

Culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en Japan

Leen DAEMS

promotor :
Prof. dr. Willy CLIJSTERS

co-promotor :
De heer Wouter FAES

Voorwoord

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp "culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en Japan" sluit goed aan bij de major Internationaal Zakendoen. Doorheen de jaren is mijn interesse voor andere culturen gegroeid. Gezien het economisch belang van Japan, ook voor Vlaanderen, leek het me heel interessant om de culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en Japan te vergelijken.

Met dit voorwoord wens ik iedereen te bedanken die heeft bijgedragen aan deze eindverhandeling. Zonder de hulp van een aantal mensen zou ze niet tot stand gekomen zijn.

In het bijzonder zou ik graag een woord van dank willen richten tot mijn promotor Prof. dr. W. Clijsters voor het herhaaldelijk nalezen van mijn tekst en voor zijn advies en steun. Ook mijn co-promotor dhr. W. Faes wil ik bedanken voor zijn raadgevingen en richtlijnen.

Verder ben ik alle bevoorrechte getuigen ten zeerste erkentelijk voor de tijd die ze voor mij hebben vrijgemaakt. Zonder hen zou deze eindverhandeling onmogelijk tot stand zijn gekomen.

Tot slot gaat mijn dank uit naar mijn ouders. Dankzij hun steun en de kansen die ze me de voorbije vier jaar gegeven hebben, heb ik deze universitaire studies kunnen doen. Als laatste zou ik al mijn vrienden en vriendinnen willen bedanken voor hun vriendschap en aanmoedigingen die ik van hen de voorbije vier jaar gekregen heb.

Leen Daems

Samenvatting

In deze eindverhandeling is het de bedoeling om na te gaan in hoeverre er culturele verschillen bestaan tussen Vlaanderen en Japan en in hoeverre deze verschillen het zakendoen tussen Vlaanderen en Japan beïnvloeden. Deze eindverhandeling tracht weer te geven hoe culturele verschillen overbrugd kunnen worden. Ze probeert een inzicht in de Japanse cultuur te geven. We proberen vooral een soort handleiding en tips te geven voor de Vlaamse onderhandelaar die gaat zakendoen met Japan.

Aangezien we niet de oppervlakkige Japanse cultuurkenmerken willen weergeven, maar een diep inzicht willen verschaffen in deze cultuur, werd er eerst een literatuurstudie uitgevoerd. Vervolgens werd er een eigen onderzoek opgesteld. Er werden acht diepte-interviews uitgevoerd met personen die kennis hadden van beide zakenculturen.

In het eerste deel van de literatuurstudie werd gebruik gemaakt van verschillende auteurs om zo een duidelijk beeld te geven van wat cultuur juist inhoudt. De voornaamste auteurs; Hofstede, Trompenaars, Pinto, Hall, en Gesteland werden toegelicht. Een aantal van deze cultuurtheorieën zijn op elkaar gebaseerd. Het model van Hofstede werd als kader gebruikt om de bevindingen uit de literatuur en de interviews in te plaatsen. Hofstede definieert cultuur als de collectieve mentale programmering van leden die tot eenzelfde groep behoren. Hij onderscheidt verschillende culturen op basis van vijf dimensies. Als zakencultuur beschouwen we de collectieve mentale programmering die de leden van een samenleving onderscheidt van andere bij het zakendoen.

Na een overzicht gegeven te hebben van de verschillende cultuurtheorieën, werd het begrip commercieel onderhandelen toegelicht. Er werd gekozen om de definitie van Faes te gebruiken omdat hij duidelijk het onderscheid met samenwerken en vechtgedrag uitlegt. De meeste auteurs die cultuur beschrijven, maken ook de link tussen cultuur en onderhandelen. Hun visie over cultuur in onderhandelings situaties werd ook toegelicht. Pinto heeft de drie-stappenmethode ontwikkeld om culturele verschillen bij het onderhandelen te overbruggen. Dit model werd voorgesteld.

Vervolgens werd er een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de Japanse en Vlaamse zakencultuur. Op deze bevindingen werd telkens het model van Hofstede toegepast. Na het literatuuronderzoek werd aan de hand van interviews getracht om te zien of de bevindingen in de literatuur overeenkomen met de realiteit. In de interviews werd vooral geprobeerd om kenmerken van de Japanse zakencultuur te achterhalen. Ook werd getracht meer te vernemen van de Vlaamse zakencultuur om zo beide culturen te kunnen vergelijken. Ook op de resultaten van de interviews werd het model van Hofstede toegepast. De bevindingen van de interviews komen in het algemeen overeen met wat geschreven is in de literatuur.

In tegenstelling met wat de theorie van Hofstede voorspeld zou hebben, heeft hiërarchie een sterkere invloed op de zakencultuur van Japan dan op die van Vlaanderen. Hiërarchie is bij elke relatie aanwezig. Dit is zowel uit de literatuur als uit de interviews gebleken.

In Japan is het collectivisme sterk aanwezig in de zakencultuur. Vlaanderen is individualistisch. Dit blijkt uit de theorie van Hofstede en wordt bevestigd door andere literatuur en de interviews. In Japan wordt heel veel belang gehecht aan het bewaren van harmonie binnen de groep. In Vlaanderen is dit niet aanwezig. In Japan resulteert het bewaren van harmonie in een indirect taalgebruik en een grote behoefte om relaties te onderhouden. Privé en zakenrelaties zijn sterk verweven. In Vlaanderen gebruikt men directe taal. Het collectivisme heeft ook een invloed op het nemen van beslissingen. In Japan gebeurt dit nog steeds volgens Ringi en Nemawashi. Uit de interviews is gebleken dat dit tegenwoordig wel is ingekort en iets sneller verloopt. In Vlaanderen worden er sneller beslissingen genomen omdat personen individueel beslissingsbevoegdheid krijgen. Het collectivisme heeft ook een invloed op het kiezen van een zakenpartner. Toch is uit de interviews gebleken dat de invloed van keiretsu sterk verminderd is in vergelijking met vroeger. Al deze kenmerken van de Japanse zakencultuur zijn uitingen van het collectivisme. Men zou dus verwachten dat Japan heel hoog scoort op collectivisme, toch scoort Japan in het model van Hofstede slechts matig op deze dimensie.

In Vlaanderen is een vrouw in het zakenleven niet abnormaal. Maar vrouwen worden in de Japanse zakencultuur nog steeds niet evenwaardig gezien aan mannen. Dit blijkt ook uit de interviews en uit de literatuur. Uit deze laatste is gebleken dat Japanners

veel belang hechten aan titels. Ook de interviews bevestigen dit. Japanners maken niet zoveel gebruik van aanvullende strategieën en hanig gedrag. In de literatuur werden tegenstrijdige beweringen gevonden wat het onderhandelen over prijzen betreft. Soms werd gezegd dat als de relatie goed zit, helemaal niet over prijzen onderhandeld wordt en soms werd gezegd dat er wel over prijzen onderhandeld wordt.

Wel is uit de interviews gebleken dat de Japanse zakencultuur aan het veranderen is en meer kenmerken uit het Westen aanneemt wat overtuiging en relaties betreft. Zo komen relaties niet meer op de eerste plaats, maar is kwaliteit het belangrijkste. Uit kwaliteit vloeit dan een overeenkomstige prijs. Uit de interviews is gebleken dat er toch wel veel belang gehecht wordt aan prijzen. Toch mag men het belang van relaties niet onderschatten. Die komen op de tweede plaats. Uit een goede klantgerichtheid volgt vanzelf een goede relatie.

Uit de theorie van Hofstede blijkt dat zowel Japan als Vlaanderen niet van onzekere situaties houden. In Japan komt dit tot uiting in de drang naar details en kennis. Dit bleek zowel uit de literatuur als uit de interviews. Uit deze laatste blijkt dat Vlamingen op dit punt oppervlakkiger te zijn. De literatuur stelde verder dat contracten in Japan eerder kort zijn in vergelijking met contracten opgesteld in Vlaanderen. Uit de interviews is wel gebleken Japanse contracten de laatste jaren langer zijn geworden, zeker als Japan internationaal zakendoet.

Uit de theorie van Hofstede is gebleken dat voor Japanners relaties op lange termijn belangrijk zijn, terwijl dit voor Vlamingen minder belangrijk zou zijn. De literatuur gaf aan dat Japanners inderdaad belang hechten aan levenslange relaties en dat dit bepalend is voor het zakendoen. Uit de interviews is echter gebleken dat relaties inderdaad belangrijk zijn, maar dat kwaliteit toch op de eerste plaats komt als men zaken wil doen met Japanners. Het onderhandelen met Japanners duurt lang en er is veel geduld voor nodig. Dit bleek zowel uit de interviews als uit de literatuur. Uit de interviews bleek dat zakendoen in Vlaanderen sneller gaat, maar dat relaties voor Vlamingen ook niet onbelangrijk zijn.

Het beste om met culturele verschillen om te gaan is dat men eerst en vooral open staat voor andere culturen. De drie-stappenmethode van Pinto kan een goede hulp zijn. Om te onderhandelen verwachten Japanners helemaal niet dat Vlamingen Japans

worden. Wel is het zo dat Japanners zich eerder weinig aanpassen aan andere culturen. Als men als Vlaming moeite doet om de Japanse cultuur te begrijpen en respect toont voor deze cultuur is men al een heel eind op weg. Een minimum kennis van de Japanse etiquette is wel noodzakelijk. Anders maakt men misschien pijnlijke fouten waardoor men mooie kansen laat voorbij schieten.

Inhoudstafel

Voorwoord	- 2 -
Samenvatting	- 3 -
Inleiding	- 11 -
1. Conceptdefiniëring	- 15 -
1.1. Cultuur en culturele verschillen	- 15 -
1.2. Commercieel onderhandelen	- 16 -
1.3. Vlaanderen	- 16 -
1.4. Japan	- 18 -
2. Probleemstelling	- 21 -
2.1. Praktijkprobleem	- 21 -
2.2. Centrale onderzoeksvraag	- 22 -
2.3. Deelvragen	- 22 -
3. Onderzoeksmethode	- 23 -
4. Cultuur	- 24 -
4.1. Culturele verschillen	- 24 -
4.2. Hofstede	- 26 -
4.2.1. Definitie van cultuur.....	- 26 -
4.2.2. Niveaus van mentale programmering	- 27 -
4.2.3. Uiting geven aan cultuur.....	- 27 -
4.2.4. Vijf dimensies van cultuur.....	- 29 -
4.2.4.1. Machtsafstand.....	- 30 -
4.2.4.2. Collectivisme tegenover individualisme.....	- 30 -
4.2.4.3. Masculiniteit tegenover femininiteit.....	- 31 -
4.2.4.4. Onzekerheidsvermijding	- 32 -
4.2.4.5. Kortetermijngerichtheid tegenover langetermijngerichtheid	- 32 -
4.3. Trompenaars	- 34 -
4.3.1. Definitie van cultuur.....	- 34 -
4.3.2. Verschillende lagen van cultuur	- 34 -
4.3.3. Zeven aspecten van cultuur	- 35 -
4.3.3.1. Universalisme tegenover particularisme	- 35 -
4.3.3.2. Individualisme tegenover collectivisme.....	- 35 -
4.3.3.3. Neutraal tegenover emotioneel	- 35 -
4.3.3.4. Specifiek tegenover diffuus	- 35 -

4.3.3.5. Prestatie tegenover toeschrijving.....	- 36 -
4.3.3.6. Chronologisch tegenover synchronisch	- 36 -
4.3.3.7. Internalisme tegenover externalisme	- 36 -
4.4. Pinto.....	- 37 -
4.5. Hall.....	- 38 -
4.5.1. Tijd.....	- 38 -
4.5.2. Ruimte	- 38 -
4.5.3. Taal	- 39 -
4.6. Gesteland	- 40 -
4.6.1. Contractgericht tegenover relatiegericht.....	- 40 -
4.6.2. Informeel tegenover formeel.....	- 40 -
4.6.3. Strakke tijd tegenover vloeiende tijd.....	- 41 -
4.6.4. Expressief tegenover terughoudend	- 41 -
4.7. Besluit	- 43 -
5. Commercieel onderhandelen	- 44 -
5.1. Faes.....	- 44 -
5.2. Hofstede	- 46 -
5.3. Pinto.....	- 48 -
5.4. Gesteland	- 51 -
5.5. Besluit	- 51 -
6. Gelijkenissen en verschillen tussen Vlaamse en Japanse zakencultuur -	52 -
6.1. Model van Hofstede toegepast op de zakencultuur van Japan	- 53 -
6.1.1. Cultuurdimensies toegelicht in het kader van Japan	- 53 -
6.1.2. De invloed van de Japanse zakencultuur op commerciële onderhandelingen	- 56 -
6.1.3. Vier fasen bij het Japanse onderhandelingsproces.....	- 62 -
6.1.3.1. Vertrouwen opbouwen	- 62 -
6.1.3.2. Uitwisselen van relevante informatie.....	- 64 -
6.1.3.3. Overtuiging.....	- 65 -
6.1.3.4. Toegevingen en overeenkomst.....	- 67 -
6.1.4. Na het onderhandelen	- 68 -
6.2. Model van Hofstede toegepast op de zakencultuur van Vlaanderen-	70 -
6.2.1. Cultuurdimensies toegelicht in het kader van Vlaanderen	- 70 -
6.2.2. Kenmerken van de Vlaamse zakencultuur.....	- 71 -
6.3. Besluit	- 74 -

7. Verwerking van de diepte-interviews	- 76 -
7.1. Voorstelling van de geïnterviewde personen.....	- 76 -
7.2. Intercultureel onderhandelen	- 79 -
7.2.1. Invloed van cultuur op het onderhandelen	- 80 -
7.2.2. Voorbereiden op interculturele onderhandelingen	- 80 -
7.2.3. Conflicten tijdens het onderhandelen	- 81 -
7.3. Japanse zakencultuur.....	- 82 -
7.3.1. Interne relaties	- 83 -
7.3.2. Hiërarchie.....	- 85 -
7.3.3. Externe relaties	- 87 -
7.3.4. Keiretsu	- 89 -
7.3.5. Taal	- 91 -
7.3.6. Agenda	- 92 -
7.3.7. Conflicten	- 94 -
7.4. Het Japanse onderhandelingsproces	- 95 -
7.4.1. Vertrouwen opbouwen	- 95 -
7.4.2. Uitwisselen van informatie	- 100 -
7.4.3. Overtuiging.....	- 103 -
7.4.4. Toegeving en overeenkomst	- 106 -
7.4.4.1. Ringi en Nemawashi	- 107 -
7.4.5. Na het onderhandelen	- 108 -
7.4.5.1. Het contract.....	- 108 -
7.4.5.2. Onderhouden van de relaties	- 109 -
7.5. Japanse zakelijke etiquette	- 111 -
7.5.1. Begroeting.....	- 111 -
7.5.2. Naamkaartjes	- 112 -
7.5.3. Lichaamstaal en kleding	- 112 -
7.5.4. Geschenken	- 113 -
7.5.5. Humor	- 113 -
7.5.6. Vrouwen.....	- 114 -
7.6. Vlaamse zakencultuur	- 115 -
7.6.1. Hiërarchie.....	- 115 -
7.6.2. Agenda	- 116 -
7.6.3. Taal	- 116 -
7.6.4. Contract	- 116 -

7.6.5. Informatie	- 117 -
7.6.6. Beslissingsproces.....	- 117 -
7.7. Besluit	- 119 -
8. Besluit	- 122 -
Bibliografie	- 127 -
Bijlage 1: Kaart Vlaanderen	- 133 -
Bijlage 2: Kaart Japan	- 134 -
Bijlage 3: Score machtsafstand	- 135 -
Bijlage 4: Score individualisme.....	- 136 -
Bijlage 5: Score masculiniteit	- 137 -
Bijlage 6: Score onzekerheidsvermijding	- 138 -
Bijlage 7: Score langetermijngerichtheid	- 139 -
Figuur 1: Handel Vlaanderen – Japan	- 18 -
Figuur 2: Drie niveaus van mentale programmering.....	- 27 -
Figuur 3: Het ui-diagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep.....	- 28 -
Figuur 4: 5D model België-Japan	- 52 -
Tabel 1: Export vanuit Vlaanderen	- 17 -
Tabel 2: Export naar Japan en import vanuit Japan van Vlaanderen.....	- 18 -
Tabel 3: Export vanuit Japan.....	- 19 -
Tabel 4: Import naar Japan	- 19 -
Tabel 5: Export van Japan naar Europa	- 20 -
Tabel 6: Import vanuit Europa naar Japan.....	- 20 -
Tabel 7: Vergelijking Japan - Vlaanderen	- 125 -

Inleiding

Door de toenemende internationalisering en globalisering komen steeds meer Vlaamse bedrijven in contact met ondernemingen in het buitenland. Als we kijken naar het aantal Vlaamse economische vertegenwoordigers en handelssecretarissen in januari 2006, dan zien we dat deze verspreid zijn over 76 internationale steden. (Studiedienst van de Vlaamse Regering, 28 nov. 2006) De uitvoer van Vlaanderen bedraagt in 2005 ruim € 171,6 miljard. Dit betekent een stijging van 8,4 % tegenover 2004. De Vlaamse uitvoer blijft dus toenemen. De Vlaamse export vertegenwoordigt in 2005 80 % van de Belgische uitvoer (Export Vlaanderen, 29 nov. 2006)¹. Als men zoveel handel drijft met het buitenland, is het onvermijdelijk dat men in contact komt met andere culturen. Het is voor een onderneming die zaken doet met een buitenlandse handelspartner van het grootste belang te weten hoe met deze culturele verschillen om te gaan. Praktijken bij het zakendoen zijn een afspiegeling van de nationale cultuur. Om de manier van zakendoen van een bepaald land te begrijpen, is het noodzakelijk dat men de onderliggende cultuur van dat land kent. (Ford J.B. en Honeycutt E.D., 1992 p. 27) Elke cultuur heeft immers zijn eigen manier van communiceren. Elkaars taal spreken biedt geen garantie dat de interculturele communicatie vlot verloopt. (Pinto D., 1994 p.38) Communicatie tussen verschillende partijen verloopt het efficiëntst als deze partijen van elkaar weten hoe ze communiceren. Men moet beseffen welke betekenis er achter de manier van communiceren schuilt. Het is dan ook noodzakelijk dat men bij onderhandelingen het bestaan van culturele verschillen erkent en dat beide partijen open staan voor elkaars cultuur. Op deze manier kan men onzekerheden en dubbelzinnigheden vermijden. Als men culturele verschillen tussen partijen negeert, bestaat de kans dat onderhandelingen afspringen of dat men verkeerde verwachtingen van elkaar heeft. Volgens Geert Hofstede hebben onderhandelingen meer kans op slagen als beide partijen de achtergrond van hun verschil in visie begrijpen. (Hofstede G., 2006, p. 21)

¹ Sinds 2005 is Export Vlaanderen gefusioneerd met de Dienst Investerings in Vlaanderen tot Flanders Investment & Trade (FIT). Daardoor werd op 15 januari 2007 de nieuwe website gelanceerd www.flandersinvestmentandtrade.be. Als men op de link klikt van Export Vlaanderen, wordt men onmiddellijk naar de website van FIT doorverbonden.

De rol van Japan als handelspartner in de wereld is niet te onderschatten. In 2005 bedroeg de wereldexport \$ 10 139 miljard, waarvan 5,9% of \$ 595 miljard van Japan afkomstig was. De wereldimport in 2005 was goed voor \$ 10 522 miljard, waarvan 4,9% of \$ 515 miljard van Japan afkomstig was. (Jetro, 28 nov. 2006, p. 23) Maar het heeft er niet altijd zo goed gegaan met de economie. Tijdens de Tweede Wereldoorlog werd er grote schade aan Japan en zijn economie toegebracht. Na de Tweede Wereldoorlog realiseerde het land een spectaculaire wederopbouw en groeide zijn economie uit tot de tweede grootste in de wereld. In de jaren '90 kwam de economische groei er echter tot stilstand. Toch schat men de groei op lange termijn positief in. (Van der Lugt H., 2003, ad passim en Export Vlaanderen, 29 nov. 2006). Ook voor de Vlaamse economie is Japan niet onbelangrijk geworden. In 2005 was Japan het zeventiende exportland van Vlaanderen. Vlaanderen exporteerde in dat jaar voor € 1835,6291 miljoen naar Japan dat afnemer is van 1,07% van de Vlaamse export. Tegenover 2004 is dit een stijging van 18,14%. (Export Vlaanderen, 29 nov. 2006)

Ik heb gekozen om de culturele verschillen tussen Vlaanderen en Japan te vergelijken omdat ik de Japanse economische ontwikkeling toch wel merkwaardig vind. Een andere reden is dat het land een rijke en boeiende cultuur bezit waarvan ons meestal slechts enkele sensationele kanten bekend zijn (zoals sumo-worstelaars, Kyoto protocol...), maar die me erg interesseert. Graag zou ik meer weten over de Japanse cultuur en in het bijzonder over de Japanse zakencultuur. Daarom zou ik graag de culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en Japan onderzoeken.

Volgens Rogers E. M. et al. (2002, p. 15) wordt de cultuur van Japan meestal vergeleken met de cultuur van de Verenigde Staten. Er bestaan meer studies over de interculturele communicatie tussen Japan en de Verenigde Staten dan over interculturele communicatie tussen andere landen. Ik heb niet voor de Verenigde Staten gekozen maar wel voor Vlaanderen en wel om de simpele reden dat ik zelf Vlaming ben. Ik heb niet voor België gekozen omdat België zelf al drie verschillende culturen heeft.

In het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling worden de begrippen 'cultuur', 'commercieel onderhandelen', 'Vlaanderen' en 'Japan' kort toegelicht. Er zal ook een

definitie van cultuur en commercieel onderhandelen gegeven worden. Bijna elke auteur heeft zijn eigen definitie van cultuur. De definities van Trompenaars, Hofstede, Pinto, Hall en Gesteland, welgekende auteurs op het vlak van interculturele verschillen, zullen kort besproken worden in hoofdstuk vier, maar uiteindelijk zal slechts één definitie als referentie gehanteerd worden in deze eindverhandeling.

In het tweede hoofdstuk zal het praktijkprobleem geschetst worden. Veel ondernemers weten niet hoe met Japanners te onderhandelen omdat ze de Japanse zakencultuur niet kennen. Hieruit zal de centrale onderzoeksvraag afgeleid worden. In dit hoofdstuk zullen ook de deelvragen verder ontleed worden.

De onderzoeksmethode zal behandeld worden in het derde hoofdstuk. Er zijn vele methoden om onderzoek uit te voeren, maar niet elke methode is geschikt voor om het even welk onderzoek. In dit hoofdstuk zal verantwoord worden waarom een bepaalde onderzoeksmethode gekozen is.

In het vierde hoofdstuk wordt dieper ingegaan op het begrip cultuur. Het zal toegelicht worden aan de hand van verschillende auteurs. Verder zal in dit hoofdstuk aangegeven worden welke definitie gekozen werd.

In het vijfde hoofdstuk wordt het begrip commercieel onderhandelen toegelicht. Er zal worden vertrokken van de definitie van W. Faes. In dit hoofdstuk zal verder getracht worden het culturele aspect te betrekken in de commerciële onderhandelingen. Ook de visies van andere auteurs op de invloed van cultuur op onderhandelingen zullen kort toegelicht worden.

In het zesde hoofdstuk wordt de specifieke zakencultuur van Japan en Vlaanderen geschetst. Telkens zal getracht worden om deze zakenculturen te kaderen in het model van Hofstede.

Het zevende hoofdstuk zal de bevindingen van het eigen onderzoek, meer bepaald de diepte-interviews weergeven. Ook hierop zal het model van Hofstede toegepast worden.

In het achtste en laatste hoofdstuk zullen de resultaten van de literatuuranalyse en het eigen onderzoek vergeleken worden. Dit hoofdstuk zal tevens raadgevingen en tips bevatten om tot efficiënte onderhandelingen met Japanners te komen.

1. Conceptdefiniëring

Om duidelijkheid te scheppen over de verschillende begrippen uit de titel 'Culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en Japan' zullen in dit hoofdstuk deze begrippen verklaard worden aan de hand van standaardwerken en algemene naslagwerken.

1.1. Cultuur en culturele verschillen

Over culturele verschillen bestaan verschillende definities. Bijna elke auteur houdt er zijn persoonlijke definitie op na. De definiëring van cultuur is ook afhankelijk van de context waarin men cultuur plaatst. Zo denken de meeste mensen bij het woord cultuur in de eerste plaats aan kunst, muziek, godsdienst of geschiedenis. Maar men kan cultuur ook in een andere context plaatsen.

Cultuur heeft verschillende betekenissen die allemaal afgeleid zijn uit het Latijn. In het Latijn betekent cultuur het bewerken van de grond. "In de meeste Westerse talen betekent cultuur in de eerste plaats beschaving en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst, literatuur." (Hofstede G., 2006, p. 19) Hofstede beschouwt dit als de enge versie van cultuur. Volgens Hofstede bestaat er ook een breder begrip. Men spreekt dan over cultuur als mentale programmering. "Cultuur als mentale programmering omvat niet alleen activiteiten die geacht worden de geestelijke verfijning te bevorderen, maar ook gewone en alledaagse zaken zoals groeten, eten, het al dan niet tonen van gevoelens, het bewaren van een zekere fysieke afstand tot anderen, het bedrijven van de liefde of het verzorgen van het lichaam". (Hofstede G., 2006, p. 19) Cultuur is een collectief verschijnsel dat gedeeld wordt door de mensen die samen in dezelfde sociale omgeving leven. Cultuur is de collectieve sociale programmering die mensen onderscheidt van verschillende groepen of categorieën mensen.

Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner (2004, p. 19) beschouwen cultuur dan weer als de manier waarop een groep mensen problemen oplost. Deze problemen onderscheiden zich in drie verschillende types. Zo zijn er problemen die horen bij menselijke relaties, problemen die te maken hebben met het voortschrijden van de

tijd en problemen die inherent zijn aan de omgeving. De cultuurmodellen van Hofstede en van enkele andere auteurs zullen verder uitgewerkt worden in hoofdstuk vier. In deze eindverhandeling zal de definiëring van Hofstede als referentie gebruikt worden omdat deze duidelijk en volledig is en veruit meest verspreid.

Met culturele verschillen worden de verschillen tussen de culturen bedoeld. Meer specifiek de verschillen tussen de culturen van Vlaanderen en Japan.

1.2. Commercieel onderhandelen

Volgens W. Faes (1994, p. 13) moet commercieel onderhandelen onderscheiden worden van andere sociale vaardigheden, zoals samenwerken of vechtgedrag. Bij commercieel onderhandelen is het belangrijk dat het belang van beide partijen wordt gediend tijdens het samenwerken en dat beide partijen zich goed voelen bij de uitkomst van het onderhandelingsproces. Faes verwijst in zijn publicatie naar de definitie van onderhandelen die door Van Weele in 1983 werd gegeven: "Onderhandelen is een proces gericht op de oplossing van voor twee of meerdere partijen gevoelige problemen, op zodanige wijze dat het belang van alle partijen wordt gediend" (Van Weele in Faes W., 1994, p. 17) In deze procesdefinitie wordt onderhandelen voorgesteld als een geheel van activiteiten die de deelnemende partijen de gelegenheid geeft om op individueel of op organisatieniveau wederzijds voordeel te halen uit het uitwisselen van gegevens en standpunten.

1.3. Vlaanderen

Vlaanderen grenst aan de Noordzee en is gelegen tussen Frankrijk en Nederland. Vlaanderen is het noordelijke deel van België. België bestaat uit drie gewesten (Vlaams, Waals en het Brussels Hoofdstedelijk Gewest) en drie gemeenschappen (Vlaamse, Franstalige en Duitstalige Gemeenschap). Het Vlaams Gewest bestaat uit de vijf Nederlandstalige provincies Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen, Antwerpen, Limburg en Vlaams Brabant. Het Vlaamse Gewest is bevoegd voor regionale aangelegenheden zoals ruimtelijke en stedelijke planning of regionale milieuproblematiek. Tot de Vlaamse Gemeenschap behoren de inwoners van Vlaanderen (de vijf Nederlandstalige provincies) en de Nederlandstalige inwoners van

Brussel. Tot de bevoegdheden van de Vlaamse Gemeenschap behoren persoonlijke aangelegenheden, bijvoorbeeld onderwijs en gezondheidszorg. Vlaanderen heeft voor het gewest en de gemeenschap samen één Vlaams Parlement en één eigen Vlaamse regering. De hoofdstad van Vlaanderen is Brussel. Vlaanderen deelt zijn hoofdstad dus met België. De belangrijkste steden zijn Gent, Brugge, Antwerpen, Hasselt, Brussel en Leuven (zie bijlage 1, Vlaanderen met de belangrijkste steden en buurlanden). Vlaanderen neemt 13.522 km² van de totale oppervlakte van België in. Het aantal inwoners bedraagt ongeveer 5,9 miljoen. Dit is ongeveer 60% van de Belgische bevolking. Vlaanderen heeft een bevolkingsdichtheid van 434 inwoners per km². (Flanders, 17 dec. 2006)

Vlaanderen is in Europa zeer gunstig gelegen. De belangrijkste Europese steden, zoals Londen, Parijs, Rotterdam, Amsterdam, Keulen, Bonn en Luxemburg, liggen immers in een straal van 300 km verwijderd van de Vlaamse hoofdstad Brussel. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de voornaamste exportlanden van Vlaanderen Duitsland, Frankrijk en Nederland zijn. (Flanders, 17 dec. 2006)

Tabel 1: Export vanuit Vlaanderen (Export Vlaanderen, 29 nov. 2006)

Rang	Landen	Waarde (in € miljoen)			Aandeel 2005 in %
		2003	2004	2005	
1	Duitsland	25 394,7	28 040,8	30 241,8	17,62
2	Frankrijk	21 311,4	22 766,0	24 094,7	14,04
3	Nederland	20 011,4	21 971,9	22 992,0	13,40
17	Japan	1 437,5	1 553,7	1 835,6	1,07

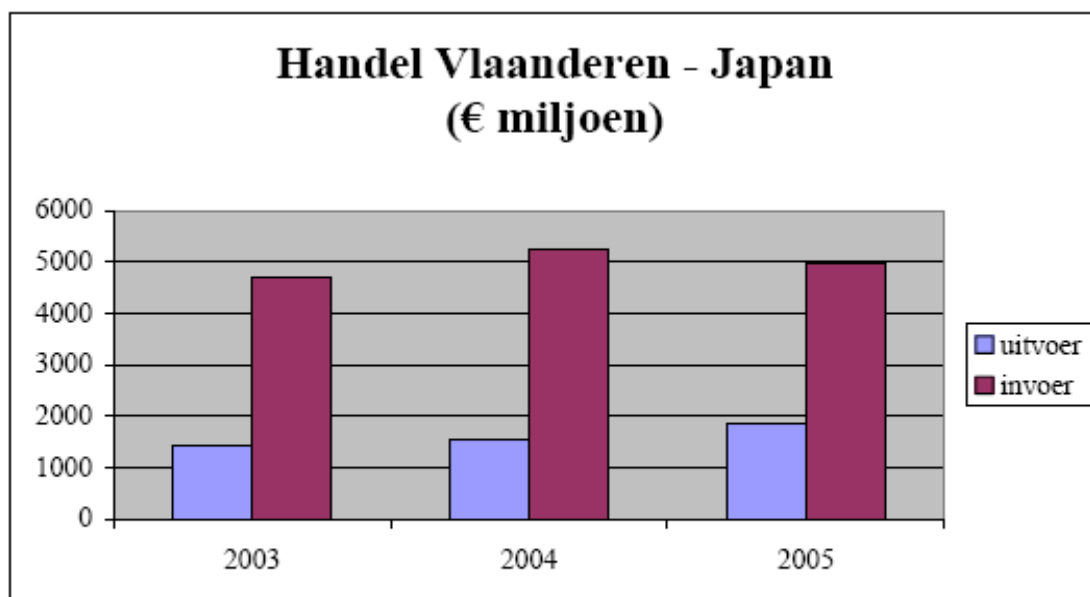
Zoals blijkt uit bovenstaande tabel komt Japan op de zeventiende plaats als exportbestemming van Vlaanderen. (Export Vlaanderen, 29 nov. 2006)

Zoals uit onderstaande tabel en grafiek blijkt, heeft Vlaanderen een tekort op de handelsbalans met Japan. Dit tekort is de laatste jaren wel afgenomen.

Tabel 2: Export naar Japan en import vanuit Japan van Vlaanderen (Export Vlaanderen, 27 mei 2007)

In € miljoen	Export	Var in %	Import	Var in %	Handelsbalans
2003	1 437,5		4 702,6		-3 265,1
2004	1 553,7	8,09	5 245,4	11,54	-3 691,7
2005	1 835,6	18,14	4 981,2	-5,04	-3 145,6

Uit onderstaande grafiek blijkt dat Vlaanderen veel invoert vanuit Japan.



BRON: Instituut voor de Nationale Rekeningen (NBB), verwerking Statistiekdienst Flanders Investment and Trade

Figuur 1: Handel Vlaanderen – Japan (Export Vlaanderen, 27 mei 2007)

1.4. Japan

Japan ligt ten oosten van Azië. Het land bestaat uit ontelbaar veel eilanden. De vier belangrijkste zijn Honshu, Hokkaido, Shikoku en Kyushu en ze vormen 98% van het grondgebied. Honshu is het grootste eiland waar onder andere de steden Tokyo, Kyoto, Osaka en Yokohama liggen. In het westen wordt Japan begrensd door de Japanse Zee, in het Oosten door de Stille Oceaan. (zie bijlage 2, kaart van Japan) De totale oppervlakte bedraagt 377.835 km², dit is zowat tien maal de oppervlakte van België of ongeveer achtentwintig keer de oppervlakte van Vlaanderen. Japan telde in 2005 127,4 miljoen inwoners. De Japanse bevolking is homogeen, met uitzondering van de Ainu-bevolking op Hokkaido, waarvan er nog 24 000 over zijn. Verder zijn er

nog een aantal Japanse minderheden. De belangrijkste steden van Japan zijn Tokyo, Osaka, Yokohama, Nagoya, Sapporo en Kyoto. De hoofdstad is Tokyo. De bevolkingsdichtheid van Japan bedraagt 327 inwoners per km². Dit is minder dan Vlaanderen, maar het grootste deel van het Japanse grondgebied is onbewoonbaar berggebied, waardoor de bevolking op een relatief kleine oppervlakte moet leven. Japan is een keizerrijk, en volgens de grondwet is de keizer het symbool van de staat en de eenheid van het volk. Maar de soevereiniteit behoort toe aan het volk. (Export Vlaanderen, 29 nov. 2006)

Uit onderstaande tabellen blijkt dat Europa de derde export bestemming is van Japan en Europa de vierde bron van import is voor Japan. (Jetro, 28 nov. 2006, p. 25 en p. 27)

Tabel 3: Export vanuit Japan (Jetro, 28 nov. 2006, p. 25)

Rang	Regio	Export (in \$ miljoen)			Aandeel 2005 in %
		2003	2004	2005	
1	Oost Azië	210 928	264 762	279 429	46,70
2	Noord Amerika	122 754	134 477	143 762	24,00
3	Europa	75 062	88 903	88 036	14,70

Tabel 4: Import naar Japan (Jetro, 28 nov. 2006, p. 27)

Rang	Regio	Import (in \$ miljoen)			Aandeel 2005 in %
		2003	2004	2005	
1	Oost Azië	161 790	195 919	219 305	42,30
2	Midden Oosten	50 914	62 704	87 667	16,90
3	Noord Amerika	66 213	70 899	73 543	14,20
4	Europa	49 783	57 796	59 066	11,40

Uit tabel 5 blijkt dat België de vijfde export bestemming van Japan is als Japan naar Europa exporteert. De export van Japan naar Vlaanderen kan men aflezen van tabel 2 (import van Vlaanderen vanuit Japan).

Tabel 5: Export van Japan naar Europa (Jetro, 28 nov. 2006, p. 71)

Rang	Landen	Waarde (in \$ 1000)		Aandeel 2005 in %
		2004	2005	
1	Duitsland	18 945 708	18 761 004	21,3
2	Verenigd Koninkrijk	14 968 068	15 173 539	17,2
3	Nederland	13 370 080	13 203 285	15,0
4	Frankrijk	8 352 810	7 816 962	8,9
5	België	7 210 556	7 175 239	8,2

Als Japan vanuit Europa importeert, blijkt uit onderstaande tabel dat België op de negende plaats komt. Hoeveel Japan vanuit Vlaanderen importeert kan men vinden in tabel 2 (export van Vlaanderen naar Japan).

Tabel 6: Import vanuit Europa naar Japan (Jetro, 28 nov. 2006, p. 72)

Rang	Landen	Waarde (in \$ 1000)		Aandeel 2005 in %
		2004	2005	
1	Duitsland	17 055 682	17 966 386	30,4
2	Frankrijk	8 336 178	8 564 493	14,5
3	Italië	6 891 481	6 924 025	11,7
4	Verenigd Koninkrijk	6 652 151	6 754 409	11,4
9	België	2 086 197	2 137 226	3,6

2. Probleemstelling

2.1. Praktijkprobleem

Hofstede (2006, p. 34) stelt dat managers en bedrijfsleiders evenzeer als gewone mensen, ingebed zijn in hun nationale cultuur. Als we hun gedrag en manier van handelen willen begrijpen, zullen we dus eerst inzicht in hun nationale cultuur moeten verwerven. Ook de zakenwereld kan niet ontsnappen aan de invloed van cultuur.

Het is algemeen geweten dat de Japanse manier van zakendoen erg verschilt van de Vlaamse. In een artikel stellen Oikawa, N. en Tanner, J.F. (1992, p.67) dat onderhandelen met Japanners veel irritatie kan opwekken en extreem veel tijd, energie en geduld kost. Als Vlaamse ondernemingen zaken willen doen met andere landen, zullen ze rekening moeten houden met de inheemse zakencultuur. Dit geldt des te meer voor een erg verschillende zakencultuur als die van Japan. Daarom is het belangrijk dat men deze verschillen kent en dat men weet hoe men er het beste mee kan omgaan.

Deze eindverhandeling wil strategieën bespreken die de omgang met culturele verschillen tussen Vlaanderen en Japan kunnen vergemakkelijken. Er zullen ook methodes aangereikt worden om communicatieproblemen te helpen voorkomen of ze te verminderen. Voorliggend onderzoek is dus ook theoriegericht. Het is immers de bedoeling dat alle Vlaamse ondernemingen van onze bevindingen gebruik kunnen maken. De kennis van de Japanse zakencultuur kan veralgemeend worden voor alle Vlaamse bedrijven.

2.2. Centrale onderzoeksvraag

In deze eindverhandeling staat de volgende vraag centraal:

Welke culturele verschillen bestaan er tussen Vlaanderen en Japan? Welke van deze culturele verschillen hebben een invloed op de commerciële onderhandelingen tussen beide?

2.3. Deelvragen

Om een beter antwoord te kunnen geven op de centrale onderzoeksvraag, wordt deze verder opgedeeld in de volgende deelvragen:

- Wat is cultuur? Wat is zakencultuur?
- Welke zijn de kenmerken van de Japanse zakencultuur?
- Welke zijn de kenmerken van de Vlaamse zakencultuur?
- Welke zijn de culturele verschillen?
- Welke culturele verschillen spelen een rol in het zakendoen tussen Vlaanderen en Japan?
- Hoe kan men het beste met deze culturele verschillen in het zakendoen omgaan?

3. Onderzoeksmethode

Om een antwoord te formuleren op deze vragen zal eerst een literatuurstudie uitgevoerd worden. Hierin zullen de voornaamste kernbegrippen zoals cultuur en culturele verschillen onderzocht worden. Hierbij zullen verschillende theorieën over culturele verschillen in het zakenleven aan bod komen. Daarna zal ook een beschrijving gegeven worden van de Vlaamse en Japanse zakencultuur. Voor de literatuurstudie zal gebruik gemaakt worden van wetenschappelijke standaardwerken, van artikels uit economisch-wetenschappelijke tijdschriften en van websites van organisaties die zich bezighouden met Belgische-Japanse handelsrelaties.

Voor de volgende stap in het onderzoeksproces, het veldwerk, komt enkel een bevraging van bevoorrechte getuigen of een survey in aanmerking. In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van een bevraging van bevoorrechte getuigen, ook wel experience survey genoemd. Hierbij zullen mensen aan bod komen die ervaring hebben met de zakencultuur van Vlaanderen en Japan. Met behulp van deze open interviews wordt beoogd om zoveel mogelijk verschillende ervaringen te verzamelen. Zo willen we een zo realistisch mogelijk beeld bekomen en tegelijk zoveel mogelijk tips gebaseerd op ervaring verzamelen. Er wordt voor een bevraging van bevoorrechte getuigen gekozen en niet voor een survey omdat het aantal Vlaamse ondernemingen die zakendoen met Japan niet zeer groot is en de graad van respons bij een survey waarschijnlijk te laag zou zijn om exhaustiviteit op basis van voldoende representativiteit te bereiken.

Tenslotte worden de resultaten van de literatuurstudie en van de bevraging van bevoorrechte getuigen met elkaar vergeleken. Hierbij worden gelijkenissen en verschilpunten aan elkaar getoetst. Het is de bedoeling om dan een specifieke strategie voor te stellen die de omgang met de Japanse culturele verschillen voor Vlaamse zakenmensen op basis van de algemene strategieën die de literatuur voorstelt, kan vergemakkelijken.

4. Cultuur

Een éénduidige definitie geven van cultuur is onmogelijk. David Pinto (1994, p. 38) haalt aan dat Kroeber en Kluckhohn (1954) 200 verschillende definities verzamelden van het begrip cultuur. Pinto merkt wel op dat er elementen zijn die voorkomen in elke definitie. Zo vindt men vaak terug dat cultuur zich uit in het gedrag van mensen. Maar niet elk gedrag van mensen wordt bepaald door cultuur. Gedrag van mensen kan verschillen naargelang persoonlijkheid of sociale klasse. Verder heeft ook de opleiding een invloed op het gedrag van mensen. Vaak wordt cultuur geassocieerd met kunst, religie, onderwijs of literatuur. Dit zijn slechts uitingen van cultuur. Geert Hofstede (2006, p. 19) haalt aan dat cultuur veel dieper ligt. Cultuur is de mentale programmering van individuen die tot dezelfde samenleving horen. Cultuur wordt dus aangeleerd en is niet aangeboren. Pinto (1994, p. 39) verwijst naar Kloos (1981) die beweert dat men het in de literatuur over het volgende eens is:

- cultuur slaat op menselijk, aangeleerd (en niet aangeboren) gedrag;
- het gedrag wordt grotendeels overgenomen of geleerd van voorgaande generaties, onder meer door symboliek;
- het gaat weliswaar om een complex van gedragingen, maar de afzonderlijke elementen vertonen onderlinge samenhang;
- het gaat om gedrag van mensen als leden van een groep. (Pinto D., 1994, p. 39)

Het is onze cultuur die bepaalt hoe we de wereld aanschouwen, die bepaalt wat we als goed of slecht aanzien. Cultuur bepaalt onze waarden en normen, wat we als normaal of abnormaal beschouwen. (Pinto D., 1994, p. 11 en p. 178)

4.1. Culturele verschillen

Zoals eerder gesteld is het besef van de impact van cultuur op het zakendoen ondertussen gemeengoed geworden. Individuen en dus ook managers hebben elk een eigen cultuur. Dat deze naargelang de nationaliteiten erg kan verschillen is een basisgegeven waar iedereen die zakendoet rekening dient mee te houden. Als verschillen in denkwijzen tussen partners niet tijdig ontdekt worden, is het meer dan waarschijnlijk dat voorgestelde oplossingen van problemen niet werken. (Hofstede G.,

2006, p. 18) Volgens Trompenaars (2004, p. 14) is begrip van de eigen cultuur de belangrijkste basis tot succes. Verder stelt Trompenaars dat er geen beste manier van organiseren bestaat. Er zijn immers meerdere manieren en elke cultuur heeft zijn eigen bepaalde manier van organiseren. Het is voor een internationale manager dan ook de moeite waard om zich open te stellen voor vreemde culturen. We kunnen dus besluiten dat tijdens het onderhandelen met een buitenlandse zakenrelatie kennis van de vreemde cultuur een noodzakelijke voorwaarde is tot succes en dat kennis van de taal van de handelspartner alleen onvoldoende is.

In dit hoofdstuk worden de cultuurtheorieën van Hofstede, Trompenaars, Pinto, Hall en Gesteland voorgesteld. Eerst zal de visie van Geert Hofstede besproken worden. De dimensies waarin cultuur volgens hem verschilt, worden toegelicht. Vervolgens wordt de theorie van Fons Trompenaars voorgesteld. Ook hierbij wordt vertrokken van een definitie en zal vervolgens de basis van culturele verschillen volgens deze auteur besproken worden. Verder zal de definitie en theorie van David Pinto uitgelegd worden. Vervolgens is de theorie van Edward T. Hall aan de beurt. Er is voor deze eerste vier auteurs gekozen omdat zij de meest populaire modellen ontwikkeld hebben. Tenslotte komt Richard R. Gesteland aan bod. Hij deelt landen in groepen in naargelang hun internationale onderhandelingsprofielen. Hij maakt deze indeling op basis van patronen in intercultureel zakengedrag. In dit hoofdstuk worden deze patronen toegelicht. In hoofdstuk zes wordt het internationale onderhandelingsprofiel van Vlaanderen (België) volgens Gesteland besproken. Om zoveel mogelijk informatie over de Japanse zakencultuur weer te geven, wordt gebruikt gemaakt van verscheidene andere bronnen. In hoofdstuk zes wordt tevens het cultuurmodel van Hofstede toegepast op de zakencultuur van Japan en Vlaanderen. In hoofdstuk zeven zullen de bevindingen van de diepte-interviews gekaderd worden in het cultuurmodel van Hofstede. Er wordt voor het model van Hofstede gekozen omdat dit het meest verspreide en best gekende model is. Als in deze eindverhandeling naar cultuur verwezen wordt, wordt hiermee dus de visie van Hofstede bedoeld.

4.2. Hofstede

Onderstaande bespreking van de cultuurtheorie van Geert Hofstede is volledig gebaseerd op zijn boek; "Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen" (2006) en op zijn website. Geert Hofstede heeft een onderzoek naar de waarden van mensen in meer dan 50 verschillende landen uitgevoerd. De mensen die deelnamen aan het onderzoek waren allen bij dezelfde multinational tewerkgesteld, namelijk IBM. Hierdoor verkreeg Geert Hofstede een onderzoekspopulatie waarbij het mogelijk was om verschillen in nationale waardesystemen te ontdekken. De mensen uit de populatie waren allen gelijkwaardig, enkel hun nationaliteit was verschillend.

4.2.1. Definitie van cultuur

Hofstede beschouwt de cultuur van een samenleving als de mentale programmering van de leden die deel uitmaken van deze samenleving. Mentale programmering zijn bepaalde patronen van denken, voelen en handelen. Onder mentale programmering verstaat Hofstede zowel de activiteiten die de geestelijke verfijning bevorderen als de alledaagse handelingen. De mentale programmering van een individu wordt aangeleerd en is dus niet aangeboren. Het is vooral in de vroege kindertijd dat deze mentale programmering plaatsvindt. In de vroege kindertijd is men namelijk meer open en ontvankelijk voor invloeden vanuit de omgeving. Mentale programmering, cultuur dus, wordt overgedragen door de sociale omgeving. Cultuur is dus een collectief verschijnsel. Het onderscheidt individuen van een bepaalde samenleving of groep van een andere samenleving of groep. Cultuur bestaat uit de ongeschreven regels van het sociale spel. (Hofstede, G., 2006, p. 18-19)

Het is deze definitie van cultuur die in deze eindverhandeling als referentie gebruikt zal worden. Hofstede geeft geen expliciete definitie van 'zakencultuur'. We zullen het volgende als definitie van zakencultuur hanteren: "De collectieve mentale programmering die de leden van één samenleving onderscheidt van die van andere bij het zakendoen." Het betreft de cultuur die aanwezig is bij het zakendoen.

4.2.2. Niveaus van mentale programmering

Cultuur moet worden onderscheiden van de menselijke natuur en van de individuele persoonlijkheid. Hofstede geeft het onderscheid tussen menselijke natuur, cultuur en individuele persoonlijkheid weer in de volgende piramide.

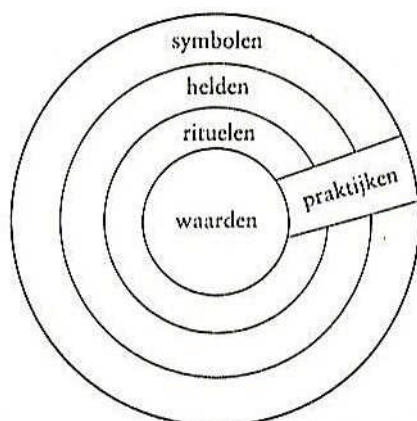


Figuur 2: Drie niveaus van mentale programmering (Hofstede G., 2006) p. 20

In bovenstaande figuur geeft Hofstede weer dat er drie niveaus zijn van mentale programmering die van elkaar onderscheiden dienen te worden. Als breedste en als basis niveau is er de menselijke natuur. Deze is universeel bepaald en is aangeboren, alle mensen hebben dit gemeen. Als tweede niveau is er de cultuur. Cultuur is volledig aangeleerd en is eigen aan een specifieke groep of een categorie van mensen. Hoe een mens met zijn gevoelens omgaat, hoe hij deze uit en beleeft, wordt beïnvloed door zijn cultuur. De definitie die G. Hofstede aan cultuur geeft, werd in voorgaande paragraaf beschreven. Als smalste niveau is er de persoonlijkheid. Persoonlijkheid is alles wat specifiek is voor een individu. Dit is deels aangeboren en wordt deels aangeleerd. (Hofstede, G. , 2006, p. 19-20)

4.2.3. Uiting geven aan cultuur

Om te beschrijven hoe een samenleving uiting geeft aan zijn cultuur, onderscheidt Hofstede het gebruik van symbolen, helden, rituelen en waarden. Hofstede (2006, p. 22) heeft dit samengevat in het Ui-model. Onderstaand diagram toont deze cultuuruitingen zoals de schillen van een ui.



Figuur 3: Het ui-diagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede, G., 2006) p. 22

Symbolen vertegenwoordigen de meest oppervlakkige laag van cultuur. Onder symbolen verstaat Hofstede woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen waarvan de betekenis alleen begrepen wordt door de leden van een bepaalde cultuur. Een voorbeeld van een symbool is het taalgebruik. Zo wordt de Nederlandse taal enkel begrepen door mensen die in een cultuur worden opgevoed waar Nederlands gesproken wordt. Of zo wordt "jongerentaal" enkel begrepen door jongeren.

De volgende schil van het model zijn de helden. Helden zijn personen, dood of levend, echt of fictief, die eigenschappen bezitten waar een bepaalde cultuur veel belang aan hecht. De helden vervullen in die bepaalde cultuur een gedragsmodel. In vele Oosterse landen wordt Boeddha gezien als een held die men verafgoodt. Vele mensen leven daar dan ook naar het voorbeeld van deze god. Een held hoeft niet noodzakelijk een religieuze betekenis te hebben. Zo kan ook Superman een held zijn voor bepaalde jongeren.

Op een nog dieper niveau van cultuur situeren zich rituelen. Rituelen zijn collectieve activiteiten die binnen een cultuur als essentieel worden beschouwd voor het sociale leven. Rituelen bestaan om zichzelf en niet omdat ze technisch noodzakelijk zijn. Onder rituelen behoren onder meer sociale en religieuze ceremonieën of manieren om elkaar te groeten of respect te tonen aan elkaar.

Een voorbeeld van een religieus ritueel is het vormsel in katholieke landen. Het aantal kussen dat men geeft als men elkaar groet is een voorbeeld van een sociaal ritueel.

Symbolen, helden en rituelen worden samengebracht onder de term praktijken. Praktijken zijn zichtbaar en kunnen geobserveerd worden. De kern van cultuur wordt echter gevormd door waarden. Dit is het diepste niveau van cultuur. Hofstede (2006, p. 23) definieert waarden als volgt: "Een waarde is een collectieve neiging om een

bepaalde gang van zaken te verkiezen boven andere. Waarden zijn gevoelens met een pijlrichting: een positieve en een negatieve pool. Waarden worden vroeg in ons leven aangeleerd." Zo wordt ons in de kindertijd aangeleerd dat stelen niet mag. Bij waarden hoort ook de manier hoe men de medemens ziet en hoe men met deze omgaat. Dit kan zich dan uiten in de gastvrijheid van een bepaald volk.

4.2.4. Vijf dimensies van cultuur

Geert Hofstede heeft voor zijn onderzoek de personeelsdatabase van IBM onderzocht. Meer bepaald onderzocht hij de waarden van de personeelsleden in vestigingen van IBM over de hele wereld. Hij kende dan scores aan de verschillende waarden toe. Hij deed dit aanvankelijk voor 40 landen, maar later werd dit aantal uitgebreid naar 50 landen en 3 regio's. Nog later heeft hij zijn scores toegepast voor 74 landen en regio's door zijn IBM-onderzoek te repliceren of uit te breiden. Volgens Hofstede onderscheiden culturen van verschillende landen zich op vijf vlakken of dimensies. Hofstede hanteert de volgende vijf dimensies:

- machtsafstand
- collectivisme tegenover individualisme
- masculiniteit tegenover femininiteit
- onzekerheidsvermijding
- kortetermijngerichtheid tegenover langetermijngerichtheid

De laatste dimensie is er pas later bijgekomen en werd enkel toegepast op 23 landen. Deze vijf dimensies worden hier nu verklaard en besproken. Een dimensie is een aspect van een cultuur die het mogelijk maakt deze cultuur te vergelijken met andere culturen. (Hofstede, G. , 2006, p. 36-37)

Hofstede formuleert in zijn werk wel de opmerking dat organisatieculturen in vele opzichten verschillen van nationale culturen. Een organisatie is een heel ander soort systeem dan een land. Leden die in een organisatie actief zijn, hebben er zelf voor gekozen om daar te werken. Ze zijn er enkel bij betrokken tijdens hun werktijd en zullen er niet noodzakelijk hun hele leven lang blijven. De onderzoeksresultaten en de dimensies op nationaal vlak, zijn slechts beperkt toepasbaar bij het begrijpen van organisatieculturen. (Hofstede, G. 2006, p. 49) Aangezien alle deelnemers uit het onderzoek van Geert Hofstede bij IBM werken, delen ze over de hele wereld dezelfde

bedrijfscultuur. Hofstede besluit bijgevolg dat de dimensies die hij tijdens zijn onderzoek gevonden heeft, te wijten zijn aan nationale of regionale culturele verschillen en niet aan verschillen in organisatiecultuur. (Hofstede, G. , 2006, p. 36-37)

4.2.4.1. Machtsafstand

Cultuur bepaalt ondermeer hoe mensen omgaan met machtsverhoudingen en hoe leden van een samenleving deze machtsverhoudingen respecteren. Dit wordt gemeten via machtsafstand. Hofstede (2006, p. 58) geeft de volgende definitie voor machtsafstand: "De mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is." Bij landen met een kleine machtsafstand zijn ondergeschikten slechts beperkt afhankelijk van hun leider, is er een voorkeur voor overleg en is de emotionele afstand tussen ondergeschikten en hun leider relatief klein. Het is vrij eenvoudig voor ondergeschikten om hun leider te benaderen of om hem te spreken. Bij landen met een grote machtsafstand is de onderlinge afhankelijkheid tussen een leider en zijn ondergeschikten echter groot. De emotionele afstand tussen hen is groot en ondergeschikten zullen hun leider niet snel benaderen of tegenspreken. Binnen een organisatie is de macht slechts in enkele handen geconcentreerd en is er een steile hiërarchie. De hiërarchie van bedrijven, steil of vlak, in een cultuur, kan veel zeggen over hoe men in deze cultuur tegenover macht staat. Een andere indicator hoe een cultuur met macht omgaat, is hoe vaak mensen hun overste durven tegen te spreken. (Hofstede, G., 2006, p. 58)

4.2.4.2. Collectivisme tegenover individualisme

De rol van het individu tegenover de rol die de groep speelt is fundamenteel verschillend in iedere samenleving. Men dient er dan ook rekening mee te houden. Hofstede meet deze dimensie aan de hand van de individualisme-index. Een land dat een hoge score heeft is dus sterk individualistisch en een land met een lage score is dus sterk collectivistisch. In collectivistische culturen primeert het groepsbelang tegenover het individu (Hofstede, G., 2006, p. 86). In deze samenlevingen heerst er een gevoel van collectieve verplichtingen. Als iemand uit de groep regels heeft gebroken, dan zal de hele groep zich schamen. In individualistische landen is een schuldgevoel een individueel gevoel. In een individualistische samenleving gaan de belangen van het individu boven die van de groep. In deze samenleving wordt men

verwacht te zeggen wat men denkt en bedoelt. Je ware gevoelens tonen is een kenmerk van een eerlijk en oprecht persoon. "Confrontatie kan heilzaam zijn." (Hofstede G., 2006: p. 97) In een collectivistische samenleving daarentegen is een directe confrontatie aangaan ongehoord en onbeschoft. Cultuur bepaalt dus hoe mensen zichzelf zien. Individualistische culturen moedigen een onafhankelijk zelfbeeld aan, terwijl collectivistische culturen een wederzijds afhankelijk zelfbeeld aanmoedigen. Verder is het eigen aan een collectivistische cultuur dat de leden van een groep weten wat er van hen verwacht wordt. Veel zaken die vanzelfsprekend zijn in een collectivistische samenleving, moeten in een individualistische samenleving expliciet weergegeven worden. Hofstede (2006, p. 99) refereert naar Edward T. Hall die culturen rangschikt naargelang hun manier van communiceren. High context (sterke context) betekent dat weinig van de boodschap moet expliciet gemaakt worden. De meeste informatie is immers te vinden in de omgeving of in de voorkennis van personen. Mensen uit een collectivistische samenleving communiceren meestal op deze manier. Low context (zwakke context) betekent dat de informatie expliciet vervat zit in de boodschap. Dit is kenmerkend voor een individualistische samenleving. Als collectivisme en individualisme bekeken worden in de werkomgeving, lijkt in collectivistische culturen de relatie tussen werknemer en werkgever eerder op een familiale relatie. Men wordt verondersteld elkaar te beschermen in ruil voor loyaliteit. In een individualistische samenleving is de relatie tussen werknemer en werkgever een puur zakelijke transactie (Hofstede, G., 2006, passim). "In de collectivistische samenleving gaat de persoonlijke relatie vóór de taak. Eerst moet deze relatie opgebouwd worden. In de individualistische samenleving gaat de taak vóór de persoonlijke relatie" (Hofstede G., 2006, p. 112) Dit is een belangrijk verschil waarmee rekening dient gehouden te worden bij commerciële onderhandelingen.

4.2.4.3. Masculiniteit tegenover femininiteit

Samenlevingen hebben verschillende verwachtingen betreffende het gedrag van mensen. Men noemt een samenleving dan ofwel masculien ofwel feminien. Een hoge score op de masculiniteitindex komt overeen met een masculiene cultuur, een lage score met een feminiene cultuur. In een masculiene cultuur is het verwachte gedrag van mensen sterk verschillend. Mannen horen assertief, competitief en hard te zijn en veel belang te hechten aan materieel succes. Vrouwen worden echter verondersteld de zachte rol te vervullen en teder en bescheiden te zijn en belang te hechten aan de kwaliteit van het bestaan. (Hofstede, G., 2006, p. 128). In een masculiene cultuur zijn

de volgende zaken belangrijk: veel geld verdienen, erkenning krijgen, promotie kunnen maken en werk hebben dat voldoende uitdaging biedt. In een feminie culture komt de emotionele rol van mannen en vrouwen overeen. Er is een overlapping tussen beide. Zowel mannen als vrouwen horen teder en bescheiden te zijn en zowel mannen als vrouwen streven allereerst naar de kwaliteit van het bestaan. In een feminie culture zijn volgende zaken belangrijk: een goede werkrelatie hebben met zijn overste, goed kunnen samenwerken met collega's, een prettige woonomgeving hebben en zekerheid hebben om bij dezelfde werkgever te blijven. (Hofstede, G., 2006, p. 127-128)

4.2.4.4. Onzekerheidsvermijding

Iedere culture gaat anders om met onzekerheid. In een land waar een sterke onzekerheidsvermijding aanwezig is, voelen burgers zich bedreigd door onzekere of onbekende situaties. Mensen in deze samenleving hebben een hekel aan onduidelijkheid. Dit kan zich dan uiten in stress en in behoefte aan voorspelbaarheid. In deze landen vindt men dan ook vele formele en informele regels (Hofstede, G., 2006, p. 173). Mensen zullen ook eerder een duurzame job zoeken. Angstige culturen zijn vaak veel expressiever, er zijn veel handgebaren en emoties aanwezig (Hofstede, G., 2006, p. 175). Men mag onzekerheidsvermijding echter niet verwarren met het vermijden van risico's. Een risico is gericht op iets specifiek, een gebeurtenis. Er bestaat een percentage waarschijnlijkheid dat een bepaalde gebeurtenis zal plaatsvinden. Bij een risico zijn één of meerdere uitkomsten gekend, maar niet alle uitkomsten zijn gewenst. Bij onzekerheid weet men niet wat de uitkomst gaat zijn, men weet niet wat te verwachten. Onzekerheid is aanwezig bij situaties waarbij men niet weet wat er gaat gebeuren. "Onzekerheidsvermijding leidt niet zozeer tot het beperken van risico's als wel tot het reduceren van onduidelijkheid." (Hofstede, G., 2006, p. 177) Samenlevingen die een hoge onzekerheidsvermijding hebben, worden meestal wel gekenmerkt door een zekere risico aversie.

4.2.4.5. Kortetermijngerichtheid tegenover langetermijngerichtheid

De vijfde dimensie is gebaseerd op het confucianisme, een geloof gebaseerd op de leer van Confucius, de meest invloedrijke Chinese filosoof die leefde rond 500 vóór Chr. Het confucianisme vindt men dan ook voornamelijk in het Oosten (Hofstede, G., 2006, p. 210). Door deze dimensie wordt er vaak een onderscheid gemaakt tussen Oosterse en Westerse samenlevingen. Toch zijn de waarden van deze dimensie ook

van toepassing in Westerse samenlevingen. Een samenleving die vooral op de lange termijn gericht is, zal streven naar succes in de toekomst. Deze samenleving wordt gekenmerkt door volharding en spaarzaamheid. Hier wordt veel geïnvesteerd in het opbouwen van een sterke machtspositie. Langetermijngerichtheid gaat vaak samen met economische groei. Het tegenovergestelde is kortetermijngerichtheid. In samenlevingen die op de korte termijn gericht zijn, zal men belang hechten aan beloningen in het verleden en het heden. Deze samenlevingen hechten veel belang aan tradities, proberen gezichtsverlies te vermijden en stellen alles in het werk om aan de sociale verplichtingen te voldoen (Hofstede, G., 2006, p. 211). Hofstede meet deze dimensie aan de hand van de langetermijngerichtheidsindex. Een hoge score wil dus zeggen dat een cultuur op de lange termijn gericht is, een lage score betekent een cultuur gericht op de korte termijn.

4.3. Trompenaars

Het model van Fons Trompenaars is vergelijkbaar met dat van Hofstede. Ze stellen beide dat cultuur opgebouwd is in lagen en beide onderscheiden ze verschillende cultuurdimensies.

4.3.1. Definitie van cultuur

Volgens Trompenaars is cultuur de manier waarop een groep mensen tegen de wereld aankijkt (Trompenaars, F., 2004, p. 15). Cultuur is de manier waarop een groep mensen problemen oplost. Trompenaars verdeelt deze problemen in drie typen. Er zijn problemen op het vlak van menselijke relaties, er zijn problemen die te maken hebben met het voortschrijden van de tijd en er zijn problemen die horen bij de natuur of de omgeving. (Trompenaars, F., 2004, p. 21)

4.3.2. Verschillende lagen van cultuur

Net als Hofstede meent Trompenaars dat cultuur opgebouwd is uit verschillende lagen, maar toch zijn er enkele verschillen tussen beide. Trompenaars stelt dat de buitenste laag bestaat uit cultuurproducten, zoals architectuur, taal of kleding. Deze buitenste laag geeft uitdrukking aan waarden en normen die zich bevinden op de tweede laag. Deze waarden en normen zijn niet zichtbaar en zijn moeilijker te identificeren. Normen geven weer wat een groep als juist en fout beschouwt. Ze zijn dus bepalend voor het gedrag van personen die tot deze groep behoren. Waarden geven weer wat wenselijk wordt bevonden. De diepste en binnenste laag van cultuur zijn de basisassumpties. Het is de kern van cultuur. Als een groep een probleem oplost, en dit gebeurt steeds op dezelfde manier, dan verdwijnt de manier van oplossen uit het bewustzijn, men doet dit onbewust. Men grijpt automatisch naar de zelfde manier van oplossen terug. Na een bepaalde tijd, zal deze oplossing gezien worden als een basisaanname van de groep. Deze basiswaarden bepalen welke betekenis de dingen krijgen voor een bepaalde groep van mensen (Trompenaars, F., 2004, p. 19). Het is een realiteit die als vanzelfsprekend wordt beschouwd, discussie is hier onnodig.

4.3.3. Zeven aspecten van cultuur

Zoals eerder werd gesteld, onderscheidt het oplossen van problemen zich volgens Trompenaars op drie gebieden, namelijk op het vlak van menselijke relaties, tijd en natuur.

Als het aankomt op het oplossen van problemen die te maken hebben met menselijke relaties, verschillen culturen op de volgende vijf dimensies. (Trompenaars, F., 2004, p. 21-24)

4.3.3.1. Universalisme tegenover particularisme

In een universalistische samenleving gelden regels altijd en voor iedereen. Er is altijd een definitie en een toepassing van wat juist en fout is die strikt nageleefd wordt. In een particularistische samenleving echter houdt men rekening met de situatie of de relaties bij de toepassing van regels. (Trompenaars, F., 2004, p. 21)

4.3.3.2. Individualisme tegenover collectivisme

Cultuur bepaalt of het individu of de groep als belangrijkste wordt gezien. In een individualistische cultuur hecht men meer belang aan persoonlijke vrijheid en aan zijn persoonlijke belangen. In een collectivistische cultuur primeren de belangen van de groep boven die van het individu. (Trompenaars, F., 2004, p. 22)

4.3.3.3. Neutraal tegenover emotioneel

In elke cultuur wordt anders omgegaan met emoties. In een neutrale cultuur zijn relaties zakelijk en afstandelijk en worden emoties niet getoond. Omdat men vreest dat emoties de zaken wel eens kunnen verstoren, wordt er vooral met het verstand geredeneerd. In een emotionele cultuur is het wel toegelaten om zijn emoties te uiten. Het is tijdens het zakendoen toegelaten om te lachen of zijn woede te tonen. (Trompenaars, F., 2004, p. 22)

4.3.3.4. Specifiek tegenover diffuus

In een specifieke cultuur zijn de verschillende terreinen van leven gescheiden. Men beperkt persoonlijke contacten tot een specifieke context. In deze samenlevingen zullen zakelijke relaties beperkt zijn tot enkel het contractuele. In diffuse samenlevingen bestaat er geen scheiding tussen de verschillende aspecten van leven.

In deze culturen is het best mogelijk dat er met de mensen waarmee men een zakelijke relatie heeft, ook nog een persoonlijke verstandhouding heeft. (Trompenaars, F., 2004, p. 22)

4.3.3.5. Prestatie tegenover toeschrijving

In bepaalde culturen kan men status en positie verwerven omwille van persoonlijke prestaties. In andere culturen daarentegen wordt status toegeschreven aan afkomst, leeftijd, geslacht of relaties. In een prestatie-status cultuur is *wat* men gestudeerd heeft belangrijker dan waar men gestudeerd heeft. *Waar* men gestudeerd heeft, is dan weer belangrijker in een toegeschreven-status cultuur. (Trompenaars, F., 2004, p. 22)

Ook tijdsbeleving verschilt naargelang de cultuur. Trompenaars heeft hierop zijn zesde dimensie gebaseerd:

4.3.3.6. Chronologisch tegenover synchronisch

Als tijd in een cultuur gezien wordt als een rechte lijn, dan spreekt men van een chronologische cultuur. Verleden, heden en toekomst worden gezien als een lineaire opeenvolging. In deze culturen houdt men zich aan strakke tijdschema's. Het tegenovergestelde is een synchronische tijdsbeleving. Hier wordt tijd gezien als een cirkel. Verleden, heden en toekomst zijn in deze maatschappij met elkaar verbonden. Het belang dat gehecht wordt aan verleden, heden en toekomst verschilt wel binnen chronologische en synchronische samenlevingen. (Trompenaars, F., 2004, p. 23)

Tenslotte stelt Trompenaars dat culturen variëren naargelang de manier waarop mensen tegenover hun omgeving staan. Dit brengt ons bij zijn laatste dimensie.

4.3.3.7. Internalisme tegenover externalisme

Internalisten vinden dat de omgeving dient overheerst te worden en dat ze zelf actie kunnen ondernemen. Externalisten daarentegen aanvaarden de omgeving en spelen in op invloeden van buitenaf. De omgeving is sterker dan het individu. (Trompenaars, F., 2004, p. 23)

4.4. Pinto

Naast de modellen van Hofstede en Trompenaars, is er nog het model van David Pinto.

Pinto omschrijft cultuur als volgt:

“Cultuur is een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels. In een groep van mensen die zich lid voelen van hun groep wordt cultuur van generatie op generatie doorgegeven en zo geïnternaliseerd. Voor de mensen in een groep is hun cultuur vaak onbewust richtinggevend voor hun gedrag en voor hun kijk op de wereld.” (Pinto, D. 1994, p. 39)

Pinto (1994, p. 42) meent dat de oorzaak in verschillen tussen culturen te vinden is in de onderliggende structuur ervan. Hij onderscheidt enerzijds G-culturen en anderzijds F-culturen. F-culturen zijn culturen die gekenmerkt worden door een fijnmazige structuur van gedragsregels. Dit wil zeggen dat de gedragsregels gedetailleerd bepaald zijn en dat individuen enkel maar gedragsregels na te leven hebben. Er bestaan specifieke gedragsregels voor iedere situatie en individuen hebben dus weinig ruimte om eigen gedragsregels te creëren. G-culturen aan de andere kant zijn culturen waar de grofmazige structuur van gedragsregels overheerst. In deze cultuur moeten individuen zelf de algemene regels vertalen naar gedragsregels voor een specifieke situatie. Individen hebben dus een redelijk grote vrijheid inzake gedragsregels in G-culturen. De onderliggende structuur van een cultuur bepaalt dus het gehalte aan regels en voorschriften.

Een cultuur is niet volledig G of F. Iedere cultuur dient tussen de twee uitersten gerangschikt te worden. Bovendien is er in iedere cultuur een G en een F gebied aanwezig. Pinto bedoelt hiermee dat er in een cultuur subculturen bestaan. Bijvoorbeeld in éénzelfde land kunnen er verschillende culturen aanwezig zijn. Een voorbeeld hiervan is de bevolking van Marokko die uit Berbers en uit Arabieren bestaat. Pinto benadrukt dat het onderscheid tussen F en G culturen geen cultuurindeling is, maar een structuurindeling van de verschillende Westerse en niet-Westerse culturen en subculturen. (Pinto, D., 1994, p. 42)

4.5. Hall

Edward T. Hall deelt culturen in naargelang de manier waarop ze omgaan met tijd, ruimte en taal.

4.5.1. Tijd

Met betrekking tot tijd, zijn culturen ofwel monochroom ofwel polychroom. Monochrome tijds culturen hechten belang aan uurschema's, vinden het belangrijk dat activiteiten duidelijk van elkaar gescheiden zijn en dat activiteiten renderen (Hall, E. T., 1979, p. 22). Deze mensen zullen zich gedesoriënteerd voelen als ze meerdere activiteiten tegelijk moeten uitoefenen. Ze vinden het vervelend als ze tijdens het uitvoeren van taken onderbroken worden (Hall, E. T. 1971, p. 212). Polychrone tijds culturen kenmerken zich door het groot aantal activiteiten dat gelijktijdig plaatsvindt. Deze vinden het belangrijker dat mensen zich toeleggen op het goed uitvoeren van een taak tot het einde ervan, dan dat ze zich strikt houden aan tijdsschema's (Hall, E. T., 1979, p. 22). In deze samenlevingen hecht men niet veel belang aan volgorde. De meest ondernemende klant zal als eerste geholpen worden, zelfs als deze later gekomen is (Hall, E. T. 1971, p. 212).

4.5.2. Ruimte

Elke samenleving heeft zijn eigen manier om het lichaam te verplaatsen, huizen in te richten, manier van converseren en intimiteitgrenzen te stellen. In verschillende samenlevingen beleeft men de mens in de ruimte dus anders. Dit wordt allemaal beïnvloed door cultuur. (Hall, E. T., 1971, ad passim) De zintuigen spelen een rol bij de samenstelling van de verschillende perceptiewerelden van verschillende organismen. Bij de mens speelt ook cultuur hierbij een belangrijke rol. Om de mens te begrijpen moet men kennis hebben van de zintuigen en de manier waarop cultuur de informatie, opgedaan door de zintuigen, vervormt. (Hall, E. T., 1971, p. 61) Ruimte samen met organisatie duiden het belang aan van een persoon en zijn plaats in de hiërarchie (Hall, E. T., 1979, p. 23).

4.5.3. Taal

Op het gebied van taal maakt een E.T. Hall een onderscheid tussen hoge en lage context culturen. Het is niet de linguïstische taal die de betekenis van een boodschap draagt, maar wel de context. (Hall, E. T., 1979, p. 88). Zonder de context is de code niet compleet want dan houdt ze slechts een deel van de boodschap in. In hoge context culturen zullen gesprekspartners van elkaar verwachten dat ze elkaars boodschap begrijpen zonder al te precies te zijn. Men zal eerder indirect en impliciet communiceren en gebruik maken van de context om de boodschap te begrijpen. Het andere uiterste is een lage context cultuur (Hall, E. T., 1979, p.111-112). In lage context culturen zal men veeleer expliciet en direct communiceren. Hier ligt de betekenis van de boodschap meer in de woorden zelf en moet er minder informatie uit de context gehaald worden (Hollensen, S., 2004, p. 197).

4.6. Gesteland

Gesteland deelt in zijn boek "Cross-cultural business behavior" (2000) zakenculturen in naargelang vier verschillende patronen in intercultureel zakengedrag. Deze patronen zullen hieronder besproken worden.

4.6.1. Contractgericht tegenover relatiegericht

Volgens Richard R. Gesteland (2000, p. 16) zijn er enerzijds contractgerichte culturen, die voornamelijk taakgeoriënteerd zijn. En anderzijds zijn er relatiegerichte culturen die meer op mensen georiënteerd zijn. Relatiegerichte mensen vinden contractgerichte personen opdringerig, agressief en rechtuit. Contractgerichte mensen vinden de relatiegerichte tegenpartij vaak sloom, vaag en ondoorgrondelijk. Relatiegerichte personen verkiezen zaken te doen met mensen die ze goed kennen en die ze kunnen vertrouwen. Ze willen eerst hun toekomstige zakenpartner kennen vooraleer ze over zaken beginnen te praten. Ze zullen geen zakendoen met vreemden. Contractgerichte mensen daarentegen stellen zich wel open om zaken te doen met vreemden (Gesteland, R., 2000, p. 19). Relatiegerichte en contractgerichte culturen verschillen ook in de manier waarop ze communiceren. Contractgerichte onderhandelaars stellen directe, eerlijke en duidelijke taal op prijs terwijl relatiegerichte personen een indirecte en subtiele taal verkiezen (Gesteland, R., 2000, p. 33). De indirecte taal die gebruikt wordt door relatiegerichte personen moet gezien worden in de context. De betekenis van wat gezegd wordt moet eerder worden gezocht in de context dan in woorden zelf. Gesteland verwijst hier naar Edward T. Hall die culturen die indirect communiceren als high-context cultuur beschouwt. Bij de directe communicatie van de taakgerichte personen is de betekenis van de boodschap te vinden in de woorden zelf. Edward T. Hall noemt dit low-context culturen. (Gesteland, R., 2000, p. 38)

4.6.2. Informeel tegenover formeel

Volgens Gesteland kunnen er problemen ontstaan als zakenmensen van culturen waar iedereen als gelijk wordt beschouwd, zakenmensen ontmoeten die uit een meer formele en hiërarchische samenleving komen. Informeel gedrag kan mensen met een hoge status van hiërarchische samenlevingen beledigen, net zoals status bewustzijn

van formele mensen het gelijkheidsprincipe van informele samenlevingen kan beledigen (Gesteland, R., 2000, p. 16). Elke cultuur gaat anders om met formaliteit. Formele culturen zijn meer georganiseerd in steile hiërarchieën die grote verschillen in status en macht weergeven. Status wordt bepaald door geslacht en leeftijd. Mannen hebben in deze culturen een hogere status en een hogere positie in de hiërarchie dan vrouwen. Ouderen hebben meer aanzien en krijgen meer respect dan jongeren. Informele culturen daarentegen waarderen meer een gelijke organisatie met kleine verschillen in status en macht (Gesteland, R., 2000, p. 43). Vrouwen en mannen zullen hier eerder als gelijk behandeld worden.

4.6.3. Strakke tijd tegenover vloeiende tijd

In verschillende delen van de wereld beleeft men tijd anders en houdt men op een verschillende wijze rekening met tijdsschema's. In strakke tijd samenlevingen is stiptheid cruciaal en houdt men zich strikt aan tijdsschema's, agenda's worden nauwkeurig gevolgd en onderhandelingen worden zelden onderbroken. R. Gesteland (2000, p. 55) verwijst hier naar Edward T. Hall, die deze stipte samenlevingen monochronisch noemt. In contrast zijn de polychronische samenlevingen waar mensen minder belang hechten aan de stiptheid van de klok. In deze samenlevingen zijn er eerder flexibele tijdsschema's en is het gebruikelijk dat tijdens vergaderingen mensen onderling gelijktijdig ook nog eens een vergadering houden.

4.6.4. Expressief tegenover terughoudend

De manier van communiceren verschilt naargelang de cultuur. Er zijn drie types van interpersoonlijke communicatie. Vooreerst is er verbale communicatie, wat woorden en hun betekenis omvat. Dan is er paraverbale communicatie: naar hoe luid we spreken, de betekenis van stiltes en het aantal keer dat mensen elkaar onderbreken tijdens conversaties. Tenslotte is er dan nog de non-verbale communicatie, wat ook wel lichaamstaal genoemd wordt (Gesteland, R., 2000, p. 63).

Terughoudende culturen spreken eerder zacht, maken gebruik van stilte tijdens conversaties en vinden het onbeleefd als mensen tijdens een gesprek elkaar onderbreken. Tijdens conversaties houden ze van afstand, meestal een armlengte, ze voelen zich ongemakkelijk als de tegenpartij te dicht komt. Elkaar aanraken doen ze

bijna nooit. In deze culturen wordt oogcontact vermeden, dit wordt gezien als een aanvallende beweging. Van hun gezichten zijn geen gevoelens af te lezen, ze zetten een 'poker face' op. Ook handbewegingen worden tot een minimum beperkt. Wijzen wordt als onbeleefd ervaren. In expressieve culturen is dit bijna allemaal tegenovergesteld. Daar heeft men geen probleem als mensen luid spreken. Ze voelen zich oncomfortabel als er stiltes zijn, ze onderbreken elkaar dan ook vaak. Mensen uit deze culturen bewaren weinig lichaamsafstand als teken van vriendschap. Ze maken intensief oogcontact, wat door minder expressieve culturen vaak als staren wordt ervaren. In deze cultuur wordt er veel gebruik gemaakt van handgebaren en gezichtsuitdrukking om woorden kracht bij te zetten. (Gesteland, R., 2000, ad passim)

4.7. Besluit

Er zijn zonet verschillende auteurs besproken. We hebben gemerkt dat ze er verschillende visies op nahouden, maar dat ze meestal wel bij elkaar aansluiten. Het is onmogelijk om een éénduidige definitie van cultuur te geven. We kunnen vaststellen dat de meeste auteurs het er over eens zijn dat cultuur zich uit in het gedrag van mensen, dat cultuur aangeleerd en niet aangeboren is. Hofstede stelt dat cultuur de mentale programmering is van leden die tot een zelfde groep behoren. Cultuur is volgens hem een collectief verschijnsel. Hofstede zegt dat er verschillende niveaus van mentale programmering bestaan, deze geeft hij weer in een piramide, en dat er in verschillende lagen uiting aan cultuur gegeven wordt, dit geeft hij weer in zijn ui-model. Hofstede onderscheidt verschillende culturen met behulp van 5 dimensies. Het is de theorie van Hofstede die in deze eindverhandeling centraal staat. De theorie van Trompenaars sluit goed bij die van Hofstede aan. Ook hij zegt dat er verschillende lagen van cultuur bestaan, en ook hij deelt culturen op basis van 7 verschillende dimensies in. Deze 7 dimensies groepeerde hij in drie categorieën waarin mensen tegen de wereld aankijken, namelijk relaties, tijd en natuur. We kunnen dus stellen dat de theorie van Trompenaars gebaseerd is op die van Hall en Hofstede. Vervolgens kwam de theorie van Pinto aan bod. Hij deelt culturen in grofmazige en fijnmazige in. Hall onderscheidt culturen in de manier waarop ze omgaan met tijd, ruimte en omgeving. Tenslotte werd de visie van Gesteland toegelicht. Hij gebruikt vier verschillende patronen om intercultureel zakengedrag te onderscheiden.

5. Commercieel onderhandelen

In dit hoofdstuk zal verder ingegaan worden op het begrip onderhandelen en de invloed die cultuur hierop heeft. Er zullen verschillende visies op onderhandelen gegeven worden. Telkens zal ook het verband gelegd worden met de invloed die cultuur op het commercieel onderhandelen heeft.

5.1. Faes

Volgens W. Faes (1992, p. 13) moet men onderhandelen onderscheiden van andere sociale vaardigheden zoals 'samenwerken' en 'vechtgedrag'. Het verschil ligt vooral hierin dat men bij onderhandelingen slechts flexibel aan de eigen ideeën kan vasthouden omdat beide partijen er belang bij hebben. Op deze manier kunnen we compromissituaties van onderhandelingssituaties onderscheiden. Bij compromissen blijft er vaak enige vorm van wantrouwen bestaan, terwijl er bij onderhandelingssituaties een band van vertrouwen wordt gecreëerd tussen de onderhandelingspartners. Bij een onderhandelingsproces hebben beide partners belangen te verdedigen. De partijen zijn erop gericht om wederzijdse toegevingen te doen zodat ze allebei voordeel uit de situatie kunnen halen. W. Faes verwijst naar volgende definitie van Van Weele (1983): "Onderhandelen is een proces gericht op de oplossing van voor twee of meerdere partijen gevoelige problemen, op zodanige wijze dat het belang van alle partijen wordt gediend" (Van Weele in Faes, W., 1994, p.17). Bij onderhandelingen kan men spreken van win-win verhoudingen. Er komen punten van samenwerking voor om een situatie te bereiken waar beide partijen tevreden mee zijn. Indien één van de partijen machtiger is dan de andere, zodat deze zomaar zijn wil kan opleggen, dan is van onderhandelen geen sprake.

In deze eindeverhandeling zal deze definitie van onderhandelen als referentie gebruikt worden, aangezien ze een duidelijk onderscheid maakt met het sluiten van compromissen. Omdat deze definitie niets zegt over commercieel onderhandelen, wordt als aanvulling op deze definitie gesteld dat het telkens koop-verkoop relaties betreft tussen de onderhandelingspartners.

Ook W. Faes haalt het belang van cultuur bij onderhandelingen aan. Cultuur heeft een niet te onderschatten invloed op de onderhandelingen. Bij een interculturele confrontatie laten we ons snel leiden door de zichtbare tekenen of symbolen van de culturen van de betrokken partijen. Hierdoor ontstaan vlug conflicten op het gebied van opinies en gedragingen. Dit is te vermijden als beide partijen kennis hebben van de achtergrond van de verschillende visies. " Een dergelijk cultureel huiswerk, het leren kennen van elkaars basisopvattingen, is een onderdeel van de voorbereiding van elke interculturele onderhandeling, waarbij zowel de cultuurstam waartoe men behoort als de onderverdeling ervan essentieel een rol spelen." (Faes, W., 1994, p.138).

W. Faes onderscheidt de volgende culturen:

- collectivistische cultuur (Verre Oosten, Indië,...)
- cultuur verbonden met centrale planeconomieën
- individualistische cultuur, waaronder: de Angelsaksische cultuur en de Latijnse cultuur.

(Faes, W., 1994, p. 139)

Omdat in voorgaand hoofdstuk verschillende cultuurtheorieën al uitvoerig besproken zijn, zal op deze indeling niet verder ingegaan worden. Hieronder volgen nog een aantal praktische tips van W. Faes om het 'culturele huiswerk' voor te bereiden vooraleer aan onderhandelingen te beginnen. De voorbereiding is natuurlijk zeer belangrijk: lezen, reizen of met experts spreken. Kennis van de eigen cultuur, meer specifiek haar sterkten en zwakten kan alleen maar voordelen opleveren. Toch moet men zichzelf blijven. Verder is het van belang om nooit zijn geduld te verliezen. Het is aan te raden voorzichtig te zijn met kritiek en communicatie (ook non-verbale) in en over andere culturen. Onderhandelen met vreemde culturen kan alleen maar als men respect toont voor alle culturen. Investeren in sociale contacten en gastvrijheid kan het onderhandelingsproces ook alleen maar ten goede komen. (Faes, W., 1994, p.149)

5.2. Hofstede

De theorie over onderhandelen van G. Hofstede (2006) sluit bij W. Faes aan. Volgens G. Hofstede heeft onderhandelen, in de politiek of in het zakendoen, al dan niet internationaal, volgende universele kenmerken:

- Twee of meer partijen met (gedeeltelijk) strijdige belangen;
- een gemeenschappelijke behoefte aan een afspraak, waarvan beide partijen kunnen profiteren;
- een aanvankelijk onbekend resultaat;
- een vorm van communicatie tussen de partijen
- en een besturings- en beslissingscultuur aan beide zijden waardoor de onderhandelaars gebonden zijn aan hun superieuren of achterban. (G. Hofstede, 2006, p. 328)

Volgens G. Hofstede beïnvloedt cultuur onderhandelingen op verschillende manieren. Zo beïnvloedt elke dimensie elke cultuur anders. Machtsafstand heeft een invloed op de centralisatie van de besturings- en beslissingsstructuur en het belang van de status van de onderhandelaars. Collectivisme heeft dan weer een effect op de behoefte aan stabiele relaties tussen (wederzijdse) onderhandelaars. Als in een collectivistische samenleving tijdens onderhandelingen een persoon moet vervangen worden, dan moet er een nieuwe vertrouwensrelatie opgebouwd worden met de nieuwe persoon en dit kost natuurlijk tijd. Bij het in stand houden van het onderhandelingsproces spelen bemiddelaars een belangrijke rol. Bemiddelaars maken vooruitgang in het onderhandelingsproces mogelijk. Onderhandelaars van masculiene culturen vertonen vaak hanig gedrag. Ze hebben respect voor de sterke partij. Ze hebben de neiging om een oplossing te forceren door machtsvertoon. Bij feminiene culturen zal men eerder streven naar compromissen en consensus om een oplossing te vinden. Onzekerheidsvermijding heeft een invloed op de tolerantie voor onduidelijkheid. Verder beïnvloedt deze dimensie het al dan niet vertrouwen van de tegenpartij die onverwacht gedrag vertoont en de behoefte aan structuur en rituelen tijdens het onderhandelingsproces. De hardnekkigheid om te streven naar een gewenst resultaat wordt bepaald door de langetermijngerichtheid van de cultuur. Dit kan zelfs ten koste van offers gaan. (Hofstede, G., 2006, p. 329)

Als men interculturele onderhandelingen wil aangaan, is het belangrijk dat men de culturele waarden van de anderen begrijpt. Interculturele onderhandelingen vragen taal- en communicatievaardigheden, maar ook organisatietalent. Met dit laatste bedoelt G. Hofstede het plannen, dirigeren en het inschakelen van bemiddelaars en tolken. Verder is het van belang dat men voldoende communiceert met de achterban en de buitenwereld. (Hofstede, G., 2006, p. 329)

Volgens Geert Hofstede (2006) kan men interculturele communicatie leren. Tijdens dit leerproces doorloopt men drie fasen. Eerst is er de bewustwording. In deze fase dient men te erkennen dat men een bepaalde mentale software heeft meegekregen door de omgeving waar men opgroeide en dat anderen die in een andere omgeving zijn opgegroeid, een andere mentale software hebben meegekregen. Vervolgens is er kennis. We moeten leren over de andere cultuur, over hun helden, symbolen en rituelen. We moeten proberen te begrijpen op welke vlakken hun waarden verschillen van de onze. Tenslotte zijn er vaardigheden. Na de bewustwording en kennis komt er hier de ervaring bij. We moeten trachten de vreemde symbolen te begrijpen en te herkennen, rituelen uit te voeren en problemen op te lossen vanuit het midden van de andere cultuur. (Hofstede, G., 2006, p. 347-348)

5.3. Pinto

Volgens David Pinto (1994, p. 11) bestaat er geen éénduidig antwoord op de vraag welke onderhandelingsstrategieën gepast of doeltreffend zijn, omdat deze vraag cultureel relatief is. Dit wil zeggen dat wat in de ene cultuur gepast en doeltreffend is, dit niet noodzakelijk is in een andere cultuur. Hoe men de wereld bekijkt, wat men goed of slecht vindt, wordt bepaald door de cultuur waarin men is opgegroeid. D. Pinto vertrekt vanuit het begrip 'interculturele communicatie'. Volgens D. Pinto is interculturele communicatie erop gericht om het interculturele bewustzijn te vergroten bij de interactie tussen mensen of groepen die een verschillende culturele achtergrond hebben en hierdoor de effectiviteit van de communicatie tussen deze personen of groepen te vergroten. Hij verstaat onder intercultureel bewustzijn "het erkennen van cultuurverschillen en het onderkennen van de gevolgen van deze cultuurverschillen voor denken, voelen en handelen." (Pinto, D., 1994 p. 15) D. Pinto wijst erop dat intercultureel bewustzijn noodzakelijk is maar niet voldoende om interculturele verschillen te overbruggen. Volgens hem is een methodische aanpak nodig waarbij het mogelijk wordt om vanuit een dubbel perspectief te handelen. Met dubbel perspectief bedoelt D. Pinto zowel vanuit het perspectief van de eigen waarden en normen als vanuit het perspectief van de andere cultuur.

Van hieruit heeft D. Pinto de drie-stappenmethode ontwikkeld die hieronder zal toegelicht worden. Voor een doeltreffende interculturele communicatie zijn er dus volgens D. Pinto drie componenten nodig. Als eerste is er een intercultureel bewustzijn nodig. Vervolgens is er het dubbel perspectief en als laatste is er de drie-stappenmethode. D. Pinto geeft drie verschillende manieren om culturele verschillen te overbruggen. (Pinto, D., 1994, p. 15)

De eerste methode is het zoeken naar juiste en volledige informatie. Als beide partijen elkaar begrijpen kunnen ze misschien inzien dat beide partijen het goed voorhebben met elkaar en kunnen irritaties voorkomen worden. Een tweede methode is de dubbel-perspectiefbenadering. Bij deze methode kijkt men naar de situatie zowel vanuit het standpunt van de eigen cultuur als vanuit het standpunt van de andere. Als men begrijpt waarom een persoon uit een andere cultuur een bepaald gedrag vertoont, zal dit de meeste irritaties wegnemen. Bij de dubbel-perspectiefbenadering maakt men gebruik van de eerste twee stappen van de drie-stappenmethode. De drie-

stappenmethode is dan de derde manier van D. Pinto om culturele verschillen te overbruggen. Deze is vooral nuttig in situaties waar de verschillen in normen en waarden zo groot zijn dat kennis van elkaars cultuur of de dubbelperspectiefbenadering het conflict niet kan oplossen. Deze methode bestaat uit drie stappen die hieronder worden toegelicht. (Pinto, D., 1994, p. 174)

Stap 1

"Het leren kennen van de *eigen* (cultuurgebonden) normen en waarden. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren?" (Pinto, D., 1994, p. 177) Er kan hier worden getracht om de gebeurtenissen te scheiden van het oordeel dat erover gevormd wordt. Dit gebeurt door alle waarden en normen op te sommen die ons beïnvloeden wanneer we een gebeurtenis beoordelen.

Stap 2

"Het leren kennen van de (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes *van de ander*. Daarbij dienen *meningen* over het gedrag van de ander gescheiden te worden van *feiten*. Men dient te onderzoeken wat het 'vreemde' gedrag van de ander betekent. (Pinto, D., 1994, p. 177) Om een situatie objectief te beoordelen is het belangrijk dat men geen waardeoordeel geeft. Verder is het van belang dat men het onbegrijpelijke gedrag vanuit een ander standpunt bekijkt en het op deze manier tracht te begrijpen. Als men niet goed vertrouwd is met de cultuur, moet men informatie inwinnen. Dit kan via gesprekken met mensen uit de desbetreffende cultuur met wie men vertrouwd is, of men kan instituten, deskundigen of een bibliotheek raadplegen. Wanneer er tenslotte informatie verzameld is, kan men de twee verschillende culturen naast elkaar leggen, en op deze manier de gelijkenissen, oppervlakkige verschilpunten en diepliggende verschillen in normen en waarden ontdekken. Gelijkenissen zullen geen problemen opleveren en de oppervlakkige verschillen zijn ook eenvoudig te overwinnen. Voor de diepliggende verschillen in waarden en normen, is er stap 3.

Zoals eerder vermeld, vormen de eerste twee stappen samen de dubbelperspectiefbenadering. Als we er de derde stap aan toevoegen, bekomt men de drie-stappenmethode.

Stap 3

“Vaststellen van de wijze waarop men in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden omgaat. Vervolgens stelt men vast waar de eigen grenzen liggen voor wat betreft aanpassing aan en acceptatie van de ander. Deze grenzen worden vervolgens aan de ander duidelijk gemaakt op een wijze die men eventueel aanpast aan de culturele communicatiecodes van de luisteraar.” (Pinto, D., 1994, p. 177) De moeilijkheid bij interculturele verschillen is het vinden van een balans tussen die twee culturen. Iedereen moet voor zich uitmaken in hoever hij zich wil aanpassen aan de andere cultuur, hoeveel toegevingen hij wil doen. Men moet opletten dat men zijn eigen cultuur niet als superieur beschouwt, want dan zal men moeilijker een evenwicht vinden tussen de twee culturen.

Bij het bepalen in hoe verre men zich wil aanpassen aan de andere cultuur, kan het zijn dat de ene partij door de andere voor een keuze wordt gesteld en dat de contacten niet echt prettig verlopen. D. Pinto benadrukt dan ook dat zijn driestappenmethode tot doel heeft om interculturele communicatie effectief te laten verlopen op basis van juiste en volledige informatie over elkaars normen, waarden en mogelijkheden maar ook beperkingen en grenzen en niet in de eerste plaats om de communicatie voor beide partijen aangenaam te laten verlopen.

5.4. Gesteland

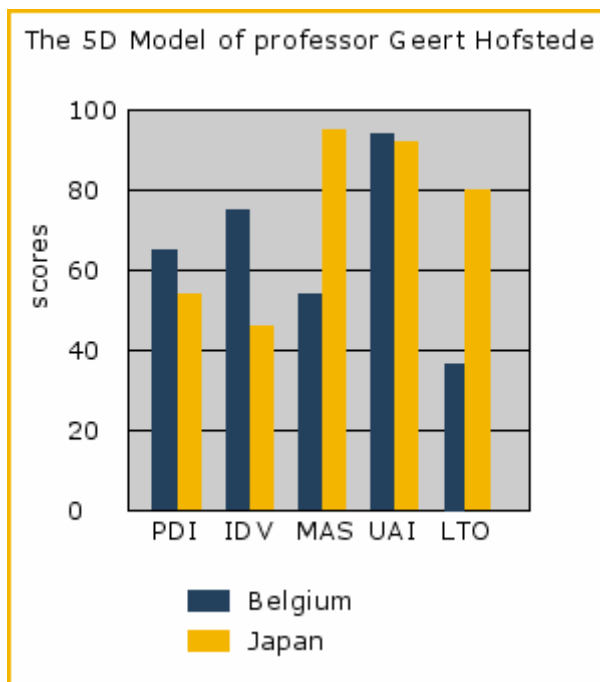
Volgens Gesteland (2000, p. 15) bestaat er in het internationaal zakendoen één gulden regel, namelijk: bij het internationaal zakendoen wordt de verkoper verwacht zich aan te passen aan de koper. Hij stelt dat als iemand de positie van koper inneemt, culturele verschillen minder belangrijk zijn, tenzij men voor de beste deal wil gaan. Als er geen koper-verkoper relatie is, maar men wil onderhandelen over bijvoorbeeld een joint-venture of een samenwerkingsakkoord, dan is er volgens Gesteland een tweede gulden regel: Bij het internationaal zakendoen wordt de bezoeker veronderstelt de lokale gewoonten te observeren. Gesteland zegt dat men zichzelf moet blijven, maar dat men zich toch bewust moet zijn van lokale gevoeligheden, gebruiken en gewoonten.

5.5. Besluit

Meerdere auteurs halen het belang van cultuur bij het commercieel onderhandelen aan. De visie van Faes zal als referentie gebruikt worden als er in deze eindverhandeling over commercieel onderhandelen gesproken wordt. Hij raadt aan dat als men intercultureel wil onderhandelen, men kennis van de achtergrond van de verschillende visies probeert te hebben. Volgens Hofstede kan men interculturele communicatie leren en verloopt dit in drie fasen. Pinto stelt dat er niet één juiste onderhandelingsstrategie bestaat die in elke interculturele situatie werkt omdat dit cultuur gebonden is. Volgens hem is een methodische aanpak nodig. Een doeltreffende interculturele communicatie bestaat volgens Pinto uit drie componenten. Eerst is er een cultureel bewustzijn nodig, het zoeken van informatie, vervolgens een dubbelperspectief benadering en tenslotte de drie-stappenmethode. Pinto reikt drie manieren aan om culturele verschillen te overbruggen. Volgens Gesteland bestaan er in het intercultureel zakendoen twee gulden regels. De verkoper wordt verwacht zich aan te passen aan de koper als het een koper-verkoper relatie betreft. Als om een samenwerking gaat, wordt de bezoeker verwacht lokale gewoonten in acht te nemen.

6. Gelijkenissen en verschillen tussen Vlaamse en Japanse zakencultuur

Hieronder zullen resultaten van de literatuurstudie met betrekking tot de zakencultuur van Japan en Vlaanderen weergegeven worden. Als we het 5 dimensie-model van G. Hofstede toepassen op België en Japan, bekomt men onderstaande grafiek met behulp van de website van Geert Hofstede.



Figuur 4: 5D model België-Japan

Hofstede (2007) http://www.geerthofstede.com/hofstede_dimensions.php

Legende: PDI: Machtsafstandindex
IDV: Individualiteitindex
MAS: Masculiniteit
UAI: Onzekerheidsvermijding
LTO: Langetermijngerichtheid

Het valt op dat Hofstede geen onderscheid maakt tussen Vlaanderen en Wallonië. We veronderstellen dus dat de score van België de score van Vlaanderen goed benadert. Als men de scores van Vlaanderen op de dimensies vergelijkt (zie bijlagen 3-4-5-6 en

7) met de grafiek (scores voor België) blijkt dit te kloppen. Enkel voor de dimensie masculiniteit is er een klein verschil tussen Vlaanderen (scoort 43) en België (zie grafiek; België scoort 54). Vlaanderen is dus iets meer feminiem dan Wallonië, maar niet veel. Een tweede opmerking is dat er oorspronkelijk voor België geen score was voor de dimensie langetermijngerichtheid. We kunnen de score voor België voor deze dimensie wel aflezen in bijlage 7. België scoort op langetermijngerichtheid 38 en komt daarmee in de rangorde op de 20/21^e plaats van 39 landen. Ik heb de grafiek voor deze dimensie zelf aangepast voor België. Hieronder zullen de verschillen tussen Vlaanderen en Japan besproken worden aan de hand van de dimensies van G. Hofstede. Eerst wordt de zakencultuur van Japan toegelicht, daarna die van Vlaanderen.

6.1. Model van Hofstede toegepast op de zakencultuur van Japan

Eerst zullen de verschillende cultuurdimensies van Hofstede voorgesteld worden in de situatie van Japan. Daarna zal de invloed van de Japanse zakencultuur op commerciële onderhandelingen toegelicht worden. Verder zullen de verschillende fasen van het onderhandelingsproces besproken worden en wordt er aandacht besteed aan de manier waarop een zakenrelatie in Japan na het onderhandelen verloopt. Telkens zal getracht worden deze verschillende aspecten te linken aan de cultuurdimensies van Hofstede.

6.1.1. Cultuurdimensies toegelicht in het kader van Japan

Japan heeft een middelhoge tot hoge score op machtsafstand (zij bijlage 3). In Japan is het geven van geschenken een belangrijk ritueel. De grens tussen een geschenk geven en omkopen is hierbij niet altijd duidelijk. In landen waar de machtsafstand vrij groot is, is het immers gemakkelijk dat figuren hun positie gebruiken om zichzelf te verrijken. (Hofstede, G., 2006, p. 74) Mensen aanvaarden en respecteren in Japan dus machtsverschillen en ongelijkheid. Maar Japanners dienen hun macht te gebruiken met een besef van verplichtingen. In landen met een grote machtsafstand is de hiërarchie gebaseerd op ongelijkheid (Hofstede, G., 2006, p. 66), dit is ook zo in Japan. Men moet dus rekening houden met de status van de onderhandelaars. Machtsafstand heeft ook een invloed op de beslissingsstructuur. Men kan dus

verwachten dat Japanse onderhandelaars niet zomaar kunnen beslissen zonder hun overste te raadplegen.

Japan scoort op individualisme middelmatig (zie bijlage 4) en nijgt naar de collectivistische kant. Volgens Hofstede is de middelmatige score van Japan op deze dimensie te wijten aan de gezinsstructuur in Japan. In de traditionele gezinsstructuur blijft alleen de oudste zoon thuis wonen. Hierdoor ontstaat een collectivistisch kerngezin, maar deze vorm is meer individualistisch dan een samenwonende uitgebreide familie. (Hofstede, G., 2006, p.96) In een omgeving waar veel intens contact is, is het bewaren van harmonie zeer belangrijk. Men gebruikt zelden het woord "nee". Als men een verzoek wil afwijzen, zal men dit trachten te doen door een genuanceerd antwoord te geven. Men zal dan bijvoorbeeld eerder zeggen: "We zullen erover nadenken." Verder mag het antwoord "ja" niet altijd als een instemming beschouwd worden. In Japan betekent "ja" evenveel als "ik heb u gehoord" (Hofstede, G., 2006, p. 97). Volgens W. Faes is ja (hai) meer dan enkel "Ik heb u gehoord". Het gaat meer in de richting van "Ik heb u verstaan" of "Ik doe moeite om u te verstaan". Wat 'hai' precies betekent, hangt mede af van de intonatie. In Japan zijn zakelijke contracten minder uitgebreid, dit komt omdat iemand in een collectivistische samenleving weet wat er van hem verwacht wordt. (Hofstede G., 2006, p. 99) Eerder werd er gesteld dat in collectivistische samenlevingen de persoonlijke relaties primeren boven de taak. We kunnen dus besluiten dat als we met een Japanner onderhandelen, we eerst veel belang moeten hechten aan de relatie tussen de onderhandelingspartners. Pas als de vertrouwensrelatie tussen de handelspartners goed zit, kan men zich focussen op het contract. Het is dan ook zo dat klanten uit de "wij-groep" een betere behandeling krijgen. Er is sprake van particularisme. (Hofstede G., 2006, p. 112) Particularisme is ook één van de dimensies van Trompenaars. George G. Daly (1998, p. 489) stelt dat zakendoen in Japan, vooral om relaties draait. Zelfs als men gewoon gaat winkelen. Als een klant een product koopt, zijn niet enkel de prijs en het product belangrijk. Wat evenzeer van belang is, is wie het product verkoopt en hoe het product verkocht wordt.

Japan scoort zeer hoog op de masculiniteitsindex. (zie bijlage 5). In een masculiene maatschappij zijn het mannen die streven naar eerezucht, geldingsdrang en wedijver. Mannen worden verplicht carrière te maken (Hofstede, G., 2006, p. 151). Van vrouwen wordt een zorgdragende rol verwacht. De meeste vrouwen in deze

samenleving willen geen carrière, het wordt ook niet van hen verwacht. Men kan dus concluderen dat bij het onderhandelen met Japanners vooral mannen hierbij betrokken worden. Aangezien Japan heel hoog scoort op masculiniteit, zullen er (bijna) geen vrouwen te vinden zijn bij Japanse onderhandelingen. In de Japanse zakencultuur horen vrouwen daar nu éénmaal niet thuis. Onderhandelaars van masculiene culturen hebben vaak respect voor de sterkste partij.

Japan scoort sterk op onzekerheidsvermijding (zie bijlage 6). Onzekerheidsvermijdende landen hebben het kenmerk vrij expressief te zijn wat gevoelens betreft. Japan is hierop een uitzondering. Japanners tonen hun emoties niet vlug. (Hofstede, G., 2006, p. 175) In sterk onzekerheidsvermijdende samenlevingen die tegelijk ook collectivistisch zijn, zijn regels vaak impliciet en geworteld in tradities. Dit is ook zo in Japan. Dit veroorzaakt vaak misverstanden in onderhandelingen tussen Westerse landen en Japan over het openen van de Japanse markt voor Westerse producten. De Japanners beweren dat er geen regels zijn die de buitenlandse producten tegenhouden, maar Westerse importeurs ondervinden dat er vele ongeschreven regels zijn in het Japanse distributiesysteem, die ze niet begrijpen. (Hofstede, G., 2006, p. 194) Zoals eerder vermeld hebben deze samenlevingen ook behoefte aan structuur en rituelen tijdens onderhandelingen.

Japan stond al vóór de economische bloeiperiode bekend voor zijn spaarzaamheid en zijn volharding. (Hofstede, G., 2006, p. 225) Zoals eerder vermeld, zijn dit kenmerken van een samenleving gericht op lange termijn. Japan scoort dan ook zeer hoog op langetermijngerichtheid (zie bijlage 7). Men kan hieruit afleiden dat bij het commercieel onderhandelen met Japanners de lange termijn belangrijk is en dat men niet onmiddellijk resultaten op korte termijn moet verwachten. Langetermijngerichtheid heeft ook een invloed op het streven naar een gewenste uitkomst. Waarschijnlijk zullen Japanners dan ook niet vlug van hun standpunt afwijken. Bij samenlevingen op de lange termijn, is het ook belangrijk om te investeren in levenslange persoonlijke netwerken (Hofstede, G., 2006, p. 226).

6.1.2. De invloed van de Japanse zakencultuur op commerciële onderhandelingen

Door de toepassing van het model van G. Hofstede op de cultuur van Japan, hebben we al een eerste indruk van de Japanse zakencultuur. In dit hoofdstuk zal de invloed van de Japanse cultuur op het commercieel onderhandelen verder onderzocht worden op basis van de beschikbare literatuur. Michael. A. Kamins et al. (1998, p.11) stellen dat wanneer Japanse verkopers naar het buitenland gaan om hun producten te verkopen, deze verkopers hun lagere status aanvaarden en hun gedrag hieraan aanpassen. Maar wanneer buitenlanders naar Japan gaan, en hun manier van onderhandelen zouden meenemen, zou de kans op slagen echter klein zijn. Als men kennis heeft van de Japanse nationale cultuur, kan men inzicht krijgen in de manier hoe Japanners zakendoen en kan men de verschillen met de eigen zakencultuur begrijpen. (Ford J.B. en Honeycutt E.D., 1992, p. 27)

Oikawa, N. en Tanner, J.F. (1992, p. 67) stellen dat de Japanse onderhandelingsstijl vooral diep geworteld is in het sociale systeem en de culturele waarden. Dit vinden we ook terug als we naar de score op onzekerheidsvermijding kijken. Japan wordt gekenmerkt door een zeer hoge score op onzekerheidsvermijding. Een kenmerk hiervan is het belang dat gehecht wordt aan tradities. Het belang gehecht aan tradities is wel in tegenspraak met de langetermijngerichtheid. De theorie van Hofstede zegt dat culturen die op korte termijn gericht zijn, veel belang hechten aan tradities. Maar Japan scoort net heel hoog op langetermijngerichtheid.

Veel van de Japanse onderhandelingsstijl kan toegewezen worden aan Japans verticale samenleving, of de statusverschillen tussen koper en verkoper. Volgens N. Oikawa en J.F. Tanner zijn er twee types van relaties die tot stand moeten komen voor een succesvolle onderhandeling met Japanners. Als eerste is er de "rang-relatie" en als tweede is er de persoonlijke relatie. In Japan proberen mensen eerst en vooral altijd hun positie, 'rang', vast te stellen tegenover andere personen, dit gebeurt op alle vlakken in de samenleving. De basis in statusverschillen wordt bepaald door meerdere factoren. Zo kan leeftijd, geslacht, opleiding, positie in het bedrijf of zelfs welk bedrijf de status bepalen (Oikawa, N. en J.F. Tanner, . 1992, p. 68). Zo heeft bijvoorbeeld de directeur van het grootste bedrijf in een bepaalde industrie een hogere status dan de directeur van het tweede grootste bedrijf in die industrie. (Kanis, M. A. et al., 1998, p.

10) Hiërarchie is onafscheidelijk verbonden met orde. Een groep is niet goed georganiseerd als de personen hun plaats in de hiërarchie niet kennen. (Taylor (1983) in Ford J.B. en Honeycutt E.D., 1992, p. 31) Vervolgens zullen ze dan hun gedrag afstemmen naargelang hun positie. De machtspositie in Japanse zakenrelaties wordt bepaald door de grootte en prestige van het bedrijf en vaak ook door welke partij de klant is. Meestal verwachten Japanse klanten met respect en eerbied behandeld te worden door hun verkopers. Veel bedrijven die zakendoen in Japan maken er dan ook een gewoonte van om meer te bieden dan wat bepaald is in het contract. Al deze kenmerken van hiërarchie vinden we terug bij de dimensie machtsafstand van G. Hofstede. Japan heeft een middelhoge score op deze dimensie. Toch merken we dat hiërarchie heel sterk aanwezig is in het Japanse zakenleven en een grote invloed heeft. We zouden dus verwachten dat Japan hoger op machtsafstand zou scoren.

Omdat koper en verkoper verschillende statusposities hebben, zijn hun rollen in het onderhandelingsproces ook verschillend. Volgens N. Oikawa en J.F. Tanner (1992, p. 68) wordt het gedrag gedurende het hele onderhandelingsproces aangepast aan deze verschillende rollen. Dit uit zich dan in een taalgebruik van de verkoper dat veel respect en eerbetoon uitstraalt. De koper kan in minder formele taal communiceren. Ook uit een onderzoek van J.L. Graham en A. Mintu (1997, p. 499) is gebleken dat de rol van de onderhandelaar, koper of verkoper, een bepalende factor is bij Japanse onderhandelingen. Kopers zouden hogere winsten genereren dan verkopers. Er is uiteraard ook een sterke hiërarchische structuur aanwezig in de bedrijfswereld in Japan. Buitenlandse onderhandelaars die zaken doen met Japan moeten de hiërarchische structuur eerbiedigen en er rekening mee houden. Als bij onderhandelingen de juiste personen niet formeel genoeg benaderd worden, zullen de potentiële onderhandelaars niet goed overkomen. (Ford J.B. en Honeycutt E.D., 1992, p. 32) Uit het onderzoek van M. A. Kamins et al. (1998, p. 26) is ook gebleken dat status en rol extreem belangrijk zijn bij het commercieel onderhandelen in de Japanse samenleving. Daarom is het aan te raden dat bedrijven die met een Japanse partner zaken gaan doen, zoveel mogelijk trachten te weten te komen over de personen die aan de andere kant van de onderhandelingstafel zullen zitten. Ze zouden moeten proberen de relatieve status van de Japanse onderhandelaars in het bedrijf te achterhalen zodat ze ervoor kunnen zorgen dat hun vertegenwoordiger een gelijkaardige status bezit.

Uit een onderzoek van Rosalie L. Tung (1984, p. 65) is gebleken dat de meeste Amerikaanse ondernemingen bij het trachten handel te drijven met Japanse bedrijven, eerst één of meerdere van de volgende Japanse instanties moesten raadplegen: the Ministry of International Trade and Industry (MITI), de Japanse overheid, Japan External Trade Organization (JETRO) en verscheidene andere ministeries en publieke agentschappen. (De deelnemers aan het onderzoek van R.L. Tung waren wel alleen maar Amerikaanse bedrijven.) Hoewel de meeste Amerikaanse bedrijven met deze instanties in contact kwamen, vonden de meeste bedrijven dat deze geen actieve rol speelden bij het onderhandelen. De betrokkenheid van de Japanse overheid bij buitenlandse investeringen is dus eerder een vorm van administratief advies. Het eerst moeten raadplegen van Japanse instanties om toegang te krijgen tot Japanse ondernemingen, kan duiden op het belang dat Japanners hechten aan relaties. Dit is dan een indicatie van de dimensie "collectivisme" van Hofstede. Een eigenschap van het collectivisme is dat relaties belangrijker zijn dan taken.

Het collectivisme beïnvloedt de Japanse zakenwereld ook in de manier waarop ze met ander bedrijven samenwerken. Door de verticale structuur van de bedrijfswereld in Japan is het voor buitenlandse bedrijven niet altijd eenvoudig om er zaken te doen. De verticale structuur wordt in Japan vaak weergegeven in de vorm van 'keiretsu'. Keiretsu is een soort familie van bedrijven. Bedrijven vormen samen een sterke alliantie voor productontwikkeling, marketing of financiering. Er is veel handel binnen de 'keiretsu'. De basis van 'keiretsu' zijn echter sterke persoonlijke relaties, wat ons bij het, volgens N. Oikawa en J.F. Tanner, tweede aspect van een succesvolle onderhandeling met Japanners brengt.

Face-to-face contact is zeer belangrijk voor Japanse klanten. Brieven kunnen handig zijn om de contacten achteraf te onderhouden of voor communicatie achteraf. Maar voor persoonlijke relaties, de sleutel tot zakenrelaties in Japan, is intensief, persoonlijk contact noodzakelijk. Wanneer een koper en verkoper nog geen persoonlijke relatie tot stand hebben gebracht, zal de klant vaak sceptisch overkomen. Deze houding heeft ook tot doel om meer informatie over het product te verkrijgen. De verkoper doet er dus goed aan om goed voorbereid te zijn op allerlei vragen met betrekking tot het product of de dienst. De behoefte aan informatie, en dus voorspelbaarheid is een kenmerk van onzekerheidsvermijding. De verkoper moet natuurlijk ook het belang van de persoonlijke relaties beseffen. Persoonlijke relaties werken tussen de verticale

statusverschillen omwille van twee Japanse cultuur aspecten, namelijk 'amae' en 'wa'. (N. Oikawa en J.F. Tanner, 1992, p. 68)

'Amae' betekent 'toegeefelijke afhankelijkheid'. Amae is het gevoel om bezorgd te zijn om de andere en afhankelijk te zijn van de andere. Met 'amae' zoekt de één bij de andere steun en affectie. Het is niet één persoon die afhankelijk is van de andere, maar er is een wisselwerking in de relatie. Terwijl de persoon met de lagere status (de verkoper) in de relatie, afhankelijk is van de persoon met de hogere status (de koper) in de relatie, kan de persoon met de hogere status trouw verwachten van de persoon met de lagere status. Men kan dit toepassen in een commerciële relatie. Omwille van de toegeefelijke afhankelijkheid kan een lagere-status verkoper erop vertrouwen dat de hogere-status koper niet van hem profiteert. Op deze manier wordt de Japanse hiërarchische relatie gerespecteerd door beide partijen. In Japan verwachten verkopers dat klanten voor hen zullen zorgen en dat ze nadenken over de noden van deze verkoper (N. Oikawa en J.F. Tanner, 1992, p. 68-69). M. A. Kamins et al. (1998, p. 11) verwijzen naar Rosenberg (1986) die het begrip 'giri-ninjo' aanhaalt. Hij beweert dat 'amae' effectief is omwille van het concept 'giri-ninjo', wat verplichting en medelijden tegenover de anderen betekent. 'Giri-ninjo' wordt gezien als een verplichting in ruil voor een gunst die gepaard gaat met 'amae' relaties. Het zorgen voor de andere en de behoefte aan wederzijdse en stabiele relaties zijn kenmerken van collectivisme. De hiërarchie die erin terug te vinden is een uiting van machtsafstand.

'Wa' betekent het behouden van harmonie. 'Wa' refereert naar de kwaliteit van de menselijke relaties. 'Wa' bevat samenwerking, vertrouwen, samen delen en warmte, gebaseerd op een zorgdragende houding tegenover anderen. Het staat voor de ethische houding. Japanners geloven dat harmonie zorgt voor een efficiënte samenwerking en een hoge moraal. Japanse bedrijven streven er ook naar om harmonie te behouden met bedrijven waar ze zaken meedoen, zoals klanten, leveranciers en zakenpartners. Het streven om harmonie te behouden is ook de reden waarom Japanners hun echte gevoelens niet tonen, want dit zou wel eens de harmonie tussen de verschillende posities of tussen kopers en verkopers kunnen verstoren. Echte gevoelens kan men te weten komen via informele communicatiekanalen met onderhandelaars die onderhandelen op het laagste niveau van beide partijen. Japanners gebruiken dubbelzinnige antwoorden en non-verbale

communicatie in plaats van directe uitdrukkingen (N. Oikawa en J.F. Tanner, 1992, p. 69). Met de informele communicatiekanalen worden bezoeken aan bars en karaoke's bedoeld. Het behouden van harmonie en daarom zijn gevoelens niet tonen is een typisch kenmerk van collectivisme.

Op aanvulling van 'amae' en 'wa' kent de Japanse cultuur nog twee rollen bij het onderhandelingsproces naast de rollen van koper en verkoper, namelijk de 'Shokaisha', de persoon die beide partijen aan elkaar voorstelt, en de 'Chukaisha', de bemiddelaar tussen beide partijen. In Japan komen zakenrelaties tot stand door de connecties die de partijen hebben. Maar als een verkoper geen connectie heeft met een potentiële klant, kan deze een derde partij vragen, meestal een bankier of een directeur van een ander bedrijf, om de eerste ontmoeting te regelen. Deze derde partij wordt 'Shokaisha' genoemd. Als de 'Shokaisha' een sterke band heeft met de koper, zal zijn invloed aanzienlijk zijn. De koper wil immers de harmonie en de relatie met de 'Shokaisha' niet verstoren door het voorstel te verwerpen. Door de aanwezigheid van de 'Shokaisha' gaat het onderhandelingsproces vlugger. De 'Shokaisha' woont meestal de eerste twee vergaderingen en de laatste vergadering, de tekeningsceremonie, bij. Er bestaan twee types 'Shokaisha'. De ene stelt op lager bedrijfsniveau, de managers van het operationele niveau van beide partijen aan elkaar voor. De andere stelt de topdirecteuren van beide bedrijven aan elkaar voor. De mensen die op een lager bedrijfsniveau werken zijn niet betrokken bij de ceremoniële kant van de onderhandelingen. De topmanagers zijn niet betrokken bij de communicatie op lager niveau. Het gebruik van één of twee 'Shokaisha' hangt af van de grootte van de onderhandelingen. Voor aanvang van de eerste vergadering is de 'Shokaisha' ook zeer waardevol voor beide partijen om informatie te bekomen die niet altijd publiek beschikbaar is. Als tijdens het onderhandelingsproces zaken mislopen, kan de verkoper de hulp inroepen van de 'Chukaisha' of bemiddelaar om problemen op te lossen. Gewoonlijk speelt de 'Shokaisha' ook de rol van 'Chukaisha'. Het gebruik van de 'Chukaisha' is een laatste oplossing en deze is normaal maar één keer nodig. (Oikawa, N. en Tanner, J.F., 1992, p. 69-70) het gebruik van de 'Shokaisha' en de 'Chukaisha' is nodig om de harmonie te bewaren en om goede relaties te vormen. Dit zijn beide uitingen van het collectivisme.

R.L. Tung (1984, p. 67) haalt het belang van tweetalige leden in het onderhandelingsproces aan. Uit haar onderzoek is gebleken dat de rol van het

tweetalige lid meestal die van een tolk was. Slechts zelden had deze een actieve rol bij het nemen van belangrijke beslissingen tijdens de onderhandelingen. De aanwezigheid van een tweetalig lid verbeterde wel de kwaliteit van de onderhandelingen en zorgde ervoor dat de onderhandelingen sneller verliepen. In de meeste gevallen zorgde de Japanse partij voor een tolk. Ongeveer de helft in het onderzoek van R.L. Tung was tevreden met deze tolk. Degenen die ontevreden waren, haalden de volgende redenen aan: gebrek aan kennis van de Engelse taal, gebrek aan bereidheid om de visie van de Amerikaanse firma weer te geven, de tolken gaven geen exacte vertalingen en dan was er het gevoel dat er enkel indirecte communicatie was tussen de partijen. Daarom is het aan te raden dat de andere partij ook een tweetalig lid voorziet tijdens de onderhandelingen. Deze persoon kan dan ook enkele culturele verschillen uitleggen, bijvoorbeeld hoe men stilte tijdens onderhandelingen moet interpreteren, of hoe men het beste visies kan uitleggen aan de Japanse tegenpartij. Ook Holden, N. en M. Burgess (1994, p. 188) vermelden dat Japanners gevoelig zijn voor de stijl van spreken. Ze zijn goed in het opsporen van ongeduldigheid en irritatie. Ze appreciëren het als iemand traag en duidelijk spreekt. Niet enkel om het Engels beter te begrijpen, maar ook omdat ze het wantrouwen dat iemand er maar op los zit te praten. Westerlingen moeten leren om communicatie niet strikt te zien als een manier om feiten en gebeurtenissen door te geven. Bij Japanners is het doel van communicatie om een sfeer op te zetten die uitnodigt om over zaken te spreken.

Het gebruik van de 'ShokaiSha' en de 'Chukaisha' spelen een belangrijke rol bij het creëren van harmonie. Eens beide partijen aan elkaar zijn voorgesteld door de 'ShokaiSha' kan het onderhandelingsproces beginnen. Dit proces bestaat uit vier fasen: vertrouwen opbouwen, het uitwisselen van relevante informatie, overtuigen en toegeven en overeenkomst. N. Oikawa en J.F. Tanner (1992, p. 70) Ford, J.B. en Honeycutt, E. D. (1992, p. 29) stellen dat het proces voor Japanners vaak belangrijker is dan het eindresultaat.

6.1.3. Vier fasen bij het Japanse onderhandelingsproces

6.1.3.1. Vertrouwen opbouwen

Vertrouwen opbouwen is een heel belangrijke fase voor Japanners in het onderhandelingsproces. Japanners investeren aanzienlijk veel tijd en geld in deze fase. Ze zien dit als een belangrijke investering. Als dit deel van het onderhandelingsproces niet goed verloopt, zullen Japanners gewoonweg geen zaken doen met de potentiële partner (N. Oikawa en J.F. Tanner, 1992, p. 70). Volgens J.L. Graham en Y. Sano (1986, p. 61) verschilt het proces van deze fase naargelang het niveau van de onderhandelingen. Dit verschil is ook terug te vinden bij N. Oikawa en J.F. Tanner (1992, p. 70-71).

De eerste vergaderingen tussen **de hoogste directeuren** worden in een ontspannen en relaxe sfeer gehouden, bijvoorbeeld in een hotel of restaurant. Deze vergaderingen zijn ceremonieel; naamkaartjes (meishi) worden uitgewisseld en de verkoper geeft de potentiële koper een geschenk (N. Oikawa en J.F. Tanner, 1992, p. 70). Aan de meishi wordt enorm veel belang gehecht. Trompenaars vermeldt dat meishi door Japanners beschouwd worden als het symbool van de status van degene die erop wordt aangeduid. Men mag nooit een meishi zomaar wegstoppen of zeker niet verfrommelen (Trompenaars, F., 2004, p. 242). Taudin Chabot (1989, p. 26-27) raadt aan om het visitekaartje in het Engels te maken met een Japanse achterzijde. Het is belangrijk om naam, functie, positie of titels te vermelden omdat Japanners belang hechten aan de hiërarchische structuur. Verder horen naamkaartjes gestandaardiseerd en wit te zijn. Gesteland (2000, p. 85-86) zegt dat men 'meishi' met beide handen moet geven en ontvangen. Bij ontvangst moet men het visitekaartje aandachtig 4 à 5 seconden bestuderen. Het is het beste het naamkaartje respectvol op de tafel te leggen en als men het nadien wegstopt het in een lederen kaartjesportefeuille te steken en niet in een plasticen.

Het verzamelen van biografische informatie van de tegenpartij is ook belangrijk. Hier bij kan de 'Shokaisha' zeer nuttig zijn. Wat gezegd wordt is niet zo belangrijk als hoe het gezegd wordt. De Japanse managers beoordelen de tegenpartij op haar eerlijkheid, betrouwbaarheid en nederigheid. (Oikawa, N. en Tanner, J.F., 1992, p. 70) Dit stemt overeen met wat J.L. Graham en A. Mintu (1997, p. 494) in hun onderzoek gevonden hebben. Hieruit is gebleken dat de aantrekkelijkheid van de

onderhandelaar een positieve invloed heeft op de tevredenheid van de partner. Met aantrekkelijkheid wordt niet de fysieke aantrekkelijkheid bedoeld, maar wel interesse en het gevoel om op zijn gemak te zijn bij de partner. De conversatie is indirect en vaag. Er wordt nog niet over zaken gesproken, dit wordt overgelaten aan de managers op lager niveau. Voor het merendeel bestaan de activiteiten van de hoogste directeurs dan ook uit niet-taak gerelateerde opdrachten. (J.L. Graham en Y. Sano, 1986, p. 61)

Bij de **directeuren op lager niveau** duurt deze fase nog langer. Kopers zoeken op dit niveau dezelfde bovenvermelde waarden. De eerste ontmoeting die georganiseerd en bijgewoond wordt door een 'shokaisha', bestaat doorgaans uit een late namiddag vergadering, gevolgd door een diner, waarna achteraf nog een bar of karaoke volgt. Deze dag wordt dan beëindigd met het afspreken van volgende vergaderingen (Oikawa, N. en Tanner, J.F., 1992, p. 71). Japanse managers verwachten dat hun buitenlandse klanten aan dit socialisatieproces deelnemen. (Ford, J.B. en Honeycutt, E.D., 1992, p. 30) Deze relatie op lager niveau is erg belangrijk voor een succesvolle onderhandeling. Op dit niveau communiceren is nodig om de ware gevoelens (honne) van de koper te leren kennen, omdat Japanners hun echte mening niet zullen uiten (Oikawa, N. en Tanner, J.F., 1992, p. 71). Na deze eerste namiddag en avond, wordt er nog steeds niet over zaken en het doel van de ontmoeting gesproken. Vage en indirecte verwijzingen naar een toekomstige relatie kunnen gemaakt worden, maar dan enkel als antwoord op gelijkaardige opmerkingen vanwege de Japanners. Japanners zoeken naar een langdurige relatie met vertrouwen en samenwerking, daarom zal het zakendoen pas later aan bod komen. (J.L. Graham en Y. Sano, 1986, p. 62)

Bij het vertrouwen opbouwen blijkt ook dat Japan een hogere dan gemiddelde score zou hebben op machtsafstand. Dit is te merken aan het belang in hiërarchie. Ook de dimensie collectivisme komt weer aan bod. Gedurende de hele fase is het belangrijk om de harmonie te bewaren en zijn gevoelens niet te tonen. Verder blijkt ook dat Japanners op de lange termijn gericht zijn aangezien ze vooral langdurige zakenrelaties willen opbouwen.

6.1.3.2. Uitwisselen van relevante informatie

Enkel als de koper vindt dat er een vertrouwelijke band is opgebouwd, zal men overgaan tot zakendoen. J.L. Graham en Y. Sano (1986, p. 62) raden aan om te wachten totdat de Japanse onderhandelaars aanstalten maken om over te gaan tot zaken. Gewoonlijk komt er dan een signaal met volgende boodschap: 'Kan u me iets meer vertellen over uw bedrijf?' of 'Wat heeft u tot Japan gebracht?'. Het uitwisselen van relevante informatie, die verband houdt met de onderhandelingen, is in Japan gewoonlijk een communicatie vanuit één richting. Japanners stellen 'duizenden' vragen om het geduld van de tegenpartij te testen en ze geven weinig feedback. (J.L. Graham en Y. Sano, 1986, p. 63) Het stellen van duizenden vragen is een indicatie dat Japanners op kennis gericht zijn. Behoeftte aan kennis en voorspelbaarheid is een indicatie van onzekerheidsvermijding, waar Japan hoog op scoort.

Bij het geven van informatie kan er een probleem ontstaan met de taal. Hoe dit het beste opgelost kan worden, werd eerder al beschreven. Eens de taalbarrières overwonnen zijn, kan men aandacht besteden aan de manier waarop men het beste de informatie communiceert. In vele landen maakt men gewoonlijk duidelijk wat men wil en men geeft hiervoor slechts een reden als dit nodig is. In Japan komt eerst een heel lange uitleg en dan pas volgt een voorstel of verzoek. Aangezien Japanners een lange uitleg verwachten, is het aan te raden dat de tegenpartij zich voorbereidt met gedetailleerde informatie. Technische experts zouden in het onderhandelingsteam moeten zitten. (J.L. Graham en Y. Sano, 1986, p. 63) Eerst zal de verkoper in detail de achtergrond van het bedrijf beschrijven en pas aan het einde zal er een meer concreet handelsvoorstel gedaan worden. Ook deze fase duurt in Japan relatief lang. Maar dit is het gedrag dat de 'hogere-statuskoper' verwacht van de 'lagere-statusverkoper'. De informatie vloeit dus vooral van verkoper naar koper. (Oikawa, N. en Tanner, J.F., 1992, p. 71)

Feedback krijgen over het gemaakte voorstel is in Japan niet gemakkelijk omdat Japanners niet snel zeggen wat ze denken. Als een verkoper zou vragen wat de koper van het voorstel of de prijs vindt, dan zal een Japanse koper bijna altijd iets zeggen in de aard van: 'Dat ziet er goed uit.' De eerste reden hiervoor is de manier waarop Japanners beslissingen nemen, namelijk iedereen moet akkoord gaan en de onderhandelaar wil niet in naam van de groep spreken vooraleer consensus bereikt is. Een andere reden is om de harmonie te bewaren. Beide redenen zijn uitingen van de

dimensie collectivisme. J.L. Graham en Y. Sano (1986, p. 64) merkten bij het bestuderen van zowel gesimuleerde als echte onderhandelingen ook op dat Japanners veel minder oogcontact maken dan bijvoorbeeld Amerikanen. Dit kan voor problemen zorgen bij onderhandelingen tussen Japanners en andere culturen. Japanners voelen zich ongemakkelijk door het 'agressieve staren' van de tegenpartij terwijl deze denkt dat er iets mis is omdat de Japanner hem niet in de ogen wil kijken. Om te weten wat Japanners denken, is het gebruik van de informele, op lager niveau gesitueerde communicatiekanalen nodig. De verkoper op lager bedrijfsniveau krijgt de taak om een vertrouwensrelatie aan te gaan met een koper van de tegenpartij op hetzelfde niveau. Deze relatie is zeer belangrijk om de echte mening van de partijen te weten te komen. De informatie wordt meestal uitgewisseld na de uren, op restaurant, in een bar of een nachtclub. (J.L. Graham en Y. Sano, 1986, p. 65) Deze informatie wordt dan meegedeeld aan het hele onderhandelingsteam en wordt gebruikt voor overredingsdoeleinden. Hoewel alle leden van beide partijen van deze informele communicatiekanalen op de hoogte zijn, moet elke verwijzing naar deze tijdens het onderhandelingsproces absoluut vermeden worden. (Oikawa, N. en Tanner, J.F., 1992, p. 71) Als men bijvoorbeeld tijdens de onderhandelingen zegt: 'Suzuki-san zei me vorige nacht dat...', dan zal Suzuki-san onmiddellijk uit het onderhandelingsteam gezet worden. (J.L. Graham en Y. Sano, 1986, p. 65)

6.1.3.3. Overtuiging

Vaak vindt het uitwisselen van informatie gelijktijdig plaats met de overtuigingsfase. Sommige culturen hebben agressieve overtuigingstrategieën en gebruiken zelfs dreigingen. Japanners gebruiken slechts enkele overtuigingstrategieën. (N. Oikawa en J.F. Tanner, 1992, p. 72) Volgens J. L. Graham en Y. Sano (1986, p. 67) zijn bij het onderhandelen de positie (koper of verkoper) en de plaats van de onderhandelingen belangrijk. Agressieve beïnvloedingsstrategieën kunnen enkel gebruikt worden door onderhandelaars met macht of een hoge status en mogen enkel tijdens de informele communicatie op lager bedrijfsniveau. En zelfs dan zijn slechts subtiele en indirecte bedreigingen en vragen geschikt. Als de onderhandelingen met een Japanse onderhandelaar vast zitten, raden J.L. Graham en Y. Sano (1986, p. 68) volgende strategieën aan die in onderstaande volgorde aangewend moeten worden.

- 1) Stel meer vragen: vragen kunnen belangrijke informatie naar boven brengen. Ze zijn een efficiënte maar passieve overredingsstrategie.
- 2) Verduidelijk de situatie, noden en voorkeuren van het bedrijf.

- 3) Het gebruik van andere positieve beïnvloedingsstrategieën kan ook helpen. Deze werden niet verder gespecificeerd.
- 4) Japanners gebruiken ook vaak stilte. Een verkoper kan dit ook toepassen. Zo wordt aan de andere partij de tijd en mogelijkheid gegeven om van gedacht te veranderen. Uit een studie van J.L. Graham en J.D. Andrews (1987, p. 68) is gebleken dat Japanners zelf ook veel gebruik maken van stilte als negatieve respons, om te tonen dat ze het niet helemaal eens zijn met een voorstel. Voor Japanners betekent het gebruik van stilte: Neem de tijd om erover na te denken, en bied me een betere deal aan. Als de eerste vier strategieën niet werken, kan men
- 5) van onderwerp veranderen en proberen het moeilijke thema aan te brengen tijdens de informele communicatie.
- 6) Als dit niet lukt kunnen bovenvermelde agressieve beïnvloedingsstrategieën aangewend worden. Dit houdt wel een groot risico in en kan slechts in speciale gevallen; enkel bij de informele communicatie en op de meest indirecte manier. In plaats van te zeggen, 'Als uw bedrijf zijn prijs niet kan verlagen, gaan we naar een andere leverancier.', is het beter te zeggen, 'Lagere prijzen vanwege uw bedrijf, zullen ervoor zorgen dat we andere opties niet hoeven te overwegen.' Zelfs een indirecte bedreiging kan een plots einde maken aan de onderhandelingen. Bedreigingen passen gewoon niet in de Japanse cultuur van 'wa' (het behouden van harmonie). Japanners zoeken naar het sluiten van een langdurige, vertrouwelijke zakenrelatie, die beide partijen voordelen biedt. (N. Oikawa en J.F. Tanner, 1992, p. 72) Verder is het van het grootste belang er zeker van te zijn dat men een duidelijk sterkere positie heeft.
- 7) Als de eerste zes strategieën nog niet tot enige toegeving van de Japanse onderhandelaars leiden, raden J.L. Graham en Y. Sano (1986, p. 69) het gebruik van tijd aan. Zo kan de andere partij nieuwe informatie doornemen en heeft ze de kans om een consensus te bereiken. Vervolgens kan men de hulp van een Shokaisha, die de rol van Chukaisha vervult, invoeren. Dit is al eerder beschreven. Als allerlaatste oplossing kan het nodig zijn, om de topmanagers van beide partijen samen te brengen. Dit kan men doen om zo de samenwerking op de lagere niveaus te stimuleren. Dit is evenwel zeer risicovol: als er hier een fout of vergissing gebeurt, kan dit het einde van de onderhandelingen betekenen. Het valt op dat alle strategieën vrij indirect zijn en dat ze totaal niet aanvallend overkomen. Dit is om de harmonie binnen de relatie te bewaren, wat duidt op collectivisme. Oplossingen forceren door machtsvertoon en hanig gedrag zijn kenmerken van masculiene samenlevingen. Japan

scoort wel zeer hoog op masculiniteit. Maar Japan gebruikt echter indirecte overtuigingsstrategieën.

Uit het onderzoek van J.L. Graham en A. Mintu (1997, p. 494) is gebleken dat een probleem oplossingsgerichte houding van de onderhandelaar een zelfde houding tweeebrent bij de partner, zodat beide partijen naar een oplossing zoeken. In Japan is het onderhandelen over kosten van goederen eerder een verdedigingsstrategie dan een aanvalsstrategie. Als het opbouwen van de vertrouwensrelatie goed is verlopen, is het zelfs zo dat er over de kostprijs helemaal niet onderhandeld wordt. Een verkoper die een hoge prijs vraagt, kan het vertrouwen schaden. (Oikawa, N. en Tanner, J.F. , 1992, p. 72) Dit is echter strijdig met wat J.L. Graham en J.D. Andrews (1987, p. 70) uit hun onderzoek afleiden. Daaruit bleek dat Japanners vaak de hoogst mogelijke verkoopprijs voorstelden bij interculturele onderhandelingen, en als dan bleek dat de tegenpartij dit te hoog vond, dat ze dan een compromis maakten. Deze laatste visie is ook terug te vinden bij J.L. Graham en Y.Sano (1986, p. 63). Japanners vragen eerst meer dan wat redelijk is. Ze verwachten dat de onderhandelingen tijd zullen kosten, en zullen daarom tijdens de negociëring toegevingen doen. De tegenpartij kan dus ook een 'second best' aanbod doen, dit gedetailleerd uitleggen en dan naderhand concessies doen. Japanners zullen dit gedrag ook toepassen. In hun ogen is dit normaal.

6.1.3.4. Toegevingen en overeenkomst

De laatste fase is erop gericht om toegevingen te doen om uiteindelijk tot een overeenkomst te komen. In Japan worden alle beslissingen gelijktijdig overlegd, dit in tegenstelling tot vele andere culturen, waar men opeenvolgend beslissingen neemt. Toegevingen worden meestal op het einde van besprekingen gedaan en meestal worden ze allemaal tegelijk gedaan in plaats van één voor één. Japanners zullen pas concessies doen wanneer ze alle aspecten en problemen zorgvuldig besproken en geanalyseerd hebben met het hoofdkwartier van het bedrijf om er zeker van te zijn dat iedereen akkoord gaat. Er is niets overeengekomen totdat alles is overeengekomen. (Graham en Y. Sano, 1986, p. 69) Japan is een sterk collectivistische samenleving. Dat men bekommerd is om het welzijn van de groep is ook terug te vinden in het nemen van beslissingen. Als in Japan een beslissing wordt genomen, is er altijd een consensus waar de hele groep mee akkoord gaat (Oikawa, N. en Tanner, J.F. , 1992, p. 72). Het formele beslissingsproces wordt 'ringi' genoemd,

het informele noemt men 'nemawashi'. De onderliggende gedachte is het bewaren van harmonie. Als iedereen akkoord is, is er éénvormigheid. Een mening die afwijkt van die van de groep, verstoort de harmonie (Ford, J.B. en Honeycutt, E.D., 1992, p. 31). Ringi is een manier van besluitvorming die gebaseerd wordt op circulerende documenten in dat verband. Lagere personen in een bedrijf formuleren een besluit dat herzien en aangevuld wordt en uiteindelijk door hogere personen in het bedrijf bekrachtigd wordt. Machtsafstand heeft een invloed op de manier hoe beslissingen worden genomen. Uit de literatuur blijkt dat iedereen geïnformeerd wordt over het te nemen besluit, maar dat het toch uiteindelijk de top is die beslist. Men kan dus stellen dat Japan hoog zou scoren op machtsafstand. Nemawashi is het consulteren van de ondergeschikten door de hogere personen in het bedrijf dat voorafgaat aan het formuleren van de besluiten (Naessens, A., 2001, p. 101-102). Dit beslissingsproces kan enige tijd in beslag nemen en hierdoor kunnen onderhandelaars van andere culturen geïrriteerd raken. Het kan voor de andere partij lijken alsof niets beslist wordt en er geen vorderingen zijn, en dan plots opeens de onderhandelingen gedaan zijn. Vorderingen in het onderhandelingsproces zouden niet gemeten mogen worden aan het aantal zaken die beslist zijn. Belangrijke signalen van vooruitgang zijn: directeurs van hoger niveau die bij de onderhandelingen betrokken raken; vragen die focussen op specifieke zaken van de overeenkomst; het gemoedelijker worden van hun houding tegenover een aantal zaken en een vooruitgang van het onderhandelen en het gebruik van informele communicatie op lager niveau. (J.L. Graham en Y. Sano, 1986, p. 70) Een buitenlander die zakendoet met een Japanse onderneming, dient er rekening mee te houden dat het hele proces lang duurt. Druk zetten opdat de manager vlug zou tekenen heeft geen zin. Een Japanse directeur zal geen beslissing nemen zonder de anderen te raadplegen. Volgens R. L. Tung (1984, p. 68) duurt het langer vooraleer Japanners een beslissing nemen, maar eens een beslissing genomen is, gaat het proces wel sneller en efficiënter vooruit.

6.1.4. Na het onderhandelen

Eens er een overeenkomst is gemaakt, zijn er nog verschillen tussen culturen in de wijze waarop ze de zakenrelatie onderhouden.

Nadat er een mondelinge overeenkomst tot stand kwam, wordt er niet altijd iets op papier gezet. En als dit toch het geval is, dan is het contract meestal maar enkele

pagina's lang. Japanners beschouwen een contract slechts als een bevestiging van de aangegane relatie. Japanners vinden dat overeenkomsten tijd en ervaring nodig hebben. Als de omstandigheden en de relatie veranderen, veronderstellen ze dat verwachte prestaties ook moeten veranderen. Flexibiliteit, aanpassing en praktische noodzaak sturen dan de uitvoering van de langetermijnovereenkomst. Als er veranderingen zijn, zullen Japanners overleg plegen om de situatie aan te passen. Ze veronderstellen dat rechten en plichten in een contract eerder voorwaardelijk zijn dan absoluut. Japanners verkiezen om problemen op te lossen als ze zich voordoen. (Oikawa, N. en Tanner, J.F. , 1992, p. 73) Dat contracten in Japan eerder kort zijn, is ook het gevolg van een collectivistische cultuur. In een collectivistische cultuur weten partijen immers beter wat er van hen verwacht wordt.

Wanneer er een overeenkomst is, dan wordt er een ceremonie gehouden om de contracten te tekenen. Bij een typische ceremonie houden de hoogste directeurs van beide partijen een toespraak waarin ze hun tevredenheid en hoop op een langdurige relatie uitdrukken. Na het tekenen worden er dan weer geschenken overhandigd. Daarna volgt een receptie.

Na de ceremonie stuurt de directeur van de verkoper een formele brief naar de directeur van de koper om nogmaals zijn blijdschap en hoop uit te drukken aangaande de relatie. Vervolgens worden persoonlijke brieven naar elke deelnemer van de onderhandelingen gestuurd om zo de zakenrelatie te onderhouden. Ook persoonlijke ontmoetingen spelen hierbij een belangrijke rol. Het onderhouden van de relatie heeft te maken met de langetermijngerichtheid van Japanners. Ze zoeken een langdurige zakenrelatie, daarom is het belangrijk dat contacten blijvend zijn.

Omwille van de aard van de overeenkomst en de verticale relaties tussen koper en verkoper, zal de koper meer van de verkoper verwachten dan wat overeengekomen is. In vele culturen beschouwt men een contract als de exacte bepaling van wat uitgevoerd dient te worden. In Japan beschouwt men wat in een contract staat als het minimum dat dient uitgevoerd te worden. Omwille van 'keiretsu' kan het niet voldoen aan deze verwachtingen, betekenen dat men uit de 'keiretsu' gesloten wordt. (Oikawa, N. en Tanner, J.F. , 1992, p. 73-74) Ook dit zijn uitingen van het collectivisme.

6.2. Model van Hofstede toegepast op de zakencultuur van Vlaanderen

Eerst zullen de verschillende cultuurdimensies van Hofstede verklaard worden in de situatie van Vlaanderen. Daarna zullen er enkele kenmerken gegeven worden van de Vlaamse zakencultuur. Ook hier zal telkens getracht worden de link te leggen met de cultuurdimensies van Hofstede.

6.2.1. Cultuurdimensies toegelicht in het kader van Vlaanderen

Vlaanderen scoort in het onderzoek van Hofstede op machtsafstand hoger dan Japan. Al is het verschil niet erg groot (zie bijlage 3) (Hofstede, G., 2006). Men kan hieruit afleiden dat Vlaamse ondernemingen een steile hiërarchie hebben, die ook een invloed heeft op de onderhandelingen en bij het tot stand komen van beslissingen tijdens onderhandelingen.

Vlaanderen is een sterk individualistische samenleving (zie bijlage 4). We kunnen dus afleiden dat als er zaken gedaan worden in Vlaanderen, er meer aandacht zal worden besteed aan het contract dan aan de relaties tussen de partijen, omdat het contract zelf doorgaans als belangrijker wordt beschouwd. In een individualistische cultuur krijgt iedere klant dezelfde behandeling; er is sprake van universalisme. Zakelijke contracten zullen in een individualistische samenleving ook iets uitgebreider zijn. (Hofstede G., 2006, p. 99) Als de Vlaamse cultuur individualistisch is, is de kans groot dat Vlamingen snel zeggen waar het op staat bij onderhandelingen omdat men in individualistische samenlevingen verwacht wordt te zeggen wat men denkt en bedoelt.

Vlaanderen scoort onder het gemiddelde op de masculiniteitsindex (zie bijlage 5). Men kan dus stellen dat in Vlaanderen de verwachte rolpatronen van mannen en vrouwen min of meer overeenkomen. Van zowel mannen als vrouwen kan verwacht worden dat ze deelnemen aan het onderhandelingsproces. In feminiene culturen zal men bij onderhandelingen eerder streven naar compromissen en consensus om een oplossing te vinden. (Hofstede, G., 2006, p. 329)

Vlaanderen scoort zeer hoog op het gebied van onzekerheidsvermijding (zie bijlage 6). Vlamingen zullen waarschijnlijk bij commerciële onderhandelingen alles geregeld

willen zien en zullen een behoefte aan voorspelbaarheid hebben. In deze landen is er immers weinig tolerantie voor onduidelijkheid.

Bij de dimensie kortetermijngerichtheid tegenover langetermijngerichtheid maakt Hofstede geen onderscheid tussen Vlaanderen en Wallonië. België scoort middelmatig op langetermijngerichtheid. (zie bijlage 7). We kunnen dus verwachten dat Vlamingen, niet onmiddellijk een resultaat verwachten op korte termijn, maar dat het onderhandelingsproces wel korter is dan in culturen die hoog scoren op langetermijngerichtheid.

6.2.2. Kenmerken van de Vlaamse zakencultuur

Hieronder zullen enkele algemene kenmerken van de Vlaamse zakencultuur weergegeven worden. Vooral R. Gesteland maakt een nuttige beschrijving van de Vlaamse zakencultuur. Soms maakt R. Gesteland (2000, p. 208) het onderscheid in de Belgische zakencultuur en de Vlaamse zakencultuur, maar hij doet dit niet altijd.

Op basis van zijn onderhandelingsprofielen, die besproken zijn in hoofdstuk 4.6., omschrijft R. Gesteland (2000, p. 201) de Belgische zakencultuur als matig contractgericht, formeel, varieerbaar monochroom en expressief. Het onderhandelingsproces verloopt in België volgens hem trager dan in de VSA, maar veel sneller dan in Latijnse landen. Men moet vermijden om een ongeduldige indruk te geven (Gesteland, R., 2000, p. 210).

Als in België zaken worden gedaan in internationale context, dan zal meestal Engels gesproken worden. Ook Frans sprekende bezoekers raadt hij aan Engels te praten als ze zaken gaan doen in Vlaanderen. Vlaamse onderhandelaars zullen eerder directe taal gebruiken. Als ze niet akkoord zijn met de zaken, zullen ze dit eerder duidelijk zeggen dan dit diplomatisch te verbergen. Vlaamse onderhandelaars waarderen openheid. De meeste Belgen spreken vrij zacht. Ze proberen het ook te vermijden dat mensen door elkaar spreken. Het feit dat Vlaamse onderhandelaars directe taal gebruiken, duidt erop dat Vlaanderen eerder een individualistische samenleving heeft.

Belgen houden meestal een armlengte afstand van hun gesprekspartners. Praten met handen in de broekzakken of kauwgom eten, wordt in België als onbeleefd ervaren.

Mannen staan recht als vrouwen de kamer binnen komen en laten vrouwen voorgaan als ze ergens binnenkomen. Belgen vinden het onbeleefd om te wijzen.

Volgens R. Gesteland (2000, p. 209) zijn Belgen monochroom in hun tijdsgebruik. Ze waarderen stiptheid en vermijden om vergaderingen te onderbreken. Men wordt verwacht op tijd te komen voor vergaderingen en meestal worden bij vergaderingen de schema's gevolgd. Vlamingen zijn volgens hem meer teruggetrokken en minder expressief dan Walen.

Mannen horen een donker pak en das te dragen met propere schoenen. De das moet aangehouden worden, zelfs bij warm weer. Voor zakenvrouwen zijn stijlvolle jurken of rokken met blouses het meest geschikt.

Bij de eerste voorstelling worden handen lichtjes geschud. Tijdens het handen geven, zegt men zijn naam. Het is belangrijk om iedereen die aanwezig is een hand te geven, dit gebeurt zowel bij aankomst als bij vertrek. Tijdens het handen schudden is het belangrijk om oogcontact te maken. Fysisch contact buiten het handen geven, moet men vermijden.

In België is het meestal ongebruikelijk om officiële titels te gebruiken als men elkaar aanspreekt. Dit doet men met meneer, mevrouw of juffrouw gevolgd door de familienaam. Het is niet de gewoonte om elkaar met de voornaam aan te spreken.

Als eerste kennismaking zijn gespreksonderwerpen zoals geschiedenis, kunst of speciale attracties in de stad of regio die men bezoekt geschikt. Vragen en opmerkingen over de Belgische keuken of Belgisch bier worden ook geapprecieerd. Onderwerpen die men best kan vermijden zijn opmerkingen over de Frans-Vlaamse taalproblematiek en lokale politiek (Gesteland, R., 2000, p. 210).

Als zakengeschenk is het laatste boek dat te maken heeft met de zaken van beide zakenpartners heel geschikt.

De meeste Belgen verkiezen om de avond bij hun gezin door te brengen, dus men zal eerder zijn zakenpartner ontmoeten tijdens de lunch dan bij een avonddiner. De kans is klein dat er dan over zaken gesproken zal worden, aangezien men etenstijd gebruikt om te ontspannen of om zijn zakenpartner beter te leren kennen. Het is meestal

ongebruikelijk in België dat men thuis uitgenodigd wordt, toch kan dit voorkomen in Vlaanderen.

6.3. Besluit

Na de toepassing van het model van Hofstede op beide zakenculturen hebben we gemerkt dat er heel wat verschillen tussen beide bestaan. Om te beginnen hebben ze elk verschillende scores op de dimensies van Hofstede. Enkel voor de dimensie onzekerheidsvermijding scoren ze allebei ongeveer gelijk. Voor een duidelijk overzicht van deze scores van beide zakenculturen, verwijs ik naar de grafiek die in paragraaf 6.1. gebruikt wordt.

Hoewel Vlaanderen hoger scoort dan Japan op de dimensie machtsafstand, blijkt uit de literatuur dat de kenmerken van machtsafstand toch eerder aanwezig zijn bij de Japanse zakencultuur. De Japanse zakencultuur wordt sterk gekenmerkt door hiërarchie. Uit de literatuur is gebleken dat er bij Japanse relaties altijd eerst een rang tussen de personen bepaald dient te worden. Tijdens het onderhandelen is dit te merken aan de verschillende niveaus waar vertrouwen opgebouwd dient te worden. Verder heeft machtsafstand een invloed op het nemen van beslissingen in de Japanse zakencultuur. Men zou dus kunnen verwachten dat Japan hoger scoort op de dimensie machtsafstand.

Vlaanderen scoort hoog op individualisme. Bij Vlamingen primeren taken boven relaties. Klanten zullen ook eerder een standaardbehandeling krijgen. Verder gebruiken Vlamingen tijdens het onderhandelen een directe taal. Japan scoort middelmatig op de dimensie van collectivisme. Toch is uit de literatuurstudie gebleken dat kenmerken van het collectivisme vaak voorkomen en een invloed hebben op het zakenleven. Zo is het bij elke situatie in Japan heel belangrijk om de harmonie te bewaren. Dit uit zich dan in een indirecte taal en in het niet tonen van gevoelens. Relaties primeren taken in Japan. De relaties in Japan steunen ook op het bewaren van harmonie. Het collectivisme is ook terug te vinden in het systeem van 'keiretsu'. Als men contacten legt met een nieuwe partij is de aanwezigheid van een tussenpersoon die beide partijen introduceert belangrijk om vertrouwen op te bouwen. Klanten krijgen in Japan een behandeling die eigen is aan de klant afzonderlijk, men spreekt van particularisme. Uit de literatuur is gebleken dat Japanners veeleer indirecte overtuigingsstrategieën gebruiken om de harmonie te bewaren. Over het onderhandelen van prijzen bestaat er onenigheid in de literatuur. Verder heeft collectivisme een invloed op het nemen van beslissingen. Als in Japan beslissingen

worden genomen is het noodzakelijk dat iedereen akkoord gaat en dat er in naam van de groep gesproken wordt. Men zou dus ook hier kunnen verwachten dat Japan hoger zou scoren op collectivisme.

Japan scoort zeer hoog op masculiniteit in vergelijking met Vlaanderen. Hieruit kan men afleiden dat vrouwen in de Japanse zakencultuur sterk ondervertegenwoordigd zijn. In de literatuur die over de Vlaamse zakencultuur gaat, is er wel sprake van vrouwen in het zakenleven. Masculiene culturen zullen vaak oplossingen forceren door machtsvertoon. Dit is in het geval van Japan niet zo, hoewel Japan zeer hoog scoort op deze dimensie.

Zowel Japan als Vlaanderen scoren heel hoog op onzekerheidsvermijding. Japan is ook nog eens sterk collectivistisch, wat zich uit in veel impliciete regels en bijgevolg een kort contract. Japanners vragen veel en gedetailleerde informatie, ze houden niet van onduidelijke situaties. In Vlaanderen vindt men eerder uitgebreide contracten terug.

Japan scoort heel hoog op langetermijngerichtheid. Dit uit zich in het aangaan van levenslange relaties. Japanners hechten veel belang aan tradities en rituelen, terwijl dit een kenmerk is van kortetermijngerichtheid. Vlaanderen scoort middelmatig op langetermijngerichtheid.

Hier wordt het literatuuronderzoek afgesloten en vervolgens zal de Japanse zakencultuur onderzocht worden aan de hand van diepte-interviews.

7. Verwerking van de diepte-interviews

Na de voorgaande voorstelling uit de beschikbare literatuur van de zakenculturen van Vlaanderen en Japan is het de bedoeling om een zo concreet mogelijk beeld te schetsen van deze zakenculturen. Hiervoor werd gebruikt gemaakt van diepte-interviews. Alle geïnterviewde personen hebben ruime ervaring met de zakencultuur van Vlaanderen en Japan. Tijdens de interviews wilden we zoveel mogelijk ervaringen en tips verzamelen. De resultaten van deze interviews worden in dit hoofdstuk weergegeven. Er wordt begonnen met een voorstelling van de geïnterviewde personen. Daarna zullen hun getuigenissen in het cultuurmodel van Hofstede gekaderd worden.

7.1. Voorstelling van de geïnterviewde personen

Dhr. J. Jacobs is de managing director van Context. Context geeft trainingen en workshops in interculturele communicatie, meer specifiek in het intercultureel onderhandelen. Context is gevestigd in Hasselt. Dhr. J. Jacobs onderhandelt zelf ook in Azië en Zuid-Amerika en heeft al meerdere jaren ervaring op dit vlak. Dhr. J. Jacobs spreekt geen Japans.

Dhr. M. Montebovi heeft vijf jaar bij het Japanse bedrijf Amano Electronics in Genk gewerkt. Hij was er financieel en administratief directeur. Hij stond onder leiding van een Japanse manager. Hij heeft dus vele keren met Japanners aan de onderhandelingstafel gezeten. Dhr. M. Montebovi spreekt of verstaat geen Japans, wel kent hij enkele Japanse begroetings- en beleefdheidsformules. Amano Electronics is opgericht in 1931 wanneer ze haar eerste elektronische prikklok introduceerde. Sinds de oprichting heeft Amano Electronics een heel assortiment prikklokken en andere benodigdheden voor tijdsregistratie geproduceerd. Ze bieden zowel software als hardware aan op dit gebied. In 1967 ontwikkelde Amano Electronics haar eerste ticketgever voor parkeersystemen. Vandaag is Amano Electronics de grootste producent van parkeersystemen. Amano Electronics Europe legt zich tegenwoordig ook toe op de markt van reinigingstoestellen. Vandaag is Amano Electronics wereldwijd verspreid. Het eerste filiaal van Amano Electronics in België is in 1989 in Genk opgericht. Dit filiaal is tevens de hoofdzetel van Amano Electronics Europe. (Amano Electronics, 6 mei 2007)

Mevr. C. Lelièvre is de contactpersoon van de jumelage tussen de stad Hasselt en de Japanse stad Itami. In 1984 kwam er een vraag vanwege Itami om te verbroederen met Hasselt. In 1985 werd de partnerschapsovereenkomst ondertekend. Mevrouw C. Lelièvre was van in het begin betrokken bij deze verbroedering en ook vandaag houdt ze nog steeds deze relaties mee in stand. Ze is verantwoordelijk voor de persoonlijke contacten tussen de twee partnersteden via e-mail en telefoon. Deze contacten gebeuren op wekelijkse basis. Een jumelage is geen commerciële onderhandeling; het betreft geen koop-verkoop transactie. Als er naar Mevr. C. Lelièvre verwezen wordt, moet dit dus gezien worden in de achtergrond van een samenwerking. Mevr. C. Lelièvre spreekt en verstaat geen Japans.

Dhr. O. van Beneden is chairman van het Friendship committee van de Belgium-Japan Association and the Chamber of Commerce (BJA), gevestigd in Brussel. BJA is een non-profit organisatie die zakenrelaties en cultuur tussen België, Europa en Japan promoot. De belangrijkste doelstellingen zijn Belgische export en investeringen in Japan promoten, Japanse investeringen in België aanmoedigen en vrije handel en eerlijke concurrentie promoten. BJA is ontstaan in 1991 door het samengaan van twee onafhankelijke organisaties "Association Belgo-japonaise (1963)" en "Belgian Japanese Trade Federation (1987)". Het "friendship committee" heeft als doelstelling om de relaties tussen Belgen die interesse hebben in Japan en Japanners die in België wonen te promoten. Dit doen ze door allerlei informele activiteiten te organiseren, meestal één keer per maand. (BJA , 6 mei 2007) Naast het friendship committee zijn er nog vijf andere comités. Deze comités zijn meer formeel. Mr. van Beneden is ook betrokken bij het "business committee". Dhr. O. van Beneden heeft japanologie aan de KUL gestudeerd. Tijdens deze studie heeft hij deelgenomen aan een uitwisselingsprogramma waardoor hij één jaar aan een high school in Tokio heeft verbleven. Na zijn studies heeft hij één jaar aan de Kansai universiteit in Osaka gestudeerd. Daarna heeft hij vier jaar in Tokio gewerkt voor PriceWaterhouseCoopers en voor een ander Belgisch bedrijf. Daarna is hij teruggekeerd naar België waar hij drie jaar voor het Japanse Bridgestone heeft gewerkt. Sindsdien is hij zelfstandige onder de naam "Japan Consulting Office" dat gevestigd is in Brussel. Hij geeft multiculturele trainingen in bedrijven, meer specifiek dan met betrekking tot Japan. Dhr. O van Beneden spreekt en verstaat Japans.

Dhr. E. Pass is directeur van corporate planning, IT & communication, tevens is hij een lid van de raad van bestuur van Nitto Europe NV. Dhr. E. Pass heeft ervaring voor een Japans bedrijf in Japan, voor een Japans bedrijf in Vlaanderen en voor een Vlaams bedrijf in Japan. Toen hij nog student was heeft hij aan een wedstrijd van de Japanse regering in Europa deelgenomen. Op deze manier mocht hij voor 2 weken naar Japan als kennismaking met het land. Later heeft hij tijdens zijn studies zes weken stage gelopen bij IBM in Tokyo. Nadat hij afgestudeerd was, is hij een half jaar tewerkgesteld geweest in Hong Kong voor een ander bedrijf dan Nitto. Na dit half jaar mocht hij voor Nitto voor drie jaar naar Japan. Hij werkt daar als enige buitenlander. Daarna is hij teruggekeerd naar Vlaanderen en heeft hij hier twee jaar voor Nitto gewerkt. Daarna heeft hij voor Afga Gevaert opnieuw zes jaar in Tokyo gewerkt. Vervolgens is hij in 1997 teruggekeerd naar Vlaanderen en heeft hier ook nog voor Afga Gevaert gewerkt. Later is hij dan terug in contact gekomen met Nitto, waar hij nu nog steeds tewerkgesteld is. Nitto Denko Corporation is het moederbedrijf van Nitto Europe. Nitto Europe is in 1974 opgericht met hoofdkantoor in Genk. Nitto Europe heeft een eigen productie-, onderzoeks- en logistieke afdeling. De producten zijn opgedeeld in drie groepen; industrial, electronics en functional. Nitto Europe is een speler op de markt van automotieve, vliegtuigbouw, medische industrie, papier- en drukindustrie, bouw & constructie en elektronica. (Nitto Europe, 19 mei 2007) Dhr. E. Pass spreekt en verstaat Japans.

Dhr. J. Caris is sinds 2002 managing director van Panasonic Batteries Belgium NV in Tessenderlo. Hij is de enige niet-Japanse fabrieksdirecteur van Panasonic in Europa. Hij rapporteert rechtstreeks aan de business unit manager in Japan. Hij heeft dagelijks telefonisch en via e-mail contact met zijn Japanse manager. Verder moet hij een vijftal maal per jaar naar Japan. Panasonic Batteries maakt deel uit van Matsushita Electric Industrial Co. Ltd. Het bedrijf is in 1918 gesticht in Osaka. In de jaren 70 heeft het in Europa fabrieken geopend. Panasonic Batteries ontwikkelt, produceert en zorgt voor de marketing van batterijen. De Europese hoofdzetel is gelegen in Brussel. Het bedrijf heeft productiefaciliteiten in Tessenderlo en in Polen. Panasonic Batteries biedt een heel gamma aan batterijen aan: oxyride, alkaline, zinc carbon, herlaadbare, photo lithium, silver oxide, zinc air, coins en torches. (Panasonic Batteries, 19 mei 2007) Dhr. J. Caris heeft geen kennis van de Japanse taal.

K. S. Maeda san is general manager van de "corporate planning division" van Pioneer Europe NV. Hij is sinds hij afstudeerde in 1988 tewerkgesteld bij Pioneer. Na 12 jaar in Japan gewerkt te hebben is hij overgeplaatst naar Singapore. Na 3 jaar is hij teruggekeerd naar Japan. Een jaar later heeft hij in China gewerkt en sinds 2006 is hij in België tewerkgesteld als general manager van de "corporate planning division". Hij is verantwoordelijk voor de strategie van Pioneer in Europa. Hij rapporteert aan de managing director en aan de raad van bestuur.

T. Shindo san is directeur van de Car Electronics Division van Pioneer Europe NV. Hij werkt al 23 jaar bij Pioneer. Hij is sinds 3 jaar tewerkgesteld in België. Pioneer Europe NV is het hoofdkwartier van Europa. Hier wordt vooral de marketing voor Europa verzorgd. In Europa zijn er dan nog verschillende verkoopsonderafdelingen. De ingenieursafdeling en de technische zaken gebeuren vooral in Japan.

Pioneer is in 1937 opgericht in Japan. In 1970 is Pioneer Europe N.V. opgericht in België waar de hoofdzetel van Pioneer Europe N.V. is gevestigd. Vanaf toen is Pioneer in Europa gaan uitbreiden. Pioneer heeft een uitgebreid productgamma op het gebied van auto audio materiaal, satelliet navigatie en GPS, Plasma Televisie, Audio en Video, Blu-Ray, DVD producten en DJ producten. (Pioneer Europe N.V., 19 mei 2007)

7.2. Intercultureel onderhandelen

Om internationaal zaken te doen, is volgens Dhr. J. Jacobs niet alleen cultureel bewustzijn nodig, een model is ook noodzakelijk. Hij heeft zelf een model uitgewerkt, gebaseerd op G. Hofstede, van wie hij vier dimensies (langetermijngerichtheid is volgens hem enkel toepasbaar in Azië) gebruikt, daarnaast ontleent hij zes dimensies (niet zeven) van Trompenaars en de indeling van Pinto (F en G- culturen). Dit model gebruikt hij bij het trainen van onderhandelaars in internationale context. Zo tracht Dhr. J. Jacobs gedeeltelijk een idee te geven van hoe cultuur werkt. Hij benadrukt dat dit slechts gedeeltelijk geldt, aangezien als mensen in het buitenland zijn, als de sociale controle van hun thuisland wegvalt, ze zich vaak heel anders gedragen dan verwacht. Mensen kennen hun rollen van koper en verkoper en hebben elk dus een eigen doelstelling. Als men intercultureel wil onderhandelen, is actief luisteren belangrijk. Men moet weten wat actief luisteren is en men moet dit kunnen toepassen.

Verder is het volgens Dhr. J. Jacobs van belang te weten of de partij taakgericht is of relatiegericht. Dit heeft een sterke invloed op het onderhandelen.

7.2.1. Invloed van cultuur op het onderhandelen

Dhr. J. Jacobs maakt de indeling tussen taakgerichte en relatiegerichte groepen van onderhandelaars. Deze indeling vinden we ook bij Gesteland terug. Als de verkoper taakgericht is, en de klant is relatiegericht, dan zal de verkoper toch moeten afwachten totdat de koper wil overgaan tot zaken. Voor deze koper moet er dan eerst een relatie opgebouwd worden. Vooral Westerlingen zijn taakgericht en houden rekening met tijd. Voor hen is een relatie onbelangrijk. Het werken en onderhandelen moet snel gaan. Bij relatiegerichte onderhandelaars wordt er ontzettend veel tijd gestoken in de relatie. Zolang zij niet klaar zijn voor zaken, wordt er niet over zaken gesproken. Vaak gaat het onderhandelingsproces dan ook trager. Mensen denken vaak, dat het zakendoen wel zal lukken, als ze met veel geld op de proppen komen, maar dit is niet het geval bij relatiegerichte personen. Een tweede onderscheid dat Dhr. J. Jacobs maakt is dat tussen synchrone en sequentiële culturen. Deze indeling is terug te vinden bij Gesteland en Hall. Synchrone mensen kunnen met verschillende zaken gelijktijdig bezig zijn. Ze maken er bijvoorbeeld geen probleem van dat de tegenpartij iemand anders vluchtig begroet, wanneer men met ze aan het converseren is. Sequentiële culturen daarentegen zouden dit gedrag ongepast vinden en bij hen komt dit over als een belediging. Sequentiële mensen besteden slechts aandacht aan één zaak. In genoemde situatie zouden ze zich de vraag gesteld hebben "Is de persoon nu met mij bezig of niet?"

7.2.2. Voorbereiden op interculturele onderhandelingen

Volgens Dhr. J. Jacobs lijkt de moeilijkheid bij interculturele communicatie als taakgerichte mensen willen onderhandelen met relatiegerichte mensen. Taakgerichte mensen beschikken maar over een beperkte tijd waarin alles moet geregeld zijn. Bij relatiegerichte mensen is deze tijd nu net moeilijk in te schatten. Het is een voordeel als mensen de onderhandelingsmodellen kennen. Hiermee wordt bedoeld dat men moet weten welke culturen taak- of relatiegericht zijn of welke culturen sequentieel of synchroon zijn. Maar het allerbelangrijkste is dat men moet openstaan voor de cultuur

van de tegenpartij. Zelfs als men zijn modellen kent, maar men staat niet open voor de andere cultuur, lukt het volgens Dhr. J. Jacobs niet. Het is een voordeel als men weet wanneer men iets fout heeft gedaan. Een groot hulpmiddel is dat men kennis heeft van het onderhandelen. Als men bepaalde knepen van het onderhandelen doorheeft, dan zal men de situatie beter kunnen inschatten. Als men moet onderhandelen met een cultuur waarmee men niet bekend is, dan is de beste voorbereiding informatie zoeken. Deze kan uit literatuur komen, of uit getuigenissen. Tijdens de onderhandelingen moet men vooral goed kijken en observeren. Kennis van en openstaan voor de andere cultuur is volgens Dhr. J. Jacobs het allerbelangrijkste.

Mevr. C. Lelièvre zegt dat men als voorbereiding informatie kan opzoeken, maar dat men toch vooral moet leren uit voorbije ervaringen.

7.2.3. Conflicten tijdens het onderhandelen

Volgens Dhr. J. Jacobs is een conflict meestal het gevolg van onbeschoft gedrag en heeft één van de partijen het dan te ver laten komen. Als men naar het buitenland gaat, moet men beseffen dat men zich moet aanpassen en dat dit niet altijd even gemakkelijk verloopt. Men moet vaak meer aanvaarden dan verwacht. Toch is het nuttig om voor zichzelf grenzen te stellen. Als men met elkaar respectvol kan communiceren, is het normaal geen probleem om te zeggen "Dit neem ik niet, hier is voor mij de grens." Je moet je aanpassen, maar men mag grenzen stellen, dit moet natuurlijk wel respectvol gebeuren.

7.3. Japanse zakencultuur

Eerst worden er enkele kenmerken van de Japanse zakencultuur volgens de geïnterviewden toegelicht. Daarna zullen de verschillende fasen van het onderhandelingsproces aan bod komen. Telkens zal de link naar de cultuurdimensies van Hofstede gemaakt worden.

Dhr. O. van Beneden maakte onmiddellijk de kritische en terechte opmerking dat men moet opletten om bepaalde zaken te veralgemenen. Elk bedrijf heeft natuurlijk zijn eigen bedrijfscultuur en eigen manier van werken. Maar er zijn zeker Japanse gebruiken die veralgemeend kunnen worden voor de Japanse zakencultuur en die nogal verschillen van de Westerse zakencultuur.

Volgens Dhr. O. van Beneden zijn Japanners zich bewust van de culturele verschillen; of ze zich willen aanpassen aan de andere cultuur hangt af van de situatie. Als de Japanse partij verkoper is, zullen ze eerder moeite doen om zich aan te passen. Als de Japanse partij klant is, en men wil aan hen verkopen, zullen zij zich niet aanpassen, maar zal de verkoper zich moeten aanpassen. Maar hij stelt wel dat het voor Japanners eerder moeilijk is om zich aan te passen aan een vreemde cultuur omdat ze opgevoed zijn in een homogene omgeving. Ze zijn niet gewend aan externe verschillen. Dhr. M. Montebovi stelt dat Japanners zich bewust zijn van de culturele verschillen, maar dat ze weinig moeite doen om zich aan te passen. Volgens Dhr. E. Pass respecteren ze culturele verschillen, maar zijn ze het niet altijd eens met de andere cultuur. Hij zegt dat ze zich tot een bepaalde hoogte aanpassen maar dat er grenzen zijn. Hij vermeldt ook dat ze vaak samen hokken en dat ze veel samenkomen in Brussel en Düsseldorf. Dit werd ook vermeld door Dhr. M. Montebovi. Ook volgens Dhr. J. Caris zijn Japanners zich bewust van de cultuurverschillen. Dat Japanners zich aanpassen aan de andere cultuur, is volgens hem heel sterk individueel afhankelijk. Over het algemeen stelt hij dat Japanners die in het buitenland gewerkt hebben, zich meer openstellen voor andere culturen, dit in tegenstelling tot Japanners die nooit buiten Japan zijn geweest. Over het algemeen gaan Japanners ervan uit dat de andere culturen zich aanpassen.

Maeda san zegt dat als er zaken gedaan worden tussen Japanse bedrijven onderling in Europa, het ze heel sterk appreciëren als er zaken gedaan worden op de Japanse

manier. Maar als er zaken gedaan worden tussen een Japans en een Europees bedrijf, is het niet noodzakelijk dat de niet-Japanse partij zich aanpast. Hij zegt dat Pioneer zich aanpast aan de Europese manier van zakendoen, omdat anders de kans bestaat niemand het Japans bedrijf aanvaardt. Hij stelt dat ze de bepaalde invloeden van Japan meenemen naar Europa, maar dat ze zich openstellen voor de Europese cultuur en zich aanpassen. Verder zegt hij dat Japanse managers van Europese hoofdkwartieren van een Japans moederbedrijf de Westerse zakencultuur meestal wel kennen en er voor openstaan als een Europees bedrijf met ze zaken wil doen. Maar toch zullen ze de Japanse manier verkiezen als ze de keuze hebben en appreciëren ze het heel erg als een Europees bedrijf moeite doet om zich aan te passen aan de Japanse manier van zaken doen.

Mevr. C. Lelièvre zegt dat Japanners nogal openstaan om onze cultuur te leren kennen. Men moet dit natuurlijk ook in de context zien. Als Itami met Hasselt wil verbreederen is het natuurlijk de bedoeling dat beide culturen voor elkaar openstaan. Wel is het zo dat Itami de keuze had om met een andere Amerikaanse stad te jumeleren, maar dat ze toch voor Hasselt hebben gekozen omdat Hasselt voor hen het meest eerbiedwaardig overkwam en het meeste respect toonde. Verder vonden de Japanners het toch ook wel belangrijk dat Hasselt een oude stad is. Ze hadden ook de indruk dat wij Vlamingen harde werkers zijn, wat bij hen zeer goed over kwam.

7.3.1. Interne relaties

Met interne relaties worden de relaties in het bedrijf zelf bedoeld. Het gaat om de relaties tussen de werknemers en werkgevers onderling.

Dhr. O. Beneden benadrukt dat relaties en het socialisatieproces enorm belangrijk zijn in de Japanse zakenwereld. Dit is sterk te merken aan het socialiseren na het werk waar veel belang aan gehecht wordt. Het is een gewoonte in Japan om na het werk samen met collega's naar een bar te gaan. Meestal gebeurt dit met de mensen van dezelfde afdeling en de leider van deze afdeling. Deze leider zal op zijn beurt socialiseren met zijn overste. Men kan dus stellen dat ook bij het socialisatieproces de hiërarchie speelt. Lagere personen zullen hun overste nog steeds heel formeel en beleefd benaderen. Dit is ook te merken aan de taal die gebruikt wordt. In de Japanse taal kent men verschillende beleefdheidsvormen die het niveau van de persoon

waartegen men spreekt weergeven. Zo worden onder andere werkwoorden anders vervoegd. Ook de andere geïnterviewden kenden het gebruik van het socialisatieproces na de uren. Dhr. E. Pass zegt dat er heel veel energie ingestoken wordt in het onderhouden van interne relaties. Zelfs in het weekend gaan collega's bijvoorbeeld samen golfen en is het geen uitzondering dat collega's in hetzelfde appartement wonen.

Volgens Dhr. O. van Beneden zijn hier verschillende redenen voor. In Japan wordt men meestal bij een bedrijf aangenomen voor het leven. Het is dus belangrijk dat men goed met zijn collega's kan opschieten aangezien men er zijn hele leven mee moet samenwerken. Een tweede reden is om de harmonie in de groep te bewaren. Tijdens het werk moet men heel formeel zijn en kan men zijn gevoelens niet uiten, maar in de bar met collega's kan men tijdens het drinken zijn stress en woede uiten. In Japan is er meestal een erg strikte hiërarchie; men moet ontzettend veel respect hebben voor oudere werknemers en voor hun bazen. Dhr. O. van Beneden spreekt van de sempai – kohai relatie. De "sempai", de oudere, de persoon met de hogere status, moet voor de "kohai", de jongere, de persoon met de lagere status, zorgen. De "kohai" moet op zijn beurt aan de "sempai" respect tonen en doen wat deze zegt. Soms zijn Japanners erg direct en grof tegen werknemers lager in de hiërarchie en breken ze hen af in het bijzijn van hun collega's. Dit is dan een uitzondering op de regel om de harmonie te bewaren. Maar na het socialiseren gebeurt het in de meeste gevallen dat de baas zich dan komt excuseren. Daarom is het socialisatieproces zo belangrijk. Men mag het bekritisieren van de lagere in de hiërarchie door de hogere in de hiërarchie niet echt zien als gezichtsverlies. Deze manier van kritiek geven is in Japan normaal. De persoon met de lagere status heeft zijn gezicht dan niet verloren. De persoon met de lagere status moet zijn baas meer respecteren dan wat ook. Als deze persoon met de lagere status zijn baas zou bekritisieren en zou zeggen "Nee, je bent verkeerd" en deze zou dit kunnen bewijzen voor iedereen, dan heeft deze baas zijn gezicht verloren. Maar als de baas tegen een lagere persoon zou zeggen dat hij verkeerd is, en ook al weet deze dat hij juist is, dan zal deze moeten toegeven en zeggen : "Ja, het spijt me, U bent juist" om te vermijden dat zijn baas zijn gezicht zou verliezen. Maar deze lagere persoon heeft zijn gezicht dan niet verloren. Dhr. O. van Beneden zou eerder zeggen dat de baas de lagere persoon op zijn plaats heeft gezet. Wat heel normaal is in Japan. Een baas wordt daar gezien als een meester die zijn leerling moet

onderwijzen. Dhr. O. van Beneden benadrukt dat het gezichtsverlies het ergste is wat een Japanner kan overkomen. Dit werd ook bevestigd door de andere geïnterviewden.

Het belang van (interne) relaties, de groep waarin men tewerkgesteld is dus, is een eigenschap van collectivistische culturen. De redenen die Dhr. O. van Beneden aanhaalt, tewerkstelling voor het leven en harmonie in de groep, zijn ook uitingen van deze culturen. Verder is het ook eigen aan deze culturen dat gezichtsverlies verschrikkelijk is. Hieruit kan men dus besluiten dat Japan erg collectivistisch is. Toch scoort Japan op deze dimensie slechts middelmatig. Hofstede geeft hier de verklaring van de gezinsstructuur. Deze werd uitgelegd in hoofdstuk 6.1.1. Japan kent een erg strikte hiërarchie. Dit is te merken aan de relatie tussen "sempai" en "kohai". Dit zijn kenmerken van de dimensie machtsafstand van Hofstede, waar Japan toch wel hoog op scoort.

7.3.2. Hiërarchie

Dhr. M. Montebovi werkte voor een Japans bedrijf, maar als hij naar Japan ging om te onderhandelen, werd hij altijd vergezeld door zijn Japanse directeur, die tevens afgevaardigd bestuurder was, iemand die dus hoger stond in de hiërarchie. Deze Japanse directeur diende om Dhr. M. Montebovi en de andere partij aan elkaar voor te stellen. De hoogste personen vermelden meestal hun hoge functie niet. Volgens hem is dit een soort van misleiding. De persoon die links vooraan aan de tafel gaat zitten, vlakbij de deur, is de hoogste persoon in de hiërarchie die aanwezig is. Hij voert niet het woord, dit wordt gedaan door iemand die lager staat op de hiërarchie. Dit is volgens hem ook een soort van camouflage, misleiding, hoewel men de functie van een persoon wel op de naamkaartjes kan aflezen. Het is wel niet altijd zo dat men de functie van een Japanner van het naamkaartje kan aflezen, aangezien Dhr. J. Caris vermeldt dat als men gaat onderhandelen met typisch Japanse ondernemingen, die enkel gewoon zijn om zaken te doen met trading companies, het best mogelijk is dat men een naamkaartje krijgt dat enkel in het Japans is opgesteld. Men kan dan enkel vertrouwen op wat de vertaler heeft gezegd. Meestal weet men op voorhand wel met wie men gaat onderhandelen, maar volgens Dhr. J. Caris is het niet ongevoel dat er bij een vergadering veel mensen bijkomen, waarvan men niet weet wie ze zijn. Dit is zelfs het geval bij vergaderingen in het eigen bedrijf. De mensen die er dan bijgekomen zijn, komen meestal om zich te informeren. Dhr. M. Montebovi benadrukt

dat men zelf nooit in het midden mag gaan zitten. Men moet wachten op een uitnodiging en aanwijzing van de plaats. Ook Dhr. J. Caris haalde het belang van de zitplaatsen aan de onderhandelingstafel aan. Hij heeft al gemerkt dat bepaalde personen hoog in de rang bepalen wie waar gaat zitten. Bij onderhandelingen zijn er meestal verschillende niveaus van de hiërarchie aanwezig. Verder stelt hij dat er steeds iemand aanwezig is die de rol van ceremoniemeester op zich neemt. Meestal is dat een persoon die een lagere rang heeft. Deze persoon bepaalt dan wanneer er rechtgestaan wordt, wanneer de onderhandelingen van start gaan of wanneer er koffie wordt geschonken. Als men geen idee heeft hoe het dit ceremoniële gebeuren precies werkt, raadt Dhr. J. Caris aan dat men zelf veel observeert en een afwachtende houding aanneemt. Men moet terughoudend zijn en afwachten totdat men uitgenodigd wordt om plaats te nemen. Maeda san zegt dat de mensen met de hoogste positie op een centrale plaats zitten en dat de personen die onder hen in de rang komen daarnaast zitten.

Ook in het bedrijf zelf is de hiërarchie volgens Dhr. J. Caris goed zichtbaar. De hoogste personen worden afgeschermd. Als er een contract wordt afgesloten, moeten de documenten de hiërarchie doorlopen. Een handtekening en zegel van de verschillende niveaus van de hiërarchie zijn vereist vooraleer een contract formeel kan worden afgesloten.

Dhr. J. Jacobs is het er mee eens dat in Japan de hiërarchie enorm belangrijk is. Om als buitenlander zijn status kenbaar te maken is het belangrijk dat men zijn functie duidelijk vermeldt op het naamkaartje. Ook stijlvolle kleding kan hiertoe bijdragen. Als buitenlandse onderhandelaar weet men dat men respect heeft verdiend als men met een hoger niveau van de hiërarchie in contact wordt gebracht.

Shindo san zegt dat de hiërarchie in Europa veelal vlakker is dan in Japan, zelfs binnen hetzelfde bedrijf. Pioneer Europe heeft volgens hem een vlakkere hiërarchie dan het hoofdkwartier in Japan.

Japan scoort op de dimensie machtsafstand niet zo hoog, maar toch blijkt uit de ervaringen van deze geïnterviewden, dat hiërarchie sterk aanwezig is en dat men toch een hogere score zou verwachten. Culturen met een hoge machtsafstand hechten veel belang aan hiërarchie. Ze aanvaarden en respecteren ongelijkheid. Uit de

getuigenissen van de geïnterviewde personen, merken we dat Japanners veel belang hechten aan hiërarchie. Hiërarchie heeft een invloed op de plaatsen bij het onderhandelen en komt tot uiting bij de interne relaties.

7.3.3. Externe relaties

Met externe relaties worden de relaties tussen werknemers van het ene bedrijf in tegenstelling tot deze van een ander bedrijf bedoelt. Het gaat om koper-verkoper relaties.

Als men zaken wil doen met een Japans bedrijf dat men nog niet kent, is het aan te raden dat men een derde partij heeft die beide partijen aan elkaar voorstelt. Dhr. M. Montebovi vermeldt dat een tolk voldoende kan zijn. Dit wordt ook bevestigd door Dhr. O. van Beneden. Hij stelt dat het zonder een derde partij die beide partijen aan elkaar voorstelt moeilijk is om zaken te doen in Japan. Volgens hem zijn er vele manieren om geïntroduceerd te worden. Het kan zijn dat men iemand kent die in het Japans bedrijf werkt of dat men een gerelateerd bedrijf kent. Een andere mogelijkheid is dat iemand van een Vlaams bedrijf dat zaken wil doen met Japan, iemand kent in Japan. Men kan deze persoon dan vragen of hij connecties heeft, of hij kan deze connecties vinden door opzoekwerk in een alumni boek van zijn universiteit en dan vragen wie verantwoordelijk is. Men kan ook de Japanse ambassadeur vragen om een aanbevelingsbrief te schrijven. Het is ook mogelijk dit via een bank te doen, maar de bank moet het bedrijf dan wel kennen. Als men echt geen connecties heeft, maar men heeft een heel goed product, is er toch een mogelijkheid om het te proberen. Dit is dan wel moeilijker. Dhr. O. van Beneden raadt dan aan om via een e-mail contact op te nemen. Men kan dan uitleggen wat voor product men heeft. Maar dit zal wel langer duren. Het probleem is dan vooral dat men niet weet bij wie men moet zijn. Men kan ook de Belgische ambassade in Japan vragen om te helpen bij de introductie van de bedrijven. Nog een andere mogelijkheid is om de hulp te vragen van BJA, zij kunnen ook contacten zoeken voor de introductie. Dhr. J. Caris geeft dezelfde raad. Dhr. O. van Beneden benadrukt dat Japanners altijd verwelkomend zijn en open staan om nieuwe mensen te ontmoeten of mensen te ontmoeten via een introductie.

Maeda san zegt dat Pioneer in België al contacten met verschillende dealers heeft en dat ze dus geen nood hebben aan een derde partij die de zakenpartners aan elkaar

introduceert. Hij zegt wel dat als ze zaken willen doen met een onderneming en ze hebben nog nooit contacten met dit bedrijf gehad, dat ze dan wel een derde partij nodig zullen hebben die hen introduceert. Ze maken dan wel gebruik van een Shokaisha. Zelf heeft hij hier in Europa nog geen ervaring mee. In Japan gebeurt het wel eens dat bepaalde dealers Pioneer rechtstreeks benaderen met de vraag om Pioneer producten te mogen verkopen. Pioneer zal dan aan een derde partij vragen om deze dealer op betrouwbaarheid te onderzoeken. Ze willen dan niet enkel een onderzoek op financieel vlak, maar ook op het vlak van kwaliteit.

Zelf heeft Dhr. E. Pass toen hij voor Agfa Gevaert werkte in Japan niet veel gemerkt dat een derde partij nodig is om partijen aan elkaar voor te stellen. Maar dit komt omdat Agfa Gevaert al meer dan 30 jaar aanwezig is in Japan en de relaties dus al bestaan. Wel zegt hij dat als een persoon voor Agfa Gevaert in Japan wil gaan werken dit best via een introductie verloopt. Toch is hij van mening dat als een bedrijf zaken wil doen met Japan dit makkelijker zal verlopen als men geïntroduceerd wordt door een andere partij. Ook Dhr. J. Caris haalt het belang van netwerking aan. Maar hij stelt, dat dit niet enkel noodzakelijk is in Japan. Ook in Europa zal dit beter werken bij het zaken doen. De derde partij is in Japan vaak een externe trading organisatie, die intermediair is tussen klant en leverancier. In Japan is dit dus een formele tussenpersoon. Volgens Dhr. J. Caris is deze derde partij bij alle onderhandelingen aanwezig.

Dhr. E. Pass zegt dat tijdens de onderhandelingen met Japanners de contacten tussen de partijen intensiever zijn dan met niet Japanners, maar dat buiten het zakenleven, dit toch een pak minder is, tenzij men elkaar al lang kent. Hij zegt dat dit als Vlaming ook niet hoeft. Japanners bewaren graag een afstand met buitenlanders. Ook Dhr. J. Caris zegt dat de contacten beperkt blijven tot het zaken doen. Het is niet noodzakelijk dat als men zaken wil doen met Japanners, men ze privé moet uitnodigen voor een diner, zoals in bepaalde culturen wel het geval is. Als Dhr. E. Pass met Japanners alleen is, heeft hij het gevoel dat ze hem vertrouwen, maar dat hier toch ook wel grenzen aan zijn. Hij zal altijd een vreemdeling blijven. Dhr. J. Caris ervaart dit ook. Hij is de enige niet-Japanner op zulk hoog niveau in Europa. Hij ervaart dat Japanners er goed mee omgaan, maar dat ze er niet echt mee vertrouwd zijn. Hij stelt dat als men zelfs vloeiend Japans zou spreken, Japanners nooit een buitenlander als een Japanner zullen aanzien. Hij stelt wel dat er een vertrouwensband is. Vanaf het

moment dat het vertrouwen wegvalt, is er geen relatie en geen band meer. Dit geldt zowel voor interne als externe relaties. Het verschil is wel dat Japanners niet, zoals Europeanen dat doen, dat vertrouwen openlijk zullen tonen. Vertrouwen is iets dat men moet leren begrijpen en verstaan. Men zal weten dat men vertrouwen krijgt van Japanners via signalen die niet expliciet gegeven worden. Men moet dat langzaam aanvoelen, want Japanners praten niet over zaken die emoties aangaan. Men kan merken dat men een persoon vertrouwt aan de vrijheid die deze krijgt om beslissingen te nemen.

Mevr. C. Lelièvre zegt dat de contacten met dezelfde mensen verlopen. Beide partnersteden hebben een comité dat bij de jumelage betrokken is. Al deze leden kennen elkaar wat voor de Japanners toch wel belangrijk is. Zijzelf heeft een sterke band met de contactpersoon van Itami.

Het valt op te merken dat relaties erg belangrijk zijn voor Japanners. Zo zal men terughoudend zijn om zaken te doen met een partij die men niet kent, maar als beide partijen aan elkaar worden voorgesteld door een derde partij, zijn er minder problemen. We kunnen dus besluiten dat Japanners graag weten met wie ze zaken doen en een hekel hebben aan onduidelijkheid. Dit is een kenmerk van onzekerheidsvermijdende culturen, waar Japan heel hoog op scoort. Ook zijn de contacten tussen koper en verkoper meer intensief dan bij niet Japanners. Al blijven ze beperkt tot het zakelijke aspect. Het belang aan relaties is terug te vinden bij collectivistische culturen, waar Japan middelmatig op scoort.

7.3.4. Keiretsu

Voor de definitie van keiretsu verwijs ik naar de bespreking van hoofdstuk 6.1.2.

Volgens Dhr. M. Montebovi is het systeem van keiretsu nog steeds aanwezig. Keiretsu heeft een sterke invloed op de keuze van zakenpartners. Hij stelt dat het principe: "Ik laat u verdienen, jij laat mij verdienen" geldt. Het kan best zijn dat een bedrijf een product aanbiedt dat goedkoper is dan dat van een keiretsu-lid, maar dat men toch verkiest om zaken te doen met een lid van de keiretsu, dit om de relatie in stand te houden. Dit is ook zo met banken. Een Japans bedrijf in Vlaanderen heeft natuurlijk contacten met Belgische banken, maar de moederbanken, waar de grote kapitalen

zitten, zijn Japans, die ook lid zijn van de keiretsu. Maeda san zegt dat de banken de leider zijn van een keiretsu groep, aangezien de bedrijven bij de bank moeten gaan lenen.

Volgens Dhr. M. Montebovi zullen Japanners buitenlandse bedrijven bij de keiretsu betrekken, maar toch blijft deze altijd een buitenstaander, men zal nooit indringen in de kern van de keiretsu als buitenlands bedrijf. Wel is het zo dat als men contacten heeft met Japanse bedrijven men makkelijker toegang zal krijgen tot de Japanse markt. Als men verwijst naar een derde (Japanse) partij, bijvoorbeeld naar een klant, dan kan men verwachten dat de Japanners dit gaan natrekken bij het desbetreffende bedrijf of bij de ambassade. Dit doen ze om na te gaan of de potentiële handelspartner wel betrouwbaar is. Dhr. J. Caris bevestigt dit maar zegt wel dat dit ook het geval is voor Vlaamse ondernemingen. Hij stelt dat hij ook eerst de financiële positie en contacten natrekt van een nieuwe zakenpartner. Volgens Dhr. E. Pass is het systeem van keiretsu sterk verminderd na WO II. Volgens hem speelt dit nog wel, maar is het minder. Japan is meer geëvolueerd naar "Wat heeft een bedrijf mij te bieden?". De producten moeten succesvol zijn. Maeda san zegt hetzelfde. Voor WO II waren de banden binnen een keiretsu veel sterker en had dit zeker wel een invloed op de beslissing met wie men zaken doet. Na WO II is dit sterk verminderd.

Ook Shindo san bevestigt dit. Hij haalt het voorbeeld aan van Mitsubishi. Zij zijn betrokken bij een keiretsu waar een auto bedrijf en een elektronica bedrijf deel van uitmaken. Het elektronica bedrijf maakt ook navigatietoestellen, maar de Mitsubishi auto groep heeft Pioneer benaderd met de vraag of deze navigatietoestellen konden leveren en niet het elektronica bedrijf dat deel uitmaakt van hun keiretsu. Dit voorbeeld duidt aan dat de keiretsu groep weinig of zelfs geen invloed heeft op de keuze van een zakenpartner. Dit wordt ook gezegd door Dhr. J. Caris. Hij zegt dat "keiretsu" nog steeds bestaat in Japan, maar dat het in internationale context wel minder is. Als hij zelf zaken moet aankopen, moet hij er geen rekening mee houden in België. Maar hij denkt wel dat het bij Japanners onder elkaar wel meer speelt. Toch vermoedt hij dat eerst alles zakelijk in orde moet zijn. Alles begint bij de kwaliteit van het product en de service, en als dit in orde is, dan zullen Japanners verder gaan om zaken te doen.

Het systeem van keiretsu duidt op het collectivisme dat zo sterk is in Japan. Met het keiretsu systeem wil men duidelijk de belangen van de groep dienen.

7.3.5. Taal

Zoals eerder vermeldt heeft de Dhr. E. Pass als enige buitenlander voor Nitto in Japan gewerkt. Hoewel iedereen zijn best deed om hem te helpen, was de grootste barrière toch wel de taal. En het feit dat de Japanse taal verschillende taalniveaus heeft voor de hiërarchie, maakt het er niet makkelijker op.

Volgens Dhr. M. Montebovi werd er vooral in het Engels onderhandeld. Als het Japanse bedrijf waar Dhr. M. Montebovi tewerkgesteld was, onderhandelde in Vlaanderen, bijvoorbeeld met een Belgische bank, fungeerde Dhr. M. Montebovi als vertaler tegenover zijn Japanse baas, die op zijn beurt deze rol beoefende voor zijn hogere Japanse baas. Dhr. M. Montebovi benadrukt dat het hierbij belangrijk was om heel veel vragen te stellen. Zijn Japanse baas stelde heel veel gedetailleerd en onbenullige vragen omdat deze wist dat zijn Japanse overste bepaalde zaken niet wist en zo kon het gezicht van de hoogste Japanse baas gered worden. Door deze manier van werken duurde het onderhandelen lang. Als de Vlaamse partij Engels sprak, spoorde Dhr. M. Montebovi hen aan om korte zinnen en eenvoudig Engels te spreken en jargon te vermijden. De kans is groot dat Japanners geen vakjargon begrijpen, hierdoor kunnen ze hun gezicht verliezen en dat kan ernstige gevolgen hebben voor de onderhandelingen. Men moet er wel altijd rekening mee houden dat de mogelijkheid bestaat dat één van de Japanse onderhandelaars Frans of Engels kan verstaan. Ook al beweren ze van niet. Dhr. E. Pass zegt dat Japanners in het buitenland meestal wel Engels kennen, maar dat hun kennis niet altijd goed is. In Japan zelf, hebben de meeste mensen slechts een beperkte kennis van het Engels.

Als men met Japanners gaat onderhandelen en men brengt een vertaler mee, dan toont men volgens Dhr. O. van Beneden dat men gemotiveerd is om zaken te doen. Toch is een vertaler niet altijd nodig omdat de meeste Japanners die bij grote bedrijven werken wel wat Engels kennen, hoewel hun kennis van het Engels niet altijd geweldig is. Een vertaler kan handig zijn om een boodschap duidelijk te laten overkomen of om een boodschap beter te begrijpen. Dhr. O. van Beneden zegt dat als hij moet vertalen naar het Japans wat Belgen zeggen, dat hij dit systematisch afzwakt

en de boodschap op een meer indirecte manier doorgeeft. Maar ook omgekeerd, als hij vertaalt wat de Japanners zeggen, dan versterkt hij deze boodschap zodat deze duidelijker en directer overkomt voor de Belgen. Ook Mevr. C. Lelièvre vermeldt dat als er (Vlaamse) tolken bij betrokken waren, deze ook niet letterlijk vertaalden. Verder vermeldt ze dat als Japanners "ja" zeggen, dit niet als "ja" geïnterpreteerd moet worden. Het betekent evenveel als "ik heb u gehoord." Ook Dhr. M. Montebovi zegt dat men voorzichtig moet zijn bij het spreken met Japanners. Hij stelt dat men best indirect boodschappen geeft. Men moet hier zeker opletten bij het uiten van kritiek, men moet de boodschap zo brengen dat de Japanse partij zeker haar gezicht niet verliest. Dhr. E. Pass zegt dat het vertalen niet eenvoudig is, het is niet makkelijk om in de Japanse taal de juiste nuances te leggen.

Zoals geweten vertoont Japan alle tekenen van collectivisme. In deze samenlevingen is het bewaren van harmonie erg belangrijk. Dit heeft een invloed op de taal, namelijk dat alles indirect gezegd wordt.

7.3.6. Agenda

Dhr. O. van Beneden zegt dat Japanners meer vergaderingen hebben dan Belgen. Ze houden bijna voor alles een vergadering. Dhr. J. Caris bevestigt dit. Als ze binnen het bedrijf een vergadering houden, dan gebeurt dit vaak in meerdere rondes. Eerst is er meestal een ontmoeting die als doel heeft om de betrokken partijen te informeren. Dan volgt er een interne vergadering waarin de onderwerpen nog eens besproken worden en de personen die bij de eerste ontmoeting aanwezig waren, hun bazen informeren. Vervolgens volgt er dan een formele vergadering, waarin deze bazen aanwezig zijn, waarin vaak naar details gevraagd wordt. Dan wordt er weer een pauze ingelast waarop men de antwoorden op de detailvragen kan zoeken. Tenslotte volgt dan nog een derde ronde. Dit heeft ook veel te maken met het beslissingsproces, waarop later in hoofdstuk 7.4.4., toegeving en overeenkomst, nog wordt teruggekomen.

Maeda san zegt dat als er binnen het bedrijf een vergadering is, hij meestal wel een agenda opstelt. Als het een vergadering is, waarin niet al te belangrijke beslissingen dienen genomen te worden, zal die meestal wel strikt gevolgd worden. Als het een vergadering betreft waarin over belangrijke zaken beslist moet worden, en als er veel

mensen bij betrokken zijn, dan stelt hij wel een agenda op, maar dan is deze niet zo gedetailleerd, de grote lijnen worden vastgelegd, en men probeert deze dan te volgen. Maar toch is er ruimte voor flexibiliteit. Shindo san bevestigt dit.

Dhr. O. van Beneden stelt dat Japanners meestal geen agenda opstellen voor vergaderingen. Dit verschilt natuurlijk ook van bedrijf tot bedrijf, maar over het algemeen wordt er geen agenda met doelstellingen vastgelegd. Als er een vergadering is, is de doelstelling ervan bijgevolg niet altijd even duidelijk. Ze zeggen bij aanvang meestal wel welke punten besproken zullen worden maar dit is niet zo gestructureerd. Men weet meestal na afloop niet wat er juist moet gebeuren, het blijft eerder vaag. Als ze een agenda hebben, dan wordt deze wel strikt gevolgd. Ook volgens Dhr. M. Montebovi wordt er bij onderhandelingen geen agenda opgesteld. De onderhandelingen gebeuren in het ongewisse. Men begint met "social talk" en dit kan lang duren. Het is erg belangrijk om veel geduld te hebben. Men moet wachten totdat zij het signaal geven om terzake te komen. Het al dan niet opstellen van een agenda hangt volgens Dhr. J. Caris af van het soort vergaderingen. Hij zegt dat als het een "global policy" vergadering is, waar 70 mensen aanwezig zijn, er wel een strikte agenda wordt opgesteld. Maar als het eerder een overlegvergadering betreft met slechts een beperkt aantal mensen, dan is er wel een agenda, maar deze wordt niet strikt gevolgd. Van efficiënt vergaderen heeft hij in Japan nog niet veel gemerkt. Er worden in Japan na vergaderingen ook geen verslagen gemaakt met de conclusies.

Mevr. C. Lelièvre heeft bij haar bezoeken aan Japan in verband met de jumelage ondervonden dat als er een daguitstap gepland was, dit een zeer strikt tijdschema had waarvan niet afgeweken werd. Alles werd tot op de minuut geregeld en er was helemaal geen improvisatie.

Uit deze getuigenissen van de geïnterviewden kunnen we afleiden dat het afhankelijk is van de situatie of er al dan niet een agenda wordt opgesteld en of deze al dan niet strikt gevolgd wordt. De behoefte aan structuur in een samenleving wordt bepaald door langetermijngerichtheid. Hoewel Japan voor deze dimensie hoog scoort, kan men dus niet afleiden of er stevast een agenda wordt opgesteld.

7.3.7. Conflicten

Dhr. E. Pass stelt dat Japanners conflicten proberen te vermijden om de harmonie te bewaren. In deze stijl wordt er dan ook onderhandeld en dat vraagt wel een aanpassing van de Westerse onderhandelaars. Zo moeten Westerlingen erop letten om niet door te duwen bij het onderhandelen. Men moet zeker zorgen dat de Japanse partij haar gezicht niet verliest. Als dit gebeurt, wordt het moeilijk om de relatie te herstellen. Dit zowel tegenover de persoon die zijn gezicht heeft verloren als tegenover de andere personen die bij de onderhandelingen betrokken zijn.

Als er volgens Dhr. J. Caris een conflict is, is het zeer moeilijk om de relatie nog te herstellen. Zelf heeft hij nog niet echt een conflict meegemaakt. Wel heeft hij al meerdere malen meningsverschillen ervaren. Meestal waren deze gebaseerd op verkeerde opvattingen die dan weer het gevolg waren van cultuurverschillen. Zoals eerder vermeld communiceren Japanners volgens hem niet alles zoals ze het bedoelen. Ook hij stelt dat ze vaak indirect communiceren.

Dhr. O. van Beneden zegt dat als er een conflict tussen collega's of tussen bedrijven is, het normaal is dat men de hulp van een derde partij inroept om te bemiddelen. Maar hij heeft nooit gehoord dat men de hulp van een 'Chukaisha' slechts éénmaal kan inroepen. Al is het natuurlijk zo dat als men de hulp van een derde partij nodig heeft, dit een teken is dat de relatie niet goed zit. Dhr. E. Pass heeft zelf nog geen ervaringen gehad op dit gebied. Wel zegt hij dat men in Japan vooral het gebruik van een "go-between" kent; dit is iemand die verzoenend moet optreden. Deze persoon is heel veel aanwezig in Japanse relaties, zelfs als er niet verzoenend moet worden opgetreden.

Het blijkt duidelijk dat Japanners conflicten willen vermijden om de harmonie te bewaren. Zoals eerder gesteld kadert dit in de dimensie collectivisme.

7.4. Het Japanse onderhandelingsproces

Nu zal er verder ingegaan worden op het Japanse onderhandelingsproces. Volgens Dhr. M. Montebovi is er eerst een samenkomst op hoog niveau. De onderhandelingen worden ceremonieel geopend. Hier wordt er nog niet over prijzen gesproken maar is het doel een aangename sfeer te creëren. Daarna zal men overgaan tot het uitwisselen van algemene documentatie. Dan op het einde van deze gesprekken, die lang kunnen duren, spreekt men af dat de ene partij de andere partij zal contacteren. Eens het formele gedeelte achter de rug, wordt het onderhandelingsdossier doorgeschoven naar het niveau van de technici en de ingenieurs. Hier kan er dan over prijzen en technische details gesproken worden. Daarna komt het dossier terug naar de hogere directeurs die dan wel of niet akkoord gaan. De verschillende fasen worden hieronder toegelicht.

7.4.1. Vertrouwen opbouwen

Mevr. C. Lelièvre merkte toch wel sterk dat er eerst een vertrouwensband nodig was en dat dit toch veel geduld kostte. Dit was niet altijd even makkelijk omdat zij een vrouw is en vrouwen in de Japanse cultuur niet evenwaardig zijn aan mannen. Over de positie van de vrouw in het Japanse zakenleven wordt verder ingegaan in onderdeel 7.5.6.

Maeda san zegt dat het in Japan ongeveer één maand duurt om de andere partij te leren kennen. Meestal is er eerst een bedrijfsbezoek, waarbij men een aantal mensen ontmoet. De hoogste persoon van het bezochte bedrijf is meestal niet aanwezig. Hij zegt dat dit anders is dan in de meeste Europese landen. Hij stelt dat bedrijven in Europa meestal direct contact opnemen met de hoogste persoon in rang. Bij de eerste ontmoeting is de "Chokaisha" altijd aanwezig in Japan. Als een Europees bedrijf zaken doet met een Japans bedrijf, is de aanwezigheid van een Chokaisha niet noodzakelijk, maar het is wel beter om een relatie op te bouwen. Volgens Dhr. O. van Beneden neemt de algemene directeur niet deel aan het socialisatieproces maar is het de betrokken afdeling die dit doet. De algemene directeur zal enkel aanwezig zijn bij ceremoniële aangelegenheden. Hieruit blijkt dat de relatie belangrijk is, maar dat het makkelijker is om een relatie op te bouwen met behulp van een introductie. Dit wijst op de scores van collectivisme en onzekerheidsvermijding.

Dhr. E. Pass zegt dat de eerste contacten vrij stroef verlopen omdat men niet goed weet hoe met elkaar om te gaan. Men kent de posities van elkaar nog niet tot op het moment dat naamkaartjes uitgewisseld worden. Naamkaartjes zijn hierbij belangrijk om de persoon met wie men contact heeft te positioneren. Dan ziet men voor welk bedrijf de persoon werkt, wat zijn functie is. Deze elementen bepalen de relatie tussen de verschillende personen. Eens men dit weet, begint de hiërarchie te werken. Dit kan men merken aan het taalgebruik. Zoals eerder vermeld, worden andere woorden en verbuigingen gebruikt voor personen in verschillende posities in de hiërarchie. Verder is de hiërarchie in deze fase te merken aan de manier waarop men elkaar voorstelt. Een lage persoon zal een hogere persoon voorstellen. Volgens Dhr. M. Montebovi hechten Japanners veel belang aan titels, zoals trouwens blijkt uit het belang dat ze hechten aan naamkaartjes. Bij de eerste ontmoetingen zijn er volgens Dhr. J. Caris verschillende niveaus van de hiërarchie aanwezig, en volgens Maeda san zijn er van beide partijen personen met een gelijkwaardige positie. De hoge score van Japan op de dimensie machtsafstand, wordt hier geïllustreerd.

Na het uitwisselen van zakenkaartjes en elkaar voorgesteld te hebben, wordt er volgens Maeda san overgegaan tot gesprekken van algemene aard, bijvoorbeeld over het weer of de stad waar men is. Dit duurt volgens hem ongeveer een kwartier waarna langzaam de onderwerpen worden gewijzigd en men uiteindelijk tot de hoofdzaken komt. De Shokaisha zal dan volgens hem iets zeggen in de aard van "De reden waarom ik deze partij aan de andere voorstel is omdat..." Shindo san zegt hetzelfde, hij zegt dat de "social talk" niet zo lang duurt omdat beide partijen weten dat ze bij elkaar zitten om zaken te doen en dat beide partijen niet oneindig veel tijd hebben. Als de zaken dringend zijn, dan wordt er volgens Maeda san al onmiddellijk een prijsvoorstel of handelsvoorstel gegeven. Zijn de zaken niet zo dringend, dan gebeurt dit pas later.

Volgens Dhr. J. Caris zullen bij de eerste ontmoetingen beide ondernemingen zich algemeen voorstellen en zal er algemene informatie uitgewisseld worden, ook is het mogelijk dat er al een productpresentatie plaatsvindt. De informatie zal volgens hem vooral van leverancier naar klant vloeien. Maar dit is volgens hem niet alleen eigen aan de Japanse zakenwereld, maar eigen aan de zakenwereld in het algemeen. Er worden in deze fasen nog geen concrete afspraken gemaakt over wie wat gaat doen. Japanners zullen altijd heel beleefd blijven, zelfs als ze de intentie hebben om nooit

meer zaken te doen met de tegenpartij. Men moet dus afwachten tot de Japanners contact opnemen of men kan zelf contact met ze opnemen. Als dan blijkt dat ze zaken willen doen, kunnen er afspraken gemaakt worden. De afspraken die gemaakt worden, gebeuren in de volgende weken of maanden. Het kunnen dan afspraken zijn die gaan over materiaal uitwisselen of testen die gedaan worden. Dan kan het zijn dat er een tweede ontmoeting vastgelegd wordt, waarin een offerte wordt voorgesteld en meer gedetailleerde informatie wordt uitgewisseld. Hiervoor verwijs ik naar het volgende hoofdstuk 7.4.2. Als Japanners zeggen dat ze een planning maken om bepaalde dingen te doen, wil dat niet zeggen dat ze dat ook effectief zullen uitvoeren. Als men merkt dat Japanners zelf moeite beginnen te doen, als ze zelf kosten beginnen te maken om producten te testen, als er effectief zaken worden uitgevoerd, dan weet men dat men goed zit en dat de Japanse partij geïnteresseerd is.

Volgens Maeda san kan men merken dat de ontmoetingen een succes waren als men wordt voorgesteld aan mensen van het operationele niveau, dit is een signaal dat men zaken wil doen. Als de eerste ontmoetingen geen succes waren, dan zal de partij die niet geïnteresseerd is aan de Shokaisha vragen om contact op te nemen met de tegenpartij. Maar dit is dus een teken dat men niet geïnteresseerd is. Men kan het zien als een beleefde onrechtstreekse manier om te laten blijken dat de onderhandelingen gedaan zijn. Dit voorbeeld illustreert het bewaren van harmonie, dat eigen is aan een collectivistische samenleving. Men bewaart de harmonie tussen de partijen door indirecte boodschappen te geven.

Hoewel Dhr. E. Pass stelt dat in elke commerciële relatie de verkoper zich moet aanpassen aan de klant en dat in elke commerciële relatie eerst vertrouwen moet worden opgebouwd, denkt Dhr. M. Montebovi dat dit toch sterker geldt in de Japanse zakencultuur dan in een Westerse zakencultuur. Japanners hebben volgens hem de houding "Ik heb het geld, en de andere partij is hierop uit." Daarom willen Japanners eerst goed weten met wie ze zaken doen en daarom duurt het opbouwen van een relatie lang. Ze eisen dat de andere partij zich hieraan aanpast. Het duurt volgens Dhr. M. Montebovi lang vooraleer Japanners tot zaken over gaan. Ook Dhr. J. Caris vermeldt dit. Men zal niet direct beginnen te onderhandelen, maar eerst voorzichtig aftasten. Eerst moet een relatie opgebouwd worden en moet het vertrouwen groeien. Dan pas zal men overgaan tot zaken doen. Hij drukt hier nogmaals op het belang van de informele communicatiekanalen. Dhr. J. Caris stelt dat Japanners relatiegericht

zijn, maar hij stelt vast dat er wel een evolutie merkbaar is. Japanners hebben tegenwoordig ook minder tijd. Zoals eerder vermeld, zegt ook Dhr. M. Montebovi dat vertrouwen opbouwen zeer belangrijk is. Het is het belangrijkste om het vertrouwen te winnen van de hoogste directeurs, op de lagere niveaus zijn de zaken meer technisch. Volgens Dhr. M. Montebovi is de eerste indruk die Japanners hebben heel belangrijk. Men kan respect en vertrouwen winnen door formeel gedrag en zelf respect te tonen. De gepaste zakelijke etiquette zal later in hoofdstuk 7.5. besproken worden.

Dhr. M. Montebovi zegt dat het vooral de sfeer en de relatie zijn die bepalen of men al dan niet zaken doet. Hij voegt er wel aan toe dat uiteindelijk prijzen ook belangrijk zijn. In laatste instantie zijn hun zakencijfers ook belangrijk en zijn Japanners even harde zakenmensen als Westerlingen. Omdat een goede relatie opbouwen veel tijd vraagt, duren onderhandelingen in Japan veelal een hele dag, van 's morgens tot 's avonds. Terwijl men in Vlaanderen meestal enkel in de voormiddag onderhandelt. Het onderhandelen met Japanners duurt dus lang en neemt veel tijd in beslag. Ook dhr. E. Pass zegt dat de intensiteit van het opbouwen en onderhouden van de relaties sterk verschillend is in vergelijking met het Westen. In Japan moet in interne en externe relaties veel meer energie gestopt worden.

Maar Dhr. Montebovi vermeldt wel dat als er bijvoorbeeld voor Amano in België onderhandeld werd en deze onderhandelingen waren de verantwoordelijkheden van een Belgisch vertrouwenspersoon van Amano, dat alles dan wel snel kon gaan. De Japanners vertrouwen deze Belgische persoon en zullen niet lang aarzelen om een contract te tekenen als er door deze persoon onderhandeld werd.

Dhr. O. van Beneden zegt dat wanneer hij zaken deed in Japan meestal dezelfde mensen hierbij betrokken waren. Hij zegt wel dat dit na ongeveer twee jaar veranderde omdat de zakenmensen binnen de onderneming van positie wijzigden. Wel werden dan de nieuwe plaatsvervangers door de voorganger aan hem voorgesteld en werd de zakenrelatie dan gewoon verder gezet. Hij vermoedt wel dat als men zakendoet met een exportfirma men wel met verschillende personen in contact kan komen. In een groter bedrijf heeft men meer kans om met verschillende mensen in contact te komen. Bijvoorbeeld als het over een technisch product gaat, ontmoet men wellicht eerst ingenieurs en daarna mensen van andere departementen. Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat het aanhalen van Japanse zakenrelaties en

contacten sterk bijdraagt tot het opbouwen van vertrouwen. Hiervoor verwijs ik naar bovenvermelde bespreking van het keiretsu systeem en de externe zakelijke relaties. Ook Shindo san zegt dat als ze nieuwe zakenpartners zoeken, bijvoorbeeld op het vlak van marketing, ze eerst binnen de verschillende afdelingen intern te rade gaan om te zien welke zij aanraden. Daarna zullen ze verschillende kandidaten evalueren. Dit doen ze op basis van wat ze maken. Ze vragen ook welke hun zakenrelaties zijn en wat ze al bereikt hebben.

Bovenstaande getuigenissen duiden het belang van relaties, bij voorkeur vertrouwde, aan. Zoals eerder vermeld, zijn dit eigenschappen die horen bij collectivistische en onzekerheidsvermijdende culturen.

Dhr. M. Montebovi raadt aan om tijdens het onderhandelen de handgebaren van de hoogste persoon in de gaten te houden. Als deze vindt dat de tegenpartij te hard, te snel of te mooi Engels spreekt, zal hij zijn vingers kruisen. Hiermee geeft hij aan zijn collega die het woord voert het signaal verveeld te zijn en de opdracht de vergadering te beëindigen. Doorgaans zal dan de boodschap komen: "We thank you for the information, We 'll inform you." Dat laatste zeggen ze uit beleefdheid, maar ze laten dan niets meer van zich weten. Wat er juist mis was, kan men niet direct te weten komen. Misschien heeft de tegenpartij hen overdonderd met goedbedoelde informatie of misschien is men te snel ter zake gekomen. Daarom is het zeer belangrijk hun ritme te volgen en als buitenlander niet aan te dringen. Ook Dhr. J. Caris heeft al bepaalde taferelen gezien waarvan hij de achtergrond niet begrijpt. Zelf is de code met de handen hem nog niet opgevallen, maar hij zegt wel dat dit best mogelijk is. Wel heeft hij al meegemaakt dat de hoogste persoon in rang plots verdwijnt en niet meer terugkomt terwijl de onderhandelingen nog bezig zijn. Als dan hierover een vraag werd gesteld, werd er geen antwoord gegeven.

De rode draad bij de fase van vertrouwen opbouwen is het belang gehecht aan relaties, die bij voorkeur bestaand zijn. Verder is het merkbaar dat vele zaken bij deze fase indirect gebeuren om de harmonie te bewaren. Dit zijn beide kenmerken van het collectivisme.

7.4.2. Uitwisselen van informatie

Dhr. M. Montebovi raadt aan om met het uitwisselen van informatie te wachten totdat de Japanners hiervoor een teken hebben gegeven. Dhr. E. Pass zegt dat men zeer goed voorbereid moet zijn als men zaken doet met Japan. Japanners vragen veel en erg gedetailleerde informatie. Volgens Dhr. J. Jacobs is het niet ongebruikelijk dat besproken zaken de volgende dag nog eens hernomen worden. Japanners bekijken de zaken van alle kanten waardoor ze duizenden vragen stellen. Dit is omdat iedereen in de onderneming akkoord moet gaan wanneer men een beslissing neemt. Dit wordt ook bevestigd door Dhr. M. Montebovi. Hij zelf moest bij onderhandelingen alles in het Engels vertalen voor zijn Japanse baas. Deze vertaalde op zijn beurt alles in het Japans naar zijn Japanse overste zodat alles werd overgebrieft naar Japan. Dit alles duurt zeer lang, niet enkel omwille van het tijdsverschil, maar ook omdat alles herhaaldelijk teruggezonden werd met vragen en opmerkingen en daarna nog eens naar Japan werd verzonden totdat alles klaar en duidelijk is voor iedereen. Dit wordt ook bevestigd door Dhr. E. Pass. Hij zegt dat de reden is dat individuen moeten kunnen antwoorden als ze naar hun baas gaan en deze hen een vraag stelt, anders lijden ze gezichtsverlies. Ook Dhr. O. van Beneden zegt dat Japanners heel veel en erg gedetailleerde informatie vragen. Hij stelt dat als men in België met 80 % informatie tevreden is, men in Japan pas met 110 % informatie genoeg neemt. Als er een moeilijkheid is zullen Japanners zeker de oorzaak willen kennen en willen weten wat gedaan wordt om deze problemen in de toekomst te vermijden. Ze hechten immers ontzettend veel belang aan kwaliteit. Zo haalt hij het voorbeeld aan van een Japanse importeur van chocolade. Deze telde het aantal nootjes in een stuk chocolade, dit aantal moest overal hetzelfde zijn. In Japan is kwaliteit een prioriteit. Hij zegt dat in Japan kwaliteit homogeen is, vandaar dat alles hetzelfde moet zijn en vandaar dat Japanners zo gesteld zijn op informatie.

Dhr. J. Caris zegt dat als er testen of materiaal uitgewisseld is, er een offerte kan opgemaakt worden en er dan vaak een uitwisseling van gedetailleerde informatie volgt. Hij vermeldt dat Japanners in een veel vroeger stadium details beginnen te onderzoeken. Deze hebben dan vooral betrekking op kwaliteit. Japanners denken veel verder vooruit dan wij. Zo zullen ze een audit van het productieproces uitvoeren, ze denken echt mee om eventuele toekomstige problemen te helpen voorkomen. Vandaar ook de talrijke gedetailleerde vragen. Japanners doen dit om de relatie in de

toekomst veilig te stellen. Ze zijn veelal op lange termijn gericht. Tegenwoordig is er wel een trend waardoor Japanners vanwege de druk van financiële analisten en beurzen steeds meer op korte termijn denken, maar van nature uit zijn Japanners op lange termijn gericht.

Verder zegt Dhr. M. Montebovi dat Japanners zelf duizenden vragen stellen, maar dat ze zelf heel selectief zijn om informatie te geven. Dhr. J. Caris vermeldt dat Japanners niet graag hebben dat men vragen stelt. Zeker niet als het vragen over gevoelige zaken zijn. Als men toch vragen stelt, krijgt men vaak een ontwijkend of een onvoldoende antwoord. Volgens Dhr. M. Montebovi laten ze slechts los wat zij willen. Vaak gebeurt het dat ze doen alsof ze van niets weten terwijl ze al goed ingelicht zijn. Dhr. M. Montebovi raadt aan om dit spel gewoon mee te spelen. Ook hij haalt aan dat ze zelf onvoldoende informatie geven. Japanners verwachten dan dat de tegenpartij zelf op zoek gaat naar meer gegevens. Ze beoordelen dan de tegenpartij op de snelheid waarmee ze deze informatie kan vinden. Ze willen zien hoe goed de tegenpartij is. Dhr. E. Pass zegt dat Japanners het onrechtstreeks kwalijk nemen als men niet op hun vragen kan antwoorden. Ze zullen zich dan afvragen of de tegenpartij wel betrouwbaar is.

Het is niet altijd eenvoudig om feedback van Japanners te krijgen over een voorstel. Dhr. O. van Beneden zegt dat Japanners meestal "hai" (ja) zeggen, maar hij waarschuwt dat dit niet altijd als een instemming beschouwd mag worden. Een mogelijkheid om feedback te krijgen is via de informele communicatiekanalen, bijvoorbeeld, in een bar. Dit is dan onofficiële informatie. Ook Dhr. E. Pass en Dhr. J. Caris duiden op het belang van deze informele communicatiekanalen. Ze zijn niet alleen belangrijk om informatie en feedback te verzamelen, maar ook om goede relaties uit te bouwen, zo bepalend voor de toekomst toe.

Volgens Dhr. M. Montebovi gebeurde het dat informatie die tijdens informele gesprekken opgevangen werd, bijvoorbeeld tijdens het golfen, later nuttig bleek te zijn bij onderhandelingen. Dhr. J. Caris vermeldt dat men op deze manier bepaalde zaken op een informele wijze kan natrekken. Dan komt men de "echte zaken" te weten. Dhr. E. Pass zegt dat tijdens een diner wel eens over zaken gesproken kan worden, maar dat tijdens een bezoek aan een karaoke dit toch niet het geval is. Volgens Dhr. O. van Beneden wordt er tijdens deze informele activiteiten wel eens

over zaken gesproken maar is het geen vergadering. Er kan indirect wel eens informatie uitgewisseld worden. Men kan indirect om een mening vragen. Meestal krijgt men dan de mening van een persoon, en soms zou men wel eens de opinie van het bedrijf kunnen krijgen, maar dat is niet altijd zeker. De informatie zo opgedaan, kan een signaal zijn voor de partij om te zien in welke richting de onderhandelingen evolueren. Maar men mag absoluut niet hiernaar verwijzen tijdens officiële onderhandelingen. Dhr. O. van Beneden zegt dat de beste manier om feedback te krijgen, een goede relatie is. Deze bouwt men best op door naar Japan te gaan met de bedoeling een relatie op te bouwen en niet een contract binnen te halen. Ook al is een contract de uiteindelijke doelstelling, men moet eerst aan de relatie werken. Daarna kan men de Japanners in het eigen bedrijf inviteren en als men een goed product heeft en men is competitief, dan is de kans groot dat men een contract kan afsluiten. Men mag niet verwachten dat het eerste bezoek al een contract oplevert. Bij sommige bedrijven is dit het geval, maar dat is eerder een zeldzaamheid.

Zoals al vermeld, duurt het lang vooraleer Japanners feedback geven of een beslissing nemen. Als men als tegenpartij slechts een beperkte tijd heeft, is het volgens Dhr. O. van Beneden raadzaam om pro-actief te werk te gaan. Men kan de vraag of de informatie via e-mail op voorhand verzenden zodat Japanners de tijd hebben om erover na te denken. Dit is ook wat Mevr. C. Lelièvre aanraadt: het is de beste manier om geen kostbare tijd te verliezen. Volgens Dhr. E. Pass is de efficiëntste weg om feedback te krijgen veel te herhalen. Herhaaldelijk zeggen "... heb ik dat zo goed begrepen...". En dit dan eventueel op te schrijven. "Zijn jullie hiermee akkoord?" en dit dan schriftelijk te bevestigen om toch een duidelijker "hai" te krijgen.

Dhr. O. van Beneden stelt dat informatie veelal van leverancier naar klant vloeit. Hij vermeldt dat in Japan de klant koning is. Dhr. E. Pass zegt dat de verkoper toch ook wel heel goed geïnformeerd wil zijn. De verkoper wil weten waarom een klant bepaalde zaken nodig heeft. Zeker in een technische omgeving waar bepaalde productieprocessen belangrijk zijn, verwachten verkopers heel veel gegevens die heel gedetailleerd zijn.

Ook Mevr. C. Lelièvre heeft ondervonden dat Japanners gesteld zijn op heel gedetailleerde informatie.

Zoals blijkt uit de ervaringen van deze geïnterviewden hechten Japanners veel belang aan details en stellen ze sterk op prijs dat de tegenpartij goed voorbereid is. Dit zijn beide kenmerken van onzekerheidsvermijdende samenlevingen. Ze hechten veel belang aan details om de kwaliteit te bewaren. Ze denken dat kwaliteit essentieel is om een lange termijnrelatie uit te bouwen. De behoefte om een lange termijn relatie uit te bouwen is een kenmerk van de langetermijngerichtheid, waar Japan hoog voor scoort.

7.4.3. Overtuiging

Dhr. O. van Beneden zegt dat veel mensen zeggen dat het lang duurt om zaken te doen met Japan. Hij stelt dat het in Japan niet lang duurt om over zaken te praten, maar dat het wel lang duurt om de eerste bestelling te hebben. Dit komt omdat Japanners erg veel belang hechten aan kwaliteit. Ze willen er zeker van zijn dat bijvoorbeeld een leverancier goede kwaliteit heeft en betrouwbaar is. Ze willen veel vergelijken met andere leveranciers en daarom duurt dit alles ook lang. Ze willen veel informatie en gegevens. Maar het hele proces vergt inderdaad veel tijd van een Westers bedrijf dat zaken wil doen met Japan.

Volgens Dhr. J. Caris kan het onderhandelen zelf heel lang duren. Japanners zullen niet snel van een bestaande leverancier afstappen. Volgens hem is het belangrijk om de tegenpartij te laten zien welke meerwaarde men te bieden heeft. Hij gebruikt niet echt bepaalde strategieën.

Dhr. J. Jacobs zegt dat er bij relatiegerichte culturen zelden over prijs onderhandeld wordt. Als het toch gebeurt dat Japanners een waanzinnig hoge prijs voorstellen, is dat volgens hem omdat de verkoper weet dat de koper zijn gezicht moet kunnen redden tegenover de groep. Volgens Dhr. M. Montebovi werd er niet altijd over prijzen onderhandeld. Hij had het gevoel dat prijzen niet echt een rol speelden als de relatie goed zat. Na een tijd voelt men dat aan en besliste men om samen te werken zonder dat er eerst over prijzen onderhandeld werd. Dhr. O. van Beneden denkt dat het al dan niet onderhandelen over prijzen afhangt van de ondernemingen en van de industrie. Hij haalt wel een voorbeeld aan waar eens een prijs gegeven werd, en er niet meer op terug gekomen werd. Dhr. E. Pass is van mening dat in Japan op dezelfde manier over prijzen wordt onderhandeld als bij ons. Een relatie is belangrijk,

maar niet alleen de relatie telt. Hij zegt dat men ook bij andere leveranciers informeert. Hij benadrukt dat er zeker over prijzen wordt onderhandeld. Hij durft niet zeggen dat er op het gebied van onderhandelen over prijzen een typisch verschil is tussen Vlaanderen en Japan. Ook volgens Dhr. J. Caris wordt er zeker over prijzen onderhandeld. Japanners zijn harde zakenmensen. Volgens hem was vroeger een relatie allicht belangrijker dan een prijs, maar nu is de situatie veranderd. Hij stelt wel vast dat Japanners liever zaken doen met andere Japanners, maar dat dit toch niet de decisieve factor is. Prijzen doen er zeker wel toe. Dit komt overeen met wat Maeda san zegt. Voor hem zijn prijzen wel degelijk van belang. Zelfs als de relatie uitstekend is, dan nog wordt er over prijzen onderhandeld. Hij zegt dat als een partij niet over prijzen praat, men beter de relatie kan stop zetten. Voor hem komt dit onprofessioneel en niet serieus over.

Volgens Dhr. M. Montebovi mag men voor zijn product opkomen maar mag men nooit de concurrentie afbreken. Voor Japanners betekent dit dat men zichzelf verheft. De relatie onderhouden is één van de beste strategieën.

Volgens Dhr. O. van Beneden is het belangrijk dat men als buitenlander een goed product heeft met een perfecte kwaliteit en een competitieve prijs. Verder moet men zijn zaken toegewijd zijn en bereid zijn om naar Japan te gaan om een goede relatie op te bouwen. Het is noodzakelijk snel te reageren op hun verzoeken en vooral zelf veel geduld te hebben. Men mag niet de indruk geven dat alles om het contract draait. Dit wordt bevestigd door Dhr. E. Pass. Volgens hem is het allerbelangrijkste om een goed en kwalitatief sterk product aan te bieden en competitief te zijn. Japanners hechten enorm veel belang aan service en klantgerichtheid. Verder moet men betrouwbaar zijn. En als men met Japanners gaat onderhandelen, is voorbereiding ook belangrijk. Heeft men daarboven nog een goede relatie, dan is er een grote kans tot succes.

Maeda san zegt dat als een onderneming zaken wil doen met Pioneer, het allerbelangrijkste is dat deze de kwaliteit van Pioneer producten en hun verkoopsstrategie begrijpt en dit kan communiceren aan de klanten. Zelfs als de relatie niet zo goed zit of als de tegenpartij een moeilijke onderhandelaar is, wil Pioneer toch zaken doen als deze partij de kwaliteit van hun producten begrijpt. Ook is klantenservice voor hen heel belangrijk.

Shindo san zegt dat op de eerste plaats de kwaliteit van de producten belangrijk is, zelfs belangrijker dan een goede relatie. Dealers moeten vooral de kwaliteit kunnen communiceren aan de klanten. Als mensen tevreden hierover zijn, zal ook de relatie wel goed komen. Wel wil men elke relatie uitbouwen tot een lange termijn relatie.

Dhr. O. van Beneden haalt aan dat sommige mensen denken dat Japanners stilte gebruiken als een strategie, meer hij is hier niet zeker van. Volgens hem zijn zij meer comfortabel met stilte dan wij. Hij denkt dat ze stilte eerder gebruiken om te reflecteren. Ook volgens Dhr. M. Montebovi zijn stiltes cruciaal, maar worden ze niet gebruikt als overtuigingsstrategie. De man met wie men onderhandelt, is niet altijd beslisser en hij is niet altijd technisch onderlegd. Men moet hem de tijd geven om zijn gedachten te ordenen. Dit kan met behulp van stille momenten. Dhr. M. Montebovi zegt dat Japanners stiltes zien als een rustpunt. Stiltes zijn niet alleen belangrijk in deze fase, maar gedurende het hele onderhandelingsproces. Volgens Dhr. E. Pass moet men stiltes zien in de situatie. Stiltes kunnen veel betekenissen hebben. Hij zegt dat als men met Japanners aan het onderhandelen is, men zelf ook van stiltes gebruik kan maken. Men mag echter in geen geval dwingen tot er een antwoord komt van de Japanse partij.

Dhr. E. Pass gebruikt soms humor als overtuigingsstrategie. Hij doet dit als er een gespannen sfeer is ontstaan, om deze te overbruggen. Maar dit kan slechts na verloop van tijd. Als men de partij al enkele keren ontmoet heeft. Men moet natuurlijk wel opletten met de onderwerpen van de humor.

Het is duidelijk dat de beste overtuigingsstrategie is aantonen dat men een goede kwaliteit heeft en belang hecht aan relaties in de toekomst. Dit is opnieuw een kenmerk van langetermijngerichtheid. Toch moet gesteld worden dat tegenwoordig meer over prijzen onderhandeld wordt en dat niet enkel naar de relatie gekeken wordt zoals vroeger het geval was. Eerder werd al aangehaald dat de banden van de keiretsu ook sterk verminderd zijn, dit is hiervan eens te meer een illustratie.

7.4.4. Toegeving en overeenkomst

Volgens Dhr. J. Jacobs heeft het collectivisme een sterke invloed bij het nemen van beslissingen in Japan. Buitenlanders weten dat ze ver staan in het onderhandelingsproces wanneer er personen op een hoger niveau van de hiërarchie bij het onderhandelen betrokken worden. Dit betekent dat de tegenpartij respect krijgt en dat de Japanners zaken willen doen. Staat men nog niet ver in het onderhandelingsproces, dan zal men veeleer op het niveau van technici of lagere verkoopdirecteuren onderhandelen. Japanners zetten personen met dezelfde hiërarchie tegenover elkaar. Maar personen op een lager niveau nemen geen beslissingen. Het hele bedrijf moet achter een beslissing kunnen staan. Pas als na het uitwisselen van informatie iedereen het over alles eens is, kan er een beslissing genomen worden. Daarom duurt het beslissingsproces in Japan heel lang. Deze manier van beslissen is ook een kenmerk van een grote machtsafstand. Toch scoort Japan hier eerder middelmatig.

Dat het lang duurt vooraleer er een beslissing genomen wordt, werd ook ervaren door Dhr. M. Montebovi. Volgens hem duurde het soms eeuwen. "Onderhandelen met Japanners is een continue oefening in geduld." Voor Dhr. M. Montebovi was het niet ter zake komen van de Japanse onderhandelaars het meest storende element in zijn ervaringen. Het nemen van beslissingen gebeurt altijd binnenskamers en nooit in het bijzijn van de andere partij. Voor de technische aspecten hebben mensen op het operationele niveau inspraak, maar de algemene beslissingen gebeuren op het hoogste niveau. Dhr. E. Pass beaamt dat de hoogst geplaatsten niet deelnemen aan de gesprekken aan de onderhandelingstafel. Hij bevestigt dat men tijdens een vergadering geen beslissing neemt en dat personen van lagere rang geen beslissingen nemen waarmee hun superieuren niet zouden instemmen. De hoge directeuren nemen echter beslissingen buiten de vergadering. Dhr. J. Caris stelt eveneens dat het beslissingsproces veel langer duurt. In éénzelfde vergadering over een problematiek discussiëren en erover besluiten, is uitgesloten. Immers iedereen die van dichtbij of van veraf met het probleem te maken heeft, moet geïnformeerd worden.

Ook Dhr. O. van Beneden zegt dat Japanners op een heel andere manier beslissingen nemen dan wij. Hij bevestigt dat ze niet beslissen op de vergadering zelf. Vergaderingen zorgen er eerder voor dat iedereen op de hoogte is. Zijns inziens is één

van de redenen waarom men niet beslist tijdens vergaderingen dat ze niet in het openbaar willen discussiëren. Ten koste van veel tijd wil men consensus bereiken met alle betrokken partijen en collega's.

7.4.4.1. Ringi en Nemawashi

Dhr. O. van Beneden en Dhr. E. Pass stellen dat het beslissingsproces "ringi" nog steeds bestaat. De achtergrond hiervan is, volgens Dhr. O. van Beneden, dat iedereen op de hoogte moet zijn en zijn goedkeuring moet geven. Als in het bedrijf waar hij tewerkgesteld was, een beslissing genomen moest worden, circuleerde er een formulier met verschillende vakjes op. Iedereen moest dan zijn naam en stempel in een vakje zetten om er zeker van te zijn dat iedereen dit formulier gezien had en zo op de hoogte was van de beslissing. Dit formulier ging dan alle departementen rond. Maeda san zegt dat dit document van laag naar hoog in de hiërarchie doorgegeven wordt en dat iedereen zijn commentaar er aan kan toevoegen. Bij dit document kan ook ondersteunende informatie meegegeven worden. Het is de president die de finale beslissing neemt, maar iedereen is wel op de hoogte en iedereen heeft zijn mening kunnen geven. "Ringi" is de formele vorm van dit raadplegingproces en "nemawashi" de informele. Maeda san omschrijft nemawashi als het voorafgaand consulteren. Het gebeurt vóór het ringi proces. Zo komt een directeur naar het bureau van een medewerker en geeft voorafgaandelijk uitleg over de te nemen beslissing. Dhr. E. Pass zegt dat er inderdaad zelden beslissingen aan de onderhandelingstafel genomen worden. Vaak heeft men voor de aanvang van de vergaderingen al bepaalde zaken besproken en worden er naderhand ook nog zaken overlegd. Het overlegproces wordt "nemawashi" genoemd en de geformaliseerde uitkomst hiervan "ringi".

Maeda san haalt als voordeel van de Japanse manier van beslissen aan dat iedereen op de hoogte is en dat iedereen het document gezien heeft. Wie afwezig is op een vergadering, wordt toch nog op de hoogte gebracht en krijgt alsnog de kans om zijn mening te geven. Als belangrijkste nadeel erkent hij dat dit proces enorm lang duurt. Volgens dezelfde bron zijn er in dit proces toch wel wat veranderingen tegenover vroeger. Zo worden tegenwoordig minder belangrijke beslissingen ook tijdens vergaderingen genomen. Dit werd door Shindo san bevestigd.

Door dit alles duurt het vrij lang om een beslissing voor te bereiden, maar dit heeft volgens Dhr. E. Pass meer te maken met hun drang naar details. Iedereen wil zich

indekken en verifiëren of men wel de juiste beslissing neemt. Maar eens een beslissing genomen, gaat de implementatie wel zeer snel. Dit wordt ook bevestigd door Dhr. J. Caris. Hij ervaart wel een belangrijk nadeel aan deze methode van beslissen. Immers als Japanners snel beslissingen moeten nemen, laten ze wel eens belangrijke kansen voorbij gaan.

Zo is het duidelijk dat het collectivisme een heel grote invloed heeft op de manier waarop Japanners beslissingen nemen. Het proces van ringi en nemawashi leeft nog steeds in Japanse bedrijven, maar tegenwoordig wel sterk ingekort. Ook machtsafstand heeft een grote invloed op het nemen van beslissingen. Iedereen wordt geïnformeerd, en zo doorlopen de documenten de hele hiërarchie. De uiteindelijke beslissing wordt eventueel toch door iemand hoog in rang genomen.

7.4.5. Na het onderhandelen

Dhr. M. Montebovi stelt dat als het contract uitgevoerd wordt, er weer een ceremonie is. Hierbij zijn dan de hoogste directeuren aanwezig. Ze knippen een lintje door, er worden geschenken uitgewisseld en er volgt een diner. Volgens Dhr. J. Caris gebeurt dit bij Panasonic enkel voor de zeer grote contracten en is dit niet het geval voor kleinere overeenkomsten. Ook Shindo san zegt dat er niet zoveel ceremoniële aangelegenheden zijn bij Pioneer.

7.4.5.1. Het contract

Volgens Dhr. M. Montebovi is een Japans contract soms maar één pagina lang. Er wordt daarenboven vaak gezwollen taal gebruikt. Japanners hebben het er veeleer moeilijk mee om een gedetailleerd contract op te stellen. Maeda san beaamt dat meestal contracten van één of twee pagina's gebruikt worden. Hij ziet als reden dat Japanners elkaar vertrouwen. Dhr. M. Montebovi bevestigt dat een contract eerder dient om de relatie te bevestigen. Als er problemen zijn, bijvoorbeeld machines die niet werken, dan zal men ze na de uren komen herstellen zonder extra kosten. Een goede relatie houdt dit in. Dhr. O. van Beneden bevestigt dit. Hij stelt dat een contract enkel ter bevestiging dient van de relatie. Contracten zijn in Japan eerder kort. Japanners verwachten echter ook dat men meer doet dan in het contract bepaald is. Bijvoorbeeld als er iets misloopt bij een verzending, zullen Japanners alles doen om de problemen op te lossen om de relatie in stand te houden. Dit is ook de mening van

Dhr. E. Pass: wie met een Japanse onderneming samenwerkt, en enkel uitvoert wat in het contract staat, schiet tekort.

Dhr. J. Caris meent vast te stellen dat er geleidelijk toch wel wat verandert. Japanners betrekken meer en meer juristen bij het opstellen van contracten, waardoor deze langer worden. Bij Panasonic werden vroeger ook zeer korte contracten gebruikt. Tegenwoordig echter geeft het hoofdkwartier in Japan de opdracht om met modelcontracten te werken, die toch wel zeer omvangrijk zijn. Hij bevestigt eens te meer dat wat in een contract staat minimum voorwaarden zijn. Als Japanners iets extra doen, rekenen ze dit niet altijd extra aan. Dit geldt natuurlijk wel slechts maar tot een bepaalde hoogte. Maeda san zegt dat als een Japans bedrijf internationaal zakendoet, het contract omvangrijker zal zijn. Reden: het gekende vertrouwen is veel minder aanwezig en de onzekerheid is groter. Een tweede reden waarom Japanners meer omvangrijke contracten gebruiken met buitenlanders is de totaal andere wetgeving in het buitenland. Deze moet dan verwerkt worden in het contract om voor de Japanners voldoende duidelijk te zijn.

In sterk onzekerheidsvermijdende landen, die ook collectivistisch zijn, zijn regels vaak geworteld in tradities. In collectivistische landen weten individuen ook beter wat ervan hen verwacht wordt. Dit heeft duidelijk een invloed op de contracten in Japan, die doorgaans vrij kort zijn. Al worden Japanse contracten de laatste tijd langer en langer als Japanners internationaal zaken doen.

7.4.5.2. Onderhouden van de relaties

Tenslotte benadrukt Dhr. J. Jacobs het belang van het onderhouden van relaties na het onderhandelen. Als men dit niet doet, is de kans groot dat de relatie verdwijnt en zo ook de kans om met deze partner verder zaken te doen. Dit werd ook bevestigd door Dhr. M. Montebovi. Hij zegt dat de relatie verder gaat dan het contract. Het is belangrijk om met nieuwjaar een kaartje te sturen en een cadeau bij een zakelijk bezoek is eveneens aangewezen. Persoonlijke geschenken komen eerder minder voor, best geeft men cadeaus die te maken hebben met het zakendoen. Ook Dhr. J. Caris zegt dat kaartjes en geschenken een traditie zijn. Meestal geeft men bij een zakenbezoek relatiegeschenken, zeker als het klant-leverancier relaties betreft. Wel mag men niet overdrijven opdat een relatiegeschenk niet overkomt als omkoperij. Verder moet men best regelmatig contact te houden met zakenpartners. Deze

contacten houden echter een zakelijk karakter in. Dhr. E. Pass zegt echter dat men bij Nitto beslist heeft om geen nieuwjaarskaartjes meer te sturen maar dit geld aan een goed doel te geven. Hij stelt dat men relaties wil onderhouden door een goede service en kwaliteit aan te bieden.

Ook Dhr. O. van Beneden raadt aan om contact te blijven houden met klanten, niet enkel bij speciale gelegenheden, maar ook als er zich problemen voordoen. Als de verzending van goederen bijvoorbeeld vertraging oploopt, zullen Japanners het zeer op prijs stellen als ze tijdig geïnformeerd worden. Zoals al vermeld vinden Japanners informatie zeer belangrijk, dus als men de partner tijdig informeert, komt dit de zakenrelatie alleen maar ten goede. Relaties blijven, volgens Maeda san, onderhouden, dankzij informatie en regelmatig contact. Hij wil weten of de klant nog wel tevreden is over de geleverde kwaliteit. Ook Shindo san apprecieert de mening van zakenpartners. Een goede partner zegt wat er goed of fout is en wat veranderd kan worden. Maeda san verwacht wel dat Vlaamse bedrijven even veel belang hechten aan klantenservice, maar momenteel is hij hierover ontevreden. Hij stelt dat kwaliteit voor Japanners belangrijker lijkt dan voor Belgen. Een Japanse klantenservice doet alle moeite om de problemen te begrijpen en op te lossen. In België is dit niet zo: klantenservice lijkt routine en men doet geen moeite om de problemen van de klant te begrijpen.

Shindo san herhaalt hetzelfde: in Japan doet men meer moeite om de klant te helpen en te informeren. Hij illustreerde dit met volgend voorbeeld. Als hij in Japan naar de winkel gaat, komt men naar hem toe om hem te helpen en te informeren. Dit is in België meestal niet het geval. Hij zegt dat dit niet enkel in winkels geldt, maar dat dit verschil ook terug te vinden is in het zakenleven. Voor hem is een goede relatie met de klanten onderhouden een prioriteit. Als hij echter tegenover een leverancier staat, is voor hem de kwaliteit van de producten wel het belangrijkste. Dan komt de relatie op de tweede plaats. Verder begrijpt hij niet dat men niet wordt verder geholpen wanneer men soms een probleem heeft omdat de verantwoordelijken op vakantie zijn. In Japan echter is altijd iemand beschikbaar die de klant probeert verder te helpen.

Het belang dat gehecht wordt aan relaties en klantendienst heeft weer veel te maken met het collectivisme. De klantenservice is vooral van belang voor het behouden van langetermijnrelaties.

7.5. Japanse zakelijke etiquette

Als men met wat volgt rekening houdt, dan zal volgens Dhr. M. Montebovi de Japanse onderhandelingspartner weten dat men moeite doet om zich aan te passen en dit zal zeker door de Japanners geapprecieerd worden.

7.5.1. Begroeting

Met formeel gedrag kan men vertrouwen en respect verdienen. Dit kan volgens Dhr. M. Montebovi beginnen bij de begroeting, die heel belangrijk is. Vanuit de begroeting proberen Japanners al meteen af te leiden of de tegenpartij betrouwbaar is en bereid is om tegemoet te komen aan de Japanse cultuur. De begroeting is verder heel formeel, een begroeting in het Japans maakt een goede indruk, dit creëert volgens hem een goede sfeer. Het is beter geen hand te geven, maar lichtjes voorover te buigen. Dhr. O. van Beneden beaamt dat de eerste indruk belangrijk is, toch zegt hij dat men niet te bezorgd moet zijn. De meeste Japanse zakenmensen hebben al vreemdelingen ontmoet en zullen een hand geven in plaats van te buigen. Het is wel zo dat als men bepaalde aspecten van het Japanse begroetingsritueel in acht neemt, hoe men bijvoorbeeld een naamkaartje in ontvangst dient te nemen, dit erg geapprecieerd wordt. Men zal dan sneller respect krijgen.

Dhr. E. Pass stelt dat het van de persoon afhangt hoeveel belang men hecht aan de begroeting. Maar volgens hem is het inderdaad een voordeel als men een Japanse begroeting kent, het is echter zeker niet bepalend voor de zakenrelatie. Wel zijn er enkele elementaire zaken waar men best op let, bijvoorbeeld het uitwisselen van naamkaartjes. Deze mag men niet nonchalant wegstoppen. Een buiging mag, maar men hoeft niet zo extreem te zijn als de Japanners zelf. En als men dit doet, moet men er zeker van zijn dat men het goed doet. Anders kan men zich beter beperken tot het handen schudden.

Japanners, dixit nog Dhr. M. Montebovi, moet men altijd met de familienaam aanspreken en nooit met de voornaam, zelfs niet als men elkaar bij minder formele gelegenheden ontmoet. Bij de eerste contacten komt er vooral "social talk" aan bod: zeer algemene dingen, zoals Belgische pralines of kunst van één van de landen van de partners. Als men in Japan gaat onderhandelen is het ook altijd nuttig om enkele

Japanse beleefdheidsformules, dagen en getallen te kennen. Het is belangrijk om tijd te nemen voor de kennismaking, men mag niet te snel tot zaken overgaan. Men moet ook opletten dat men niet te snel Engels praat. Het is belangrijk om zacht te spreken en zijn stem niet te verheffen.

7.5.2. Naamkaartjes

Dhr. M. Montebovi zegt dat men zorgvuldig te werk moet gaan bij het uitwisselen van naamkaartjes. Volgens Dhr. O. van Beneden moet men op de volgende zaken letten: naamkaartjes moet men met beide handen ontvangen en geven. Men mag ze niet zomeer wegstoppen maar men moet ze eerst aandachtig bekijken. Het wordt door Japanners als zeer onbeleefd ervaren om op een naamkaartje te schrijven. Maeda san voegt toe dat zakenkaartjes rechtstaand worden uitgewisseld. Men dient ze te ontvangen met beide handen en als men ze overhandigt, moet men het zakenkaartje in de juiste richting afgeven en niet ondersteboven. Naamkaartjes worden vóór de personen gelegd in volgorde van de zitplaatsen. Dhr. M. Montebovi vermeldt dat Japanners enorm appreciëren dat de achterkant van een naamkaartje in het Japans is.

7.5.3. Lichaamstaal en kleding

Volgens Dhr. M. Montebovi mijden Japanners lijfelijk contact. Het is dan ook aan te raden een armlengte afstand te bewaren tegenover zijn gesprekspartners. Bij dit formele gedrag hoort ook formele kleding. Een donker pak met een wit hemd en das zijn het meest geschikt. Zelfs bij hoge temperaturen hoort deze kleding. Mevr. C. Lelièvre zegt dat vrouwen, zelfs als het heel warm is, best nylon kousen dragen. Opzichtigheden zijn niet gewenst. Vrouwen horen ook zeer gedistingeerd gekleed te zijn. Bij voorkeur dragen zij geen broek maar wel een rok. Vrouwen moeten hakken vermijden, om niet groter te zijn dan de Japanse tegenpartij. Wit is in Japan de rouwkleur. Hoewel Mevr. C. Lelièvre zegt dat Japanners er geen problemen van maken als iemand iets wits aanheeft.

Men mag nooit een neerkijkende houding aannemen tegenover een Japanner. Dhr. M. Montebovi raadt aan om zijdelings van de Japanse partner te gaan staan of om te gaan zitten, zodat men op gelijke ooghoogte komt. Men moet ook proberen om oogcontact te vermijden. Dhr. M. Montebovi raadt aan om in de driehoek van beide

schouders en neus te kijken. Ook Dhr. O. van Beneden zegt dat Japanners eerder oncomfortabel zijn met oogcontact. Maar men hoeft hierover niet té bezorgd te zijn, men moet gewoon vermijden om hen aan te staren. Dhr. O. van Beneden heeft zelf niet gemerkt dat men er speciaal op moet letten om niet neer te kijken op Japanners. Hij stelt dat als iemand de kamer binnenkomt, hij automatisch rechtstaat en dit niet speciaal eigen is aan de Japanse cultuur. Volgens Dhr. E. Pass mag men wel oogcontact maken met Japanners, maar minder dan in onze cultuur. Dhr. J. Caris maakt wel oogcontact met Japanners, maar ook hij gaat ze niet aanstaren.

7.5.4. Geschenken

Van een bezoeker wordt, volgens Dhr. M. Montebovi, verwacht dat hij een geschenk meebrengt dat op het einde van de eerste ceremoniële onderhandelingen uitgewisseld wordt. Als men niet weet wat te geven, is een geschenk uit de eigen streek een goed idee. Als men bijvoorbeeld van Hasselt komt, is een gepast cadeau jenever. Dhr. O. van Beneden stelt dat als Japanse bedrijven onderling zakendoen en geschenken uitwisselen, ze geschenken geven voor de hele afdeling van de onderhandelaar, dit kan men dus ook best doen als men gaat onderhandelen. Hij zegt ook dat deze geschenken helemaal niet duur hoeven te zijn, het is het gebaar dat telt. Dhr. M. Montebovi zegt dat geschenken met twee handen moeten worden gegeven en dat men aandacht aan de verpakking moet besteden. Dhr. O. van Beneden zegt dat men moet opletten met het getal vier. Dit betekent ongeluk in Japan. Er zijn ook bepaalde bloemen die men niet hoort mee te brengen.

7.5.5. Humor

Humor kan volgens Dhr. M. Montebovi, maar liever niet bij de eerste onderhandelingen. Later kan het wel maar dan moet men zeer voorzichtig zijn met de onderwerpen. Zo zijn bijvoorbeeld grappen over de wereldoorlog ongepast. Ook dhr. E. Pass deelt deze mening. Hij gebruikt humor om een gespannen sfeer te ontspannen. Mevr. C. Lelièvre getuigt dat humor kan maar dat men ermee moet opletten. Japanners begrijpen ook niet alle humor en woordspelingen.

7.5.6. Vrouwen

Zoals eerder vermeld, hadden de Japanners het aanvankelijk moeilijk om Mevr. C. Lelièvre te accepteren. Volgens haar heeft het ongeveer een jaar geduurd vooraleer de Japanners haar aanvaard hadden. Bij de eerste daguitstap in België hadden de Japanse leiders er moeite mee dat een vrouw op haar eentje kon beslissen om het programma te wijzigen zonder vooraf haar oversten te raadplegen. Uiteindelijk bleek dat de Japanners haar nodig hadden om naar het Engels te vertalen en kreeg ze uiteindelijk wel meer respect. Mevr. C. Lelièvre had het gevoel dat de Japanners haar eerst wilden testen of ze de taken wel aankon.

Vrouwen zijn volgens Dhr. M. Motebovi in de Japanse zakenwereld nog altijd heel zeldzaam. En als er vrouwen aanwezig zijn bij het onderhandelen, worden ze nooit uitgenodigd om mee iets te gaan drinken. Dhr. J. Caris heeft ook nog niet veel vrouwen ontmoet die in een Japans bedrijf op een hoog niveau tewerkgesteld zijn. Hij kent enkele vrouwen die een hoge positie bekleden bij Panasonic, maar dit zijn dan wel Westerse vrouwen in een Westers land. Vrouwen die een hoge functie hebben in een Japans bedrijf, zijn volgens hem zeer zeldzaam. Dhr. O. van Beneden bevestigt dit.

Hiervoor zijn er verschillende verklaringen. Vrouwen krijgen kinderen en moeten deze opvoeden, ze zullen bijgevolg thuis blijven. Japanse mannen denken ook veeleer dat vrouwen thuis horen en voor de kinderen moeten zorgen. De doorsnee Japanse vrouw heeft meestal ook geen ambitie om een carrière uit te bouwen. En voor wie dit wil, is het zeker niet makkelijk. Als Dhr. O. van Beneden de keuze heeft om een gelijkwaardige man en vrouw naar Japan te sturen om te onderhandelen, dan zou hij zeker de man sturen. Als er enkel een vrouw is, dan zou hij een man met haar mee zenden. Japanse onderhandelaars zullen niet goed weten hoe te reageren op de aanwezigheid van een vrouw. Voor het onderhandelen zal het niet echt een probleem zijn, Japanners weten dat er in het Westen vrouwelijke managers zijn, maar het probleem ligt eerder bij het socialiseren. Japanse mannen zullen niet goed weten wat met haar te doen als ze 's avonds uitgaan naar een bar. Dhr. E. Pass deelt deze mening.

Dit alles illustreert de hoge Japanse score op masculiniteit.

7.6. Vlaamse zakencultuur

Volgens Dhr. J. Jacobs is de Vlaamse zakencultuur vrij flexibel. Vlamingen zijn taakgericht, maar ze zijn sterk bereid zich aan te passen aan andere culturen. Dhr. E. Pass bevestigt dit. Volgens Dhr. J. Jacobs heeft zeker de oudere generatie weinig problemen om aandacht te besteden aan relaties. Hij is van mening dat de oudere generatie het gevoel heeft dat zakendoen ook plezierig moet zijn. De Vlaamse zakencultuur bevindt zich dus ergens tussen taak- en relatiegericht in. Dit geldt zeker voor de oudere generatie zakenmensen. Dhr. J. Jacobs weet niet of dit ook nog geldt voor de jongeren.

Dhr. J. Caris stelt dat een introductie door een derde partij ook in Vlaanderen beter werkt. Deze derde partij is meestal een klant of kennis met wie men al zaken doet, en behoort tot het eigen netwerk van de twee andere partijen die hij aan elkaar aanbeveelt.

De aanwezigheid van een derde partij heeft te maken met de hoge score op onzekerheidsvermijding. Vlamingen willen weten met wie men zakendoet.

Shindo san vindt dat Belgen niet echt agressief overkomen en dat ze meestal wel geduld tonen.

7.6.1. Hiërarchie

Het belang dat Vlaanderen hecht aan hiërarchie moet volgens Dhr. J. Jacobs genuanceerd worden. Mensen beginnen belang te hechten aan de hiërarchische structuur als ze zelf meer verantwoordelijkheid verworven hebben, vaak heeft ouderdom hier niets mee te maken. Tijdens het onderhandelen is in Vlaanderen volgens hem niet veel van de hiërarchie te merken. Hij stelt dat de baas het voor het zeggen heeft en dat deze de beslissingen neemt, maar dat binnen bepaalde grenzen, directeurs op een lager niveau ook beslissingsbevoegdheden krijgen. In Japan is een heel sterke hiërarchie aanwezig en dit komt tot uiting in verschillende zaken. Zo kent ondermeer het taalgebruik verschillende niveaus. Dhr. E. Pass stelt dat dit moeilijk is aangezien wij, Vlamingen, uit een cultuur komen waar mensen gestimuleerd worden om elkaar gelijk te behandelen. Op de dimensie machtsafstand, scoort Vlaanderen

hoger dan Japan, terwijl in de Japanse zakencultuur hiërarchie toch sterker aanwezig is. Dit is tegenstrijdig met wat Hofstede vaststelt.

7.6.2. Agenda

Dhr. O. van Beneden zegt dat in tegenstelling tot Japan, Vlamingen graag een agenda hebben. Een agenda hier wordt meestal echter minder strikt gevolgd dan in Japan. In Vlaanderen wordt nog al eens rond de pot gedraaid. Dhr. J. Caris zegt dat dit sterk afhankelijk is van de bedrijfscultuur. Ook de grootte van de organisatie speelt hierbij een rol. Vlaanderen scoort zeer hoog op onzekerheidsvermijding. Dergelijke culturen houden van structuur. Vandaar dat Vlamingen graag op voorhand een agenda hebben.

7.6.3. Taal

Volgens M. Montebovi gebeurt het internationaal onderhandelen in Vlaanderen meestal in het Engels.

Wat het taalgebruik betreft gebruiken Belgen, volgens Dhr. O. van Beneden, eerder directe taal bij het onderhandelen. Vertalers houden hier vaak rekening mee. Vlaanderen scoort veel lager op collectivisme, en is dus minder bekommerd om de harmonie te bewaren. In Vlaanderen apprecieert men het als men vrijuit spreekt.

7.6.4. Contract

Dhr. E. Pass stelt dat wij veeleer een contract cultuur hebben. Als er hier iets fout loopt, dan verwijzen we naar het contract en roepen we de hulp van advocaten in. Dhr. J. Caris zegt dat Vlamingen niet meer zullen uitvoeren of aanbieden dan wat in een contract bepaald is. Als men in Vlaanderen meer wil, moet men meer betalen. Contracten zijn in Vlaanderen ook omvangrijker. Vlaanderen heeft een hoge onzekerheidsvermijding, vandaar dat er een behoefte aan voorspelbaarheid is. Ook Japan heeft een hoge onzekerheidsvermijding, en toch is in hun zakencultuur een contract niet zo gedetailleerd. Het verschil is dat Japan veel collectivistische kenmerken vertoont in tegenstelling tot Vlaanderen, waardoor goede (zaken)relaties essentieel zijn. Vlamingen scoren meer individualistisch.

7.6.5. Informatie

Volgens Dhr. O. van Beneden wordt er in België wel aandacht besteed aan informatie, maar zeker niet zo gedetailleerd als in Japan. Belgen zijn sneller tevreden met de gegeven informatie. Ook Dhr. J. Caris vindt dat Vlamingen veel oppervlakkiger zijn wat informatie betreft. Vlamingen kunnen op basis van relatief weinig gegevens beslissingen nemen. Het gebeurt dat Japanners soms drie dagen nodig hebben om over bepaalde zaken te vergaderen, terwijl dit in Vlaanderen slechts een halve dag in beslag zou nemen. Hij stelt zelfs dat Vlamingen oppervlakkiger zijn dan andere Europeanen.

Volgens Dhr. O. van Beneden zijn Belgen sneller tevreden met kwaliteit. Dit wordt bevestigd door Dhr. J. Caris. Dit komt volgens hem ook omdat wij oppervlakkiger zijn en op het gebied van kwaliteit nonchalant zijn. Dit is ook de indruk die Maeda san heeft. Belgen appreciëren kwaliteit en zijn ook bereid hiervoor te betalen. In Japan is kwaliteit standaard. Verder vindt hij de kwaliteit van de dienstverlening in België helemaal niet goed.

Vlaanderen scoort veel lager op langetermijngerichtheid. Vlamingen hechten niet zoveel belang aan langetermijnrelaties en bijgevolg zal er ook minder aandacht aan kwaliteit en klantenservice gegeven worden.

7.6.6. Beslissingsproces

Volgens Dhr. M. Montebovi worden in Vlaanderen beslissingen meestal genomen door de baas na advies van andere personen. Dhr. E. Pass stelt dat er in Westerse samenlevingen een grotere profileringsdrang geldt. Daarom nemen de meeste mensen zelf beslissingen. Achteraf kan men dan wel eens in vervelende situaties terecht komen. In de Westerse wereld beslist iemand iets, omdat hij vindt dat hij dat moet. Maar bij de implementatie zijn er dan wel problemen omdat niet iedereen goed geïnformeerd is. Volgens Dhr. J. Caris beslist men in Vlaanderen veel sneller, maar gebeurt de implementatie trager of verloopt ze met horten en stoten omdat men opnieuw begint te discussiëren omdat niet iedereen akkoord is. Vlaanderen is individualistisch. Mensen zullen dus eerder beslissingen nemen, zonder voorafgaand

de groep te consulteren. Mensen krijgen ook de bevoegdheid om zelf beslissingen te nemen. Dit heeft dan weer met machtsafstand te maken.

7.7. Besluit

Hieronder worden kort de belangrijkste bevindingen van de diepte-interviews weergegeven.

De beste voorbereiding op internationale onderhandelingen is zich zo goed mogelijk vooraf te informeren en vooral zelf een open houding aan te nemen tegenover andere culturen. Ervaring is natuurlijk ook een grote hulp.

Over het algemeen is uit het onderzoek gebleken dat Japanners zich meestal wel bewust zijn van de culturele verschillen, maar dat ze zich niet altijd willen aanpassen. Dit laatste is veeleer van het individu afhankelijk.

Japanners zijn eerder relatiegericht. Zowel aan relaties op het werk als aan relaties met zakenpartners wordt veel belang gehecht. Toch zijn de eerste intenser dan de laatste. De hiërarchie is steeds aanwezig bij relaties. Als Japanners relaties aangaan met zakenpartners is het de bedoeling dat deze band voor het leven is en daarom is vertrouwen zo belangrijk. Daarom ook is het aan te raden gebruik te maken van een partij of persoon die beide partijen aan elkaar kan voorstellen. De invloed van keiretsu op de keuze van een zakenpartner is sterk verminderd tegenover vroeger. Het belang dat gehecht wordt aan relaties is een kenmerk van het collectivisme. In collectivistische culturen is het belangrijk om de harmonie te bewaren. Dit uit zich dan onder andere in een indirect taalgebruik. De voortdurende invloed van hiërarchie is een kenmerk van machtsafstand.

Japanners hebben veel vergaderingen. Of er al dan niet een agenda wordt opgesteld, en of deze al dan niet gevolgd wordt, is afhankelijk van het doel en de aard van de vergadering.

Japanners willen altijd de harmonie bewaren en conflicten vermijden. Als er toch een conflict ontstaat, is het aan te raden de hulp van een derde partij als bemiddelaar in te roepen. Uit de interviews is gebleken dat de hulp van een Chukaisha niet noodzakelijk slechts éénmaal kan aangewend worden.

Ook bij het opbouwen van vertrouwen is de invloed van hiërarchie te merken. Het duurt langer dan in Vlaanderen om tot zaken over te gaan, hoewel dit in vergelijking met vroeger tegenwoordig sneller gaat. Ook moet de harmonie bewaard worden. Verder moet men bij deze fase aandacht besteden aan de informele communicatiekanalen, die noodzakelijk zijn om het vertrouwen te winnen en nadien ook belangrijk blijven.

Als men met Japanners wil gaan onderhandelen is het essentieel geduld te hebben en hun ritme te volgen. Een degelijke voorbereiding en aandacht besteden aan gedetailleerde informatie is aan te raden. Zelf geven Japanners niet vlug inlichtingen en is het eerder moeilijk om feedback te krijgen. De informele communicatiekanalen kunnen echter een grote hulp zijn.

Japanners vinden kwaliteit en klantenservice essentieel. Dit is de beste overtuigingsstrategie. Tegenwoordig wordt echter wel degelijk ook over prijzen onderhandeld. Op de eerste plaats staat voor Japanners kwaliteit. Prijs zal hier automatisch uit volgen. Als dit goed zit, komt de relatie aan bod. Voor hun klanten hechten Japanners enorm veel belang aan klantenservice. De beste strategieën zijn dan ook het benadrukken van kwaliteit en klantenservice; en daarnaast goede relaties onderhouden, snel reageren en goed voorbereid zijn.

Toegevingen doen en overeenkomsten sluiten kunnen bij Japanners lang duren omdat hun manier van beslissingen nemen, ringi en nemawashi, veel tijd vergt. Wel is het zo dat tegenwoordig dit proces sneller verloopt dan vroeger. Het zijn echter nog steeds de hoge niveaus die beslissingen nemen en ook wordt het merendeel van beslissingen buiten de vergaderingen genomen.

Na het onderhandelen is het belangrijk om goede contacten met de zakenpartner te onderhouden en deze tijdig te informeren als er problemen opduiken. Japanse contracten zijn eerder kort, hoewel ze de laatste jaren en bij het intercultureel onderhandelen langer worden.

In het Japanse onderhandelingsproces zijn formeel gedrag, respect en vooral geduld cruciaal. Kennis van de Japanse zakelijke etiquette is zeker een voordeel en wordt geapprecieerd door de Japanse tegenpartij.

De Vlaamse zakencultuur is flexibel en Vlamingen zijn bereid om geduld te tonen als het nodig is. Vlamingen zitten ergens tussen relatie- en taakgericht in.

In de Vlaamse zakencultuur heeft men een voorkeur voor een agenda, hoewel deze niet altijd strikt gevolgd wordt.

Ook in Vlaanderen is het makkelijker zakendoen als beide partijen door een derde aan elkaar voorgesteld worden.

Vlamingen hechten belang aan informatie, maar deze hoeft niet zo gedetailleerd te zijn. Als het op kwaliteit aankomt, zijn Vlamingen eerder oppervlakkig.

Vlamingen gebruiken een directe taal tijdens onderhandelingen, ze zeggen veeleer waar het op staat, wat een kenmerk is van een individualistische samenleving.

Er is een vrij vlakke hiërarchische structuur in Vlaanderen in vergelijking met Japan. De hiërarchie heeft ook minder invloed op het zakendoen. Vlamingen mogen over het algemeen individueel beslissingen nemen zonder voorafgaandelijk de hele groep te raadplegen. Personen op een lager niveau krijgen ook beslissingsbevoegdheid. Dit zijn kenmerken van culturen die eerder een geringere machtsafstand kennen, terwijl Vlaanderen, althans volgens G. Hofstede, eerder hoog scoort op dit kenmerk. Vlamingen beslissen sneller maar, de implementatie verloopt dan vaak weer trager of met meer problemen.

In de Vlaamse zakencultuur worden meestal lange contracten gebruikt. Dit is een gevolg van de behoefte aan zekerheid.

8. Besluit

Het was de bedoeling om in deze eindverhandeling na te gaan welke culturele verschillen er tussen Vlaanderen en Japan bestaan, en welke van deze verschillen een invloed hebben op de commerciële onderhandelingen tussen beide. Verder was het de bedoeling aan te geven hoe men het beste met deze culturele verschillen kan omgaan. We zijn erin geslaagd om eerst op basis van een literatuurstudie een beeld van cultuur te krijgen. Verder heeft de literatuurstudie ons een idee gegeven van de Japanse zakencultuur. Daarna wilden we zien of dit beeld klopte met de realiteit. We hebben aan de hand van diepte-interviews getracht om een aantal standpunten te verzamelen en te analyseren. Deze ideeën en ervaringen werden geprojecteerd in het cultuurmodel van Hofstede.

Uit het eerste deel van de literatuurstudie, waarin de cultuurmodellen van meerdere auteurs voorgesteld worden, blijkt dat de meerdere auteurs zich op elkaar baseren. Het is moeilijk een éénduidige definitie van cultuur te geven. De meeste auteurs zijn het erover eens dat cultuur aangeleerd en niet aangeboren is en dat ze zich uit in het gedrag van mensen. De welgekende theorie van Hofstede werd in deze eindeverhandeling als referentie gebruikt. Volgens Hofstede is cultuur de collectieve mentale programmering van leden die tot eenzelfde groep behoren. Als zakencultuur beschouwen we de collectieve mentale programmering die de leden van een samenleving onderscheidt van andere bij het zakendoen. In deze eindverhandeling hebben we ons onderzoek vooral gebaseerd op het cultuurmodel van Hofstede met de vijf dimensies. We hebben zijn model toegepast op zowel de literatuur die over de Japanse zakencultuur te vinden was, als op de bevindingen uit de interviews.

Op de dimensie machtsafstand scoort Vlaanderen hoger dan Japan. Men zou dus verwachten dat hiërarchie een sterkere invloed zou hebben op de Vlaamse zakencultuur. Uit onderzoek van de literatuur en uit de interviews blijkt echter het omgekeerde. In de Japanse zakencultuur heeft de hiërarchie op meerdere vlakken een invloed. Dit uit zich ook bij het zakendoen. Zo bepaalt de hiërarchie wie aanwezig is bij de beslissingen en worden beslissingen toch meestal door de hoogste personen genomen.

Vlaanderen scoort op de dimensie individualisme veel hoger dan Japan. Dit wil dus zeggen dat Japan meer collectivistisch is. Dit sluit aan bij de bevindingen uit de literatuur en uit het eigen onderzoek. In Japan wordt er zeer veel belang gehecht aan de harmonie binnen de groep. Dit uit zich dan in een indirect taalgebruik en een grote behoefte om relaties te onderhouden, bij voorkeur op lange termijn. Privé en zakenrelaties zijn in Japan ook sterk met elkaar verweven. In Vlaanderen is de drang om harmonie te bewaren veel minder aanwezig en gebruikt men in het zakenleven dan ook meer directe taal. Verder blijven zakenrelaties beperkt tot het zakenleven, en hebben ze geen invloed op het privé-leven. Individualisme heeft ook een invloed op het nemen van beslissingen. In Vlaanderen wordt er veeleer snel beslist aangezien personen individueel beslissingsbevoegdheid krijgen en overleg met de groep dan onnodig is of niet lang duurt. In de Japanse zakencultuur gebeurt het nemen van beslissingen nog steeds via ringi en nemawashi. Toch is uit de interviews gebleken dat dit proces tegenwoordig sterk is ingekort en veel sneller verloopt. Ook is de invloed van 'keiretsu' de laatste jaren verminderd. Zowel de literatuur als de interviews toonden dat Japan zeer collectivistisch is, ofschoon Japan slechts een middelmatige score op deze dimensie heeft.

Japan scoort zeer hoog op masculiniteit in vergelijking met Vlaanderen. Hier is een vrouw in het zakenleven niet abnormaal. Maar vrouwen worden in de Japanse zakencultuur nog steeds niet gezien als evenwaardig aan mannen. Dit blijkt ook uit de interviews en uit de literatuur. De literatuur geeft ook aan dat Japanners veel belang hechten aan titels. Ook de interviews bevestigen dit. Het belang van succes en carrière is een uiting van masculiniteit. Een kenmerk van masculiniteit is het gebruik van aanvallende strategieën en hanig gedrag tijdens onderhandelingen. Uit de literatuur en uit het eigen onderzoek blijkt dat dit bij Japanners minder voorkomt.

Zowel Japan als Vlaanderen scoren zeer hoog op onzekerheidsvermijding. In Japan komt dit tot uiting in de sterke drang naar kennis en details. Dit bleek zowel uit de literatuur als uit de interviews. Vlamingen daarentegen, zo kwam het uit de interviews, zijn eerder oppervlakkig. Dit is niet wat men zou verwacht hebben. Onzekerheidsvermijding heeft een invloed op de behoefte aan voorgeschreven regels, wat zich uit in de omvang van contracten. De literatuurstudie wees uit dat Japanse contracten eerder kort zijn in vergelijking met Vlaamse. Japan is echter collectivistisch, Vlaanderen individualistisch. De interviews gaven echter aan dat de

lengte van de contracten de laatste jaren veranderd is. Als Japan internationaal zakendoet, zullen zij eerder gebruik maken van meer omvangrijke contracten.

In vergelijking met Vlaanderen scoort Japan veel hoger op de dimensie langetermijngerichtheid. De literatuur geeft aan dat voor Japanners de relatie, vooral op lange termijn belangrijk is en sterk bepalend voor het zakendoen. Uit de interviews is echter gebleken dat relaties inderdaad belangrijk zijn, maar dat kwaliteit toch op de eerste plaats komt als men zaken wil doen met Japanners. Het onderhandelen met Japanners duurt lang en er is veel geduld voor nodig. Dit bleek zowel uit de interviews als uit de literatuur. Vlaanderen scoort vrij laag op deze dimensie. Zakendoen met Vlaanderen gaat sneller dan in Japan, maar ook voor Vlamingen zijn relaties niet onbelangrijk.

Als Vlamingen zakendoen met Japan moeten ze weten dat dit veel tijd en geduld vraagt. Een goede voorbereiding is een must. Verder moet men bereid zijn om open te staan voor de Japanse cultuur en veel respect tonen. Formeel gedrag wordt zeker aangeraden. Het is niet nodig om zelf Japanner te worden, maar als blijkt dat men bereid is om open te staan en tegemoet te komen aan hun cultuur, is dit zeker een voordeel. Een methodische aanpak kan goed helpen bij het overbruggen van culturele verschillen. Het zoeken van informatie over de Japanse cultuur kan helpen, de dubbelperspectief benadering in de drie-stappenmethode van Pinto kan ook helpen.

Hieronder volgt een tabel met de voornaamste culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en Japan.

Tabel 7: Vergelijking Japan - Vlaanderen

Japan	Vlaanderen
Passen zich niet snel aan	Flexibel, passen zich aan
Relatiegericht	Tussen relatie- en taakgericht
Werk en privé verbonden	Werk en privé gescheiden
Zoeken relatie op lange termijn	Relaties op lange termijn iets minder belangrijk
Hiërarchie: sterk + grote invloed	Hiërarchie: vlakker + minder grote invloed
Introductie van partijen sterk aan te raden	Introductie van partijen maakt het eenvoudiger, maar is minder belangrijk
Kleine invloed van keiretsu	Geen keiretsu
Duurt langer om tot zaken over te gaan	Gaan sneller tot zaken over
Collectivistisch	Individualistisch
Bewaren van harmonie	Geen aandacht voor harmonie
Indirect taalgebruik	Direct taalgebruik
Conflicten vermijden	Zeggen waar het op staat, durven conflicten aangaan
Vergaderen heel veel	Hebben minder vergaderingen
Bestaan agenda afhankelijk van de situatie	Voorkeur voor agenda
Geven weinig en niet snel feedback	Geven makkelijk feedback
Informele communicatiekanalen belangrijk	Informele communicatiekanalen minder belangrijk
Gedetailleerde informatie	Minder gedetailleerde informatie
Kwaliteit is zeer belangrijk	Zijn oppervlakkiger op het gebied van kwaliteit
Klantenservice is zeer belangrijk	Klantenservice is belangrijk
Beslissen buiten de vergadering	Beslissen tijdens vergadering
Consulteren de groep bij het beslissen	Beslissen individueel
Hoog niveau neemt beslissingen	Nemen van beslissingen kan gedelegeerd worden
Beslissen duurt lang	Beslissen gaat snel
Snelle implementatie	Implementatie gebeurt traag
Korte contracten in Japan, lange contracten op internationaal niveau	Lange contracten
Vrouwen komen weinig of niet voor bij het zakendoen	Vrouwen komen wel voor bij het zakendoen

In dit onderzoek zijn er heel wat beperkingen.

Zo werd Vlaanderen tijdens de interviews als België aangeduid, of veralgemeend met de Europese of Westerse cultuur, hoewel culturen in het Westen, Europa en zelfs België onderling verschillen.

In de interviews met Maeda san en Shindo san was de taal vaak het probleem. Dezelfde taal spreken had zeker een aantal onduidelijkheden kunnen vermijden. Ook had de Japanse indirecte manier van communiceren een invloed op de interviews. Vaak gebeurde het dat ze een indirect of vaag antwoord gaven.

Veel culturele aspecten hangen af van de bedrijfscultuur. Hoewel uit de interviews veelal dezelfde informatie naar boven kwam, was het misschien interessant geweest nog veel meer interviews te doen om nog meer verschillende visies te verzamelen, om zo de invloed van de bedrijfscultuur tot een minimum te beperken.

We ronden het besluit af met enkele aanbevelingen voor verder onderzoek.

Een gelijkaardige, vergelijkende studie tussen Japan en Wallonië zou eveneens boeiend zijn. Zelfs een vergelijking met de Europese cultuur in het algemeen zou interessant zijn. Een onderzoek naar de invloed van de omgeving kan ook veel verduidelijken. In hoeverre beïnvloedt de Vlaamse omgeving de Japanse zakencultuur?

Bibliografie

Boeken

Faes, Wouter (1994), *Commercieel onderhandelen; inkopen in de praktijk 1*, Kluwer Editorial. 166 p.

Gesteland, Richard R. (2000), *Cross- cultural business behaviour. Marketing, negotiating and managing across cultures*, Handelshøjskolens Forlag, Copenhagen Business School Press, 282 p.

Hall, Edward T. (1971), *La dimension cachée*, collection Points Essais, éditions du Seuil, Paris, Vol. 89, 254 p.

Hall, Edward T. (1979), *Au-delà de la culture*, collection Points Essais, éditions du Seuil, Paris, Vol. 191, 234 p.

Hofstede, Geert en Gert-Jan Hofstede (2006), *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Contact. 431 p.

Holden, Nigel en Matt Burgess, (1994), *Japanese-led companies: Understanding how to make them your customers*, Berkshire, McGraw-Hill Book Company Europe, XVI p.– 228 p.

Hollensen, Svend (2004), *Global marketing, a decision-oriented approach*, Harlow, England, Prentice Hall, XL p. – 717 p.

Masui, C. *Methoden van Onderzoek en Rapportering 1. Syllabus* (2003) Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Hasselt, Diepenbeek, 193 p.

Raeds, M. (2003) *Methoden van Onderzoek en Rapportering 1. Van vraag tot tekst. Een praktische leidraad voor het schrijven van een wetenschappelijke samenvatting* Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Hasselt, Diepenbeek, 63 p. Bijlagen 17 p.

Naessens, Anneleen (2001-2002), *Japans management in Vlaanderen: In hoeverre zijn aanpassingen in stijl en waarden noodzakelijk?*, Eindverhandeling voorgedragen tot het bekomen van de graad van Handelsingenieur, Faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen, Universiteit Hasselt, Diepenbeek, 198 p.

Pinto, David (1994), *Interculturele communicatie; Dubbel perspectief door de driestappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*, Houten/Zaventem, Bohn Stafleu Van Loghum. 224 p.

Taudin Chabot, J. A. (1989), *Japan als handelspartner: adviezen uit de praktijk*, Utrecht, Veen. 144 p.

Trompenaars, Fons en Charles Hampden-Turner, (2004), *Over de grenzen van cultuur en management*, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Business Contact. 320 p.

Van der Lugt, Hans (2003), *Japan Landenreeks*, Amsterdam, KIT Publishers. 74 p.

Artikels

Daly, George G. (1998) 'Entrepreneurship and business culture in Japan and the U.S.', *Japan and the world economy*, vol. 10, no 4, October 1998, Elsevier Science, p 487-494

Ford, John B. en Honeycutt, Earl D. (1992) 'Japanese national culture as a basis for understanding Japanese business practices', *Business horizons-Bloomington*, vol 35, no 6, Jai Press Inc, p. 27-34

Graham, J. L. en Sano, Y. (1986) 'Across the negotiating table from the Japanese', *International Marketing Review*, Autumn 1986, p. 58-71

Graham, J.L. en Andrews J.D. (1987) 'A holistic analysis of Japanese and American business negotiations', *The journal of business communication*, vol. 24, no 4, Fall 1987, p. 63-77

Graham, J. L. en Mintu-Wimsat, A. (1997) 'Culture's influence on business negotiations in four countries.' *Group decision and negotiation*, no 6, Kluwer Academic Publishers, p. 483-502

M. A. Kamis et.al (1998) 'A multi method examination of buyer – seller interactions among Japanese and American businesspeople', *Journal of international marketing*, Vol. 6, No 1, p. 8-32

Oikawa, Naoko en John F. Tanner Jr. (1992) 'The influence of Japanese culture on business relationships and negotiations', *The journal of services marketing*, Vol. 6, No 3, p. 67-74.

Rogers, M. et al. (2002) 'Edward T. Hall and the history of intercultural communication: The United States and Japan', *Keio Communication Review*, No 24, p. 3-26.

Tung, Rosalie L. (1984) 'How to negotiate with the Japanese', *California management review*, vol. 26, no 4, summer 1984, The Regents of the University of California, p 62-77

Internetbronnen

Amano Electronics Europe (2007) (online) (geraadpleegd op 5 mei 2007) Te raadplegen op <URL: <http://www.amano.be/ned/index.html>>

Belgium-Japan Association and Chamber of commerce (2007) (online) (geraadpleegd op 5 mei 2007) Te raadplegen op <URL: <http://www.bja.be/home.php>>

Export Vlaanderen (2006) 'Info buitenlandse markten' (online) (geraadpleegd op 29 november 2006). Te raadplegen op <URL: <http://www.export.vlaanderen.be/servlet/genweb.servlet.MainServlet?toDo=open&id=8>>

Flanders (2006) (online) (geraadpleegd op 17 december 2006) Te raadplegen op <URL: <http://www.flanders.be>>

Hofstede, Geert (2007) (online) (geraadpleegd op 10 maart 2007) Te raadplegen op <URL: <http://www.geert-hofstede.com>>

JETRO, Japan External Trade Organization (2006) 'Japanese trade in 2005' (online) (geraadpleegd op 28 november 2006). Te raadplegen op <URL: <http://www.jetro.go.jp/en/stats/statistics/>>

Nitto Europe N.V. (2007) (online) (geraadpleegd op 19 mei 2007) Te raadplegen op <URL: http://www.nittoeurope.com/webintro_bedrijfsprofiel_NL.htm>

Panasonic Batteries (2007) (online) (geraadpleegd op 19 mei 2007) Te raadplegen op <URL: <http://www.panasonic-batteries.com/site/Europe/English/content/index.asp?id=5>>

Pioneer Europa N.V. (2007) (online) (geraadpleegd op 19 mei 2007) Te raadplegen op
<URL: <http://www.pioneer.eu/eur/content/company/company.html>>

Studiedienst van de Vlaamse Regering (2006) 'Officieel netwerk van Vlaamse vertegenwoordigers in het buitenland naar soort.' (online) (geraadpleegd op 28 november 2006). Te raadplegen op
<URL:http://aps.vlaanderen.be/statistiek/cijfers/stat_cijfers_internationaal.htm#handel>

Wikipedia (2006), online (geraadpleegd op 17 december 2006) Te raadplegen op
<URL: nl.wikipedia.org/wiki/Vlaanderen>

Bijlage 1: Kaart Vlaanderen



Vlaanderen met de belangrijkste steden en buurlanden.

Bron: nl.wikipedia.org/wiki/Vlaanderen

Bijlage 2: Kaart Japan



Japan

Bron: <http://www.destination360.com/asia/japan/map.php>

Bijlage 3: Score machtsafstand

DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 2.1 Scores op de Machtsafstandsindex (MAI) voor 74 landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Maleisië	104	1/2	Portugal	63	37/38
Slowakije	104	1/2	België		
Guatemala	95	3/4	Vlaanderen	61	39/40
Panama	95	3/4	Uruguay	61	39/40
Filipijnen	94	5	Griekenland	60	41/42
Rusland	93	6	Korea (Zuid-)	60	41/42
Roemenië	90	7	Iran	58	43/44
Servië	86	8	Taiwan	58	43/44
Suriname	85	9	Spanje	57	45/46
Mexico	81	10/11	Tsjechië	57	45/46
Venezuela	81	10/11	Malta	56	47
Arabischtalige			Pakistan	55	48
landen	80	12/14	Canada Québec	54	49/50
Bangladesh	80	12/14	Japan	54	49/50
China	80	12/14	Italië	50	51
Ecuador	78	15/16	Argentinië	49	52/53
Indonesië	78	15/16	Zuid-Afrika	49	52/53
India	77	17/18	Trinidad	47	54
West-Afrika	77	17/18	Hongarije	46	55
Singapore	74	19	Jamaica	45	56
Kroatië	73	20	Estland	40	57/59
Slovenië	71	21	Luxemburg	40	57/59
Bulgarije	70	22/25	Ver. Staten	40	57/59
Marokko	70	22/25	Canada totaal	39	60
Vietnam	70	22/25	Nederland	38	61
Zwitserland			Australië	36	62
Franstalig	70	22/25	Costa Rica	35	63/65
Brazilië	69	26	Duitsland	35	63/65
Frankrijk	68	27/29	Gr. Britannië	35	63/65
Hongkong	68	27/29	Finland	33	66
Polen	68	27/29	Noorwegen	31	67/68
België			Zweden	31	67/68
Wallonië	67	30/31	Ierland	28	69
Colombia	67	30/31	Zwitserland		
Salvador	66	32/33	Duitstalig	26	70
Turkije	66	32/33	Nieuw-Zeeland	22	71
Oost-Afrika	64	34/36	Denemarken	18	72
Peru	64	34/36	Israël	13	73
Thailand	64	34/36	Oostenrijk	11	74
Chili	63	37/38			

Vetgedrukte regels zijn landen en regio's uit het IBM-bestand. De overige regels berusten op replicaties of gefundeerde schattingen.

bron: Hofstede (2006) p. 56

Bijlage 4: Score individualisme

DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 3.1 Scores op de Individualisme-index (IDV) voor vierenzeventig landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Verenigde Staten	91	1	Rusland	39	37/38
Australië	90	2	Arabischtalige		
Groot-Brittannië	89	3	landen	38	39/40
Canada totaal	80	4/6	Brazilië	38	39/40
Hongarije	80	4/6	Turkije	37	41
Nederland	80	4/6	Uruguay	36	42
Nieuw-Zeeland	79	7	Griekenland	35	43
België Vlaanderen	78	8	Kroatië	33	44
Italië	76	9	Filipijnen	32	45
Denemarken	74	10	Bulgarije	30	46/48
Canada Québec	73	11	Mexico	30	46/48
België Wallonië	72	12	Roemenië	30	46/48
Frankrijk	71	13/14	Oost-Afrika	27	49/51
Zweden	71	13/14	Portugal	27	49/51
Ierland	70	15	Slovenië	27	49/51
Noorwegen	69	16/17	Maleisië	26	52
Zwitserland			Hongkong	25	53/54
Duitstalig	69	16/17	Servië	25	53/54
Duitsland	67	18	Chili	23	55
Zuid-Afrika	65	19	Bangladesh	20	56/61
Zwitserland			China	20	56/61
Franstalig	64	20	Singapore	20	56/61
Finland	63	21	Thailand	20	56/61
Estland	60	22/24	Vietnam	20	56/61
Luxemburg	60	22/24	West-Afrika	20	56/61
Polen	60	22/24	Salvador	19	62
Malta	59	25	Korea (Zuid-)	18	63
Tsjechië	58	26	Taiwan	17	64
Oostenrijk	55	27	Peru	16	65/66
Israël	54	28	Trinidad	16	65/66
Slowakije	52	29	Costa Rica	15	67
Spanje	51	30	Indonesië	14	68/69
India	48	31	Pakistan	14	68/69
Suriname	47	32	Colombia	13	70
Argentinië	46	33/35	Venezuela	12	71
Japan	46	33/35	Panama	11	72
Marokko	46	33/35	Ecuador	8	73
Iran	41	36	Guatemala	6	74
Jamaica	39	37/38			

bron: Hofstede (2006) p. 90

Bijlage 5: Score masculiniteit

Tabel 4.1 Scores op de Masculiniteitsindex (MAS) voor vierenzeventig landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Slowakije	110	1	Brazilië	49	37
Japan	95	2	Singapore	48	38
Hongarije	88	3	Israël	47,3	39/40
Oostenrijk	79	4	Malta	47	39/40
Venezuela	73	5	Indonesië	46	41/42
Zwitserland			West-Afrika	46	41/42
Duitstalig	72	6	Canada Québec	45	43/45
Italië	70	7	Taiwan	45	43/45
Mexico	69	8	Turkije	45	43/45
Ierland	68	9/10	Panama	44	46
Jamaica	68	9/10	België Vlaanderen	43	47/50
China	66	11/13	Frankrijk	43	47/50
Duitsland	66	11/13	Iran	43	47/50
Groot-Brittannië	66	11/13	Servië	43	47/50
Colombia	64	14/16	Peru	42	51/53
Filipijnen	64	14/16	Roemenië	42	51/53
Polen	64	14/16	Spanje	42	51/53
Zuid-Afrika	63	17/18	Oost-Afrika	41	54
Ecuador	63	17/18	Bulgarije	40	55/58
Verenigde Staten	62	19	Kroatië	40	55/58
Australië	61	20	Salvador	40	55/58
België Wallonië	60	21	Vietnam	40	55/58
Nieuw-Zeeland	58	22/24	Korea (Zuid-)	39	59
Zwitserland			Uruguay	38	60
Franstalig	58	22/24	Guatemala	37	61/62
Trinidad	58	22/24	Suriname	37	61/62
Tsjechië	57	25/27	Rusland	36	63
Griekenland	57	25/27	Thailand	34	64
Hongkong	57	25/27	Portugal	31	65
Argentinië	56	28/29	Estland	30	66
India	56	28/29	Chili	28	67
Bangladesh	55	30	Finland	26	68
Arabischtalige			Costa Rica	21	69
landen	53	31/32	Slovenië	19	70
Marokko	53	31/32	Denemarken	16	71
Canada totaal	52	33	Nederland	14	72
Luxemburg	50	34/36	Noorwegen	8	73
Maleisië	50	34/36	Zweden	5	74
Pakistan	50	34/36			

bron: Hofstede (2006) p. 129

Bijlage 6: Score onzekerheidsvermijding

DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 5.1 Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI)-scores voor vierenzeventig landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Griekenland	112	1	Zwitserland		
Portugal	104	2	Franstalig	70	35/38
Guatemala	101	3	Taiwan	69	39
Uruguay	100	4	Arabischtalige		
België			landen	68	40/41
Vlaanderen	97	5	Marokko	68	40/41
Malta	96	6	Ecuador	67	42
Rusland	95	7	Duitsland	65	43
Salvador	94	8	Thailand	64	44
België			Bangladesh	60	45/47
Wallonië	93	9/10	Canada Québec	60	45/47
Polen	93	9/10	Estland	60	45/47
Japan	92	11/13	Finland	59	48/49
Servië	92	11/13	Iran	59	48/49
Suriname	92	11/13	Zwitserland		
Roemenië	90	14	Duitstalig	56	50
Slovenië	88	15	Trinidad	55	51
Peru	87	16	West-Afrika	54	52
Argentinië	86	17/22	Nederland	53	53
Chili	86	17/22	Oost-Afrika	52	54
Costa Rica	86	17/22	Australië	51	55/56
Frankrijk	86	17/22	Slowakije	51	55/56
Panama	86	17/22	Noorwegen	50	57
Spanje	86	17/22	Nieuw-Zeeland	49	58/59
Bulgarije	85	23/25	Zuid-Afrika	49	58/59
Korea (Zuid-)	85	23/25	Canada totaal	48	60/61
Turkije	85	23/25	Indonesië	48	60/61
Hongarije	82	26/27	Ver. Staten	46	62
Mexico	82	26/27	Filipijnen	44	63
Israël	81	28	India	40	64
Colombia	80	29/30	Maleisië	36	65
Kroatië	80	29/30	Gr. Brittannië	35	66/67
Brazilië	76	31/32	Ierland	35	66/67
Venezuela	76	31/32	China	30	68/69
Italië	75	33	Vietnam	30	68/69
Tsjechië	74	34	Hongkong	29	70/71
Oostenrijk	70	35/38	Zweden	29	70/71
Luxemburg	70	35/38	Denemarken	23	72
Pakistan	70	35/38	Jamaica	13	73
			Singapore	8	74

bron: Hofstede (2006) p. 174

Bijlage 7: Score langetermijngerichtheid

DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 6.1 *Langetermijngerichtheidsindex (LTG) voor 39 landen/regio's*

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
China	118	1	Slowakije	38	20/21
Hongkong	96	2	Italië	34	22
Taiwan	87	3	Zweden	33	23
Japan	80	4/5	Polen	32	24
Vietnam	80	4/5	Oostenrijk	31	25/27
Zuid-Korea	75	6	Australië	31	25/27
Brazilië	65	7	Duitsland	31	25/27
India	61	8	Canada Québec	30	28/30
Thailand	56	9	Nieuw-Zeeland	30	28/30
Hongarije	50	10	Portugal	30	28/30
Singapore	48	11	Verenigde Staten	29	31
Denemarken	46	12	Groot-Brittannië	25	32/33
Nederland	44	13/14	Zimbabwe	25	32/33
Noorwegen	44	13/14	Canada totaal	23	34
Ierland	43	15	Filipijnen	19	35/36
Finland	41	16	Spanje	19	35/36
Bangladesh	40	17/18	Nigeria	16	37
Zwitserland totaal	40	17/18	Tsjechië	13	38
Frankrijk	39	19	Pakistan	00	39
België totaal	38	20/21			

Vetgedrukte regels zijn landen uit het cvs-onderzoek. De overige regels berusten op replicaties.

Auteursrechterlijke overeenkomst

Opdat de Universiteit Hasselt uw eindverhandeling wereldwijd kan reproduceren, vertalen en distribueren is uw akkoord voor deze overeenkomst noodzakelijk. Gelieve de tijd te nemen om deze overeenkomst door te nemen, de gevraagde informatie in te vullen (en de overeenkomst te ondertekenen en af te geven).

Ik/wij verlenen het wereldwijde auteursrecht voor de ingediende eindverhandeling:

Culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en Japan

Richting: **Licentiaat in de toegepaste economische wetenschappen**

Jaar: **2007**

in alle mogelijke mediaformaten, - bestaande en in de toekomst te ontwikkelen - , aan de Universiteit Hasselt.

Niet tegenstaand deze toekenning van het auteursrecht aan de Universiteit Hasselt behoud ik als auteur het recht om de eindverhandeling, - in zijn geheel of gedeeltelijk -, vrij te reproduceren, (her)publiceren of distribueren zonder de toelating te moeten verkrijgen van de Universiteit Hasselt.

Ik bevestig dat de eindverhandeling mijn origineel werk is, en dat ik het recht heb om de rechten te verlenen die in deze overeenkomst worden beschreven. Ik verklaar tevens dat de eindverhandeling, naar mijn weten, het auteursrecht van anderen niet overtreedt.

Ik verklaar tevens dat ik voor het materiaal in de eindverhandeling dat beschermd wordt door het auteursrecht, de nodige toelatingen heb verkregen zodat ik deze ook aan de Universiteit Hasselt kan overdragen en dat dit duidelijk in de tekst en inhoud van de eindverhandeling werd genotificeerd.

Universiteit Hasselt zal mij als auteur(s) van de eindverhandeling identificeren en zal geen wijzigingen aanbrengen aan de eindverhandeling, uitgezonderd deze toegelaten door deze overeenkomst.

Ik ga akkoord,

Leen DAEMS

Datum: **02.06.2007**