 or higher average score by the panel. Also no individual scores of 3 or lower were given by the panel. The protocol for translation is provided in appendix 4.

In this thesis, the interview questions are based on close-ended survey questions from Ang et al. (2007) and Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014). Data collection equivalence refers to whether the data sources, and the methods used are comparable (Hult et al., 2008). Without the use of data collection equivalence the validity of findings is called into question (Hult et al., 2008). One cannot eliminate the alternative explanation that differences in for example data collection methods may lead to different results. In other words, one cannot compare for instance interview data to survey data.

Let us assume we wanted to measure the extent to which CQ has an influence on entrepreneurial performance. The thesis question in short concerns ‘what is the perception of entrepreneurs’. We therefore use a semi-structured interview to measure what the perception of entrepreneurs is. If the thesis question was concerning ‘the extent of which’ for example cultural intelligence is associated with entrepreneurial performance, then a survey would be more appropriate. With semi-structured interviews, it is not possible to for example scale the extent of influence of CQ on entrepreneurial performance. Therefore, it would not be possible to compare the results from surveys to results from semi-structured interviews. In this thesis, the goal is to generate understanding on the perception of entrepreneurs on the association between CQ and performance.

It is not a goal to compare the results of this thesis to survey data in another research. The reason to use open-ended questions based on the surveys from Ang et al. (2007) and Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) is to generate understanding on the different CQ capabilities (paragraph 2.3) and entrepreneurial performance (paragraph 2.4). The survey questions of Ang et al. (2007) and Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) are used as a guide to be able to ask relevant questions on the perception of entrepreneurs on the association between CQ and performance.

The interview questions are translated from English to Dutch. Functional equivalence addresses the comparability of the operationalization of the words across different populations (Hult et al., 2008). Without establishing functional equivalence, the validity of

findings is called into question (Hult et al., 2008). The differences in understanding of certain words may lead to errors in interpretation (Hult et al., 2008). Let us assume we want to gain insight in the innovative behavior of an entrepreneur. We therefore can ask about his or her ways to transfer ideas into useful applications. The term transferring ideas into useful applications can have a number of meanings in different languages. For example, in Dutch the meaning of the term ‘transferring ideas’ can be understood as spreading your ideas to other entrepreneurs. However, in another language the term ‘transferring ideas’ could mean working together to improve an idea so that it can be usefully applied.

The interviewer lets the respondents know in advance that all information they provide is used with confidentiality. The name of the respondents and their organizations are anonymized. This confidential use of the information improves the internal validity because it increases the odds respondents answer questions truthfully (Vennix, 2010). The interviews are recorded via a voice recorder. The interviewer makes an evaluation of each answer to see whether the answer is relevant, clear and complete for the purpose of this research (Emans, 1990). If an answer is not relevant, clear or incomplete, the interviewer asks probing questions to increase the internal validity. After conducting an interview the voice recordings are transcribed. This allows to make statements based on what is literally said by the respondent.

2.3 Cultural Intelligence concept

According to Ang and Van Dyne (2015), measuring a person’s CQ begins by assessing a person in terms of distinct CQ capabilities. There are four capabilities of CQ: **metacognitive**, **cognitive**, **motivational** and **behavioral**.

Metacognitive CQ

Metacognitive CQ is appertain to the consciousness and awareness of a person during interactions with people from different cultural backgrounds. Ang and Van Dyne (2015) state that the metacognitive CQ is a critical factor for several reasons. First, the metacognitive capability promotes active thinking about people and situations when cultural backgrounds differ. Second, metacognitive capability triggers critical thinking about habits, assumptions and a way of thinking that is culturally bounded. Third, metacognitive capability allows entrepreneurs to evaluate and revise their mental map, and therefore increasing the accuracy of their understanding. In other words, metacognitive capability refers to how an entrepreneur

makes sense of culturally diverse experiences. This capability allows the entrepreneur to make a judgement about his own thought process or the thought process of someone else he is interacting with.

Cognitive CQ

Cognitive CQ concerns cultural knowledge of norms, practices, and conventions in different cultural settings. Ang and Van Dyne (2015) discuss that cognitive CQ indicates knowledge of how cultures are similar and different. Cognitive CQ is a critical capability of an entrepreneur, because having knowledge about differences and similarities in culture can assist in decision making and help increase performance in cross-cultural situations. Having knowledge that there are similarities and differences in cultural norms, practices and conventions does not mean that an entrepreneur must become an expert on every culture. Cognitive CQ means that an entrepreneur needs to understand core cultural differences and their effect on decision making and performance.

Motivational CQ

Ang and Van Dyne (2015) describe motivational CQ capability to direct attention and energy toward differences in culture. Ang Van Dyne (2015) describe motivational CQ as the expectancy-value framework of motivation by conceptualizing motivational CQ as a special form of self-efficacy and intrinsic motivation in cross-cultural situations. Intrinsic motivation and self-efficacy play an important role in CQ because successful intercultural interaction requires a basic sense of confidence and interest in a culturally diverse setting. In other words, motivational CQ means that an entrepreneur has to be eager to take on the challenge to work in a cross-cultural situation.

Behavioral CQ

Behavioral CQ concerns taking appropriate verbal and nonverbal actions as an entrepreneur when interacting with people from different cultural backgrounds. Moreover, behavioral CQ involves the adaptation of an entrepreneur's behavior to different cultures. Behavioral CQ deals with having a range of different behaviors that suit various situations. Behavioral CQ is critical, because it is most visible in social interactions. According to Hall (1959) the nonverbal interactions are as a "silent language" that give meaning to interactions between people.

The four dimensions of CQ, metacognitive, cognitive, motivational and behavioral CQ can be measured by applying the cultural intelligence scale (SQS) (Ang et al., 2007). The justification for the use of CQS is that existing competency scales do not give a coherent theoretical foundation for their use. Moreover, the other scales mix ability and non-ability characteristics (Ang & Van Dyne, 2015). According to Bückner et al (2015), the CQS has undergone several validation tests in other studies. Ang and Van Dyne (2008) state that the four dimensions of CQ are clear, meaningful, robust, stable across time, countries and samples. Therefore, the CQS as provided by Ang et al. (2007) is used in this research. The CQS provides questions for a survey. Because we want to conduct semi-structured interviews, the questions to measure CQ are derived from the CQS (Appendix 4). The interview questions used for this thesis are derived from the CQS survey questions. The questions in the interviews are transformed into open-questions to generate understanding on the association of CQ and entrepreneurial performance.

2.4 Entrepreneurial performance

Appendix 1D shows that there are different ways to measure entrepreneurial performance. According to Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) the following dimensions can be utilized to elaborate on entrepreneurial performance: innovative behavior, business growth, and subjective business performance. According to Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) the dimensions innovative behavior, business growth, and subjective business performance are commonly used in literature to measure entrepreneurial performance. Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) base their use for the dimensions innovative behavior, business growth, and subjective business performance on Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011).

Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011) reviewed the management, business, entrepreneurship, and psychological literature to identify a comprehensive list of possible entrepreneurial performance dimensions. The authors started with a manual search for literature in the past ten years in the Academy of Management (AoM) Executive, AoM Journal, AoM Practice, AoM Review, Business Ownership Research and Practice, International Journal of Entrepreneurial Behavior and Search, Journal of Business Venturing, Journal of Business and Psychology, and Journal of Small Business Management.

In search for dimensions of entrepreneurial performance Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011) state that they have used a range of terms that could define business owners' success. The terms that could define business owners' success ranged from business performance and entrepreneurial performance to owner-operator goals and objectives, which led to the inclusion of 119 papers. A list of the used terms to define business owner's success was not included in Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011). The authors searched PsycINFO for the terms 'business owner' or 'entrepreneur' and 'success' and scanned 227 more papers. Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011) examined a total of 346 papers. In addition, Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011) state to have conducted five in-depth interviews with business owners to find dimensions to measure entrepreneurial performance. Based on the examination of 346 papers and five in-depth interviews Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011) present a table of ten dimensions to measure entrepreneurial performance. Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) base their three dimensions innovative behavior, business growth, and subjective business performance on the ten dimensions of Gorgievski, Ascalon, and Stephan (2011).

Innovative behavior, is finding application for new ideas. Innovative behavior concerns creating new ideas for difficult issues or transferring ideas into useful applications. For example introducing new products or production methods. For instance a method to create car tires with less use of natural resources such as rubber. Innovative behavior is seen as an entrepreneurial end goal as well as means to financial success and growth. Business growth provides value for society through the creation of wealth and jobs. Business growth can be achieved through an increase of the number of employees, change in profit or organization turnover, sales, or market share. Subjective business performance involves how satisfied entrepreneurs are with financial and overall performance of their business. Subjective business performance involves the level of satisfaction of an entrepreneur with his personal income, business profit or turnover rates (Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker, 2014).

To elaborate on entrepreneurial performance in this thesis, the dimensions innovative behavior, business growth, and subjective business performance are used. This thesis uses a qualitative set up with in depth-interviews. Gathering data through interviews does not provide objective evidence on entrepreneurial performance. This thesis collects evidence on the perception of respondents on entrepreneurial performance. Appendix 4 provides open questions to gain understanding on the innovative behavior, business growth, and subjective

business performance of an entrepreneur. Gathering data on perceptions can provide insight in the respondents' emphasis on a certain dimension. Some respondents might find innovative behavior more important than business growth for example. This thesis can provide insight where the emphasis on a specific performance dimension lies.

2.5 Operationalization

Appendix 2 provides a tree diagram to illustrate the key concepts of this research. The interview questions (Appendix 4) are derived from the theoretical models discussed in this chapter. First, the interview questions should make it possible to answer the research question as provided in Chapter 1. The second function of the interview questions is to gain insight in the cultural intelligence capabilities (metacognitive, cognitive, motivational and behavioral CQ) of the interviewee and its relation with performance. The third purpose of the interview questions is to gain insight in the entrepreneurial performance of respondents (innovative behavior, business growth, and business performance). The fourth way the interview questions are utilized to look into the association between CQ and entrepreneurial performance (Appendix 3B). The fifth objective of the interview questions is to consider the distinct CQ capabilities (metacognitive, cognitive, motivational, and behavioural) and elaborate whether they have a distinct association with performance (Appendix 3B).

2.6 Data analysis

The data is analyzed when the interviews are conducted and transcribed. To be able to analyze the data several codes are used. These codes are derived from the patterns in the interviews and also from the operationalization in Appendix 2. The reason to also include codes from the patterns in the interviews is because of the following. The interviews can provide data that are not covered by the operationalization. Gathered interview data that does not necessarily match the operationalisation can lead to new insights. For example, a new dimension that predicts performance, but which is not necessarily included in the operationalisation can help the interviewer to measure entrepreneurial performance. The codes used in the analysis summarize the data in more abstract concepts (Vennix, 2010). The following codes are derived from the interview data metacognitive CQ (MC), cognitive CQ (COG), motivational CQ (MOT), behavioural CQ (BEH), revenue growth (REV), and employee growth (EMP). For analyzing entrepreneurial performance the following codes are

used. Innovative behavior (IB), business growth (BG), and subjective business performance (SBP).

The coding process starts with open coding. Open coding is conducted by reading the transcribed interview and putting labels (codes) on text fragments. Per text fragment the open codes describe what the main subject of that part of the text is (Boeije, 2010). The next step in the process is axial coding. When conducting axial coding, the open codes are compared to each other and matching codes are included in one code (Boeije, 2010). The last phase in the coding process is selective coding. When coding selectively axial codes are chosen to look for associations (Boeije, 2010).

The following example helps to clarify the coding process. Let us assume we want to conduct a research on the use of earplugs among youngsters. Text fragment 1 is as follows: *“I would like to use earplugs, but they look so odd”*. The open code could be *intention* and/or *the looks of earplugs*. The axial code could be *esthetics*. Text fragment 2 is: *“I really do not want to be the only one who uses earplugs. Then I completely make a fool of myself.”* The open code could be *what others think* and/or *follower*. The axial code could be *other people’s behavior*. The selective coding process is where for instance the codes *esthetics* and *other people’s behavior* are used to generate understanding on the use of earplugs among youngsters. The selective process allows the researcher to see whether for instance *esthetics* and *other people’s behavior* is associated with the use of earplugs among youngsters. In this thesis, the transcribed data is coded to generate understanding on the association of CQ and entrepreneurial performance, namely through open-coding, axial coding, and selective coding.

3. Results

In this chapter the results from the nine interviews conducted are discussed. As described in paragraph 2.6, the transcribed data is coded to generate understanding on the association of CQ and entrepreneurial performance, namely through open-coding, axial coding, and selective coding. The results in this chapter refer to the transcription of the data provided in the Transcription chapter. The reference to the Transcription chapter is conducted by providing the initials of the respondent, and the interview data code the statement of the respondent refers to. For instance '(AK, MC3)'. The statement is marked yellow in the Transcription chapter.

First, an organizational introduction of the entrepreneurs interviewed is provided. Second, the association between metacognitive CQ and entrepreneurial performance is discussed. third, the thesis elaborates on the association between cognitive CQ and entrepreneurial performance. Fourth, the results on the association between motivational CQ and entrepreneurial performance is looked at. Fifth, the association between behavioral CQ and entrepreneurial performance is examined. Sixth, results concerning performance are discussed.

3.1 Organizational introduction of the entrepreneurs interviewed

During the interviews the respondents were asked to provide general information on their organization. For example the products or services their organization provides and the market they operate in. Appendix 1F provides an overview of all the personal characteristics of the respondents and the characteristics of their organization. As mentioned in paragraph 2.2, the names of the respondents and the names of the organizations are anonymized. To insure anonymity the initials of the respondents are used. An introduction on the organization of the respondents is provided below. During the interviews the respondents are asked to provide general information on their organization (for example: the products or services they provide and the market in which they operate in). The table below (Table 1) shows the initials of the respondents and the general information on their organization.

Table 1:

AK
When there are roadworks, a Dutch municipality is obliged by law to use certified traffic controllers to lead the traffic in the right direction. AK's organization dispatches traffic

controllers for Dutch municipalities (AK, INQ1).
BD
BD's organization provides tutoring seminars at home for secondary education students who want to pass for their exams. The organization also provides tutoring seminars for secondary education schools who want to tutor all of the students in the school (BD, INQ1).
CS
CS's organization is specialized in exporting shovel loaders from European manufacturers to the United States of America. The shovel loaders are distributed directly to the customer who made a purchase. The customers of CS are farmers in the United States of America (BD, INQ1).
JB
JB's organization has built a mobile application for drivers licence instructors. The mobile application allows the instructor and students to plan a lesson and also enables the students to pay directly for their lesson with the mobile application (JB, INQ1).
JG
JG is specialized in import and export of oldtimer cars. The cars are imported and exported in and out of the United Kingdom, The Netherlands, Belgium, Germany and France (JG INQ1).
JT
JT is specialized to design new websites for other organizations. He designs website templates that can be used for different organization. He also designs specific templates for organizations with a specific requirements (JT, INQ1).
KK
KK started her own dental practice in Emmeloord, The Netherlands. Emmeloord is a rural area in The Netherlands. She provides dental services mostly to clients with an agricultural background (KK, INQ1).
MT
MT's organization is specialized in providing printing services for clothes. MT's focus is to provide printing services to student associations in The Netherlands. The student associations ask for printing services when they for instance need T-shirts for a specific event (MT, INQ1).
RE

RE's organization is specialized in the sale of head stones for relatives of people that have past away. RE's organization imports materials mostly from Eastern Europe, China and Indian. The organization is also specialized in designing the head stones to the liking of their customers (RE, INQ1).

3.2 Results concerning Metacognitive CQ

Metacognitive CQ capability involves the consciousness and awareness of a person during interactions with people from different cultural backgrounds (Ang & Van Dyne, 2015). Metacognitive CQ is regarded as a capability which promotes active thinking regarding people and situations when cultural backgrounds differ. For example consciously using what one knows about a culture.

3.2.1 Results concerning the respondents' Metacognitive CQ

When analyzing the interviews every entrepreneur was able to name clear examples of consciously using their cultural knowledge when interacting with people from other cultures. For instance, BD described a situation where he saw one of his employees with a head scarf. He noticed that she might not shake his hand, because she is a Muslim. He thought to himself that a woman who is a muslim might not want to interact with a man by shaking is hand. That is why he did not offer to shake her hand (BD, MC1). Another example from BD is that during the month of ramadan where muslims are fasting, he does not offer clients or employees something to drink. Because he is aware of the difficulty of fasting and he does not want to tempt them to stop their fasting by asking his clients of employees whether they want to have something to drink (BD, BEH3).

JG states that when he is sending e-mails to clients from Germany he is aware of the "German pünktlichkeit". By 'German pünktlichkeit' JG describes that he is aware that the clients from Germany expect a professional way of doing business. For instance, when he sends e-mails to clients, there is no room for error in grammar for instance (JG, IN3). Also when interacting with clients from Germany in person, JG describes that he is aware that Germans interact in a formal way compared to a client from France for instance. JG interacts with his German clients by talking about subjects related to his business. With his French clients, JG interacts by having conversations on every day subjects, for example subjects related to family affairs (JG, MC1).

Metacognitive capability involves triggering critical thinking about habits, assumptions and a way of thinking that is bounded to a culture. The triggering of critical thinking on habits, assumptions and a way of thinking is conducted by the entrepreneurs by for instance applying and adjusting their cultural knowledge. For example, when CS interacts with someone from the United States, during a conversation he checks whether his assumptions are right. For instance, when CS talks to a farmer from Texas, he assumes the farmers are predominantly conservative and religious (CS, MC4, IB4). During his conversations with farmers from Texas he pays attention on the words he uses. CS states that he cannot afford to curse in front of a religious and conservative Texan farmer. During interactions, CS checks his assumptions about the religiousness and conservatism of Texan farmers and chooses his words carefully when he has a conversation (CS, COG4).

The metacognitive capability allows entrepreneurs to evaluate and revise their mental map, and therefore increasing the accuracy of their understanding of another culture. JB and JG refer to books and websites from the Dutch government to find information on habits, assumptions and way of thinking that is bounded by a certain culture (JB, COG1, JG, COG3). For instance, JB wants to expand to Belgium. Therefore, JB assigned two of his interns to gather information on the habits, assumptions and way of thinking of the Belgian culture. JB states that after gathering the information he was more aware of the differences between the Dutch culture and the Belgian culture. With the use of the information gathered by his interns, JB evaluated and revised his mental map on the Belgian culture (JB, COG1).

JG states that his organization was having difficulties buying oldtimer cars from the United Kingdom. At first glance he could not comprehend why it was difficult to buy a oldtimer car from a seller from the United Kingdom. After interacting with several oldtimer sellers he noticed that the United Kingdom sellers were not keen to sell their car, because they wanted a buyer who looks after the car they love. During the interactions with several sellers, JG increased the accuracy of his understanding on the culture in the United Kingdom where where the sellers are ‘‘really passionate’’ about the oldtimer cars. Nowadays, when JG is negotiating to buy a car from the United Kingdom, he expresses his passion for oldtimers to the seller. This way he is more likely to be able to buy the oldtimer car from a seller in the United Kingdom (JG, MC5).

3.2.2 Respondents' perception on the association between Metacognitive CQ and entrepreneurial performance

The entrepreneurs were asked to elaborate on the possible association between on the one hand their consciousness on other cultures than their own, and on the other hand performance of their organization. The respondents express the importance of one's consciousness and their performance. JG for example states that when an entrepreneur operates in a market and serves the clients as the clients are used to, he certainly benefits from the fruits of his labor (JG, MC5). JG uses the following illustrative example. JG is aware of the passion the sellers in the United Kingdom have for their oldtimer cars. Therefore, when he is interacting with the sellers in the United Kingdom, he expresses his passion for the cars to be able to buy the cars. Buying the cars increases his stock and enables his organization to sell the cars to France and Germany, leading to more sales (JG, MC5).

Another example to elaborate on the association between consciousness on other cultures and performance is provided by RE. RE states that they are aware of for instance people from an Islamic background. Muslims order headstones that do not completely cover the person who is buried, because "a person must be able to rise when Allah calls them to rise to heaven". With the use of stones that match the religious norms of Muslims, they are able to sell headstones to the Muslim community, and therefore increasing their sales (RE, MC1, MC2). Another illustrative example on the association between cultural consciousness and performance is provided by CS. CS describes the situation where he has to sell his products at a convention. CS states that the American buyers scratch the surface during conversations at a convention. The American buyers at conventions express their enthusiasm on a product, but when it comes down to making a purchase, they tend to refrain from actually buying the shovel loaders. CS is aware of this phenomenon in the American culture where a person is acting interested, but in fact they are not. CS uses his Dutch 'directheid' where he asks a potential buyer direct questions to definitely make a purchase happen (CS, MC1).

JG elaborates on the association between his consciousness on other cultures than his own and the performance of his organization by providing the following example. JG states that his organization operates in an international market. JG argues that his consciousness on differences between cultures allows his company to generate more sales compared to his competitors. JG's example indicates that being conscious on differences between cultures provides his company a competitive advantage (JG, COG7, JG, IN2). When interpreting JG's

argumentation one can regard his consciousness on other cultures as a competitive advantage. JG describes his consciousness on the differences in cultures as a skill that allows him to sell more cars, compared to his competitors in the oldtimer car market (Porter, Goold, & Luchs, 1996). JG argues that his competitors are not as conscious on differences between cultures as his organization is. Therefore, due to his consciousness on other cultures he is able to perform better by selling more cars than his competition (JG, COG7, JG, IN2).

CS argues that his knowledge on the American culture allows him to make more sales, compared to someone with less knowledge on the culture in the United States. CS cites one of his competitors to provide an example. One of his competitors told him once, 'our clients say they want to buy the machines, but eventually they do not'. Because CS has more knowledge on how to do business in the United States, compared to his competitors he is able to interpret which client is more likely to buy his shovel loaders. With his knowledge CS is able to focus on the client who is really interested and not the client who acts enthusiastic (CS, COG7).

JG's and CS' examples can be seen as an illustration of their competitive advantage. JG and CS describe that they have more knowledge on other cultures than their competitors. With their knowledge on other cultures, JG and CS argue that they have made more sales, compared to their competitors.

3.2.3 Preliminary conclusion on Metacognitive CQ and entrepreneurial performance

In conclusion, the entrepreneurs provide data that they are conscious and aware of cultural differences. When interacting with buyers and sellers for instance they consciously use, adjust, and check their cultural knowledge. The entrepreneurs are asked to elaborate on the possible association between their consciousness and awareness on other cultures and their performance. The entrepreneurs provide illustrative examples where they emphasize the importance of Metacognitive CQ on entrepreneurial performance. By using their cultural knowledge consciously the entrepreneurs' perception is that they perform better, for example by generating more sales. Another conclusion is that one can perceive an entrepreneur's Metacognitive CQ capability as a competitive advantage. JG and CS argue that because they have more knowledge on other cultures, compared to their competitors they are able to make more sales and therefore perform better than their competition (CS, COG7, JG, IN2).

3.3 Results concerning Cognitive CQ

Cognitive CQ involves cultural knowledge of norms, practices, and conventions in particular cultural settings (Ang & Van Dyne, 2015). Cognitive CQ concerns the knowledge of an entrepreneur on how cultures are similar and different. Cognitive CQ is a critical capability of an entrepreneur, because having knowledge about differences and similarities in culture can assist in decision making and help increase performance in cross-cultural situations.

3.3.1 Results concerning the respondents' Cognitive CQ

The respondents were asked to elaborate on rules and regulations from another culture than their own. AK for example compared the differences between the Dutch and German regulations on traffic controllers. In The Netherlands it is mandatory to have a certified traffic controller leading traffic in the right direction. AK states that regulation concerning traffic control does not exist in Germany (AK, COG1). JG says that within the European Union the rules and regulations on taxation of their products are similar. As a difference JG compares French and Dutch rules and regulations. In France the rules on importing oldtimer cars is more bureaucratic. JG describes this bureaucracy as having to fill in numerous forms to be able to export oldtimers to France. When asked how JG gathered knowledge, he states that his clients asked about rules and regulations on importing cars in France (JG, COG1).

When the respondents were asked to elaborate on their knowledge on other languages than their own, the entrepreneurs emphasize the following. JG provides an illustrative example. Because JG's organization communicates to buyers without language errors, JG is able to sell more cars. "It is just easier" JG explains. JG goes on by saying "it just creates more trust when you can speak to people in their own language" (JG, COG2). JG knows there are language differences and knows French or German speakers emphasize receiving e-mails with no language errors. JG for example uses the services of a French native speaker who also speaks Dutch. The French native speaker is assigned to communicate without language errors between JG and his customers in France (JG, COG2).

The respondents were also asked to elaborate on their knowledge on for example religious beliefs, habits and ways concerning marriage, arts and crafts. The entrepreneur could not elaborate in detail certain similarities or differences between cultures regarding religious beliefs, marriage, arts and crafts. The entrepreneurs were however able to illustrate that they understand core cultural differences and similarities. When RE is traveling outside of The Netherlands she asks her husband to do the talking with locals. Because the

locals might not be keen to talk to a her as a woman (RE, MC3). RE also keeps in mind how she is dressed outside of Holland, because people might find the way she wears her clothes offensive (RE, COG5). JG uses an illustrative example to portray the differences between nonverbal behavior when interacting with people from France. The handgesture of someone touching his index finger and thumb is a nonverbal sign of good quality in The Netherlands. In France however, when someone touches his index finger and thumb this nonverbal sign means that something is of bad quality. JG keeps the use of handgestures in mind when interacting with people from other cultures than his own (JG, COG6).

3.3.2 Respondents' perception on the association between Cognitive CQ and entrepreneurial performance

The entrepreneurs were also asked to elaborate on a possible association between their knowledge on other cultures than their own and performance of their organization. JB emphasizes the importance to know who your customer is to be able to make more sales (JB, COG7). BD emphasizes the knowledge on "fineness" of a culture as important for the performance of an organization. BD uses the example where he wanted to provide tutoring seminars in Germany. According to BD, the text they used for their website was too formal. BD's organization did not have the knowledge to write text for the website, the way a German consumer was used to. Therefore, BD states that the expansion to Germany was not successful. BD elaborates further by saying that it is important to have someone from the culture you want to expand your organization to, because that person has the cultural knowledge that he lacks to make the expansion successful (BD, COG7).

3.3.3 Preliminary conclusion on Cognitive CQ and entrepreneurial performance

In conclusion, the entrepreneurs do not have detailed knowledge on similarities and differences between cultures. They do however have knowledge on core similarities and differences between cultures. In other words, the entrepreneurs are not experts on the knowledge on a different culture, but they do understand that there are core similarities and differences. The entrepreneurs also emphasize that their knowledge on other cultures is associated with performance of their organization.

The entrepreneurs emphasized only on the knowledge on differences between cultures. This is interesting, because they were also asked to elaborate on the similarities between cultures. The entrepreneurs emphasized on the differences between cultures being

associated with the performance of their organization. According to one of the entrepreneurs the knowledge on the differences between cultures can for example result in not successfully expanding the organization to another country.

3.4 Results concerning Motivational CQ

According to Ang and Van Dyne (2015), Motivational CQ is the capability to direct attention and energy toward differences in culture. Motivational CQ is a special form of self-efficacy and intrinsic motivation in cross-cultural situations. Intrinsic motivation and self-efficacy play an important role in CQ. Motivational CQ means that an entrepreneur has to be eager to take on the challenge to work in a cross-cultural situation.

3.4.1 Results concerning the respondents' Motivational CQ

The following subjects are asked to elaborate on the direct attention and energy of entrepreneurs towards other cultures. The respondents explain that they enjoy for instance interacting, socializing and living together with people from cultures different than their own. The recurring statement the respondents make is that it is interesting to interact with people from different cultures than their own. The respondents find interacting, socializing and living together with people from different cultures than their own instructive. KK for example enjoys and is interested in going to a local food market when she is on vacation outside of The Netherlands (KK, MOT5). JB for instance states that he likes to learn about values in other cultures, for example the value of hospitality for guests (JB, MOT4).

JG notes that in his very first encounters with foreign customers he found it difficult to deal with their questions. JG explains that he was not used to 'customers asking 15 to 20 questions about the nitty gritty details of the state of the cars'. The French customers for instance want to know the state of the leather of the car seats and even ask for a compression measurement of the car tires. JG goes on by saying that as the time went by his organization still put effort to answering the detailed questions for his French customers. By putting time and energy in the relationship with his French customers, JG came to understand that the French 'value having certainties' (JG, MOT2).

3.4.2 Respondents' perception on the association between Motivational CQ and entrepreneurial performance

The respondents were also asked to elaborate on a possible association between their attention and energy on differences, and the performance of their organization. JG explains that as an entrepreneur one needs to have a stamina to deal with differences in business culture. JG gives an example of a German customer with whom he had 20 to 30 e-mail exchanges with for selling a car. After putting effort to answer all the question of the German customer properly JG received an e-mail back that the customer had bought another car from one of JG's competitors. The example JG uses, describes that directing attention and energy does not mean more sales in every interaction with people from other cultures than his own. Having stamina to direct attention and energy does however mean a greater possibility of more sales and therefore better performance (JG, MOT3).

KK states that when an someone enjoys investing time and energy in understanding other cultures the entrepreneur will find it easier to deal with differences in cultures. KK goes on by saying that when she invests time and energy in getting to know peoples background, she finds it easier to reassure her clients (KK, MC5). CS argues that his attention and energy on differences between cultures results in less communication errors (CS, MOT6). According to CS, having attention and energy for other cultures as an entrepreneur leads to "being in the same flow as the organization you are interacting with"(CS, MOT6). CS argues that it is not important to know in detail what the cultural background of someone is when you are interacting. However, it is important to direct attention and energy for cultural differences. Having attention and investing energy in different cultures between the Dutch and American cultures allows CS to generate more sales. CS argues that because he has invested energy in getting to know the American culture he is able to notice which of his potential clients is more likely to purchase one of his shovel loaders. By noticing which potential customer is more likely to make a purchase, CS can allocate his time to sell to a potential customer and not a client who is not really interested in making a purchase (CS, COG7).

JG argues that his attention and energy on differences in other cultures allowed him to implement his strategy successfully. JG's strategy is to export oldtimer cars to France and Germany. Due to his attention and energy on the differences between cultures his organization reaps the harvest of being able to sell oldtimer cars in France and Germany (JG, BG1B). JG argues that not seeing differences in cultural values or not taking cultural values

serious ‘‘absolutely has an effect on your organizational performance’’ (JG, BG3B). JG’s competitors for example reply to German clients with incorrect use of grammar. The example of not replying to customers correctly has led to German clients distrusting the level of professionalism of his competitors. JG states that his attention on for example replying in grammatically correct German leads to more clients trusting his organization as being professional. German clients trusting your organization as being professional results in more sales of oldtimer cars and therefore more profit (JG, BEH3).

3.4.3 Preliminary conclusion on Motivational CQ and entrepreneurial performance

In conclusion, the respondents show eagerness to interact in cross-cultural situations. The respondent’s direct attention and energy toward differences in cultures. Examples provided during the interviews illustrate that the respondents notice that there are differences between cultures. JG for instance noticed that French clients ask for more detailed information, compared to Dutch clients. Having noticed differences between cultures the respondent’s direct attention and energy towards the differences between cultures. The respondents emphasize that they enjoy interacting with people from other cultures, because they can learn more about cultural values from people with other cultures than their own (JG, MOT2).

The respondents perceive that there is a positive association between their attention and energy toward differences in cultures and the performance of their organization. Directing attention and energy toward differences in cultures can for instance lead to more sales. Because the respondent has a better understanding on what clients find important. JG for instance increased his car sales, because he directed attention and energy to interact with his clients to be able to see what his clients find important. By directing attention and energy JG noticed that German clients emphasize to communicate in grammatically correct German (JG, MOT6). By communicating grammatically correctly JG argues that he has increased his car sales and therefore the performance of his organization.

3.5 Results concerning Behavioral CQ

Behavioral CQ is a capability which concerns the adaptation of an entrepreneur’s behavior to different cultures. Behavioral CQ involves taking appropriate verbal and nonverbal actions, when interacting with people from different cultural backgrounds. The respondents are for

example asked whether they change their use of words, pause and silence, facial expressions, and handgestures during interaction with people from cultures other than their own.

3.5.1 Results concerning the respondents' Behavioral CQ

The respondents state that they change their verbal and nonverbal behavior when interacting with people from a culture other than their own. KK for example has clients who are refugees living in The Netherlands. His refugee clients do not master the Dutch language to be able to understand what she is saying. Therefore, KK talks more slowly and she pauses sometimes during her conversations with refugees. By talking more slowly and with the use of pauses KK tries to give her client more time to comprehend what she is saying (KK, BEH3). JB provides an illustrative example where he changed his verbal behavior during an phone conversation with a potential client from Amsterdam. According to JB people from Amsterdam are used to a more 'jovial way of having a conversation'. During his phone conversation, he changed his way of verbal behavior by talking more informal with his potential client (JB, IN3). BD argues that if during his interaction with people from a culture other than his own, he notices that his nonverbal behavior plays a role, he would try to change his nonverbal behavior. If BD for instance notices that his hand gestures are perceived as offensive in a culture other than his own, he would emidiatly change his behavior (BD, BEH4).

The respondents point out that they lack knowledge on the use of nonverbal behavior in different cultures. BD states that he lacks knowledge on the use of hand gestures in other cultures than his own. BD is willing to change his nonverbal behavior if he thinks that it is perceived as offensive during an interaction with people from a culture other than his own (BD, BEH5). Regarding verbal behavior, CS for instance knows he has to use different words when he is sending an e-mail to someone from the United States. CS keeps in mind to communicate more politely and less direct. CS for example asks an American 'can you please provide me with information on the sales?', instead of asking 'how many machines did you sell?' (CS, BEH3).

3.5.2 Respondents' perception on the association between Behavioral CQ and entrepreneurial performance

The respondents are asked to elaborate on a possible association between verbal and nonverbal behavior in cultures other than their own and the performance of their

organization. The respondents argue that they think that there is a positive association. JG for instance states that a German client is used to more professional and formal behavior from a salesman. According to JG, a car salesman in Germany is always in a suit and the moment a client walks in the car showroom the salesman greets the client in a professional way by shaking his hand. JG's example means that a German client who visits JG is used to professional and formal behavior from a car salesman. Therefore, JG also uses a professional and formal way of interacting with his German clients. According to JG, acting the way your client is used to will result in more sales for the organization (JG, IB4).

3.5.3 Preliminary conclusion on Behavioral CQ and entrepreneurial performance

In conclusion, the respondents argue that they change their verbal and nonverbal behavior, when interacting with people from a culture other than their own. The respondents point out that they lack knowledge on nonverbal communication in cultures other than their own. BD for instance states that he lacks knowledge on for instance hand gestures in other cultures (BD, BEH4, BEH5). The respondents emphasize that they lack having enough knowledge on nonverbal behavior in other cultures than their own. However, if the respondents would know more on nonverbal behavior they are willing to change. The respondents argue that change in verbal and nonverbal behavior is positively associated with the performance of an organization. JG for instance states that verbally and nonverbally behaving like his German customers are used to has lead to more car sales in Germany for his organization (JG, MOT2).

3.6 Results concerning performance

Generating knowledge on performance is conducted by elaborating on innovative behavior, business growth, and observed subjective business performance. Innovative behavior is for example transferring innovative ideas into useful application. Business growth for instance is increasing the number of employees, market share, and profit. Subjective business performance for example involves how satisfied entrepreneurs are with their own personal income and organizational profit.

3.6.1 Results concerning the respondents' performance

Regarding innovative behavior the respondents provide examples where new innovative ideas were implemented to become useful applications for the organization. JB encountered the problem that not all of his mobile application users had constant internet connection. Therefore, JB created a mobile application that can be used by his clients without a constant internet connection. When the mobile device has internet connection, the application automatically transfers the data to the server (JB, IB1). RE is creating an IT solution for their customers. In The Netherlands, every grave yard has specific norms on for instance the measurement of a headstone. RE is developing computer software where her employees can find the specific norms of the grave yards with a few mouse clicks. With RE's IT solution he employees do not have to contact every single grave yard for information on the norms on measurement of the headstones (RE, IB4).

3.6.2 Respondents' perception on the association between innovative behavior and CQ

The respondents are asked to elaborate on possible association between innovative behavior and CQ. The respondents point out that there is a positive association. However, the respondent find it difficult to provide examples on the association between innovative behavior and CQ. JG states that his German competitors are organized very professionally compared to Dutch oldtimer car sales organizations. JG's organization was able to see the differences in professionalism between the German and Dutch organizations. Therefore, JG has professionalized his organization compared to his Dutch competitors. Because JG's organization comes across as being more professional compared to his Dutch competitors, JG is able to make more sales to German clients than his Dutch competitors can (JG, IB4). RE provides an example to illustrate that there is a positive association between innovative behavior and CQ. RE states that her organization always has had an eye for cultural differences. RE's organization for instance sells head stones to the muslim community, because they are aware of the designs the muslim community prefers. Having knowledge on what the muslim community prefers leads to innovation in headstone design and therefore to more sales for the organization (RE, IB7).

Regarding Business growth the respondents were asked questions on the change of the number of employees, change in profit and change in organization turnover in the past 12 months. Some respondents are dealing with a decline and some respondents are dealing with

an increase in for instance profit and turnover. KK for example is dealing with a 30% decline in profit and turnover, because of changes in government health care regulations (KK, BG2B, BG3A). JG for instance is dealing with an increase in profit and turnover (JG, BG3A).

The respondents were also asked to elaborate whether in their perception their organizational growth is associated with CQ. The respondents answered that there is a positive association. According to JB, because they have had an eye for cultural differences, his organization was able to increase his number of clients. CS states that knowledge on the American market, what they prefer and what the American norms and values are has enabled CS's organization to generate more sales (CS, BG4).

3.6.3 Preliminary conclusion on the association between performance and CQ

In conclusion, the respondents argue that there is a positive association between innovative behavior and CQ. Having an eye for differences in culture allows the entrepreneur to innovate in their product offering and organizational design. The respondents also point out that having knowledge on other cultures allows the organization to have an eye for the preferences of someone from another culture. Being culturally intelligent leads for example to more revenue in the perception of the respondents.

4. Conclusion

The thesis question discussed in paragraph 1 is *‘What is the perception of entrepreneurs on cultural intelligence in association with performance?’*. First, the main conclusions from chapter 3 are discussed. Second, the thesis question is discussed where there is a positive association found in the perception of entrepreneurs between CQ and performance. Third, a table is presented to illustrate the main conclusions of this thesis.

4.1 Main conclusions

4.1.1 Conclusion concerning Metacognitive CQ and entrepreneurial performance

In the perception of the respondents Metacognitive CQ is positively associated with entrepreneurial performance. The respondents provide illustrative examples to point out the positive association between Metacognitive CQ and entrepreneurial performance. The entrepreneurs provide examples where they have generated more sales by using their cultural knowledge consciously. One of the respondents emphasizes Metacognitive CQ as a competitive advantage. The respondent argues that because he is more conscious on differences in cultures, compared to his competitors he is able to generate for instance more sales. One can deduce that in the perception of the entrepreneur, his Metacognitive CQ capability allows him to sell more and therefore perform better compared to his competitors.

Let us assume an entrepreneur wants to expand to the United States. The entrepreneur has more knowledge than his competitors on how American clients think. The entrepreneur also uses his knowledge on American consumers more consciously, compared to competitors. The entrepreneur for instance has more knowledge compared to the competition on when a client is really interested and when a client is only acting interested to be polite. The entrepreneur who uses his or her cultural knowledge consciously is able to detect and then focus on the clients who are really interested. By focusing on clients who are really interested the entrepreneur perceives that he is able to generate more sales, compared to the competition.

One can assume that when an entrepreneur’s Metacognitive CQ capability is enhanced, an entrepreneur can achieve a competitive advantage. In other words, when an entrepreneur is more conscious and aware of cultural differences, compared to his or her

competitors the competitive advantages can be increased. It is important to note that this thesis does not answer the question ‘What is the association between Metacognitive CQ and competitive advantage?’. However, the results in this thesis imply that there might be a possible association between Metacognitive CQ and competitive advantage. The following is also important to note. The results in this thesis are based on the perceptions of entrepreneurs. Therefore, based on the results from this thesis it is implied that Metacognitive CQ can be associated with competitive advantage. A quantitative research provides the ability to gain insight in the extent to which Metacognitive CQ has an influence on competitive advantage of an organization.

4.1.2 Conclusion concerning Cognitive CQ and entrepreneurial performance

The entrepreneurs perceive that there is a positive association between their Cognitive CQ and entrepreneurial performance. When the respondents provided their answers they emphasized on their knowledge on core differences between culture. The respondents did not elaborate on their knowledge on the core similarities between cultures. In other words, the entrepreneurs argue that their knowledge on differences between cultures is associated with entrepreneurial performance. For instance, when an entrepreneur has knowledge on the core differences between culture he or she is able to expand to another country more easily and create more sales. More sales resulting in a better performance in terms of more profit and organizational turnover.

4.1.3 Conclusion concerning Motivational CQ and entrepreneurial performance

In the respondents’ perception, there is a positive association between Motivational CQ and entrepreneurial performance. The respondents argue that directing attention and energy toward differences in cultures can for instance lead to more sales. The following example, provided by one of the respondents illustrates the positive association between Motivational CQ and entrepreneurial performance. The entrepreneur is specialized in importing and exporting cars from Holland to Germany. By directing attention and energy the entrepreneur notices that the German clients emphasize communicating in German with correct grammar. With the knowledge that German clients emphasize communicating in correct German grammar the entrepreneur is able to sell more cars to Germany.

4.1.4 Conclusion concerning Behavioral CQ and entrepreneurial performance

The respondents emphasize that there is a positive association between Behavioral CQ and entrepreneurial performance. The respondents point out that it is important to act verbally and nonverbally as the clients are used to in their own culture. One of the respondents provides the following example. When interacting with a German customer the respondent uses formal verbal language. Because the German culture emphasizes interaction in a formal way between a car seller and a car buyer. During the interaction with a German client the respondent also argue that nonverbal behavior is important to be able to perform better. For instance, the German clients are used to a car salesperson who wears a suit and shakes the clients hand when they walk in the showroom. According to the respondents behaving verbally and nonverbally in the way the client is used to allows them to generate more sales.

However, the respondents argue that they lack having enough knowledge on nonverbal behavior in other cultures other than their own. The respondent argue that if they would know more on nonverbal behavior they are willing to change.

4.1.4 Conclusion concerning the association between performance and CQ

The respondents state that there is a positive association between innovative behavior and CQ. The respondents argue that having an eye for differences in cultures allows the entrepreneur to innovate in their product offering and organizational design. The respondents also point out that their CQ provides them the ability to see the preferences of someone from another culture. According to the respondents, having the ability to see the preferences of someone from another culture can lead to more revenue and organizational turnover.

As discussed in paragraph 4.1.1, the entrepreneurs perception is that their consciousness and awareness on other cultures provides them a competitive advantage. Therefore, one can imply that there is an association between Metacognitive CQ and competitive advantage. Further elaboration can lead to a research to gain insight on the association between the four capabilities of CQ and competitive advantage. One can gain insight on the association between Metacognitive CQ, Cognitive CQ, Motivational CQ, and Behavioral CQ and competitive advantage. Furthermore, a quantitative research can elaborate on the influence of the distinct four CQ capabilities and competitive advantage of an organization.

The results in this thesis also indicate that in the perception of entrepreneurs CQ allows them to innovate. Let us assume an entrepreneur from The Netherlands exports

agricultural machinery to other countries. The entrepreneur has directed attention and energy in for instance the Spanish culture and has recognized that the Spanish clients emphasize communicating in their own language. Let us assume other Dutch entrepreneurs who export agricultural machinery to Spain are used to communicate in English with their client. One can argue that because the entrepreneur who communicates in Spanish with his clients is innovating their way of communicating.

The results in this thesis point in the following direction that needs further elaboration. The entrepreneurs argue that their consciousness on differences and similarities between cultures provides the ability to detect opportunities in the market. RE for instance argues that she is conscious on the cultural differences between Christians and Muslims. Therefore, RE also designs head stones for people from the Muslim community (RE, IB6). One can argue that RE's consciousness on the differences between Christians and Muslims has allowed her to detect the opportunity in the market to sell head stones to Muslims. Let us think of a Dutch baker who sells pastery to predominatly native Dutch consumers. This Dutch baker is conscious on the differences between the Dutch culture and for instance the Moroccan culture. Let us presume that people with a Moroccan cultural backgrounds, who live in The Netherlands are predominantly Muslim. The Dutch baker who is conscious on the differences in culture knows that after the month of Ramadan, the Muslims celebrate a month of fasting by consuming sweets and pastry. Therefore, one can argue that a Dutch pastry baker, who is conscious on how Muslims celebrate the end of Ramadan is able to sell pastry to people from the Moroccan community. One can deduce the idea that the CQ of the baker allows him to detect market opportunities by selling pastry after the end of Ramadan to Muslims. Therefore, one can think of a research where the question is answered what the association is between CQ and detecting market opportunitites by entrepreneurs.

4.2 Answer to main research question

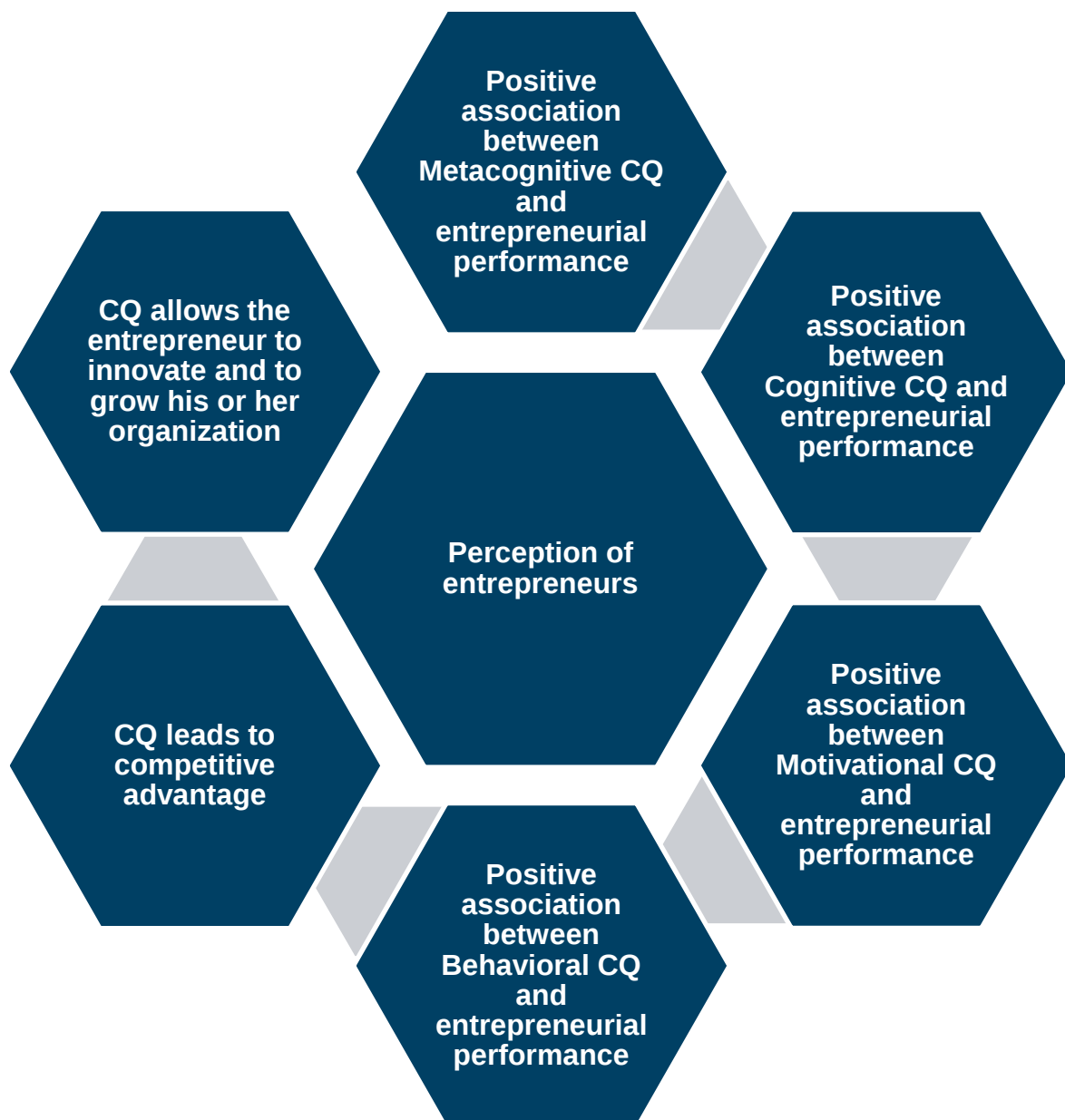
As mentioned in the introduction this thesis focus is on what the perception of entrepreneurs is concerning the association between CQ and performance. The perception of entrepreneurs is that their CQ is positively associated with performance. In other words, the entrepreneurs point out that for instance their knowledge on differences in cultures increases their performance. The positive association between CQ results in for instance more sales and therefore creating more revenue and profit. Furthermore, this thesis generates knowledge on the perception of entrepreneurs on the association of distinct CQ capabilities (Metacognitive

CQ, Cognitive CQ, Motivational CQ, and Behavioral CQ) and performance. Therefore, the conclusion of this thesis confirms the assumption made in the introduction.

As discussed in the Introduction, the mentioned research in Appendix 1 does not elaborate on the relationship or association between CQ and the performance of entrepreneurs. Therefore, this thesis contributes to existing research because the results show that CQ is positively associated with performance of an entrepreneur. The implications of this conclusion is for instance that one can argue that when an entrepreneur enhances his or her CQ, the entrepreneurial performance can increase. Future research can elaborate on the extent of influence between CQ and performance.

Figure 1: Illustration of main conclusions

The figure below illustrates one big box. The big box is placed in the middle to point out that the six small boxes are conclusions based on the perception of entrepreneurs. The small box, placed above is the first conclusion discussed in this chapter. The other boxes are follow chronologically as discussed in this chapter.



5. Discussion

In this chapter this thesis is critically reviewed. Both the strengths and weaknesses are discussed. This chapter also contains the discussion on the theoretical and practical implications.

5.1 Weaknesses

As shown in Appendix 1, there is research on CQ and performance. The literature however use different concepts to elaborate on CQ and performance. There is for instance research conducted on entrepreneurial success (Kumar, 2007). Kumar (2007) however, uses different criteria to measure entrepreneurial success. Another example from literature is research on the association between managerial CQ and small business' organizational performance. This thesis for instance looks into the performance by looking into innovative behavior, organizational growth and perceived organizational performance of entrepreneurs. Therefore, the weakness of this thesis is that the used concepts like performance are not equivalent measurements used in other research. It is therefore not possible to compare the conclusions of this thesis directly to outcomes in other research.

The interviewer who conducted the interviews is Behbod Keshawarzi. The interviewer is originally from another culture, namely the Persian culture. Therefore, one can argue that it is likely that the respondents answer the questions in a social desirable way. For instance, the respondents are asked to explain whether or not they enjoy interacting with people from cultures other than their own. There is a likelihood that the respondents do not want to offend the interviewer by saying they do not enjoy interacting with people from cultures other than their own. The likelihood of social desirable answers could be lower if someone from the same culture as the respondents had conducted the interview. The interviews were however conducted at the workplace of the respondents. Conducting the interviews at the workplace of the respondent may lead to the respondent feeling more comfortable. More comfort in the surrounding of where the interview is conducted may lead to the respondent feeling more free to speak their mind.

One might argue that another weakness of this thesis is that the focus is on the perception of entrepreneurs. By focusing on perception it is not possible to gain insight on the association between CQ and performance, based on factual information. This research for

instance does not look into the revenue growth of the organization in the past 12 months to gather factual information on organizational growth.

Because this thesis uses a qualitative design, this thesis has a low degree of reliability. In other words, when this thesis is repeated again other results or observations may arise. For instance, because in the sample of the repeated research the respondents might have different perceptions on the association between CQ and performance. Therefore, the low degree of reliability is acknowledged in this thesis. One can also argue that the external validity of this thesis is considered low. Therefore, it is difficult to generalize the conclusions of this thesis to “the greater group of entrepreneur”. Also the low degree of external validity in this thesis is acknowledged.

The qualitative research design does not allow to gain insight on the the extent of which CQ influence entrepreneurial performance. Future research can also provide insight in other variables that influence entrepreneurial performance. Research can provide insight in the direction of influence. One might argue that an entrepreneur with a higher performance tends to expand to other countries and therefore other cultures. The expansion abroad may lead to an entrepreneur becoming more conscious on differences in cultures and therefore resulting in a higher CQ.

Another weakness of this thesis is that the following concepts were not taken into account during the setup of this thesis. This thesis provides the perception of entrepreneurs who imply that there is an association between CQ and competitive advantage and an association between CQ and detection of market opportunities. This thesis lacks the elaboration on both the concept of competitive advantage and detection of market opportunities. Further research can provide insight in a possible association between CQ and competitive advantage and CQ and detection of market opportunities.

5.2 Strenghts

Another strength of this thesis is that it insures anonymity for the respondents. In advance the respondents are informed that their answers are used anonymously in this thesis. Therefore, the respondents are likely to have the feeling that they can provide their answers more freely. Because the respondents know their anonymity is insured it is less likely that they give social desirable answers (Vennix, 2010). The interviewer is also able to clarify questions that are not clear to the respondents. By clarifying questions, the respondents are able to provide data on the subject the interviewer wants to generate knowledge on. After conducting an

interview, the voice recordings are transcribed. Transcription allows to make statements based on what is literally said by the respondent.

Another strengths of this thesis is that the semi-structured interviews provide the ability to generate knowledge on what the perception of entrepreneurs is on the association between CQ and performance. The semi-structured interviews allow the interviewer to ask probing questions. Probing questions can lead to a deeper understanding why for instance the respondent thinks that CQ is positively associated with performance. For example, a respondent was asked to elaborate on a possible association between their consciousness on other cultures and performance of their organization. The respondent would then argue ‘yes, I believe there is a positive association’. Then the interviewer was able to ask probing questions, for instance ‘can you provide an example’, or ‘in what way did your organization perform better’. The probing questions then led to a deeper understanding that for instance the consciousness on differences in cultures of the respondent had led to detecting new market opportunities and therefore more sales.

5.3 Theoretical implications

As discussed in Appendix 1A, there is for instance research conducted on the association between managerial CQ and small business’ organizational performance (De La Garza Carranza & Egri, 2010). This thesis is on the perception of the entrepreneurs on the association between CQ and entrepreneurial performance. The respondents in this thesis indicate that there is a positive association between CQ and their entrepreneurial performance.

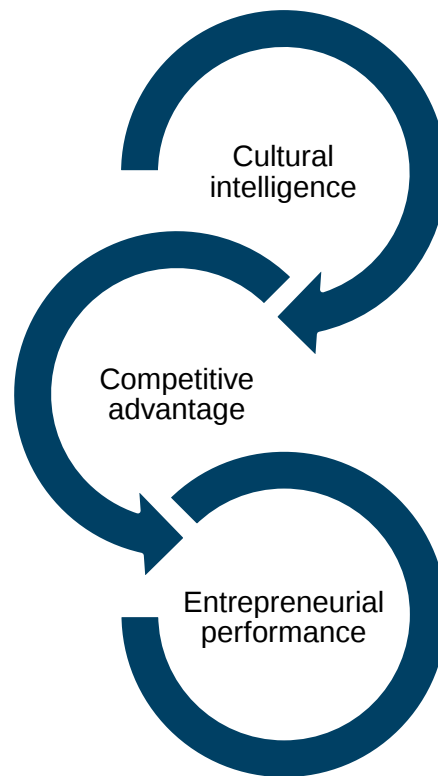
As shown in Appendix 1A, according to Muzychenko (2008) cross cultural competence has an influence on international opportunity identification. Another example from Appendix 1A is Coviello and Munro (1995). Coviello and Munro (1995) look at the association between successful intelligence and successful entrepreneurship. This thesis involves the perception between entrepreneurs on the association between CQ capabilities according to Early and Ang (2003) and entrepreneurial performance according to Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014). Therefore, the concepts used in this thesis differ from literature provided in Appendix 1A and one cannot directly compare the results.

To be able to compare the conclusions of this thesis, measurement equivalence is needed. This thesis uses other measurements for generating insight on performance than for instance Coviello and Munro’s (1995) concept of successful entrepreneurship. De La Garza

Carranza & Egri (2010) for instance state that managerial CQ is positively associated with small business' organizational performance. In this thesis different measurements are used to generate insight on performance. Therefore, one cannot compare this thesis with De La Garza Carranza & Egri (2010). This thesis uses a different concept to gain insight on performance. Also the focus of this thesis is on entrepreneurs and not on for example managers (De La Garza Carranza & Egri, 2010). At most, one can imply in very abstract terms that this thesis is in line with existing literature. With great reticence one can imply that CQ is associated with performance. However, it is important who's CQ is measured, in what context, and what concepts are used to gain insight on or measure CQ and performance.

With the conclusions of this thesis one can argue that when an entrepreneur is culturally intelligent, there is a probability of higher entrepreneurial performance. This thesis elaborates on what the perception of entrepreneurs is on the association between CQ and performance. A quantitative research can provide insight in the extent to which CQ influences entrepreneurial performance. The results of this thesis also indicate that there is a probability of influence between CQ and entrepreneurial performance through competitive advantage. According to respondents their consciousness and awareness of differences in cultures results in a competitive advantage. Their competitive advantage of being able to deal with differences between cultures better than their competitors leads to a better performance, for instance by generating more sales. Below there is a graphic illustration of the elaboration of a possible association between CQ, competitive advantage and entrepreneurial performance.

Figure 2: Illustration of a possible association between CQ and Entrepreneurial performance through Competitive advantage



5.4 Practical implications

The conclusions of this thesis imply that in the perception of the respondents, an entrepreneur who is culturally intelligent performs better. For instance, an entrepreneur who directs attention and energy in a culture, other than his or her own culture is likely to perform better. Therefore, one might argue that this thesis has the following practical implication. When an entrepreneur endeavors to increase his or her CQ one can possibly increase performance. This argumentation has to be used with reticence, because thesis generates insight in the perception of entrepreneurs and one can think of numerous factors associating with performance.

The respondents in this thesis imply that in their perception CQ is positively associated with performance. CQ has for instance allowed them to innovate, because the entrepreneurs have directed attention and energy on other cultures and created new ideas for their organization. Furthermore, CQ has for instance changed the way the entrepreneur communicates with clients. Because the entrepreneur for example communicates with clients

in their own language he or she is able to generate more sales leading to higher revenue and profit.

CQ is a broad concept in the sense that it covers for instance an entrepreneur's conscious use of knowledge, verbal and nonverbal communication, an entrepreneur's attitude towards differences in cultures et cetera. Therefore, one cannot compare CQ's positive association with performance as a new IT system or new manufacturing machine that can also improve performance. Because CQ has different capabilities with different facets, one cannot state easily that when an entrepreneur increases his or her CQ, a higher performance will follow. One cannot jump into conclusions, for instance by saying that an entrepreneur who increases his or her consciousness on different cultures will perform better. Research is needed to generate understanding on how CQ can be increased for entrepreneurs. The question to what extent CQ is influencing performance is also worth noting. Because when there is a relatively small influence of CQ on performance, it is wiser for the entrepreneur to focus on other factors influencing his performance.

Appendices

Appendices.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 1: Search in literature.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 1A: Search in literature on the association between cultural intelligence and entrepreneurial performance	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 1B: search in literature on cultural intelligence related to this thesis	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 1C: search in literature on the definition of an entrepreneur	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 1D: search in literature on entrepreneurial performance	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 2	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 2A Cultural intelligence operationalization	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 2B Entrepreneurial performance operationalization	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 3 Conceptual model.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 3A Association between CQ and entrepreneurial performance	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 3B Distinct CQ capabilities on entrepreneurial performance	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 4 Interview guide.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 4A Introduction to the interview guide....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 4B: Interview questions	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 4C: Rating of interview question translations	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 5: Transcriptions.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Appendix 5A: Interview transcription AK.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

Appendix 5B: Interview transcription BD **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Appendix 5C: Interview transcription CS **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Appendix 5D: Interview transcription JB **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Appendix 5E: Interview transcription JG..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Appendix 5F: Interview transcription JT **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Appendix 5G: Interview transcription KK..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Appendix 5H: Interview transcription MT..... **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**
Appendix 5I: Interview transcription RE **Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.**

Appendix 1: Search in literature

In search for literature on cultural intelligence and entrepreneurial performance, the following search engines are used: Google Scholar, RUQuest, Business Source Complete, Web of Science, and JSTOR. The search words used below have the function to find literature that is most relevant to the subjects cultural intelligence and entrepreneurial performance. After conducting the search, literature that is most relevant to this research subject is selected. The selected literature is previewed in the tables below where the research aim, abstract in short and the outcome of the research is shown.

Appendix 1A: Search in literature on the association between cultural intelligence and entrepreneurial performance

Search conducted on 03-30-2017

Search words used	Citation	Research aim	Abstract in short	Outcome
Cultural intelligence and entrepreneurial performance	Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities.	Contribute to the theoretical understanding of the process of international opportunity identification of entrepreneurs.	The authors look at the influence of cross-cultural surroundings on the cognition, behavior and effectiveness of decisions made by international entrepreneurs at identifying opportunities. The authors look into whether cross cultural	Cross cultural competences has an influence on international opportunity identification.

	<i>European Management Journal</i>, 26(6), 366-377. (Search engine: Google Scholar).		competence is moderating entrepreneurial opportunity competencies and entrepreneurial self-efficacy and, the overall effectiveness of international opportunity identification.	
	Stoica, M., & Schindehutte, M. (1999). Understanding adaptation in small firms: Links to culture and performance. <i>Journal of Developmental Entrepreneurship</i>, 4(1), 1-18. (Search engine: Google	Gain a better understanding of the adaptability concept and its relationship to small business performance.	The study looks into the adaptability components and the relationships between the way the firm searches for information and filters market signals, and its responsiveness and performance.	The study supports a non-linear relationship between adaptability and performance, and this is explained by the filtering of market signals.

	Scholar).			
	Masurel, E., Nijkamp, P., Tastan, M., & Vindigni, G. (2002). Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship. <i>Growth and Change</i>, 33(2), 238-260. (Search engine: Google Scholar).	The authors of the paper seek to offer an overview of the potential of ethnic entrepreneurship for solving amongst other things the structural unemployment problems of ethnic groups in cities. The paper aims at filling the gap by addressing in particular the critical success conditions for ethnic entrepreneurs. The research focusses on variations in success across three ethnic groups in Amsterdam area.	The paper sets out to identify the driving forces for business success, such as education, or the role of informal networks.	The multidimensional classification approach appears to be able to identify various important factors for the motivation and performance of ethnic Enterprises. Two major findings emerge from this study. (1) Performance conditions vary across ethnic groups and (2) informal networks are crucial for business success.
	Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009).	Looking into the senior expatriate leadership's	The authors propose that senior expatriates' visionary-	There is a direct influence of senior expatriates' visionary-

	Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. <i>Journal of World Business</i>, 44(4), 357-369. (Search engine: Google Scholar).	effect on innovation and the role cultural intelligence plays into leadership and innovation.	transformational leadership has an influence on the rate of innovation adoption in the organizations or units they head. Cultural intelligence moderates this relationship.	transformational leadership on the rate of innovation adoption. Cultural intelligence moderates the effect of senior expatriates' leadership on organizational innovation, however not on product-market innovation.
	De la Garza Carranza, M. T., & Egri, C. P. (2010). Managerial cultural intelligence and small business in Canada. <i>Management Revue</i>, 21(3), 353-	Examine the extent to which managerial cultural intelligence was a contributing factor to the organizational effectiveness of a small business.	Cultural intelligence of small business managers engaged in international business was higher than that of small business managers in domestic-only firms. After controlling for firm entrepreneurial orientation, the authors found that cultural intelligence was positively related to corporate	Cultural intelligence is positively related to corporate reputation and employee commitment, but not to financial performance of a small business.

	371. (Search engine: Google Scholar).		reputation and employee commitment, but not to the financial performance of small businesses.	
	Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. <i>European Journal of Marketing</i> , 29(7), 49-61. (Search engine: Google Scholar).	Look into the association between successful intelligence and successful entrepreneurship.	The article describes analytical, practical and creative intelligence and then describes how all three merge into successful intelligence. The article concludes that in order to achieve entrepreneurial success successful intelligence is needed.	Successful entrepreneurship requires analytical, creative and practical intelligence.
Cultural intelligence and entrepreneurial achievements	Kumar, M. (2007). Explaining entrepreneurial	Building a conceptual framework which explains entrepreneurial	Entrepreneurial success has long been a contentious issue. The paper proposes new	The constructs used in this research assume that entrepreneurship is a

	success: A conceptual model. <i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>, 13(1), 57-77. (Search engine: Google Scholar).	process using psycho-socioial processes with the emphasis on explaining the entrepreneurial success.	constructs that are parsimonious and holistic.	consequence of interaction between individual and environment.
Intelligence and entrepreneurial performance	Rhee, K. S., & White, R. J. (2007). The emotional intelligence of entrepreneurs. <i>Journal of Small Business & Entrepreneurship</i>, 20(4), 409-425. (Search engine: Google Scholar).	Researching the association between emotional intelligence on successful young entrepreneurs.	In entrepreneurship research the entrepreneur is recognized as a catalyst to the new venture process. Participating entrepreneurs in this study reported that they demonstrated high levels of self-confidence, trustworthiness, achievement orientation, service orientation, change catalyst, teamwork and collaboration.	Trustworthiness is the ability to maintain standards of honesty and integrity. Trustworthiness was ranked highest among the 18 competencies measured.
	Baum, J. R., Bird, B. J., &	Researching the practical	The model introduced in this	Practical intelligence interacted

	Singh, S. (2011). The practical intelligence of entrepreneurs: Antecedents and a link with new venture growth. <i>Personnel Psychology</i>, 64(2), 397-425. (Search engine: Google Scholar).	intelligence of entrepreneurs and its link with new venture growth.	article was tested through interviews with 22 printing industry CEO's and responses from 283 founders of early-stage printing and graphic businesses.	with growth goals to predict higher venture growth across 3 years.
--	---	--	--	---

Appendix 1B: search in literature on cultural intelligence related to this thesis

Search conducted on 02-02-2017

Search word used	Citation	Research aim	Abstract in short	Outcome
Cultural intelligence	Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). <i>Handbook of cultural intelligence</i> . New York, United States of America: Routledge. (Search engine: Google Scholar).	Enhancing the theoretical precision of cultural intelligence by developing and testing a model that posits differential relationships between four dimensions (metacognitive, cognitive, motivational and behavioural) and three intercultural effectiveness outcomes (cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance in culturally	The results show a consistent pattern of relationships where metacognitive cultural intelligence and cognitive cultural intelligence predict cultural judgement and decision making. Motivational cultural intelligence and behavioral cultural intelligence predict cultural adaptation. Metacognitive cultural intelligence and behavioral cultural intelligence predict task performance.	Cultural intelligence is divided into four dimensions. These four dimensions have different effects on intercultural effectiveness.

		diverse settings).		
	Earley, P. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. <i>Research in Organizational Behavior</i>, 24(1), 271-299. (Search engine: Google Scholar).	Develop a conceptualization of cultural intelligence that addresses a number of important limitations of previous definitions.	Cultural intelligence has a great potential in helping to explain effectiveness in cross cultural interactions. This article tries to give a concise definition of cultural intelligence.	Cultural intelligence is a system of interacting abilities.
	Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence understanding	Examining the different meanings of cultural intelligence.	Cultural intelligence has various meanings. These various meanings can be looked at in a complementary way. On the one hand cultural	Cultural intelligence has various meanings that are complementary to the definition.

	behaviors that serve people's goals. <i>Group & Organization Management</i>, 31(1), 40-55. (Search engine: Google Scholar).		intelligence refers to behaviors that are considered intelligent from the point of view of people in specific cultures. On the other hand cultural intelligence can refer to the traits and skills of people who adjust quickly, with minimal stress, when they interact extensively in cultures other than the ones where they were socialized.	
	Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? <i>Business Horizons</i>, 51(5), 391-399. (Search engine: Google	Defining cultural intelligence and in what way cultural intelligence can be enhanced.	The ability to interact effectively in Multi culture environments is not a skill possessed by all. This investigation generates insight regarding the impact of cultural exposure on cultural intelligence. This article also	Findings indicate that certain types of exposure to other cultures and the level of exposure from these experiences increases cultural intelligence. These findings are critical for multinational firms as managers hire, promote,

	Scholar).		seeks to develop an understanding of how the depth of cultural exposure influences a person's cultural intelligence.	train, and prepare employees for international assignments.
	Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The role of Cultural Intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. <i>Journal of Social</i>	Emphasizing the importance of cross-border effectiveness in the contemporary globalized world.	Cultural intelligence is the leadership capability to manage effectively in culturally diverse settings. Cultural intelligence is a critical leadership competency for those with cross-border responsibilities.	(1) General intelligence predicted both domestic and cross-border leadership effectiveness. (2) Emotional intelligence was a stronger predictor of domestic leadership effectiveness. (3) Cultural intelligence was a stronger predictor of cross-border leadership effectiveness.

	<i>Issues</i>, 67(4), 825-840. (Search engine: Google Scholar).			
	Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. <i>Journal of Managerial Psychology</i>, 25(8), 876-898. (Search engine: Google Scholar).	Examine the relationships between emotional intelligence and the four factor model of cultural intelligence – metacognitive-, cognitive-, motivational-, and behavioral-cultural intelligence.	Confirmatory factor analyses and hierarchical regression analysis on data from 381 students in Korea are conducted.	The results support discriminant validity of the four factor model of cultural intelligence scale in relation to the emotional intelligence construct. This study also demonstrates that the emotional intelligence factors related to social competence (social awareness and relationship management) explain cultural intelligence and beyond the emotional intelligence factors related to self-competence (self-awareness, and relationship management). The

				results of this research present that specific factors of emotional intelligence relate to specific factors of cultural intelligence.
	Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. <i>Organization Management Journal</i>, 6(3), 148-163. (Search engine: Google Scholar).	Establish the relationship that exists between emotional intelligence and cultural intelligence, and to clearly show how they are distinct, but related constructs, as well as subsets of social intelligence.	A series of models are developed to support the various propositions presented and to show the evolution of idead which build to the final integrated model.	The introduced model impacts future research and managerial use of the constructs social intelligence, emotional intelligence, and cultural intelligence.
	Earley, P. C., &	What is cultural	Cultural intelligence is the	The authors conclude that

	Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. <i>Harvard Business Review</i>, 82(10), 139-146. (Search engine: RUQuest).	intelligence and can it be attained.	ability to make sense of the unfamiliar contexts and then blend in. Cultural intelligence has three components; cognitive, physical, and the emotional/motivational. Cultural intelligence shares a lot of properties with emotional intelligence. However, cultural intelligence goes one step further by equipping a person to distinguish behaviors produced by the culture in question from behaviors that are peculiar to particular individuals.	anyone reasonably alert, motivated, and poised can attain an acceptable cultural intelligence.
--	--	---	---	---

Appendix 1C: search in literature on the definition of an entrepreneur

Search conducted on 04-06-2017

Search words used	Citation	Research aim	Definition	Main conclusions
Entrepreneur	Casson, M. (1982). <i>The entrepreneur: An economic theory</i> . Totowa, United States of America: Rowman & Littlefield. (Search engine: Google Scholar)	Providing an economic theory for entrepreneurship	There is a functional and indicative approach for defining an entrepreneur. The functional approach says that an entrepreneur is what an entrepreneur does. The functional approach specifies a certain function and deems someone who performs this function to be an entrepreneur. The indicative approach gives a description by which an entrepreneur can be recognized. The indicative approach describes an entrepreneur in terms of his	(1) Information about profit opportunities needs to be synthesized from different sources, (2) The entrepreneur's family is a potential source of information about opportunities. (3) Feedback of information from past activities is crucial to the long-run success of an enterprise. (4) Personal wealth of a major barrier to entry in a certain business for an entrepreneur. (5) The entrepreneur needs to call upon a variety of skills to

			legal status, contractual relations, his position in society etcetera.	be successful.
	Brewer, T. B. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. <i>Business History Review</i>, 42(2), 244-246. (Search engine: Google Scholar)	Look into the relationship between type of man and type of company.	An entrepreneur is an individual who is primarily responsible for gathering together the necessary resources to initiate a business. The authors construct two ideal types of entrepreneur through their empirical analysis. The Craftsman-Entrepreneur had the tendency to be focused on the present and past, he or she has specialized technical education, and this entrepreneur has low levels of confidence and flexibility. Opportunistic-Entrepreneurs tend to have advanced	The results of the study therefore support the hypothesis that an adaptable firm led by an Opportunistic-Entrepreneur will see the highest growth rate in terms of sales.

			education and social awareness, a high degree of flexibility, and an orientation to the future.	
	Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur? <i>Journal of Labor Economics</i>, 16(1), 26-60. (Search engine: Google Scholar)	Finding out what factors affect the supply of entrepreneurs.	People who start and manage their own businesses are viewed as popular heroes. They are viewed as risk-takers and innovators who reject the relative security of being an employee in organizations to create wealth and let capital accumulate. The simplest kind of entrepreneurship is self-employment.	Probability for someone to become an entrepreneur depends whether he received capital by inheriting or by getting gifts. Raising capital is the principal problem of entrepreneurs. Entrepreneurs have a higher level of job and life satisfaction, than employees.
	McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial	Providing a more complete conceptual model of entrepreneurial action that allows for	For entrepreneurship action is required. Entrepreneurship typically involves a meso level phenomenon in which personal	Uncertainty, motivation, knowledge plays a role in economic theories of the entrepreneur and what actions

	action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. <i>Academy of Management Review</i>, 31(1), 132-152. (Search engine: Google Scholar)	examination of entrepreneurial action at an individual level.	initiative influences system-wide activity and outcomes, whether entrepreneurship is conceptualized as the creation of new products or processes, entering new markets, or the creating new ventures. Being an entrepreneur is to act on the possibility that the entrepreneur has identified an opportunity which is worth pursuing.	individual entrepreneurs take.
	Spanjer, A., & Witteloostuijn, A. (2017). The entrepreneur's experiential diversity and entrepreneurial performance. <i>Small Business</i>	This article makes an examination of the relationship between the entrepreneur's experiential diversity and the entrepreneurial performance.	The notion of entrepreneurship as a notion considers someone to be an entrepreneur when he or she is owns and manages a business. The behavior notion considers someone as an entrepreneur when he or she identifies and exploits opportunities.	The authors find that industry experience is positively associated with performance. However, entrepreneurial experience is negatively related with performance.

	<i>Economics</i>, 49(1), 141-161. (Search engine: RUQuest)			
	Cantner, U., Goethner, M., & Silbereisen, R. K. (2017). Schumpeter's entrepreneur: A rare case. <i>Journal of Evolutionary Economics</i>, 27(1), 187-214. (Search engine: RUQuest)	We analyze motivational and contextual predictors of intentions to become an entrepreneur within a framework based on the theory of planned behavior, social identity theory, and self-categorization theory	The entrepreneur is a quite special actor willing to break through traditional structures and to challenge the accepted way of doing things. The Schumpeter-type entrepreneur is individualistic, self-directed, has an inner drive to innovate, and, as stated by Leskinen (2011), seeks autonomy and "independence from other people" in order to be "in control of one's own destiny"	First, the majority of potential entrepreneurs seem to start an entrepreneurial career to conform to the positive opinion of their social peers about entrepreneurship. Second, Five-Factor personality traits used show the expected influence. Third, all hypotheses are supported by the data.
Definition entrepreneur	Carton, R. B., Hofer, C. W., & Meeks, M. D. (1998). <i>The</i>	Explain the role of entrepreneurs in society.	Synthesizing past definitions the authors provide the following. Entrepreneurship is	One needs to take into account the importance of the traits and characteristics of the

	<i>entrepreneur and entrepreneurship: Operational definitions of their role in society.</i> Paper presented at Annual International Council for Small Business, Singapore, Singapore. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu/documents/32161444/32.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&mp;Expires=1498		pursuing of discontinuous opportunity that involves creating an organization with the expectation of creating value to the participants. The entrepreneur is the individual (or team) that identifies the opportunity, gathering the necessary resources, creating and being responsible for how well the organization performs. Entrepreneurship is the means by which an organization is formed to create wealth. A critical component is that the organization provides goods and services for the society and not for internal consumption.	entrepreneur. Growth, innovation, and tenacity to overcome hurdles are elements of entrepreneurship, however these are consequences, not antecedents, to entrepreneurial activity.
--	--	--	--	--

	921444&Sig nature=aqzreewjo REIl1CQdFlmLhj Uaok%3D&r esponse-content- disposition=inline %3B%20filename %3DTHE_ENTR EPRENEUR_AN D_ENTREPREN EURSHIP_OP.pd f. (Search engine: Google Scholar)			
	Chell, E. (2000). Towards researching the "opportunistic entrepreneur": A social	Developing an explanation of how the social construct of entrepreneurial personality may be placed in the context of	The entrepreneur is a phenomenon embodied in a certain person at certain times and observable in certain events. These observable events are attempts to respond	Entrepreneurial personality is embedded in the entrepreneurial process of wealth creation. An entrepreneur is known and labeled through his/her actions.

	constructionist approach and research agenda. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i>, 9(1), 63-80. (Search engine: Google Scholar)	social construction of their business reality. Discussing the fundamental defining assumptions, such as opportunistic behaviour.	to and thereby change a set of circumstances with a view to create a desired outcome.	
	Howorth, C., Tempest, S., & Coupland, C. (2005). Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur. <i>Journal of Small Business and</i>	The paper aims to highlight the potential of paradigm interplay for providing greater insight into entrepreneurship research, in this case definitions of the entrepreneur.	There are distinct paradigms on who can be perceived as an entrepreneur. Because of these distinct paradigms it is difficult to agree on a single definition of the entrepreneur.	This article highlights the benefits of different paradigms on who is an entrepreneur. The authors argue that different paradigms can be an enrichment of the entrepreneurship theory.

	<i>Enterprise Development</i>, 12(1), 24-40. (Search engine: Google Scholar)			
	McKenzie, B., Ugbah, S., & Smothers, N. (2007). "Who Is an Entrepreneur?" Is it still the wrong question? <i>Academy of Entrepreneurship Journal</i>, 13(1), 23-43. (Search engine: Google Scholar)	Compare three definitions of entrepreneurship and providing a fourth one to bring the unit of analysis back to the level of the individual.	Being an entrepreneur involves individuals and groups of individuals who seek and exploit economic opportunity. Entrepreneurship involves individuals and groups of individuals seeking and exploiting economic opportunity.	This article asks two questions, namely: 'is entrepreneurship limited to the business context?', and 'can concepts from the field of entrepreneurship be applied to other fields of endeavor such as the arts, science, and social development?'. The authors argue that entrepreneurship should not be viewed exclusively in a business context. The concept of an entrepreneur should be studied in other disciplines.

	Filion, L. J. (2011). <i>Defining the entrepreneur</i>. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishin Limited. (Search engine: Google Scholar)	Provide a definition on who is an entrepreneur.	Six main components are proposed for inclusion of a definition of the entrepreneur: (1) innovation, (2) opportunity recognition, (3) risk taking, (4) action, (5) use of resources, and (6) added value.	The author has the opinion that it is the most difficult part of conducting a study on entrepreneurship is to define who is an entrepreneur.
	Uzunidis, D., Boutillier, S., & Laperche, B. (2014). The entrepreneur's 'resource potential' and the organic square of entrepreneurship: Definition and application to the	This article aims at the studying the origin of the entrepreneur's function.	Being an entrepreneur refers to risk taking.	The authors show the importance of taking account of structural characteristics of the productive macro economic system in the future entrepreneurship policies.

	French case. <i>Journal of Innovation and Entrepreneurship</i>, 3(1), 1-17. (Search engine: RUQuest)			
	Hartmann, H. (1959). Managers and entrepreneurs: A useful distinction? <i>Administrative Science Quarterly</i>, 3(4), 429-451. (Search engine: Jstor).	Usefulness of distinguishing between a manager and an entrepreneur.	The author discusses that the essence of entrepreneurship lies in the perception and the exploiting of new opportunities. Entrepreneurship involves the bringing about a different use of national resources in that they are withdrawn from their traditional employ and subjected to new combinations.	According to the author there is widespread consensus that the criterion of innovation has become seriously weakened. There is more preference to use 'strategic decision making' as a criterion for entrepreneurship.
	Lazear, E. (2005). Entrepreneurship.	Who is perceived as an entrepreneur.	The author argues that entrepreneurs must be 'jacks of	Entrepreneurs can be described as individuals who are

	<i>Journal of Labor Economics</i> , 23(4), 649-680. (Search engine: Jstor).		all trades'. Entrepreneurs do not need to excel in any one skill, but are competent in many skills.	multifaceted.
--	---	--	--	---------------

Appendix 1D: search in literature on entrepreneurial performance

Search conducted on 04-14-2017

Search words used	Citation	Research aim	Abstract in short	Outcome
Entrepreneurial performance	Chell, E. (2000). Towards researching the "opportunistic entrepreneur": A social constructionist approach and research agenda. <i>European Journal of Work and Organizational Psychology</i> , 9(1), 63-80. (Search engine: Google Scholar)	How human resource management practice scan promote entrepreneurial performance in small and medium-sized Enterprises.	The article discusses the association between human capital management, contemporary human resourcemanagement practices, and the ability of small and medium sized enterprises to be entrepreneurial. In the study HRM practices that promote employee discretionary behavior, knowledge sharing, and rganizational learning are found to be positively associated with entrepreneurial performance.	Two contingencies are identified. First, the use of strategic human capital management practices enhance the observed positive association. Second, the relationships are strongest for small and medium sized entities operating in high-technology industries.

	Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. <i>Strategic Management Journal</i>, 24(13), 1307-1314. (Search engine: Google Scholar)	Explaining performance by focussing on entrepreneurial orientation.	In explaining entrepreneurial performance, scholars have focused on a firm's entrepreneurial strategic orientation, without looking into the interrelationship with internal characteristics.	The study suggests that knowledge-based resources (for discovery and exploitation of opportunities) are positively related to firm performance and that EO enhances this relation.
	Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. <i>Journal of Business Venturing</i>, 22(4), 592-611. (Search engine: Google Scholar)	Investigating the effects of entrepreneurial orientation and marketing information on performance of small and medium sized enterprises.	This study builds a causal model using data obtained from Singaporean entrepreneurs and find support for most of the hypotheses.	The results indicate that entrepreneurial orientation plays an influential role on the acquisition and utilization of marketing information, and also has a direct effect on firm performance.

	Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. <i>Strategic Management Journal</i>, 18(9), 677-695. (Search engine: Google Scholar)	Exploring the nature of entrepreneurial strategy making and its relationship with strategy, environment and performance.	The first phase the authors assess the independence of entrepreneurially oriented strategymaking processes through factor analysis. The second phase moderated hierarchical regression analysis is used to investigate the relative predictive power of two approaches for exploring the ESM-performance relationship: contingency and configuration.	Findings from 32 firms competing in a wide variety of industries indicate that configurational approaches that align ESM, strategy and environment have greater predictive power than contingency approaches.
	Gorgievski-Duijvesteijn, M., Moriano, J., & Bakker, A. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. <i>Journal of Managerial</i>	The aim of this paper was to examine how work engagement and workaholism	A cross-sectional survey data of 180 Spanish entrepreneurs were analyzed using partial least squares modeling.	The authors found evidence for a dual affective pathway to performance. Work engagement related favorably to performance through its relationship with more positive affect and less negative affect.

	<i>Psychology</i>, 29(2), 106-121. (Search engine: Google Scholar)	relate to entrepreneurs' performance (innovative behavior, business growth, and subjective business performance).		Workaholism related to more negative affect, which related negatively to performance. Both work engagement and workaholism – after controlling for affective states – still had a direct and positive association with innovative behavior.
	Tseng, C. C. (2013). Connecting self-directed learning with entrepreneurial learning to entrepreneurial performance. <i>International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research</i>, 19(4), 425-446. (Search engine: Google Scholar)	This paper explores the relationships among self-directed learning and entrepreneurial learning and explores the relationships	The paper reviews the characteristics of self-directed learning that are important in supporting entrepreneurial learning. A conceptual framework that outlines the relationships among self-directed learning and entrepreneurial learning is provided to illustrate how these	The entrepreneurs who learn and develop their self-management and self-monitoring skills have more opportunities to enhance entrepreneurial knowledge and experiences in the entrepreneurial development process.

		among entrepreneurial learning and entrepreneurial performance through a literature review.	relationships can enhance entrepreneurial performance.	
	Spanjer, A., & Witteloostuijn, A. (2017). The entrepreneur's experiential diversity and entrepreneurial performance. <i>Small Business Economics</i> , 49(1), 141-161. (Search engine: RUQuest)	Examining the relationship between entrepreneur's experiential diversity and entrepreneurial performance.	First, the authors argue that entrepreneurial and industry experiences are positively associated with performance. Second, the authors combine Lazear's jacks-of-all-trades theory with the cognition and learning literatures where an inverted U-shaped experience diversity performance is predicted.	The experience diversity measured in terms of skills is found to be positively associated with performance up to a certain threshold. After this threshold, an increase in entrepreneur's experiential diversity lowers performance. Entrepreneurs with 23 different skills have the highest performance.

	Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2017). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. <i>Strategic Organization</i>, 9(3), 1-35. (Search engine: RUQuest)	Examining the influence of entrepreneurial alertness to strategic decisions and organizational performance.	The authors explore if entrepreneurial alertness influences decisions involving the creation and maintenance of competitive advantage.	This research finds a direct effect of entrepreneurial alertness on strategic change decisions and organizational performance.
	Fodor, O. C., & Pintea, S. (2017). The “Emotional Side” of entrepreneurship: A meta-analysis of the relation between positive and negative affect and entrepreneurial performance. <i>Frontiers in Psychology</i>, 13(1), 310-326. (Search engine: Web of Science)	The literature on the relation between affect and entrepreneurial performance is growing. However, there is no quantitative integration of	This study focusses on the gap and meta-analytical integration of results from 17 studies in order to estimate the size for the relation between positive and negative affect on the one hand and on the other hand on entrepreneurial performance.	The results of the study indicate a positive relation between positive affect and entrepreneurial performance.

		the results so far.		
Entrepreneurial success	Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is entrepreneurial success predictable? An ex-ante analysis of the character-based approach. <i>Kyklos</i>, 61(2), 189-214. (Search engine: Google Scholar)	Empirically analyzing whether the character-based approach – which focusses on the personality structure and the human capital of business founders, allows prediction of entrepreneurial success.	The personal characteristics of the 414 persons were analyzed by different methods, namely a none-day assessment center and a standardized questionnaire, before the business was launched.	On of the results is the following. When success is measured in terms of employees hired, the character-based approach is a poor predictor.

	Peris Bonet, F., Armengot, C., & Ángel Galindo Martín, M. (2011). Entrepreneurial success and human resources. <i>International Journal of Manpower</i>, 32(1), 68-80. (Search engine: Google Scholar)	The authors aim to determine which factors have an influence on human resource management and entrepreneurial success in the context of European small and medium-sized enterprises.	Multivariate regression analysis was used to differentiate the factors that allow the explanation of the variables to be studied and factors that beforehand seem to be the most relevant in explaining entrepreneurial success.	The study shows that amongst other factors self-confidence, initiative taking of the entrepreneur, dynamism, leadership, perseverance, creativity, energy, receptivity and the ability to get on with other people are the characteristics of an entrepreneur that stand out. Also entrepreneurs with a post-graduate study have a higher minimum cost output than other companies.
--	--	---	---	--

Appendix 1E: recurring elements in the different definitions of an entrepreneur

To provide a working definition of an entrepreneur the table below elaborates on the recurring elements of the definitions shown in Appendix 1C. The recurring elements in the table below are then included in the working definition of entrepreneur in this thesis.

Element	Used words to describe element	Description of element
An individual	“someone” Casson (1982) “an individual” Smith (1967) and Lazear (2005) “individualistic” Cantner, Goethner, and Silbereisen (2017) “Certain person” Chell (2000)	In different words different authors describe the element of an entrepreneur as a specific person or individual and not a team, committee, or an organization.
Taking decisions	“taking judgemental decisions” Casson (1982) “To act” McMullen and Shepherd (2006) “self directed” Cantner, Goethner, and Silbereisen (2017) “strategic desicion making” Hartmann (1959)	The element that can be derrived is that an entrepreneur has to act by taking decisions which may lead to different outcomes. This means that there are different possibilities where an entrepreneur can choose from.
Search for opportunities	“Opportunity” Blanchflower and Oswald (1998) and Filion (2011) “identified an opportunity” McMullen and Shepherd (2006) “identiefies and exploits opportunity” Spanjer and	Seeking, pusuing, and exploiting opportunities involves the expectation of creating value for the participants. In other words, this element involves the search for a set of circumstances that provide the ability to achieve one’s goals.

	Witteloostuijn (2016) “Pursuing of discontinuous opportunity” Carton, Hofer, Meeks (1998) “Seek and exploit economic opportunity” Mckenzie, Ugbah, and Smothers (2007)	
Gathering and utilizing resources	“Scarse resources” Casson (1982) “Gathering together the necessary resources” Smith (1967) “Gathering the necessary resources” Carton, Hofer, Meeks (1998) “Use of resources” Fillion (2011) “use of national resources” Hartmann (1959)	Resources are the means to achieve a desired outcome. Resources are the factors of production that are required to accomplish an activity. For example financial capital to buy machinery to be able to produce your products. Another example of a resource is managerial know-how to be able to coordinate all the other resources.
Orchestration of resources in a certain way	“Coordination” Casson (1982) “Use of resources” Fillion (2011) “Bringing about a different use of national resources in that they are withdrawn from their traditional employ and subjected to new combinations” Hartmann (1959)	The element that can be derived here is that an entrepreneur brings about and connects factors of production in a certain way. For instance a tier manufacturing entrepreneur connects human resources, financial means and natural resources such as rubber and oil to produce tiers.
Taking risks	“Risk-takers” Blanchflower and Oswald (1998) “Risk taking” Fillion (2011)	The entrepreneur prefers taking chances and not the relative security of being an employee in an

	and Uzunidis, Boutillier, and Laperche (2014)	organization. The element of risk-taking involves making decisions where there is a probability that a different outcome will present itself than the outcome what was expected. For example a Japanese entrepreneur specialized in growing and selling bonzai trees wants to export his or her products to Holland. When making the decision to export bonzai trees to Holland, there is a probability of less demand than expected and therefor the risk the market expansion fails.
Ones own objectives	“Self-employment” Blanchflower and Oswald (1998) “Self-directed” Cantner, Goethner, Silbereisen (2017)	This element is about an entrepreneur acting for own objectives. The term ‘self’ shows the egocentric element that the organization revolves around the entrepreneur. In other words, the organization exists to achieve the goals set out by the entrepreneur.
Creating an organization	“Creating an organization” Carton, Hofer, and Meeks (1998) “Attitude toward creating an organization” Puga, García, and Cano (2010)	The element of creating an organization shows that an entrepreneur has the attitude to create an entity to achieve his or her objectives.

Appendix 1F: table of respondents and their characteristics

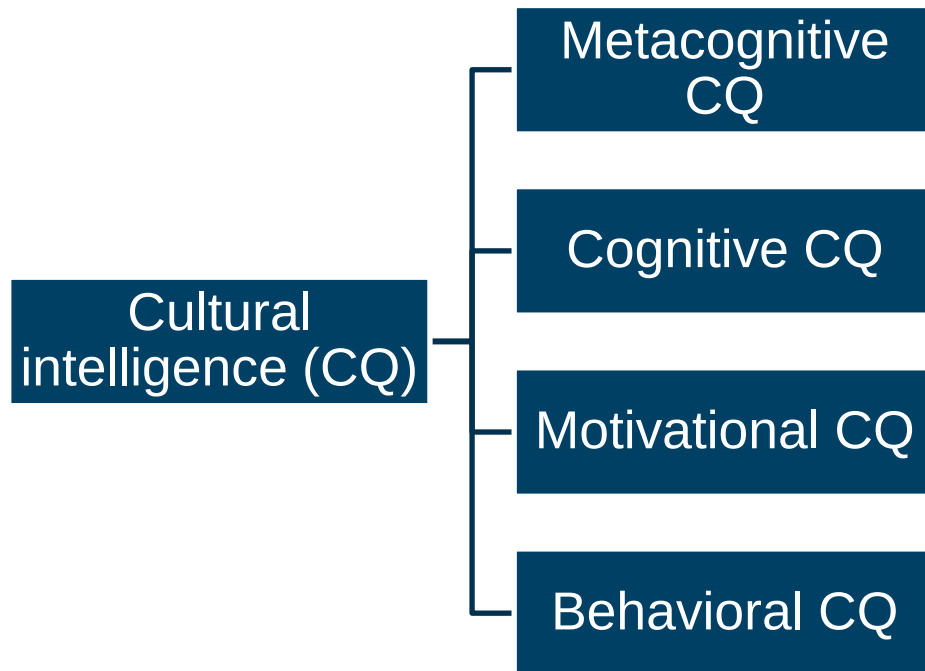
The table below shows an overview of the respondents personal and organizational characteristics. As mentioned in paragraph 2.2, the names and organizations of the respondents are anonymized. Therefore, only their initials are used in the table below.

Initials	Personal characteristics	Organizational characteristic(s)
AK	• Male • From Persian, Greek and Turkish descent	• Services company in traffic support • Dispatch of employees for municipalities • Providing services in The Netherlands
BD	• Male • From Dutch descent	• Services company in tutoring of students • Providing services in The Netherlands
CS	• Male • From Dutch and American descent	• Export of shovel loaders for the agriculture industry • Exporting to the United States
JB	• Male • From Dutch descent	• Services company for drivers licence instructors • Providing mobile applications in Belgium and The Netherlands
JG	• Male • From Dutch descent	• Import and export of oldtimer cars from and to the United Kingdom, The Netherlands, France, and Germany
JT	• Male • From Dutch descent	• Services company in website design • Providing services internationally
KK	• Female • From Dutch and Belgian descent	• Dental services • Providing services in Emmeloord, The Netherlands
RE	• Female	• Providing manufacturing services in

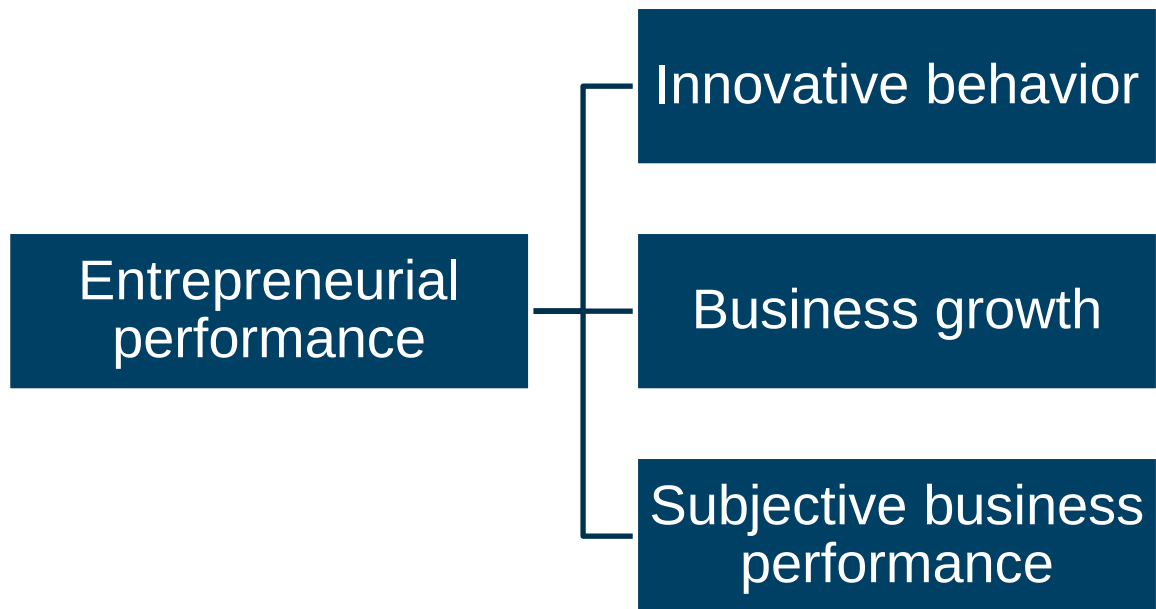
	• From Dutch descent	headstones • Providing design services in headstones • Import and export of raw headstone materials from Easter-Europe, China, and India
--	--	--

Appendix 2

Appendix 2A Cultural intelligence operationalization



Appendix 2B Entrepreneurial performance operationalization

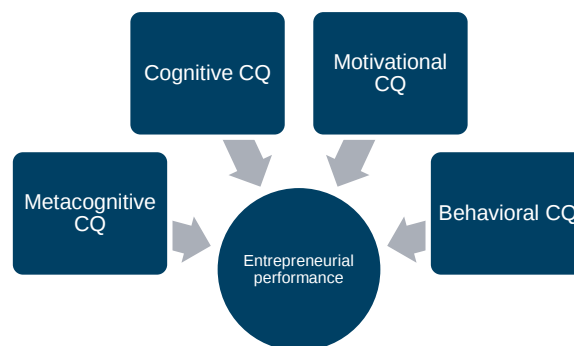


Appendix 3 Conceptual model

Appendix 3A Association between CQ and entrepreneurial performance



Appendix 3B Distinct CQ capabilities on entrepreneurial performance



Appendix 4 Interview guide

Appendix 4A Introduction to the interview guide

The interview consists of seven topics. The first four topics are about gathering data on the metacognitive CQ, cognitive CQ, motivational CQ and behavioral CQ. The first four topics are based on the CQS of Ang et al. (2007). The last three topics of the interview are about gathering data on innovative behavior, business growth and subjective business performance. The interview questions on innovative behavior, business growth and subjective business performance are based on the Gorgievski-Duijvesteijn, Moriano, and Bakker (2014) article. All the topic questions are open ended questions. Open ended questions give the interviewer the ability to ask probing questions. The interview questions are translated in Dutch. The Dutch translation of the interview questions helps the respondents – who are all Dutch speakers – to fully understand the questions and to speak their thoughts on each topic easily.

To minimize errors in interpretation, a panel of ten people is used to check the accuracy of the interview questions translation (Hult et al., 2008). In this thesis the interview questions are translated into Dutch by the writer of this thesis, Behbod Keshawarzi. The panel of ten people then check whether or not they find the translation from English to Dutch accurate. The accuracy is measured by a seven-point scale, ranging from one (not accurate) to seven (accurate). If the panel on average rates a question three or lower, then the translation of the question is revised to make the translation more accurate. The panel of ten people consist of other students from the Radboud University in Nijmegen. The reason to choose a panel of ten people is because the writer of this thesis could not find more people willing to participate in checking the accuracy of the translation.

As an introduction the purpose of the interview is discussed with every respondent. This helps the respondent to understand why certain questions are asked. To make the respondent feel comfortable during the interview in the beginning they are asked to describe their business in general and their mission and vision for the organization. When the respondent feels comfortable during the interview this decreases the chance to give socially desirable answers. Less socially desirable answers leads to more valid data on actual predispositions of the respondent.

Appendix 4B: Interview questions

	English	Dutch translation
Introduction	Introduction This interview is conducted for the purpose generating knowledge on the perception of entrepreneurs on the association between Cultural Intelligence (CQ) and performance. CQ is for example the capability of a person to successfully adapt to new cultural settings. Generating knowledge on performance is done by elaborating on innovative behavior, business growth, and observed subjective business performance by the entrepreneur. This interview will be recorded via a sound-recording device and the answers will be used anonymously in the thesis. If a question is not clear, feel free to ask for clarifications.	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Kennis creëren over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview questions	Interview vragen

Introductory questions	INQ1 Can you provide general information on your organization (for example: the products or services you provide and the market you operate in). INQ2 Can you provide examples of other cultures you interact with or have interacted with in the past? INQ3 Can you provide examples of situations where you interacted with people from cultures other than yours?	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). INQ2 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden? INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?
------------------------	---	--

Metacognitive (MC)	MC1 In what way do you consciously use your cultural knowledge, when interacting with people from cultures other than yours? MC2 In what way do you adjust your cultural knowledge when interacting with people from cultures other than yours? MC3 Can you provide examples of you applying your cultural knowledge when interacting with people from another culture than yours? MC4 In what way do you check the accuracy of your cultural knowledge as you interact (have interacted) with people from another culture than yours? MC5 Can you elaborate on a possible association between on the one hand your consciousness on other cultures than yours and on the other hand performance of your organization?	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC2 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis wanneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie?
--------------------	---	---

Cognitive (COG)	COG1 Can elaborate on your knowledge on rules and regulations and economic systems (for example capitalisme, socialism) from another culture than yours? COG2 Can you elaborate on what your knowledge is on other languages (for example: vocabulary, grammar)? COG3 What is your knowledge on cultural values and religious beliefs from people from cultures other than yours? COG4 What is your knowledge on habits and ways concerning marriage from people from cultures other than yours? COG5 What is your knowledge on the arts and crafts from cultures other than yours? COG6 What is your knowledge on the norms regarding expressing nonverbal behavior when you interact with people from cultures other than yours? COG7 Can you elaborate on a possible association	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: capitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie.
----------------------------	--	--

	between on the one hand your knowledge on other cultures than yours and on the other hand performance of your organization?	
--	--	--

Motivational (MOT)	MOT1 Can you explain whether or not you enjoy interacting with people from cultures other than yours? MOT2 How confident are you that you can socialize with locals from cultures other than yours? MOT3 How confident are you that you can deal with stress of adjusting to cultures other than yours? MOT4 Can you explain whether or not you enjoy living together (for example: being part of a community) with people from cultures other than yours? MOT5 How confident are you that you can get accustomed to shopping in cultures other than yours? MOT6 Can you elaborate on a possible association between on the one hand your attention and energy on differences in other cultures than yours and on the other hand the performance of your organization?	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt ‘socializen’ met locale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie.
---------------------------	--	---

Behavioral (BEH)	BEH1 Can you explain whether or not you change your verbal behavior (for example: use of words) when interacting with people from cultures other than yours? BEH2 In what ways do you change the use of pause and silence during an interaction with people from cultures other than yours? BEH3 In what ways do you change your way of speaking during an interaction with people from cultures other than yours? BEH4 In what ways do you change your nonverbal behavior (for example: facial expressions, hand gestures) during an interaction with people from cultures other than yours? BEH5 Can you elaborate on a possible association between on the one hand your behavior (for example: using hand gestures, tone) in cultures other than yours and on the other hand the performance of your organization?	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie?
-----------------------------	---	--

Innovative behavior (IB)	IB1 Can you provide examples of you creating new (innovative) ideas for difficult problems? IB2 Can you provide examples of you mobilizing support for innovative ideas, be it your innovative ideas or that of others? IB3 In what ways do you transform innovative ideas into useful applications? Can you provide examples? IB4 Can you elaborate on a possible association between on the one hand your innovative behavior and on the other hand your cultural intelligence?	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie?
---------------------------------	---	---

Business growth (BG)	BG1A Can you elaborate on the change of the number of employees in the past 12 months? BG1B Can you explain this change or the lack of change in the number of employees in the past 12 months? BG2A Can you elaborate on the change of your the organization's profit in the past 12 months? BG2B Can you explain this change or the lack of change in the organization's profit in the past 12 months? BG3A Can you elaborate on the change of your organization's turnover in the past 12 months? BG3B Can you explain this change or lack of change in the organization's profit in the past 12 months? BG4 Can you provide your perception on whether your organization's growth is associated with cultural intelligence?	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie?
-----------------------------	--	---

Subjective business performance (SBP)	SBP1 Can you elaborate whether or not you are satisfied with the personal income you gain from your organization? SBP1B Can you explain your satisfaction? SBP2A Can you elaborate whether or not you are satisfied with your organization's profit? SBP2B SBP1B Can you explain your satisfaction? SBP3 Can you elaborate whether or not you are satisfied with your organization's turnover rates? SBP3B Can you explain your satisfaction?	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid?
--	---	---

Appendix 4C: Rating of interview question translations

The table below shows the average rating provided by the panel on the accuracy of the translation of the interview questions.

Code	Average
Introduction	4.2
INQ1	5.4
INQ2	5.2
INQ3	5.8
MC1	4.8
MC2	5.3
MC3	5.8
MC4	4.6
MC5	5.0
COG1	4.8
COG2	4.9
COG3	5.4
COG4	4.8
COG5	5.3
COG6	4.6
COG7	5.4
MOT1	5.6
MOT2	5.8

MOT3	4.8
MOT4	5.6
MOT5	5.1
MOT6	4.6
BEH1	6.2
BEH2	4.8
BEH3	5.6
BEH4	5.8
BEH5	5.6
IB1	5.8
IB2	4.8
IB3	5.3
IB4	5.8
BG1	4.4
BG2	5.4
BG3	5.6
BG4	4.8
SBP1	5.6
SBP2	5.8
SBP3	5.6

Appendix 5: Transcriptions

Below are the transcriptions of the conducted interviews. When the interviewer asks a probing question it is referred to with the letter 'I'. The answer of the respondents to the probing questions is referred to with the letter 'G'. The interviews are referred to with the initials of the respondents.

Appendix 5A: Interview transcription AK

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview vragen

Introductory questions	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). G is een bedrijf met bedeling tot ... wij leveren diensten aan bedrijven, particulieren, overheidsinstanties. Waar je moet denken aan het ministerie van Rijkswaterstaat, gemeentes provincies overheidsinstanties. Daarvoor leveren wij verkeersregelaars, mensen die verkeerstechniek plaatsen, dus verkeersborden langs de wegen. Prive chauffeurs. Wat hebben we nog meer? Parkeerstewards bij grote evenementen onder andere. Ja we zijn echt volop eigenlijk alles wat met verkeer te maken heeft. Als we praten over het verkeer hebben we het over wat over het land heen gaat. Het grootste gedeelte en een heel klein beetje over water. INQ2 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden? G Nou, ik heb eerder bij andere bedrijven gewerkt. Daar heb ik geleerd hoe het daar aan toe gaat. De kennis die ik van hun meegekregen heb was de basis. Alleen ik zag meer doorgroeimogelijkheden dan privéchauffeurs. De markt wat bij ons is, dat andere bedrijven zich echt focussen op verkeersregelaar bijvoorbeeld en niet meer. Terwijl bij verkeer ook verkeerstechniek hoort. Borden plaatsen, en noem maar op. En zij houden zich alleen maar bezig met verkeersregelaars. Maar de klanten van ons die willen liever meer hebben. Onder andere bij de wegwerkzaamheden. Het regelen bij grote evenementen gaat anders. Zij willen dan ook vaak privéchauffeurs voor de BN'ers. Dat zijn die extra dingen die we steeds bijleveren. INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt
-------------------------------	--

	gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G Hoe bedoel je precies? I Een voorbeeld waarbij u interactie hebt gehad, contact gehad met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf. g Ja, ik heb zelf contact gehad met bijvoorbeeld andere Iraanse mensen of Turken over dit bedrijf en de verschillen tussen gewone taxibedrijven en die van mij. Wij doen het anders en dat leg ik uit. Zij vragen dan bijvoorbeeld waarom wij hen niet inhuren. Dat is dan omdat een klant iets exclusievers wilt dan een normale taxi die op en neer rijdt. En dan heb je wel vaak met cultuur te maken. Het is weer wat anders dan hun gedachtegang. I Kunt u dat concreter maken? Uit welke cultuur komt u zelf en met welke culturen heeft u te maken gehad? G ik ben een geboren getogen Kampenaar. Min moeder is 100% Iraans en mijn vader is half Turks, half Grieks, daar komt dan een mix uit en dat ben ik. Ik heb veel te maken met onder andere Iraanse en Turken. Er is een bedrijf in Amsterdam die alleen maar Grieks vervoer regelt, met een Griekse stijl en noem maar op. Dan merk je het stukje cultuurverschil wel. Niet elke Nederlander wilt met de Griekse stijl vervoert worden. Zij willen graag vlotter rondgereden worden en het uiterlijk van de chauffeur is natuurlijk ook erg belangrijk. Dat is de extra service die je biedt. Een Griekse privéchauffeur die opent de deur bij het instappen maar als je wilt uitstappen openen zij de deur niet voor je. Het eerste wat hij dan doet, is de bagage uit de kofferbak halen. Nederlandse privéchauffeurs doen de deur bij het in- en uitstappen voor je open, maar je spullen moet je zelf uit je kofferbak halen.
--	---

Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ten eerste ga je kijken welke cultuur er tegenover je staat. Je zal meestal wel herken. Donker bruine ogen met bruin haar of. Ook met de kennismaking met hoe diegene praat. De naam. Een beetje inschatting van welke cultuur diegene afkomt. Dan kan je precies een beetje bekijken van oke. Iemand die bruine ogen heeft met blond haar. Dan weet je dat je een rasechte Hollander hebt. Willem Jansen met een dialect, dan heb je al een ander soort cultuur te maken. Als we een Achmed hebben, dan kan hij uit een Arabisch land komen. Hoe kan ik hem iets uitleggen hoe die persoon mijn doel kan bereiken. Hoe kan ik hem iets uitleggen zodat hij het begrijpt. Dan ga ik ermee spelen en participeren. MC2 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ja het is heel verschillen. Je hebt zo veel culturen in Nederland dat je de aanpassing heel verschillend is. Ik ben zelf van zelf Grieks, Turks, Iraans. Een Turk moet je heel anders aanspreken dan een Iraniër. Begin altijd beleefd te zijn met kennis te maken. Op basis van hoe je het gaat uitspreken is het grote verschil. Gewoon dingen tegen iemand te zeggen. Stel je voor je zegt iets in het Nederlands en in zijn eigen taal begrijpt hij het anders. Bijvoorbeeld een Iraans gezegde. Als wij zeggen Chayi partap konam? Dat betekent zal ik thee naar je gooien? Als je het Afghanistan zou zeggen, dan betekent het wilt u thee hebben. Wanneer het nodig is en wanneer het moet dan pas ik het aan. Het hangt van de situatie af. Het is echt op dat moment bekijken hoe die situatie is.
-------------------------------	---

	MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Geef eens een voorbeeld. I Ik mag natuurlijk niet iets opwerpen. Ik ben benieuwd of jij voorbeelden hebt wanneer jij je culturele kennis, Duitse, Belgische, Afghaanse culturele kennis hebt toegepast tijdens je interactie met zo een iemand. G Ja, hoe heb ik dat aangepakt. Uuh, het is de zakenwereld. Bijvoorbeeld toen ik met een Chinees aan tafel zat. De beste man die wilde voor zijn dochter beveiliging. Heb ik mijn culturele aangepast. Het eerste wat hij zei was, goede dag. Wat ik zei was Ni Hau. Toen heb ik gezegd, ik weet dat u Chinees bent en ik pas mij nu aan en ik zeg gewoon Ni hau. Dat vond hij mooi te zien en toen heb ik een contract getekend. MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis wanneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Google. Zeg ik altijd. Informatie opzoeken over een cultuur. Ik kijk wat voor cultuurgeschiedenis het land heeft en dat pas ik gewoon weer in en sla ik op. Dat vind ik ook mooi. Dat bewaar ik. Als ik op dat moment in gesprek ben over een cultuur. Dan neem ik die informatie die ik heb gelezen, dan neem ik dat gewoon mee in dat gesprek. I Kan je een voorbeeld hiervan geven, wanneer je dat gedaan hebt? G Tijdens mijn autorit met een klant. Ik was taxichauffeur en hij was een Belg. Hij zei, jullie hebben mooie windmolens. Ik zei, de echte windmolens komen uit Turkije. Omdat Nederlanders het water droog
--	--

	moesten maken voor tuinbouw, moesten ze die hebben. De beste man twijfelde aan mijn verhaal en hij is toch op zijn telefoon gaan kijken en verrek. Hoe weet je dat. Destijds zijn ze met de VOC naar Nederland gekomen en hebben we nu windmolens hier. MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie? Poeh, dat is een goede vraag. Ben ik nog nooit tegen gekomen. I De vraag niet? G Nou de vraag niet, maar ik heb er ook nog nooit over nagedacht. I Vind je dat er een verband bestaat? Bijvoorbeeld, een Chinees gedraagt zich zo. Heeft jouw bewustheid te maken met de prestaties van jouw bedrijf? G Als ik als Hollander bij een Chinees kom, dan zou de beste man denken, weer iemand die denkt dat hij het beter weet. Ik pas mijn dienstverlening aan en dan kom je best wel vaak ver. Dat komt niet vaak voor dat je met buitenlandse mensen aan tafel zit voor verschil in dienstverlening. 90% van onze klanten is toch Nederlander. Die 10% dan maak ik er wel gebruik van. Er zit wel een verband in, dan kan je daarmee er toch wat uit krijgen.
--	---

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? Nee, ehm. I Laten we dan eerst ingaan op wat jouw kennis is over wet en regelgeving over een andere cultuur. G Wetgeving van Nederland en dan het buitenland? I Ja bijvoorbeeld. Het kan heel breed zijn. Kan ook Noord-Nederland zijn en Zuid-Nederland. G Nederlandse wetgeving is wel heel anders dan in Nederland. Bijvoorbeeld Duitsland zijn er regels en wetgeving voor verkeersregelaars. Bijvoorbeeld deze persoon moet deze kleding hebben. Was laatst in Duitsland, de klant wilde voor de mooiheid verkeersregelaars maar het is daar niet verplicht. We kunnen dan wel op het terrein van meneer staat. Maar op de normale weg hebben we geen verplichting. In Nederland hebben we wel regelgeving en in Duitsland en België niet. COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? Wij zeggen altijd als ik een mooie offerte moet schrijven dan laat ik Word even een Nederlander meekijken die de taal goed kent. Dan kan hij die nog een keer bekijken en die neemt dan de grammatica en zo goed door zodat het echt mooi strak in zit. Qua grammatica moet je niet bij mij wezen. Daar ben ik echt een nul in. COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze
-----------------	--

	overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ik zeg altijd, bijvoorbeeld over godsdiensten laat ik iedereen in zijn eigen waarde wat hij denkt. I Wat is jouw kennis van mensen van een andere cultuur. G Je moet er rekening mee houden, periode van Ramadan. Christenen, hemelvaart bijvoorbeeld. En andere zaken. Je moet rekening houden met bijvoorbeeld. Een moslim zegt bijvoorbeeld tegen mij, liever de nachtdienst werken dan de dagdienst. Je moet dan beetje rekening houden hoe je het gaat inplannen. Want met Ramadan gaat hij vasten. Je zit wel met je culture te werken. COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ja de kennis ervan. De ene doet de trouwring in de linker en de ander in de rechterhand. De ander heeft helemaal geen trouwring, dat kan ook nog. Bij de een willen ze dat de vrouw maagd is en de ander maakt het niet uit. Ja het is wel een stukje rekening houden als je een mening zou hebben over een cultuur of verbintenis tussen een man en een vrouw. Dat je je mening niet te hard op zegt. I Kan je daarover uitweiden? G We hebben een man werken. De beste man is getrouwd volgens zijn godsdienst mag hij meerdere vrouwen hebben. Maar in Nederland mag je een keer trouwen. Maar deze man die heeft een tweede vrouw en zijn eigen vrouw is ermee akkoord en die wonen in een huis met drie kinderen en twee vrouwen. Soms zeg ik kan je morgen werken? Dan zegt hij, ik moet mijn tweede vrouw meer aandacht geven. Haha dus welkom in Nederland.
--	--

	COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? Nederland haha heeft met zijn windmolens en delf blauw kleurtjes. Iran heeft hele mooie kistjes. Bekend iets van Iran. Echte kennis over ambachtelijke dingen en kunst niet veel. Ik loop niet echt veel. Het is niet echt mijn ding. Laat ik het zo zeggen. I Als je verschillen zou noemen, je noemde net een paar, wat weet je daarvan? G Weet je wat het is. Kennis daarover is gewoon zero komma zero, zero zero. COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Iedereen weet dat als je je middelvinger omhoog steekt dat het iets slechts is. Duim weet dat het iets goeds is. Duim naar beneden is iets goeds. I Kan je daar een voorbeeld van geven? G Ja bijvoorbeeld als je met je hand tegen je voorhoofd tikt, dan denkt de een ben ik gek ofzo. De ander denkt, gebruik je verstand. Bijvoorbeeld, ik kan naar iemand wijzen en naar mijn ogen doen van kijk uit. De een kan denken, pas op ik let op jou. Hangt er ook van af hoe iemand het opvat. I Wat is jouw kennis over dit soort nonverbale handelingen?
--	--

	G Hoe je zo kan reageren. I Kan je dat concreet maken? G Als je tegen iemand zegt je bent gek ofzo, dat je tegen een normaal persoon zegt wie ben jij dan. Die doen er niks mee. Vervolgens zie je iemand met een leren vestje aan, dat kan anders uitlopen. Van wat is jouw probleem. Buitenlanders zijn agressiever. De derde generatie meer van de cultuur van Turkse en Marokkaanse. Bijvoorbeeld een verkeersregelaar die bij een hek staat, dan zie je heel vaak heel chef, hey broeder waarom mag ik er niet door. Terwijl hij eigenlijk allang door een bord is gereden dat er een omleidingsroute is. Dan willen ze er toch doorheen. Dan proberen ze toch op de manier van broeder, chef, mattie, een beetje respect te winnen dat ze er toch doorheen mogen. Een Nederlander zou zeggen, meneer, gele kanariepiet waarom mag ik er niet door. Dan is het meestal, 19 van de 20 bij een Nederland, oke is goed ik ga. Bij de derde generatie die blijven toch met je in discussie gaan om toch doorheen te mogen. Het is gewoon verloren tijd voor henzelf. COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Heel af en toe wel. Iraniërs zijn altijd vrij en open. Een Nederland geeft je een koekje en klaar. Een Nederlander legt een koekje op tafel en dan bam klaar. Iraniër zegt pakt meer koekjes. Gewoon opener en vrijheid. I Waarom zou dan die openheid te maken hebben met de prestatie van jouw organisatie? G Waar ik naartoe wil gaan, is dat als iemand hulp nodig heeft, dan doen ze meer en ze doen niet vaak moeilijk. Wat ik altijd zeg, moet je heleboel
--	--

	informatie opschrijven. Bij ons is het app maar, of zet het even op de mail en het wordt geregeld. De openheid die ik heb, heb ik ook naar mijn klanten. I kun je ingaan of wat jij weet, heeft dat te maken met dat jij beter of slechter presteert als organisatie? G Beter! Omdat ja, kennis heb van hoe op dat moment de situatie is. Was mijn klant die vroeg laatst Braziliaanse carnaval. Hij zei we hebben daar parkeergarage en hoe ga je dat aanpakken? Braziliaans carnaval is een en al feest. Die dames lopen best vaak met korte kleding aan. Die huren ook van die kamertjes waar ze zich kunnen omkleden. Dan denk ik, waarom zouden we niet van die kamertjes neerzetten. Dat heeft mij gewoon een voordeel opgeleverd.
--	--

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ik zeg altijd, er zijn altijd genoeg culturen. Wat voor geloof, ja. Je komt ze gewoon dagelijks tegen. Je komt toch wel altijd elkaar tegen. Dan leer je van elkaar. Je hebt altijd contact met ze. MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt 'socializen' met lokale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Zeker. I oke, kan je dat beschrijven. G Mijn grootste leermoment was dat ik in Kampen zat op school. Ik wou de techniek in. De afdeling van de techniek zat in IJsselmuiden bij de spoorkade waar alleen maar boeren waren die met accent praatten. Ik was de enige buitenlander daar. Dan leer je niet alleen de Nederlandse cultuur kennen, maar dan ook met de boerencultuur. Ik was daar de enige buitenlander. Ik schakel daar heel snel in. Het hoeft niet altijd over iets serieus te zijn. Je kunt ook met een persoon een grap maken. Je ziet dat is een Poolse meneer en hij zou misschien geen Nederlands spreken. Maar als je zegt, biertje of drank dan zeggen ze geen nee. Dan breek je wel het ijs om met iemand in contact te komen. MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? Ja, stress. Stress is altijd niet goed. Vooral als je je moet aanpassen. Uhm. Gewoon paar keer in en uit ademen en even wat anders en dan weer terug waar je mee bezig was. Hangt ook nog een keer af van hoe de situatie is. Meestal komt het wel goed. Je maakt een flauwe opmerking en daarna is het weer verstand op nul en volop er tegenaan.
-------------------------------	---

	MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ja waarom niet. Gewoon met een cultuur om te gaan is ook wel eens fijn. Als je met Arabische mensen omgaat, dan heb je ook wel mooie feesten hoor. Maar Chinees oud en nieuw is ook erg mooi. Beetje afwisseling is erg leuk. MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? Je gaat moeilijk een toko binnenlopen en je bestelt een hamburger haha. Je gaat niet naar een toko voor pizza's. Nee je gaat gewoon noedels halen of flamsaus. Kroepoek. MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Soms wel. Bij een evenement. Ja dan is er zo een gigantische stressbende. Dat ik dan een Spaans temperament heb. Kort, krachtig, dit is het, aan de bak. Spanjaarden hebben een kort lontje. Dan is het aan een stuk door. Bij evenementen heb je ook zo veel verschillende soorten mensen te maken. Dat je gewoon kort krachtig iets moet duidelijk maken aan de mensen. Jullie taak is. Als het gebeurt, dan neem je afstand van een persoon om eerste hulp te kunnen verlenen. Kort krachtig en strak. Prestatie heeft ook te maken met sectoren. Soms heb je een kapitein zitten. Die zegt je moet een strakke duidelijke taal iets zeggen.
--	---

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ja, uhm. We kennen allemaal wel het aantal woordjes van de culturen en talen. Hangt er ook van af hoe de situatie op dat moment is. Als het een serieuze zaak is en er zijn strubbelingen dat het anders kan uitkomen terwijl als je een grapje zou maken met dat woord, dat je je woordgebruik dan wel eens aanpast. I Kan je dat concreter maken. Heb je bijvoorbeeld in een specifieke situatie gedaan? Zo ja welke? G Spaans heb je Puta. Laatst was een dame op de werkvloer. Die had haar drinken op hek neergezet en de auto trekt hek weg en dan zeg ik wat ben je toch een puta. En dan kom je later weer terug. Toen zeg ik tegen mensen wat is ze toch een puta, dan als een soort belediging. I Waarom heb je jouw verbale gedrag aangepast? G Je bent aan het werk en op dat moment ga je niet in discussie. Laten we ons werk afmaken en dan zeg ik wat ben je toch een puta. I Waarom zei je dat? Omdat ze Spaans was? G Haha dat is het grappige. Het kwam in me op. Snap je. BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Nou als het iets is waar ze over vertellen en best wel mooi is. Dan luister ik er ook gewoon naar. Maar als het gewoon om iets is, dan zeg ik soms dat is bullshit wat je zegt en het is niet waar.
---------------------	--

	I Kan je dit concreet maken? G Ja, uhm. Volgens mij was het bij een persoon die aan het werk was als verkeersregelaar. I Was die persoon van een andere cultuur? G Ja die beste man kwam uit Noord-Afrika. Beste man had net zijn verblijfsvergunning. Examen was net afgerond bij de politieacademie. Beste man dacht dat de verkeersregelaar een soort politie was. Die even veel rechten heeft als een agent in Nederland. Een verkeersregelaar mag geen boetes uitdelen, mits je een boa bent. Die persoon dacht, in ons land is iemand die het verkeer regelt is ook iemand die boetes mag uitdelen. I Hoe heb jij pauzes en stiltes toegepast? G Ik heb eerst uitgelegd dat het in Nederland niet zo is. Dat je niet een wapen of pistool mag dragen. Persoon begon het verhaal heel anders in een keer. BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ten eerste kijken of die persoon matig, goed of volledig Nederlands spreekt of slecht Nederlands spreekt. Makkelijke woorden te gebruiken. Als die persoon het begrijpt, weet je wat de bedoeling is. Je gebruikt een voorbeeld erbij zodat die persoon het wel begrijpt. I kan je een voorbeeld hiervan geven? G Kijk mijn moeder in de flat daar wonen mensen uit Afrika. Doe komen
--	---

	ergens vandaan waar ze geen geboortedatum hebben. Ze laten vuilniszakken en zo slingeren. Zij kennen geen deur. Dus dan heb ik uitgelegd, het is verstandig om je deur dicht te doen. I Hoe heb jij je manier van praten tijdens je interactie aangepast? G Jip en Janneke taal. Dus echt de sleutels erin. Deur open, deur dicht. Als iemand naar buiten komt, dan sleutels in en eventueel op slot en in je broekzak en dan loop je naar beneden, tot die man het begreep, van hey die deur moet dicht. Die deur blijft gewoon altijd open staan. Allemaal van die kleine dingetjes dus. BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtsuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Je kan heel goed laten zien dat je duim omhoog doet. Meestal als je een non-verbaal gedrag hebt, dan is het wenkbrauwen omlaag en wegwezen. I Hoe verander jij dit gedrag? Wat ik meestal werk zijn handen. Als de taalbarrière een probleem is. Duidelijker kunnen overkomen. Dan kunnen mensen je zo aankijken. Als ik zeg, ga rechtdoor. Dan begrijpt een persoon het makkelijker. In Duitsland heb je meerdere dialecten. Duits die jij hier in Nederland hebt geleerd kan niet tippen aan wat zij verstaan. Door die handgebaren kun je meer bereiken. BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie? Ik ben het persoonlijk zelf niet tegen gekomen. Niet een twee drie.
--	---

	I Kun je meer uitleggen of volgens jou, naar jouw mening een verband bestaat tussen jouw gedrag en prestatie van jouw onderneming? Als jij je gedrag aanpast, presteert jouw organisatie beter of slechter? G Hangt van de situatie af. Als ik met iemand van platteland praat over hoe en wat, dan kan het een voordeel zijn dat je elkaar sneller begrijpt. Bij ons zal het invloed hebben als iemand met een bedrijfswagen op de weg staat. Als hij een middelvinger opsteekt en brutaal is, dan heb ik wel een slechte prestatie voor je bedrijf want dan maak je slechte reclame. Ik heb het wel eens eerder gehad dat ik tegen een automobilist tekeer ben gegaan. Hij wilde zijn zin hebben. Die persoon zei ik ga je werkgever bellen. Toevallig ben ik de eigenaar dus het maakt mij niet zo veel uit. Toen heb ik wel van de politie een klacht te horen gekregen. Dan heeft mijn gedrag wel ervoor gezorgd dat we niet meer op die locatie konden staan.
--	--

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? Ja wat is moeilijk. We hebben sinds vier vijf weken een nieuw iets bedacht voor onze mensen. De service naar onze klanten toe. Waar wij elke dag twee personen midden in het land gewoon laten zitten. 12 uur lang. In eigen auto. Medewerkers krijgen gewoon betaald. Als er een spoedaanvraag binnenkomt, dan weten die twee mensen op die locatie erop af sturen. I Heb jij het bedacht? G Ik weet niet of het bestaat. I Niet per se buiten jouw organisatie, maar kwam jij met dit idee? G Ik heb vaker een aantal klanten gehad die een spoed nodig hadden. Als ik een spoed heb of een aanvraag heb of er een zieke is, dan kan ik het gelijk oplossen en klus voor de klant kan goed maken. Dat is gewoon een idee van mij. Op kantoor waren ze wel huiverig. Maar op het moment als de klant belt met een spoedaanvraag dan heb je een calamiteitentarif. Natuurlijk leg je wel iets op toe, maar dan is je klant tevreden. Dan heb je een goede presentatie als bedrijf zijnde. IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. Poeh. Er is niks voorgekomen denk ik. I Als we bekijken naar voorbeeld die je net gaf. Dat je twee mensen in midden van het land zet. Hoe heb jij ondersteuning voor dit idee gemobiliseerd?
---------------------------------	---

	G Het was meer een idee en risico nemen zal het werken zal het niet werken. Risico heb ik genomen. I Hebben collegas met dit idee geholpen? G Ik heb in de planning gezet, jullie zijn reserve ingezet. Medewerkers vragen wat betekent dat? Ik zeg dan je krijgt je uurloon betaalt, en dat je je telefoon opgeladen is en je bereikbaar bent. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? Het is, als je mensen in een land neerzet. Ik had van de week een medewerker, dat was een verkeersregelaar. Hij had een dikke bult op zijn been. Hoe ga je zo'n persoon vervangen. De opdrachtgever wil 3 personen. Persoon moet naar het ziekenhuis. Dan is het nut van degene die op de reservebank zat kan je dan gebruiken. Gewoon bellen en naartoe sturen. Het nut is niet hem laten zitten, maar hem oproepen en daar naartoe sturen. I Hoe heb je gezorgd dat dit realiteit werd? En dat het nuttig werd voor jouw bedrijf? G Klanten he. Waar haal ik mensen vandaan. Dan bel je mensen op. Dan zie je dit gaat gewoon niet. Als ik een spoedtelefoontje heb, dan kan ik die bellen. Gewoon er was een ledlampje. I Hoe kwam dit idee in de praktijk? G Als eerst de medewerkers op de hoogte gehouden. We gaan kijken of
--	--

	dit wel of niet werkt. Zet mij maar op de reserve dienst in de auto tot een belletje afgaat. Toen belden we klanten op, jullie hebben vaak spoed, we hebben dit in de praktijk gebracht. Daar heb ik credits met de klant gewonnen. IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? Dus kun je uitleggen of volgens jou een mogelijk verband bestaat tussen innovatief gedrag en culturele intelligentie. Innovatie is bijvoorbeeld wat we net bespraken. De manier hoe jij nieuwe ideeën transformeert in nuttige toepassingen. En kun je uitleggen of er volgens jou een verband bestaat tussen innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? G Er zit zeker wel een verband in. Het hangt van jouw sector af. Bij ons maakt het niet uit. I Bestaat er volgens jou een verband. G Jawel, nou uhm ik ben ook mede-eigenaar van Jimmy, een horecazaak in Kampen. Hij komt uit Egypte. Ze hebben een dorp daar. Hoe hij denkt en werkwijze is voor hem is het oude Shoarmazaak van 1980. Ik pak daarin mijn problemen en nieuwe ideeën mee. Bijvoorbeeld Valentijnsdag. Ik zei, laten we een Valentijnsdag special aanbieden. Hij denkt shoarma is shoarma en er hoeft geen roosje erbij. Dan doe je het toch een keer en met reclame op de ramen en het loopt dan. Dan zie je het is best wel een goed idee. Misschien kunnen we het volgend jaar uitbreiden.
--	---

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Ik heb best wel een goede naam in de markt. Alles kan met Ashkan. Dus de levering van diensten is meer geworden. Dus dan ga je er wel vacatures open gooien en mensen selecteren. Het verschil dat sommigen medewerkers van een ander bedrijf bij mij komen werken is dat ik menselijker ben. Bij anderen waren ze een nummertje. Mensen denken voornamelijk dat mensen op kantoor de sierpaarden zijn en wij de werkpaarden. Ik zeg ik wil ook een werkpaard zijn op de werkvloer, dan krijg je meer respect van je medewerkers. BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Klanten, daar speel ik ook meer op in. We kijken echt wat de klant wil en meer leveren. Dankzij de overheid en verzekeraars moeten ook verkeersregelaars die bevoegd zijn leveren. De opdrachtgevers vragen meer en we passen ons aan. We proberen volledig met eigen kracht dienstverlening te leveren. Helaas lukt dat soms niet. Alle hands on deck. Toch een aantal posities die we niet zelf kunnen inplannen. Vaste collega bedrijven die we hebben kunnen we vragen die we kunnen inzetten. Het is een domino effect. De overheid en de opdrachtgever wil meer. Je moet mee lopen met de groei van de markt. BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Het is op dit moment een moordende concurrentie. Bedrijven gaan toch onder elkaar proberen om een opdracht binnen te krijgen. Dan loopt de
---------------------------------	--

	kwaliteit wel gevaar. De klant gaat dan zeggen dat de kwaliteit mis gaat. BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? De winst is er wel, maar het is uurtje factuurtje. Het is massa is kassa. Het is ook de materialen die we moeten aanschaffen. Daar zie je wel de winst in. Je investeert weer terug in je eigen bedrijf. BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Wat is er gebeurt met de winst? G Alles zit in het bedrijf. We hebben geen financiële lening lopen. 12 maanden geleden hadden we hogere kosten. Full-operational lease. Buiten een bepaald aantal kilometers moesten we extra betalen. Dat geld is weggegooid geld. Als ik een auto aanschaf dan zit ik niet aan hoge kosten vast. En dat is de verandering wat ik heb gedaan vorige jaar en door de winst mogelijk gemaakt heb om dit te gaan uitvoeren. BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? De omzet van 12 maanden geleden is bijna 1,5 keer zo hoog gegaan. Vorig jaar hadden we een kleine 6,5 ton omzet. Ik zit nu al op de 7 ton. Bij ons begint nu al het drukke seizoen. September oktober. Ik zit nu al over mijn omzet heen. Als ik kijk naar de opdrachten die we nu moeten uitvoeren, dan zitten we nu met 50% meer winst. Alle opdrachten die ik nu dagelijks binnenkrijg
--	---

	is 9 ton. De kwaliteit wat ik heb en de mensen die zaken met me willen doen. I Hoe kwam dat? G Professionele kleding, onze auto's. Doordat ze zo vaak die auto's zagen rijden dan gingen mensen ons googlen. BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie? Tuurlijk. We werken ook met heel veel verschillende culturen. Als medewerkers daar werken we gewoon mee. We zijn een collega's. Prive collega's. I Zijn zij van andere culturen? G Soms niet direct en soms indirect. We hebben een Belg, Duitser en Pool zitten. We hebben van India een paar jongens zitten. Turkse jongens die hier werken. I Kun je jouw mening geven of de groei van jou organisatie geassocieerd is, dus verband heeft met culturele intelligentie? G Doordat een familielid ging trouwen van een collega die was Afghaans. Die wilde beveiliging en flink uitpakken. Door die culturele wat zij hebben. Hun cultuur is Afghaans wat in Nederland plaats vindt. I Wat was dan de dienstverlening? G Auto erbij, beveiliging erbij. De gekste dingen heb ik voor hun geleverd.
--	---

	I Waarom heeft de groei van jouw organisatie te maken met culturele intelligentie? G Haha ja, je hebt een buitenlander en een buitenlander. In mijn gedachte ben ik te veel Nederlands. Je ziet dat er een cultuur aan zit. Dat hij zijn bedrijfsvoering op die manier uitvoert. Mensen zien mij net als een Nederlandse boer. Dus de groei van mij en bedrijf heeft daarmee te maken.
Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? Je mag nooit ondankebaar zijn. Mijn naam is er al aan verbonden. Een jaar dat het bedrijf bestaat zijn er mensen die het bedrijf willen overkopen. Het inkomen maakt niet uit, het gaat om de groei. Het is mijn baby'tje. SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Ik doe het niet voor een ander, maar voor mezelf. Als ik voor iemand anders zou werken, dan heb ik een basis loon en basis werk. Als ik nu vrijdagmiddag een kroeg wil ingaan en ik trakteer de hele kroeg, dan kan ik dat. Als ik het voor een ander zou moeten doen dan had ik het nooit bereikt.

	SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? Ik zeg altijd. Massa is kassa en elk uurtje is een factuurtje. Ik wil best extra uren maken, want elk uurtje is een extra factuurtje. Het is gewoon perfect. SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Ik kan hard groeien. Als je hard groeit dan heb je een grotere omzet. Als je heel hard omhoog vliegt, dan komt er een dag dat je ook heel hard naar beneden valt. Dan heb je geen doel. Je moet rustig bepalen wat je wilt. Ik vindt het een mooi streven om een bedrijf te hebben en te leven. SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Tevreden. Het is niet te weinig en niet te veel. Want hoe meer omzet hoe meer stress. Meer aansturing. Omdat je meer omzet maakt heb je meer kosten. En wat blijft er onderaan de streep over. Wat er nu onder aan de streep overblijft is wat ik nu als directeur groot aandeelhouder kan overhouden. Ik krijg nog een management fee die ik uittrek. Ik ben tevreden.
--	--

Appendix 5B: Interview transcription BD

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen. G: Dan heb ik meteen al een vraag, kan je misschien iets preciezer uitleggen wat je echt bedoelt met culturele intelligentie, bedoel je dan de culturele intelligentie van de verschillende ondernemers die je gaat interviewen? I: Ja, we gaan kijken naar....culturele intelligente kun je natuurlijk op verschillende manieren meten, bijvoorbeeld op basis van hoe bewust ze zijn over bepaalde culturele interactie. En op basis van een aantal vragen, gaan wij niet perse bepalen van hoe intelligent je bent, cultureel gezien, maar of in jouw perceptie een verband bestaat tussen culturele intelligentie en prestaties van jouw onderneming, van jouw organisatie. G: Ok, en hoe meet jij prestaties van een onderneming? I: Dat wordt gedaan op basis van een aantal vragen over innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestaties. Met
--	---

	innovatief gedrag moet je denken aan nieuw innovatieve ideeën die je hebt bedacht voor moeilijke problemen bijvoorbeeld. Bedrijfsgroei wordt waargenomen aan de hand van groei in het aantal werknemers, groei van de winst en groei van de omzet en je hoeft niet exacte cijfers te geven, dat is natuurlijk niet gebruikelijk voor een kwalitatief onderzoek, maar hoe het in jouw perceptie heeft ontwikkelt afgelopen 12 maanden. G: Ok, helder.
Interview topics	Interview vragen
Introductory questions	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). G: Ja, onze groep opereert in het gebied van de ondersteuning, het gaat daarbij onder het begeleiden van leerlingen van basisschool niveau als middelbaar niveau, middelbare school niveau als van meer universitair niveau. Op al deze drie gebieden is het zo dat we deze leerlingen, of studenten begeleiden zowel op vak inhoud, dus bijvoorbeeld: ik ben niet zo goed in wiskunde dan wordt je daar mee geholpen, is echt een bijles als op het gebied van ondersteuning, en discipline en vaardigheden en leren leren, meer huiswerkbegeleiding zou je kunnen zeggen. Dit soort producten hebben we zowel voor consumenten, dan is het dus zo dat een consument bij ons een dienst koopt en dat we daar met bijlesdocenten daar mee gaan helpen ofwel dat scholen onze diensten inkopen en dan is het zo dat die

scholen een product inkopen, dat zij bijvoorbeeld zeggen, wij willen heel graag een heel koor van leerlingen gaan begeleiden op een bepaald inhoudelijk punt of juist op een training studie vaardigheden en dan is de school diegene die zegt gaan jullie dat doen en dan gaan wij dat uitvoeren.

INQ2 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden?

G: Dan ben ik heel erg benieuwd wat je met culturen bedoelt, het is zo dat wij een landelijk opererend bedrijf zijn, dus dat betekent dat we niet internationaal opereren en dat betekent dat alle culturen die in Nederland zijn we bij ons hebben werken. Je kunt je voorstellen, omdat we met heel veel studenten werken dan gaat er ongeveer een 35 honderd bijlesdocenten die direct voor ons oproepbaar zijn en we zetten alle culturen in die je in Nederland zou kunnen vinden. Wel is het zo dat het over het algemeen WO studenten zijn, dus van de universiteit, of een reeks studenten van de HBO lerarenopleiding over het algemeen. En je kan echt zien als je bijvoorbeeld in Groningen zit dat daar de meer Groningse student zit en als je bijvoorbeeld in Rotterdam bent, dat je daar ziet dat de Universiteit een diverse cultureel karakter heeft en dat ook de mensen die daar voor ons werken bijvoorbeeld diverse culturele identiteiten hebben, al weet ik niet of identiteiten het goede woord is, of in ieder geval een achtergrond en voor ons is het zo dat wij met al deze mensen samenwerken en dat we, zal in volgende vragen aan bod komen, in sommige gevallen kunnen kijken of we rekening kunnen houden dat een match op allerlei gebieden goed is en dat we dan ook daarnaar kijken.

INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?

	G: Zou je nog preciezer kunnen uitleggen wat je bedoelt met een cultuur anders dan die van mezelf. INQ4: Een cultuur is natuurlijk een vrij breed begrip, wat ik met cultuur bedoel is mensen met andere normen en waarden, ander religieuze overtuigingen bijvoorbeeld, het is een heel breed scala aan begrippen die aan het container begrip cultuur te hangen zijn, dus hoe jij cultuur interpreteert, is voldoende. Waar ik naar benieuwd ben is hoe jij, welke situaties er zijn geweest waarin je interactie hebt gehad met mensen van een andere cultuur dan jijzelf, dat kan bijvoorbeeld zijn, wat jij al zegt, mensen uit Groningen, mensen uit Limburg, mensen uit Rotterdam. Maar ook bijvoorbeeld mensen uit Duitsland, mensen uit België of mensen uit hele andere delen van de wereld. G: Ik kan je een voorbeeld geven van gisteren, waarbij we op een herexamen training waren. Ons team had een van onze docenten opgebeld of die een coördinerende rol wilde vervullen. Dat wilde deze persoon, er was nooit een inhoudelijk, of geen persoonlijk contact mee geweest over deze rol, wel een eerdere rol als bijlesdocent. Deze docent zou de coordinator op de locatie zijn, wat zou betekenen dat zij alle leerlingen moesten ontvangen, alle trailer moesten ontvangen, kijken of iedereen er was, mensen nabellen die er niet waren en gedurende de dag een soort gastvrouw functie moest vervullen. Ze zou dat samen doen met mij, ik zou helpen de locatie 's ochtends te openen en dan zij zou hem daarna overnemen. Wat interessant was, was dat bleek toen wij daar aankwamen deze dame, echt een Eindhovense dame, maar wel uit een andere cultuur afkomstig, helaas geen handen schudt. Dat vond ik zelf heel jammer. INQ5: waar kwam zij vandaan? G: Ik denk uit Turkije, maar weet het niet zeker. Ze was ook traditioneel gekleed denk ik. Dat vond ik allemaal geen probleem. INQ6: Kan je dat beschrijven?
--	--

	G: Jazeker, een hoofddoek en een sterke, hoe moet je dat zeggen, sluier. Ik weet niet hoe al dat soort dingen heten... INQ7: Voel je trouwens vrij om alles te zeggen, ik snap zelf dat ik buitenlands ben, maar ik ben hier gewoon in de rol van onderzoeker, voel je vrij. G: Jazeker, ik ben heel vrij, maar goed bedekt, maar wel met een open gezicht. Ik had haar weleens eerder ontmoet toevallig, ik vond haar ook altijd heel vriendelijk en ik heb tot nu toe goed met haar samengewerkt en nu was dat nog steeds nog zo, maar ik vroeg me al af hoe kan je nou goed leerlingen nou ontvangen en trainers ontvangen als je niet handen schudt. Ik vroeg me dat af, maar dat was meer een interessante vraag om nog eens over na te denken, het was verder geen praktische vraag op dat moment, want zij had die rol, zij zou dat gaan doen, met of zonder handen schudden. En zij heeft dat gedaan en ik heb het gevoel dat dat uitstekend is verlopen. En waar ik wel om moest lachen is dat zij niet gewoon verteld van helaas, of niet helaas, maar vanwege mijn overtuiging schudt ik geen handen, dat ik als Nederlander die van direct communiceren houdt wel gewaardeerd. Op basis daarvan verteld zij ik heb eczeem op mijn handen, ik heb ze net ingesmeerd en daardoor kan ik nu helaas geen handen schudden. Dat is meer de Brabantse, of meer de cultuur die al in deze persoon is geslopen. Dat zou kunnen, dat weet ik niet. Via een omweg als het ware. Dat is een voorbeeld van gisteren.
--	--

Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Dat ligt er heel erg aan hoe we precies naar cultuur kijken, als ik met mensen van Turkse of Marokkaanse komaf communiceer dan heb ik niet het gevoel dat ik heel anders communiceer dan met mensen uit Utrecht of Amsterdam die al generaties lang in Nederland wonen als ik begin als het ware. Maar ik let altijd wel op dat ik mensen direct benader om mij een hand te geven. Ik heb bijvoorbeeld ook wel andere projecten gedaan in Nijmegen in een Moskee. Wat ik ook merkte was dat ik weleens kwam met een reeks van Hollandse blanke meisjes die daar de begeleiding daar zouden moeten gaan geven, hartstikke goede docent, ik kwam daar even langs bij de Imam die vond dat op zich wel ingewikkeld, want juist die meisjes van een jaar of twintig dat die dan hun jongens en meisjes van 15/16 moesten begeleiden en hun dingen moesten gaan leren. In iedere geval was er ook geen sprake van handen schudden tussen deze partijen. Je merkt dan wel dat het wat onbegrip voor een deel en ook ongemakkelijk gevoel oplevert ook bij mijn begeleiders, wat mijn werknemers zijn. MC2: Ook bij jou zelf? G: Ja, want als ik het niet verwacht dan denk ik toch van, hoe moet ik met deze situatie omgaan, ik wil toch niemand schofferen, zowel de een als de ander. En je zou kunnen zeggen, mijn waarden zijn zo dat we in Nederland sowieso handen moeten schudden, maar dat vind ik niet. Ik vind dat dit per situatie afhankelijk is en ik wil niet zelf dat gaan opleggen. Dus als je dat weet kan je daar goed mee omgaan en kan je kiezen: ga ik wel of niet dat project doen, wie selecteer ik ervoor. Maar als je het weet, van te voren, dan probeer je er ook rekening mee te houden in je eigen keuzes, maar soms weet je het ook niet en ik vind ook dat je niet van te voren je daar op moet richten. Dat je anders wel erg, hoe zal ik het zeggen, te veel gefocust bent op zou het misschien anders zijn en ga ik me anders gedragen. Ik denk toch als eerste vanuit hoe je zelf denkt dat het goed het is om te communiceren.
-------------------------------	---

	MC3: Dus in hoeverre gebruik je jouw culturele kennis bewust? G: Ik denk dat het een vraag is waar je geen antwoord op kunt geven, want ik denk altijd dat ik het bewust gebruik als ik denk dat ik het moet gebruiken, en misschien gebruik ik het onbewust maar dat zou ik dus ik nooit kunnen zeggen, want daarvoor is het onbewust. MC4: Wanneer moet je het bewust gebruiken, kan je daar een voorbeeld van geven, een situatie waarbij je dat bewust moest gebruiken? G: Nou bijvoorbeeld als ik overstap naar een ander type cultuur binnen Nederland tegenkom, bijvoorbeeld de Brabander versus de Groninger. Kijk een Groninger spreekt, als we in vooroordelen mogen spreken veel korter en die zegt gewoon niet zoveel en daar moet je dan ook gewoon wel heel helder mee afspreken wat gaan we nou precies doen, terwijl een Brabander zou kunnen zeggen 'ja', terwijl je weet en hij weet ook dat jij dat weet dat hij bedoelt, 'nee'. Bij Limburgers heb je dat bijvoorbeeld ook heel erg, dat is vooral een minder directe manier van communiceren en daar houdt je ook altijd wel rekening mee als je met mensen praat, omdat je over het algemeen wil weten, ik denk dat het hele idee van communicatie is dat je elkaar begrijpt. Dat je eens probeert, ondanks dat je misschien ja of nee zegt, samen te weten wat je echt bedoelt. Wat je hebt afgesproken. En daar houdt ik altijd rekening mee als het me lukt, als ik denk dat het zo is. Ik denk dat je er ook meerdere stijlen van kunt toepassen en dat het op zich ook gewoon goed werkt. MC5 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Hoe bedoel je precies culturele kennis aanpassen, culturele benadering bedoel je misschien? MC6: Zo zou je het kunnen opvatten inderdaad. Datgene wat jij weet over een ander cultuur, op wat voor manier pas je je interactie daar op aan, aan een andere cultuur?
--	---

	G: Als ik bijvoorbeeld met een Moslim spreek en je weet het is Ramadan, het is nu bijvoorbeeld heel erg warm, of niet eens en er komt iemand aan dan ga ik niet als eerste iemand een kopje koffie aanbieden, omdat je gewoon weet van ja, misschien wil je het wel, maar zit er gewoon even niet in. Dus daar zou ik wel aan proberen te denken. Maar als ik niet weet of iemand aan de Ramadan mee doet, dan zou ik het wel altijd aanbieden. Dan vind ik dat voor die persoon een keuze is om het wel of niet te doen, zoals het natuurlijk altijd voor iemand een keuze is, maar als ik weet dan zou ik natuurlijk niet aanbieden. MC7 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Nou bijvoorbeeld dat eenvoudige voorbeeld van iemand iets aanbieden tijdens de ramadan, dat is denk ik 1. Of ehm, als je, ik denk dat veel mensen misschien ook denken dat iedereen die niet uit Nederland komt Moslim is. Dat is ook nogal interessant, omdat juist heel veel mensen die naar Nederland zijn gekomen Christenen zijn. Veel mensen raken daar soms een beetje van in de war. Ik denk dat je als je dat door hebt, dat je dan wel op een ander level communiceert. Daar houdt je dan wel rekening mee denk ik. I Kun je daar een voorbeeld van geven. G Ik denk het is meer richting groepen. Als mensen denken je bent een buitenlander dus je bent een moslim, dat ik wel eens heb gezegd. Ik denk niet echt dat het per se het geval is. Haha. Ligt niet echt voor de hand weet je wel. Met de personen zelf vind ik het niet relevant. Tenzij je gesprekken gaat voeren, van wat brengt jou hier.
--	--

	MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis wanneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Nou als ik denk ik begrijp niet echt hoe het werkt, dan wil ik wel weten hoe het zit. Als ik met een Armeniër afsprek dan kijk ik uit wat ik over Turken zeg. Omdat ik weet dat het gevoelig kan liggen. Als ik niet weet waarom iets belangrijk is, dan zoek ik het op op internet. Of te vragen van goh hoe kijk je ernaar. Niet per se als ondernemer maar gewoon altijd. MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie? Ehm, ik denk als je naar Nederland kijkt, dat er wel heel veel verschillen in culturen zijn. Onze organisatie werkt met duizenden leerlingen en docenten. Soms kan het zijn dat door klanten wordt gevraagd om bepaalde culturele achtergrond van een begeleider. Bijvoorbeeld een Turkse ouder zou misschien vragen, voor mijn dochter wil ik in elk geval een vrouw, en misschien iemand van onze zelfde afkomst, want dat matcht beter. Dat zijn dingen waar we niet in mee gaan. Dan kom je snel in discriminatie. Het gaat om hele objectieve criteria. Woon je bij elkaar in de buurt. Dat soort zaken. Als we mensen aan elkaar voorstellen dan weten ze zich beter te vinden omdat ze dichtbij elkaar te wonen. Dan bijvoorbeeld een Groninger. I In hoeverre is dat geassocieerd met jouw culturele intelligentie en prestaties?
--	---

	G Onze docentenkorps is divers. Als bedrijf waar mensen in kleine banen werken en in Nederland een afspiegeling is. Ik denk dat het door die diverse manier ervoor zorgt dat mensen samen beter kunnen presteren en dat je leerlingen beter kunt helpen. Als ik kijk naar ons hoofdkantoor hebben we geen diverse mensen. Als je kijkt naar wie zijn onze mensen die hier werken, wat is hun achtergrond, dan is het heel erg lokaal gebonden in Nijmegen waar ons kantoor staat. Opleiding hebben gevolgd. Omdat ze van dezelfde leeftijd zijn, dan lijken ze op elkaar. I In hoeverre heeft jouw bewustheid over andere culturen te maken met prestaties van jouw onderneming. G Ik denk dat je daar altijd op gericht bent, maar ik denk uiteindelijk dat op zich voor de banen die je aanbiedt, dat je dan altijd probeert de beste persoon te zoeken. I Zie je ergens een associatie, tussen jouw bewustheid over verschillen tussen culturen en prestaties van jouw onderneming? Het feit datje beter bewust bent, voor een hogere of minder hogere prestatie? G Ik weet niet of het heel veel uitmaakt. Ik denk dat als je zegt ik wil geen vrouwen of mensen van een geloofsovertuiging, dat je dan wel echt prestaties in gedrang gaat brengen. Ik denk dat divers heel goed is, maar niet dat ik nadenk als ik een besluit moet nemen.
--	---

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? Uhm nee, ik zou niet weten wat je precies bedoelt. I Wet en regelgeving bijvoorbeeld in het onderwijs in het buitenland. G Nee, kijk in Nederland is er een wet. Omdat we een Nederlands bedrijf zijn, weten we daar het een en ander van. We hebben wel eens gekeken naar Duitsland. Wat je in Duitsland ziet is dat ze iets afstandelijk en formeler zijn. Je ziet ook dat daar heel veel regels zijn en dat het in de cultuur is ingesleten. We belden wel eens een vergelijkbaar bedrijf en kom even langs, dan gaan we even praten. In Nederland kun je samen zitten, in Duitsland moet het op niveau van een secretaresse worden gedaan. Ik denk dat in Duitsland veel regelgeving is en dat het in de Duitse regelgeving is ingebed. En als ondernemer moet je denken, past dat bij mijn opvattingen. Past dat bij de manier hoe je wilt werken. I Kun je een voorbeeld geven? G Uhm, nee. COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? Uhm, ik spreek gewoon Engels, Frans en Duits spreek ik matig haha. COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?
-----------------	---

	Ja kijk net als bij het autorijden denken mensen dat ze beter kunnen autorijden dan anderen. Dat gevoel heb ik nu ook. Ik denk dat ik meer dan anderen op de hoogte ben. I Kan je meer vertellen over jouw kennis over religieuze overtuigingen? Je noemde bijvoorbeeld een moslima. G Uhm nou ja om een examen van te maken is overdreven. Wat ik denk is dat ik wel op de hoogte ben van de wereld godsdiensten. Die zijn belangrijk in het ontstaan van culturen. Ik denk dat mijn verschillende opleidingen, ik heb politicologie gestudeerd. Ik denk dat je dan meer interesse hebt van uit welk cultuur mensen komen en hoe dat in elkaar steekt. Ik weet veel meer niet dan wel. I Wat kun je vertellen over de Islam? G Wat ik denk is dat wat je veel ziet dat er meer populistisch gekeken wordt naar bijvoorbeeld de Islam. Dat ze vervolgens over een kam worden geschoren. Kijk maar daar is een aanslag gepleegd. Dat verschillende gradaties in hoe je je geloof beleeft. Stel je komt in een andere cultuur, hoe je dat dan oppakt en hoe je beide dingen samen probeert te pakken en vergelijkbaar in de jaren 30 als Duitser in Amerika uhm ik vind het wel interessant om te zien wat er dan uitkomt. COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Uhm, ja ik denk dat dat matig is. Wel begreep ik onlangs in een Turkse cultuur dat verlovings heel belangrijk zijn.
--	--

	Ik ken iemand die weer iemand kent die ging trouwen met een Turk. Vond ik gewoon leuk om te weten, gewoon algemene interesse. COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? Uhm. Ik ehm denk dat er aan gewerkt zou kunnen worden. Als je naar Zuid-Europa gaat en hoe steeds de Moren net het zuiden van Europa bereikt hebben en welke kunst zij heel lang geleden hebben geproduceerd en welke spullen ze destijds maakten. Gewoon huis tuin en keuken spullen. Hoe meer je erin verdiept hoe meer je merkt dat je er niks van af weet. COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ja die zijn wel redelijk slecht. Je hebt het voorbeeld hoe je iemand het dieptst kan beledigen. Soms is dat het gooien van een schoen. In Duitsland is minder directheid, dat je veel formeler moet spreken met elkaar en dat je niet onderuit gezakt moet zitten en dat je je goed moet aankleden. Dat je serieus genomen moet worden. In de Engelse cultuur dat je veel meer de beledigingen hebt dan kan het zo zijn dat als je niet goed begrijpt wat iemand bedoelt dat je denkt dat je een compliment krijgt. In Frankrijk kom je vast als Nederland dat je heel direct bent. Dat we het heel vervelend vinden dat andere culturen zien ze minder direct zijn. I kan je een voorbeeld geven? G nee, ik kan geen voorbeeld voor de geest halen. Mijn Frans is dermate
--	---

	slecht dat ik al blij ben en enigszins begrijp wat iemand bedoelt. COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Uhm ik denk vooral dat als wij internationaal zouden opereren dat je vanuit Nederland best dingen kunt doen. Bijvoorbeeld je softwarepakket moet laten vertalen en heel end zou komen. Ik denk tegenwoordig dat je iemand moet hebben die diep in die cultuur geworteld is. Dat die veel beter gaat begrijpen wat die mensen bedoelen. Ik heb een voorbeeld. Ik heb een tijdje gewerkt met een jongen uit Munchen. We hadden eerder eens een tekst vertaalt voor een Duitse site. Hij zei, dit is niet wat een Duitser normaal zou achten. Het ging niet om taalkennis wat zij nodig zouden hebben, maar de manier hoe het werd gebracht was veel te direct en formeel bijvoorbeeld. Maar ook allerlei finesses die misten wij. Ik weet zeker dat het voor iedere cultuur geldt en dat het een punt is. I Hoe is het geassocieerd met je prestatie? G Daar hebben een pilot gehad. Mijn verwachting is dat het alleen werkt als je iemand uit het gebied aanwijst als een verantwoordelijk persoon, omdat je te weinig weet over hoe die mensen denken. I Als je culturele kennis heel groot is, hoe is het dan geassocieerd met jouw prestatie? G Ik denk dat ik niet voldoende kennis kan hebben over een andere cultuur.
--	---

	I Laten we jou afzetten tegen iemand met weinig culturele kennis. Denk je dat jij dan beter presteert dan een ander? G Ik denk dat je dan eerder begrijpt dat je het niet begrijpt en dat je dan eerder iemand uit een andere cultuur zult aanstellen. I Dus als ik je goed begrijp, omdat je minder weet over een andere cultuur, dan ga je opzoek naar een andere persoon die er meer weet. G Ja dat zou ik dan proberen.
--	---

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ja ik vind het wel interessant. Ik heb een keer een opdracht in een moskee gehad in Nijmegen. Ik vond het fijn om met allerlei zoetigheden ontvangen te worden. Om dan nogmaals de imam te spreken die mij hoog achtte en mij met veel eergaard aankeek, terwijl hij mijn begeleiders geen blik gunde. Dat is antropologisch interessant. Vervolgens is het heel moeilijk om een mening te vormen wat bij jouw business past en wat niet. MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt 'socializen' met lokale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Uhm. Ik denk dat het voornamelijk eraan ligt, spreek je samen Nederlands, dan zou het beter lukken om te voelen of het wel of niet lukt. Spreek je de taal niet eens, dan is het denk ik moeilijker met mensen die wat afstandelijker zijn. Dat is een cirkelredenering. Als ik naar Italië ga, dan vinden ze dat heel fijn, dan geven ze mensen gewoon eten. In andere landen word je minder omarmd. Italiaan die in Nederland wordt ontvangen is het moeilijker. MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? Nou opzich is het denk ik geen probleem. Ik wil sneller gaan constateren of er problemen zijn en zijn er mensen van een andere cultuur waar ik mee kan sparren. MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel
-------------------------------	---

	uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Dat zou me niet uitmaken per se. I waarom niet? G Het gaat me om individuen en ik zal dan niet op culturen letten. Mijn familie bestaat uit mensen uit Suriname en allemaal Nederlanders. De cultuur is daar heel anders. Bij een verjaardagsbezoek is het eten bijvoorbeeld tien keer beter en zijn de verhalen wat meer aangedikt. Dat is familie en die ken je natuurlijk ook beter. Ik denk in eerste instantie mensen benader als individu. Tuurlijk hou je rekening met iemand zijn achtergrond en dat je vooral als individuen interacteert. MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? Kan boodschappen zijn of shoppen zijn. Ja ben ik zelfverzekerd over. Tot nu toe heb ik westerse landen bezocht. Bijvoorbeeld Marokko. Wat niet heel westers is. Daar heb ik probleem ervaren wat wel soepel werkt. Er zijn daar mensen die iets willen verkopen en je bent iemand die iets wil kopen. Leuk gezellig praten is het doel minder helder. Als je naar een apotheek gaat dan is de functie van een persoon helder. I Hoe ervaar je daar en hoe ervaar je dat in Nederland? G Onderhandelen ben ik niet speciaal fan van. Ik zou niet weten wat het verschil is. Het kan hoogstens dat je je minder snel kunt vinden wat je zoekt dan een winkel waar je vaker komt die je minder goed kent. Ik zie
--	--

	niet echt een verschil daarin. Ja ik winkel net zo makkelijk in Marokko als in Nederland. MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Ik denk dat je altijd ten eerste met individuen bezig bent. Dat we vaak voor onze bijlesdocenten aannemen ongeacht achtergrond. Het is niet zo dat wij iemand aannemen van een minderheid dan iemand van de meerderheid. We nemen gewoon de beste persoon aan. Hoeveel aandacht heb ik ervoor. Ik denk dat ik me er altijd van bewust ben zover ik dat weet. Ik denk dat dat zich ook wel tot positieve resultaten leidt, maar ik weet of er een sterk verband bestaat. I Je had het net over iemand uit Brabant en Groningen. In hoeverre is die aandacht, dan geassocieerd met jouw prestatie. G Ik denk dat finesses heel belangrijk zijn. Finesses zijn hele kleine verschillen. Met een Groninger communiceer je anders dan met een Brabander. Dat vind ik anders dan een moslima die geen handen schudt dan iemand die vijfhonderd jaar in Utrecht woont. Ons hele team let daar goed op en we kijken heel goed wat we bedoelen. We kijken anders dan de stugge Groninger dan de Brabander die kop koffie komt drinken bij de familie. Terwijl je tegen een Groninger moet zeggen, bel nu de klant op. Dat is wel van belang voor ons resultaat.
--	--

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Uhm, ik denk dat ik ook nu meer mensen als individu behandel. Je let op je woordgebruik als je met iemand praat met een lagere intellectuele achtergrond. Dan let je dat je minder moeilijke woorden moet gebruiken. I Kan je een voorbeeld geven? G Ja ik ben zelf redelijk informeel ingesteld. Ik waardeer het als anderen dat ook zijn. Als twintiger was ik vaak formeler dan als ik met mensen van vijftig of zestig moest praten. Tegewoordig ben ik daarmee gestopt, want dat is niet mijn stijl. I Hoe bejeginde je de imam? G Nee dan doe ik het zeker met u. Ik vind dat je respect moet hebben met mensen die je niet kent. I Deed je dat omdat hij een imam is? G Dat zou ik ook doen met een Nederlandse hoogleraar. Daarna probeer ik wel snel over te gaan naar je zeggen. Als mensen mij tutoieren dan doe ik dat ook terug. Je wilt op hetzelfde niveau communiceren. BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? I denk niet dat ik dat doe. Je gebruikt een bepaalde techniek om met mensen te communiceren. Niet per se vanwege hun cultuur. BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw
-----------------------------	--

	interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ook dan geldt ten eerste hetzelfde. Je doet het op basis van hoe je elkaar begrijpt als individuen. Je houdt rekening met bijvoorbeeld als het ramadan is, dan ga je mensen geen eten en drinken aanbieden. Dat heb je natuurlijk gehad met iemand die de ramadan deed. Dat leer je dan een keer. Als ik zelf aan het vasten zou zijn, dan zou ik het zelf niet fijn vinden dat mensen me dingen aanbieden. Ik moet sterk zijn. Ik vind dat je daarom mensen niet onnodig mee moet belasten. BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtsuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Uhm als ik zou denken dat het een rol zou spelen. Dat ik het zou doen. Ik denk dat ik er te weinig van af weet. Ik merk dat als ik handgebaren maak dat mensen naar mijn handen kijken. Dan denk ik, dat ik iets gekks mee aan het doen ben. Dan denk ik ja, goed oke. Als ik zou merken, dat iemand aanstoot zou nemen die ik van nature aannemen dan zou ik ervoor zorgen dat ik dat niet zou doen. BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie? Ja dan denk ik dat hetzelfde geldt als bij jouw vorige vraag. Ik doe het in principe niet pas als het mij als individu niet zou schaden. Ik ga niet iets doen waar ik niet achter sta. Als iets vervelends doe voor een ander, die dat vervelend vindt, dan doe ik dat niet. I Stel je hebt een directeur uit Groningen en uit Brabant. Pas je je dan aan?
--	--

	G Ja, ik heb een tijdje in Zwolle gewoond en dat ik beide culturen beter ben gaan begrijpen. Je gaat met mensen uit het zuiden anders communiceren dan mensen uit het noorden. Alleen al niet dat je met een accent gaat praten, en sommige woorden die je gebruikt dat als je ABN praat dat je niet zou gebruiken dan juist daar wel. Je wil soort van bij de groep horen. Zeker als je een verkoop gesprek voert, dan is het belangrijk dat mensen je vertrouwen. Dan ga je van nature daarop aanpassen. I in hoeverre denk je dat een associatie bestaat tussen jouw gedrag en de prestatie van jouw onderneming? G Ik denk dat het uitmaakt dat als daardoor het vertrouwen stijgt. Ik vertrouw de opdracht toe aan dat bedrijf, dan kan het zo zijn dat omdat jij beter past bij hun ideeën en beter hun cultuur begrijpt dat je dan eerder die opdracht krijgt.
--	--

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? In zijn algemeenheid? I Ja G Slimme softwaresystemen om administratieve problemen op te lossen. Haha. I Mocht het concurrentiegevoelig zijn, dan mag je ook een ander voorbeeld geven. G Ik denk dat het fatsoenlijk uit te leggen moet zijn. Stel je woont in Wolvenga of in Tiel. Dan wil je misschien als leerling bijles hebben op jouw stoep. Daar wonen geen studenten in die dorpen. Zeker niet als ze Latijn moeten geven. Daarom hebben we een online bijles applicatie ontwikkeld. Daarom heb je een digitaal white board. Een soort online bijles applicatie. IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. Wat bedoel je met ondersteuning? I Kan zijn dat je het zelf niet alleen kon, maar dat je hulp hebt gevraagd en andere partijen hebt ingeschakeld om jouw innovatieve ideeën uit te voeren. G Eigenlijk is het altijd zo. Als het om software gaat kan ik het niet zelf. Wat ook heel belangrijk is, ik denk dat het ook misschien wel enigszins over cultuur gaat dat je vervolgens moet testen hoe een bepaalde
---------------------------------	---

	innovatie werkt en wordt opgepakt. Wat je merkt is dat gebieden als Groningen, veel meer angst is om de leerling, meisje van 16 achter een webcam te laten om bijles te krijgen, dan een stedelijk gebied in Amsterdam. Daardoor werd het product minder goed geadopteerd in Groningen. Daarom werd het product niet afgenomen. Het product werd in Amsterdam ook niet goed opgepakt, want we wonen in Amsterdam, centrum van de wereld, zorg er maar voor dat die bijlesdocent bij ons aan de keukentafel komt. Dat zijn dus de redenen waarom het product niet wordt opgepakt. Verschilt per regio. I Hoe heb je steun gemobiliseerd? Dat webcams bijles wordt gegeven. G Software inhuren en interne mensen inhuren om dat te ontwikkelen. Eh, deels door zelf het te doen via ons eigen netwerk van tafelbijles die we hadden opgezet. En deels hadden een marketingbureau ervoor ingehuurd. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? Ehm, ik denk dat veel innovatieve ideeën heel klein zijn. Vooral hoe wij het aanpakken. Soms heb ik een idee bestaande uit 4 ideeën die met elkaar in verband staan. Bij ons zijn het softwarematige aanpassingen. Vooral zodat dingen minder foutgevoelig maken. Bijvoorbeeld bijlesdocent moet een afspraak maken met een leerling. Dan zeggen ze, je gaat het doen, dan willen ze dat ze weten dat ze het gaan doen. We kunnen dan ook op de knop drukken dat ze het gedaan hebben waardoor wij niet op de knop hoeven te drukken. I Hoe heb je deze transformatie laten plaatsvinden?
--	--

	G door te kijken wat is er mis en wat kan er beter en in discussie met verschillende teamleden. Nog wel een honderd andere dingen en vervolgens de software aanpassen. IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? Nou ik denk dat we een wereld in te winnen hebben. Maar de benadering van verschillende culturen, dan gebruik ik het woord finesses, dat je die Groninger, Fries, Branbender van elkaar te onderscheiden. Dat we de benadering van deze mensen, bijvoorbeeld een zin in een voorbeelde-mail beter zou aanslaan bij een Groninger op basis van een postcode. Ik denk dat zoiets zou kunnen werken.
--	---

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Dat is fors gegroeid. Ik denk dat de studenten 40%. BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Ehm ja we zijn gewoon heel erg gegroeid. Dat is al jaren zo. De markt is ten eerste aan het groeien. Dat is niet verdienste van onszelf. Daarbinnen doen we het ook niet slecht. Onze groep ja redelijk goed presteert en daardoor veel mond tot mond reclame is en dat scholen ons aanraden bij andere scholen. Om het werk te doen moet je ook groeien. BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Op zich gaat dat ook goed. Als je aan het groeien bent dan is dat wat er nog gaat komen. BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Nee ik hou het hierbij. BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden?
---------------------------------	--

	Ja door de groei die we doormaken dat die ook groeit. Dat is ook een speerpunt. Om te zorgen dat we groeien, dan hebben we meer omzet nodig. BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? Ja dat is wat ik net zei. Dat we steeds meer ingebed raken in het onderwijsnetwerk in Nederland. Dat we tegelijk veel moeite doen om te zorgen dat ze dat zien. BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie? Nou ja, ik denk weer dat we terug komen voor wat betreft de finesses zeker het geval is. Wat ik als grote culturele verschillen ervaar dat het niet een rol speelt. Maar denk ik niet dat het zo is. Kijk het is wel zo dat we breed iedereen van verschillende achtergronden aannemen, tegelijk letten we daar niet op als de kwaliteit verschillend is. I In hoeverre is jouw mening dat je culturele intelligentie, dat je beter kunt omgaan met andere culture, dat je beter presteert als organisatie. G Ik denk dat het belangrijk is, maar dat het niet het allerbelangrijkste. Ja ik vind het moeilijk om te zeggen, omdat ik mijn eigen onderneming vooral goed ken. Nogmaals, ik denk dat het belangrijk is om divers te selecteren en dat je divers publiek hebt. Je kunt het niet vergelijken met de situatie die je niet hebt gedaan. Het is vooral gissen. I Je gaf net aan dat je uit Zwolle komt. Dat is meer noordelijk. Je hebt natuurlijk de rest van je studententijd in Nijmegen gewoond. Heeft dat een invloed gehad op de prestaties van jouw organisaties, toen je scholen
--	---

	in Groningen ging benaderen en scholen in Brabant. G Ja ik denk het zeker wel. Als Zwolse scholier had ik weinig contact met Brabantse en Limburgse scholieren. In algemene zin ontmoette. Zeker onder elkaar tijdens vuifen en partijen. Dan was ik meer aan het analyseren dat het anders ging dan in het westen of het noorden. Als je je daar meer kennis van hebt en weet hoe het allemaal werkt, dat je meer preciezer mensen kunt benaderen en dat je beter kunt communiceren. Ik ga tegelijk niet net doen alsof ik een Brabander ben. Het zorgt het ervoor dat ze weten dat je te vertrouwen bent. Ik weet sneller wat iemand bedoelt. I Merk je dat als je dat doet, dat jouw prestatie dan beter is? G Ik denk dat mijn communicatie beter is met 10 of 15 jaar geleden. Ik denk zeker dat het zeker een rol speelt.
Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? Ja ben ik tevreden mee. SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Nee ja ik ben tevreden. Ik heb geen problemen. Het is gewoon prima. SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? Dan ben ik altijd ontevreden over, omdat het altijd beter kan.

	SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Nee niet meer dan dit. Kijk ik denk dat doelstelling van onze groep is om te groeien. In termen van zo veel mogelijk effect hebben. Als je het aan een cijfer zou koppelen dan kijk je eerst naar omzet. SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? Nou ja, ik heb je net verteld dat die zich positief ontwikkelt en dat is al tijden zo. Tegelijk geldt dat het altijd harder en sneller kan. Ik denk dat het ook eigen is aan wat je wil. Dat je probeert sneller te verbeteren. SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Nou precies wat ik net denk ik gedaan heb. Het gaat de goede kant op. Als je terug kijkt dan denk je het ziet er goed uit. Als je vooruit kijkt dan denk je dat het altijd beter kan. Als je dat niet doet dan denk ik dat je niet veel ambitie hebt.
--	--

Appendix 5C: Interview transcription CS

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview vragen
Introductory questions	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). G Ja, ik zit dus samen met mijn vader in een bedrijfje dat doet distributie van kleine knikladers en machines dus naar de VS. Die machines dat zijn Europese machines die in Duitsland en België worden gebouwd en wij zijn op dit moment weer aan het starten met de import van twee nieuwe merken naar de VS toe. Deze machines introduceren wij daar op de markt. Ik doe dat met mijn vader. Het dus echt nog een beetje een klein bedrijf, we zitten nog in de kinderschoenen. Maar we maken wel echt

goede stappen op dit moment.

G Ik doe dit 3 jaar nu. 3 jaar actief. We zijn de eerste 2,5 jaar actief geweest met andere NL merken die hebben de distributie van ons overgenomen op de Amerikaanse markt. Die zijn er zelf al met hun grote warehouse binnengekomen. Je zou haast kunnen zeggen dat we het iets te goed deden omdat ze hebben overgenomen omdat we echt succesvol waren daarmee. Daarom zijn we nu ook bezig met twee nieuwe merken. En we doen het nu in totaal drie jaar ja.

INQ2 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden?

G Ja, we zitten nu dus met de handel met een Nederlands bedrijf dat in Brabant zit. We zijn nu bezig met een Duits en Belgisch bedrijf. En we zitten natuurlijk in de VS. Daar komen verschillende culturen voor. Je zou kunnen zeggen dat we best veel verschillende culturen meekrijgen.

INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?

G Ik kan bijvoorbeeld de Duitsers waar we op dit moment zaken mee doen is qua maken van afspraken en het contact onderling is formeel.

I in wat voor zin? Hoe hebt u dat meegemaakt?

G Bijvoorbeeld in E-mailcontact. Dus je wordt veel sneller doorverwezen naar de juiste persoon. Terwijl als je in Nederland contact hebt en je hebt een vraag, dan is die persoon sneller geneigd om dat zelf op te lossen. Terwijl in Duitsland bedrijven waar we op dit moment mee bezig zijn zie

	je al snel dat als je bijvoorbeeld een E-mail naar de verkeerde persoon hebt gestuurd, dat ze je dan doorverwijzen naar iemand die er meer over weet. In Nederland is het al snel dat ze het zelf even uitzoeken. I En hoe ervaart u dat E-mailcontact met diegene? U gaf net al aan dat het formeler is, kunt u wat meer uitweiden? G Dat mailen bedoel ik dan dat je de juiste persoon benaderen met een heel concrete vraag. Bellen is kan altijd natuurlijk bij zo'n groot bedrijf. Ik heb in Nederland gemerkt dat ze veel meer gewend zijn om een e-mail te sturen. Als je dan contact zoekt met Belgisch bedrijf, dan kun je veel sneller een belletje plegen dan bij grotere bedrijven, dat is dan natuurlijk een verschil in grootte, wat je dan ziet is dat grote bedrijven liever hebben dat je een e-mail stuurt. I En heeft u ook voorbeelden van andere landen of culturen? G Wij hebben natuurlijk klanten in de VS. Dus we hebben verschillende relaties nog lopen. I waar precies in de VS? G In Wisconsin hebben we relaties en ook hebben we altijd al een flinke relatie gehad in Minnesota. Ook in Texas, daar hebben we veel handel gehad en dat hebben we nog steeds. Dus ja dat zijn weer heel andere bedrijven natuurlijk. we handelen in de VS met sub-distributeurs en klanten, dus dat is wel een verschil met Nederland. Maar ik denk dat als ik echt op zoek zou zijn naar verschillen tussen Amerikaanse bedrijven en hier in Europa, dan is het best lastig te zeggen, want je hebt verschillende groottes tussen die bedrijven. In Amerika is het ondernemen uiteraard heel anders dan in Europa als je vooral kijkt naar de gewoontes. I Kunt u daar meer over uitweiden?
--	---

	G Dan moet ik even nadenken over voorbeelden. I Bijvoorbeeld als u e-mailcontact hebt met zo'n onderneming G Dat is op zich niet zo verschillend. I Niet verschillend ten opzichte van Nederland, of ten opzichte van Duitsland bijvoorbeeld? G Van allebei. Europeanen zijn sowieso iets directer. Dat is, denk ik voor een Nederlander die naar Amerika toegaat en daar handel gaat doen, het eerste wat hij/zij merkt, is dat Amerikanen ook in het bedrijfsleven heel positief zijn. Het optimistische heerst. Dus als je op een beurs staat, dan is het al heel gauw zo dat er mensen bij je stand komen en die gaan commentaar geven op jouw product en dat is vrijwel altijd positief. Ze geven dan complimentjes. Als je dat in Nederland of in Duitsland of waar dan ook in Europa doet, dan wordt het vaak opgevat alsof je direct een product wilt kopen. In Amerika is dat niet zo en daar moet je al snel doorheen prikken. Je hebt al heel gauw dat iemand, althans, een Europeaan dat opvat als heel veel interesse, terwijl dat in Amerika gewoon oppervlakkig is. In Europa is het zo dat als je iemand echt positief is over je product dan wordt het opgevat als een koopsignaal. In Amerika moet je dat niet zo opvatten, daar is dat gewoon normaal. Het positivisme en het oppervlakkige van Amerikanen daar loopt een Europeaan heel snel tegenaan. Dat heb ik zelf ook gezien. Dat is echt een concreet voorbeeld wat ik zelf gezien heb. Ik heb zelf ook gewerkt met een Brabants bedrijf waarvan zij heel veel handel drijven in Europa. Je ziet die verschillen daar ook echt in terug. De scheidingslijn tussen iemand die geïnteresseerd is en iemand die wilt kopen is heel dun. In Nederland zie je meteen of iemand een product wilt kopen of niet. Dat is wel echt een cultuurverschil. I Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G Ja, bij beurzen dus. Ik heb wat beurzen gedraaid in de VS, maar we hebben ook een website met onze machines die we daar adverteren. Wij krijgen ook telefoontjes binnen als iemand geïnteresseerd is in een product. En dan heb je weer die situatie dat ze je bellen die willen meer
--	--

	informatie zoals prijzen. Die stuur je dan allemaal op, maar in Nederland wordt zoiets opgevat als dat ze het waarschijnlijk willen kopen. In Amerika is het altijd afwachten. Maar die beurzen dan ben je natuurlijk direct in contact met mensen.
Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G Op beurzen uiteraard. I En hoe gebruikt u die kennis over andere culturen dan bewust? G Door andere communicatie, je communiceert veel anders. Als ik in Amerika ben. Maar ik probeer wel mijn Nederlandse directheid, die Amerikanen niet zo snel gewend zijn, te behouden. Anders haal je gewoon minder. Je kunt altijd wel positief blijven in het bedrijfsleven en zeggen dat je dingen gaat doen, maar daar kom je naar mijn mening niet ver mee. Je moet altijd wel een bepaalde vorm van directheid blijven houden. En ja, zeggen wanneer het echt zo gaat gebeuren en nee zeggen wanneer je het meent, dat doen ze in Amerika niet zo snel en dat is wel een cultuurverschil. I Oké en wat is dan het bewuste wat u dan in uw achterhoofd houdt of met een andere cultuur wat betreft uw kennis. Waar houdt u bijvoorbeeld rekening mee? G Zelf kijken hoe zij denken, hoe zij bepaalde zaken op kunnen vatten. Je houdt er wel rekening mee dat, mijn cultuur iets directer zal zijn. Daar staan Nederlanders ook echt bekend om in Europa omdat ze iets directer

zijn. daar houdt je ook rekening mee als je bezig bent met Nederlandse collega's in Amerika.

I En hoe doet u dat dan? Kunt u een concreet voorbeeld geven?

G Hoe bedoel je?

I Hoe gebruikt u die kennis bijvoorbeeld over dat we in Europa wat meer direct zijn vergeleken met een Amerikaan? Kunt u een concrete situatie schetsen waar dat gedaan werd en waarbij u die directe vorm van interactie hebt gezien?

G Bedoel je zeg maar de directheid van een Europeaan, wanneer je dat ziet?

I Ja, inderdaad.

G Dan gaan we weer ff hier naartoe in Europa. Wij deden dan zaken met een Brabants bedrijf. Die waren echt heel direct. Zij hebben dus verwachtingen en daar zijn ze heel direct in. Als je met bepaalde vragen bij een Amerikaanse dealership of distributeur komt, zoals: 'Hoeveel ga je verkopen?' wanneer dit, wanneer dat. Dat zijn ze veel minder gewend, dus dat moet je op een andere manier aanpakken. Ik denk dat dat wel een antwoord is op je vraag.

I En hoe pakt u dat dan anders aan?

G De vraagstelling is anders. Dus je gaat vragen stellen zoals wat ze hebben gekocht de afgelopen jaren, hoeveel denk je te kunnen verkopen, vindt je het een mooi product? Die hele manier van communiceren is anders. Dus je gaat niet op een directe manier vragen. Je probeert er gewoon achter te komen wat voor bedrijf het is. je probeert sowieso een relatie op te bouwen. Ik denk dat we daar in Nederland wel wat van

	kunnen leren. In Amerika wordt er veel waarde gehecht aan het bouwen van een relatie. Daar heb je op een gegeven moment ook veel profijt van. Die manier dus. MC2 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G Met het aanpassen van mijn kennis, bedoelt u dan gewoon zaken leren? I Ja, bijvoorbeeld. Of hoe een cultuur eruitziet. Hoe past u die kennis van uzelf aan? Want het kan natuurlijk zijn dat als je interacteert met een andere cultuur, dat je dan een bepaalde voorstelling hebt van hoe zij dingen gewend zijn, maar als je dan interacteert met zo'n iemand dan kan het zijn dat je het anders ervaart dan je eerst had voorgesteld. Dus uw kennis over die cultuur eerst was en hoe u die kennis dan aanpast. Zoekt u dan bijvoorbeeld iets op, op internet? G Op die manier. Nee, ik haal het meestal uit ervaring. En ook uiteraard wat andere mensen om me heen zeggen. Ik zou niet snel, tenzij het écht exotisch is, iets op zoeken. Stel nou, ik ga nu naar Azië, dan zou ik wel wat informatie gaan opzoeken, maar in Amerika weet ik wel hoe het gaat. Ik ben zelf ook Amerikaans. Ik kan zelf wel een beetje inbeeldden hoe zij zijn, dus ik ga mij daar niet verder in verdiepen. Daar heb ik ook wel het meeste uit geleerd. Als je zaken doet met een Amerikaanse boer, dat is dan heel anders dan met een Amerikaanse landscaaper uit New York bijvoorbeeld. En met een beetje voorkennis kun je ook wel inbeeldden hoe iemand is in New York of iemand van een boerderij uit Wisconsin. Ik ga er niet echt actief naar op zoek. MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast
--	--

	tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G Als je bijvoorbeeld op een beurs staat, dan is de interactie sowieso heel anders. Aan de hand van waar je bent. Kunt u de vraag nog eens herhalen? I Natuurlijk. Of u voorbeelden kunt geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf. G Ik wist bijvoorbeeld al dat een Duits bedrijf, die heeft andere gedragsregels dan een Nederlands bedrijf. Dus bij het maken van een afspraak ga ik niet twee avonden van te voren bellen en vragen of het dan kan. Nee, dat doe je een week van tevoren en dan schrijf je gewoon een E-mail. Het is concreter en iets formeler. Ja, ik denk dat dat wel een voorbeeld kan zijn. I Deze vraag duidt op voorbeelden van wanneer u uw culture kennis hebt toegepast in uw interactie. Dus dat betekent dat als u weet dat de anderen wat minder relaxt zijn en u gaat erheen, dat u ze dan minder direct benaderd of wat u net al zei, als je naar Azië gaat dat als ze daar niet gewend zijn om de handen te schudden, dat u uw kennis op die manier dan toepast. Iets wat je van tevoren wist, toepast in het echt. G Als je echt een transactie of verkoop aan het afhandelen bent van een machine bijvoorbeeld in de VS. Ik geloof wel dat dat anders gaat dan hier in Nederland. Dat weet ik eigenlijk wel vrij zeker. Hier in Nederland belt een boer je op en die zegt dat ze een machine willen kopen. Dan neem je alles door en schrijf je een factuur. Maar in de VS is het sowieso aan te raden, vind ik, om een purchase order door te krijgen. Dat is een soort orderbevestiging.
--	--

	I Dus dan heb je meer zekerheid op het moment van daadwerkelijke levering. Het sluiten van een contract komt dus pas later in Amerika, als ik het goed heb. G Ja, dus je moet sowieso een orderbevestiging laten maken of dat je het zelf doet. Voor die tijd sowieso nooit iets afleveren, want in Amerika kan ook gelden dat als het op jouw grond staat, dat het van jou is. Dat is best wel een flink verschil. In Nederland is het veel meer lokaal. In Amerika moet je toch iets meer stappen ertussen zetten om echt zekerheid te krijgen dat het dan goed gaat. Dat is een verschil. Of dat nou echt een cultuur verschil is of niet, dat durf ik niet te zeggen. Ik denk het haast wel, puur omdat die zekerheden in de VS. En in de VS zijn ze sowieso meer van het papierwerk en meer je handtekening overal onder zetten en in beperking van de aansprakelijkheid, dat is best wel een cultuurverschil. Vooral de VS vergeleken met Europa. MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis waneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G Kunt u eens een voorbeeld noemen? I Natuurlijk. De manier waarop u uw culturele kennis, dus iets wat u weet van een andere cultuur, test om te zien of datgene wat u weet over die andere cultuur wel of niet klopt. G Oké. Dat doe ik eigenlijk niet. Zoals u het al zei, het is vooral ervaring. Je gaat er gewoon in en als het misgaat, gaat het mis, maar daarna gaat het niet weer mis natuurlijk. Ik zit dan ook met name, als het om ondernemen gaat, binnen West-Europa en de VS. En beiden culturen ken je natuurlijk al redelijk goed. Dus echt testen, dat doe ik niet. Kunt u de vraag nog een keer herhalen?
--	--

	I Natuurlijk. Op zich heeft u de vraag wel beantwoord. De manier waarop u uw keurigheid test in zo'n culturele interactie, is de interactie zelf. Daarmee test je het. Iemand anders zou dan bijvoorbeeld zeggen: "Ik test mijn nauwkeurigheid van mijn culturele kennis als ik zie dat ik een order heb, ja of nee." Dus het kan op verschillende manieren. G Ja, het is gewoon ervaring. Je weet dat je goed bezig bent als de verkoop lukt. En als het daarna nog een keer lukt en daarna nog een keer. Maar ik heb bijvoorbeeld ook een keer gehad dat ik vanuit Kentucky een machine had verscheept naar Arizona omdat die gast een demo wou. Hij had buying sciene, hij had het allemaal. Het was een grote boomgaard in Arizona, echt een serieuze speler. En hij was al op zoek en hij had ons al benaderd via de website. En wij wilden dus een demo van die machine laten zien en die hadden wij daarheen gestuurd en alles was goed en wel en ik ben er zelfs bij langs geweest. Op een gegeven moment staat die machine daar, ik ga weer weg en dan komt de vraag of wij een factuur kunnen schrijven of niet. Hij zegt dat we dat kunnen doen, maar dat hij het niet gaat betalen want het wordt niet geregeld. Dan begint het te dagen dat dit hem waarschijnlijk niet wordt. Dan lopen we er een beetje tegenaan. Je vertrouwen dat die machine daadwerkelijk verkocht zou worden, maar het is lastig om een ja te krijgen, maar ook een nee. Dus dat is de vraag. Dat soort ervaringen. MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie? Hebben die veel met elkaar te maken? G Ja, hoe dan ook. Je hebt kennis van de Amerikaanse markt, dat hebben wij. En die kennis bestaat ook uit weten hoe ze daar functioneren hoe ze zich daar gedragen, wat normaal is en wat niet. En die kennis, dat is toch best wel een belangrijk onderdeel als ondernemer. Wij hebben gebruikt gemaakt van ons netwerk. Ik had op een gegeven moment een
--	---

	Nederlandse fabrikant geholpen met het introduceren van een product op de Amerikaanse markt en hij liep overal gewoon tegenaan. En zij hadden heel veel geluk dat ik daar dan bij zat want ik ben zelf uiteindelijk voor hun naar de VS gegaan en heb daar zes maanden gewoond. Ze hebben veel geluk gehad dat ik erbij zat om hen te adviseren en te vertellen wat normaal is en wat niet. Dan heb je het ook over het aannemen van iemand, het opschrijven van een dealer en een verkoop realiseren. De dingen die zij totaal niet gewend zijn eigenlijk. I Kunt u dat meer concretiseren door een voorbeeld te geven van een situatie waarbij u uw bewustheid van een andere cultuur hebt gebruikt om beter te presteren? G Ja, dat kan ik wel denk ik. Dan moet ik even nadenken welk voorbeeld ik pak. Het moet niet te ingewikkeld worden, maar wij hadden een sub-distributeur in Minnesota en die kwam op een gegeven moment langs op onze locatie in Iowa en die ging aan tafel met mijn baas en hij is dus een grote klant en die begonnen met elkaar te praten en mijn baas heeft heel hoge verwachtingen als het gaat om verkoop. Die sub-distributeur is dus een klant en die heeft ook weer heel hoge verwachtingen van het bedrijf, van ons. Je hebt natuurlijke directe vertalers voor de taal, maar ook wat die Amerikaan zei en wat hij allemaal naar voren bracht, dat kon ik uitleggen en vertalen aan mijn Nederlandse baas en uitleggen hoe hij dat nou moest interpreteren, want die Nederlander die zit tegenover zo'n Amerikaan en die noemt allemaal mooie dingen en daar moet je altijd heel hard naar gaan vissen om erachter te komen wat hij nou concreet aan het zeggen is. Dat kan een Nederlander in eerste instantie niet omdat hij/zij er niet mee bekend is hoe zo'n Amerikaan nou precies communiceert. Ik kon er heel mooi tussen gaan zitten en na zo'n gesprek uit te gaan leggen wat belangrijk is en waar hij/zij naar moet kijken. Dat is een beetje een concreet voorbeeld. I En omdat u dat kon, waartoe leidde dat? Het feit dat u daartussen kon gaan zitten en kon verduidelijken wat diegene daadwerkelijk bedoelt.
--	--

	G Rust. Het creëert rust. I En waarom heeft dat ertoe geleidt dat er beter wordt gepresteerd? G Omdat je op een gegeven moment bepaalde verwachtingen heel realistisch kunt neerzetten, in plaats van dat de een heel hoge verwachtingen heeft van de ander. Dit zou ernaar kunnen leiden dat het zou kunnen gebeuren dat er een bepaalde communicatie ontstaat die tot begrip leidt bij de Amerikaan vooral. I Dus dan zouden er bepaalde verwachten zijn geschapen die niet uit zouden komen. Daardoor loop je omzet mis. G Het creëert rust in het hele proces van communicatie en realisatie van wat werkelijk gekocht gaat worden door de klant. Dat is het probleem vaak. Dat je bij Amerikaanse ondernemers hoge verwachtingen creëren en uiteindelijk, dan ja is het minder. Waardoor bijvoorbeeld een Nederlandse onderneming aan de gang gaat en teleurgesteld is zeg maar. Het is ook echt zo dat duurt minstens 2 jaar voor een Nederlands bedrijf om omzet en winst te creëren in de VS. Dat is best wel een bekend patroon.
--	--

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? Ja oke, het belangrijkste verschil in Europa en de VS is dat de Europese regelgeving is gewoon regelgeving in Europa. In de VS is er geen regelgeving hierover. Het wordt wel van je geacht dat de machines veilig zijn, maar moet vooral op letten dat je op papier alles voor elkaar hebt in de vs. Juiste stickers op de machines zetten en je moet een verrekke goede verzekering hebben in de VS. Dat is gewoon echt heel belangrijk voor een Nederlands bedrijf die daarnaartoe gaat. Je moet je verzekeringen op orde hebben en dat die machines aan Europese regelgeving voldoet, maar daar heb je in Amerika niet zo veel aan. I Kun je een voorbeeld geven van Europese regelgeving? Ja, bijvoorbeeld waar we net over hadden, veiligheid dak van een machine. In Europa wel nodig, in de VS niet. Het advies is om een veiligheidsadvies te hebben in de VS. Dat helpt je gewoon. Kijk je kunt als fabrikant zeggen dan halen we het dakje eraf. Maar safety first in Amerika. Dat is rete belangrijk daarzo. Als zo'n machine omvalt en Pedro komt eronder. Pedro is dan een werknemer van een boer, dan ga je nat. Als je niet een goede aansprakelijkheidsverzekering hebt op je product. Moet je gewoon voor elkaar hebben. Dat is best wel een flink cultuurverschil. Heel anders dan in Nederland. COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulaire, grammatica)? Ja ik ben tweetalig. Dus Nederlands en Engels. I kun je daar meer over uitweiden?
-----------------	--

	G Ja, ik gebruik het bijvoorbeeld in de manuals van de machines. Dan komen we terug op je andere vraag. De handleidingen moeten heel goed zijn. In Europa, alles wat erin moet staan, staat in de wet. Als het voor de rechter komt, dan ziet de rechter het is oke. In de VS moet er ook in staat dat een gast met alcohol niet op die machine moet rijden. Er moet veel meer in staan. Dan pas ik mijn kennis van het Engels toe. Dan komen we aan bij de Belgische fabrikant van die machines. Ik neem de handleiding door. Ik heb het vertaald. Ook marketing en pak je de juiste bewoordingen, dan gaan er heel veel Nederlandse bedrijven ja, die verzaken dat een beetje. Zie ik. Dat is heel dom, vooral in de marketing. Bijvoorbeeld brochures of de website moet je de juiste taal gebruiken. Niet Engels-Engels, maar Amerikaans-Engels. I Waarom? G Omdat in Amerika bijvoorbeeld is het zo dat als je een product hebt die in jouw taal geschreven is en er zit een taalfout in, dan stoor je daar heel erg aan. Dat straalt niet-professionaliteit uit. Vooral in de VS. Daar is het echt belangrijk. Made in de USA is namelijk daar heel erg belangrijk. COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Het scheelt dat ik Christelijk ben. Uhm, dat ik ook een Amerikaan ben. Dus ik kan me goed inleven in wat er bijvoorbeeld een Amerikaans Christen denkt. Dat moet je niet onderschatten in de VS. Bijvoorbeeld de agrarische sector, maar ook de groen-sector dat zijn vaak toch wel iets te conservatieve mensen. Dat zijn gewoon Christenen die lang naar de kerk
--	---

gaan. Dus je gaat niet zo maar vloeken als er iets mis is en je bent een machine aan het demonstreren. Daar hou je gewoon rekening mee.

In Amerika is het zo, de Amerikaanse cultuur treden ze wel eerder in het huwelijk dan hier. Voor de rest is dat, de huwelijkse cultuur gelijk aan de West-Europese cultuur.

I Je gaf aan dat ze iets eerder het huwelijks bootje in stappen. Kun je dat nader verklaren? Waar komt dat door?

G Komt door de iets conservatievere confessionele calvinistische cultuur. Vooral in markten waar wij handel mee doen.

COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf?

Weinig tot geen zou ik zeggen. Wat bedoel je met kunst? Is dat echt kunst en ambacht in de letterlijke zin van het woord?

I Kan het zijn, hoe jij kunsten en ambachten opvat.

G Uhm, nou nee ik heb daar eigenlijk geen idee van.

I Kunst van Nederlandse, Duitse of Amerikaanse bodem.

Kijk in Amerika heb je 51 staten. En ehm de Texanen die hebben best wel een bekende cultureel profiel zeg maar. Waaronder de kunst en ambachten die daarbij voortkomt. Bijvoorbeeld de rodeo en ja dat is iets wat bij mij wel bekend is. Texas heb je. In de rural areas heb je nog wel echt de cowboy cultuur.

	I kun je dat nader uitleggen wat dat dan is? G Je hebt daar evenementen. Je hebt daar op de state fair. De jaarlijkse jaarbeurs en heb je gewoon rodeo en dingen die ze doen met cattle. Cattle driving en hoe noem je dat, in de arena zeg maar. Gewoon ja dat is gewoon een sport. Dat ja en krijg je gewoon mee. COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ja enigste wat ik kan zeggen over non verbaal gedrag, vergeleken met West-Europa en Amerika zie ik geen verschil. Dus je kan in Amerika ook gewoon iemand recht in de ogen aankijken. What ever you want. I Wat is dan je kennis over een ander land waar het wel anders is? G Tja ik weet niet. Je zou kunnen zeggen dat in Azië anders is. I wat zou er dan anders zijn? G Nou ja, kijk bijvoorbeeld als je in Saudi Arabie handel doet, dat je de vrouw van je business partner aankijkt. Dat is anders daar, vooral met betrekking tot vrouwen. Enigste wat ik weet eigenlijk. Ik weet wel als je het hebt over non verbaal gedrag vergeleken met West-Europa is het gewoon gelijk. COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Hadden we die vraag ook niet net gehad?
--	--

	I dat ging meer over jouw bewustheid. Deze vraag gaat meer over of jij vindt dat jouw kennis die je hebt over andere culturen dat het geassocieerd is met de prestaties van jouw onderneming. G Ja vind ik wel. Puur omdat we, we zijn wel een Nederlands bedrijf. Maar met onze kennis die we hebben over andere culturen en normen en waarden die in de VS gelden, presteren wij wel degelijk beter dan elk ander Nederlands bedrijf die zo maar de VS in gaat om machines te verkopen. I Kun je dat uitleggen? G Die kennis helpt ons gewoon. Dan hebben we het over voorbeelden die ik net genoemd heb. De fouten die je maakt, de ervaringen die je hebt. Die pik je gewoon op. Daar heeft een Nederlands bedrijf die vers op de markt komt veel moeite mee. Die moet dat nog leren. Dat kan nog heel lang duren voor zo'n Nederlands bedrijf die net binnengetreden zijn. Als je het hebt over de Amerikaanse en Europese markt dan is dat wat ze meteen opnoemen. Culturele verschillen. Onze concurrenten zeggen, heel veel van die klanten zeggen dat ze de machines willen kopen, maar dat doen ze niet. Dat soort dingen. Dat weten wij gewoon. Dat weten pap en ik. Dat een Amerikaan anders kan reageren of kijken naar een product dan dat een Europeaan dat doet. Die kennis pas je gewoon toe. I Waarom is dat dan gerelateerd dan de prestatie van jullie onderneming? G Omdat wij ja, we zijn alleen maar in de VS actief met ons product. Dus je hebt te maken met Amerikaanse klanten. I Het feit dat je dit weet over de Amerikaanse cultuur, dat ze in de eerste instantie heel erg positief zijn. Waarom heeft dat te maken met de prestaties van jullie onderneming?
--	--

G Omdat je je focus sneller kan verleggen. Je weet je kan een bepaalde signalen wat je kunt versneld kunt interpreteren. Dus je kunt snellere interpreteren wanneer iemand serieus geïnteresseerd is en wanneer niet. Je hebt nog wel meer voorbeelden.

I Dat is interessant. Dat soort signalen pik je sneller op. Kun je het concreter maken? Waarom is het oppikken van signalen wat er voor zorgt dat je beter presteert?

G Je kunt sneller schakelen en dus je kunt sneller zeggen, dit leggen we daar neer en leggen we aan de kant en deze gast pakken we op. Hier moeten we aandacht op leggen. Dan heb ik het puur over verkoop.

I Dus je hebt het erover dat als er iemand is die geïnteresseerd doet, maar dat eigenlijk niet is, dat je je aandacht niet op vestigt. Maar juist op iemand die denkt, diegene zou nog wel geïnteresseerd kunnen zijn.

G Je hebt opeens 40 mensen die geïnteresseerd is. Dan moet je ze allemaal afgaan. Steek je heel veel tijd en energie in. Uiteindelijk zeggen ze nee, en de gasten die ja wouden zeggen die heb je ergens laten liggen. Snap je. Dat is puur in de verkoop. Maar je hebt ook andere situaties, bijvoorbeeld in de vergadering bijvoorbeeld.

In mijn voorbeeld met een grote sub distributeur, toen die bij elkaar zagen, je kunt sneller in zo'n gesprek dingen sneller opvatten en interpreteren die mijn werkgever heel anders interpreteert. Maar goed, de verkoop is natuurlijk waar het om draait. Dat is een primair voorbeeld.

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Oh ja. I kun je daarover uitweiden? Voorbeeld geven? Voorbeeld geven wanneer je graag interacteert van mensen van een andere cultuur dan die van jezelf. G het is altijd leuk om interactie te hebben met een andere cultuur. En dat het ook effectief is. Dus dat je weet dat je het op de juiste manier doet. Dus dat je niet tegen de lamp aanloopt. Had ik niet moeten doen. Maar dat je oplet dat je je kunt assimileren in hoe bijvoorbeeld een Amerikaanse klant is ten opzichte van een Europese klant. I Waarom vind je het interessant? G Het is leerzaam, het is leuk en het is heel erg effectief als je het op een gegeven onder de knie hebt. I Waarom vind je het interessant en leuk? Voorbeeld? G Leuk omdat wat je al weet over een bepaalde cultuur of hoe het land is, daar in dat land, dat het bevestigd wordt. I Heb je een voorbeeld? G Nou ja, het kan ook niet leuk zijn. Over die klant in Arizona, dat is dan even niet leuk. I Wat was er met die klant? G Dat was die klant die zei ik wil machine demo, terwijl hij het niet
-------------------------------	---

	kocht. Terwijl hij buying signs had. Had ik sneller op moeten springen. Dat zijn die lessen die leer je, pas je vervolgens weer toe op andere situaties. En ja, dat is best leuk. Dat bevestigt wat je al geleerd hebt en wat je weet. MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt 'socializen' met lokale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ben ik vrij zeker van. Daar ben ik vrij zelfverzekerd in zeg maar. Ik weet gewoon hoe. Het is niet zo dat ik daar ongemakkelijk bij zit. Ik kan wel een voorbeeld noemen. We hebben een paar Friese boeren in South Dakota. Dat zijn jongens die daar geëmigreerd zijn. Daar hebben ze een enorme melkveehouderij gestart. Dan zit je met een Friese cultuur in de VS. In een rural area in de middle of nowhere. Je weet eigenlijk al hoe Friesen zijn, maar ook hoe rural Americans zijn. Daar ga je in mee. Dat weet je gewoon. Dus je gaat mee kleiduiven schieten. MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? Ja daar kan ik ook gewoon mee omgaan. Dat is dus een aanpassingsvermogen. Je past je aan als je iets ziet, dat had ik wel of niet moeten doen. I Waarom ben je daarover zelfverzekerd dat je dat goed kan? G Omdat ik daarover ervaring heb. Het is gewoon puur die ervaring die je gehad hebt. Je weet dat je zelf op aan kan passen. Je gaat je niet op dood frustreren ofzo. Dat doe je gewoon. Dat moet he. Je bent aan het verkopen, dus je moet je wel op de een of andere manier gaan aanpassen.
--	---

	Dat is gewoon cruciaal. Je kunt je niet blijven gedragen zoals we in Nederland doen dan in Amerika. Dat is wel een degelijk verschil. MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Uh ja, dat heb ik ook wel gedaan. En dat heb ik zonder al te veel problemen gedaan. Eigenlijk helemaal geen probleem. I Waar heb je dat gedaan? G Mijn geval waar ik relatief langere tijd in een andere cultuur zat was dan in Ioha in demoins. Dat was in de stad. Voor mij was dat serieus dat ik in de grote stad woonde. I De vraag was of je graag samenleeft met mensen van een andere cultuur dan die van jezelf. G Ja, dat heb ik met plezier gedaan, ondanks dat ik daar 6 maand heb gewoond. Dat was wel zo dat het grootste gedeelte van de tijd aan het werk was. Ik had geen tijd om te assimileren of te socializen met die mensen. Ik zou daar geen problemen mee gehad hebben. MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? Eh oke, aanpassingsvermogen dus. I Ja aan het winkelen. G Ben ik ook zelfverzekerd in. Ik denk dat ik wel iemand ben die heel
--	---

	snel openstaat om mezelf aan te passen, mocht dat nodig zijn. En ik sta ook open om dingen te leren. Ik ben niet stug. Ik ben geen stugge Fries bijvoorbeeld. Om dingen te gaan leren over een andere cultuur. I Heb je een specifieke situatie waarbij je dat hebt gebruikt bij het winkelen in een andere cultuur anders dan jezelf? G Nee heb ik niet denk ik. I Een situatie waarbij je naar een toko gaat of een supermarkt. G Ow je bedoelt echt letterlijk winkelen. I Als je naar Spanje gaat dan is het winkelen anders dan hier. Als je bijvoorbeeld naar een bazar gaat, dan heb je van die kraampjes. Dat is ook heel anders dan hoe we dat gewend zijn. Hoe zelfverzekerd ben je zeg maar om je aan te passen aan die cultuur. G Ja daar ben ik zelfverzekerd in. Misschien duurt het even, maar op een gegeven moment heb ik daar geen moeite mee. I Waarom ben je zelfverzekerd? G Ik sta open, als het gaat met betrekking tot ondernemen om andere culturen ja op me te nemen en me daar een beetje te assimileren en ook een beetje mee te gaan spelen zeg maar. Ik zou me daar geen probleem mee kunnen voorstellen. Ben niet zo een iemand die altijd per se een correcte supermarkt in moet om iets te gaan doen. Om kleding te gaan kopen of zo. MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie.
--	---

	Dat is een moeilijke. Dus de hoeveelheid aandacht en energie tussen verschillende culturen waar ik handel mee doe en prestaties. Oke. Ja, nee ik bedoel je bent gewoon zodra je contact hebt met bijvoorbeeld een Duits bedrijf of Amerikaans bedrijf. Dan kun je naar Amerika bellen en naar Nederland of België. Ik heb totaal geen moeite mee om te schakelen. I Als we het hebben over jouw aandacht en energie over verschillen tussen culturen. Aandacht en energie die je hebt en die je besteedt ten aanzien van een Amerikaanse klant, Nederlandse klant. Heeft die aandacht en energie die je daarin steekt in verschillen tussen culturen, heeft dat te maken met een betere of minder goede prestatie van jouw organisatie? G Ja, je houdt er toch wel rekening mee. Het is niet zo dat je echt serieus naar gaat kijken ofzo, je houdt er gewoon rekening mee. Je weet hoe een Duits bedrijf is en hoe een Nederlands bedrijf is. I Het feit dat je dat weet, en je rekening mee houdt, betekent dat dan dat je beter presteert? G Ja zeker. I Kun je dat uitleggen? G Ja, gewoon omdat de communicatie sneller gaat. Je krijgt sneller communicatiestoringen. Je krijgt minder snel verwarringen. Het is gewoon, je gaat mee met de flow, waarin een ander bedrijf is qua cultuur. Het is niet zo dat je belachelijk veel aandacht en energie moet steken in hoe zou hij zijn. Nu ga ik Amerika bellen en omschakelen. Dat hoeft niet. Je moet gewoon rekening houden met. Dat helpt enorm en heel veel in hoe snel je zaken voor elkaar kunt krijgen.
--	---

	I Kun je een voorbeeld hiervan geven? G Ja, het is vooral weer in de VS. Je weet gewoon uhm bijvoorbeeld het oppakken en hoeveel tijd en energie je steekt in een klant in Amerika bijvoorbeeld. Hoe leg ik het nu uit. Stel je voor je hebt een klant die geïnteresseerd is. Je weet hoe je een klant moet benaderen, omdat je geïnterpreteerd hebt welke serieus geïnteresseerd is en welke niet. Is dat wat je bedoelde? I Daar doel ik inderdaad op. Dus je hebt natuurlijk aandacht en energie die je hebt op een andere cultuur. Je weet dat het in Amerika het anders eraan toe gaat. Daar leg je energie op toe. Dus daar zorg je voor dat je je e-mails en interactie anders doet. En hoeverre vind je dat dat te maken heeft met de prestatie van jouw onderneming. G Ja oke, daar waren we. Gewoon best wel veel. Ja, zoals ik al zei, de communicatie gaat sneller, er ontstaan minder snel verwarringen. Je vroeg een voorbeeld. Wat ik probeerde aan te halen is je weet sneller wie je moet benaderen als je bijvoorbeeld een klantlijst hebt. Dus je weet sneller waar je je sale vandaan trekt. Je weet door die kennis die je hebt wie je als eerst moet benaderen en hoe. Dus dat heeft sowieso effect op je ondernemen. Vooral als je naar het buitenland gaat. Dus dat is belangrijk. I Heb je daardoor ook meer sales gemaakt? G Ja ongetwijfeld. Niet zo zeer meer sales gemaakt, maar vooral minder verloren. Dus dat is een groot probleem bij althans vind ik bij Nederlandse bedrijven die naar de VS gaan. Die geen kennis hebben hoe die Amerikanen zijn in de verkoop. Die verliezen gewoon sales daardoor. Die laten dingen liggen. Die raken gefrustreerd, raken teleurgesteld. Dat is jammer.
--	--

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Uhm, ja je maakt sowieso de taalslag. Ik kan Engels, dat is wel een echt hele feature om te hebben. Dat is echt heel belangrijk als je bijvoorbeeld als Nederlandse ondernemer naar Engeland of VS gaat, dan moet je gewoon Engels kunnen. Dan heb je het over het verbale woordgebruik. Je weet dat je geen nette woorden moet gebruiken als je machine probeert te verkopen aan een boer of landscafer. Als je met banken praat dan is het anders. Dat is wel. BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Niet, die pas ik niet aan. Het is gewoon een Engels en West-Europese taal. Daar hoeft je geen rekening mee te houden. BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Zoals ik al zei, Nederlanders zijn iets directer. Dat kun je misschien ook wel horen in intonatie. In de VS ben je altijd wel iets netter met wie je spreekt. Je bent wel iets netter. Verder zit er weinig verschil in. I Kan je dat meer uitleggen over dat meer nette manier van communiceren? G Als je het hebt over een klant die je aan het bellen bent. Dan blijf je gewoon beleefd. Je gaat geen dwingende intonatie doen. Je vraagt bijvoorbeeld, stuur een sms na een call. In Nederland zou je zeggen, stuur even een sms met je e-mailadres, dan kan ik je e-mailen. Je blijft gewoon beleefd met wie je ook spreekt. Vooral tijdens het ondernemen.
-----------------------------	---

	Dat is een verschil. BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtsuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Niet, nee. Gewoon het maakt binnnen een West-Europese cultuur geen verschil als je het hebt over non verbaal gedrag. BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie? Ja wat ik al zei er zit geen verschil in. Dus als je het hebt over verbaal of non verbaal gedrag, gebaren dat soort zaken. In de communicatie zit er vrij weinig tot geen verschil in hoe je bent. I Je noemt de beleefdheid net. Dat soort aspecten dat dat uitmaakt voor de prestaties van jouw onderneming. G Heel minimaal. Het is een klein onderdeel van de communicatie. Je pas je communicatie aan, maar heel minimaal. Het heeft wel effect he. Het is een beetje je finetuning in je assimilatie in die andere cultuur. Het heeft wel effect maar heel weinig. Het is wel aan te raden natuurlijk. Je moet niet als een botte Hollander naar Amerika toe gaan en denken dat je je gedrag niet hoeft aan te passen, maar voor de rest ja, heeft het niet veel effect of zo. Het hoort een beetje bij de finetuning om het zo maar te zeggen. I denk je dat die finetuning die je hebt dat dat ervoor zorgt dat je beter presteert? G Ja sowieso.
--	--

	I Kun je dat uitleggen? G Ja dat heeft wel effect, want je assimileert sneller in die cultuur. Je kunt sneller op een lijn komen in die communicatie met bijvoorbeeld een klant of bedrijfscontact of wie dan ook. I En als je dan in contact komt met die mensen, waarom is het dan gerelateerd aan jouw prestaties? Verkoop je dan meer of zo? G Ja je verkoopt meer of je verliest minder verkopen. En je krijgt sneller dingen voor elkaar dus je krijgt sneller zaak voor elkaar in services en diensten. Het helpt ook met, dat is een tweede aspect, het onderhouden en opbouwen van een relatie. En ik zei net ook al, long term relationship is heel veel waard in Amerika. Als iemand in Arizona zit en jij in Texas, iemand komt echt wel een machine bij jou kopen. I Het feit dat je een long term relationship wilt opbouwen zorgt er long term voor dat je beter presteert. G Ja die fine tuning draagt eraan bij.
--	---

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? Uhm, ja eh in de VS bijvoorbeeld. Je komt met een product de VS op. De VS is een enorme markt. 300 miljoen inwoners. Toch wel wat groter dan de Europese markt. Je hebt een product dat op de Europese markt wel goed loopt. De Europese markt is wel verzadigd en opeens moet je met het product de Amerikaanse markt op. Waar begin je? Ons idee daarover was internet en focus op internet sales. Dat is ook redelijk begrijpbaar in de laatste jaren. Mensen kopen steeds meer op internet. Niet alleen Amazon, maar ook machines worden op internet gekocht zonder dat ze het gezien hebben. Dan heb je het over aankopen van 1000 tot 100000 dollar. Die transacties gebeuren ook echt via het internet. Er zijn auction websites en dealerships die al hun spul op internet zetten. Dat is heel normaal. Afstanden in de VS zijn veel groter. VS is groot met 51 staten. Europa is een lappendeken van landen. Je kunt makkelijk een uurtje rijden naar die dealer om die machine te bekijken. In de VS is dat niet zo. Dus nu kom ik terug op de situatie die we hadden. Je hebt een nieuw product en die wil je introduceren op de markt. We hebben Google Adwords gebruikt. Dat is een advertentieprogramma die je heel gemakkelijk op bepaalde doelgroepen specificeren. Dat hebben we ook met onze doelgroep gedaan. We zijn heel innovatief geweest, want we hebben dit specifieke product getarget. Daardoor hebben we ook de eerste sale gerealiseerd. Via internet ons nummer en product gevonden en zo is het balletje gaan rollen. IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. Uh ja, ondersteuning gezocht in mijn netwerk. Dus gewoon advies. Hoe moet ik dit of dat doen. Ik heb niet allemaal zelf gedaan. Wel uitgevoerd
---------------------------------	--

	en het idee gehad, maar het daadwerkelijke opzetten daarvan niet. De website die ik net liet zien hebben we laten bouwen natuurlijk. Mijn zwager heeft bijvoorbeeld verstand van SEO om dat daarmee te optimaliseren. Dat is ook ondersteuning geweest. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? Uhm, nouja dan ga ik weer verder met ons IT-verhaal. We hebben nu onze website, dat was onze eerste primary marketing tool in de VS om ons product te lanceren. Onze nieuwe website hebben we ook een market place in gezet. Pagina waar je producten kunt kopen. Dan hebben we niet over ons eigen product, maar ook gebruikte machines. Ons eigen marktplaats voor machines. I Dus je had een idee, dit is een goed idee de klanten hebben behoefte aan, ik ga het op de site zetten zodat mensen het echt kunnen bestellen. IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? I Hebben die twee met elkaar te maken? Dus innovatief gedrag, oplossingen vinden voor moeilijke problemen. Heeft dat te maken met jouw culturele intelligentie. G Ja wellicht voor een gedeelte wel. Ik denk het wel. Bijvoorbeeld de Amerikanen zijn vrij oplossingsgericht. Als het gaat om een machine die ze willen inzetten. Wij hebben daarop ingegrepen en samen met onze fabrikanten een product verkocht met succes. Ja in hoeverre dat te maken heeft met culturele intelligentie weet ik eerlijk gezegd niet. We hebben wel ingehaakt op de hoe zeg je dat de echte wil om van Amerikaanse klanten een specifieke niche markten te innoveren. Je hebt een bepaalde niche markt in Amerika die gefocused zijn op nieuwe producten. Dat zal
--	--

	nu niet anders zijn. I Je steekt tijd en energie in nieuwe culturen, heeft dat te maken met innovatief gedrag? G Wat ik wel wist dat zodra wij die innovaties met de fabrikant gemaakt hadden dat ze dat ook daadwerkelijk op zouden pakken in de VS. Als je bijvoorbeeld een markt hebt waarvan je weet die zijn vrij conservatief. Die gaan het waarschijnlijk niet kopen, dan ga je dat soort dingen niet doen. Je weet soms wel zoals ik net al zei, Amerikanen zijn wel early adapters. Amerikanen zijn wel mensen die nieuwe ideeën en producten oppakken. Misschien wel sneller dan West-Europeanen. Met die kennis ben je ook geruster om nieuwe producten te introduceren. Producten die we net getailord hadden van een fabrikant. Dan ben je geruster. Terwijl we in West-Europa grote zorgen zouden hebben. I Het feit dat je kennis hebt over de Amerikaanse cultuur, dat ze meer een early adapter zijn. Heeft dat een rol gespeeld in het introduceren van jullie product in Amerika? G Ja je ziet veel sneller de trends en wat de wensen zijn. Of het nou nieuwe configuratie van machines zijn die je hebt dat ga je veel sneller, pak je veel sneller op. Je kunt ook veel sneller in praktijk zien, want het wordt gekocht in Amerika, als het werkt.
--	--

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Jullie werken veel op internet en veel persoonlijk contact, kun je toch hierop ingaan? Hoeft niet per se werknemer te zijn in het enge zin van het woord, maar dat kun je breder interpreteren. Er is bijna niets veranderd. BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Nou ja, we zijn wel afgelopen 12 maand compleet van een nieuw product overgestapt. In plaats van 1 fabrikant hebben we 1 fabrikant in Duitsland en een in België. Dat is veranderd. De verkoop moet weer opkomen. Want Nederlandse fabrikant hebben we verloren. We hebben een nieuwe website gemaakt, maar door die veranderingen zijn we wel flink aan de gang gegaan onder andere advocaten. Website bouwers. We zitten nu flink in de transitie. Want vanaf augustus september komen er nieuwe machines van de band. Hopelijk zijn we dan weer up and running. Met ons twee focus op de Amerikaanse markt. BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Die is flink gedaald. We hebben onze Nederlandse fabrikant verloren. We maken veel kosten door die transitie. Dat is jammer, maar wel noodzakelijk. BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Zoals ik zei we hebben de distributeurschap verloren in de VS. Klanten
---------------------------------	---

	zijn overgenomen door die fabrikant in de VS. Daardoor hebben wij handel verloren. Best wel flink ook nog. Dat is jammer. Tegelijkertijd hebben we nog wel wat verkopen kunnen realiseren. We zijn dus weer aan het opkomen. We zijn echt weer aan het herinvesteren in nieuwe producten en nieuwe website. Tegelijkertijd die advocaten met wie we bezig zijn levert ook klappen op. Hoewel dat wel as we speak afgelopen is. In positieve zin ook nog. Ja, dat is de primaire oorzaak zeg maar. Na 2,5 jaar ondernemen met die Nederlandse fabrikant echt in een flinke dip gekomen. Omdat we ook in hun product veel geïnvesteerd hebben. BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? Ja die is vanzelfsprekend ook flink omlaaggegaan met dat de winst omlaag ging. De algehele omzet is gekelderde zeg maar. BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie? Ja zoals ik al zei, die hele kennis die we hebben van de Amerikaanse markt en hoe ze daar zijn, cultureel gezien normen en waarden et cetera heeft ons echt geholpen in Amerikaanse markt. I In wat voor zin? Kun je het nog nader uitleggen? G We hoeven ons niet meer te assimileren, inburgeren. We hebben geen inburgeringscursus meer nodig in Amerika. Dat is eigenlijk wel een goede samenvatting. We hoeven ons niet meer te inburgeren. We weten
--	--

	hoe ze daar zijn. Hoe daar de verkopen lopen en wanneer iemand geïnteresseerd is en wanneer niet.
Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? Ja ik heb daar niks over te klagen. Ik doe het met mijn vader. Vind ik al heel wat. Dus ik maak me daar ook nooit zorgen over. Die tijd dat ik bij GIANT in de VS werkte verdiende ik ook prima. Ik maak me daar nooit zorgen over. Ik woon ook thuis nu. Dus ik maak me vrij weinig zorgen over. SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? I kun je dat uitleggen? Jouw tevredenheid? G Waarom ik daar tevreden over ben? Ik maak weinig kosten. Ik draai leuk mee in het bedrijf. Het is leuk om te innoveren. Nieuwe dingen uit te

	proberen, puur omdat het kan. We zitten in Amerika. Land of opportunity. Het is een grote markt. We weten nu hoe het werkt. We weten echt wel dat het echt gaat draaien. We hebben kennis van het product. Dat is onder andere een grote bron van tevredenheid bij mij in positieve zin. SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? We zijn in transitie en zijn het aan het opbouwen. De sales moeten weer gaan draaien straks. Zodra we weer gaan draaien de winstmarges zijn gewoon goed. De koopkracht in Amerika is gewoon hoog. We zijn heel kostenefficient. We zijn met zijn tweeën en verkopen direct aan de eindklant. We schakelen snel. We maken weinig kosten. SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? I Kun je een voorbeeld noemen? G Die Nederlandse fabrikant is daar naar Amerika gegaan. Die hebben daar twee werknemers die hebben daar enorme papierwinkel lopen. Die zetten daar advocaten in. Die zetten van allerlei zaken in om dat maar draaiende te krijgen. Ze hebben bepaalde methode van werken die heel anders is dan die van ons. Ze verkopen niet aan de eindklant. Ze verkopen aan sub distributeurs en dealers. Dus ze proberen de markt van bovenaf te penetreren. Terwijl mijn pa en ik bezig zijn om de markt van onderaf te bereiken. We zijn kostenefficient. De marges zijn goed. Het product is gewild. Ik kan vooruit sprekende nu denken dat ik daar tevreden over ben. SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Zodra de omzet gaat draaien dan ook de winst. Op dit moment is er geen
--	--

	omzet. We zijn aan het knokken om aan de gang te komen. Vanaf augustus zijn we draaiende en dan komen er nieuwe merken uit de VS.
--	--

Appendix 5D: Interview transcription JB

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview vragen
Introductory questions	I: Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). G: Wij zijn van origine een webdesign bedrijf en bestaan tien jaar. We hebben vijf jaar geleden een switch gemaakt naar branche specifieke software omdat daar een gat lag volgens ons. Dat heeft er ook mede mee te maken dat de webdesign markt wat meer verzadigde, de prijzen wat meer onder druk kwamen te staan en wij op die manier ons meer door wouden ontwikkelen zodoende ons meer toekomst bestendig te maken. In principe is het zo dat webdesign met name gericht is op de MKB in de regio, in een straal van 50km rondom Kampen. De software die we bouwen is landelijk, hebben we landelijke dekking mee. Met optie om buiten de landsgrenzen onze software ook aan te bieden. I: Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie

	hebt of hebt gehad in het verleden? G: Zijn dat culturen in het binnenland of buitenland? I: Dat maakt niet uit. G: Als je met de rijschoolsoftware hebben we te maken met veel diverse culturen. Veel Turkse mensen als klant. De cultuurverschillen zijn mijns inziens miniem als je kijkt hoe de omgang is. Soms zijn Turkse mensen iets directer. Als er in de software iets niet goed zou gaan dan zou een Nederlander met argumenten aandragerend mee aankomen, de Turkse mede mens is daarin wat directer en daarin ook zonder argumenten zijn mening uit. IN3 I: Kunt u voorbeelden geven van een product die je hebt geleverd aan iemand van Turkse komaf waarbij u dit heeft mee gemaakt? G: Nee, ik kan zo niet direct een voorbeeld noemen. Wat wij hier wel direct hebben gemerkt is dat de mensen uit België waarmee wij zakendoen, dat die heel erg gericht zijn op correctheid, beleefdheid, het aanspreken met u en dat je daarin wel heel formeel met elkaar omgaat. Ten opzichte van Nederlanders die toch al wel wat opener en vrijer zijn, met name in de randstad, daar heb je wat meer open mensen. Daar heb je open contact mee in die zin. I: Heb je daar een voorbeeld van, een situatie met iemand uit België en met iemand uit de randstad? G: Ja, telefonisch iemand van een rijschool uit Amsterdam gehad en die begon halverwege het gesprek over de nieuwe trainer van Ajax en dat is een mooi voorbeeld van dat hij mij op een hele informele manier ziet en op die manier ook met mij communiceert om gewoon zo maar te switchen en over algemene zaken te hebben. Bij de keren dat wij telefonisch contact hebben gehad met een rijschool uit België, dat waren support momenten, waarbij ze iedere keer heel erg beleefd, vanuit een u benadering de verzoeken bij ons neerlegden. Wat wij doen om ons daarin aan te passen is dat wij dan ook op die manier met hen communiceren omdat dat bij hen gewenst is. De reden dat wij daar al vanop de hoogte waren is dat wij de lancering van ons product in België al hebben onderzocht en in dat onderzoek kwam dat al naar boven dat beleefdheid, correctheid dat dat zaken zijn die bij Belgen heel erg hoog staan aangeschreven. I: Hoe hebben jullie dat onderzoek verricht?
--	--

	G: Dat is door twee studenten geweest die internationale handel studeerden. Die hebben op basis van een stukje marktonderzoek, maar ook door contact te hebben met economische zaken die kennis verworven, met dat als conclusie die ze terugkregen vanuit meerdere instanties waarmee er contract is geweest. I: Heb jij zelf dat onderzoek gestart of bent u hiervoor benaderd? G: Wij wouden de mogelijkheden weten voor uitbereiding naar België omdat we daar kansen zagen met onze software en op basis daarvan hebben wij daar twee studenten voor aangetrokken. Die dit voor ons hebben onderzocht. I: Kunt u voorbeeld geven van situatie waarin u interactie hebt gehad dan die van u zelf? U gaf net al aan van iemand uit de randstad en België, kunt u een ander voorbeeld geven? G: Ja, Limburgers dat zijn open, vrolijke, sociale mensen. Daar is het bij het eerste gesprek al 'houdoe' op het eind. In tegenstelling tot mensen uit Groningen en Friesland, die hebben een vrij gesloten houding, staan heel sceptisch tegenover nieuwe dingen. Dat merk je ook in de communicatie en dat is ook wel de reden zelfs dat wij het noorden in die zin wat minder actief benaderen omdat het lastiger is om daar voet aan de grond te krijgen ten opzichte van de andere provincies waar we gewoon een hoger conversie halen op het gebied van marketing.
--	--

Metacognitive (MC)	I: Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Je gebruikt de ervaring die je opdoet door de jaren heen. Door goed te kijken wat gewenst is wat gepast is, door dat aan te voelen en op basis daarvan te handelen. Je kunt het vergelijken met een kameleon die verschillende mensen aan de telefoon krijgt en iedere keer in andere kleur verandert omdat dat gewenst is, de klant ervaart het als prettig. Zo kan ik in één uur vier verschillende petten op hebben gehad terwijl het allemaal Nederlanders zijn geweest, maar toch divers is. I: Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: In ons geval is het niet zo dat we ons in die zin actief verder verdiepen in een bepaalde cultuur, omdat dit ons in zins met ons product minder noodzakelijk is. Op het moment dat je een product aanbiedt op persoonlijk vlak was dit essentieel geweest. Maar omdat wij software aanbieden waar de klant gebruik van maakt is het minder relevant. I: Kunt u voorbeelden geven dat u uw culturele kennis bewust hebt aangepast aan de interactie met die specifieke persoon. G: Dat je een religieuze achtergrond van een persoon weet of inschat – dat laatste doe je op gevoel – op het moment dat het over planning gaat en het gaat op zondag of bepaalde feestdag dat je met de algemene kennis die je hebt met betrekking tot die religie dat je heel voorzichtig bent dat je daarmee niet diegene een slecht gevoel wil geven. I: Kunt u daar een voorbeeld van geven? G: In principe hebben wij heel veel rijscholen die zeven dagen in de week werken. Zo hebben wij ook een rijschool uit een gemeente waar heel veel mensen naar de kerk gaan. Op het moment dat je het over planning hebt, dan heb je het ook over dat de rijschool wellicht behoefte heeft om bepaalde data uit te schakelen zodat leerlingen geen les verzoeken op die dagen kunnen inplannen. Zo zou je bij deze rijschool kunnen aangeven dat deze rijschool zou kunnen blokken in zijn agenda dat leerlingen op zondag niet kunnen inboeken. I: Hoe heeft u dat ingeschat? G: Dat heeft te maken met algemene kennis, per regio. Als je met iemand
-------------------------------	---

	praat, met wat voor een persoon je te maken hebt. Je gebruikt je voelsprietten om een inschatting te maken van de persoon van zijn omgeving, van alles wat die persoon is en hoe die leeft. Daar kun je op verschillende manieren achter komen maar op moment dat je weet dat iemand heel punctueel en correct is in zijn bewoording dan creëert dat een bepaald beeld van een persoon, waar vanuit je dan gaat handelen. Bij die rijsschool bevestigt dat een bepaald plaatje van die persoon op basis waarvan je gaat handelen. I: Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis wanneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Dat is een vrij lastig verhaal, in principe is het zo dat wij ons niet actief verdiepen in culturele achtergrond van klanten. Nu is het wel zo dat op moment dat wij iets zouden zeggen wat bij de andere partij niet goed zou overkomen, direct zouden terugkrijgen. In die zin, qua binnen halen van kennis kunnen wij dat niet zien, maar van wat wij terugkrijgen vanuit de klant zijn wel signalen of we goed zitten ‘zenden, ontvangen’. Op moment dat je weet dat klopt niet of diegene ervaart dat niet als prettig, dan gaan we vanuit daar kijken wat is de beweegreden dat die persoon dat zo ervaart. Over algemeen komt dat niet voor omdat wij op persoonlijk vlak weinig me de klant te maken hebben. De software staat in het gesprek centraal. Op moment dat wij een andere functie hadden bekleed dan had dat directer impact kunnen hebben op diegene en dan waren we ook actiever geweest in het vergaren van kennis. I: Zou u ook kunnen zeggen dat u uw culturele kennis bewust gebruikt of juist niet? G: Ja. I: Kunt u daar dan een voorbeeld van geven wanneer u dit gebruikt bij een interactie met iemand van een andere cultuur dan die van uzelf? I: Dan kom je toch al gauw op de voorbeelden van Friesland, Amsterdam, België dat soort zaken. G: Kunt u voorbeeld geven waarbij u bewust uw interactie met iemand uit Friesland of Amsterdam hebt aangepast? I: Ja, de rijsschool uit Amsterdam daar wordt ook op een hele joviale manier gereageerd vanuit ons. Dat wij meneer Keizer ook een prima trainer vinden, op die manier. Die persoon vertelt zijn stukje, vervolgens spring je
--	---

	daarop in en ga je mee in zijn wereld. Op die manier maak je ook een stuk contact. Op het moment dat wij binnen onze kaders waren gebleven dan had hij dit stukje wel bij ons gemist. G: Wat bedoelt u precies met ‘kader’? I: Op het moment dat wij niet zouden meegaan in de cultuur zoals hij gewend is, zoals hij zijn leven vorm geeft dan had hij minder snel die overbrugging vanuit ons naar hem ervaren en dan had hij denk ik de volgende keer dat hij contact met ons op nam dat minder snel gedaan. Hij geeft eenmalig signaal iets aan over de trainer van Ajax en vervolgens springen wij daar direct op in zodat we een connectie maken met diegene. I: Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie? G: Wat denk ik centraal is, wij als organisatie willen groeien en dat kan alleen maar door tevreden klanten. Omdat wij klanten hebben van diverse culturen is het voor ons heel belangrijk om een goede aansluiting te hebben die bij ons op dit moment klant zijn. Dat zijn de ambassadeurs van onze organisatie en die zullen ook de nieuwe klanten weer aandragen. Wat onze functie daarin is, is dat iedereen zich bij ons op hun gemak moet voelen. In die zien dat als je het binnen cultuur houdt, ze moeten niet ervaren dat wij vanuit een andere cultuur communiceren omdat als kloof ervaren kan worden. Zakelijk gezien is het slim om mee te gaan in de leefwereld van de klant.
--	---

Cognitive (COG)	COG1 I: Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Dat je direct al in buurlanden ziet dat die al andere wet en regelgeving toepassen. I: In wat voor zin? G: Nederland zit in de top tien van beste landen op gebied van verkeersveiligheid. Dat komt door verkeer in regelgeving. Dat betekent ook in die zin dat wij wereldwijd tot de top 50 behoren op het gebied van rijnschoolsoftware. Ga je bijvoorbeeld naar Afrika zult je niet zo snel een rijbewijs behalen om de weg op te moeten. I: U beschrijft nu heel erg de Nederlandse cultuur, maar wat is specifiek uw kennis over een andere cultuur dan die van uzelf met betrekking tot wet en regelgeving? G: Wat misschien wel in lijn ligt met onze rijnschool software, om moment dat misschien naar een ander land gaan, betekent dat direct dat wij aanpassingen moeten doen aan onze software om aan de eisen van dat land te moeten voldoen. Zo is bijvoorbeeld in België het geval dat iedere les afgetekend moet worden door de instructeur. Dat is een functionaliteit die wij op dit moment niet in de software hebben en op het moment dat wij naar België gaan, zullen wij dit in de software moeten bouwen. Zo hebben de studenten bij ons onderzoek dat wij hebben gedaan, ook de hele wet en regelgeving in kaart gebracht. Die hebben gekeken wat moeten wij allemaal doen om daar daadwerkelijk ons bedrijf te starten. Dat heeft natuurlijk betrekking op het product maar ook het bedrijf, afdracht van belastingen en andere zulke zaken. G: Kunt u daar meer over uitweiden, afdracht van belasting bijvoorbeeld als u wilt naar België zou gaan? I: Het onderzoek is twee jaar geleden dus ik heb dat allemaal niet helemaal meer paraat. Ik weet wel dat we hebben gekeken wat daar voor ons het gunstigste zou zijn. Of we daadwerkelijk fysieke vestiging zouden hebben of dat we daar actief zouden zijn, maar met alleen een vestiging in Nederland. Dat zijn wel opties die we in kaart hebben gebracht en waar economische zaken ons ook heeft geadviseerd. G: Het ministerie van economische zaken van Nederland?
-----------------	--

	I: Ja klopt, die hebben een speciale afdeling en daar kun je contract mee opnemen en die kunnen je daarin ondersteunen op het moment dat je je bedrijf in een ander land wilt gaan vestigen. I: Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? G: Zeer beperkt, het is namelijk zo op het moment dat wij over de landsgrenzen heen gaan dan zullen wij daar mensen voor aannemen die daar in de desbetreffende taal support gaan leveren. I: Heeft u daar een voorbeeld van? Heeft u dat bijvoorbeeld ook in België gedaan? G: Ja, je hebt daar een Nederlandstalig stuk maar wel met dialect wat soms niet al te goed verstaanbaar is en je hebt een Franstalig gedeelte. In ons geval is het zo dat wij ook de support hebben onderzocht, en dan zouden wij ook met medewerkers die zowel in schrift als taal volledig de taal beheersen. I: Waarom heeft u dat overwogen om te doen? G: Het is zo, op moment dat je als Nederlander naar België belt, dat hoor je dat je een Belg aan de telefoon hebt, maar dat is andersom ook zo. Ook al zouden wij alleen maar een virtuele vestiging in Antwerpen of Brussel hebben gehad dan zouden mensen horen dat wij vanuit Nederland aan de telefoon zouden zitten en om dicht bij de mensen te zijn hebben wij ervoor gekozen om het dan op die manier op te lossen. I: Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ik denk dat omdat ik zelf een christelijke achtergrond heb, dat je daardoor automatisch wat meer gefocust bent op andere religies. Het heeft ook heel veel raakvlakken met andere religies waardoor je ook denk ik automatisch meer kennis hebt over andere religies dan als je daar helemaal buiten zou staan. I: Kunt u daarover uitweiden, over die raakvlakken? G: Ik denk dat het een bepaalde levensovertuiging is dat mensen hebben, dat raakvlakken heeft. I: Wat zijn dan die levensovertuigingen? G: Dat zou dan sociaal aspect kunnen zijn. Dat je klaar staat voor de medemens, dat zijn bepaalde dingen waaraan je het zou kunnen zien laat ik het dan zo zeggen en praktische toepassingen zoals op zaterdag en zondag niet
--	--

	werken dat zou daar ook onder kunnen vallen. I: Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? G: Beperkt. I: Waarom? G: Weinig persoonlijke interesse en we hebben het zakelijk ook niet nodig. I: Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van non-verbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ik heb wel verkoop trainingen gehad en wat je merkt, dat staat wel deels los van cultuur maar in andere gevallen misschien ook niet, je ziet aan de lichaamstaal van de klant of hij zich op zijn gemak voelt en of hij het idee heeft dat hij vrijuit kan praten. Het begint al bij kleding, hoe je hiermee mensen benaderd. Ga je naast iemand staan in pak en diegene heeft een broek en een shirtje aan dan kun je om toenadering te zoeken je jasje uitdoen om op die manier contact te maken. I: Kunt u dit voorbeeld concretiseren? G: Ik heb het andersom meegemaakt hier op kantoor, twee man strak in pak, Rolex om de pols kwamen hier en wij stonden juist in casual kleding – korte broek en T-shirt – op kantoor. Op het moment dat een van die mannen het gesprek met ons aanging deed hij zijn jasje uit en legde hij zijn jasje over zijn arm en begon van daaruit het gesprek. Het leek een heel natuurlijke actie van hem maar wij hadden al snel door dat het een bewuste actie was van hem om op hetzelfde level te komen. Wat je ook vaak merkt is dat mensen naar voren of naar achteren stappen. Waarbij het naar achteren stappen een indicatie is dat je ze meer ruimte moet geven en minder opeisen. Dat moet je aanvoelen. I: Wat is dan precies uw kennis op het moment dat u interactie hebt met iemand van een andere cultuur wat betreft het uiten van non-verbaal gedrag? G: Ik denk niet dat dat op cultuur vast zit in die zin. COG 7 I: Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie.
--	---

	G: Het is zo dat je als organisatie zijnde je doelgroep moet kennen en wanneer die bestaat uit verschillende culturen dan is dat wel gewenst. Wij zijn daar nooit heel bewust mee bezig geweest, maar wel gewent om je goed in te kunnen leven in de ander, de klant in dit geval. Maar in de praktijk is het zo dat we die verdiepingsslag niet maken omdat we niet merken dat dit noodzakelijk is om onze organisatie succesvol te laten groeien. Op het moment dat we merken dat we met meer kennis van andere culturen, zakelijk gezien succesvoller zouden zijn, dan zouden we daar als organisatie zeker in investeren. Maar dat is voor zover ik nu kan inschatten niet het geval.
--	--

Motivational (MOT)	I: Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? G: Het verschilt per cultuur, het is altijd prettig om met mensen met een open houding te praten omdat je dan makkelijker mensen kan sturen en je van daaruit je doel bereikt. I: Kunt u daar een voorbeeld van geven? G: We hebben behoorlijk wat klanten in het zuiden van Nederland, Limburg, Brabant en dat zijn klanten die op een hele informele manier met ons contact hebben. Waardoor je sneller en makkelijker met elkaar communiceert. Je kunt wat directer naar elkaar toe zijn, het gesprek bevat wat meer ‘ontspanning’ in die zin dan een formeel gesprek. I: Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt ‘socializen’ met lokale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Dat is lastig, omdat je in het begin wel echt even moet aanvoelen of je kunt levelen met iemand of niet, helemaal in het geval met meerdere mensen. Op het moment dat ik een training geef op een Turkse rijkschool met tien Turkse mensen om mij heen is het in het begin altijd even aanvoelen hoe gaat dit lopen. Door de jaren heen bouw je daar ervaring in op en kun je dat goed managen. Die zelfverzekerdheid daar kon in het begin nog wel wat aan bijgespijkerd worden maar die is nu wel aardig goed. I: Hoe is dat gekomen? G: Gewoon door het te doen, dicht bij jezelf te blijven, correct te zijn en de ervaring die je hebt opgedaan mee te nemen naar de volgende training. I: Kunt u een voorbeeld geven van correctheid? G: Omdat je namelijk niet weet wat de andere partij van je verwacht, dat je op moment bij binnenkomst je netje even meldt bij de balie, daar wacht en vanuit daar doorverwezen wordt naar de eigenaar. In plaats van dat je gelijk rechtstreeks naar de eigenaar toe loopt omdat je weet dat diegene de eigenaar is. Waarmee je de kans hebt dat diegene dat niet waardeert omdat je de receptionist hebt gepasseerd. Dat kan eventueel kwaad bloed zetten. I: Heeft u dat zelf weleens ervaren? G: Nee. I: Hoe is het dan dat u dat weet? G: Dat is een stukje aanvoelen dat je weet hoe je iemand moet benaderen. I: Doet u dat ook bewust?
-------------------------------	---

	G: Ja. I: Kunt u daar ook over uitweiden, hoe doet u dat dan en kunt u hiervan een voorbeeld geven? G: Ik was bij een rijkschool in Den Haag en die rijkschool was dicht bij het binnenhof. Daar waren ongeveer tien Turkse mensen aanwezig - voornamelijk instructeurs - in die rijkschool omdat ik daar training ging geven. Op het moment bij binnenkomst zocht ik het eerste aanspreek punt, omdat je toch een beetje de hiërarchie probeert in te schatten binnen, op het moment dat je binnenloopt en daarvan uit handelt. Dit op basis van de algemene kennis die je hebt. I: Waarom heeft u zich specifiek bij een Turkse rijkschool aangepast? G: Omdat dat een van de situaties was waarin ik meer bewust bezig was hoe ik de opstart goed kon doorlopen. Dat is toch omdat je te maken hebt met een andere cultuur, mensen die je niet kent, dat je bewust bezig bent met die mensen tot dat je ze iets beter kent. Dan vanuit die situatie in een ontspannen informele sfeer verder kan gaan. Maar het startpunt is altijd formeel en daarin pas je je ook aan in wat gewenst is. Sociaal gewenst gedag. MOT4 I: Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? G: Wij hebben twee jaar geleden, privé een nieuwbouwwoning gekocht. Dat is in een wijk waarin huur- en koopwoningen gecombineerd zijn. Dat vind ik leuk omdat je op die manier ook in aanraking komt met andere culturen, bijvoorbeeld Chinezen of Turken en andere culturen. Ik vind het leuk omdat ik weet dat ik kan leren van andere culturen. Bijvoorbeeld de gastvrijheid die er is in sommige andere culturen daar kunnen wij Nederlanders nog een voorbeeld aan nemen. Ik denk juist dat die diversiteit je als persoon ook sterker maakt, omdat je een bredere blik op de wereld krijgt door contact te hebben met die culturen en inzicht te krijgen hoe zij dingen zien en hun doen waarop. I: Op welke manier maakt dat u sterker? G: Ik denk op algemeen, persoonlijke ontwikkeling. I: Kunt u daarvan een voorbeeld geven? G: Het zou zo kunnen zijn, dat je daardoor socialer en opener bent
--	---

	geworden omdat je dat stukje voor een deel uit een andere cultuur binnen hebt gehaald bij jezelf. I: Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie. G: Voor ons is de basis de prestatie van de onderneming. Daarvanuit kijken wij naar wat er nodig is aan investeringen om dat naar het volgende level te brengen en op het moment dat wij denken dat wij op cultureel vlak moeten investeren om op die manier succesvoller te zijn dan zullen wij dat doen. De basis is het succes van onze organisatie. I: Kunt u dat uitleggen wat u bedoelt met het succes van onze organisatie? G: In principe is het zo dat het voeren van ons bedrijf is de basis, wat wij doen en wat ons drijft. Vanuit daar kijken wij naar wat nodig is, het culturele stukje zou pas actief opgepakt worden op het moment dat wij merken dat dat noodzakelijk zou zijn. I: Maar specifiek over uw aandacht die u steekt in verschillen tussen andere culturen, denkt u dat dit te maken heeft met uw prestaties en ervoor zorgt dat dat u beter presteert? G: Dat denk ik wel. Want op het moment dat wij op een hele amicale manier klanten zouden werven in België zonder dat we dat vooronderzoek hadden gedaan waaruit kwam dat we op een hele formele manier die mensen moeten bereiken. Dan hadden we daar volledig de plank misgeslagen.
--	---

Behavioral (BEH)	I: Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Ik denk dat dat vrij uniform is, omdat je als accountmanager toch binnen je functie praat en altijd beleefd en correct blijft. I: Als u interactie heeft met iemand van een andere cultuur past u dan uw interactie, woordgebruik aan? G: Nee. I: Als u interactie hebt met iemand uit België doet u dat dan juist wel of juist niet? G: Heel beperkt, het is van ons uit vrij uniform. I: Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Daar let je wel bewust op. Dat is niet per se cultuur gevoelig denk ik, al is het wel zo dat Turkse mensen meer de ruimte op eisen om aan het woord te zijn dan wanneer ik bij een klant in Drenthe zit, die wat meer de rust over zichzelf heeft, een meer afwachtende houding heeft en het initiatief bij jou legt. Dat je in die zin daar wel bewust rust in bouwt om diegene juist te laten praten of rust in te bouwen om de vragen op je in te laten werken die de ander op je af vuurt. I: Past u uw pauzes en stiltes aan bij iemand van Turkse achtergrond of van een andere cultuur? G: Jazeker. I: Hoe doet u dat dan, kunt u daar een concreet voorbeeld van geven? G: Dat ik bij de Turkse rijkschool in Den Haag was en dat ik vanuit drie verschillende personen tegelijk een vraag kreeg. Dat is vrij lastig om überhaupt te verwerken, maar doordat je zelf heel rustig blijft en je momenten pakt voor volledige rust. Breng je dat anderzijds weer over op de drie personen in kwestie, die daarop zichzelf corrigeren en vervolgens met één vraag komen die ik dan weer kan beantwoorden. Dat wordt dan bewust door mij toegepast. I: Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Dat kan variëren van formeel en correct naar toch iets jovialer. Maar over het algemeen zal het allemaal op één lijn liggen en niet heel veel
------------------	---

	verschillen. I: Kunt u uitweiden wanneer u een meer jovialer manier van praten heeft? G: Stel dat ik bijvoorbeeld naar de rijschool in Amsterdam zou gaan en daar op locatie een training zal geven, dan zou dat op een wat ontspannere manier gaan. Dan op een andere locatie waarbij het wat formeler moet. I: Op welke wijze verandert u uw non-verbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtsuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Weinig invloed op de verschillende culturen omdat ik toch een bepaalde stijl heb qua communiceren en dat ik vanuit mij naar hun toe mijn non-verbale gedrag niet zo snel zou aanpassen. Als dat wel zo zou zijn, dan is dat onbewust. I: Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw onderneming? G: Ja ik denk het wel. Mensen op hun gemak stellen en dat soort zaken om daadwerkelijk een connectie te maken met die persoon. I: Kunt u daar een voorbeeld van geven? G: Bij een rijschool in de buurt van Alkmaar, die waren opzoek naar software, ik heb daar een gesprek mee gehad en tijdens het gesprek maakten we een connectie. Het gesprek ging hierna ook over andere zaken dan software. Doordat je die connectie maakt met die desbetreffende persoon draagt dat bij aan de beslissing van diegene of hij gaat werken met onze software. Daar heeft het gesprek direct invloed op gehad. I: Maar op welke manier uw gedrag invloed op het uiteindelijke resultaat of ze het wel of niet gingen doen? G: Dat is moeilijk meetbaar. I: Wat is uw mening als ondernemer, heeft uw gedrag invloed? G: Ja, dat heeft 100% invloed op het succes van je bedrijf. I: Hoe heeft u toen u naar Alkmaar ging, hoe heeft die interactie verlopen met betrekking tot uw gedrag? G: Ik denk, puur naar mijn gedrag kijkende, dat dit in de lijn lag met hoe de desbetreffende klant zich gedroeg en dat dat ervoor heeft gezorgd dat de connectie gemaakt werd tussen ons.
--	--

	I: Heeft u, uw gedrag toen aangepast? G: Ik denk uiteindelijk wel, of dit geheel bewust is tijdens zo'n interactie, dat gaat natuurlijk allemaal vrij snel. Dus ik denk het wel, maar dan wat meer onbewust.
--	--

Innovative behavior (IB)	IB1 I: Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? G: Wij hebben rijschool software, die is benaderbaar vanuit een Cloud-omgeving. Dat houdt in dat je internet nodig hebt om erbij te komen. Nu is het zo dat heel veel rijschoolhouderpakketten alleen maar benaderbaar zijn met internet, maar het is natuurlijk mogelijk dat internet een storing heeft. Wat wij hebben bedacht is om een app te ontwikkelen waarbij de rijschool ook offline (zonder internet) zijn of haar werkzaamheden kan uitvoeren om vervolgens op het moment dat internet wel binnen handbereik is de wijzigingen te synchroniseren. Dat is een innovatief onderdeel dat wij hebben ontwikkeld. I: Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. G: Wij hebben bekeken om dit (vorige vraag) te realiseren of wij subsidie konden aanvragen voor deze innovatie. Omdat er behoorlijk wat ontwikkeltijd in zat, eerst alleen al het vooronderzoek en vervolgens de realisatie. Of we vanuit de overheid financiële ondersteuning konden krijgen om deze innovatie door te voeren. I: Heeft u nog andere voorbeelden van ondersteuning die u heeft gemobiliseerd voor een innovatief idee? G: Denk aan de programmeur op het gebied dat hij aan kennis heeft gehad van andere programmeurs binnen zijn netwerk. I: Hoe heeft u dat specifiek gedaan? G: Ik heb het concept uitgedacht en neergelegd bij de ontwikkelaar die het daarvan uit zou gaan bouwen. I: U heeft dus de ontwikkelaar om ondersteuning gevraagd om uw idee uit te voeren? G: Ja dat klopt. I: Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? G: Het eindproduct wat wij maken heeft natuurlijk een nuttige toepassing? I: In wat voor een zin?
---------------------------------	--

	G: Wat wij doen, wij maken het een rijschoolhouder gemakkelijker om zijn bedrijf te runnen, dat is het eindproduct. Nu is het niet zo dat alles wat wij doen, waarvan het eindproduct het resultaat is dat dat innovatief is. Bepaalde componenten zijn innovatief, maar een groot deel van wat wij maken is dusdanig regulier dat het niet innovatief is. I: Kunt u een voorbeeld geven wanneer u een innovatief idee hebt getransformeerd in een nuttige toepassing? G: Wij hebben branche specifieke software gemaakt voor de rijschoolmarkt en vervolgens dat product onder een ander label met minimale aanpassingen beschikbaar gemaakt voor een hele andere markt. I: Bijvoorbeeld? G: Deze software hebben wij ook geschikt gemaakt voor de schoonmaakbranche met minimale aanpassingen. I: Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? G: Dat heeft 100% verband, want op het moment dat je internationaal succesvol wil zijn dan moet je veel culturele kennis moeten hebben omdat je op die manier je markt kent. Wanneer je daarin goed onderlegt bent zal dat zeker bijdragen, helemaal wanneer je een internationaal product op de markt brengt. I: Kunt u uitleggen of er een verband bestaat tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? Hebben die twee met elkaar te maken? G: Ja ik weet het zeker want, daardoor kun je inschatten of die behoefte van toepassing is op verschillende culturen. Op het moment dat je die kennis niet hebt weet je niet of het product voor die culturen geschikt is en dat kan bewijs van spreken al een heel simpel product zijn als scheermesjes. Op moment dat dit in een cultuur niet van toepassing is omdat ze in die cultuur allemaal hun baard laten staan bij wijze van spreken, dan weet je dat jouw product in die cultuur niet geaccepteerd zal gaan worden. Zo kan het ook met producten die gekoppeld zijn aan religieuze zaken daar is kennis voor vereist om in te kunnen schatten of je succesvol wordt in die desbetreffende cultuur.
--	--

Business growth (BG)	I: Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? G: In ons geval praten we niet over werknemers maar over eigenaren. Onlangs besloten om een derde vennoot toe te voegen. Dus in die zin, twee jaar geleden was ik alleen. Toen is er een programmeur bij gekomen en er komt nu weer een programmeur bij. Dat is niet van de afgelopen 12 maanden maar geeft wel een beeld van nu toe. I: Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? G: Wat we merken is dat op moment dat je met wat meer mensen bent, je schaal voordeel hebt op verschillende vlakken en dat het ook makkelijker is om meer werk en ander werk binnen te halen. I: Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? G: Wij hebben iedere keer geëvalueerd, hoe kunnen wij de winst optimaliseren. I: Wat bedoelt u met optimaliseren? G: Om te kijken op welke manier we meer winst kunnen maken en de manieren waarop we dat dan ook daadwerkelijk gaan realiseren. Bijvoorbeeld meer klanten binnen halen of meer opzet bij bestaande klanten binnen te halen, door dat in kaart te brengen. I: Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? G: Dat is een proces dat op dit moment gaande is, dat wij gegroeid zijn qua aantal klanten maar dat wij ook modellen hebben uitgerold waarbij wij een 50% meer winst hebben gerealiseerd per klant, dus voor bestaande klanten. I: Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? G: Ondernemen is keuzes maken en gaan voor groei. Maar het is een proces en in dat proces kom je achter allerlei dingen. Wij hebben gekeken naar andere verdien modellen en van daaruit dat hebben toegepast. I: Jullie hebben je verdien model aangepast waardoor jullie 50% winst
---------------------------------	--

	hebben kunnen realiseren? G: Ja klopt. I: Hoe hebben jullie dat gedaan, hoe is dat verlopen dat proces? G: We hebben een product op basis van abonnementen. Wij hebben gekeken wat is de behoefte vanuit rijsscholen, wat kunnen wij faciliteren en waar wij vervolgens bij die nieuwe functie winst kunnen maken op die functionaliteit. Wij hebben bijvoorbeeld naar het banken model gekeken, die halen de meeste winst uit de transacties, terwijl hun basisproduct het verstrekken van een hypotheek, lening is. Dat heeft ons aan het denken gezet en daarvanuit dachten wij als wij transacties binnen onze software volledig kunnen faciliteren en daarop een marge kunnen realiseren. Dan is dat een toegevoegde waarde voor de klant en een extra inkomstenbron voor ons van iets wat niet direct een prijsverhoging inhoudt. Gewoon een extra dienst. Zo hebben wij dat ook gedaan op een sms-herinnering, dat je de volgende dag verwacht wordt. Ook daarbij hebben wij hetzelfde model toegepast als bij de transacties, waarbij wij sms'jes inkopen en vervolgens met marge verkopen. Die twee extra diensten zorgen ervoor dat wij op bestaande klanten een enorme stijging hebben wat betreft omzet. I: Dus nieuwe functionaliteiten aanbieden naast het basisproduct en per functionaliteit een bepaalt bedrag vragen voor de functionaliteiten die ze kunnen afnemen. G: Klopt, het is optioneel en dat betekent voor ons dat we naast het model op maandelijkse inkomsten ook op dagelijkse basis nu geld verdienen omdat iedere dag transacties plaatsvinden. Dat was ook het idee erachter. I: Kunt u ingaan op de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? G: We hebben nu twee jaar achter elkaar 100% geplust, twee jaar de omzet verdubbeld. Voor dit jaar is de prognose dat we tussen de 50% en 80% groei omzet zouden realiseren maar dat zou eventueel nog een 100% kunnen worden, we zitten nog vroeg in het jaar. We kunnen per dag 100 nieuwe klanten binnen halen en dat heeft enorm effect op onze omzet. I: Kunt u uitleg geven over deze verandering in omzet in de afgelopen 12 maanden? G: We hebben een jaar geleden een tarief aanpassing gedaan, een minimale verhoging maar wel om de tarieven duidelijker te maken voor de klant.
--	---

	I: Hoe dan? G: We hadden een model waarbij je als rijschool 29,95 euro per maand betaalt er vervolgens 5,95 euro per instructeur. Maar omdat wij vragen kregen als: “hoeveel kost de software voor vier instructeurs?” hebben wij gedacht, wij moeten het simpeler maken. 30 euro voor het basis abonnement en 10 euro per instructeur zodat iemand in drie seconden kan berekening wat het hem kost. Zodat ze makkelijker kunnen vergelijken met collega’s op het gebied van prijs. I: Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie? G: De meeste dingen die al gezegd zijn in dit interview, zijn al voorbeelden zijn geweest van situaties waarin wij op cultureel niveau hebben gehandeld en dat dit invloed heeft gehad op het feit of mensen klanten werden of dat ze nieuwe klanten aandroegen. I: Uw mening is dus? G: Dat dit verband met elkaar heeft gehad.
Subjective business performance (SBP)	I: Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? G: Dat is op dit moment voor dit moment prima. Ik ben een lange termijn denken, maar dat mag op termijn uiteraard omhoog. I: Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? G: Omdat de focus niet ligt op het binnenhalen van een zo hoog mogelijk loon, maar in het opzetten van een zo mooi mogelijk bedrijf. Dat vind ik belangrijker dan mijn loon, dat heb ik nodig om boodschappen te doen en de hypotheek te betalen. Mijn bedrijf dat kan qua potentie een hele andere kant op gaan. I: Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? G: Daar ben ik tevreden over.

	I: Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? G: Het is zo dat de winst hoger had kunnen zijn op het moment dat wij met investeerders hadden gewerkt. Dan hadden we sneller dingen gerealiseerd die vervolgens al bij meer mensen zouden draaien. Ik ben er tevreden over omdat wij met eigen kapitaal dit bedrijf aan het opbouwen zijn en zodoende wel minder winst draaien maar wel volledig zelfstandig en onafhankelijk opereren waar ik heel veel waarde aan hecht. I: Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? G: Ook, helemaal met de vraag hiervoor is dat redelijk in de lijn van de verwachtingen. Er moet gegroeid worden maar ik ben er tevreden over. I: Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? G: Dat heeft te maken met verschillende mensen van moeten eten, jonge mensen die op termijn ook meer geld moeten verdienen omdat ze het nodig hebben om een huis te kopen en zulke zaken. Dus eigenlijk in het belang van alle stakeholders in dit verhaal.
--	--

Appendix 5E: Interview transcription JG

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview vragen
Introductory questions	G Wij kopen en verkopen old timers, dus klassieke auto's. Gemiddeld 40 tot 50 jaar oud. Wij kopen de auto's in Nederland, België en Duitsland en af en toe ook in Engeland en we verkopen ze wereldwijd. Maar de grootste afnemers zijn in Frankrijk Duitsland en België. I Oke top, kun je voorbeelden geven van andere culturen waarmee je interactie hebt of hebt gehad in het verleden? G Aan de inkoopzijde zijn het met name natuurlijk uiteindelijk de Nederlandse Duitse en Franse cultuur. En de verkoopzijde hebben we met name te maken met Frankrijk en op dat punt hebben we te maken met cultuurverschillen. IN3 I Kun je voorbeelden geven van situaties waarin je interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van jezelf? G ja we werken natuurlijk veel samen met grote afnemers, dat zijn

	bedrijven, autobedrijven in Frankrijk en Duitsland. Wat we dan zien is dat de Duitse klanten met name heel erg precies zijn. Een Duitser is dan echt puntgich. Een Nederlander is wat makkelijker en een Duitser die hecht bijvoorbeeld heel veel waarde aan dat een brief foutloos is. Terwijl een Nederlander op dat punt wat meer vergevingsgezind is. En ehm Fransen zijn daarentegen houden meer van, houden veel meer vast nog aan hun eigen taal. Dus heel veel mensen spreken uitsluitend Frans. Alleen de jonge generatie ook nog veel Engels. Dus daarin zie je wel een verschuiving. Dus als je mij vraagt wat zijn nou de grote verschillen, dan heeft het met name te maken met de puntkligheid van een Duitser ten opzichte van een Nederlander. I Kun je een voorbeeld geven van een Franse klant en een Duitse klant waarmee je dit kan concretiseren? G ja ik heb bijvoorbeeld een aantal auto's verkocht aan een groot Duits autobedrijf. Veel gaat dan per e-mail. Daar gaan dan wel 10, 15 e-mails aan vooraf voordat eenmaal tot een transactie wordt overgegaan. Wij merken dat onze klanten het heel prettig vinden als zij foutloze e-mails ontvangen. Ook als zij ons bellen dan waarderen ze het als zij foutloos in het Duits te woord worden gestaan. De Fransen daarentegen uhm hechten daar iets minder waarde aan, maar het is wel zo dat uh een Fransman het kan waarderen natuurlijk dat je de Franse taal ook machtig bent. I Uhm oke, heb je dat in een specifieke situatie ook meegemaakt met een specifieke klant? G nouja, we werken heel veel samen met een Franse autobedrijf in Zuid Frankrijk bijvoorbeeld. JA zij hebben ook wel eens laten blijken dat jullie ons in het Frans beantwoorden. Uhm daarin onderscheiden jullie je behoorlijk van andere autobedrijven op de Nederlandse markt, omdat autobedrijven misschien een beetje Engels spreken, beetje Nederlands, maar weinig maar Frans. Dat is echt een onderscheidend punt. Dus dat is een voorbeeld uiteindelijk zie je dat dat wel wordt gewaardeerd.
--	--

Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC2 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis wanneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie?
-------------------------------	---

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie.
-----------------	--

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt 'socializen' met locale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie.
-------------------------------	---

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtsuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie?
---------------------	--

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie?
---------------------------------	---

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie?
Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid?

Appendix 5F: Interview transcription JT

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview vragen
Introductory questions	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). Ik ben ZZP'er. Daarnaast ontwikkel ik websites. Niet alleen ontwerp, maar ook ontwerp. Daarvoor werk ik met een paar partners uit de regio. Met die partners kan ik een compleet pakket bieden. We kunnen een hele nieuwe huisstijl bieden en fotografie bieden. Ik werk met een team van vier aan verschillende opdrachten. Het is veel MKB, maar hoewel ik ook op ZZP'ers mik. Wat we vooral doet heeft te maken met de communicatie en branding.

	I Om welke regio gaat het? G Regio Zwolle gaat het. Paar partners van mij zitten in regio Oldenzaal. INQ2 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden? Ja, die gasten uit Oldenzaal praten heel plat. I Interessant, kun je dat uitleggen? G De laatste keer dat ik een interactie had? I Ja, iemand uit Amsterdam, Brabant, of uit Duitsland, kan van alles zijn. G ik ging naar de Ikea om product terug te brengen. Interactie met een supportmedewerker was makkelijk. Ik ging iets terug brengen. Product bestond uit honderd onderdelen en een onderdeel was niet goed. Ik wist niet of ik alleen dat ding of zo moest terug brengen. Ik denk altijd wat mensen van mij vinden. Dus ik kwam naar haar toe en nummertje getrokken. Ik leg de situatie uit en al vrij snel had ik wel snel door dat we elkaar lagen. I Waarom kreeg je dat gevoel? G Omdat ze heel open reageerde. Dus geen verveelde support medewerker, maar iemand die mij wilde helpen. Dat gaf mij het idee niet ongewenst te zijn of zo, I guess. INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?
--	--

	Hebben we het dan over etniciteit? I Ja zo mag je dat zien. Het gaat heel erg om jouw perceptie. Geen goed of fout antwoord, maar wat jij denkt. G Uhm, ja daar vraag je me wat. Haha. [Pauze]. Ik was gisteren in de toko en dat waren Vitnamese mensen. De vrouw die dat runt haha, dat is een vrouw die de toko runt. Ze kijkt achterin series. Als ze iets wil zeggen, dan roept ze heel hard door de winkel. En loopt ontzettende te ratelen tegen Jan en alleman. Ze is ook totaal niet behulpzaam. Er liggen shit load aan spullen die ik niet ken. Ik kom dan kijken wat ik van die ingrediënten kan maken. Dan voel ik me een ontzettende bleue Hollander. Die vrouw wil me gewoon niet helpen. Die vrouw ontwijkt me en als ik iets vraag dan is ze heel kort of ze loopt niet mee, of ze wijst ook niet. Dan moet ik het maar zelf uitzoeken. Als het er niet stond dan zegt ze er niks over. Maar haar zoons werken daar ook. Dat zijn hele vernederlandse jongens. Die jongens willen je altijd wel alles uitleggen. Aan de ene kant voel je je op je gemak, maar aan de andere kant ook totaal niet. Dus ik kwam voor bieslook. Die jongen was daar en die legt me uit wat het verschillen zijn tussen lichte en donkere variant.
--	---

Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Als je bijvoorbeeld zo'n winkeltje binnen gaat. G Ik ben altijd wel altijd meer sympathieker te doen dan bij mensen van mijn eigen. I Waarom doe je dat? G Ik denk om ergens te laten zien dat ik geen indringer ben. Ik kom op hun plek. Zij zijn de expert Al zou hij mij informatie geven die niet helemaal juist is. Dus ik kom gewoon daar iets te halen en probeer dat zo beleefd mogelijk te doen. Verder vooral zo minder de bleue Hollander te zijn. I Wat is de reden dat je je op die manier opstelt? G misschien omdat ik niet zo eh, lomp en onwetend ben om mijn eigen persoon aan zo'n iemand op te dringen. Zoals een soort lompe Hollander daar eens even te vertellen hoe het moet. I Doe je het meer uit beleefdheid? G Ja. Het is inderdaad beleefdheid. Op een ander terrein wil ik niet doen dat ik daar iets van weet. Misschien is het ook antikolonialisme zit er in. Ik wil wat dan ook vermijden dat men het idee heeft dat ik ze wat kom vertellen. MC2 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ik denk dat ik bij mensen tegenover mijn eigen cultuur wat defensiever
---------------------------	---

	ben. De mensen die mij niet kennen en alleen wel eens gezien hebben ofzo en alleen een kantoor delen die in hetzelfde pand zitten dat ze mij een beetje moeilijk peilbare defensieve kerel vinden. Dat ik het moeilijk vind om met de mensen te praten. I Kan je een situatie schetsen? G Uh, ja. Ik zit dus op een kantoorflat. Op mijn verdieping zijn kantoren ofzo. En een ervan is eh van mij. Je deelt bijvoorbeeld de keuken en daar kom je elkaar wel eens tegen of in het toilet. Dat zijn de enige plekken waar je elkaar ziet. Ik ga water halen in het keukentje en er staan mensen af te wassen of zo. Ik heb daar niet op gerekend, dan weet ik echt niet wat ik moet zeggen. Als je daar langer dan 5 seconden bent dan is alleen hoi zeggen te weinig. Uiteindelijk dan ga ik weer terug met alleen hoi te zeggen dan voel ik me een enorme sociale onbenul. Het beeld van die mensen is dan dat ik een soort ehm schichtige defensieve jongen ben. Niet zo outgoing als mijn vrienden zeggen dat ik ben. I Hoe heeft dit dan betrekking tot jouw culturele kennis? Is het zo dat de cultuur binnen jouw kantoor het lastig vindt om je daaraan aan te passen. G Ja zeker zo. Er zitten huismoeder coaches die daar paar dagen zitten te coachen. Je weet dus nooit wat voor iemand je voor je hebt. Het is ook een beetje een cultuur van laten zien hoe goed je het hebt gedaan. En dat vind ik een beetje intimiderend waar ik eigenlijk niet aan mee wil doen. Dus ik vind het moeilijk om iemand die daar komt in een hokje te plaatsen. Je kan een huismoeder coach tegenkomen en een baas van een bedrijf.
--	--

	MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Je wist bijvoorbeeld iets en je hebt het toegepast. G Nou in die toko dus. Ik echt aan die jongen vraag van welke Mizo ik moet hebben. Ik weet dat Mizo komt uit Japan haha. Dus ik ga ervan uit dat hij wel zal weten waar hij het over heeft. Ik geef hem dan dat podium. Ik laat me puur informeren dat ik weet dat hij weet waar hij het over heeft. Hoewel hij dus uit Vietnam komt. MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis waneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Letterlijk doe ik dat eigenlijk niet. Dat ik opzoek ben naar een voordeel ofzo. I Kun je dat uitleggen? G Vriendin van Mathilde, mijn vrouw is getrouwd met een Gambiaan. Als ik met hem praat, dan zoek ik naar common ground. Hij vindt voetbal en sport leuk. Dan hebben we het daar veel over. Maar als we het bijvoorbeeld hebben over eh. Wat weet ik nou over Gambia. Ik vermoed dat ze daar veel rijst eten. I Hoe ben je achter zo een vermoeden gekomen? Waar baseer je dit op? G Ja gewoon op historie denk ik. Zo van, die beelden heb ik veel gezien. Nou ja gezien. Die kwam je tegen van mensen, Afrikanen die rijst eten
--	--

	met handen uiteraard en met voorkeur een vlieg op een neus haha. Hij is een hoger opgeleide Gambiaan. Wat dat zegt over zijn eetgewoontes dan weet ik dat niet. Het is niet zo dat ik mijn kennis test, maar ik probeer het wel uit te breiden. Ik vraag niet of het klopt dat ze daar veel rijst eten, maar ik vraag wat ze daar eten. I Dus door die interactie kom je erachter of wat je weet of dat klopt. G Ja. We hadden het ook over stickers met Refugees welcome en stickers met regugees rot op. In zijn vorige woonplaats zag je die veel. Dan vraag ik hem wat hij daarvan vindt, en dan probeer ik te peilen hoe open iemand daarover is. Dan ben ik benieuwd wat dat met hem doet. Wat zijn reflectie is. Dat is wel een westers dingetje, praten over je gevoel enzo. Er kwam een onbevredigend antwoord uit eigenlijk. Zijn antwoord was weinig inhoudelijk. Ik had gehoopt dat hij inderdaad een beetje. We hoorden wel eens dat hij best wel gefrustreerd is in Nederland. Nou ja, het zou kunnen dat dit soort stickers daaraan bijdragen. Ik kan me niet voorstellen dat het niet iets met je doet. Hij beweerde dat het niks met hem deed. Hij praatte eroverheen. Hij was het niet gewend om iets over te zeggen. I Dus niet het achterste van zijn tong laten zien. G Ja, en ik vraag me af of het hem wel wat doet. Of het een soort innerlijke frustratie opbouwt zonder te weten dat het door dat soort stickers komt. MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de
--	---

	prestatie van uw organisatie? Dus hebben die twee met elkaar te maken. Mijn vorige werkplek, zat ik in een ruimte met twee andere ondernemers. Dus in diezelfde ruimte dan sprak je elkaar automatisch. Toen ben ik naar een plek voor mezelf. Nu zit ik op mijn eigen kantoor te werken. Dus de interactie met de buurman moet je zelf opzoeken. Nou ja, wat ik zei dat ik dus zo moeilijk vindt om in een cultuur te passen in het kantoorcomplex, vind ik het lastig om die interactie te zoeken. Ik weet niet wat voor soort mensen het zijn. Dan ga ik voor een veilige oplossing. Ik denk dat er meer business zou zijn als ik me makkelijker zou aanpassen en als ik meer mee bewoog. Dat vind ik gewoon heel moeilijk. Praten over niks. Ik heb wel eens dat soort gesprekken gehad met mensen. Dat hele chitty chat achtige, dat het goed gaat met ze. Maar ik voelde me altijd enorm die gesprekken voeren. Snap je. Ik zag mezelf dat ontzettend doen. Ik dacht toen, wat een gelul jongen. I Je gaf net al aan dat er meer business te halen viel. Kun je dat nader uitleggen? G Ik denk dat als ik ehm. Als die conversatie makkelijker af zou gaan dat ik dan makkelijker een band zou opbouwen met mensen. Dat ik daardoor diensten van mij laat afnemen.
--	---

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? Da is een behoorlijk algemene vraag. G In hoeverre ik op de hoogte ben van wet en regelgeving in andere culturen. I Hoeft niet per se zo te zijn dat je details hoeft te beschrijven. Maar in algemene zin. G In algemene zin denk ik dat ik gemiddeld op de hoogte ben. I Heb je een voorbeeld? G Haha, ja. Ik weet bijvoorbeeld dat in Gambia de sharia ingevoerd zou worden. Die leider is uiteindelijk afgezet. Van Burkina Faso kan ik niks zeggen. COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? Ehm, mijn kennis is beperkt tot eh. Hoe zeg je dat. Germaanse talen ofzo. Dus in elk geval west europese talen. Ik ben wel aardig op de hoogte. Ik vind het interessant hoe die talen in andere culturen is opgebouwd. COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ik ja, goh. Ik ga er gemakshalve vanuit dat licht getinte mensen die ik
-----------------	---

	tegenkom moslim zijn. Donkere mensen weet ik niet. Van zo'n Gambiaan weet ik niet. I Wat is dan jouw culturele kennis van die man die je bij de kebabkoning tegenkomt? G Ja ik. Ik denk dat hij uit een paternalistische cultuur komt. Mannen zijn belangrijk. Eh en dat hij gebruiken van zijn religie heel belangrijk vindt. Islam is meer een gebruikers religie dan een geloof religie. Dus zes keer per dag bidden in de juiste richting. Dat hij dat heel belangrijk vindt dat hij dat kan doen. COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ik denk dat mensen uit andere culturen. Bijvoorbeeld die Gambiaan of Vietnamees, dat ze het huwelijk belangrijker vinden dan ik. In Nederland is het begrip huwelijk onderhevig aan slijtage door onze vrije geesten. In sommige subculturen is dat volstrekt ongebruikelijk om te trouwen. Dat deden we decennia terug wel. Ik denk dat culturen waarin ook religie een grote rol speelt. Ik koppel daar ook dat ze dat soort instanties veel waarde aan hechten. COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? Ik weet dat alle Turken kebab maken haha. Geintje natuurlijk. Mijn beeld over werkende mensen van andere culturen veel met hun handen werken.
--	--

	COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ik ben niet op de hoogte nee. Ik weet dat mijn minder expliciete houding anders geïnterpreteerd wordt. Daar weet ik niks van. COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Ja ik kom er eigenlijk op wat ik net ook zei. Dat ik denk dat ik, ik zit best moeilijk met in te blenden met mensen die van zelfde komaf zijn als ikzelf. Zoals op kantoor zitten veel blonde Nederlanders. Dat vind ik moeilijk om me ertoe te verhouden. Ik vraag me af ik dat meer heb bij buitenlanders dan bij mezelf. I Kun je uitweiden of dat geassocieerd is met de prestaties van jouw organisatie? G Ja, als ik me met verschillende typen mensen een band zou kunnen creëren, dat de drempel lager wordt om bij diegene diensten af te nemen.
--	---

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ehm, als er beetje tijd voor een gesprek is. Zoals bij die echtgenoot van Mathilde. Dan kan je ook beter een beeld krijgen van iemand. Dat vind ik interessant en leuk. Maar korte stops bij winkels enzo heb ik een stuk meer moeite mee. Omdat ik minder kan inschatten wat voor vlees je in de kuip hebt en hoe je die moet benaderen eigenlijk. Het gaat best willekeurig en ik ben er niet bewust mee bezig. Dat vind ik niet zo leuk. Ik vind het sowieso niet leuk om in winkels te zijn en door mensen aangesproken te worden die ik niet ken. Maakt niet uit of ze van een andere cultuur zijn. MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt 'socializen' met lokale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ja, nauwelijks. Vrijwel niet. Ik bedoel. Als er echt tijd is om met iemand te praten, dan ja dan kan ik dat wel. Dan weet ik dat het goed is. Als je meer een op een praat of zo op straat, dan totaal niet. MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? Ik denk dat ik er niet zo goed mee om kan gaan, want ja wat ik zei, ik ben vaak meer dan me lief is bezig met hoe iets op een ander overkomt. Beetje aardig gevonden worden. Als ik niet zo een goede inschatting kan maken van iemand. En als uit de praktijk blijkt dat ik geen goede inschatting gemaakt heb, dan word ik onzeker over mijn houding jegens die mensen. Als er iets fout gaat, dan is het helemaal niet goed.
---------------------------	---

	MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ja dat zou ik meer zien zitten. Dan heb je meer dat je elkaar zijdelinks tegen komt. Het is een beetje als mijn huidige en vorige werkplek. Op mijn vorige werkplek heb ik veel meer een band met iemand. Dan kon je koffie halen voor iemand. Nu heb je contact als je naar iemand toe gaat. Dan leg je meer druk op de conversatie. Terwijl als je bij elkaar op een ruimte bent, hoe meer zijdelinks contact momenten je hebt en makkelijker een connectie maakt. MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? G Winkelen? I Winkelen in de zin van shoppen, maar ook het winkelen bijvoorbeeld in een toko. G Ik denk dat ik dat wel kan. Als het gaat om winkelen en er komen onderhandelen bij. Dan kan ik dat lastig inschatten. Maar ehm, ik denk dat ik me wel kan aanpassen en dat ik de ingrediënten interessant vindt. In een supermarkt in het buitenland is het ook erg leuk. MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Ja, ehm. I Om een voorbeeld te geven. Het feit dat je veel weet over de
--	--

	islamitische cultuur dat je dan cliënten hebt die dan voor design naar jou toe komen. Of omdat je veel weet over carnaval, dat je daar elk jaar aan mee doet, en energie op toelegt dat je daardoor door een carnavalscommissie wordt uitgenodigd om een opdracht uit te voeren. G Ja we hebben wel opdrachten gedaan. Maar ik ben niet lid van de carnavalsvereniging. Die partner van mij in Oldenzaal is wel zeker business uit gekomen. Dus dat is direct een positieve invloed. Niet persoonlijk, maar wel voor mijn business. I Dus in jouw perceptie hebben die twee wel met elkaar te maken. G Ja ik denk het wel ja. Ja. Ik heb dat niet zo zeer een voorbeeld van.
--	--

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ehm. Even denken. Als ik dus met doe Gambiaan praat, dan hebben we het echt over sport en dat soort dingen. Ik heb geprobeerd om op een toon te praten over zinvollere zaken. Dat kwam niet echt van de grond. Dus mijn taalgebruik en onderwerp sowieso. Niveau van de conversatie is dan heel basic. BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Volgens mij doe ik dat niet. BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ik probeer dus een open houding te laten zien. Ehm, waarmee ik expliciet maak dat ik niet iets kan brengen, maar dat ik ook iets kan halen. Dat is misschien het antikoloniaal van mij. Tegelijk is het dat die domme neger het dan toch niet zal begrijpen weet je wel. BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Volgens mij heb ik een opener uitstraling. Ik stel me denk ik wel expliciet non verbaal op. Dan dat ik zou doen bij mensen die ik niet goed ken. Mensen van vergelijkbare komaf.
-----------------------------	--

	I Hoe doe je dat? G Door iemand aan te kijken en zo half glimlachend standardface. Luistergeluiden en dergelijke. Duidelijk maken dat ik aandacht heb. Voor de conversatie. Dus duidelijk een luisterhouding en dergelijke. BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie? Nou ja, dan heb je het over zakelijk communiceren en persoonlijk. Zakelijk vind ik het altijd moeilijker, omdat je op een expert stoel moet zitten. Over persoonlijkheid kun je het over alles hebben. Zakelijk heb ik meer het idee dat er wat van mij verwacht wordt. En persoonlijk ben ik meer met mezelf bezig. Ik ben niet hetzelfde persoonlijk en zakelijk. Dat ik zakelijk wat meer algemener doet. Minder expliciet luister. I Het feit dat je jouw gedrag aanpast in een bepaalde situatie, dat dat ervoor zorgt dat je beter presteert binnen jouw organisatie? G Dat kan ik niet zeggen. Ik weet niet precies wat die invloed is. Ik doe dat, omdat ik weet dat het zo is. Daarom doe ik dat, dat is wel mijn perceptie.
--	---

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? Ehm, ja dat kan wel. Moeilijke problemen, ehm. Zijn eigenlijk kleine stapjes dat ervoor zorgt dat je je klanten beter kunt helpen. Ik ben begonnen met gewoon websites maken. Er zijn ontzettend veel ZZP'ers om een grote website te maken. Die willen ze wel vaak snel live. Ik heb een aantal templates ontwikkeld, eigenlijk konden ze dat gewoon vullen. Ze konden mijn template vullen. Ik paste lettertype en kleur aan en dat je daardoor voordeliger kunt zijn. Voor een ZZP'er als je volgende week live wilt zijn dan ben je live. Dan heb je een site die makkelijk te onderhouden is. Uiteindelijk dacht ik, ik wil meer kwaliteit leveren en toegespitst designs maken. Dit was een manier waarop ik dat kon doen. Ehm. En ik had ja. IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. Een rebranding project werd gevraagd of wij ook tekst en drukwerk konden regelen. Dat hebben we die mensen erbij gehaald. Dat waren mensen waar we eerder zaken mee hadden gedaan. Een ander heeft puur beoordeeld op portfolio. Dat is echt fantastisch. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? Ehm. Dat was net een voorbeeld inderdaad. Aanleveren van content was soms lastig. Met het plaatsen van hun teksten en afbeeldingen. Die aanlevering is behoorlijk een inschatting waar alles moet komen te staan.
---------------------------------	---

	Als resultaat ik heb om dat te bespoedigen, spreek ik met mensen af. Dan komt het aanleveren tijdens het ontwikkelen van de website. Als je het niet levert, dan is het project niet af. Dan kon ik niet mijn website niet opleveren, terwijl mijn werk er wel op zat. Eh en dat maakte dat het veel te lang duurde en de doorstroom te klein was. Op die manier hebben we dat opgelost. Ik laat mensen de volledige test site kijken en ik geef ze een documentje. Waardoor mensen precies weten waar de tekst komt te staan en hoe ze het kunnen aanleveren. IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? In dit geval hebben alle ideeën die we hebben gewerkt. Ik denk dat als je, cultureel ja. Ik denk dat er zeker een verband is. Als je je kunt aanpassen dan kun je je erop inspelen en concrete handelingen leveren.
--	--

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Die is even denken. Ten opzichte van vorig jaar. Het is een stijging van 70% denk ik. BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Ehm ik ben me gaan richten op grotere klanten. Ik heb ook opdrachten gedaan waar ik naar kan verwijzen. Ik kan laten zien hoe zoiets eruit komt. Waardoor het makkelijker wordt voor grotere klanten om mijn diensten af te nemen. De doorstroom was sneller en toen we sneller naar een nieuwe klant konden. Als de doorlooptijd sneller is, dan kun je omhoog. BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? De omzet is vergroot. Even denken, ik heb relatief weinig kosten. Maar in de afgelopen 12 maanden, is het wel redelijk hetzelfde gebleven is. Ik heb softwarekosten, ik heb kantoorkosten, ik heb zakelijke bankrekening shizzle. Eh en een boekhoudpakket en boekhouder. Dat soort kosten. In de afgelopen maanden is daar niet iets bijgekomen.
-----------------------------	---

	BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie? Dat ik in de aanloop het sneller hebesignaleerd en daar oplossingen voor heb bedacht. Die wel aardig werkt. De manier bedacht om de doorlooptijd te verkorten. Meer geld te vragen voor mijn websites en professioneler te presenteren voor klanten en potentiële klanten. I Waarom is die groei geassocieerd met culturele intelligentie. G Dan heb je het over micro culturele verschillen. Het zijn mensen die je niet expliciet gemaakt hebt en in die cultuur van het bedrijfsleven en proberen dat op te lossen. Dat heeft zeker bijgedragen aan de omzet, ja.
Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? Uhm ik ben wel aardig tevreden. Redelijk tevreden. Ik zou wel willen dat het meer is. SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Wacht even hoor. Had ik al gedaan toch? Omdat ik het zelf gedaan heb. Ik ben zelf begonnen en had absoluut niet het idee dat ik het zou kunnen. Ik zag het ook niet zitten om voor een baas te werken en het heeft goed uitgepakt. SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie?

	SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Ja zelfde verhaal. In deze antwoorden niet echt onderscheiden. SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Ik ben tevreden dat mijn investeringen zijn toegenomen. Dat ik dat soort dingen kan uitbesteden en dat ik de kosten en teksten voor de website door iemand anders kan laten doen.
--	---

Appendix 5G: Interview transcription KK

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interviewtopics	Interviewvragen
Introductory questions	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). G: Het gaat om een tandartspraktijk en ik verleen dus gewoon tandheelkundige hulp. Dit alles in de provincie Flevoland. Het is dus een vrij geïsoleerde gemeenschap, vind ik zelf. En niet zo'n grote diversiteit zoals bijvoorbeeld in Amsterdam. I: Kunt u die diversiteit misschien nader toelichten? G: In Amsterdam?

I: Ja, en in vergelijking met waar u nu werkt.

G: Nou hier heb ik vooral te maken met agrariërs. Dit is ook een vrij gelovig gebied. Verder heb je hier nog een beetje de verzuiling. Je hebt dus nog erg veel geloofsgemeenschappen, net als in Kampen.

Amsterdam heeft natuurlijk veel meer verschillende mensen van verschillende achtergronden en culturen. En bij ons is dit eigenlijk niet zo. Je hebt er wel een paar, maar dat is echt minimaal; slecht een heel klein percentage van de populatie van de praktijk.

INQ2 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden?

G: Ja, met asielzoekers en wat mensen uit Turkije en Marokko. Nou ja een paar families, toch vrij weinig. Die hebben een andere religieuze achtergrond. Het zijn vooral moslims. En ene paar Hindoestanen geloof ik. Meestal zijn mijn patiënten katholiek, protestant of gereformeerd. Afwijkend zijn er heel weinig, twee of drie families.

I: Wat voor soort interacties komen dan voor? Komen jullie bijvoorbeeld bij elkaar over de vloer?

G: Nee, gewoon in de praktijk zelf. Ik heb verder geen verdere interactie met deze mensen. Slechts voor tandheelkundige hulp.

INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?

G: Je bedoelt bij de behandeling?

I: Ja.

	G: Met name tandheelkundige hulp, advies en behandelingen. Dat soort dingen. Gewone handkundige handelingen. Het is een tandartspraktijk, dus andere interacties zijn er niet zo zeer. I: Hoe zijn die interacties dan in de praktijk? Zijn die wel eens verschillend met andere praktijken. G: Ik denk dat dit op iedere praktijk wel een beetje hetzelfde is. Je komt voor controle of voor pijnklachten en daaruit vloeit een behandeling of doorverwijzing voort. Of ze komen voor controle waaruit een behandeling voortvloeit. Ik denk dat dit bij elke praktijk wel een beetje hetzelfde verloopt, verwacht ik. I: Wat voor soort interacties heb je dan? Wat voor praatjes maken jullie, bijvoorbeeld? Als zo'n cliënt bijvoorbeeld binnenkomt, waar heb je het dan over? G: Dat wisselt per patiënt. Als ze de taal spreekt kun je mensen wat meer op hun gemak stellen, door dingen te vragen over gezin ofzo. Ze kunnen ook duidelijker aangeven of ze pijn hebben of iets anders. Bij mensen met een andere taal gaat dat heel lastig, dan moet dat meestal via een tolk. Met name bij asielzoekers gebeurt dat. Omdat je de taal niet goed beheert zijn de gesprekken korter. Je kunt wel kijken of je ze op hun gemak kan stellen, maar niet zozeer met praten. Bij kinderen praat je vaak even over school. I: Hoe ervaar je die interacties met mensen die geen Nederlands spreken? G: Dat vind ik lastig omdat de communicatie dan moeilijker wordt. Ik weet wat ik zie, en behandelingen zijn vaak hetzelfde. Maar het is lastiger om uit te leggen wat gedaan moet worden of door te verwijzen. Dat moet dan via een tolk gaan. Het is wat lastiger.
--	--

	I: Is de procedure dan dat je er altijd een tolk bij hebt? G: Bij asielzoekers is dat wel het geval. Ja of het gaat via een telefoon, dan wordt een familielid opgebeld die hier wat langer woont. Die legt het dan uit. Het duurt allemaal wat langer en kost wat meer tijd. Maar vaak loopt het wel. I: Hoe vaak heb je dit soort intercties? G: Niet dagelijks, ik weet het niet goed. Een of twee keer in de maand. Niet zo heel vaak. I: Doorgaans heb je vaker met de agrarische cultuur te maken. Hoe ervaar je dat? G: Leuk, ik vind mijn vak leuk. Ik vind alles leuk. I: Ik vraag dit specifiek voor de mensen met een agrarische achtergrond. G: Als je de taal beheerst weet je meer en kun je meer vragen. Je weet dan meer van de mensen zelf. Dat vind ik ook leuk. Ze verellen dan ook wat meer. Als je de taal slecht beheerst is het lastiger en mensen vertellen dan minder. Het is een controle. Je probeert het toch bij iedereen een beetje hetzelfde te doen. Maar er zitten beperkingen aan. I: Is het zo dat je met alle agrariërs hetzelfde communiceert? G: Dat is per patiënt verschillend. De een is open de ander gesloten. Iedereen vindt iets anders fijn. Ieder mens is anders en iedereen reageert anders op mij. Per patiënt tast je dat af. Ook sowieso, Nederlandse mensen zijn ook niet allemaal hetzelfde. Dit wisselt heel erg. Dat is logisch. Van de ene weet je ook meer. De ander praat weer makkelijker.
--	---

	Ik vind contact in ieder geval het leukste. I: Wat vind je er leuk aan? G: Menselijk contact vind ik leuk. Dat je iets kan doen voor iemand. Je probeert het mensen wel naar hun zin te maken. Je probeert iets te doen waar ze beter van worden. Je wilt mensen helpen, dat is mijn werk. Je levert een soort dienst. Zo zie ik het.
Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Hoe bedoel je? I: In de zin dat iedereen zijn culturele kennis heeft, bijvoorbeeld van de agrarische cultuur, de meer Amsterdamse cultuur. In hoeverre gebruik je bewust die kennis? G: Ik denk dat je die kennis altijd gebruikt in contact met mensen, omdat je mensen persoonlijk wilt helpen. Ongeacht wat. Bij de ramadan houd je bijvoorbeeld rekening. Van oudere mensen kun je bijvoorbeeld met het maken van afspraken niet te veel verwachten. Je houdt hier allemaal rekening mee. Je belt bijvoorbeeld ter herinnering. Tijdens de ramadan willen mensen bijvoorbeeld geen verdoving of helemaal geen behandeling. Dit geven ze zelf vaak ook aan. I: Dit geven ze van tevoren dus zelf aan? G: Soms wel ja, daar houden wij dan rekening mee. I: Doe je dit zelf actief of doe je dit op aangeven van de patiënt? G: Soms vraag ik ernaar, soms voel je het aan, maar zeggen ze het niet

	actief. Soms geven ze het zelf meteen. Niet iedereen is een actief belijdend moslim, anderen wel. MC2 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Wat bedoel je? I: Culturele aanpassing kan zijn dat je je kennis over een cultuur of waarden aanwendt om je eigen gedrag aan te passen. G: Als ik merk dat iets niet klopt bijvoorbeeld? I: Ja G: Dan pas ik me meteen aan. Ik ga natuurlijk niet door. Dat is onlogisch. I: Heb je een voorbeeld van dat je je aanpast aan iemands cultuur? G: Nee, niet direct. Nou ja, misschien die verdoving. Soms weet ik niet of ze dat willen, en dan vraag ik dat vooraf. Hierin verschillen de opvattingen. Sommigen willen alleen het water niet opdrinken, anderen willen ook geen verdoving. Inspuiten zien ze ook als toedienen. Dit wisselt per persoon. Fluoride bijvoorbeeld moeten ze eigenlijk doorslikken. Als ze dat niet willen mogen ze het ook uitspugen. I: Als ik het goed gebruik pas je aan tijdens een interactie met iemand? Is het ook zo dat je je eigen kennis aanpast door bijvoorbeeld iets op internet op te zoeken? Of een collega of kennis vraagt. Of iemand vraagt uit die gemeenschap. G: Nee, niet echt. Ik ken ook niet zo veel mensen uit die gemeenschap.
--	---

	Dat wordt lastig. Nee ik denk het niet. Ik vind het wel leuk erover te lezen. Ik vind het sowieso leuk iets over culturen te lezen, maar ik ga er niet actief naar op zoek. Ik heb ook niet het gevoel dat ik daar iemand mee help. MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: voorbeelden van patiënten in de stoel? I: Hoeft niet per se hieraan gerelateerd te zijn, mag ook erbuiten. G: Het gaat automatisch, dus het is lastig. Wat je per patiënt doet is verschillend. Maar ik zou niet zo snel een voorbeeld weten. We hebben de ramadan al gesproken. Soms willen mensen gene hand geven, mannen vanwege hun geloof. Dat is goed, dan geef ik geen hand, dat maakt me niet veel uit. Als vrouwen per se bij mij willen en niet bij Mark omdat hij een man is dan vind ik dat ook goed. I: Hoe ervaar je dat? G: Daar heb ik gene probleem mee. Ik heb liever dat ze het vooraf zeggen dan dat ze er naderhand mee zitten. I: Waardoor komt het dat zo iemand geen hand wil geven? G: Dat mag niet, ze mogen volgens mij geen contact hebben. Mannen willen dan ook liever bij Mark dan bij mij. MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis wanneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?
--	--

	G: Die test ik eigenlijk niet. I: Je kijkt bijvoorbeeld niet of je kennis klopt over een bepaalde cultuur. G: Nee. Op het moment dat ze me geen hand willen geven dan is dat zo. Sommigen willen wel een hand geven. Ik wacht het een beetje af, maar ik test het niet. Maar net als protestanten en katholieken hadden vroeger hele grote verschillen, maar dat valt nu ook wel weer mee. I: Welke verschillen waren dat tussen protestanten en katholieken? G: De kerk bijvoorbeeld. En op zondag werken. Katholieken zijn daar makkelijker in dan protestanten. Ook hebben ze andere gemeenschappen. Maar tegenwoordig komen ze ook op zondag. Dus alles maakt tegenwoordig minder uit. I: In welk opzicht zijn katholieken makkelijker? G: Die hebben minder problemen met bijvoorbeeld op zondag werken in de tuin. Vaak als je tot een bepaalde kerk behoort dan ga je naar dezelfde bakker of fietsenmaker, dat heb je daar nog wel een klein beetje. Nog een beetje verzuiling. I: Dus als ik het goed begrijp is hier alles nog verzuild? G: Nee maar slechts een beetje. Veel mensen behoren nog tot een kerk of groepje. Maar ja, dat is daar wat meer dan hier. Hier is het wat vrijer en opener. I: Hoe ben je er achter gekomen dat het zo werkt? Die verzuiling? G: Nou wij waren vroeger bijvoorbeeld lid van de katholieke kerk, dan
--	--

	komt de pastoor van de kerk bij ons in de praktijk. Van mij hoeft dat niet per se, maar het gebeurt wel. Zo kom je er achter. Het is niet nodig, maar zo loopt dat. MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie? G: Nee, hier heb ik helemaal geen idee van. I: Ik kan het wel wat verduidelijken. Stel je hebt een patiënt waar jij meer kennis over hebt. G: Ik weet niet of ik meer kennis hebt dan collega's. I: Maar of je gewoon kennis hebt, iemand is bijvoorbeeld moslim en diegene heeft liever geen hand van jou. Of wordt liever behandeld door een man. Als je dit soort dingen weet en erop anticipeert, zou een patiënt dan vaker terugkomen naar jullie praktijk? G: Dat verwacht ik niet. Ik zet ze wel automatisch bij Marco neer. Maar ik heb niet het idee dat we hierdoor meer patiënten krijgen. Omdat mensen wel vrij trouw zijn aan een locatie waar ze zijn ingedeeld. I: Maar het feit dat je bijvoorbeeld weet dat een moslimman liever wordt behandeld door een man, dat anticipeer je dus wel op. Denk je dat het feit dat je dit doet jullie als organisatie beter presteren? G: Dat weet ik niet. I: Dat mensen zich beter op hun gemak voelen. G: Ik zie het meer als je het leveren van zorg, dat wil je zo goed
--	---

mogelijk doen. Daar horen alle aspecten bij. Ik weet niet of wij hierdoor beter presteren. Misschien voelen mensen zich meer op hun gemak, dat kan. Maar ik weet niet of we erdoor beter presteren. Hier heb ik me ook niet in verdiept. Ik vind het wel bij het kopje zorg horen. Je wilt dat mensen zich bij een behandeling op hun gemak voelen en dat de behandeling zo prettig mogelijk is.

I: Dat je ze zo prettig mogelijk laat voelen, lever je dan betere zorg?

G: Ik denk dat wel. Als mensen beter op hun gemak zijn, en rustig in de stoel liggen dan kan ik ze makkelijker behandelen. Ze zijn natuurlijk vaak gespannen, dus het helpt wel als ze zich op hun gemak voelen.

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Hier heb ik geen kennis over. I: Kun je misschien een voorbeeld geven van een land waar je geweest ben, welke normen ze daar hanteren. G: Ik ben in Thailand en Mexico geweest, ook Amerika. Ik heb me niet verdiept in de wet- en regelgeving. I: Het kan van alles zijn. Bijvoorbeeld de doodstraf in Amerika, of iets anders. Kun je misschien zelf een voorbeeld geven van verschillen die je kent. Hoeft niet heel specifiek. G: In Thailand mag je bijvoorbeeld je hoofd niet aanraken, dat is heilig. Dat is er een. I: Heb je misschien nog een voorbeeld? G: Sorry, hier weet ik heel weinig van. Ik kan er niet opkomen. COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? G: Nee, ik ben heel slecht in talen. Mijn dochter is er heel goed in. Ik kan een beetje Engels. Vroeger had ik Frans en Duits, maar taal is echt niet mijn ding. Ik ken af en toe een woordje, “mamma” enzo. Maar verder ben ik er niet goed in. I: Wat je je kennis van andere talen?
-----------------	--

	G: Alleen Engels. I: Hoe goed is je Engels? G: Ik heb ooit een toelatingsexamen gedaan voor Australië, dat scoorde ik gemiddels. I: Wat voor toets was dat? G: Algemene taalkennis, voor als je naar Australië zou willen migreren. Ik geloof B1-niveau. I: Maar in een conversatie, zou je je verstaanbaar kunnen maken aan een native speaker? G: Daar heb ik geen probleem mee. I: En met een Fransman? G: Nee dat niet, dan vraag ik of hij Engels kan praten. Ook met Duitsers. COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Hoe bedoel je? I: Dit mg heel globaal. Je hoeft geen beschrijving te geven van iedere religie die je kent. Maar gewoon in het algemeen wat je kennis is. G: Over al die verschillende? I: Nee niet allemaal, maar in het algemeen over religieuze en culturele overtuigingen.
--	---

	G: Ik weet er niet zo heel veel van. Ik weet dat in veel culturen vrouwen niet zo belangrijk zijn. Eigenlijk in de meeste culturen. Europese culturen zijn wat meer op gelijkheid. Maar verder weet ik er niet zo heel veel van. In sommige landen heb je ook meer corruptie. I: En bijvoorbeeld religieus. Ligt het aan religie dat er meer corruptie is. G: Dat denk ik niet. I: En als we het hebben over specifieke religieuze overtuigingen van culturen. Je noemde net het niet willen geven van een hand. G: Nou ja ook dat meisjes in dat soort landen niet naar school mogen. I: Wat voor landen? G: Afghanistan bijvoorbeeld. Maar ik weet niet heel specifiek wat per land geldt. Maar in grote lijnen is dit wat ik weet. Ik weet alleen heel weinig over dit onderwerp. COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ik ken het Joodse huwelijk bijvoorbeeld. Alle huwelijken kennen een zeker rolpatroon. Joodse huwelijken lijken wat meer op die van de Europeanen. In het Osten is de rol van de vrouw minder belangrijker. In Afrikaanse is alles ook weer anders. Je hebt ook culturen waar een man met meerdere vrouwen mag trouwen. Dat mag in Amerika ook trouwens. Dat wisselt heel erg, denk ik. COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf?
--	--

	G: Je hebt de Afrikaanse kunst, de Australische, de primitieve kunst vind ik heel mooi. Dan heb je de oosterse kunst, die is wat verfijnder. Sommige landen hebben primitievere ambachten dan hier. In Thailand en Mexico zijn de ambachten wat primitiever, met eenvoudigere materialen. In China is die heel erg hoog, volgens mij. I: Hoe ben je aan deze kennis gekomen? G: Ik houd van Afrikaanse maskers en andere kunst. Ook tapijten vind ik mooi. Ik bezoek ook graag musea. Dat vind ik erg leuk. We hebben ook tempels bezocht in Thailand van het boeddhisme. Ze geloven ook in reïncarnatie. Ze zijn ook altijd vriendelijk, omdat ze denken dat als ze niet vriendelijk zijn ze slechter terugkomen. Ook het kastensysteem speelt een rol. Maar verder weet ik er niet heel veel van. Ik vind het leuk om te zien en erover te lezen. I: Lees je hierover boeken of internet? G: Ik heb niet zo heel veel tijd, ik heb een huishouden en kinderen. Ik lees vaak tijdschriften en soms boeken en internet. En af en toe een museum. Ik heb hier alleen nooit een studie over gedaan, dus ik weet er helemaal niet veel van. COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ik vind mijn kennis erg beperkt. Ik heb ooit via Nemo een test gedaan. Bij alleen Europese culturen vond ik het al moeilijk. Maar bij andere culturen zal het nog lastiger gaan omdat ik de gebruiken niet ken. I: Hoe ben je daarachter gekomen?
--	--

	G: Via die test van Nemo. Dat is een test met gezichtsuitdrukkingen van mensen, en dan moet je beoordelen welke emotie mensen tonen. Dit ging niet erg goed. Ik vind het sowieso al heel moeilijk, laat staan voor verre culturen. In China mag je bijvoorbeeld niet te veel praten. In Thailand is het stemgeluid weer heel anders dan bij ons. Ik ben al slecht in het gewone, voor andere culturen zal het nog erger zijn. I: De vraag was niet hoe goed je erin bent, maar wat je kennis erover is. Het feit dat je weet dat er verschillen bestaan is natuurlijk al een vorm van kennis. G: Er zijn veel verschillen, ik kan ze alleen niet benoemen. Ik ben er sowieso al erg slecht in. COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie. G: Nee, sorry. Zo heb ik er nog nooit over nagedacht. Ik vind dat heel moeilijk. I: Vind je het feit dat je weet dat er verschillen bestaan tussen culturen, dat je meer kennis hebt, dat je daardoor minder snel overrompeld wordt? Dat je beter kunt omgaan met andere culturen en daardoor betere zorg kunt aanbieden? G: Ik vind niet dat ik veel kennis heb van andere culturen. Ik vind mijn kennis erg laag. I: Dat maakt niet uit. Maar vind je het relevant dat het feit dat iemand kennis heeft van andere culturen bijdraagt aan diens prestaties.
--	--

	G: Ik denk het wel. Ik denk dat als je veel afweet van het hindoeïsme in een stad als Amsterdam, dat je dan veel hindoes aantrekt. Zeker in een cultuurstad als Amsterdam. Dat geldt denk ik ook wel voor Chinezen. Als die hier net komen wonen, zullen ze zich dan beter begrepen voelen. I: En in een organisatie? Als iemand daarin meer kennis heeft van culturen, presteert hij dan ook beter? Verkoopt hij beter of levert hij betere diensten? G: Misschien wel. Maar omdat wij geen producten verkopen gaat dat bij ons niet helemaal op. Wij leveren een dienst. Als je mensen op hun gemak kan stellen, heeft dat zijn weerslag in de zorg die we leveren. We leveren geen verkoop, maar een zorglevering. Als iemand rustig ligt kan ik hem beter behandelen. Maar misschien trekken we meer mensen aan uit een bepaalde kring, omdat ze zich beter begrepen voelen. Ik kan me ook voorstellen dat als je in een gebied zit waar veel Marokkanen wonen, dat de mensen daar liever naar een Marokkaanse tandarts gaan omdat ze zich dan beter begrepen voelen of omdat ze hem kennen. Dat zou ik niet raar vinden.
--	--

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Jawel, ik vind het wel interessant. Ik vind het wel interessant om van andere mensen dingen te horen. I Wat vind je daar interessant aan? G De gebruiken. De gewoontes. En ik vind ook interessant wat ze eten. De leefstijl op zich. Kruiden vind ik leuk. Leefstijl. Ik vind het leuk om in andere landen eten proberen. Dingen mee te maken, dat vind ik wel leuk. I Kan je een concreet voorbeeld geven? G Ja, ik vind bijvoorbeeld. Mijn tandartsassiste is Iraans en ik vind het leuk om dingen daarover te weten. Als we in een land zijn, vind ik het ook leuk om toch te proberen om als je aan een kraampje staat om te vragen of ze kinderen hebben. We zijn wel eens in Thailand door een oma in een toektoek nam ze haar kleindochter mee die met de kinderen kon spelen. Dat vind ik wel leuk. Maar dat is meer op vakantie he. Dat is toch anders. I In het dagelijks leven? G Dagelijks leven, nou ja. Dagelijks leven heb ik er niet veel tijd voor. Misschien als ik mensen tegen kom. Als ik boodschappen doe enzo. Maar opzich maakt het me niet uit. Ik vind het interessant om toeristen te ontmoeten. Met toeristen, dat vind ik ook wel interessant. Ik kan praten. Ze zijn niet altijd open natuurlijk he. Je hoeft niet altijd alles te vertellen nee. MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt 'socializen' met lokale
-------------------------------	--

	mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G Uhm, hoe zelfverzekerd ben ik. Of ik het een probleem vind om naar die mensen toe te gaan? I Nee, hoe zelfverzekerd je bent om te socializen met mensen van een andere cultuur. G Of ik me daar prettig bij voel? I Ja, of je je op je gemak voelt. G Nee daar heb ik niet zo veel problemen mee. Ik heb niet een obstakel ofzo om mensen te benaderen. Dat heb ik niet. Naast ons woont een vrouwtje uit Peru. Ze kwam uit een boot en ze had veel spullen en die heb ik meegeholpen met haar spullen. Dan klets je. Niet dat je meteen over de vloer komt, maar dan praat je. MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? I Ik kan me geen situatie indenken die stress moet geven. I Om een voorbeeld te geven. We hoorden net dat je naar Thailand bent geweest. Ik kan me zo voorstellen dat het in Thailand wat drukker is. Het is wat chaotischer dan we gewend zijn. Hoe zelfverzekerd ben je dat je bijvoorbeeld kunt omgaan van een dergelijke situatie. Hoeft niet precies deze situatie te zijn. G Nou het is wel vermoeiend. Dat het wel stress geeft zal het je niet goed doen. In dat geval geeft dat wel stress ja. I Kun je dan aanduiden of je zelfverzekerd genoeg bent om daarmee om
--	--

	te gaan? G Ik denk niet dat ik daar zelfverzekerd daarin ben. Ik denk het niet. I Hoe ging je bijvoorbeeld om met stress toen je naar Thailand ging? G Het is spannend, het is nieuw en je gaat gewoon. Ja, ik weet het niet. Als ik het niet leuk zou vinden, dan zou ik niet gaan. MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? G Als vrienden bedoel je? I Dat kan, maar ook deel uitmaken van een bepaalde gemeenschap bijvoorbeeld. G Ik denk dat samenleven heel anders is. Bijvoorbeeld, dan heb je natuurlijk wel die verschillen die je meemaakt. Als je bijvoorbeeld trouwt met iemand van een andere cultuur dan heb je verschillen. Het is wel samen te doen zolang je elkaar gelijkwaardig blijft behandelen. Trouwen is het lastig. Als je bijvoorbeeld een harem geval voor je hebt dan zou je als Europese vrouw niet makkelijk bevallen. I Als je bijvoorbeeld naar een ander land gaat, bijvoorbeeld de VS gaat. G Mijn man komt uit de VS, haha. Mijn ouders komen uit België en daar zitten hele minimale verschillen. Familie is in België veel belangrijker en we zijn in Nederland zijn we meer op onszelf. Dat zijn hele kleine verschillen. Hele grote verschillen zoals een moslimgeloof dat is een heel groot verschil. Die grote verschillen ja. Maar ik denk dat je wel vrienden kan hebben uit die cultuur. Direct samenwonen, daar zit
--	--

	dan wel verschil in. Dat je terug gaat naar je eigen huis en je eigen gebruiken. I Heb je moslimvrienden? G Ik heb zelf geen moslimvrienden. I Samenleven hoeft je niet heel eng te zien, bijvoorbeeld in een bepaald land wonen. G Ow ja, bij ons in de straat wonen ook mensen met verschillende geloven. Dat vind ik geen probleem. Dat is verder geen probleem. MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? Dat vind ik leuk. Dat vind ik een uitdaging. In het buitenland vind ik het leuk om te winkelen en de markt op te gaan. Hier op de markt in Amsterdam vind ik het ook leuk. Bij buitenlandse kraampjes dingen te kopen. Dat vind ik heel interessant. Dat zijn hele behoorlijke Nederlanders. Ze zien dat je toerist bent, dan ben je flexibeler. We gaan altijd op vakantie de markten op. Vind het leuk om daarop te gaan en bijvoorbeeld fruit te kopen. Soms wel soms niet. MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Ik vind de vraag lastig. Nou ik denk wel dat als je het niet leuk vindt, dat je bepaalde culturen niet makkelijk kunt behandelen. Dat is met alles wel zo. Als je aandacht hebt voor ouderen bijvoorbeeld, die hebben eigen aspecten. Zijn visie is klein. Dat is ook een verschil. Als je daar geen rekening mee houdt dan werkt dat niet. Als je het leuk vindt dan
--	---

	gaat het je makkelijk af. Dat idee heb ik. Het is niet ondersteund door een een of ander artikel ofzo. Het is gevoelsmatig. Ik lees ook geen psychologische artikelen of zo.
--	---

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ik denk dat als iemand je taal niet beheerst, dan kies je kortere zinnnetjes. Iemand die de taal beheerst, dan kan je meer uitweiden. Iemand die de taal niet beheerst, dan kies je bepaalde woorden. Dan kies je handgebaren. Dat soort dingen, dat is toch echt anders. Misschien komt het dan in zo'n cultuur niet handig over. Ik hoop dat ze begrijpen waarom ik dat doe. BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Misschien wacht je wat langer, omdat ik het idee heb dat ze de vraag langer moeten inwerken. Ik denk dat je sneller wat langer wacht. Dat denk ik wel. Ik denk dat je juist meer pauzes neemt en meer rust neemt. I wanneer doe je dat? In welke situaties? G Als je mensen iets vraagt en ze reageren niet meer, dan moet ik het even moeten inwerken, dan wacht je wat langer. Dan kijk je vaak naar de begeleider, dan neem je wat meer pauze. Als je ziet dat iemand je niet begrijpt dan stel je eerder een andere vraag. BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Dus kortere zinnen. Enkele woordjes misschien. Als je denkt ze begrijpen het niet. Ja geen hele lange zinnen. Als ze de taal niet spreken is dat niet handig.
------------------	---

	BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ik denk niet dat ik mijn nonverbale communicatie verander. Ik denk niet dat ik dat verander. Dat denk ik niet. I Als je bijvoorbeeld op vakantie bent zeg maar. In een ander land. G Nee ook niet, haha. Thailand vonden ze me wel aardig, omdat ik veel lach. Want daar houden ze van lachende mensen. I Deed je dat dan ook vaker. G nou als het gezegd wordt wel. De verkoper zei: ze zien vaak klanten die lachen. Dan hou ik er wel rekening mee. Dan wil ik ze niet met een rotgevoel achterlaten. BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie? Nee, ik ja. Ik praat altijd met mijn handen. I Vind je dat er mogelijk een verband bestaat tussen het feit dat je pauzes en stiltes gebruikt tijdens een interactie met iemand die de taal niet spreekt en dat die persoon zich meer op zijn gemak voelt. G Dat idee heb ik niet. Dat pauzes per se beter zijn. Ik vind het moeilijk hoor, want ik weet niet wat ze denken of voelen. I Laten we een ander voorbeeld gebruiken. De manier hoe je praat met iemand die de taal niet machtig is. Vind je als je daarin aanpassingen
--	--

	maakt, dat dat invloed heeft met de prestaties als zorgverlener? G Nee, in Thailand heb je verschillende klanken ook. Ik heb niet direct het idee dat daar iets mee kan. Het gesprek is meestal ook vrij op iets wat je doet. Als je daar je klank of toon in verandert, misschien gaat het onbewust. Nadruk op legt. Maar verder niet dat ik daar iets in kan veranderen. Dat idee heb ik niet. Misschien wel hoor, ik weet het niet.
--	--

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? Nee ik heb niks bedacht, haha. Dat kan ik niet. Ik denk niet zo veel ik doe gewoon mijn werk. I Bijvoorbeeld dat je iets bedacht waardoor je werk makkelijker ging. G Nee, niet iets bedacht waardoor mijn werk makkelijker ging. I Kan van alles zijn. Bijvoorbeeld nieuwe apparatuur aanschaffen. Iets wat je werk makkelijker maakt. Bijvoorbeeld makkelijker mensen kunnen helpen. Bijvoorbeeld een ICT systeem implementeren zodat klanten makkelijker geholpen worden. G Nou weet je, er worden producten aangeboden, zoals een agenda of cursussen. Je hebt handveilen, mechanische veilen. Dat soort dingen schaf je dan aan. Het is niet zo dat ik zelf innovatieve ideeën bedenk. Op congressen heb je nascholingscursussen. Sommige dingen denk je, nou handig dat schaf ik aan. Ja dat lijkt niet handig denk ik soms en dat schaf ik niet aan. Ik bedenk zelf niks. Ik heb niet iets ontworpen ofzo. Ik ga naar een cursus en dat vind ik handig of niet. Het is niet zo dat ik zelf dingen bedenk of dingen op de markt breng. Ik heb geen tandenborstel ontworpen ofzo. I Innovatie hoeft niet te zijn dat je de nieuwe google bedenkt, innovaties kunnen ook alledaagse dingen zijn. G Je maakt wel ontwikkelingen door in de praktijk. Je gaat van handveilen naar mechanische veilen. Je gaat van 1 naar 3 stoelen. Eerst werd op papier geschreven, uiteindelijk wordt alles geautomatiseerd. Via de computer maken we foto's dat gaat ook sneller. Dat maakt het werk wel makkelijker. Dat zijn producten die we op de markt kopen,
---------------------------------	---

	omdat je het handig vindt. Niet dat ik zelf dingen bedacht heb. IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. Ja gewoon opbellen of via het internet ofzo, dan zoek je mensen op dan bel je ze. Of ze staan bij de ACTA en dan spreek je ze aan. I Overleg je met collega's? G Ja samen beslissen we. Ik doe heel veel cursussen. Sommige dingen vind ik interessant en sommige dingen vindt hij interessant. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? Zoals die veilen, die gebruik je gewoon. Je ziet het eerst en dan ga ik nascholing doen en kan je het uitproberen en dan als je het handig vindt dan schaf je het aan. Sommige dingen dat kan gevaarlijk zijn, dat lijkt me niet gunstig. IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? Nee, dat heb ik niet. Nee. Ja. Haha.
--	---

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? We hebben nu een stagiair erbij en de aantallen zijn hetzelfde gebleven. BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Ik denk dat als er eentje weggaat, Yvonne gaat waarschijnlijk verdwijnen naar Brabant. Als je een stoel erbij neemt dan neem je een assistent erbij. Ik denk dat je niet te veel moet hebben rondlopen. BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Nee ik weet niks van de winst af. Het is ook niet mijn ding. Dat is de accountant die het doet. Ik vind het ook niet interessant. Ja je levert gewoon zorg, je doet controle en tandsteen en als je iets ziet dan maak je een foto en de rekening gaat naar de verzekeraar. De overheid legt de tarieven vast. Je kan niet je prijs bepalen. Alles is vast. Je hebt geen vrije markt ofzo. BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? De tarieven zijn vorig jaar met 30% verlaagd. Dat lag al in de pocket hoor. We wisten al dat dit zou komen. Nee je kunt er niet op anticiperen. Je kan niet iets aanpassen of veranderen. Je hebt dat tarief dus je daalt in omzet. BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden?
-----------------------------	---

	BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? Weet ik niet. Ik ben helemaal niet daarmee bezig. Marco, mijn man weet daar mee van. Ik doe bestellingen enzo. We hebben ieder ons eigen takenpakket. Van winst of zo weet ik niks. Ik neem aan dat de tarieven zijn gedaald met 30%. BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie? Bij ons niet zo zeer denk ik. We zitten in een agrarisch gebied met weinig culture. Er zijn wel tandartsen uit het buitenland. We hebben ik geloof een Armeense tandarts geloof ik. Het is maar een hele kleine populatie. De asielzoekers zijn ook minder geworden. Dus het is maar heel weinig. Ik denk dat we weinig effect mee hebben. Ik denk dat als je in een buurt zit, dan heb je meer aan culturele intelligentie. Ik denk dat als mensen zich prettig voelen, al is het om de taal, dan gaan de mensen daarheen. Als je in China bent dan heb je liever iemand die je beter begrijpt.
--	--

Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? Ik ben wel tevreden, haha. SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Nou ja, ik denk dat ik ook wel tevreden ben haha. We hebben wel winst nog steeds. Weet je dat interesseert me niet. Ik vind het belangrijkste wat ik aflever en dat de patiënt er blij mee is. Ik ben graag bezig. Ik werk graag. Zolang het nog gaat en als je verlies lijdt, dan is het niet goed. Dan moet je kijken hoe het gaat. Het is eigenlijk. Agrariërs praten ook graag over geld. Ik weet het niet. SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Ik denk het wel. We zijn wel gedaald. Het is drukker geworden. SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? De economie trekt weer aan en als de economie minder is dan stellen ze het uit. Dan komen ze met grotere complicaties.
--	--

Appendix 5H: Interview transcription MT

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview vragen
Introductory questions	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). Het is een kledingdrukkerij. Het is in principe eerst begonnen met kleding. Shirtjes. Het is verder uitgegroeid tot andere merchandise. Maar vaker kleding. De markt zijn vooral studenten. Maar af en toe ook wel bedrijven die bedrijfskleding nodig hebben. INQ2 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden?

	Dat is wel leuk op zich. We hadden ook een vestiging in Enschede. Wat je merkte was dat in Nijmegen veel meer op de prijs werd gelet. Ook in Maastricht waren er goede prijzen. In Nijmegen was wel dat ze overal op wilden afdingen. Dat vond ik wel heel opvallend. INQ3 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Ja nou mijn eigen cultuur is dat als je iets koopt, dan zit er een stukje gunning bij. Ik heb een stukje meer compassie met iemand. In Nijmegen komen ze voor sponsoring naar je toe. Als ze vervolgens shirts nodig hebben dan gaan ze voor een euro goedkoper naar de concurrent. In andere steden was die binding wel meer.
--	---

Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Nou ja, ik probeerde wel eens uit te leggen hoe het vanuit mijn optiek werkte. Dan ging ik aan mensen uitleggen dat zo'n shirt, je moet het inkopen. Je hebt er haast mee. Dan heb je folie die ik moet snijden. Inkoop is dan een tientje, dan blijft er vijf euro over waar je je belasting over moet betalen. Op die manier probeer je te laten zien, dat is toch een mens. MC2 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Nou ja, ik heb zeg maar heel lang echt de eerste twee jaar gekeken, kan ik dichter naar iemand toe gaan? Dan schoof ik naar hun cultuur toe van afdelingen. Toen kwam ik erachter dit heeft geen zin. Uiteindelijk is 12 euro te duur. Uiteindelijk zei ik, als je het goedkoper wilt, dan kun je beter naar de concurrent gaan. Op een gegevens moment moet je een grens trekken en word je geleefd. MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Nou ja, goh als je met iemand gaat werken, dan heb je altijd wel een gevoel bij iemand. De eerste paar minuten, dan kun je afleiden hoe iemand iets ziet. Er zijn mensen die geïnteresseerd zijn, hoe krijg je zo'n logo erop. Dat zijn mensen die vragen hoe het werkt en die het interessant vinden. Dan vinden ze de prijs ook wel goed.
---------------------------	--

	MC4 Op welke manier test u de nauwkeurigheid van uw culturele kennis wanneer u interacteert (of hebt geïnteracteed) met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Je had ook mensen die vroegen, kun je even. Dan zijn het mensen die het onderkent hoeveel werk het is. Doe maar even voor mij en het mag niks kosten. Aan de hand daarvan kun je het gesprek inschatten. MC5 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustheid over andere culturen dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie? Nou het klinkt misschien gek, maar wat ik wel merkte is heel raar. Als ik in Nijmegen de prijs moest maken voor een order van 100 shirtjes. Iemand uit Nijmegen dan willen ze deze prijs gaan kopen. Als ik orders uit Maastricht of Tilburg kreeg dan kon je zo 200, 300 euro meer verdienen. Dat is dus de kennis die je kan gebruiken om je omzet te verhogen.
--	---

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf? Ja, nou dat is. De Nederlandse wet en regelgeving is wel moeilijk. We hadden in Enschede best wel wat buitenlandse klanten die grote bruiloften hadden. Op gegeven moment kwamen er meer mensen bij. Geen harde wet en regelgeving. Als je met die mensen afspraken maakte dan wilden ze meteen over de prijs pratten. Ik merkte dat Turkse mensen waren heel strikt over het zakendoen. Ik denk dat het wel een cultuurverschilletje is. COG2 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? Uhm nou ja. Ik kom uit Limburg. Ik kan een redelijk woordje Duits. Engels ben ik niet tevreden over. Frans kan ik wel alles wel zeggen wat ik wil. Maar iets beschrijven kan ik wel. Ik ben jarenlang in Frankrijk op vakantie geweest. COG3 Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Uhm, nou ik heb dat vind ik wel mooi. Tijdje geleden gedate met een meisje zij was moslima. Wat ik wel mooi vond was dat zij toch wel bepaalde principes hebben vanuit hun geloof. Zij zei wij vinden de islam een modern christendom. Daardoor merkte ik dat ik dat ook ging zien. Ik vond het interessant om daar kennis mee te maken. En de manier waarop zij is opgevoed is net iets strikter. Dat maakt dat zij minder snel open is naar mensen toe.
-----------------	--

	COG4 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Nou dat is ook een stukje wat ik van haar geleerd heb. Zij was een jong meisje. Ze was al getrouwd. Ze mocht niet met een man zijn zonder dat ze getrouwd was. Daar heeft ze best wel veel over verteld. Dat is iets wat van ons westerse cultuur afstaat. COG5 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? Uhm. Dat is een goede. Kunst daar weet ik niet zo veel van. Jaren geleden naar indonesie geweest. Schilderwerken ben ik gaan kijken en zo een tentoonstelling enzo. Ook wel ambachten, straatverkopers enzo. COG6 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? Bij non verbaal gedrag denk ik meteen aan italianen. Zij gebruiken veel handen en voeten enzo zeg maar. Nederlanders zijn heel duidelijk en communiceren heel verbaal. Dat verschil merkte ik in Nijmegen en dat in Limburg meer hun gevoel uiten door non verbale communicatie dan het te zeggen. Dus ik denk dat non verbale communicatie in het Zuiden veel belangrijker is dan het noorden van Nederland.
--	---

	COG7 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Ja, ik denk dat het belangrijk is. Dat hangt samen met wat ik probeerde te zeggen. In Nijmegen zijn mensen directer om meer korting te vragen. In Limburg zouden achter je rug zeggen, goh dat was wel duur. In Nijmegen zouden mensen zeggen, goh vind ik duur. Aan het begin paskte ik dat wel persoonlijk op. Op een gegeven moment als je daaraan went, dan zie je dat je heel strukt in moet zijn. Daar heb ik echt van geleerd. Dat je aan het begin het goed wilt doen. Mensen proberen het gewoon om korting te vragen.
--	---

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ja dat vind ik altijd wel interessant om daarvan te leren. Ik vind het jammer dat mensen zo tegen andere culturen staan. MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt 'socializen' met locale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Uhm ja daar ben ik wel zeker over. Ik vind het wel makkelijk om me aan te passen. Als je respectvol tegenover iemand opstelt. Als je gaat blairen als een nederlander, dan als je rustig gaat praten, dan kun je goed interacteren met mensen van een andere cultuur. MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? Ik krijg eigenlijk zelden tot weinig stress en eigenlijk helemaal niet door zoiets. Ik krijg geen stress als ik daar ben. Ik weet wel dat het allemaal wel goed komt. Ik vind het niet moeilijk om me daaraan aan te passen. Ik zie het wel. MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ja op zich, lijkt het me wel leuk. Al hangt het er wel van af wat die cultuur dan is. Ik vind het leuk om af en toe een biertje te gaan drinken. Als je met een groep bent met dat soort beperkingen, dan lijkt het me minder leuk.
-------------------------------	--

	MOT5 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? Ik vind het zeker wel leuk. Ik vind het heel interessant zeg maar. Ik vind het leuk om te zien wat ze daar allemaal hebben. Dagelijkse boodschappen en dat soort dingen. Ik geef een voorbeeld. Zakje gemengde sla. In andere landen zie je vaak dat je het los moet kopen. Dat je aardappels moet schillen, vind ik hartstikke leuk. MOT6 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie. Ja ik denk dat het wel belangrijk is. Als je sceptisch gek, raar en ver van mijn bed show is dan heb je geen binding en minder gunning bij iemand anders. Dat betekent dus dat je een opdracht binnenhaalt, maar dan eenmalig. Ik denk dat het bij mensen handelen best wel handig is. Dat je een connectie voelt bij een ander. Dan heb je als je met iemand zit die 100 euro duurder is dat je dan een beter gevoel hebt bij diegene.
--	--

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Ik denk dat als je merkt dat mensen die uit een ander land komen dat schelden echt not done is, dan ga je ook op je eigen taal letten. Dan probeer je dat gewoon te voorkomen. Je hele handelen en doen zeg maar. BEH2 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Nou wat ik bijvoorbeeld merk. Vond ik wel grappig. Als je als Nederlanders bij elkaar bent dan wordt er de hele tijd gepraat. In de VS dan hou je sneller een pauze. Dan is het daar normaler. Dat vind ik mooi dat mensen een stukje rustiger te praten. In Nederland heb je het gevoel dat mensen doorpraten en in Nederland dan hang je op als er niet wordt gepraat. BEH3 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? Daar probeer ik te kijken hoe snel iemand praat. Iemand die met steekwoorden in Engels communiceert en waarvan ik denk dat hij niet weet wat ik bedoel. Je hebt ook mensen die weloverwogen hun woorden kiezen. Dat is iets wat je aanziet en meegaat. BEH4 Op welke wijze verandert u uw nonverbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtsuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf?
-----------------------------	--

	Uhm, dat is een beetje afhankelijk van hoe een ander communiceert. Ik denk dat je onbewust met je handen gaat praten zeg maar. Mensen met bepaalde karaktertrekken uit een andere cultuur dat je je vanzelf daaraan aanpast. BEH5 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie? Ja dat is een goede. Ik denk. Ah dat is moeilijk. Ik denk dat het voor mij niet zo internationaal is. Als je met buitenlanders communiceert dat je met iemand sneller dat oogcontact maakt. In Nederland kijk je elkaar niet aan en non verbaal dat je in het buitenland elkaar meer aankijkt. Dat zijn belangrijke dingen die leiden tot een fijner gevoel zodat die mensen sneller met je meegaan.
--	---

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? Oke, ehm. Ja een van die dingen waar MKB'ers mee te maken krijgen is dat klanten echt heel moeilijk betalen. Betaalgedrag van klanten is heel moeilijk. Dat betekent dat je op je geld zit te wachten, maanden. Ik heb daarom bij de Kamer van Koophandel mijn eigen incassobureau ingeschreven en ik merkte dat dat heel goed werkte. IN2 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. Ehm, ja nou ik heb een keer bij conscribo, dat boekhoudpakket wilde ik een nieuwe feature. Toen heb ik gezocht naar andere ondernemers. Toen heb ik gezegd, ik wil samen met klanten die dat ook aangepast willen zien in de software. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? Ehm, nou ik probeer altijd het zelf te doen. Ik denk bijvoorbeeld een website maken. Dat soort dingen te bouwen. Eerst heb ik het uitbesteed. Uiteindelijk ben ik dat zelf gaan leren. In plaats van het door een ander te laten doen. IB4 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? Ehm, ja wat ik wel merkte, toen ik die website toegankelijker had
---------------------------------	---

	gemaakt, toen merkte ik dat bestellingen vanuit rotterdam binnenkwamen. Ik had een landelijk telefoonnummer. Ik moet dus innoveren. Dan hadden mensen het gevoel dat we niet streekgebonden waren. Het bouwen van een bepaald systeem dat mensen het gingen waarderen en meer bestelden.
--	--

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? Op een gegeven moment deed ik het in mijn eentje en op een gegeven moment kwam er iemand bij. Toen had ik een meisje van 16 die logo's pelde en in Nijmegen een iemand die het kon helpen van in de 40. BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Afgelopen 12 maanden is het redelijk stabiel gebleven. Op een gegeven moment ging het heel hard stijgen en hier kan ik van leven. Je kan twee keuzes maken, ik ga uitbreiden naar andere locaties en je houdt het een beetje op deze manier. BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? Ook die is zeg maar in het begin redelijk gestegen. Uiteindelijk merkte ik dat het redelijk stabiel was. Niet stabiel gedurende het hele jaar. Af en toe pieken gedurende de introductie. En dat zijn pieken gedurende het jaar. Uiteindelijk is de omzet redelijk stabiel over de jaren. BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie?
---------------------------------	---

	Ehm. Ja nou ik denk culturele intelligentie en ook gewoon de ontwikkelingen in het digitale tijdperk ook de groei van de organisatie kan belemmeren. Het kan ook een belemmerende werking hebben, omdat bedrijven hun spullen uit Polen laten komen. Ik denk dat dat soort dingen juist een negatieve ontwikkeling zijn voor mijn bedrijf.
Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Ja daar ben ik tevreden over. Ik kan goed rond kan komen en mijn eigen tijd goed kan plannen. Je hoeft niet van 8 tot 6 ergens te zitten. Echt kleine dagelijkse dingen die je even moet doen dan kun je dat doen. In loondienst dan zit je daar met je tijd. SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Daar ben ik in principe, omdat het een eenmanszaak is is je winst gelijk ook je salaris. Voor veel ondernemers is de bedrijfsrekening en eigen

	rekening is hetzelfde. SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? SBP3B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? Ja ook in samenhang met mijn antwoord over je salaris. Met de flexibiliteit die je hebt ten opzichte van iemand in loondienst, dan heb ik een prima winst behaald.
--	---

Appendix 5I: Interview transcription RE

	Inleiding Dit interview wordt verricht met als doel kennis te genereren over de perceptie van ondernemers over de associatie tussen culturele intelligentie (CQ) en prestaties. CQ is bijvoorbeeld de bekwaamheid van een persoon om zich succesvol aan te passen in een nieuwe culturele omgeving. Het creëren van kennis over prestaties wordt gedaan door te kijken naar innovatief gedrag, bedrijfsgroei en subjectief waargenomen bedrijfsprestatie door de ondernemer. Dit interview wordt opgenomen middels een geluidsopnameapparaat en uw antwoorden worden geanonimiseerd gebruikt in de thesis. Als een vraag niet duidelijk is, voelt u zich dan vrij om verdere toelichting te vragen.
Interview topics	Interview vragen
Introductory questions	INQ1 Kunt u algemene informatie geven over uw organisatie (bijvoorbeeld: de producten of diensten die u aanbiedt en de markt waarin u opereert). G: Ja, wij maken grafmonumenten. Ehm, Dat doen wij voornamelijk voor de regio Kampen, maar ook op de Veluwe en richting het Westen. Eh, ja onze doelgroepen zijn toch overwegend gelovige mensen, ehm ja crematies is onze grootste concurrent. Wij hebben in Kampen een vestiging met grafmonumenten en een steenhouwerij, in Apeldoorn een showroom en in Barneveld een glaskunst atelier en een showroom. Kampen en Barneveld zijn allebei heel gelovige plaatsen, waardoor onze afzet nog gewoon heel goed is. INQ2 Wat voor religie, wat voor geloof?:

	G: Christenen, maar we hebben ook een speciaal boek voor moslims, en het leuke is zeg maar bij moslims, worden de man en de vrouw worden apart in een graf begraven dus dan verkopen we twee grafstenen. En we hebben ook de Chinese gemeenschap, die komen hier ook grafstenen uitzoeken en eh die hebben dan complete tempels en die komen bij leven al een grafmonument uitzoeken, want dat is hun toekomstig huis. INQ3 Kunt u voorbeelden geven van andere culturen waarmee u interactie hebt of hebt gehad in het verleden? G: Ja, we zijn in India geweest om groeves te bezoeken, we kopen grafmonumenten in China in, ehm dan maken wij hier de tekeningen en dan wordt het in China gemaakt. Daniel reist ook vaak in Europa om ruwe natuurstenen uit te kunnen kiezen. INQ4: Wie is hij? G: Mijn man, ja. Dus we doen heel veel met andere culturen, brons halen we uit Duitsland. We doen ook veel met Polen, Portugal, Scandinavische landen. INQ5: En wat doen jullie dan in Polen en Scandinavische landen? G: Eh, ruwe stenen halen, eh er worden ook vazen gemaakt en in het Oostblok is arbeid nog goedkoper, dus als mensen iets snel geleverd willen hebben dus niet meer kunnen wachten op China, het moet toch met een boot vervoerd worden, dan laten we het soms in Polen maken. En dan hebben we het met een week, of in Hongarije INQ6 Kunt u voorbeelden geven van situaties waar u interactie hebt gehad met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ja, in China bijvoorbeeld, een van de eerste monumenten die we daar bestelden was een monument met een poes erop en toen kregen we een Chinese naaktkat en dat was niet goed. INQ7: Hoe kwam dat stand, waarom kwam dat?
--	---

	G: Ja, wij dachten een kat is een kat, maar ja het ziet er toch iets anders uit. Of een keer met een Mariabeeld, kregen we een Mariabeeld met spleetogen, maar ja, dat willen de Europeanen niet. Dat is dus wel cultureel bepaald. INQ8: Heb je andere voorbeelden? G: Ja hiërarchie, dat is ook zoiets, in Duitsland bijvoorbeeld heb je al veel meer hiërarchie tussen medewerkers en de baas, de werkgever. Dat heb je hier in Nederland stukken minder. En in India vond ik dat de werknemers slecht beschermd werden. Terwijl de ondernemer reed in een hele dikke auto en de mensen liepen erbij waarvan ik dacht: dat kan toch niet? INQ9: En je had het over Duitsland en de hiërarchie tussen de baas en de werknemer, waaraan zag je dat terug? G: Medewerkers durven soms geeneens te vragen aan een werkgever, waarvan ik dacht nou komop. Dat snap ik echt niet. INQ10: Was het een specifieke situatie, waarbij je bezoek deed aan een Duits bedrijf, hoe heb je dat? G: Ja ook, ja. Maar ook dat bijvoorbeeld hier een vertegenwoordigster was, en eh, wij hebben hier zeg maar alle bronzen accessoires, ook van hun winkel, hadden wij allemaal online staan ja, en dat kreeg zij er niet doorheen, ze durfde het ook niet echt voor te leggen, terwijl het de omzet zou vergroten als zij zelf hun applicatie zouden maken die steenhouders zouden kunnen toevoegen.
--	--

Metacognitive (MC)	MC1 Op welke manier gebruikt u bewust uw culturele kennis, wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Bij de moslims? We hebben een speciaal moslim boek met voorbeelden van Islamitische opschriften. Ik denk dat het voor die mensen ook veel makkelijker uitzoekt, met speciale Islamitische afbeeldingen, met zo'n maantje en een sterretje, dat zie je bij Europeanen niet op een grafsteen. Bij Islamieten heel vaak. MC2:Hoe gebruik je dan die culturele kennis bewust als je interacteert? G: Eh, met een verkoopgesprek laat je bijvoorbeeld die voorbeelden zien en dan heb je ook meer kans dat iemand die figuratie uitzoekt, dat je gewoon beter aansluit bij de klant en we weten bijvoorbeeld, en we weten, bij heel veel moslims willen bijvoorbeeld geen dekplaat over het graf, geen liggend gedeelte, want als Allah komt moeten ze kunnen opstaan zeg maar, en met een dekplaat erover dan lukt dat niet in hun geloof. Dus daar anticipeer je dan wel op. MC3: Dus jullie passen echt je producten aan per religie. G: Ja, dus in dat boek staan ook geen afdekplaten. Maar het is ook wel weer per Islamitische stroming verschillend. Want ik had ook wel contact met de Imam en die zei echt van: foto's op grafmonumenten dat kan echt niet, dus daar ging ik een beetje in mee, en later kregen we hier een klant en die mensen wilden wel een foto erop. MC4 Op welke manier past u uw culturele kennis aan wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ehm, ja door ervaring leer je he. We doen ook weleens Hebreeuwse opschriften, nou we hebben geleerd dat het heel nauw komt, hoe een kommaatje komt, hoewel het er voor ons hetzelfde uitziet blijkt het toch anders te zijn. Dus om fouten te voorkomen sturen we eerst een foto van de steen naar de man die ook Hebreeuws kan die over de begraafplaats gaat om maar te voorkomen dat er foutjes gemaakt worden. Want het schijnt ook bij een Hebreeuwse begraafplaats, als het monument er eenmaal op is en er
---------------------------	--

	staat een foutje op dan mag ie er niet meer af, dan gaan ze hem in stukken slaan. MC3 Kunt u voorbeelden geven wanneer u uw culturele kennis toepast tijdens de interactie met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ja bij de Chinese mensen bijvoorbeeld, heeft Daniel mijn man, het verkoopgesprek gedaan en die ging Chinese thee zetten, allemaal lekkere hapjes op tafel. En we hebben ook dat mensen. En zeg maar, Daniel voordat ie naar China is gegaan lees je natuurlijk een beetje in en dan weet je dat zij zeg maar familie zaken heel belangrijk vinden, je gaat niet als eerste over de prijs praten. Dus dat soort dingen, natuurlijk probeer je je wel wat in te lezen en wij werken met China bijvoorbeeld al heel fijn samen, maar ook als dan de Chinezen hier komen, dan, Daniel heeft ook WeChat, dat hebben de Chinezen ook allemaal. Dus dat communiceert dan ook weer makkelijker. MC5: WeChat, kan je dat uitleggen? G: WeChat is net zoals whatsapp, alleen dan voor Chinezen. Nou ja eigenlijk niet alleen voor Chinezen, maar als je WeChat hebt dat brengt je dan wel weer dichterbij elkaar. MC6: Dat is dan een soort whatsapp die Chinezen dan gebruiken daar? G: Ja. Maar ook wel hier, dus als je daar op in kunt haken dat vinden ze dan helemaal geweldig. MC7: Dus als ik het begrijp, kan je dan zeggen dat het dan culturele kennis was dat zij Wechat gebruiken daar en dat je dat gebruikt hier om in contact te komen met Chinezen? G: Ja, of nou dat je sneller een binding hebt. MC8: Hoe kwamen jullie daarachter? G: Ik ben zelf ook in China geweest, maar Daniel is ook de afgelopen jaren 1 keer per jaar naar China geweest. Iedereen heeft daar WeChat, hij is zo'n
--	---

	type die gaat dat dan meteen op zijn mobiel zetten. We hebben gemerkt dat dat in de verkoopgesprekken ook gewoon heel handig is. Het neemt wat drempels weg, zeg maar. MC9: Kan je dat nader uitleggen, hoe zorg je dat de drempels worden weggehaald? G: Dat mensen zich vertrouwd voelen, maar Chinese mensen zeg maar, Nederlanders maken makkelijker contact in mijn ogen, maar misschien omdat het onze eigen cultuur is. Voordat we gingen samen werken met de Chinese mensen zijn we eerst uiteten gegaan en moesten we een tempel bezoeken in Utrecht, een hele grote tempel, kinderen waren ook mee. We werden ook op de foto gezet in die tempel, dat hoort bij de Chinese cultuur. Als je eenmaal dat vertrouwen hebt dan krijg je ook direct de hele Chinese gemeenschap. Maar we hebben ook nog wel wat puntjes waar we ook nog aan moeten werken, want zij kopen zelf in China in en wij helpen met de montage en zo, maar zij hebben bijvoorbeeld minder verstand van natuurstenen dan ons, dus daarin moeten we hun nog wel een beetje begeleiden. MC10: Kan je daar wat meer over uitleggen?, G: Ja zij kennen zeg maar de Chinezen, zij hebben het vertrouwen, maar wij kennen het product, dus er is nog wel een bruggetje te slaan. Want Chinezen laten zich ook in grafkelders begraven, het ligt al een beetje vast hoe die grafkelders er uit komen te zien, maar zij hebben er nog allerlei constructies omheen bedacht, zeg maar dat is helemaal niet nodig, of ze willen het zo groot, bijvoorbeeld in Zwolle, dat je het helemaal niet de heuvel opkrijgt. Dus dan moeten wij proberen, via die man die er een beetje tussen zit, om het duidelijk te maken. CM11: Wie is dan die man die er tussen zit? G: Dat is de man van de tempel in Utrecht. CM12: En dat is zeg maar de middle man die de interactie via jullie zeg
--	--

	maar doet naar de Chinese gemeenschap? G: Klopt, maar hij heeft dus ook contact in China, met zijn geboortedorpje, waar de monumenten worden gemaakt. Maar dus pas hebben we een monument geplaatst, echt, wij hebben hem niet beletterd, dat hebben ze in China gedaan, daar zaten gewoon twintig taalfouten in. Dat was echt verschrikkelijk, maar wij moesten hem dan plaatsen, en we zeiden de tekst klopt niet, maar ze zeiden we kunnen hem toch niet lezen dus dat maakt ons niet uit, maar laat ons er de volgende keer overheen kijken dan kunnen we die foutjes eruit halen. CM13: Op welke manier test je de nauwkeurigheid van jouw culturele kennis als je interacteert of hebt geïnteracteed met mensen van een andere cultuur dan die van jezelf? G: Ehm, op welke manier we dat testen? CM14: Ja op welke manier test je de nauwkeurigheid van je culturele kennis, of jouw culturele kennis van een andere cultuur klopt? G: Dat testen we eigenlijk niet. We proberen wel als we tegen puntjes aanlopen, proberen we wel te kijken waar de miscommunicatie is ontstaan, bijvoorbeeld met zo'n Maria beeld met zeg maar van die spleetogen, nu vragen we gewoon om een foto. Als het monument klaar is en we hebben hem helemaal in elkaar gezet is in China, dan zeggen we stuur eerst even een foto, dan kijken we ernaar en als het goed is kan hij verscheept worden en soms zijn er bepaalde details die niet kloppen en kunnen ze het daar nog aanpassen. CM15: En hoe test je dan of iets wel of niet klopt voor die cultuur, hoe test of die Chineze ogen niet geaccepteerd worden? G: Dat overleggen we met de klant, we hebben natuurlijk zelf ook al heel veel kennis en ervaring, bijna altijd weten we het zelf. Hebben we een twijfelgeval dan overleggen we met de klant. Dan zeggen we is dit de bedoeling, want klanten zijn ook mensen, en zoveel mensen zoveel wensen, soms denk je dat is helemaal geen combinatie of is echt niet onze ogen niet
--	--

	mooi of niet kloppend en dan wil de klant het toch echt zo. Als ze het echt zo willen, prima. Maar dan wel, zouden het niet zo maar doen als wij denken dit klopt niet. Maar sommige mensen willen dus echt dingen, ja die wij niet mooi vinden. CM16: Dat test je dus, als ik het goed begrijp, door te overleggen met de klant, is dit wat jullie willen, en op basis daarvan kijk je dus of jouw culturele kennis wel of niet klopt? G: Ja, en dat proberen we dus in het voortraject al te doen. Niet als de steen geplaatst is.
--	---

Cognitive (COG)	COG1 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw bewustzijn over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de prestatie van uw organisatie. G: Eh... COG2: Dus een mogelijk verband tussen enerzijds jouw bewustheid over andere culturen, dat er verschillen bestaan tussen culturen, en anderzijds jouw prestaties als ondernemer. Hebben die twee met elkaar te maken? G: Ja, Barneveld is zeg maar heel Christelijk. Dan ga ik even uit van de Christelijk cultuur, dan hebben we zeg maar voorbeelden van grafmonumenten met Christelijke teksten erop, daardoor verkopen we daar wel beter. Aan de andere kant, dat weet ik zelf maar al te goed, als ik naar Barneveld ga, ik heb nu een rood jurkje aan, dat kan ik daar niet doen, dan stuit je mensen gewoon tegen de borst. We hebben wel geprobeerd dat daar een mannelijke verkoper is. COG3 In hoeverre vind je dat dan de aanpassing, bijvoorbeeld kledingvoorschriften, en een mannelijke verkoper, invloed heeft op de prestaties van je organisatie? G: Dat heeft wel invloed, want stel je voor dat je daar een vrouw neerzet die een bepaalde kledingstijl heeft die niet aansluit bij de Christelijke verwachtingen die ze in Barneveld, Kampen trouwens ook wel, toch wel hebben dan gaat daardoor je omzet omlaag, want mensen kopen gewoon niet bij jou. Ik heb ook gemerkt, ik sluit toch ook veel uitvaartondernemers, die vaak tussenpersoon zijn, sluit ik niet aan. COG4: Kan je dat uitleggen? G: Wij zijn gewoon niet van de goede kerk. Ja, want dan verkoop je gewoon niet, want de handel gaat in eerste instantie, als het even kan naar iemand van hun kerk. COG5: Want jullie zijn? G: Wij zijn wel Christelijke maar niet van een bepaalde kerk. En zeker niet
-----------------	--

van een strenge kerk, zo ziet mijn man er niet uit en zo zie ik er ook niet uit, dus daardoor mis je gewoon klanten, maar we gaan niet zover dat we ook daar ook ergens in een van die grote kerken gaan zitten, want dat doen we gewoon echt niet. Maar je kan wel door voor een man te kiezen die netjes is gekleed, of er netjes uitziet, daardoor hebben mensen niet meteen door dat je niet van hun kerk bent, of dan stoot je in ieder geval niet af dus in dat opzicht houden we er wel rekening mee om zo de prestatie toch te verbeteren.

COG6 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over wet- en regelgeving en economische systemen (bijvoorbeeld: kapitalisme, socialisme) van een cultuur anders dan die van uzelf?

G: In Azië nemen ze het bijvoorbeeld iets minder nauw met kledingvoorschriften in de fabrieken. We zijn er wel geweest, In China was het op zich redelijke goed voor elkaar, maar in India hebben de mensen nog niet eens stalen neuzen, lopen ze gewoon met slippertjes, over wetgeving gesproken dan., dat mag. Elke begraafplaats heeft dus, we maken dus grafstenen, maar elke begraafplaats heeft dus zo zijn eigen voorschriften. Bij de ene begraafplaats mag het monument maar 90 cm breedte hebben, 190 lang, 90 cm hoog, bij een volgende begraafplaats met het 1 bij 2 meter zijn, in het Westen, in Amsterdam heb je een begraafplaats daar mag je 2,60 bij 2,00 m breed en 2,00m hoog. Die wetgeving, over de meeste begraafplaatsen, die weten we wel. En als we het niet weten dan informeren we eerst voordat we met de klant in gesprek gaan.

COG7: Is dat dan ook cultureel bepaald, de grootte en de vormen?

G: Ja, ehm gedeeltelijk. Zoals bij de Rooms-katholieke begraafplaatsen, Room Katholieken houden van veel uitstraling, tierelantijntjes, maar dan zie je ook dat juist op die begraafplaatsen monumenten meters hoog mogen. En bij de Chinezen mag je ook vaak wat hoger, dan mag je tempels, dat is in hun cultuur weer gewenst. En op de moslimbegraafplaatsen, islamitische begraafplaatsen, dan liggen mensen weer met het gezicht naar Mekka, dan

	wordt daar weer rekening meegehouden en dan mag je vaak geen dekplaat. COG 8: Hoe ben je hier achter gekomen, hoe ben je achter de verschillen gekomen? G: Ehm, ja gewoon door praktijkervaring. Ik heb vroeger zelf eerst een jaar geschiedenis gestudeerd en ik vond alles met cultuur hartstikke leuk, dus dat maakt ook wel dat je iets sneller op in gaat dan de gemiddelde steenhouwer. Want de gemiddelde steenhouwer die houdt vooral van natuursteen en eerlijk gezegd vinden Daniel en ik het heel erg leuk om te kijken wat er nog meer mogelijk is en dan kom je automatisch ook in aanraking met andere culturen. COG9: Dus jullie doen dat heel bewust. COG10 Kunt u ingaan op wat uw kennis is over andere talen (bijvoorbeeld: vocabulair, grammatica)? G: We weten in ieder geval wat we niet kunnen, zoals Arabisch, dat kunnen we zelf niet lezen dus wat we aangeleverd krijgen laten we ook extra goed controleren.....Maar dat doen we onder andere door het opschrift van achter naar voren te lezen, in plaats van links naar rechts ook een keer teruglezen en we laten ook iemand die de taal wel kent er ook nog een keer overheen kijken. COG11: Wat is jouw persoonlijke kennis van andere talen? G: Ehm nou ik heb vroeger op school, bijvoorbeeld in het Nederlands, Engels, Duits, Frans, Spaans, Latijn en Grieks gehad. Mijn zusje is met en Iraanse man getrouwd dus dat Islamitische, Arabische, dat kan hij, hoewel we daar niet heel veel gebruik van maken, toch af en toe, en als we een Hebreeuwse tekst hebben dan laten we dat ook altijd controleren. Want heel veel mensen die in Nederland wonen die kunnen het zelf ook niet helemaal perfect meer. COG12: Maar toch verwachten ze wel dat soort teksten?
--	---

	G: Ja en de Imam kijkt er ook nog vaak overheen COG13: En op die manier, dus de kennis over Arabische talen, de Iraanse taal of Chinese, die hebben jullie niet in huis, maar dat controleren jullie wel als jullie de producten afleveren bij de klant? G: Ja we laten de klant ook altijd tekenen voor de tekst. Wij maken het dan wel, we controleren hintern ook meerdere keren, maar we vragen ook altijd aan de klant, is echt wat u wilt en zo komt het ook echt op de steen, het is gewoon computergestuurd. Alleen met bronzen letters is niet computergestuurd, we moeten ook altijd heel goed uitkijken in het Hebreeuws of die kommaatjes wel goed staan. COG14: In hoeverre zijn jullie bewust van die verschillen in talen? G: Ja heel bewust, maar het valt ons wel op, in China kan je prima met Engels uit de voeten. COG15: Wat is uw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Ik denk dat ik daar best wel veel kennis mee heb. COG16: Hoe hebben jullie die kennis vergaard? G: Ik heb dus geschiedenis gestudeerd, maar Daniel en ik gingen ook twee keer per jaar reizen, vaak gingen we 1 of 2 weken naar een land met een totaal andere cultuur. En ik vond het vroeger ook heel leuk, we zijn bijvoorbeeld bij de Himba's geweest in Namibie, ik vond dat echt geweldig, er kwamen destijds bijna geen blanke mensen en dan had je al zeg maar al die kindertjes die al onze haren pakten, onze haren vallen naar beneden, en hun haar blijft rechtop staan, dat vond ik echt altijd heel leuk. We zijn altijd heel geïnteresseerd in andere culturen. COG17: Ok, maar wat is dan jouw kennis over culturele waarden en religieuze overtuigingen van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf?
--	---

	G: Ik denk dat ik daar ook wel wat kennis van heb. Ik laat als we in het buitenland zijn Daniel het woord doen en probeer dan iets meer op de achtergrond te blijven, en me ook zo te kleden dat het niet aanstootgevend is, en als het nodig is als je een tempel bezoekt een hoofddoekje omdoet. Ik probeer me wel aan te passen. COG18 Wat is uw kennis over gewoonten en gebruiken betreffende het huwelijk van mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Daar weet ik ook best wel wat van, zoals in Gambia mag een man met maximaal vier vrouwen trouwen, maar een vrouw mag wel met 1 man trouwen. In Afrika viel me op, maar dat heeft niet perse met werk te maken, als we daarheen gingen, daar ging iedereen vreemd. Dat is wat wij meemaakten. Dat is daar meer normaal dan in Nederland. In China staan man en vrouw min of meer gelijk in het huwelijk, maar dat zag je ook in het zakenleven dat heel veel vrouwen ook wel op de voorgrond zijn. Terwijl in India is vaak de man the Man zeg maar. COG19 Wat is uw kennis over de kunsten en ambachten van andere culturen dan die van uzelf? G: In Afrika doen ze veel met houtsnijwerk, door onze reizen hebben we natuurlijk heel veel kunsten gezien en ook wel kunsten van duizenden jaren oud natuurlijk. COG20: Bijvoorbeeld waar? G: Bijvoorbeeld om even terug te komen op Afrika. De rotstekeningen van de Bosjesmannen, van de bushmen, dus die zag je dan in grotten. Dat is altijd heel mooi. In India natuurlijk tempels die weet ik veel hoe oud zijn, piramiden in Egypte. COG21: Kan je daar iets meer over vertellen? G: Daar hebben we ons wel over verbaasd, we werken dus met steen, hoe het in vredesnaam mogelijk is dat er zulke grote bouwwerken gemaakt zijn,
--	---

	zoveel duizenden jaren geleden. Dat vind ik echt heel knap en het staat er nog steeds. Op de paaseilanden, daar zijn we niet geweest hoor, daar staan ook van die mooie dingen. Waar ik me ook over heb verbaasd in zo'n continent als Afrika, het is zo rijk als je kijkt wat er allemaal in de grond zit en als je het land zelf ziet, het is allemaal ingedeeld met streepjes als je de landkaart ziet, het is door andere mensen zeg maar ingedeeld, niet door de Afrikanen zelf. Het is zo'n rijk land, het had zo'n rijk continent kunnen zijn. Er is gewoon zoveel hongersnood, gewoon omdat andere culturen de baas zeg maar spelen. COG22 Wat is uw kennis over de normen betreffende het uiten van nonverbaal gedrag wanneer u interacteert met mensen van een cultuur anders dan die van uzelf? G: Daar weet ik ik denk ik iets minder vanaf, ik weet wel dat sommige mensen als ze nee schudden ja betekent, dus ik weet wel dat daarin verschillen zitten. COG23: Waar heb je dat meegemaakt? G: Dat weet ik niet meer, maar ik weet wel dat als ze nee schudden gewoon ja bedoelden. COG24: In India toevallig? G: Dat zou weleens kunnen ja. COG25: Kan je misschien iets meer vertellen over nonverbaal gedrag, wanneer je interacteert, normen daarover, dat kan bijvoorbeeld handen schudden zijn of juist niet of gezichtsuitdrukkingen? G: Ja, ik weet dat sommige landen daar moet je je linkerhand niet gebruiken, want dat wordt als onrein gezien. COG26: Welke landen zijn dat? G: ehm, ja waar was dat, dat kan nog weleens in India zijn. In Azië, valt me op, zijn de mensen veel nederiger, ze bedoelen alles echt heel goed het zijn
--	---

	hele lieve mensen. COG27: Wat bedoel je trouwens met nederigheid? G: eh onderdanig, het jou heel erg naar de zin willen maken. Ik weet nog wel toen we een keer in India in een fabriek kwamen, en we dachten van: he hoeven de mensen hier niet te werken, maar dat kwam omdat wij als potentiële kopers zeg maar binnen kwamen, iedereen moest stil staan, iedereen keek naar ons, we kregen van die Hawaii slingers om, en mensen gingen bijna knielen en ik wees iets aan, een vlekje op een steen, kwamen 5 mensen die gingen poetsen, ik vond het wel hartstikke ongemakkelijk. Daar ben je als klant echt de koning. En ik weet bij andere culturen is de klant ook koning, maar dat gaat wel minder ver dan wat wij daar in India, daar voelde je echt wel heel ongemakkelijk daar. COG28: En kan je nog wat meer uitweiden over dat non-verbale gedrag, je zegt net, je gaf al aan nederigheid, zijn er ook ander non-verbale normen die je hebt gezien? G: Ja, in China met eten natuurlijk, met boeren en smakken enzo, ja dat kennen wij niet. En natuurlijk proberen wij ook met stokjes te eten. En zij zien ook wel, oh daar heb je Europeanen, en voor je het weet staan ze alweer met mes en vork aan je tafel of met een lepel. COG29: Heb je dat btw bewust aangepast toen je daar was? G: Ja, we proberen altijd wel mee te doen met de cultuur. Tot op zekere hoogte natuurlijk. COG30: Waarom probeer je dat te doen? G: We vinden het altijd wel interessant, we kunnen ook leren van die mensen, dan kom je ook dichterbij en dat maakt het wel interessant en mooi. COG31: Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw kennis over andere culturen anders dan die van uzelf en anderzijds de
--	--

	prestatie van uw organisatie. G: Ja ik denk dat wij daardoor een heel veelzijdig bedrijf geworden zijn, als wij minder open hadden gestaan voor andere culturen, zoals hier in een Christelijk gebied, dan hadden wij ook overwegend donkere stenen gehad met Christelijke teksten dan zag het assortiment er heel anders uit. We hebben hier stukken met versteend hout staan uit Azie er komen dingen uit Afrika, elke cultuur geeft zo zijn eigen invloed ook mee. COG32: En in hoeverre bestaat er een verband tussen jou kennis over deze culturen en de prestatie van uw organisatie, hoe zijn die twee met elkaar verbonden? G: Die zijn zeker met elkaar verbonden, maar of dat nou alleen door kennis is, het is natuurlijk ook doen, en durven en willen. Als ik kijk, wij kopen bijvoorbeeld rechtstreeks in China in. De tussenhandel haal je ertussen uit, je hebt kostprijs, de natuursteen wordt daardoor lager, wat nog veel fijner is, eerst deden we wel met tussenhandel zaken in bijvoorbeeld China, maar dan wisten we niet waar het monument was. En dan belden we, wanneer denkt u dat het binnenkomt? En dan zeiden ze over twee maand is het er wel, over 2 maand was het er dus niet, en over 3 maand nog niet en over 4 maand nog niet, dus zo kan je klant nog niet goed informeren. We weten nu precies waar de boot vaart, waar het in de haven aankomt dus we kunnen beter, de producten begeleiden. COG33: Hoe zorgt ervoor dat je kennis over bijvoorbeeld de Chinese cultuur, zorgt het er überhaupt voor dat de prestatie van je bedrijf verbeterd? G: Die prestatie kan je natuurlijk van allerlei punten af meten. Als je wat langer zaken doet dan kan je ook onderhandelen over hoeveel procent je vooraf moet betalen en hoeveel na tijd. We hebben nu inmiddels, we werken al wat langer samen, we mogen nu wat later de eerste aanbetaling doen, dat geeft al heel veel ruimte. COG34: Heeft dat te maken over iets wat jij specifiek weet?
--	--

	G: Ja, want als je niet weet dat je daarover kunt onderhandelen dan doe je dat niet en een ander puntje is het Chinees nieuwjaar, dat is volgens mij in januari/februari in ieder geval die periode ligt alle vijf weken plat, dus we moeten zorgen dat vlak voor die tijd een container uitgeleverd wordt en dat de volgende container ingepland wordt, zodra iedereen weer aan het werk gaat, dus we moeten daar echt rekening mee houden, of dat we dan wat in India bestellen of in een andere. COG35: Waarom heeft dat betrekking op jouw prestatie? G: Als iedereen daar vijf weken vakantie heeft, als je het niet weet, voor je het weet verwacht je een container met vijf/zes weken vertraging. COG36: En je gaf net aan dat de onderhandeling, binnen een bepaalde cultuur ook uitmaakt, kan je daar wat meer over uitweiden? G: Ja.... COG37: Je gaf net aan dat je kennis hebt dat in een bepaalde cultuur dat je de ruimte hebt om te onderhandelen, kun je daar iets meer over vertellen, waarom dat zorgt voor een betere prestatie van een organisatie? G: In China weten we bijvoorbeeld dat persoonlijk contact gewoon heel belangrijk is, daarom zijn we ook meegegaan met de Chinese karaoke en dat soort dingen, met dat soort dingetjes krijg je toch ook wel betere prijzen. En het grappige was dat de Nederlandse tussenhandel bij ons op bezoek kwam en zei: nou dit is toch ook wat he, alle prijzen zijn weer omhoog gegaan, terwijl Daniel uit China terugkwam en hij kreeg daarna een lijst met allerlei lagere prijzen van de fabriek, dus de prijzen waren helemaal niet omhoog gegaan, dat zegt de Nederlandse tussenhandel, maar wij kregen dus een lijst, Daniel is daar geweest, daar heb je meer vertrouwen opgebouwd dus dan krijg je ook weer betere prijzen. Wat ons wel opviel, ook in China, mensen zijn toch echt wel betrouwbaar dus je moet echt wel je ogen openhouden, we liepen ook wel in de fabriek en eh, zwart graniet, en we wouden ook gewoon mooi zwart hebben, gewoon uit zichzelf, maar daar smeerden ze alles zwart in om het zwart te laten lijken,
--	--

	zij zeiden dat ze dat niet deden. En toen was ik met een andere ja maar dat is helemaal niks, maar wat is dat dan? Dus ze smeerden wel alles in. Daar hebben wij ook gezegd, dat moet je bij ons niet doen, want hier regent het heel veel en dan is het over twee jaar geen zwarte steen meer maar een grijze steen. Dus ja, daarom is het ook heel goed om daar heen te gaan.
--	--

Motivational (MOT)	MOT1 Kunt u uitleggen of u graag interacteert met mensen van andere culturen dan die van uzelf? Ja ik vind dat hartstikke leuk, heel erg leuk ja. Sowieso om te kijken hoe een andere cultuur is en je kan ook wat leren van anderen en Daniel vindt dat ook helemaal geweldig. MOT2 Kan je daar een voorbeeld van geven? G: Daniel gaat ongeveer 1 keer per maand met een vriend, die is ook steenhouwer, gaat ie allerlei landen bezoeken om mooie stukken natuurstenen uit te zoeken. Maar ook het leven daarom heel erg leuk, om naast het werk de leuke dingetjes te doen, met de mensen daar. MOT3 En wat vind jij leuk? G: Dat is niet zakelijk, maar ik vond de cultuur van vroeger uit altijd heel interessant, de geschiedenis van het land en dan door de eeuwen heen en hoe een volk zich zeg maar ontwikkelt heeft of niet ontwikkelt heeft, dat laatste vond ik nog interessanter. MOT4: Kan je daar nog wat meer over vertellen, over de ontwikkeling van een cultuur? G: Zoals in het Amazone gebied bijvoorbeeld , dan moest je op zo'n bootje, achter uur lang over het water heen en dan zit je met zo'n huis, dat zit op palen. Dan denk je ja, hoe leven die mensen. En wat ook wel heel erg opvalt, dat maakt niet uit als mensen niet zo veel ontwikkelt zijn dan zijn ze juist veel gelukkiger. Geld maakt helemaal niet gelukkig, als je het zo bekijkt, aan de andere kant, in de T....rondom Zuid-Afrika zie je alleen maar bijna kinderen, dat komt dat de ouders, een van de ouders vermoord is. Daar zijn dus weer heel veel kinderen. In eerste instantie toen ik nog wat jonger was, achttien ofzo, toen dacht ik oh daar moeten we wat aan doen, dat kan toch niet. Maar ja je gaat niet in je eentje zo'n heel land veranderen. En daar geloven ze nog, destijds toen ik achttien was, als je aids hebt en ze geloven nog dat als je een maagd verkracht dan ben je van je aids af. Dat ging daar helemaal de ronde. Dat is natuurlijk heel erg.
-------------------------------	--

	MOT2 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt ‘socializen’ met locale mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Ja wel heel zelfverzekerd. Ik ben al met al een jaar in Afrika geweest en wel maanden in Azië en Latijns-Amerika ook. Vooral vanuit persoonlijke interesse. MOT3: was dat vanuit vakantie of bepaald werk? G: Meestal vanuit vakantie. Af en toe gecombineerd met het werk. En met dat socializen gaat veel makkelijker in Latijns-Amerika, daar kan je lekker dansen, Salsa dansen, dat gaat natuurlijk makkelijker dan Azie. Daar gaat alles toch iets formeler. Dat staat toch weer iets verder van ons af. MOT4: Kan je een voorbeeld geven van een dergelijke interactie? G: Ja eentje was wel heel grappig, dat was in China. Toen was ik met 2 andere steenhouwers, 2 mannen en toen gingen we naar de karaoke toe en die mannen dachten dat we eerste uiteten gingen, maar dat was niet zo. Dus toen gingen we meteen naar de karaoke toe. En toen hadden we een winkelwagentje, die werd helemaal volgedaan met allemaal bier en dan had je een kamer van drie bij twee ongeveer en een heel groot scherm, en die Chinezen gingen steeds raarder dansen en dat was echt wel heel grappig. En die twee Nederlandse mannen, 1 die viel flauw bij het ontbijt die was het helemaal niet gewend en die andere man, we hadden een beurs, en halverwege die beurs zei ik je ziet er niet helemaal goed uit, zei die ik moet even naar buiten toe dus dat was een beetje uit de hand gelopen toen zeg maar, ik had even van een afstandje bekeken, van nou: wat is dit joh? Ja want dan verbaas je je wel, want ze lijken dan zo netjes, naar hoe ze zich dan toch wel weer gedragen dan. Met zaken doen zijn ze altijd heel correct trouwens, echt heel netjes. MOT5: Kan je daarover uitweiden, waarom ze zo correct zijn? G: Als ze wat bestellen, dan maken zij een tekening, dan krijgen we het nog beter uitgewerkt terug, met hoeveel graden iets is, zodat je minimale kansen
--	--

	hebt op foutjes zeg maar. Dat is wel mooi. En in India bijvoorbeeld kregen we heel vaak spullen aangeleverd wat net niet klopte. Als iets bijvoorbeeld 1 meter lang zou moeten zijn dan was het bijvoorbeeld 99,5. En als het nog 1,05 is of 1 meter en een paar millimeter dan kan je dat zelf nog bijwerken. Maar als het net een halve centimeter korter is dan, in India vond ik ze persoonlijk wat minder netjes werken. In het begin met importeren, moest je natuurlijk ook uitkijken met containers, dat je er niet teveel troep ingooide, als je dan de container weer open maakt dat het dan wel weer verantwoord was zeg maar. MOT3 Hoe zelfverzekerd bent u dat u kunt omgaan met stress die het gevolg is van de aanpassing aan andere culturen dan die van uzelf? G: Dat is soms wel een probleem ja. Als ze in India gaan staken, omdat ze deniet goed verdienen, dan hebben wij hier wel een probleem. Dat hebben wij wel gehad. Daar hebben we heel veel stress omgehad, echt heel veel stress. Je wilt toch de klant tevreden houden dus dan hebben we alsnog als een gek heel veel dingen zelfgemaakt, dat houdt toch wel in dat je heel veel dingen dubbel hebt en echt slapeloze nachten dus het is niet zonder risico. Maar dat heeft natuurlijk niet alleen met verschil in cultuur te maken, maar ook alles met wat er onderweg kan gebeuren. Kijk ze kunnen ook Rotterdam staken, we hebben ook weleens gehad, in Rotterdam wordt de container ook weleens in beslag genomen. Gaan ze ook controleren, krijg je code rood om te kijken of je niet illegaal spul importeert. Daar heb je ook geen invloed op. Maar het kan wel voor stress zorgen absoluut. MOT4 Kunt u uitleggen of u graag samenleeft (bijvoorbeeld: deel uitmaken van een gemeenschap) met mensen van andere culturen dan die van uzelf? G: Ja, zowel mijn man als ik vinden dat altijd heel erg leuk. MOT5: Kan je daar wat meer over uitweiden? Kan je daar voorbeelden van geven? G: Ik ben zelf een halfjaar in Zuid-Afrika geweest. Dat vond ik echt
--	--

	hartstikke leuk. En ik weet ook, als vrouw zijnde, klinkt best gevaarlijk, maar ben echt nooit in rare situaties terechtgekomen. Je moet gewoon weten wat je doet. Vooral niet met je camera op de borst in je eentje rond gaan lopen zeg maar. Als je je gewoon een beetje inleest en kijkt van nou ja wat is veilig, volgens mij kan je dan op een hele leuke manier van een land en de cultuur ontdekken en juist met de mensen die daar zelf leven. Dan Juist. MOT6: Waarom vind je dat leuk, om samen te leven met die mensen? G: Het is nieuwsgierigheid, net even anders leven als hier. Ik vind het altijd heel leuk om te verbazen over dingen. MOT7: Kan je daar een voorbeeld van geven? G: Ja bijvoorbeeld in Afrika, sommige kinderen, sommige kleine kinderen huilden echt als ze mij zagen, dat is een wit spook, die waren gewoon bang. Die hadden nog nooit een blank iemand gezien. Weet niet of ik dat moet zien als een compliment. Wat ook wel grappig, ik ben dan een blanke vrouw, ik merkte bij Afrikaanse mannen had ik niet zoveel last, in die zin, blank (destijds) is te wit voor hun. Als je zeg maar halfbloed zou zijn dan lig je meer in hun cultuur. Dat vind ik heel leuk dat soort dingetjes. MOT8 Hoe zelfverzekerd bent u dat u zich kunt aanpassen aan het winkelen in andere culturen dan die van uzelf? G: Je bedoelt gewoon in de winkels in de winkelstraat? MOT9: winkelen, maar dat kan ook gewoon inkoop zijn. G: In China, weet ik nog wel, had ik bij de Zara wat dingetjes gekocht en toen moest ik pinnen en daar stond alleen maar abracadabra op, dat pinapparaat, ik dacht he, ik weet helemaal niet hoe duur het is. En er hing ook helemaal geen prijskaartje. Dus ik dacht ik doe het maar, maar daar was ik niet helemaal zelfverzekerd over.
--	---

	MOT10: En waarom niet? G: Ik wist niet, voor hetzelfde geld schrijven ze een heleboel af. Dat was een gokje want ik wist echt niet. Ik heb ook weleens gehad in China toen nam ik een visitekaartje mee van het hotel en ik was naar een salsadans feestje geweest in een ander hotel en toen wou ik weer terug naar het hotel maar die man in de taxi kon dat kaartje niet lezen en ik dacht oh nee heeft ie nog even 5 andere telefoontjes gedaan voordat iemand mij wel begreep. Ik zat gewoon in een heel bekend hotel maar ik kreeg het ze echt niet aan het verstand. MOT11: Hoe bent u met de situatie omgegaan? G: Ik dacht dat komt altijd goed. En dat was ook zo MOT12 Kunt u uitweiden over een mogelijke associatie tussen enerzijds uw aandacht en energie op verschillen tussen andere culturen en anderzijds de prestatie van uw organisatie. G: Ja, als ik kijk naar mijn man die gaat zeg maar vaak in Europa dan stenen inkopen, samen met die vriend van hem, ze hebben eigenlijk als het ware samen een bedrijf, maar daardoor kunnen we samen en heel veel andere steenhouders, ruwe stenen leveren. Als we dat als steenhouwerij zouden doen, dan zouden andere dat niet kopen, maar(45:12) weer wel. Dus zo worden we als bedrijf zijnde toch wel beter van en je hebt toch ook wel risicospreiding, want in de grafmonumentenbranche gaat het gewoon niet goed, want steeds minder mensen laten zich begraven. Crematie neemt toe, dus wij zitten wel in de goede regio waar veel relatief veel begraven wordt, maar als we zo nog een graantje kunnen meepikken van andere steenhouders, die ruwe stenen verkopen, nou mooi toch? MOT13: Kun je dan wat meer uitleggen over die aandacht en energie die je hebt op andere culturen en of dat wel invloed heeft op de prestatie van je organisatie? G: Dat heeft zeker wel invloed, we verkopen daardoor extra veel Islamitische monumenten, omdat wij ook de teksten dus als voorbeeld laten
--	---

	zien en ook op internet zijn we er al enigszins in gespecialiseerd, het contact met meerdere imams, die verwijzen hun klanten ook wel naar ons door. De Chinezen, hebben we het al over gehad, die komen hier dus. En sommige mensen gaan een paar uur reizen om iets uit te zoeken. MOT14 Dus als ik het goed begrijp is dat aandacht en energie die jullie vestigen op bijvoorbeeld de Islamitische cultuur of een andere cultuur, zorgt ervoor dat jullie meer verkopen? G: Ja zeker, want zien is verkopen, en zeg maar heel veel andere steenhouwers hebben geen voorbeeld van monumenten met Islamitische teksten, dus als je Islamitische monumenten intypt dan kom je heel snel bij ons uit. Andere steenhouwers zijn het nu aan het na-apen. Maar ook logisch hoor, we zitten ook bij de algemene Nederlandse bond van natuursteenbedrijven en daar gaven ze ook wel een soort van voorlichting, dan zeiden ze van ja, eigenlijk de hele grafmonumenten handel zal zakken, gaat naar beneden, maar als je wat wil dan moet je met de Islamitische monumenten bezig gaan, want de derde generatie Nederlanders laat zich hier begraven, dat werd vanuit de bond al wel zo geadviseerd. Maar ja toen hadden wij dat al.
--	---

Behavioral (BEH)	BEH1 Kunt u uitleg geven over uw mogelijke aanpassing van uw verbale gedrag (bijvoorbeeld: woordgebruik) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Persoonlijk, probeerde ik, ik deed wel met training verkoop mee, maar toen ik altijd verkoop deed hier aan tafel, probeerde ik me altijd zo bescheiden mogelijk op te stellen dat ik niemand tegen de borstkas stootte, en ja gewoon zo beleefd mogelijk. Ik probeerde altijd heel erg mee te denken, maar ook zeg maar voorbeeldjes laten zien, maar er niet te makkelijk af maken en proberen niet mensen tegen de borst te stoten. BEH2: gebruikten jullie dan ook een ander soort woordgebruik, in je interactie, welke woorden? G: Ja, ik sprak eigenlijk altijd iedereen met u aan, ik zei ook nooit dat het mijn bedrijf was, echt nooit. Mensen vroegen altijd, kan er nog wat van de prijs af, dan zei ik: moment ik zal het even overleggen. Dan liep ik naar boven en dan kwam ik even later weer terug, zeg ik: (48:45) of dat kan. Gewoon een voorbeeldje he. BEH3 Op welke wijze past u uw gebruik van pauzes en stiltes aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Niet perse meer of minder dan van de eigen cultuur, ik probeer af en toe wel tijdens een verkoopgesprek af en toe een keertje weg te lopen, dat ze onderling ook even wat kunnen overleggen, zonder dat je erbij bent en als je weet dat je in een Christelijke samenstelling bent dan ja stilte vragen voor het bidden, voor het eten bijvoorbeeld. BEH4: Dus daar houdt je wel rekening mee? G: Ja, als we weten dat iemand daar behoefte aan heeft BEH5 Op welke wijze past u uw manier van praten aan tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Persoonlijk probeer ik om niet te joviaal te doen, omdat je de cultuur niet kent, om je terughoudend op te stellen. Ingetogen.
-----------------------------	--

	BEH6: Kan je een voorbeeld geven? G: Tegen mensen van mijn eigen cultuur zal ik sneller grappig doen zeg maar, daar zal ik grapjes wel eerst even voor me houden, tot ik de mensen ken. Dat kan echt wel verkeerd vallen. BEH7: Heb je daar ook een voorbeeld van? G: Ja, wel een heel raar voorbeeldje. In Italië een keer wou ik tegen een jongen zeggen, van een vriendin van mij dat ze verliefd op hem was: She wants to make love with you. Dat was een foutje, dat was het allerergste. BEH8 Op welke wijze verandert u uw non-verbale gedrag (bijvoorbeeld: gezichtsuitdrukkingen, handgebaren) tijdens uw interactie met mensen van een andere cultuur dan die van uzelf? G: Bij sommige culturen kijk je andere misschien minder snel in de ogen. Daar hou ik wel rekening mee. In de Aziatische cultuur zou ik daar wel voor uitkijken, ook waar mannen en vrouwen al gescheiden zijn, dan probeer je toch iets aangepaster te gedragen. BEH9: Je gezichtsuitdrukking is dan dat je soms wegstijgt? G: Klopt, dan zou ik vaak even naar beneden kijken, of me ergens even niet mee bemoeien. G: In sommige culturen, zoals in de Arabische cultuur, daar zijn ze gek met kinderen. Ook de mannen zeg maar, zo gek met kinderen. Dat is in Nederland echt een stuk minder. BEH11: Wanneer heb je dat meegemaakt, wanneer heb je dat ervaren? G: Met onze eigen kinderen dat die ook veel meer aandacht krijgen als je bijvoorbeeld in Egypte bent ofzo. Echt wel meer dan hier. BEH12: Wat voor aandacht geven ze dan bijvoorbeeld, een handgebaar, en over de bol strijken?
--	--

	G: Ja dat, en veel meer lachen en vastpakken. BEH10 Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds uw gedrag (bijvoorbeeld: gebruik van handgebaren, woordgebruik) in andere culturen en anderzijds de prestaties van uw organisatie? G: Nee eigenlijk niet, ik kan me niet herinneren dat ik ooit iets heb gedaan waarvan ik dacht he. BEH11: Als je bijvoorbeeld met een inkoop bezig bent, heeft bijvoorbeeld jouw lichaamshouding of woordgebruik uitgemaakt om beter te presteren. G: Ja dat denk ik wel. Maar dan denk ik meer in de zin van, dat ik domme dingen heb gedaan. BEH12: Kan je daarover uitweiden? G: Ik kan me niet heugen dat ik ooit iets heb verpest door een domme opmerking of dat ik iets niet van de cultuur af wist of nee. Met sommige dingen zijn wij wel binnengekomen wat andere niet lukte. BEH13: Kan je daar iets meer over vertellen, wanneer was dat bijvoorbeeld? G: Als ik kijk naar mijn inzicht doen wij zaken met betere bedrijven dan de Nederlandse leveranciers. Wat ook wel heel grappig is, bijvoorbeeld in China. Omdat je daar een grote fabriek hebt en je bent bij een beurs zeg maar, dan heb je misschien wel 25 mensen die allemaal zeggen dat het hun fabriek is, dus dan wordt je door allemaal mensen meegenomen in diezelfde fabriek. Die mensen zeggen allemaal, ja dat is mijn fabriek. BEH14: Die interactie die je hebt gehad met andere culturen, in hoeverre kan je zeggen dat er een associatie bestaat tussen jouw gedrag en de prestaties van jouw onderneming. Maakt die aanpassing voor jouw gedrag uit in het wel of niet verhogen van de prestatie van jouw onderneming? G: Ik denk het wel, want als ik kijk naar. De samenwerking wordt steeds nauwer, je haalt foutjes eruit, of dingen die niet zo heel lekker lopen, kan je
--	--

	beter laten lopen. BEH15: Wat zijn dan dingen die niet lekker lopen? G: Nou als je bepaalde materialen hebt, ja sommige leveranciers zijn in eerste instantie heel makkelijk, wat een beetje gevlamd is dan denken ze ah dat past dan wel bij elkaar. Vinden ze vast wel goed. En dan zeggen we nee, dit dan allebei wel Paradiso maar een totaal andere vlam. De kleurnuances zijn heel anders, dat kan je niet bij elkaar doen. BEH16: In hoeverre heeft jouw gedrag dan uitgemaakt voor het beter presteren? G: Door dat als voorbeeldje weer terug te koppelen en te zeggen van nou ja, het ligt nou in Nederland, we houden het wel, voor de volgende keer doen we het echt niet op deze manier, we vinden het niet mooi genoeg voor de klant, we willen het wel perfect hebben. En met dat zwarte graniet bijvoorbeeld, dat ze dat niet allemaal gaan zwart in oliën zodat het zwart lijkt, terwijl het niet zwart is.
--	---

Innovative behavior (IB)	IB1 Kunt u voorbeelden geven van nieuwe (innovatieve) ideeën die u hebt bedacht voor moeilijke problemen? G: Jawel, we vonden het bijvoorbeeld niet zo mooi dat de betonplaten zwart waren, toen was er iemand van de betonfabriek, toen zeiden we kan je er niet een beetje zwarte oker doorheen doen, ja dat kan. Dus nu hebben we heel veel zwarte betonplaten, dat is wat harmonieuzer met de omgeving, als je(57:02). IB2: Wat is het probleem precies? G: Heel veel mensen die, er is een grafmonument, dat is een natuursteen, dat wordt dan op een betonbediening geplaatst van 5 cm dik en beton is bijna bij het wit af, wit grijsachtig en als je dat weer bovenop grond zet dan is dat gewoon heel lelijk, maar je moet het eerst iets hoger neerzetten, het zak nog na. IB3: dus dat was het probleem en toen heb jij bedacht om beton te gebruiken als materiaal, om het daar op te lossen? G: Ja, maar je kan natuurlijk mensen van te voren al inlichten, want het eerste stukje beton zien, maar dat dat juist goed is en daarna een beetje wegzakt. Wij gingen altijd heel ver met het meedenken met mensen. Een eigen handtekening, of als er een kind overleden is, dat een bepaald lievelingsliedje, wat niet met de hand is uitgeschreven, gaan we zelf alle lettertjes achter elkaar knutselen. En andere dingetjes, als je zo'n zwerfkeitsje hebt, daar kan je normaal gesproken geen letters op zandstralen, tenminste de gemiddelde steenhouwer zou zeggen dat dat niet kan. Of een rond glas van een lantaarn. Wij hebben dan een machientje dat was daar niet helemaal voor bedoeld maar we kunnen nu wel en kleine letters en ook rond zeg maar, wat maken. Dat is wel heel erg leuk. En ohja de inlegstrook, op zwart graniet komt een gravure, een portret zeg maar uit, toen hebben wij bedacht dat je dat in steen ook wel kan inleggen dat wordt nou ook verkocht. Er zijn ook wat modellen die wij zelf getekend hebben, ontworpen hebben, die zie je nou door heel Nederland. We zijn bij de grafmerken wel een beetje de voorlopers.
---------------------------------	---

	IB4 Kunt u voorbeelden geven van ondersteuning die u hebt gemobiliseerd voor innovatieve ideeën, hetzij innovatieve ideeën van uzelf of innovatieve ideeën van anderen. G: De combinatie denk ik glas met natuursteen. Glas heeft een andere uitzettings.....(59:17) dan natuursteen dus om dat te combineren is best wel lastig. We hebben natuurlijk ook een eigen glasatelier, daarin zijn we ook wel innovatief mee bezig en eerst had je van die lelijke glasklemmen, gewoon rechttoe rechtaan, dat wordt dan heel praktisch op de glasplaat ingezet, dus kunnen we daar niet een leuk hartje in maken of een wolkje, dat wordt vaak voor kinderen gebruikt, dat staat al wat leuker dan dat uber praktische uniformpje zeg maar waar het ingeklemd wordt. IB5: Voor dit innovatieve idee om de steen anders vorm te geven, hoe heb je ondersteuning hiervoor gemobiliseerd? G: We zijn in dit geval ook in contact gekomen met een (01:00:05)...bedrijf. Maar de meeste kosten hebben we wel zelf gedragen. We hebben 1 keer met een bedrijf, die hebben wij in handen genomen zeg maar, die zou dan kijken wat ze voor ons kon betekenen op subsidie gebied maar nee dat is echt niet wat geworden. IB3 Op welke wijze transformeert u innovatieve ideeën in nuttige toepassingen? Kunt u hier voorbeelden van geven? G: We zou nou, dat is wel een hele andere inslag, met een automatiseringsprogramma bezig speciaal voor grafwerk en er zijn een heleboel steenhouwers die dat dan ook graag willen. We zijn best wel ver met de ontwikkeling daarvan, alleen dat was dan wel een veel groter project dan we van te voren hadden bedacht. Dat is helemaal niet ons vakgebied. We hebben al zoveel mooie harten gemaakt van natuursteen, maar als we e ze allemaal aan de mensen laten zien, ze zijn niet netjes bij elkaar. Natuurlijk kunnen we zelf wel wat bij elkaar sorteren. Maar we willen wel proberen om alles praktisch op elkaar ingericht, we waren maar aan het overtypen en elke begraafplaats heeft weer zijn eigen regeltjes dus dat
--	---

	allemaal in het pakket komt. Dat was meer gewoon een beetje een verzamelbak wordt, waarbij je ook met een druk op de knop alles handig uit kan halen en kan opzetten. IB4: kan je daar iets meer over vertellen, want het is een software programma dus als ik het goed begrijp is het een programma dat je helpt bij het verkopen, en hoe helpt het je bij de verkoop? G: In meerdere opzichten, elke begraafplaats heeft zijn eigen regeltjes dus als mensen van een bepaalde begraafplaats komen kunnen we al laten zien Van dit mag op uw begraafplaats, want heel veel mensen weten dat helemaal niet en je hebt ook per begraafplaats, in Zwolle is dat wel heel extreem, dan verschilt dat per rij of je wel of niet mag. Dus dan moet je goed van te voren weten, anders wordt je weer teruggestuurd met de steen. Maar als mensen een hart willen. Ik heb wel een heel goed voorbeeld, zoals op Urk bijvoorbeeld mag je maar 90 cm breed en dat was een hart en dan stond daarnaast een hele mooie zool, dat liep heel mooi mee. En we hadden hier een voorbeeld in de showtuin staan, was 1,40 hoog, maar op Urk mag hij maar 90 cm, en gingen we de steen plaatsen, oh was echt zo erg. Die man zei: wat is dat nou voor klein kut steentje. Dan sta je daar met de steen, omdat ie maar 90 was, hij mag maar 90 en 90 hoog, en je hebt zo'n mooie slingerende zool ernaast, was dus niet geschikt voor zo 'n klein graf. IB5: Toen merkte je dus dat de zuil niet overeenkomt met de normen van? G: We hebben het aangepast op wat daar mag, alleen omdat ze het hier op 1,40 hadden gezien, dat zag er hartstikke mooi uit, maar het hartje moet dan veel kleiner zijn dan de zool, dus je houdt maar een heel klein hartje over. Maar als je dan van te voren wat voorbeelden laat zien, van hier kijk dit is op deze begraafplaats dan ziet het er zo uit en op deze begraafplaats ziet het er zo uit dan kan je dat al voor zijn. Het is niet zo heel vaak gebeurd hoor. We proberen ook wel regelmatig dat we verkoopoverleg hebben en dan nemen we ook echt wel dit soort dingetjes mee. Dat we van elkaars fouten kunnen leren.
--	---

	IB6: Kunt u ingaan op een mogelijke associatie tussen enerzijds innovatief gedrag en anderzijds culturele intelligentie? G: Ik denk dat het elkaar heel erg versterkt. Als je dingen verbind dan kom je weer tot nieuwe ontwerpen. Die ook weer andere mensen aanspreken Kun je daar een concreet voorbeeld van geven? G: Ehm, ff denken, dat is lastig. I Misschien kun je meer uitweiden over, wat we dus net zagen, was innovatief gedrag, nieuwe dingen bedenken en als nuttige toepassing ergens voor gebruiken. Of een probleem die je hebt oplossen met een innovatief idee. Bijvoorbeeld dat ict systeem wat jullie aan ontwikkelen zijn en of nieuwe vormen die jullie aan het maken zijn, is dat geassocieerd met culturele intelligentie? G: Ik heb daar nog wel een goed voorbeeldje van. We hebben dus drie winkeltjes en in steenhoudersland gaat het niet heel goed, maar wij hebben dus altijd heel erg geïnvesteerd in nieuwe culturen, nieuwe dingen, bijvoorbeeld voor kinderm Monumentjes hele mooie dingetjes gemaakt. Daar hebben we mooie foto's van en onze website wordt dus heel goed gevonden. Daniel spreekt heel veel andere steenhouders en heel veel steenhouders zitten met de handen in het haar, want bouwwerken nam een paar terug heel erg af. Crematie cijfers werden heel hoog, dus we verkochten bijna geen grafstenen meer en hier kwamen echt mensen die wel anderhalf uur moesten reizen, Amsterdam, Rotterdam. Er werd heel veel op onze site gekeken, dus de voorbeeldjes van de Islamitische monumenten werden bekeken, maar heel veel mensen, sommige mensen kwamen maar lang niet allemaal. Dus nu hebben we daar wat steenhouders gevonden die geven ons een x bedrag per maand en dan zetten ze hun naam op de website. Dat is wel heel erg leuk, want dan krijgen zij het veel drukker en dat is echt meetbaar want mensen plannen afspraken in op onze site voor hun winkel.
--	---

	I Ok, dus jullie innovatieve idee was dus dat je contact op zoekt met andere steenhouwers en omdat zij minder kennis hebben? G: Heel veel steenhouwers hebben nooit geen waarde gehecht aan foto's van monumenten, die bleven altijd bij het standaard en wij hebben juist altijd, we hebben Chinese, we hebben moslims, wat kindermonumenten, wat glasmonumenten. Met raadsel en combinatie zijn wij bezig geweest en hebben we ook allemaal netjes op een website verzameld, maar dat haalt geen andere steenhouwer meer in. Tenminste dat is bijna onmogelijk. In plaats daarvan haken ze nu in op onze geschiedenis van monumenten I ok, dus omdat jullie altijd oog hebben gehad voor andere culturen heeft dat er voor gezorgd dat je kon innoveren en nieuwe producten kon aanbieden voor nieuwe markten bijvoorbeeld de Islamitische gemeenschap en de Chinese gemeenschap? G: En omdat we dat ook nog goed gedocumenteerd hebben en op de website goed vindbaar hebben gemaakt, zoals het bedrijf in Amstelveen, stond echt op het punt om failliet te gaan en dankzij ons verkochten ze in 1 jaar tijd voor 250.000 euro aan grafmonumenten. In dat ene jaar, we hadden nog niet eens alles er uit gehaald wat er in zat. Het jaar daarna ging nog beter. We zijn nu met het derde jaar bezig. En we hebben nu een stuk of 5 franchises. We noemen het franchise, het is niet echt zo. I Is het echt eigendom? G: het is hun eigendom, het enige wat ze doen. Zoals die van Rotterdam bijvoorbeeld maken we foto's op de begraafplaats en in de dorpjes rondom Rotterdam, het moet wel heel eigen voelen. Als mensen dan iets zoeken dan komen ze op hun eigen plaats en dan komen ze op onze website en dan linken wij door naar dat winkeltje in Rotterdam.
--	---

Business growth (BG)	BG1A Kunt u ingaan op de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? G: Dat is volgens mij nog nagenoeg stabiel gebleven. BG1B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in het aantal werknemers in de afgelopen 12 maanden? G:ehm, ik denk dat wij op het moment wel ja, we zijn al jarenlang ongeveer zoals we nu zijn. En we kunnen altijd wel spelen in die zin dat als wij het zeg maar drukker krijgen met de verkoop kunnen wij nog praktischer inkopen, want in China of als het iets rustiger is maken we ook oud materiaal op. We kunnen hier zelf ook alles. We hebben een steenhouwerij, dus ja dan kunnen we de jongens hier ook iets meer laten maken in de werkplaats. BG1BDus als de verkoop toeneemt, kan je jouw eigen productie een keer omhoog schroeven? G: Ja BG2A Kunt u ingaan op de verandering in de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? G: Ehm, Ja! Dat ziet er goed uit! Ja, gelukkig wel. BG2B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering van de winst van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? G: Eh ja bij ons is de kostprijs 25%, dus van het materiaal zeg maar. En dat cijfer is nog weer iets omlaag gegaan. Dat is heel positief, gewoon nog strakker ingekocht en minder foutjes. BG2B: Precies waardoor je marge dus is gestegen? G: Ja, maar in dit bedrijf wat wel, ja, grafmonumenten lijkt misschien niet zo moeilijk, maar dat is wel heel omslachtig. Mensen vragen veel, ze willen veel wijzigingen, dus is ons bedrijf is het qua loonkosten wel enorm. Dat is meer dan de helft van de omzet. Dat is absurd hoog eigenlijk. Terwijl mensen denken van natuursteen is zo duur, maar daar zit het hem niet in.
---------------------------------	--

	Het zit hem echt in de begeleiding. BG3A Kunt u ingaan op de verandering in de omzet van uw organisatie in de afgelopen 12 maanden? G: Ja, de omzet is een klein beetje toegenomen, niet zo heel veel. Dat hebben we met name te danken dat we wel geanticipeerd hebben in ... van de markt. In die zin dat we nu dus ook meer inkomsten hebben uit de ruwe stenen, van accessoires. BG3B Kunt u uitleg geven over deze verandering of het ontbreken van de verandering in de omzet in de afgelopen 12 maanden? G: BG4 Kunt u uw mening geven of de groei van uw organisatie geassocieerd is met culturele intelligentie? G: Ja dat denk ik wel. Ja zeker. In wat voor opzicht? G: Jij vroeg net hoe de franchise is opgebouwd. We krijgen nu denk ik 60 of 70.000 euro inkomst, alleen al uit die website. Dus dat hebben wij te danken aan dat wij de islamitische monumenten hadden. En dat we speciaal voor de kindersteentjes, voor de Chinezen. Dus dat hebben we mede daar aan te danken. BG4B: Hoe kwam dat? Kan je dat meer concreet maken? G: Dat is niet een van te voren opgezet plan. Dat is meer zo ontstaan, beetje samenloop van. Dit is een boekje met voorbeelden van allerlei islamitische... G: Dat is zonder dekplaten. Dus dat is dat het open is. Edsle van Erden, die is ook he. Heeft ook een moslimachtergrond en die heeft geholpen om dit allemaal te bewerken. Dit zijn van die moskeeachtige dingen. Dus hij weet ook wat zijn cultuur mooi vindt. Dit is met Swarovski-kristalletjes, dat is
--	---

	meer voor de woonwagenkampen, katholieken.
Subjective business performance (SBP)	SBP1A Kunt u een oordeel geven over uw tevredenheid over het persoonlijke inkomen dat u krijgt van uw organisatie? G: Ja dan denk ik wel, dan had ik beter wat anders had kunnen doen. SBP1B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? G: Ja, ehm ik vind het niet altijd even makkelijk als ondernemer. SBP1B Kan je daar meer over uitweiden? G: Ja, de branche ligt zeg maar die heeft het heel lastig. Dus sommige concurrenten gaan onder de prijs door, of die hebben helemaal geen verstand van prijzen. Door de CAO gaan bepaalde loonkosten weer omhoog. Ik zei net al de loonkosten hier al een groot gedeelte zijn. Als ik kijk van wat we zelf dan per uur overhouden en heel veel risico's we lopen, denk ik van hmm.. Maar ik denk dat de toekomst wel goed eruit ziet hoor. Omdat wij een verbreding hebben gedaan.

	SPB1B1 Verbreiding in wat voor zin? G: Zoals met de franchise, zeg maar meer handel. Zo doen we niet alleen maar grafmonumenten, franchise dus, handel in stenen, handel in accessoires, handel in glassteentjes, met het automatiseringspakket bezig. Dus ik zie het wel goedkomen hoor, dat wel. Maar soms denk ik wel phoe! Je heb altijd maar allerlei risico's of verantwoording. En hier is ook nog een emotioneel product, dus als er wat fout gaat dan, dan gaat het ook echt fout. Dan zijn de mensen heel verdrietig, nou dan vinden we dat allebei heel erg. SBP2A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid over de winst van uw organisatie? G: Dat vond ik van de afgelopen paar jaar wel goed. Paar jaren daarvoor hebben we het wel even lastig gehad. Maar ik moet wel zeggen, soms vind ik het ook wel heel raar want als je in december keihard vriest, kunnen wij geen monumenten plaatsen. En dat verknalt eigenlijk de jaaromzet van het hele jaar. Terwijl je aan de andere kant denkt soms kan het in Januari weer wel. Als het jaar weer net iets anders valt, dan was het weer goed. SBP2B Kunt u uitleg geven over uw tevredenheid? SBP3A Kunt u uw oordeel geven over uw tevredenheid met de omzet van uw organisatie? G: Wel tevreden ja. Als ik kijk in deze tijd dat we zo'n omzet kunnen realiseren, ja vind ik echt wel mooi. SBP3B
--	--

References

- Amiri, A. N., Moghimi, S. M., & Kazemi, M. (2010). Studying the relationship between cultural intelligence and employees' performance. *European Journal of Scientific Research*, 42(3), 432-427.
- Ang, S., & Van Dyne, L. (2015). *Handbook of cultural intelligence*. New York, United States of America: Routledge.
- Ang, S., Van Dyne, L., & Koh, C. (2006). Personality correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Group & Organization Management*, 31(1), 100-123.
- Ang, S., Van Dyne, L., Ng, K. Y., Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2007). Cultural intelligence: Its measurement and effects on cultural judgment and decision making, cultural adaptation and task performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Baum, J. R., Bird, B. J., & Singh, S. (2011). The practical intelligence of entrepreneurs: Antecedents and a link with new venture growth. *Personnel Psychology*, 64(2), 397-425.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. (1998). What makes an entrepreneur? *Journal of Labor Economics*, 16(1), 26-60.
- Boeije, H. R. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen*. Amsterdam, The Netherlands: Boom Lemma Uitgevers.
- Boeije, H. R. (2010). *Analysis in qualitative research*. London, United Kingdom: Sage.
- Brewer, T. B. (1967). The entrepreneur and his firm: The relationship between type of man and type of company. *Business History Review*, 42(2), 244-246.
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural intelligence understanding behaviors that serve people's goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40-55.
- Bücker, J., Furrer, O., & Lin, Y. (2015). Measuring cultural intelligence (CQ): A new test of the CQ scale. *International Journal of Cross Cultural Management*, 15(3), 259-284.
- Caliendo, M., & Kritikos, A. S. (2008). Is entrepreneurial success predictable? An ex-ante analysis of the character-based approach. *Kyklos*, 61(2), 189-214.
- Cantner, U., Goethner, M., & Silbereisen, R. K. (2017). Schumpeter's entrepreneur: A rare case. *Journal of Evolutionary Economics*, 27(1), 187-214.

- Carton, R. B., Hofer, C. W., & Meeks, M. D. (1998). *The entrepreneur and entrepreneurship: Operational definitions of their role in society*. Paper presented at Annual International Council for Small Business, Singapore, Singapore. Retrieved from http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/32161444/32.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1498921444&Signature=aqzreewjoREIl1CQdFlmLhjUaok%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DTHE_ENTREPRENEUR_AND_ENTREPRENEURSHIP_OP.pdf.
- Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Totowa, United States of America: Rowman & Littlefield.
- Chell, E. (2000). Towards researching the "opportunistic entrepreneur": A social constructionist approach and research agenda. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(1), 63-80.
- Coviello, N. E., & Munro, H. J. (1995). Growing the entrepreneurial firm: Networking for international market development. *European Journal of Marketing*, 29(7), 49-61.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
- Crowne, K. A. (2009). The relationships among social intelligence, emotional intelligence and cultural intelligence. *Organization Management Journal*, 6(3), 148-163.
- Dess, G. G., Lumpkin, G. T., & Covin, J. G. (1997). Entrepreneurial strategy making and firm performance: Tests of contingency and configurational models. *Strategic Management Journal*, 18(9), 677-695.
- Earley, P. (2002). Redefining interactions across cultures and organizations: Moving forward with cultural intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24(1), 271-299.
- Earley, P. C., & Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford, United States of America: Stanford University Press.
- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, 82(10), 139-146.
- Elenkov, D. S., & Manev, I. M. (2009). Senior expatriate leadership's effects on innovation and the role of cultural intelligence. *Journal of World Business*, 44(4), 357-369.
- Emans, B. (1990). *Interviewen, theorie, techniek en training*. Groningen, The Netherlands: Wolters Noordhoff.

- Filion, L. J. (2011). *Defining the entrepreneur*. Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishin Limited.
- Fodor, O. C., & Pinte, S. (2017). The “Emotional Side” of entrepreneurship: A meta-analysis of the relation between positive and negative affect and entrepreneurial performance. *Frontiers in Psychology*, 13(1), 310-326.
- De la Garza Carranza, M. T., & Egri, C. P. (2010). Managerial cultural intelligence and small business in Canada. *Management Revue*, 21(3), 353-371.
- Golafshani, N. (2003). Understanding reliability and validity in qualitative research. *The Qualitative Report*, 8(4), 597-606.
- Goleman, D. (2006). *Social intelligence: The new science of human relationships*. New York, United States of America: Bantam Books.
- Gorgievski-Duijvesteijn, M., Moriano, J., & Bakker, A. (2014). Relating work engagement and workaholism to entrepreneurial performance. *Journal of Managerial Psychology*, 29(2), 106-121.
- Gorgievski, M. J., Ascalon, M. E., & Stephan, U. (2011). Small business owners' success criteria, a values approach to personal differences. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 207-232.
- Hambleton, R. K. (1993). Translating achievement tests for use in cross-national studies. *European Journal of Psychological Assessment*, 9(1), 57-68.
- Hartmann, H. (1959). Managers and entrepreneurs: A useful distinction? *Administrative Science Quarterly*, 3(4), 429-451.
- Howorth, C., Tempest, S., & Coupland, C. (2005). Rethinking entrepreneurship methodology and definitions of the entrepreneur. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(1), 24-40.
- Hult, G. T. M., Ketchen Jr, D., Griffith, D. A., Finnegan, C. A., Gonzalez-Padron, T., Harmancioglu, N., & Cavusgil, S. T. (2008). Data equivalence in cross-cultural international business research: Assessment and guidelines. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 1027-1044.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Kumar, M. (2007). Explaining entrepreneurial success: A conceptual model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1), 57-77.

- Kunkel, S., & Hofer, C. W. (1990). *Why study the determinants of new venture performance: A literature review and rationale*. Paper presented at Academy of Management Proceedings, Briarcliff Manor, United States of America. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0883902697000049>.
- Lazear, E. (2005). Entrepreneurship. *Journal of Labor Economics*, 23(4), 649-680.
- Lee, L. Y., & Sukoco, B. M. (2010). The effects of cultural intelligence on expatriate performance: The moderating effects of international experience. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 963-981.
- Mason, J. (2002). *Qualitative researching*. London, Engeland: Sage.
- Masurel, E., Nijkamp, P., Tastan, M., & Vindigni, G. (2002). Motivations and performance conditions for ethnic entrepreneurship. *Growth and Change*, 33(2), 238-260.
- McKenzie, B., Ugbah, S., & Smothers, N. (2007). "Who is an entrepreneur?" Is it still the wrong question? *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1), 23-43.
- McMullen, J. S., & Shepherd, D. A. (2006). Entrepreneurial action and the role of uncertainty in the theory of the entrepreneur. *Academy of Management Review*, 31(1), 132-152.
- Miroshinik, V. (2002). Culture and international management: A review. *Journal of Management Development*, 21(7), 521-544.
- Moon, T. (2010). Emotional intelligence correlates of the four-factor model of cultural intelligence. *Journal of Managerial Psychology*, 25(8), 876-898.
- Muzychenko, O. (2008). Cross-cultural entrepreneurial competence in identifying international business opportunities. *European Management Journal*, 26(6), 366-377.
- Peris Bonet, F., Armengot, C., & Ángel Galindo Martín, M. (2011). Entrepreneurial success and human resources. *International Journal of Manpower*, 32(1), 68-80.
- Porter, M. E., Goold, M., & Luchs, K. (1996). *From competitive advantage to corporate strategy. Managing the multibusiness company: Strategic issues for diversified groups*. New York, United States of America: Routledge.
- Rhee, K. S., & White, R. J. (2007). The emotional intelligence of entrepreneurs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 20(4), 409-425.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond General Intelligence (IQ) and Emotional Intelligence (EQ): The role of Cultural Intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.

- Roundy, P. T., Harrison, D. A., Khavul, S., Pérez-Nordtvedt, L., & McGee, J. E. (2017). Entrepreneurial alertness as a pathway to strategic decisions and organizational performance. *Strategic Organization*, 9(3), 1-35.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Spanjer, A., & Witteloostuijn, A. (2017). The entrepreneur's experiential diversity and entrepreneurial performance. *Small Business Economics*, 49(1), 141-161.
- Sternberg, R., & Wagner, R. K. (1986). Practical intelligence: Nature and origins of competence in the everyday world. *Adult Education Quarterly*, 40(1), 52-54.
- Stoica, M., & Schindehutte, M. (1999). Understanding adaptation in small firms: Links to culture and performance. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 4(1), 1-18.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational cultural intelligence, realistic job preview, realistic living conditions preview, and cross-cultural adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173.
- Thomas, D. C. (2008). Cultural intelligence: Domain and assessment. *International Journal of Cross Cultural Management*, 8(2), 123-143.
- Tseng, C. C. (2013). Connecting self-directed learning with entrepreneurial learning to entrepreneurial performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 19(4), 425-446.
- Uzunidis, D., Boutillier, S., & Laperche, B. (2014). The entrepreneur's 'resource potential' and the organic square of entrepreneurship: Definition and application to the French case. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 3(1), 1-17.
- Vennix, J. A. M. (2010). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek*. Amsterdam, The Netherlands: Pearson Custom Publishing.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.