

***Verschillen en overeenkomsten in
onderhandelingswijze tussen Vlamingen en Walen in
commerciële onderhandelingen met het buitenland***

Charlotte REYSKENS

promotor :
Prof. dr. Ria SNELLINX

co-promotor :
De heer Wouter FAES

Woord vooraf

Met deze eindverhandeling besluit ik mijn opleiding tot Licentiaat in de Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. De vaardigheden en kennis die ik gedurende de afgelopen jaren door deze opleiding heb verworven, kon ik in dit onderzoek ten volle benutten. Voor de keuze van mijn onderwerp werd ik geïnspireerd door de ervaringen die ik heb opgedaan tijdens mijn Erasmusverblijf in Montpellier, Frankrijk.

Andere culturen hebben me steeds geboeid, maar mijn interesse voor culturele verschillen in de commerciële onderhandeling werd gewekt tijdens het college "Négociation Interculturelle" dat ik kon volgen tijdens dit verblijf. De prof vertelde met een aanstekelijk enthousiasme en uit eigen ervaring, hoe cultuurverschillen een cruciale rol spelen in het internationale zakendoen. De culturen en onderhandelingswijzen van verscheidene landen werden besproken en statements werden bevestigd of ontkracht in onze multiculturele groep. Er werd echter niets vermeld over België en daarom besloot ik uit te zoeken welke onderhandelingswijze Vlamingen en Walen hanteren, en dan meer specifiek in commerciële onderhandelingen met het buitenland.

Ere wie ere toekomt, deze eindverhandeling was nooit tot stand kunnen komen zonder de vele hulp die ik heb mogen ontvangen. Enerzijds bij het vergaren van informatie, anderzijds om me af en toe te steunen en moed in te spreken. Het lijkt me dan ook gepast om op deze manier iedereen te bedanken die een bijdrage heeft geleverd in de verwezenlijking van deze thesis.

In de eerste plaats wil ik een woord van dank richten aan mijn promotor Prof. dr. Ria Snellinx en co-promotor de heer Wouter Faes. Zij hebben namelijk de tijd genomen om mijn geschreven teksten met een deskundige blik na te lezen en me nuttige informatie en tips te verstrekken.

Vervolgens dank ik van harte alle bevoorrechte getuigen die zo vriendelijk waren om aan mijn praktijkonderzoek mee te werken. Hun positieve en spontane reacties op mijn onderzoeksonderwerp gaven me moed en hoop om verder te werken.

Ten slotte wil ik mijn ouders, broer, vrienden en partner bedanken voor hun onvoorwaardelijke steun en hulp tijdens mijn studies en het vervolledigen van deze eindverhandeling.

Charlotte Reyskens, 2007

Samenvatting

De voortschrijdende internationalisatie van economische activiteiten zorgt ervoor dat ondernemers steeds meer in contact komen met zakenlieden uit andere landen, zelfs werelddelen, die ieder hun eigen cultuur hebben. Om een beter inzicht te krijgen in deze andere culturen, wordt er vaak deskundig advies ingewonnen. Helaas wordt vergeten dat doorzicht verwerven in de eigen cultuur minstens zo belangrijk is. Ons land, met zijn ingewikkelde federale staatsstructuur, lijkt ook een vereniging te zijn van twee verschillende culturen: de Vlaamse en Waalse cultuur. Terwijl men gewoonlijk het gevoel heeft dat de leefwerelden van mannen en vrouwen naar elkaar toegroeien, wordt vaak beweerd dat ons land niet alleen bestuurskundig, maar ook cultureel verder uiteenvalt. Getuige daarvan de commotie rond de uitspraken van Vlaams minister-president Yves Leterme die in Wallonië op een alles behalve warm applaus onthaald werden. Ook het conflict rond de splitsing van Brussel-Halle-Vilvoorde zit bij de meeste Belgen nog vers in het geheugen. De studie die Claes en Gerritsen in 2002 uitvoerden, wees echter uit dat Vlaanderen op cultureel vlak dichter aanleunt bij Wallonië dan bij Nederland, waar nochtans dezelfde taal gesproken wordt.

Het doel van dit onderzoek bestaat er dan ook in een beter beeld te krijgen van de verschillen en overeenkomsten in de onderhandelingswijze van Vlamingen en Walen en dan specifiek hoe deze tot uiting komen wanneer zij commerciële onderhandelingen voeren met buitenlandse zakenpartners. Wat de werkwijze betreft, werd er geopteerd om het onderwerp via twee verschillende manieren te exploreren, namelijk via een literatuurstudie en een bevraging van bevoorrechte getuigen (experience survey). Deze keuze wordt beargumenteerd in het eerste hoofdstuk.

In datzelfde hoofdstuk worden bovendien een aantal onderzoeksbegrippen verklaard, om een duidelijke afbakening van het onderzoeksgebied toe te staan. Zo wordt er met het begrip Vlamingen gedoeld op de inwoners van het Vlaamse Gewest en dus niet het volledige Nederlandse taalgebied waar Nederlands de voertaal is. Analoog wordt er onder het begrip 'Walen' de inwoners van het Waalse Gewest verstaan. Voor de bepaling van het begrip 'buitenland' werd er gekeken naar de belangrijkste buitenlandse handelspartners van beide regio's.

Zowel wat import als wat export betreft, vinden we voor beide regio's dezelfde vier landen terug, namelijk: Nederland, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Bijgevolg werden deze landen gekozen met betrekking tot het begrip 'buitenland'.

Vooraleer de onderhandelingswijzen van Vlamingen en Walen beschreven kunnen worden, zoeken we in een tweede hoofdstuk uit wat nu eigenlijk onder een commerciële onderhandeling verstaan wordt, welke onderhandelingsstijlen er zijn en welke fasen voorkomen in een onderhandelingsproces.

In hoofdstuk twee vonden we dat het culturele element een van de nevenfactoren is die een rol spelen bij de bepaling van de onderhandelingsstijl. Daarom wordt er in hoofdstuk drie verder ingegaan op het cultuuraspect. Allereerst wordt er een ruime definiëring van het begrip 'cultuur' verschaft. Aan de hand van enkele cultuurmodellen zoeken we vervolgens uit hoe culturen van elkaar kunnen verschillen. Nadat de cultuuraspecten die van invloed zijn op onderhandelingen worden weerhouden, gaan we na hoe cultuurverschillen in onderhandelingen overbrugd kunnen worden.

Door middel van voorgaande informatie zijn we in staat om in een volgend hoofdstuk een profiel te schetsen van de Vlaamse en Waalse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze. Uit de literatuur kunnen we opmaken dat beide regio's een overkoepelend systeem van waarden gemeenschappelijk hebben dat hun duidelijk onderscheid van hun burenen. Er wordt dan ook verkozen om bij het uitdiepen van de onderhandelingswijzen van beide regio's te vertrekken van een gemeenschappelijk oogpunt om dan de nuanceverschillen aan te geven, in plaats van een volledig apart profiel op te stellen. Daarna worden de factoren die kenmerkend zijn voor de zakelijke culturen en onderhandelingswijzen van de belangrijkste buitenlandse zakenpartners geschetst. Bij wijze van overzicht en om de literatuurstudie af te ronden, wordt er aan het einde van het hoofdstuk een synoptische tabel toegevoegd.

In het vijfde hoofdstuk wordt onderzocht in welke mate de bevindingen uit de literatuur teruggevonden kunnen worden in de praktijk. Het praktijkonderzoek behelst, zoals eerder vermeld, de bevraging van een aantal bevoorrechte getuigen. Ook aan dit hoofdstuk wordt een tabel toegevoegd om een overzicht te bieden van de bevindingen.

Door middel van beide synoptische tabellen (uit de literatuurstudie en het praktijkonderzoek) naast elkaar te leggen, kunnen de eindconclusies afgeleid worden.

Zo blijkt dat hoewel Vlamingen en Walen niet fundamenteel verschillende waarden hebben, er toch enkele nuanceverschillen bestaan die een rol spelen in onderhandelingen, zowel met elkaar als met buitenlandse zakenpartners. Zo vinden we vooral verschillen met betrekking tot de mate van hiërarchie in bedrijven en de gezagsgetrouwheid, compromisbereidheid, de mate waarin de relatie voor het contract geplaatst wordt, het uiten van emoties, het taalgebruik, de interpersoonlijke afstand en de benadering van tijd.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	i
Samenvatting	ii
Inhoudsopgave	iv
Lijst met figuren	ix
Lijst met tabellen	ix
Hoofdstuk 1: probleemstelling en werkwijze	1
<i>1.1 Onderzoeksonderwerp</i>	
1.1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering.....	1
1.1.2 Centrale onderzoeksvraag	1
1.1.3 Deelvragen	2
<i>1.2 Doelstelling en werkwijze</i>	2
<i>1.3 Verklaring van de onderzoeksbegrippen</i>	4
1.3.1 Inleiding: de Belgische staatsstructuur	4
1.3.2 Vlamingen	5
1.3.3 Walen	5
1.3.4 Commerciële onderhandeling	6
1.3.5 Buitenland	6
Hoofdstuk 2: commerciële onderhandeling	8
<i>2.1 De onderhandeling gedefinieerd</i>	8
<i>2.2 Soorten onderhandelingen</i>	10
<i>2.3 De commerciële onderhandeling</i>	10
<i>2.4 Onderhandelingsstijlen</i>	11
2.4.1 Fundamentele onderhandelingsfactoren: de bepaling van de onderhandelingsstijl	11

2.4.2	Andere beïnvloedende factoren: de nevenfactoren	12
2.5	<i>Het onderhandelingsproces</i>	13
2.5.1	een voorbereidende fase	13
2.5.2	het eigenlijke onderhandelen	14
2.5.3	het afsluiten van de overeenkomst	15
Hoofdstuk 3: cultuur		16
3.1	<i>Cultuur gedefinieerd</i>	16
3.2	<i>Cultuurverschillen en cultuurdimensies</i>	21
3.2.1	Het model van Edward T. Hall	22
3.2.2	Het model van Geert Hofstede	23
3.2.3	Het model van Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner	28
3.2.3.1	Relaties met mensen	29
3.2.3.2	Hoe men de tijd beleeft	30
3.2.3.3	Hoe men de omgeving ervaart.....	30
3.2.4	Het model van David Pinto.....	31
3.3	<i>Hoe beïnvloedt cultuur de onderhandeling?</i>	36
3.3.1	Collectivisme versus individualisme.....	36
3.3.2	Machtafstand	38
3.3.3	Masculiniteit versus feminiteit	39
3.3.4	Onzekerheidsvermijding	40
3.3.5	Particularisme versus universalisme	40
3.3.6	Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd	40
3.3.7	Emotioneel versus neutraal.....	41
3.3.8	Verbale en non-verbale communicatie.....	41
3.3.9	Benadering van tijd.....	43
3.3.10	De rol van de omgeving en de natuur	44
3.4	<i>Cultuurverschillen overbruggen in de commerciële onderhandeling</i> . 47	
Hoofdstuk 4: profielen van de zakelijke culturen		50
4.1	<i>De Vlaamse en Waalse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze</i> ... 50	

4.1.1	Collectivisme versus individualisme.....	53
4.1.2	Machtafstand	54
4.1.3	Masculiniteit versus feminiteit	56
4.1.4	Onzekerheidsvermijding	57
4.1.5	Particularisme versus universalisme	58
4.1.6	Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd	58
4.1.7	Emotioneel versus neutraal.....	59
4.1.8	Verbale en non-verbale communicatie.....	59
4.1.9	Benadering van tijd.....	61
4.1.10	Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze.....	62
4.2	<i>De Nederlandse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze</i>	64
4.2.1	Collectivisme versus individualisme.....	64
4.2.2	Machtafstand	65
4.2.3	Masculiniteit versus feminiteit	66
4.2.4	Onzekerheidsvermijding	67
4.2.5	Particularisme versus universalisme	68
4.2.6	Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd	68
4.2.7	Emotioneel versus neutraal.....	69
4.2.8	Verbale en non-verbale communicatie.....	69
4.2.9	Benadering van tijd.....	70
4.2.10	Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze.....	71
4.3	<i>De Franse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze</i>	72
4.3.1	Collectivisme versus individualisme.....	73
4.3.2	Machtafstand	73
4.3.3	Masculiniteit versus feminiteit	75
4.3.4	Onzekerheidsvermijding	76
4.3.5	Particularisme versus universalisme	76
4.3.6	Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd	77
4.3.7	Emotioneel versus neutraal.....	78
4.3.8	Verbale en non-verbale communicatie.....	78
4.3.9	Benadering van tijd.....	79
4.3.10	Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze.....	80

4.4	<i>De zakelijke cultuur en onderhandelingswijze van het Verenigd Koninkrijk</i>	81
4.4.1	Collectivisme versus individualisme.....	81
4.4.2	Machtafstand	82
4.4.3	Masculiniteit versus feminiteit	83
4.4.4	Onzekerheidsvermijding	84
4.4.5	Particularisme versus universalisme	85
4.4.6	Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd	85
4.4.7	Emotioneel versus neutraal.....	86
4.4.8	Verbale en non-verbale communicatie.....	86
4.4.9	Benadering van tijd.....	88
4.4.10	Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze.....	88
4.5	<i>De Duitse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze</i>	90
4.5.1	Collectivisme versus individualisme.....	90
4.5.2	Machtafstand	90
4.5.3	Masculiniteit versus feminiteit	92
4.5.4	Onzekerheidsvermijding	93
4.5.5	Particularisme versus universalisme	93
4.5.6	Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd	93
4.5.7	Emotioneel versus neutraal.....	94
4.5.8	Verbale en non-verbale communicatie.....	95
4.5.9	Benadering van tijd.....	95
4.5.10	Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze.....	96
4.6	<i>Synoptische tabel</i>	98
Hoofdstuk 5: beschrijving van de resultaten van het praktijkonderzoek		106
5.1	<i>Voorstelling van de bevoorrechte getuigen</i>	107
5.2	<i>Bespreking van de resultaten</i>	112
5.2.1	Collectivisme versus individualisme.....	112
5.2.2	Machtafstand	113
5.2.3	Masculiniteit versus feminiteit	115

5.2.4	Onzekerheidsvermijding	115
5.2.5	Particularisme versus universalisme	117
5.2.6	Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd	118
5.2.7	Emotioneel versus neutraal.....	120
5.2.8	Verbale en non-verbale communicatie.....	121
5.2.9	Benadering van tijd.....	123
5.2.10	Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze.....	124
5.2.11	Visies op België en het zakendoen met Belgen	125
5.3	<i>Besluit van het praktijkonderzoek</i>	127
	Hoofdstuk 6: eindconclusies	133
	Lijst van geraadpleegde werken	141
	Bijlagen	148
Bijlage 1:	Figuur 1: Indeling van de taalgebieden in België.....	148
	Figuur 2: De gewesten en provincies van België	148
Bijlage 2:	scores op de Machtafstandsindex van Hofstede	149
Bijlage 3:	scores op de Individualisme-index van Hofstede	150
Bijlage 4:	scores op de Masculiniteitsindex van Hofstede.....	151
Bijlage 5:	scores op de Onzekerheidsvermijdingsindex van Hofstede	152
Bijlage 6:	scores op de langetermijngerichtheidsindex	153
Bijlage 7:	voorbeeld van een vragenlijst.....	154
Bijlage 8:	samenvatting van de interviews	156

Lijst met figuren

Figuur 1: drie niveaus van mentale programmering	19
Figuur 2: model van cultuur (Trompenaars en Hampden-Turner	20
Figuur 3: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede)	20
Figuur 4: scores van Vlaanderen, Wallonië, Frankrijk en Nederland op de vier dimensies van Hofstede.....	51
Figuur 5: de culturen op een continuüm met betrekking tot polychronisme en monochronisme geplaatst.....	138

Lijst met tabellen

Tabel 1: top 5 exportlanden Vlaanderen	7
Tabel 2: top 5 exportlanden Wallonië	7
Tabel 3: top 5 importlanden Vlaanderen	7
Tabel 4: top 5 importlanden Wallonië	7
Tabel 5: overzicht modellen	33
Tabel 6: overzicht van de cultuurelementen die onderhandelingen beïnvloeden ..	45
Tabel 7: synoptische tabel literatuurstudie.....	98
Tabel 8: overzicht elementen uit het praktijkonderzoek	128

Hoofdstuk 1: probleemstelling en werkwijze

1.1 Onderzoeksonderwerp

1.1.1 Praktijkprobleem: omschrijving en situering

De voortschrijdende internationalisatie van economische activiteiten zorgt ervoor dat ondernemers steeds meer in contact komen met zakenlieden uit andere werelddelen die ieder hun eigen cultuur hebben. Om een beter inzicht te krijgen in de culturele eigenheden van deze volkeren, winnen ze op deskundige wijze advies in. Helaas wordt er vaak vergeten dat inzicht verwerven in zijn eigen cultuur minstens zo belangrijk is. Door kennis van de eigen cultuur heeft men namelijk een beter begrip en inzicht in de cultuur van andere personen. Deze kennis van de 'andere' cultuur zou vervolgens kunnen leiden tot de ontwikkeling van relaties, zowel op persoonlijk als zakelijk vlak en zou daarmee uiteindelijk een positieve bijdrage kunnen leveren aan het bedrijfsresultaat (Kok, n.d.). Ons land, met zijn ingewikkelde federale staatsstructuur, lijkt ook een fusie te zijn van 2 verschillende culturen: de Vlaamse en de Waalse cultuur. Terwijl doorgaans gedacht wordt dat de leefwerelden van mannen en vrouwen naar elkaar toegroeien, wordt vaak beweerd dat ons land niet alleen bestuurskundig, maar ook cultureel verder uit elkaar valt (Nationaal Instituut voor de Statistiek, 1999). Getuige daarvan de commotie rond de uitspraken van Vlaams minister-president Yves Leterme die in Wallonië op een alles behalve warm applaus onthaald werden (Vrtnieuws.net, 18-08-2006). Ook het conflict rond de splitsing van Brussel-Halle-Vilvoorde zit nog vers in ons geheugen. Zelfs onze noorderburen hadden in 1998 al de indruk dat België 'verdampt' (Brouwer, 21-01-1998). Volgens een studie die Claes en Gerritsen in 2002 uitvoerden, leunt Vlaanderen op cultureel vlak echter dichter aan bij Wallonië dan bij Nederland, waar nochtans dezelfde taal gesproken wordt.

1.1.2 Centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van deze eindverhandeling luidt: zijn er cultuurverschillen tussen Vlamingen en Walen en hoe komen deze tot uiting wanneer zij commerciële onderhandelingen hebben met buitenlandse ondernemers?

Of als concrete titel: **'Verschillen en overeenkomsten in onderhandelingswijze tussen Vlamingen en Walen in commerciële onderhandelingen met het buitenland.'**

1.1.3 Deelvragen

Deze onderzoeksvraag roept deelvragen op die specifiek zijn en helpen om een antwoord te vinden op de onderzoeksvraag.

- Wat zijn (commerciële) onderhandelingen? Welke onderhandelingsstijlen zijn er? Welke fases komen voor in een commercieel onderhandelingsproces?
- Wat is 'cultuur'? Waarin verschillen culturen van elkaar? Hoe beïnvloedt cultuur de onderhandeling? Hoe kunnen we cultuurverschillen overbruggen in de commerciële onderhandeling?
- Welke factoren zijn kenmerkend voor de Vlaamse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze? Welke factoren zijn kenmerkend voor de Waalse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze?
- Welke factoren zijn kenmerkend voor de zakelijke culturen en onderhandelingswijzen van de belangrijkste buitenlandse partners?
- Wat zijn de verschillen en overeenkomsten tussen de onderhandelingswijzen van Vlamingen en Walen? Wat is de impact van deze verschillen/overeenkomsten op de commerciële onderhandelingen met het buitenland?

1.2 Doelstelling en werkwijze

Met deze eindverhandeling wensen we een beter beeld te krijgen van de onderhandelingswijzen van Vlamingen en Walen met betrekking tot het buitenland om op die wijze enkele richtlijnen te kunnen aanreiken voor Vlaamse en Waalse ondernemers die met elkaar of met het buitenland zakendoen. Wat de werkwijze betreft, zullen in de volgende paragraaf de belangrijkste onderzoeksbegrippen verklaard worden opdat het onderzoeksterrein duidelijk afgebakend kan worden. Daarna worden de relevante bevindingen uit de literatuur neergeschreven in de hoofdstukken twee tot en met vier. Over cultuur¹ en onderhandelingen² werden namelijk al talloze interessante werken geschreven door een veelheid aan auteurs. Daarom zullen we ons, bij het doornemen van deze literatuur, laten leiden door de deelvragen om gerichte antwoorden te vinden die uiteindelijk naar het antwoord op de centrale onderzoeksvraag zullen leiden. Zo onderzoeken we in *hoofdstuk twee* wat nu eigenlijk onder een commerciële onderhandeling verstaan wordt,

¹ Hall (1976), Schwartz (1994), Schneider & Barsoux (1997), Hofstede (2006), Trompenaars & Hampden-Turner (2004), Pinto (2000)

² Kok (1990), Faes (1994), Mastenbroek (1999), Brett (2000), Huguenin (2004), Fisher et al. (2002)

welke onderhandelingsstijlen er zijn en welke fasen voorkomen in een onderhandelingsproces. *Hoofdstuk drie* verschaft allereerst een ruime definiëring van het begrip 'cultuur'. Aan de hand van enkele cultuurmodellen trachten we daarna uit te zoeken waarin culturen van elkaar kunnen verschillen. Wanneer we weten hoe cultuur van invloed kan zijn op onderhandelingen, kunnen we vervolgens ook onderzoeken hoe we cultuurverschillen kunnen overbruggen in onderhandelingen. Door middel van deze informatie zijn we in staat om in *hoofdstuk vier* een profiel te schetsen van de Vlaamse en Waalse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze. Daarnaast wordt ook onderzocht welke factoren kenmerkend zijn voor de zakelijke culturen en onderhandelingswijzen van de belangrijkste buitenlandse zakenpartners (zie ook 1.3.4). Om een overzicht te bieden van al deze zakelijke culturen en onderhandelingswijzen, wordt er aan het einde van het hoofdstuk een synoptische tabel toegevoegd.

Na de nodige kennis uit de literatuur verworven te hebben, wordt in *hoofdstuk vijf* onderzocht in welke mate deze bevindingen teruggevonden kunnen worden in de praktijk. Voor dit praktijkonderzoek zijn meerdere onderzoeksstrategieën mogelijk. Wij hebben in deze eindverhandeling geopteerd voor de *experience survey* of de *bevraging van bevoorrechte getuigen*. Dit is een vorm van een half-gestructureerd interview dat individueel wordt afgenomen. Slechts een beperkt aantal personen, die deskundig zijn met betrekking tot het bestudeerde onderwerp of daarmee relevante persoonlijke ervaring hebben, worden geïnterviewd. Het betreft open interviews over een vooraf bepaalde lijst van topics, die afgeleid werden uit de deelvragen van het onderzoek. Dit in tegenstelling tot het survey-onderzoek waar men doorgaans met enquêtes of gestandaardiseerde interviews werkt. In een survey-onderzoek is het de bedoeling grote hoeveelheden gegevens bij een relatief grote populatie te vergaren om tot een identieke set gegevens te komen bij elke eenheid. Deze onderzoeksmethode is vooral gericht op het verzamelen van kwantitatieve gegevens (Masui & Renders, 2003-2004). Aangezien het praktijkgericht onderzoek in dit geval voornamelijk de doelstelling heeft om kwalitatieve gegevens te verzamelen, is het survey-onderzoek niet aangewezen. Ook Klip (2001, in Van Coillie, 2005) ziet open interviews als een uitstekend middel om theorie en praktijk aan elkaar te koppelen. Men kan naar zijn mening personen uit de beroepspraktijk vragen stellen over hoe zij een theorie in de praktijk toepassen. Zij kunnen vanuit hun praktijkervaring ook een andere invalshoek of standpunt aangeven die men nog niet in de literatuur heeft teruggevonden. Een bijkomend pluspunt is dat wanneer men zo' n nieuwe kijk op het thema aanreikt, men als interviewer daar direct op kan inpikken, hetgeen bij een survey-onderzoek niet mogelijk is.

De experience survey wordt om bovenstaande redenen eveneens geprefereerd boven andere onderzoeksstrategieën zoals het experiment, de gevalstudie, de focusgroepdiscussie en het veldonderzoek. Als nadeel van de gekozen onderzoeksmethode moeten we evenwel aanhalen dat de resultaten niet noodzakelijk gegeneraliseerd kunnen worden naar de totale populatie. Ten slotte worden de besluiten uit de literatuurstudie en het praktijkonderzoek in *hoofdstuk zes* met elkaar geconfronteerd om daaruit de eindconclusies te kunnen trekken.

1.3 Verklaring van de onderzoeksbegrippen

1.3.1 Inleiding: de Belgische staatsstructuur

Toen België in 1831 gesticht werd, was er nog sprake van een eenvoudig bestuursapparaat. Er waren de gemeenten, de provincies en het rijk. Door de grondwetsherzieningen van 1970, 1980, 1988 en 1993 werd de unitaire staat geleidelijk omgevormd tot een federale staat, met een complexer bestuur tot gevolg. Dat dit proces nog niet voltooid is, blijkt uit het Lambermontakkoord uit 2001 dat wederom zorgde voor wijzigingen in de institutionele architectuur (Microsoft Encarta Winkler Prins, 2006b). Deze federale staat bestaat tegenwoordig uit drie gewesten (het Vlaamse, het Brusselse en het Waalse gewest) en drie gemeenschappen (de Vlaamse, de Franse en de Duitstalige Gemeenschap). De Gewesten en gemeenschappen samen worden vaak de deelstaten genoemd. De federale staat heeft zeggenschap over de inwoners van het hele rijk, de gemeenschappen over de inwoners van een bepaald deel van het land, terwijl de gewesten bevoegd zijn voor een deel van het grondgebied van het land. Elk beleidsniveau heeft zijn eigen verkozen parlement en regering (De Financieel Economische Tijd, 2000). Onder de gewestbevoegdheden vallen de zogenaamde plaatsgebonden bevoegdheden. De bevoegdheden van het Vlaams Gewest worden uitgeoefend door de Vlaamse Gemeenschap, zodat die feitelijk (maar niet juridisch) gefuseerd zijn (Microsoft Encarta Winkler Prins, 2006a). Daarnaast omvat België 4 taalgebieden: het Nederlandse taalgebied, het Franse taalgebied, het tweetalige gebied Brussel-Hoofdstad en het Duitse taalgebied (De Financieel Economische Tijd, 2000). De Vlaamse Gemeenschap is bevoegd voor het Nederlandse taalgebied en de Nederlandstaligen in het Brussels Hoofdstedelijke Gewest.

De Franse Gemeenschap voor het Franse taalgebied en de Franstaligen in het Brussels Hoofdstedelijk Gewest. En ten slotte is de Duitstalige Gemeenschap bevoegd voor het Duitse taalgebied. De toegewezen bevoegdheden van de gemeenschappen zijn in hoofdzaak het onderwijsbeleid, het cultuurbeleid en de zogenaamde persoonsgebonden aangelegenheden.

1.3.2 Vlamingen

Met Vlamingen bedoel ik in het verdere verloop van deze eindverhandeling de inwoners van het Vlaamse Gewest dat bestaat uit de provincies West-Vlaanderen, Oost-Vlaanderen, Antwerpen, Limburg en Vlaams-Brabant. Dit is dus een beperkter gebied dan het volledige Nederlandse taalgebied (namelijk het noordelijk deel van de taalgrens) waar Nederlands de voertaal is (zie bijlage 1). Dit is een bewuste keuze omdat in het Nederlandstalige gebied ook het tweetalige Brusselse Hoofdstedelijke Gewest gelegen is. Er zijn echter geen recente cijfers over het aantal Nederlandstaligen en Franstaligen in dit Gewest voorhanden, zodat dit geen eenduidige onderzoekspopulatie vormt. Volgens De Grootte en Truwant (2003) was de volkstelling van 1961 namelijk de eerste zonder talentelling als gevolg van de toenmalige taalperikelen. Daarvoor, tot en met 1947, was steeds een vraag naar de moedertaal opgenomen. Maar vandaag de dag mag er in België via een volkstelling niet meer geïnformeerd worden naar taal, religie of politieke voorkeur. Bovendien zijn de gewesten, zoals hierboven vermeld, binnen de federale staatsstructuur bevoegd voor plaatsgebonden aangelegenheden zoals economiebeleid en buitenlandse handel (Microsoft Encarta Winkler Prins, 2006b) en is dit dus ook een geoorloofde afbakening binnen het bestek van deze thesis die toch een economische context heeft.

1.3.3 Walen

Met betrekking tot het onderzoeksbegrip 'Walen' wens ik volgende verklaring te gebruiken in dit onderzoek: Walen als inwoners van het Waalse Gewest dat op zijn beurt het grondgebied van de provincies Henegouwen, Luik, Luxemburg, Namen en Waals-Brabant omvat. Het is het gebied ten zuiden van de taalgrens waar de voertaal Frans is en waarbij dus zowel het tweetalige Hoofdstedelijk Brussels Gewest als de Duitstalige gemeenschap buiten beschouwing worden gelaten omwille van dezelfde redenen als in paragraaf 1.3.1.

1.3.4 Commerciële onderhandeling

"Een **onderhandeling** is een proces waarmee twee personen of groepen (de partijen) proberen om door middel van voorstellen en tegenvoorstellen tot een overeenkomst te komen." (Wikipedia, 25-11-2006)

commercieel: betrekking hebbend op de handel, het zakenleven (Van Dale Hedendaags Nederlands)

onderhandeling: het onderhandelen; onderlinge bespreking om tot een overeenkomst te komen (Van Dale Hedendaags Nederlands,1997)

onderhandelen: proberen om met een ander tot overeenstemming te komen inzake een koop, geschil enzovoort (Van Dale Hedendaags Nederlands,1997)

Commerciële onderhandelingen zijn dus besprekingen waarin men tot een overeenkomst tracht te komen en die een zakelijke grondslag hebben.

1.3.5 Buitenland

De Belgische economie is een open economie, die zich sterk richt op de internationale handel. De export draagt voor meer dan 80% aan het BBP bij (Interex.be, de import/exportsite, 10-2005). Als vanouds heeft België ook in 2006 weer een overschot op haar betalingsbalans gerealiseerd (Agentschap voor Buitenlandse Handel, 28-11-2006). De export is wel ongelijk verdeeld over de regio's: Vlaanderen neemt daarvan 80,3%, het Brussels Hoofdstedelijk Gewest 3,1% en Wallonië slechts 16,6% voor zijn rekening (Flanders Investment & Trade, 03-05-2006). De belangrijkste Belgische uitvoerproducten zijn chemische en farmaceutische producten, vervoermaterieel en machines en toestellen (Agentschap voor Buitenlandse Handel, 28-11-2006). Zelf voert België naast minerale producten ook chemische en farmaceutische producten en machines en toestellen in.

Als we kijken naar de geografische spreiding van de Vlaamse export vinden we het grootste aandeel bij Europa terug, namelijk 79,17% in 2005. Azië en Amerika komen daar een heel stuk achter met achtereenvolgens 11,22% en 6,32% (Flanders Investment & Trade, 03-05-2006).

Bij Wallonië zien we hetzelfde plaatje: 86,45% voor Europa, een tweede plaats voor Amerika met ongeveer 6% en als derde Azië met 4,5% (AWEX Wallonia Export and Investment, 2006).

Binnen de Europese groep zijn de grootste klanten:

Tabel 1: top 5 exportlanden Vlaanderen Tabel 2: top 5 exportlanden Wallonië

1. Duitsland	1. France
2. Frankrijk	2. Allemagne
3. Nederland	3. Pays-Bas
4. Verenigd Koninkrijk	4. Royaume-Uni
5. Italië	5. Italie

(FIT, persoonlijke communicatie, 11-12-06)

(AWEX, persoonlijke communicatie, 11-12-06)

Waarbij de eerste 4 telkens goed zijn voor meer dan de helft van de totale export. Vlaanderen en Wallonië handelen dus met dezelfde landen, dat zien we ook in onderstaande importtabellen:

Tabel 3: top 5 importlanden Vlaanderen Tabel 4: top 5 importlanden Wallonië

1. Nederland	1. France
2. Duitsland	2. Allemagne
3. Frankrijk	3. Pays-Bas
4. Verenigd Koninkrijk	4. Etats-Unis
5. Verenigde Staten	5. Royaume-Uni

(FIT, persoonlijke communicatie, 11-12-06)

(AWEX, persoonlijke communicatie, 11-12-06)

Als we deze export- en importtabellen bekijken, zien we dat steeds dezelfde 4 landen terugkeren, namelijk: Duitsland, Frankrijk, Nederland en het Verenigd Koninkrijk. Aangezien de buitenlandse handel zo belangrijk is voor het ganse land lijkt het mij aangewezen om als verklaring van het begrip 'buitenland' deze 4 belangrijkste handelspartners te kiezen.

Hoofdstuk 2: commerciële onderhandeling

2.1 De onderhandeling gedefinieerd

Volgens Oliver (1997) bestaan over onderhandelingen nogal wat misvattingen. Veel verkopers zien zichzelf als onderhandelaars. Puur het feit dat men verkoper en koper is, creëert echter niet per se een onderhandelings situatie, beamen Goovaerts en Thielemans (2005). En laat het onderkennen van een onderhandelings situatie nu net een van de belangrijkste elementen van het onderhandelen zijn (Faes, 1994).

Om te kunnen spreken van een onderhandelings situatie moet er volgens Goovaerts en Thielemans (2005) aan enkele voorwaarden voldaan zijn. Zo is er bij onderhandelingen altijd sprake van **één of meerdere partijen** (Huguenin, 2000) of beslissingsgroepen (Morley en Stephenson, 1977 in Faes, 1994 p. 17).

Vervolgens moet de relatie tussen de partijen een element van **wederzijdse afhankelijkheid** hebben. Als dit niet het geval zou zijn, zou zeker een der partijen de onderhandeling afbreken en ofwel haar eigen weg gaan ofwel de andere partij haar wil opleggen, poneert Huguenin (2000). Hij stelt verder dat zodra een partij met een andere in onderhandeling wenst te treden, dat betekent dat deze een zeker machtsevenwicht ervaart en zich voldoende afhankelijk van de ander beschouwt om niet op een andere manier haar doelen te bereiken. In deze context spreken Goovaerts en Thielemans (2005) van de bereidheid tot onderhandelen. Hoe sterker die onderlinge afhankelijkheid is, hoe groter de neiging is van de partijen om te onderhandelen.

Een andere noodzakelijke voorwaarde om van een onderhandelings situatie te kunnen spreken, is het **meningsverschil**. De partijen zijn het bijvoorbeeld niet eens over de kwaliteit en de prijs van een product (Goovaerts en Thielemans, 2005). Morley en Stephenson (1977 in Faes, 1994 p.17) beschrijven het als 'de opinies over wat aanvaardbaar is, moeten verschillen'. De partijen moeten echter wel bereid worden gevonden om over hun geschil te discussiëren; om er samen, zelfs met tegenzin, aan te werken teneinde een resultaat te bereiken (Goovaerts en Thielemans, 2005).

Onderhandelen is dus niet inbinden of toegeven, maar mag ook niet onverzettelijkheid inhouden (Oliver, 1997). Geen enkele partij mag onwrikbaar aan haar standpunt vasthouden (Goovaerts en Thielemans, 2005). Volgens Fisher et al. (2002) is onderhandelen altijd een vorm van tweezijdige communicatie, gericht op het bereiken van een

overeenstemming wanneer de twee partijen deels tegenstrijdige en deels gezamenlijke belangen hebben.

Dit brengt ons bij de volgende voorwaarde, namelijk het **belangenconflict**. Huguenin (2000) stelt dat de mate waarin de belangen strijdig dan wel gemeenschappelijk zijn, per situatie verschillen. Het moeilijke van onderhandelingsituaties zit volgens hem vaak in het feit dat de tegenstrijdige belangen wel duidelijk zijn, maar dat de elementen die de partijen kunnen binden en tot consensus kunnen leiden, onvoldoende op de tafel komen.

De voorlaatste bestaansreden voor elke onderhandeling zijn de **procedureregels**. De partijen creëren telkens hun eigen oplossing van het belangenconflict aangezien er geen vooraf vastgelegde procedures of regels bestaan om zulk conflict op te lossen (Jolibert, n.d.). Het is hierbij belangrijk om op voorhand met elkaar wederzijdse en vooral werkzame procedureregels af te spreken die aangeven hoe de onderhandeling zal verlopen. Deze regels moeten voor alle partijen gelden, bij alle bekend zijn en door alle aanvaard worden (Goovaerts en Thielemans, 2005).

Ten slotte moeten **beide partijen tevreden** het strijdperk verlaten om überhaupt over een onderhandelingsituatie te kunnen spreken (Faes, 1994). Voor beide partijen moet er dus een voordeel te halen zijn (Morley en Stephenson, 1977 in Faes, 1994 p. 18). Volgens Fox (2006) is onderhandelen in de praktijk dan ook het vinden van de best mogelijke manier voor beide partijen om een beweging te bereiken richting *een voor beide partijen acceptabele en gunstige deal*. Carnevale en Pruitt (1992, in Brett, 2000) spreken over een proces waarbij twee of meer partijen waargenomen tegenstrijdige doelen trachten te verenigen.

Al deze noodzakelijke voorwaarden in acht genomen zou men onderhandelen dan ook als volgt kunnen beschrijven:

'Een onderhandeling is een proces van sociale interactie waarbij twee onderling afhankelijke partijen ermee instemmen om samen te werken met het doel elkaar wederzijds te overtuigen en waardoor hun meningsverschillen zullen leiden tot het nemen van een gemeenschappelijke beslissing met als doel inkomsten te genereren of een conflict op te lossen.' (Goovaerts en Thielemans, 2005:15)

2.2 Soorten onderhandelingen

Volgens Brett (2000) bestaan er twee soorten onderhandelingen. Deze kunnen namelijk commercieel zijn met kopers en verkopers, of meer gericht zijn op het oplossen van conflicten of geschillen. Faes (1994) maakt een vergelijkbaar onderscheid tussen compromissituaties en onderhandelingssituaties. Hoofdelement bij compromissituaties is dat beide partijen elkaar niet vertrouwen. De redenering zal in vele gevallen zijn dat wanneer men zijn eigen doelstellingen niet kan realiseren, het dan ook een goede zaak is dat de andere partij dat evenmin kan doen. Wantrouwen en chantage - emoties met andere woorden - spelen een overheersende rol. Ook Brett (2000) ziet het grootste verschil tussen de verscheidene onderhandelingen in de mate waarin de onderhandelaars emoties hanteren aan de onderhandelingstafel. Bij commerciële onderhandelingen kunnen onderhandelaars gedurende het verloop van de onderhandeling positieve emoties gebruiken (zoals vleierij bijvoorbeeld) en negatieve emoties (kwaad worden), om een resultaat te bereiken (Brett, 2000). Deze emoties mogen de doelstellingen van de onderhandelingspartijen echter niet beheersen. Het hoofddoel blijft een echte overeenkomst; hetzij met een tijdelijk, hetzij met een blijvend karakter. In die zin zijn die commerciële onderhandelingen serener van aard en zal men trachten te komen tot een resultaat dat beide partijen tevreden stelt. Men kan hier spreken van een win-win-verhouding, terwijl men bij compromissituaties meer een win-verlies-verhouding kan waarnemen (Faes, 1994). Bij onderhandelingen over conflicten zijn de negatieve emoties de onderhandeling voorafgegaan. Er is al een verhindering van het bereiken van de doelen gebeurd, de onderhandelaars onderhandelen erna over wat er kan gedaan worden met het verhinderde doel (Brett, 2000). Het wantrouwen zal echter fundamenteel blijven bestaan omwille van het opofferingsgevoel dat bij een compromis bij beide partijen aanwezig is (Faes, 1994).

2.3 De commerciële onderhandeling

Jolibert (n.d.) stelt dat de commerciële onderhandeling gekarakteriseerd wordt door zijn toepassingsgebied, namelijk het zakelijke domein. Deze soort onderhandeling strekt zich uit over een grote verscheidenheid aan situaties en kan groot of klein van omvang zijn. Volgens Jolibert (n.d.) wordt er dan ook een onderscheid gemaakt in de literatuur tussen 'la grande négociation' en 'la petite négociation'. Onderhandelingen betreffende koop en verkoop op industrieel niveau behoren tot de eerste vorm, terwijl transacties tussen een kleinhandelaar en zijn klant de tweede categorie betreffen.

Bij de kleine onderhandeling worden de commerciële voorwaarden bepaald door de verkoper (Dubois en Mansillon, 1984 in Jolibert, n.d.). Bij de grote onderhandeling worden ze besproken door de twee partijen. In plaats van zich de vraag te stellen of men koopt of niet, gaat men zich hier afvragen: 'Onder welke voorwaarden kan ik kopen of verkopen?' (Oliver, 1997). De definitie uit paragraaf 2.1 in het achterhoofd houdend, is het bijgevolg duidelijk dat wij ons in deze literatuurstudie richten op de grote commerciële onderhandeling.

2.4 Onderhandelingsstijlen

Faes (1994) haalt zes factoren aan die een onderhandeling kunnen beïnvloeden. De mate van samenwerking of vechtgedrag in iedere onderhandeling is een basiselement. Deze twee fundamentele factoren bepalen de onderhandelingsstijl. Die wordt op haar beurt beïnvloed door vier nevenfactoren: het menselijke, het organisatorische, het individuele en het culturele element.

2.4.1 Fundamentele onderhandelingsfactoren: de bepaling van de onderhandelingsstijl

Volgens (Goovaerts en Thielemans, 2005) is een fundamentele keuze die de onderhandelaar moet maken, zijn houding tegenover de onderhandeling zelf. Er zijn twee benaderingen mogelijk, die al in 1965 door Walton en McKersie werden geïntroduceerd.³

Eenzijds de benadering die we de distributieve methode, fase of houding kunnen noemen. Hierbij krijgen de tegenstellingen tussen de doelstellingen van beide partijen de volle aandacht, alsof er een glashelder dilemma zou bestaan. In iedere commerciële onderhandeling zijn er inhoudelijke punten waarvoor dat wel degelijk het geval is, zoals de prijs en de betalingsvoorwaarden, of in sommige gevallen de levermogelijkheden. Dit zijn de competitieve factoren in een welbepaalde onderhandeling (Faes, 1994). Distributieve onderhandelingen verdelen dan ook een vast stel van middelen tussen de partijen (Brett, 2000). Men probeert de onderhandelingsruimte van de ander af te nemen en zijn aspiratieniveau te bewerken. Dit aspiratieniveau van een onderhandelaar is de bepaling van het succes dat hij nastreeft: 'wat zou ik graag uit de onderhandeling halen?' (Goovaerts en Thielemans, 2005). De voldoening van een distributieve onderhandelaar is gericht naar resultaat op korte termijn.

³ Walton, R.E en McKersie, R.B. (1965) *A behavioral theory of labor negotiations*, McGraw-Hill, New York

Anderzijds kan men de integratieve houding, methode of fase waarnemen. Bij deze benadering gaan de onderhandelaars eerst over tot het vergroten van de taart, vooraleer ze die verdelen. Zij proberen voor alles waarde te creëren (Goovaerts en Thielemans, 2005). Brett (2000) stelt dat er in de meeste situaties mogelijkheden zijn om de middelen die voorhanden zijn uit te breiden of te integreren: ofwel door kwesties toe te voegen aan de onderhandelingstafel, ofwel door een kwestie op te delen in verschillende delen. Volgens haar zorgen verschillende onderwerpen ervoor dat de onderhandelaars in staat zijn om onderwerpen met lage prioriteit te verhandelen voor onderwerpen met hogere prioriteit om zo een situatie te creëren waar beide partijen beter van worden. Volgens Faes (1994) zitten in iedere commerciële onderhandeling wel een aantal coöperatieve elementen; bijvoorbeeld betere kwaliteit en verpakkingsmodaliteiten of overeenkomst over beter gecoördineerde leveringschema's. De voldoening van een integratieve onderhandelaar is bijgevolg gebaseerd op persoonlijke voldoening op lange termijn en op een goede samenwerkingsrelatie, aldus Goovaerts en Thielemans (2005).

Beide types onderhandelingsfactoren zijn steeds in een bepaalde verhouding aanwezig (Faes, 1994). De indeling van Walton en McKersie is dan ook aan nogal wat kritiek onderhevig geweest. Zij wilden aanvankelijk elke onderhandelings situatie dwangmatig in een van beide categorieën classificeren. Daar zijn ze niet in geslaagd en dat is ook begrijpelijk volgens Huguenin (2000) aangezien de meeste onderhandelings situaties zich net kenmerken door het feit dat er zowel integratieve als distributieve elementen inzitten. Volgens Faes (1994) is de indeling onvolledig omdat ze aan het belangrijkste kenmerk van onderhandelen als sociale activiteit, namelijk het dilemmakarakter ervan, voorbijgaat. De uitdaging van het onderhandelen is het balanceren tussen beide polen in. Het is zaak dat er een dynamisch evenwicht gevonden wordt. Dat kan weliswaar meer naar vechten of naar samenwerken verschuiven, afhankelijk van de mate waarin de belangen van beide partijen elkaar uitsluiten. Maar uiteindelijk dragen alle onderhandelingen dus een stuk van die twee tegenpolen in zich: ze zijn zowel coöperatief als competitief.

2.4.2 Andere beïnvloedende factoren: de nevenfactoren

Faes (1994) bemerkt dat vier factoren het bovengeschetste evenwicht tussen coöperatieve en competitieve onderhandelingsposities beïnvloeden:

- het menselijke, persoonlijke element;
- het organisatorische element;

- het individuele element;
- het culturele element;

Ook die elementen zijn twee aan twee gekoppeld. Op het culturele element komen we in het volgende hoofdstuk nog terug.

2.5 Het onderhandelingsproces

Onderhandelen kan men in feite beschouwen als een continu proces van inzicht verwerven en besluiten nemen (Huguenin, 2000). Het onderhandelingsproces loopt niet altijd mooi in een bepaalde volgorde, maar in de literatuur kan men toch een drietal fases onderscheiden die dan naargelang de auteur verder worden uitgediept en aangevuld met bijkomende fases.

2.5.1 Een voorbereidende fase

Ervaren onderhandelaars weten dat de voorbereiding essentieel is. Goovaerts en Thielemans (2005) raden daarom aan om nooit een onderhandeling te beginnen zonder er volledig op voorbereid te zijn. Om een goed resultaat te behalen moet er naar hun mening driemaal meer tijd besteedt worden aan de voorbereiding dan aan de eigenlijke onderhandeling. Welke aandachtspunten moet deze voorbereiding dan omvatten? Volgens Oliver (1997) moet men zich vragen stellen over de andere partij. En overwegen wat voor hen belangrijk en onbelangrijk zou kunnen zijn. Daarnaast moet men uiteraard ook zijn eigen positie voorbereiden: 'Wat is onze doelstelling?'. Men moet het kritische punt vaststellen vanaf waar men niet meer bereid is nog verder te onderhandelen. Bovendien moeten we op voorhand berekenen welke de impact zal zijn op de kosten van iedere toegaving die we kunnen doen (Holmes en Glaser, 1984). Na het vaststellen van deze informatie plannen efficiënte onderhandelaars hun aanpak van speculeren en toegeven. Oliver (1997) benadrukt tevens de belangrijkheid van het inoefenen van de onderhandeling, om meer zelfvertrouwen te creëren en eventuele moeilijkheden en problemen vooraf te ontdekken. Volgens Faes (1994) is het doel van de voorbereiding van een onderhandeling inhoudelijke deskundigheid te verwerven door de situatie bij zichzelf en bij de verkoper te evalueren en een sterkte/zwakte-analyse van de uitgangspunten uit te voeren. Op basis daarvan kan men een strategie uitkiezen, die de onderhandelaar in staat moet stellen een zo goed mogelijk resultaat ten opzichte van de doelstellingen te behalen.

Fisher et al. (1991, in Brett, 2000) merken op dat twee types van informatie relevant zijn in onderhandelingen: informatie over de macht van de partijen en informatie over de belangen van de partijen, of de redenen waarom ze de posities innemen die ze innemen. Deze informatie is echter niet gemakkelijk te vergaren omdat macht een perceptie is en deze perceptie ook nog eens onderhevig is aan beïnvloedingen zoals onder andere overreding en vleierij (Lewicki, Saunders en Minton, 1997; Weingart, Thompson, Bazerman en Carroll, 1990 in Brett, 2000). Goovaerts en Thielemans (2005) zijn van mening dat het nuttig is om vroegere onderhandelingen, al dan niet met dezelfde partijen, aan een gedegen analyse te onderwerpen. Dit kan een belangrijk leerproces vormen aangezien mensen vaak dezelfde onderhandelingstactieken en -strategieën gebruiken.

2.5.2 Het eigenlijke onderhandelen

Faes (1994) haalt in zijn algemeen koopprocesmodel als eerste fase de **marktexploratiefase** aan. In deze fase houdt de aankopende partij haar opties zoveel mogelijk open. Men verkoopt het eigen bedrijf als potentiële klant, de verkopende partij knoopt relaties met mogelijke klanten aan. Overwegend coöperatieve elementen zullen hierin overheersen aangezien het hoofddoel van beide partijen het wekken van goodwill en vertrouwen betreft. Volgens Goovaerts en Thielemans (2005) is dit informele niveau beslissend voor de communicatie en relatie tussen de partijen. Oliver (1997) stelt dat er echter een moment komt waarop beide partijen duidelijk hun standpunt beschrijven, een positie innemen. De marktexploratie gaat dan over in een marktonderzoek op basis van reële interne behoeften en er zullen meer competitieve elementen naar voren komen (Faes, 1994). Het doel moet daarbij zijn om de andere partij uit zijn tent te lokken, zodat hij zijn standpunt duidelijk maakt. Maar tegelijkertijd trachten zichzelf in te houden en niet te snel met een eigen reactie uit te pakken (Oliver, 1997). Goovaerts en Thielemans (2005) beamen dit en benadrukken dat men vooral niet teveel zelf moet praten maar de ander aan het woord moet laten. Men kan zeggen wat men zelf zoekt, maar zonder de eigen doelstellingen bloot te leggen. Men tast af, probeert goed te luisteren om informatie op te doen en te begrijpen wat de ander als boodschap voor zijn behoeften wil meegeven. Volgens Faes (1994) trachten aankoper en verkoper een goede machtspositie op te bouwen via deze situationele en informatieve elementen.

In een volgend stadium, de **selectiefase**, zullen de onderhandelingen harder en tactischer worden. De coöperatieve elementen verdwijnen meer naar de achtergrond. Het komt eropaan voordelige 'contracten' af te sluiten, waarbij wat de ene wint of verliest enigszins als tegenovergesteld door de tegenpartij zal worden beschouwd (Faes, 1994).

Volgens Oliver (1997) kan het geen kwaad om de tegenpartij eerst zijn eigen oplossing te laten voorstellen. Vaak zal deze in een te vroeg stadium concessies weggeven. Wanneer wij een tegenvoorstel formuleren zal er zich in eerste instantie nog een diepe kloof bevinden tussen wat de tegenpartij wil en wat ons tegenvoorstel is. Goovaerts en Thielemans (2005) stellen dat men in deze fase tot het wederzijdse inzicht is gekomen dat men van elkaar afhankelijk is en dat de belangen en doelstellingen van de onderhandelaars afwijkingen vertonen die men moet overbruggen. Als oplossing om deze kloof te overbruggen stelt Oliver (1997) voor om te 'marchanderen', dat wil zeggen: het uitvoeren van iets tot een voorwaarde van een overeenkomst maken. Als de tegenpartij wil dat we toegeven op een aantal voorwaarden, dan moeten wij ervoor zorgen dat zij ook toegeeft op een aantal van haar eigen voorwaarden. Ondertussen zijn we in de **afwikkelingsfase** aangekomen, waarbij de compromisbereidheid opnieuw groeit omdat het verworven vertrouwen zo intact mogelijk moet blijven voor latere herhaalaankopen (Faes, 1994).

2.5.3 Het afsluiten van de overeenkomst

Hoewel het voor de hand ligt, vergeten veel niet zo vaardige onderhandelaars te bevestigen wat is overeengekomen, meldt Oliver (1997). Dit is echter cruciaal aangezien het doel van elke onderhandeling toch is uiteindelijk een overeenkomst te bereiken. Volgens Goovaerts en Thielemans (2005) gaat men snel over deze **vastleggingsfase** omdat wederzijdse toegevingen reeds gedaan zijn. Ze beklemtonen echter dat men toch beter rustig blijft en genoeg tijd moet nemen om de beslissingen te formuleren en neer te schrijven. Faes (1994) spreekt ook over een **nazorgfase** waarin het voor de aankoper zaak is om alle onaangename neveneffecten van vroeger aangegane koopverbintenissen zoveel mogelijk te vermijden of af te zwakken. De coöperatietendens zal in dit stadium groot zijn want beide partijen willen geen negatief einde, maar integendeel op een vriendelijke manier afscheid nemen.

Hoofdstuk 3: Cultuur

In paragraaf 2.4.2 haalden we al aan dat cultuur één van de nevenfactoren is die het evenwicht tussen coöperatieve en competitieve onderhandelingsposities beïnvloeden. Vooraleer we kunnen antwoorden op de vraag hoe die beïnvloeding gebeurt, moeten we eerst weten wat er precies met cultuur bedoeld wordt.

3.1 Cultuur gedefinieerd

In de literatuur is men er het over eens dat cultuur een bijzonder moeilijk te definiëren begrip is⁴. Hollensen (2004) bijvoorbeeld, stelt dat cultuur een heel breed en complex concept is, dat nagenoeg elk deel van het leven van een persoon omvat. Trompenaars en Hampden-Turner (2004) zijn van mening dat het haast moeilijker is om iets te noemen dat *niet* door het begrip cultuur omvat wordt. Al in 1952 verzamelden Kroeber en Kluckhohn⁵ 160 verschillende definities, wat volgens Pinto (2000) de moeilijkheid aantoont om tot een ondubbelzinnige, universeel geaccepteerde beschrijving van het concept te komen. Kroeber en Kluckhohn (1952, in Guirdham, 1999) concludeerden dat de definities in zes grote groepen konden gecategoriseerd worden, afhankelijk van de klemtoon die door de auteur van de definitie gegeven werd. Zij synthetiseerden hun bevindingen in een definitie waarin men volgende kernpunten terug kon vinden:

- De leden van een cultuursysteem delen een set van ideeën, en in het bijzonder waarden;
- Deze worden overgedragen (voornamelijk van een generatie tot de volgende) door symbolen;
- Cultuur wordt geproduceerd door de voorbije handelingen van een groep en zijn leden.

Deze kernpunten kunnen we nog steeds terugvinden in de hedendaagse literatuur. Volgens Kloos (1981, in Pinto, 2000) is er namelijk consensus in de literatuur over de volgende punten:

⁴ Onder andere: Kok (1990), Pinto (2000), Hollensen (2004)

⁵ Kroeber, A.L. en Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A critical review of concepts and definitions*, Cambridge, MA, Harvard University Press

- Cultuur refereert naar menselijk, aangeleerd (niet aangeboren) gedrag;
- Gedrag wordt in grote mate gekopieerd en geleerd van vorige generaties, onder andere door symbolisme;
- Hoewel cultuur een geheel van gedragsvormen betreft, is er een connectie tussen de individuele elementen;
- Cultuur betreft het gedrag van mensen als leden van een groep.

Pinto (2000:34) gebruikt deze elementen om tot volgende definitie te komen:

"Culture is an evolving system of rules of interaction and communication codes. In a group of people who feel part of the group, culture is passed down from generation to generation and culture is, in this way, internalized. People in a group are often unconsciously guided by their culture in their behavior [sic] and in their view of the world."

Volgens Hofstede (2006) heeft het woord cultuur verschillende betekenissen, die allemaal afgeleid zijn van een Latijnse stam - 'cultura' - die duidt op het bewerken van de grond. Cultuur betekent in de meeste westerse talen in de eerste plaats 'beschaving', en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst en literatuur. Dit is cultuur in engere zin, waar Hofstede naar verwijst als zijnde 'cultuur één'. Het zijn deze concrete, observeerbare elementen die zorgen voor een eerste impressie van een vreemde cultuur (Trompenaars en Hampden-Turner, 2004).

Hofstede (2006) stelt voorts dat cultuur echter een breder begrip is dan 'cultuur één'. Ieder individu draagt namelijk patronen in zich van denken, voelen en potentieel handelen die in de loop van haar of zijn leven zijn aangeleerd. Dergelijke patronen worden 'mentale programma's' genoemd door Hofstede. Daarmee wil hij echter niet zeggen dat een mens op dezelfde manier geprogrammeerd wordt als een computer. Iemands gedrag wordt maar voor een deel bepaald door haar of zijn mentale programmering, de mens is in staat om daarvan af te wijken en te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief of onverwacht zijn. De mentale programmering waar Hofstede het over heeft, geeft enkel aan welke reacties waarschijnlijk en begrijpelijk zijn vanuit iemands verleden. De bronnen ervan bevinden zich in de sociale omgeving waarin we zijn opgegroeid en onze levenservaring hebben opgedaan. Mentale programma's variëren bijgevolg even sterk als de milieus waarin ze zijn ontstaan. Dit begrip van cultuur als mentale programmering wordt door Hofstede 'cultuur twee' genoemd. Het omvat niet alleen activiteiten die geacht worden de geest te verfijnen, maar ook de gewone en alledaagse zaken zoals

groeten, eten, het al dan niet tonen van gevoelens, het bewaren van een zekere fysieke afstand tot anderen enzovoort. Hij definieert het begrip als volgt:

"Cultuur is de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere." (Hofstede, 2006:19)

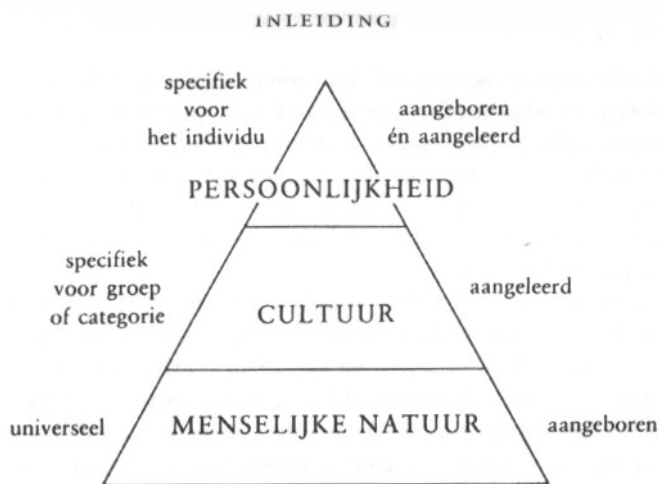
Hij wijst er dus op dat cultuur steeds een **collectief verschijnsel** is, dat in meerdere of mindere mate gedeeld wordt door mensen die leven of leefden in dezelfde sociale omgeving: de plaats waar deze cultuur werd verworven. Cultuur is bovendien **aangeleerd** en niet aangeboren.

Dit vinden we ook terug bij Van Hoof en Van Ruyseveldt (2001:37). Volgens hen slaat het begrip cultuur op het geheel van veronderstellingen, opvattingen, waarden, normen én de materiële uitdrukking ervan die in de **samenleving of in een groep gedeeld en overgeleverd worden**.

Ook Faes (1994) kan zich vinden in Hofstede 's definitie en omschrijft cultuur als de collectieve programmering van de menselijke geest, waardoor leden van de ene groep zich onderscheiden van de andere. Cultuur uit zich dus via symbolen, gedragspatronen, waarden, opvattingen, opinies enz. Die worden binnen iedere cultuur zowel formeel (via beloning) als informeel (via observatie van voorbeelden) aangeleerd. Verder is hij van mening dat iedere cultuur van generatie op generatie wordt overgedragen en bijgevolg onlosmakelijk verbonden is met de geschiedenis en de omgeving van de volksgemeenschap, tijd, emoties, enzovoort. Daarom worden we in een handeling dus steeds geconfronteerd met de vertaling van de basiswaarden uit de betrokken culturen in gedragingen, waarden en opinies, zowel van individuen als van bedrijven.

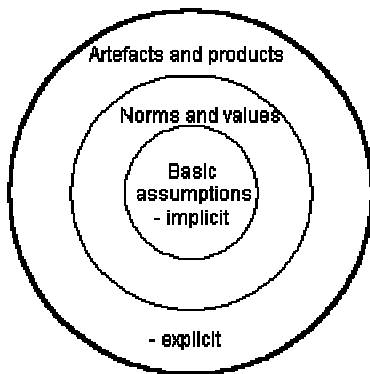
Hofstede (2006) duidt er voorts op dat cultuur ook onderscheiden moet worden van de menselijke natuur aan de ene kant, en van de individuele persoonlijkheid aan de andere. De menselijke natuur is wat alle menselijke wezens met elkaar gemeen hebben: het universele niveau in onze mentale programmering. De mens heeft het vermogen om bijvoorbeeld angst, woede, liefde, vreugde, verdriet, medeleven en schaamte te voelen. Deze gevoelens behoren tot het universele niveau van de mentale programmering. Wat een persoon met deze gevoelens doet, hoe hij/zij dus uiting geeft aan de angst, vreugde, waarnemingen en dergelijke, wordt beïnvloed door de cultuur. Anderzijds is er de persoonlijkheid van het individu, dit is zijn of haar eigen stuk mentale programmering dat niet gedeeld wordt met enig ander mens. De persoonlijkheid wordt gevormd door eigenschappen die gedeeltelijk zijn aangeboren binnen de unieke reeks genen van

het individu en die gedeeltelijk zijn aangeleerd. Zo komt Hofstede tot drie niveaus van mentale programmering in volgende figuur:

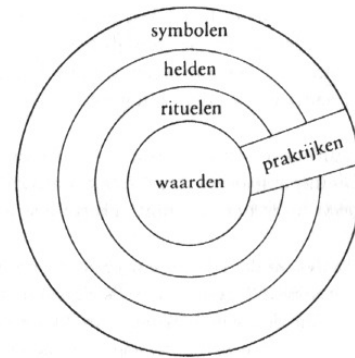


Figuur 1: drie niveaus van mentale programmering (Hofstede, 2006:20)

Trompenaars en Hampden-Turner (2004) stellen dat een cultuur in lagen komt, zoals een ui. Om de cultuur te kunnen verstaan moet je hem afpellen, laag per laag. In de buitenste laag treffen we de expliciete producten aan. Dit is de waarneembare realiteit van de taal, het voedsel, gebouwen, enzovoort. Het eerste contact met een cultuur bestaat uit een confrontatie met deze concrete producten en artefacten, voortgebracht in de cultuur (Van Hoof en Van Ruysseveldt, 2001). Zij weerspiegelen en symboliseren een dieperliggend niveau van cultuur, namelijk de normen en waarden van een individuele groep. Volgens Van Hoof en Van Ruysseveldt (2001) geven waarden de keuze aan die een groep of samenleving heeft gemaakt met betrekking tot de doeleinden of gedragspatronen die zij nastrevenswaardig vinden. Normen vertalen deze waarden in concrete gedragsregels en voorschriften, vaak in de vormen van geboden en verboden. Als kern van de 'ui' duiden Trompenaars en Hampden-Turner (2004) de veronderstellingen die een cultuur heeft over het bestaan aan (zie figuur 2).



Figuur 2 (links): Model van cultuur (Trompenaars en Hampden-Turner, 2004:22)



Figuur 3 (rechts): cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede, 2006:22)

Ook Hofstede 's cultuurmodel (2006) is in de vorm van een uidiagram (zie figuur 3). Hij onderscheidt vier cultuuruitingen, namelijk symbolen, helden, rituelen en waarden. *Symbolen* zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen met een betekenis die alleen begrepen wordt door de leden van de cultuur. Nieuwe symbolen ontstaan gemakkelijk en oude verdwijnen; symbolen uit één culturele groep worden regelmatig overgenomen door een andere. Om die reden plaatst Hofstede deze symbolen in de buitenste, meest oppervlakke laag van zijn figuur. In de volgende schil vinden we de *helden*, dit zijn personen die eigenschappen bezitten die in een cultuur hoog aangeschreven staan. Zij kunnen dood of levend, fictief of echt zijn, en fungeren als gedragsmodellen. In een nog diepere laag bevinden zich de *rituelen*, dit zijn collectieve activiteiten die eigenlijk overbodig zijn maar die binnen een cultuur toch als sociaal essentieel worden beschouwd. Rituelen zijn niet alleen sociale en religieuze ceremonieën maar bevatten bijvoorbeeld ook manieren om elkaar te groeten en wederzijds respect te betuigen. Symbolen, helden en rituelen vat Hofstede (2006) samen als 'praktijken' in zijn figuur, deze zijn nog zichtbaar voor een externe waarnemer. De kern van de cultuur wordt echter gevormd door de *waarden*, deze zijn voor buitenstaanders niet direct zichtbaar, maar kunnen alleen worden afgeleid uit de manier waarop mensen van een cultuur in verschillende omstandigheden handelen.

In Hollensen (2004) en Claes en Gerritsen (2002) vinden we een andere sprekende metafoor terug: cultuur als een drijvende ijsberg. Slechts 1/9 van de ijsberg is zichtbaar, de rest bevindt zich onder water.

Waar Hofstede naar verwijst als praktijken, namelijk symbolen, helden en rituelen, behoren tot dit kleine, zichtbare gedeelte. Ze vormen dus het topje van de ijsberg, dat waarneembaar is. Dit gedeelte hoeft niet tot problemen te leiden bij ontmoetingen tussen culturen, als men er maar kennis van heeft genomen, aldus Claes en Gerritsen (2002). Het is het 8/9^{de} deel dat onder water ligt en overeenkomt met de kern van Hofstede 's cultuurmodel (namelijk de waarden) dat het schip kan doen zinken als het er per ongeluk tegenaan botst (Hollensen, 2004).

3.2 Cultuurverschillen en cultuurdimensies

Dat er meerdere culturen bestaan in plaats van één enkele, is volgens Vink (2000) een idee dat einde achttiende eeuw door de Duitse romanticus Herder is ontwikkeld. Herder beweerde dat de verschillen tussen volkeren groter waren dan de gelijkenissen, waardoor echte interculturele communicatie moeilijk zou zijn.

Om de verschillen in waarden tussen culturen systematisch weer te geven heeft men geprobeerd om waarden terug te brengen tot een zo gering mogelijk aantal zogenaamde *basiswaarden*. Deze zoektocht naar de basiswaarden heeft uitgewezen dat het in wezen draait om de fundamentele problemen van de mens, die elke cultuur op haar manier tracht op te lossen (Claes en Gerritsen, 2002). Kluckhohn en Strodtbeck⁶ waren volgens Claes en Gerritsen (2002) de eerste cultuurspecialisten om die fundamentele problemen van de mens te groeperen in zes basiswaarden met elk drie oriëntaties (dit zijn mogelijkheden om die basiswaarden in te vullen) en dit ook empirisch te ondersteunen. Vanaf de Tweede Wereldoorlog is er echter door een groot aantal mensen uit verscheidene wetenschappelijke vakgebieden onderzoek verricht naar de cultuurverschillen in basiswaarden.

De vergelijkende parameters die daaruit voortvloeiden zijn volgens Goovaerts en Thielemans (2005) niet zaligmakend, exclusief of bepalend; maar we mogen ze ook niet zomaar afschrijven. Zij bieden naar hun mening namelijk een mogelijkheid tot inzicht en begrip om in te zien hoe interculturele paramaters van invloed kunnen zijn op interculturele onderhandelingen.

In de volgende paragrafen trachten we in deze literatuurstudie een overzicht te verschaffen van de naar onze mening belangrijkste onderzoeken.

⁶ Kluckhohn, F.R. en Strodtbeck, F.L. (1961) *Variations in value orientations*, Row, Peterson & Company, New York

3.2.1 Het model van Edward T. Hall

De antropoloog Edward T. Hall wordt gezien als de grondlegger van het onderzoek naar interculturele communicatie. Hij maakte een microculturele analyse van cultuurverschillen in verbale en non-verbale communicatie. In 1959 publiceerde hij daarover zijn meest invloedrijke boek, getiteld *The Silent Language*, waarin hij op basis van observaties en anekdotes een verband legt tussen cultuurverschillen en communicatieverschillen. Op die manier onderscheidt hij drie elementen waarop culturen kunnen verschillen: de tijd, de ruimte en de context van de communicatie.⁷ Aangaande de tijd, introduceerde Hall de benaming 'monochroon' voor culturen waarin stiptheid cruciaal is, schema's concreet worden opgesteld, agenda's vastliggen en zakelijke besprekingen zelden onderbroken worden. 'Polychrone' culturen staan daar in scherp contrast mee, zij nemen het niet zo nauw met stiptheid en zijn niet geobsedeerd door deadlines. Ze appreciëren losse planningen en tijdens hun zakelijke bijeenkomsten kunnen verschillende besprekingen tegelijkertijd plaatshebben.⁸

Met betrekking tot de context van de communicatie maakte Hall een opdeling tussen 'zwakke/lage context culturen' (low context) en 'sterke/hoge context culturen' (high context). Hij introduceerde dit concept als een manier om verschillende culturele oriëntaties te begrijpen. In lage context culturen verlaten de mensen zich op gesproken en geschreven taal voor betekenisgeving.⁹ De context is minder belangrijk in de bepaling van de inhoud en men heeft een groot vertrouwen in expliciete communicatie die meer plaats biedt voor individuele interpretatie.¹⁰ Hoge context culturen impliceren dat er weinig gezegd of geschreven moet worden, omdat de meeste informatie al besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde voorkennis van de persoon. Slechts een klein gedeelte van de totale boodschap moet expliciet worden gemaakt.¹¹ In hoge context culturen voegen de sociale achtergrond en kennis van de persoon extra informatie toe, die waargenomen wordt door de ontvanger van de boodschap.

⁷ Edward T. Hall in Claes & Gerritsen, 2002:44

⁸ Edward T. Hall in Gesteland, 2002: 57-58

⁹ Edward T. Hall in Hollensen, 2004:197

¹⁰ Edward T. Hall in Pinto, 2000:35

¹¹ Edward T. Hall in Hofstede, 2005:99

3.2.2 Het model van Geert Hofstede

Geert Hofstede wordt door Claes en Gerritsen (2002:45) 'een van de invloedrijkste sociaal psychologen' genoemd. In de jaren zeventig van vorige eeuw gaven de leidinggeven- den van de multinational IBM Hofstede de opdracht om in alle landen waar het bedrijf vestigingen had, te onderzoeken welke arbeidsomstandigheden hun werknemers het meest ideaal vonden. Dit resulteerde in maar liefst 116 000 enquêtes onder IBM- werknemers uit vijftig landen (Claes en Gerritsen, 2002). Volgens Hofstede zelf (2006) vormden deze werknemers van land tot land heel gelijkwaardige steekproeven: ze waren namelijk gelijk in alle opzichten behalve hun nationaliteit. Dit maakte dat de factor nationaliteit bijzonder duidelijk naar voren kwam. Een viertal fundamentele problemen met van land tot land verschillende oplossingen vloeiden voort uit zijn bevindingen. Deze onderzoeksresultaten kwamen ook verrassend goed overeen met de kwesties die de Amerikanen Inkeles en Levinson¹² in 1954 al aanduiden als wereldwijde gemeenschappelijke grondproblemen. Hofstede (2006) noemde de vier probleemgebieden 'culturele dimensies'. Met dimensie bedoelt hij dan een aspect van waaruit een cultuur vergeleken kan worden met andere culturen. Hij labelde de vier dimensies als volgt: 'machtafstand' (van klein naar groot), 'collectivisme' versus 'individualisme', 'feminiteit' versus 'masculiniteit', en ten slotte 'onzekerheidsvermijding' (van zwak naar sterk). Nadien werd er nog een vijfde dimensie aan toegevoegd die als label 'lange-tegenover kortetermijngerichtheid' kreeg. In 1980 publiceerde Hofstede zijn bevindingen in het boek: *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, hetgeen volgens Claes en Gerritsen (2002) een enorme invloed op verschillende wetenschappelijke disciplines heeft gehad en waarvan de herwerkte versie van 1991 in talloze talen werd vertaald. In 2001 volgde een volledig herziende en bewerkte uitgave waarin hij aantoonde dat de resultaten van nieuw onderzoek niet sterk afwijken van zijn vroegere resultaten.

De eerste dimensie waarop nationale culturen gemeten kunnen worden, noemt Hofstede (2006) **Machtafstand**. Dit is de mate waarin de minder machtige leden van organisaties en instituties (zoals de familie) accepteren en verwachten dat macht ongelijk verdeeld is. Ongelijkheid bestaat in iedere samenleving, maar men kan daar op verschillende manieren mee omgaan. In sommige samenlevingen beschouwt men het niet als een probleem maar integendeel zelfs als een goede zaak dat er verschillende soorten statussen zijn.

¹² Inkeles, A. en Levinson, D.J. (1954) 'National character: the study of modal personality and sociocultural systems' in: *The handbook of social psychology*, Lindzey, G. en Aronson, E. (red.), 2e druk, 4, Reading MA: Addison-Wesley

In andere doet men er juist alles aan om de verschillende soorten status in overeenstemming te krijgen. Het niveau van ongelijkheid in een samenleving wordt evenzeer door de leiders als degenen die geleid worden, onderschreven. De Machtafstandsindex zegt iets over de afhankelijkheidsrelaties in een land. In landen waar de machtafstand klein is (met een lage score op de index), zijn de ondergeschikten maar in beperkte mate afhankelijk van hun chefs. Men kan spreken van een wederzijdse afhankelijkheid tussen de baas en zijn mindere. Er is slechts een kleine emotionele afstand tussen hen en de ondergeschikten zullen hun baas zonder al te veel schroom benaderen of zelfs tegenspreken. De ideale baas is een bekwame democraat. Superieuren en ondergeschikten beschouwen elkaar als principieel gelijk; het hiërarchische systeem is slechts een uiting van ongelijkheid in rollen, geïnstitueerd uit praktische overwegingen. Men treft tamelijk gedecentraliseerde organisaties aan met een eerder platte hiërarchische structuur. De salarissen verschillen niet zo sterk tussen de top en de basis van het bedrijf en privileges voor de hogere functies, evenals statussymbolen, worden niet geapprecieerd. Dit in tegenstelling tot landen met een grote machtafstand, waarbij de afhankelijkheid van de ondergeschikten aanzienlijk is. Superieuren en hun ondergeschikten beschouwen elkaar principieel als ongelijk en deze ongelijkheid wordt weerspiegeld in het hiërarchische systeem. De macht in zulke organisaties is in handen van enkelen en er bestaat een steile hiërarchie van aan elkaar rapporterende mensen. Men zal de chef, een welwillende auto-craat of 'goede vader', niet gauw durven te benaderen of tegenspreken. Superieuren genieten privileges en zichtbare statussymbolen dragen bij tot hun autoriteit. Contact met ondergeschikten grijpt enkel plaats op initiatief van de superieuren.

In bijlage 2 is een overzicht opgenomen met de scores van verschillende landen op de machtafstandsindex. Hofstede (2006) wijst erop dat die scores gestoeld zijn op *verschillen* tussen landen en niet op landenculturen in absolute zin. Hollensen (2004) poneert dat een cultuur niet stil staat maar langzaam verandert over de tijd heen. Hofstede (2006) beaamt dat culturen van landen inderdaad veranderd kunnen zijn, maar dat de scores blijven gelden zolang landen samen veranderen onder de invloed van wereldwijde krachten. Het China van gisteren is inderdaad niet het China van vandaag, zoals Goovaerts en Thielemans (2005) het stellen, maar naar hun mening worden tradities, gewoonten en waarden niet zomaar overhoop gegooid omdat economische vooruitgang en rijkdom onhoudbaar voortschrijden.

Machtafstandscores zijn algemeen beschouwd hoog voor Latijnse, Aziatische en Afrikaanse landen, maar kleiner voor Germaanse landen.

Frankrijk neemt de 27/29^{ste} positie in, Nederland de 61^{ste}, Duitsland en Groot-Brittannië bezetten de 63/65^{ste} plaats. Vlaanderen bevindt zich op de 39/40^{ste} plaats en Wallonië op de 30/31^{ste}. Lage scores duiden op een relatief kleine machtafstand en hoge scores op een relatief grote machtafstand. We zien dat Vlaanderen een lagere machtafstand heeft dan Wallonië maar dat ze beiden dicht bij Frankrijk uitkomen en een relatief hoge machtafstand hebben in vergelijking met Nederland, Duitsland en Groot-Brittannië. (Hofstede, 2006:53-84 en Geert Hofstede's Homepage, 2007)

Culturen kunnen ook verschillen met betrekking tot de zeer fundamentele kwestie van de rol van het individu tegenover de groep. In deze wereld leven veruit de meeste mensen in samenlevingen waarin het groepsbelang het individuele belang overheerst. Hofstede (2006) noemt zulke samenlevingen **collectivistisch**, dit refereert niet naar de macht van de staat over het individu maar wel degelijk naar de macht van de groep. In collectivistische samenlevingen zijn de mensen vanaf hun geboorte geïntegreerd in een sterke, samenhangende 'wij-groep' (ook in-group genoemd). Deze bestaat uit een aanzienlijk grote familie met niet alleen de ouders en andere kinderen, maar ook bijvoorbeeld grootouders, ooms, tantes en zelfs eventuele bedienden of andere huisgenoten. De leden van de wij-groep onderscheiden zich van andere mensen in de samenleving die behoren tot een van de vele 'zij-groepen' (outgroups). De wij-groep zal de persoon levenslang beschermen (zowel materieel als psychologisch) in ruil voor onbetwiste loyaliteit. Een kleiner aantal samenlevingen zouden we als **individualistisch** kunnen beschouwen. Hierin zijn de banden tussen individuen eerder losjes: er wordt verwacht dat iedereen voor zichzelf en voor zijn directe familie zorgt. Het doel van de opvoeding van een kind in dergelijke samenleving is dat het in staat is om op eigen benen te staan. Van een gezonde persoon wordt dus noch materiële, noch psychologische afhankelijkheid ten opzichte van de groep verwacht.

Collectivisme en Individualisme vormen de twee uiterste polen van een tweede wereldwijde dimensie. Een lage score op de individualisme-index staat voor eerder collectivistische samenlevingen, een hoge voor meer individualistische samenlevingen. De rangorde van landen met betrekking tot deze index vindt u in bijlage 3. Vlaanderen staat daarin op een vrij hoge 8^{ste} plaats, Wallonië vinden we ietsje verder op nummer twaalf. Groot-Brittannië is nog individualistischer met een derde plaats, Frankrijk scoort een 13/14^{de} plaats en Duitsland vinden we iets meer naar achter op een 18^{de} plaats. Dit illustreert het feit dat individualisme couranter is in de ontwikkelde en westerse landen, terwijl collectivisme wijd verspreid is in minder ontwikkelde en Oosterse landen.

In individualistische samenlevingen worden familierelaties op het werk vaak als onwenselijk beschouwd, omdat ze kunnen leiden tot vriendjespolitiek en belangenconflicten. In collectivistische samenlevingen worden juist bij voorkeur verwanten –van de werkgever of van werknemers van het bedrijf- in dienst genomen. Een werkgever zal er nooit zo maar een individu in dienst nemen, maar iemand die behoort tot een bepaalde groep. De relatie tussen werkgever en werknemer lijkt er dan ook op een familierelatie; men is verplicht om elkaar te beschermen in ruil voor loyaliteit. In individualistische samenlevingen wordt de relatie werkgever – werknemer opgevat als een zakelijke transactie. Men gaat ervan uit dat werknemers hun eigen belang nastreven en het is dan ook zaak om het werk zo te organiseren dat dit eigenbelang en het belang van de werkgever met elkaar overeenstemmen.

Het collectivistische cultuurpatroon heeft ook nog verstrekkende gevolgen op ander gebied. In individualistische samenlevingen geldt de norm dat iedereen gelijk behandeld moet worden. Dit wordt in sociologisch jargon *universalisme* genoemd. Men beschouwt het als onethisch om voorkeursbehandelingen te geven aan bepaalde klanten. In collectivistische samenlevingen is het net vanzelfsprekend om je vrienden beter te behandelen dan anderen. Men verwijst in de sociologie naar dit denkpatroon als *particularisme*. Er moet eerst een persoonlijke vertrouwensrelatie opgebouwd worden voordat er zaken kunnen gedaan worden. (Hofstede, 2006:85-123 en Geert Hofstede's Homepage, 2007)

Masculiniteit versus feminiteit verwijst naar de verdeling van de sociale rollen tussen de seksen. Een samenleving waarin emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn noemt Hofstede *masculien*. Mannen worden geacht assertief, hard te zijn en gericht op materiaal succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. In een *feminiene* samenleving overlappen de emotionele sekserollen elkaar: zowel vrouwen als mannen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op het kwaliteit van het leven. Wat Hofstede (2006) in feite vond is dat als in een land meer mensen masculiene waarden koesteren, er minder mensen zijn met feminiene waarden.

Een weergave van de rangschikking van de landen met betrekking tot de masculiniteitsindex, vindt u in bijlage 4. Een hoge score duidt hier op overwegend masculiene waarden in de samenleving, een lage score op een meer feminiene samenleving. Nederland heeft samen met Noorwegen en Zweden de meest feminiene cultuur, en vinden we dan ook helemaal achteraan terug op de 72^{ste} plaats. Men verkiest er conflicten op te lossen door te onderhandelen en tot compromissen te komen en men draag er solidariteit hoog in het vaandel.

Wallonië rangschikt op de 22^{ste} plaats, Duitsland en Groot-Brittannië delen de 11/13^{de} plaats, Vlaanderen komt samen met Frankrijk een stuk verder op de 47/50^{ste} plaats uit. We kunnen bijgevolg concluderen dat Vlaanderen een meer feminiene samenleving is dan Wallonië. In masculiene samenlevingen zoals Duitsland en Groot-Brittannië bestaat er sympathie voor het idee dat conflicten moeten worden opgelost door een goed gevecht; jongens worden er in geprogrammeerd met geldingsdrang, wedijver en eerzucht. (Hofstede, 2006:124-168 en Geert Hofstedes Homepage, 2007)

Onzekerheidsvermijding heeft te maken met de tolerantie van een samenleving ten opzichte van onzekerheid en dubbelzinnigheid. Het geeft een indicatie van tot welke hoogte een cultuur zijn leden programmeert om zich eerder oncomfortabel of comfortabel te voelen in ongestructureerde situaties. Het heeft dus niets te maken met het vermijden van risico's maar wel met het reduceren van onduidelijkheid. Extreme onzekerheid veroorzaakt ondraaglijke spanning. Iedere samenleving heeft manieren gevonden om deze spanning te verlichten. Gevoelens van onzekerheid zijn dus zeker niet eigen aan een persoon, maar worden tot op zekere hoogte gedeeld met andere leden van dezelfde samenleving. Ze zijn niet-rationeel van oorsprong en worden aangeleerd. Als in een bepaald land meer mensen zich gestresseerd voelden op hun werk, vonden eveneens meer mensen in dat land dat regels gerespecteerd moesten worden en kozen meer mensen om lang bij het bedrijf te blijven. Men probeert dus de mogelijkheid van ongestructureerde situaties te vermijden door strikte regels, wetten en veiligheidsmaatregelen. Mensen uit onzekerheidsvermijdende culturen zijn ook emotioneler, en gemotiveerd door inwendige, nerveuze energie. In de tegenovergestelde, onzekerheidsaccepterende culturen, zijn mensen toleranter ten opzichte van meningen die verschillen van wat zij gewend zijn en proberen ze enkel de hoogstnodige regels op te maken. Mensen zijn er onverstoorbarder en bedachtzamer.

Onzekerheidsvermijdingsscores, zoals blijkt uit het overzicht in bijlage 5, zijn hoger in Latijnse landen, in Japan, en in Duitstalige landen. Ze zijn lager in Angelsaksische, Scandinavische en Chinese Cultuur-landen. België scoort hier traditioneel hoog met een respectievelijk 5^{de} en 9/10^{de} plaats voor Vlaanderen en Wallonië. Frankrijk vinden we terug op een 17/22^{ste} plaats, Duitsland pas op de 43^{ste}, Nederland komt daar nog achter met een 53^{ste} plaats. Groot-Brittannië vinden we vrij achteraan op de 66/67^{ste} plaats. (Hofstede, 2006:169-208 en Geert Hofstedes Homepage, 2007)

Scores op de vijfde dimensie werden gevonden voor 23 landen op de basis van studentengegevens verzameld door Michael Bond.

Hofstede herkende in deze dimensie een onmisbare aanvulling op zijn vier IBM-dimensies en labelde de nieuwe dimensie **lange- tegenover kortetermijngerichtheid**. Waarden die geassocieerd worden met langetermijngerichtheid (de 'positieve' pool) zijn: spaarzaamheid, volharding, gevoel voor verhoudingen (het ordenen van relaties naar status) en schaamtegevoel. Met kortetermijngerichtheid (de 'negatieve' pool) associeert men: respect voor traditie, het vervullen van sociale verplichtingen, zijn 'gezicht' beschermen en kalmte en evenwichtigheid. Zowel de positieve als de negatieve waarden van deze dimensie kunnen worden teruggevonden in de leer van Confucius, de meest beïnvloedende Chinese filosoof die leefde rond 500 voor Christus. Dit impliceert echter niet dat de dimensie ontoepasselijk is op landen zonder Confuciaanse erfenis. De positieve pool drukt een dynamische oriëntatie op de toekomst uit, terwijl de negatieve pool staat voor statische oriëntatie op het verleden en het heden.

Een langetermijngerichtheid wordt vooral teruggevonden in Oost-Aziatische landen zoals China, Hong Kong, Taiwan, Japan en Zuid-Korea. Buiten Azië is het hoogst scorende land Brazilië. Europese landen scoren gemiddeld. Zo behaalde Nederland een 13/14^{de} plaats, Frankrijk een 19^{de} en België als geheel een 20/21^{ste} plaats (zie bijlage 6). Er bestaan voor deze dimensie nog geen specifieke scores voor de regio's Vlaanderen en Wallonië. Duitsland en Groot-Brittannië vinden we meer achteraan op de respectievelijk 25/27^{ste} en 32/33^{ste} plaats. (Hofstede, 2006:209-238 en Geert Hofstede's Homepage, 2007)

3.2.3 Het model van Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner

Het onderzoek van antropologen en psychologen zoals Hall en Hofstede is door managementdeskundigen toegepast in het internationale zakenleven. Zij pasten dan de gevonden concepten en instrumenten toe om knelpunten in het zakendoen met mensen uit andere culturen te analyseren, beter te begrijpen en te voorkomen (Claes en Gerritsen, 2002:47). Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner zijn hier voorbeelden van. Volgen hun onderscheidt iedere cultuur zich van andere door de specifieke oplossingen die ze kiest voor bepaalde problemen welke zich als dilemma's onthullen (2004:8). Zij brengen deze problemen onder in drie categorieën. De eerste omvat problemen die verschijnen door de relaties die men heeft met andere mensen. In de tweede vinden we problemen die voortvloeien uit het verstrijken van de tijd. Ten slotte vinden we in de derde categorie problemen terug welke gerelateerd zijn aan de omgeving. Hieruit hebben ze zeven cultuurdimensies geïdentificeerd.

3.2.3.1 Relaties met mensen

Culturen verschillen in de manieren waarop mensen met elkaar omgaan. Trompenaars en Hampden-Turner gebruiken de vijf oriëntaties van Parsons¹³ als vertrekpunt.

Een eerste verschil noemen de auteurs **universalisme versus particularisme**. Dit werd ook al door Geert Hofstede aangehaald in zijn tweede dimensie individualisme versus collectivisme. Trompenaars en Hampden-Turner (2004:8) omschrijven de benadering van een universalist als: "wat goed en juist is kan worden bepaald en is altijd van toepassing". In particuliere samenlevingen schenkt men daarentegen meer aandacht aan de verplichtingen van relaties en unieke omstandigheden. In plaats van aan te nemen dat er een goede weg is die altijd gevolgd moet worden, redeneert een particularist dat vriendschap speciale verplichtingen inhoudt en dat vrienden bijgevolg eerst mogen komen. Hij schenkt minder aandacht aan abstracte maatschappelijke regels.

Een tweede verschil betreft **individualisme versus collectivisme**. Hiermee bedoelen de auteurs: beschouwen mensen zichzelf voornamelijk als individuen of voornamelijk als deel van een groep? Is het belangrijker om te focussen op individuen zodat zij kunnen bijdragen tot de samenleving als en wanneer zij dat wenselijk vinden, of is het belangrijker om eerst de gemeenschap te beschouwen aangezien zij gedeeld wordt door vele individuen?

Culturen kunnen ook verschillen in het feit of ze meer **neutraal** dan wel **emotioneel** zijn. Is het accepteerbaar om emoties uit te drukken of moeten we objectief en afstandelijk zijn in onze reacties op elkaar? In de Verenigde Staten en het noordwesten van Europa zijn relaties zakelijk en vooral gericht op het halen van doelstellingen. Emoties worden geweerd want deze worden geacht de zaken te vertroebelen. In zuidelijke culturen is zaken doen een menselijke affaire en het hele gamma aan emoties is toepasbaar. Men kijkt er niet op van luid gelach, het met de vuisten op de tafel slaan of het kwaad weglopen gedurende een onderhandeling.

Ten vierde is er het verschil tussen **specifieke** en **diffuse** culturen. Dit slaat op de mate waarin men betrokken is in relaties. In specifieke culturen is de relatie niet meer dan een contractueel geregeld partnerschap. In diffuse culturen is men veel persoonlijker betrokken in een zakelijke relatie. In veel landen verkiest men niet alleen een diffuse relatie, maar is het ook een noodzakelijk iets vooraleer de zaken kunnen doorgaan.

¹³ Parsons, T. (1951) *The Social System*, Routledge and Kegan Paul, London

Als laatste verschil halen Trompenaars en Hampden-Turner **verworven status** versus **toegeschreven status** aan. Bij een verworven status beoordeelt men iemand op wat hij/zij recent bereikt heeft en op zijn/haar staat van dienst. Bij een toegeschreven status houdt men ook rekening met afkomst, geslacht, leeftijd, connecties en je opleiding. Het is belangrijker *waar* men gestudeerd heeft dan *wat* men gestudeerd heeft. (Trompenaars en Hampden-Turner, 2004:8-9)

3.2.3.2 Hoe men de tijd beleeft

Ook de manier waarop samenlevingen tijd beschouwen, is verschillend. In sommige samenlevingen is het niet zo belangrijk wat iemand in het verleden bereikt heeft, maar zijn de plannen voor de toekomst bepalend. In andere samenlevingen kun je meer imponeren met je voorbije dan met je huidige prestaties. De Amerikanen, Zweden en Nederlanders nemen de tijd waar als een rechte lijn, als een opeenvolging van heterogene gebeurtenissen. Andere culturen beschouwen tijd meer als een cyclische beweging: het verleden en het heden samen met toekomstmogelijkheden. (Trompenaars en Hampden-Turner, 2004:10)

3.2.3.3 Hoe men de omgeving ervaart

Een ander belangrijk cultuurverschil kan gevonden worden in de houding ten opzichte van de omgeving. In sommige culturen (bijvoorbeeld de V.S.) denkt men in termen van het beheersen van de omgeving. De bron van goed en kwaad evenals motivaties en waarden zitten in de persoon zelf vevat. In andere culturen (bijvoorbeeld Japan) denkt men meer in termen van het in harmonie zijn met de omgeving, omdat er nu eenmaal krachten zijn die men niet kan beheersen. In deze culturen heeft de omgeving dus macht over het individu. Ter illustratie van dit cultuurverschil halen Trompenaars en Hampden-Turner (2004) de uitvinder van de Walkman, de heer Morita, aan. Hij bedacht een manier om naar klassieke muziek te luisteren terwijl hij naar het werk ging zonder de andere forrenzen te moeten storen. De Walkman was zijn manier om de buitenwereld niet tot last te zijn maar om er integendeel mee in harmonie te zijn. Dit staat in schril contrast met het Westerse idee over de Walkman: "Ik kan naar muziek luisteren zonder gestoord te worden door andere mensen." (Trompenaars en Hampden-Turner, 2004:11)

3.2.4 Het model van David Pinto

Pinto (2000) is het niet eens met de indeling van culturen in een aantal dimensies, die o.a. door Hall, Hofstede en Trompenaars toegepast wordt. Naar zijn mening is de wereld met zijn zo gevarieerde bewoners hier te complex voor. Die auteurs delen de culturen in aan de hand van 'een willekeurig aantal fragmentarische uiterlijke kenmerken zonder inzicht te geven in de achtergrond van deze kenmerken', stelt Pinto (David Pinto en het ICI, 03.2007). Volgens hem moeten we voorts niet focussen op een gelimiteerd aantal dimensies, maar trachten de echt fundamentele verschillen te identificeren. In de literatuur ontbreekt tot nog toe een dergelijke indeling van culturen die gebaseerd is op dieper liggende verschillen in normen en waarden. Dit heeft hem ertoe aangezet op zoek te gaan naar de onderliggende structuren die de grondslag vormen voor gedragsregels en communicatiecodes van diverse normen en waarden. Hij kwam terecht bij een andere indeling, niet gebaseerd op culturele dimensies maar op structuren van regels en codes. Hij creëerde zo een continuüm van structuren met fijnmazige (F) structuren enerzijds en grofmazige (C) structuren aan de andere kant. Fijnmazige culturen hebben een overwegend volle, gedetailleerde en strakke cultuur van omgangscodes en communicatieregels tussen mensen. Er is weinig ruimte voor individuele toepassing. Grofmazige culturen hebben een ruimer, losser en globaler stelsel van regels en codes. In zulke culturen moet elk individu zien hoe hij/zij de algemene regels kan toepassen op zijn/haar specifieke situatie. Ertussenin zitten de middenmazige culturen (M). Dit verschil is niet alleen waar te nemen tussen landen, maar tussen regio's, bedrijven, afdelingen, individuen, ja zelfs binnen het gezin. Dit onderscheid is volgens Pinto dus toepasbaar op macro-, meso- en microniveau. (Pinto, 2000 en David Pinto en het ICI, 03.2007)

Wat bepaalt nu dat de ene persoon (land, regio...) meer tot de F-cultuur en de andere meer tot de C-cultuur behoort? Hierbij spelen vier factoren, zowel apart als gecombineerd, een rol. Men zal echter nooit helemaal en alleen tot het ene of het andere uiterste behoren. Volgens Pinto (2000) is het een kwestie van meer of minder, waarbij ook nog door evolutie bewegingen plaats kunnen vinden langs het continuüm.

Wanneer een individu opgroeit en leeft in een arme omgeving, dan zal zijn overlevingsinstinct ervoor zorgen dat hij/zij aansluit bij een groep, want een groep is gewoonlijk sterker dan een persoon alleen. Hier verwijst Pinto (2000) naar als de *economische factor*. Dit vergt wel een onderwerping van het individu aan de groepsregels en -normen, anders kan hij/zij uitgesloten worden van de groep en het risico lopen om niet te overleven. In zulke situatie staat dus de groep centraal en niet het individu.

Een groep heeft inherent ook strengere regels en gedragscodes dan een enkeling. Dit onderscheid door de economische factor verdeelt de wereld in de rijke, westerse landen aan de ene kant en de resterende arme landen aan de andere kant. (Pinto, 2000:38 en David Pinto en het ICI, 03.2007)

Wanneer men in een overwegend religieuze omgeving vertoeft, waar het naleven van de regels en voorschriften de populatie bindt, dan gelden eveneens de kenmerken van de fijnmazige structuur. Een voorbeeld van dergelijke omgeving zijn bijvoorbeeld de gemeenschap van 'The Amish' in de Verenigde Staten. Deze factor noemt Pinto (2000) de *religieuze factor*. (Pinto, 2000:38 en David Pinto en het ICI, 03.2007)

De *sociale factor* omvat in vergelijking met de economische factor, meer vrijwilligheid. Jongeren overal ter wereld moeten gehoorzamen aan vele, strenge en gedetailleerde groepsregels willen ze bij hun 'peer groep' (dit is een groep van gelijken) behoren. Het is zaak voor hen om de juiste kleren van het juiste merk op de juiste manier te dragen, hetgeen toch behoorlijk fijnmazige regels zijn. (Pinto, 2000:38-39 en David Pinto en het ICI, 03.2007)

Bij alle drie voorgaande factoren staat het verlangen of de noodzaak om niet uit de groep te worden gestoten centraal. (Pinto, 2000:38-39 en David Pinto en het ICI, 03.2007)

Ten slotte beschrijft Pinto nog de *individuele factor*. Hierbij gaat het meer om de persoonlijkheidsstructuur, het genetische materiaal. De ene persoon heeft meer behoefte aan duidelijke, goede gedefinieerde, strakke en gedetailleerde regels, codes en afspraken dan een ander. Zelfs in hetzelfde gezin kan het ene kind meer neigen naar een fijnmazige structuur en het andere kind naar de grofmazige structuur (C) van regels. (Pinto, 2000:39 en David Pinto en het ICI, 03.2007)

Hierna volgt een overzicht van de modellen besproken in de voorgaande paragrafen.

Tabel 5: overzicht van de modellen

Model van :	Dimensies	Toelichting bij de dimensies
Edward T. Hall	tijd	Polychroon versus monochroon
	context	High context versus low context
	ruimte	
Geert Hofstede	machtafstand	De mate waarin de minder machtige leden van organisaties en instituties accepteren en verwachten dat de macht ongelijk verdeeld is.
	collectivisme versus individualisme	In collectivistische samenlevingen overheerst het groepsbelang het individuele belang. In een individualistische samenleving zijn de banden tussen individuen eerder losjes.
	masculiniteit versus femininiteit	In een masculiene samenleving zijn de emotionele sekserollen duidelijk gescheiden. In een feminiene samenleving overlappen deze elkaar.

	onzekerheidsvermijding	Tolerantie van een samenleving ten opzichte van onzekerheid en dubbelzinnigheid.
	lange- tegenover kortetermijngerichtheid	De positieve pool (langetermijngerichtheid) drukt een dynamische oriëntatie op de toekomst uit, de negatieve pool (kortetermijngerichtheid) staat voor statische oriëntatie op het verleden en het heden.
Fons Trompenaars en Charles Hampden-Turner	Universalisme versus particularisme	Volgens een universalist zijn er universeel geldende regels die altijd gevolgd moet worden, een particularist kan hierop een uitzondering maken en schenkt meer aandacht aan de verplichtingen van relaties en unieke omstandigheden.
	individualisme versus collectivisme	Beschouwen mensen zich voornamelijk als individuen of als deel van een groep?
	neutraal versus emotioneel	Is het acceptabel om emoties uit te drukken of moeten we objectief en afstandelijk zijn in onze reacties op elkaar?
	specifiek versus diffuus	In een specifieke cultuur is een relatie een contractueel geregeld partnerschap. In een diffuse cultuur is er een grotere persoonlijke betrokkenheid.

		<p>verworven versus toegeschreven status</p>	<p>Bij een verworven status beoordeelt men iemand op wat hij/zij recent bereikt heeft en op zij/haar staat van dienst. Bij een toegeschreven status houdt men ook rekening met afkomst, geslacht, leeftijd, connecties en je opleiding.</p>
	<p>hoe men de tijd beleeft</p>		<p>Tijd beschouwen als een rechte lijn of als een cyclische beweging.</p>
	<p>hoe men de omgeving ervaart</p>		<p>Denken in termen van het beheersen van de omgeving of in termen van het in harmonie zijn met de omgeving.</p>
<p>David Pinto</p>	<p>Geen dimensies maar een continuüm van structuren: fijnmazige – middenmazige – grofmazige structuren</p>		<p>Fijnmazige structuren hebben een overwegend volle, gedetailleerde en strakke cultuur van omgangscodes en communicatieregels tussen mensen. Grofmazige culturen hebben een ruimer, lossere en globalere stelsel van regels en codes. Middenmazige structuren bevinden zich daartussenin. Vier beïnvloedende factoren spelen een rol. Men zal echter nooit tot het ene of het andere uiterste behoren.</p>

3.3 Hoe beïnvloedt cultuur de onderhandeling?

Wanneer er communicatie plaatsvindt tussen mensen uit verschillende culturele contexten, kunnen er misverstanden ontstaan. Volgens Vink (2000) beperken de problemen zich niet alleen tot taalverschillen, maar gaan ze ook om handelingen en hoe voor de hand liggend die zijn. Condon (in d' Hamers, 1996) onderscheidt in stijgende lijn de taal, het non-verbale, de waarden en de denkpatronen als moeilijkheden in interculturele communicatie. In onze dagelijkse omgang hebben we geen boekje met etiketteregels nodig, we weten wanneer en aan wie een hand te geven of onze gesprekspartner aan te kijken. Het is pas als we in een onbekende omgeving komen dat onze gewone sociale vaardigheden ineens verschillen (Vink, 2000). Of zoals d' Hamers (1996:35) het formuleert: "Pas in contact met een andere cultuur, dringt onze cultuur (of althans minstens een deel ervan) door tot ons bewustzijn".

Zoals bleek uit paragraaf 3.1, vormen handelingen, opinies en gedragingen van mensen de weerspiegeling van de dieperliggende waarden en normen van hun cultuur. Om interculturele onderhandelingen effectief te kunnen uitvoeren is er volgens Hofstede (2006) dan ook inzicht vereist in de culturele waarden die men bij de tegenpartij kan verwachten. d' Hamers (1996) wijst er ook op dat het verscherpen van inzicht in zijn eigen culturele opvattingen de efficiëntie van het onderhoud eveneens kan doen toenemen.

Hoewel niet alle verschillende culturele waarden, normen en instellingen die bestaan gerelateerd zijn aan de onderhandeling, zijn vele dit wel omdat zij een basis bieden voor het interpreteren van situaties en van andermans gedrag (Fiske en Taylor, 1991 in Brett, 2000). Doordat cultuur een sterke invloed heeft op hoe mensen denken, handelen en communiceren, beïnvloedt het volgens Salacuse (1999) ook de soorten overeenkomsten die ze maken en hoe dat ze die maken.

3.3.1 Collectivisme versus individualisme

Het onderzoek van Brett en Okumara (1998 in Brett, 2000) wees uit dat individualisten zichzelf hoge doelstellingen opleggen in een onderhandeling, omwille van hun sterk eigenbelang. De auteurs denken dat deze doelstellingen individualisten ertoe aanzetten aanvaardbare maar niet volledig optimale overeenkomsten af te keuren, en te blijven zoeken naar die ene overeenkomst die het best hun eigenbelang behartigt. Collectivisten zullen daarentegen door hun sterke identificatie met hun wij-groep, hun doelstellingen in lijn stellen met de doelstellingen van die wij-groep.

Wanneer de tegenpartij lid is van die wij-groep, zullen beide partijen waarschijnlijk op een coöperatieve wijze op zoek gaan naar een overeenkomst die voor beiden voldoening schenkt. Wanneer de tegenpartij echter lid is van een zij-groep, de situatie die meer waarschijnlijk is in een interculturele onderhandeling, zal er hoogstwaarschijnlijk competitief gedrag ontstaan. Dit onderscheid tussen collectivisme en individualisme is dus belangrijk volgens Brett (2000). Hoewel een individualist in essentie enkel naar zijn eigen belang kijkt, kan de structuur van de onderhandeling dit toch beïnvloeden. In een onderzoek dat Weingart en Brett uitvoerden in 1998, bleek dat sommige individualisten toch naar een coöperatieve strategie gingen, volgens Weingart en Brett misschien omdat ze geconfronteerd werden met een impasse.

Goovaerts en Thielemans (2005) zijn van mening dat uit het verschil tussen groepsgeoriënteerde en individualistische culturen nog andere elementen kunnen afgeleid worden die van belang zijn voor onderhandelingen. Zo wordt volgens hen bijvoorbeeld de duur van de onderhandelingen erdoor beïnvloed. Volgens d' Hamers (1996) is het noodzakelijk dat alle leden van de collectivistische groep zich kunnen vinden in het besluit van de onderhandeling om de harmonie in de groep te kunnen handhaven. In Japan noemt men zulk beraadslagingsproces 'ringi'. Om de vereiste consensus te bereiken moeten voorstellen langs alle deelnemers van de onderhandeling gepasseerd zijn.

Kok (1990) wijst er ook op dat men in een groepsgeoriënteerde cultuur het maken van fouten anders bekijkt. Wij beschouwen in onze westerse, individualistische samenlevingen fouten maken over het algemeen iets waar men lessen uit kan trekken. In een collectivistische maatschappij wordt het zondigen tegen een code vaak als onvergeeflijk beoordeeld. Wanneer een bedrijf failliet gaat, verliest de eigenaar vaak volledig zijn maatschappelijke status en is zijn wij-groep getekend voor de rest van hun dagen. Dit verschil in zienswijze werkt volgens Kok (1990) door in internationale onderhandelingen. Onderhandelaars uit collectivistische culturen zullen verder kijken dan alleen de zakelijke transactie en de feitelijke duur van die transactie. Zij wegen af hoe de overeenkomst zal doorwerken in het geheel van hun relaties, hoe die relatie op langere termijn beoordeeld wordt en in het bijzonder houden ze ook rekening met de status en betrouwbaarheid van hun tegenpartij. Hofstede (2006) voegt daar nog aan toe dat collectivisme de behoefte aan stabiele relaties tussen onderhandelaars beïnvloedt. Wanneer een persoon vervangen wordt, betekent dit in een collectivistische cultuur dat er een nieuwe relatie moet worden opgebouwd, wat tijd kost.

3.3.2 Machtafstand

Brett (2000) refereert hier naar de culturele waarde 'egalitarisme versus hiërarchie' die naar haar mening twee gevolgen heeft voor onderhandelingen. Enerzijds de manier waarop er met conflicten wordt omgegaan in een cultuur, anderzijds de visie op macht in onderhandelingen. Onderzoek met betrekking tot commerciële onderhandelingen heeft aangetoond dat onderhandelaars van egalitaire culturen relatief zelden hun BATNA (Best Alternative to Negotiated Agreement) of ieder andere bron van macht in commerciële onderhandelingen zullen gebruiken, zolang de onderhandelingen richting een overeenkomst aan het evolueren zijn (Adair et al., 1998 in Brett, 2000). Onderhandelaars van hiërarchische culturen zijn wel meer geneigd om alle types van macht te gebruiken in een onderhandeling: status, BATNA en overtuiging (Adair et al., 1998, Brett et al., 1998 in Brett, 2000).

Goovaerts en Thielemans (2005) halen aan dat het bij onderhandelingen van nut is om te weten wie men aan zijn kant moet krijgen en waar de werkelijke macht zit. Ook Salacuse (1999) benadrukt dat het in iedere zakelijke, internationale onderhandeling belangrijk is om te weten hoe de tegenpartij georganiseerd is, wie er de autoriteit heeft om engagementen aan te gaan en hoe beslissingen gemaakt worden. Dit wordt bevestigd door Hofstede (2006), die stelt dat de dimensie machtafstand de centralisatie van de beslissingsstructuur beïnvloedt. Tevens werkt het door op het belang van de status van de onderhandelaars. Fransen gaan bijvoorbeeld bij het selecteren van hun onderhandelaar kijken naar diens status. Ook Japanse onderhandelaars worden geselecteerd op hun status, maar een Japans team bestaat traditioneel uit verschillende, aparte posities (Moran, 1989 in Kok, 1990).

Volgens Goovaerts en Thielemans (2005) reflecteert de opstelling van het onderhandelingsteam aan de onderhandelingstafel hoe de deelnemers hun belangrijkheid ten opzichte van elkaar interpreteren. Normaal is het volgens de auteurs de gewoonte in diplomatieke en commerciële onderhandelingen dat de belangrijkste personen tegenover elkaar zitten. In Aziatische culturen kan de groepsindeling echter wel eens afwijken van de rollen die bijvoorbeeld de Europeanen voor ogen hebben. De organisator van hun delegatie bekijkt eerst hoe de rollen bij de tegenpartij zijn verdeeld en past dan de opstelling van zijn eigen delegatie daaraan aan.

Mole (1997) wijst erop dat ook in multiculturele vergaderingen de waarde machtafstand een invloed heeft. Mensen uit een cultuur met een sterke, individuele leider, verwachten

namelijk dat de voorzitter een sterke greep heeft op de discussie en de agenda. Het is voor hen heel gewoon om de voorzitter tegen te spreken en aan te vallen en zich aan een formeel debat te houden. Personen uit meer egalitaire culturen verwachten eerder dat de voorzitter anderen uitnodigt om hun inbreng te leveren. Men streeft er een meer vrije discussie na met een minder sterke aanwezige voorzitter.

Gesteland (2002) haalt in dit verband ook het onderscheid 'Informeel versus Formeel' culturen aan. Salacuse (1999) stelt dat een onderhandelaar uit een formele cultuur vasthoudt aan het gebruik van titels bij het aanspreken van hun tegenpartij en persoonlijke onderwerpen uit de weg gaat. Onderhandelaars met een meer informele achtergrond zullen vlugger overstappen naar het gebruik van de voornamen, vlug op zoek gaat naar een vriendelijke, persoonlijke relatie en zelfs het jasje uitdoen en de mouwen oprollen wanneer men serieus begint te discussiëren. Volgens Gesteland (2002) kan die informaliteit van zakenlieden uit meer egalitaire culturen wel eens beledigend overkomen voor mensen met hoge status uit hiërarchische, formele culturen. Terwijl het statusbewustzijn van de formelere personen gevoelig kan liggen voor mensen met egalitaire principes. Ze kunnen bovendien ook bekrompen, afstandelijk en pretentief overkomen op hun informele tegenhangers. Wanneer men beseft dat zulke misverstanden eerder voort komen uit verschillen in waarden dan uit individuele eigenaardigheden, kunnen ze beter vermeden worden volgens Gesteland (2002). Salacuse (1999) raadt aan om steeds voor de formele aanpak te gaan in een onderhandeling, om nadien eventueel te evolueren naar een meer informelere stijl wanneer de situatie en de tegenpartij dit toestaan.

3.3.3 Masculiniteit versus Feminiteit

Volgens Hofstede (2006:329) zullen onderhandelaars uit een masculiene cultuur een sterkere behoefte voelen om hanig, stoer gedrag te vertonen. Ze zullen een groot respect hebben voor de sterke partij in de onderhandeling. Hun voorkeur gaat uit naar het forceren van oplossingen door het tentoonspreiden van hun macht. Onderhandelaars uit feminiene culturen streven eerder naar consensus. En zullen conflicten die zich aandienen oplossen door compromissen. Goovaerts en Thielemans (2005) voegen daar nog aan toe dat wanneer men argumenteert in een onderhandeling, men best kan wijzen op de sociale en maatschappelijke betekenis van het resultaat van de onderhandeling. Claes en Gerritsen (2002) vermelden bovendien dat vergaderingen in feminiene culturen gehouden worden om tot een consensus te komen, terwijl men in masculiene culturen vergadert om te zien wie er de beste is.

3.3.4 Onzekerheidsvermijding

De waarde onzekerheidsvermijding heeft naar Hofstede 's mening (2006:329) een invloed op de mate waarin de onderhandelingspartijen onduidelijkheid en onverwacht gedrag van de tegenpartij tolereren. Onderhandelaars uit onzekerheidsvermijdende culturen zullen bovendien een grotere behoefte aan structuur en rituelen hebben tijdens het onderhandelingsproces. Ze willen volgens Goovaerts en Thielemans (2005) contractuele veiligheid en controle op de wijze van uitvoering van de overeenkomst. Voorts worden alle hypothesen aangaande de toekomst zeer kritisch beschouwd.

3.3.5 Particularisme versus universalisme

Goovaerts en Thielemans (2005) zijn van mening dat deze waarde ook een rol speelt bij onderhandelingen. Zo is het in sommige omstandigheden volgens hen niet van belang of men gelijk *heeft*, want men moet vooral gelijk *krijgen*. Voorts zal men niet vlug medestanders vinden in particularistische culturen wanneer men zelf een universalist is. Als toepassing van het universalistische en particularistische principe in de zakenwereld halen deze auteurs het doorspelen van al dan niet vertrouwelijke informatie aan. Zweden kunnen naar hun mening een geheim bewaren omdat zij dit als correct beschouwen, terwijl de Russen dit onverschillig laat.

3.3.6 Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd

Volgens Salacuse (1999) verschillen culturen ook in wat zij beschouwen als de essentie van de onderhandeling, namelijk: hetzij een schriftelijk contract, hetzij de totstandkoming van een verstandhouding. Een vergelijkbare dimensie vonden we eerder bij Trompenaars en Hampden-Turner (2004) als 'specifieke versus diffuse' culturen. Enerzijds onderscheidt men volgens Gesteland (2002) overeenkomst-georiënteerde mensen die zich meer op de taak concentreren, terwijl anderzijds relatie-georiënteerde mensen meer op de personen zelf gefocust zijn. Relaties zijn natuurlijk overal belangrijk, dat ontkent Gesteland (2002) ook niet, maar het is bijvoorbeeld belangrijk voor overeenkomst-georiënteerde culturen dat ze weten dat men in relatie-georiënteerde samenlevingen eerst een verstandhouding wenst op te bouwen *alvorens* over te gaan tot zaken. Anders kunnen ze wel eens ongewild agressief en opdringerig overkomen. In relatie-georiënteerde culturen voelt men zich ongemakkelijk wanneer men zaken moet doen met vreemdelingen, vooral buitenlanders. Volgens Salacuse (1999) steekt men in zulke culturen dus veel tijd en moeite in de activiteiten die de onderhandeling voorafgaan, omdat

deze de cruciale basis vormen voor een goede zakelijke relatie. Bovendien moet men er, om een initieel contact te leggen met een potentiële consument, via indirecte wegen werken, bijvoorbeeld via een handelsmissie of introductie door een derde partij. Personen uit relatie-georiënteerde samenlevingen voelen zich ook minder op hun gemak bij het gebruik van de moderne communicatiemiddelen zoals e-mail, fax en telefoon. Men praat er nog het liefst *face-to-face* als het over belangrijke kwesties gaat.

In overeenkomst-georiënteerde culturen is er een veel grotere openheid in het zaken doen met vreemdelingen. Men kan er al na een paar minuten van smalltalk ter zake komen. Men taxeert elkaar terwijl men praat over de prijs, leveringstermijnen, hoeveelheden enzovoort en leert elkaar zo kennen tijdens de voortgang van de onderhandeling. Relatie-georiënteerde mensen komen in hun ogen dan ook soms als traag, vaag en ondoordringbaar over. In overeenkomst-georiënteerde culturen verlaat men zich in de eerste plaats op de geschreven overeenkomsten om misverstanden te voorkomen en conflicten op te lossen. Veel bedrijven uit de V.S. zijn zelfs in staat om een advocaat mee te nemen naar de onderhandelingstafel, hetgeen als contraproductief kan werken op relatie-georiënteerde mensen aangezien zij meer op de persoonlijke relaties vertrouwen. (Gesteland, 2002: 19-31)

3.3.7 Emotioneel versus neutraal

Mensen die emotioneel expressief zijn, hebben een andere manier van communiceren dan hun meer gereserveerde tegenhangers (Gesteland, 2002:17). Dit kan zorgen voor verwarring en communicatiestoornissen wanneer men probeert te onderhandelen in een internationale context, zowel met betrekking tot verbale als non-verbale communicatie. Salacuse (1999) wijst er op dat de persoonlijkheid van de onderhandelaar hier ook een rol speelt. Een persoon uit een emotioneel expressieve cultuur kan toch gereserveerd zijn en vice versa. Toch verschillen culturen in de normen die ze hanteren over hoe gepast emoties zijn en op welke manier men deze mag tonen. Bijgevolg zijn deze normen ook van tel in een onderhandeling, aldus Salacuse (1999).

3.3.8 Verbale en non-verbale communicatie

Taalverschillen kunnen volgens Hofstede (2006) een bron vormen van culturele misverstanden. Door de eeuwen heen zijn er weliswaar handelstalen of 'pidgins' gevormd, maar deze blijven beperkt tot de onderwerpen waarvoor deze talen woorden bezitten. Hoewel de woorden van een taal slechts tot de symbolen of uiterlijkheden van een cultuur

behoren, is het volgens Hofstede (2006) toch belangrijk dat de buitenlander de taal van het gastland leert om een diepgaand begrip te hebben van de cultuur. Wanneer men tijdens een interculturele ontmoeting de vereiste taal kan spreken, kan dit voor een strategisch voordeel zorgen volgens diezelfde auteur.

Personen uit overeenkomst-georiënteerde culturen gebruiken doorgaans open, direct en oprecht taalgebruik. Hun grootste bekommernis is om duidelijk begrepen te worden in de zakelijke besprekingen. Hier vinden we de lage-context cultuur van Hall¹⁴ ook in terug. Terwijl hun pendanten uit relatie-georiënteerde culturen een indirecter, subtieler en omslachtiger taalgebruik prefereren. Hun prioriteit is het behouden van harmonieuze, minzame relaties met andere mensen; ze kiezen hun woorden dus zorgvuldig uit. Hall verwees hiernaar als 'hoge-context cultuur'. Wanneer twee uitersten op dit vlak, bijvoorbeeld een Japanse en Amerikaanse onderhandelaar, aan tafel zitten kan dit ook volgens Salacuse (1999) leiden tot misverstanden in de communicatie. Japanners hebben het moeilijk om 'nee' te antwoorden op een voorstel. Zij zullen dan de uitdrukking 'het is moeilijk' gebruiken. Voor Japanners betekent dit dan 'nee', maar in de ogen van een Amerikaan komt dit eerder als een 'misschien' over.

In de westerse wereld is het ongeleefd wanneer men een persoon onderbreekt die aan het praten is. De Latijnen zullen echter frequent de spreker onderbreken om te tonen dat ze geïnteresseerd zijn in wat de ander te vertellen heeft. Maar westerse personen kunnen zich vooral op hun ongemak voelen bij de lange stiltes die in gesprekken met Aziaten zullen vallen. De westerlingen kunnen deze stilten verkeerdelijk opvatten als een storing in de communicatie, terwijl de Aziaten dit juist als teken van respect bedoelen. Ze verwerken namelijk de informatie door de tijd te nemen en zonder zelf te praten (Trompenaars en Hampden-Turner, 2004).

Ook gebaren, de afstand tussen personen, de stemsterkte, de betekenis van stiltes, de kracht van de handdruk en oogcontact kunnen verschillend zijn van cultuur tot cultuur. Zo kijken Noord-Amerikanen en Latijnen volgens Goovaerts en Thielemans (2005) de tegenpartij tijdens een onderhandeling duidelijk aan, terwijl dat minder frequent het geval is bij Britten en Scandinaviërs. De letterlijke afstand (de breedte van de onderhandelingstafel) tussen de partijen die hun voorkeur wegdraagt, beïnvloedt volgens diezelfde auteurs de onderhandeling wanneer het erop aankomt vertrouwen te scheppen en op te bouwen.

¹⁴ Edward T. Hall in Gesteland (2002:38-39)

3.3.9 Benadering van tijd

Problemen tijdens zakelijke besprekingen kunnen volgens Gesteland (2002) ook ontstaan door contrasterende tijdspercepties. Mensen uit samenlevingen waar de klok strikt gevolgd wordt, kunnen hun zakelijke partners uit samenlevingen met een eerder vloeiend tijdsperspectief aanzien als lui, ongedisciplineerd en onbeleefd. Wanneer de tegenpartij uit Rio de Janeiro, Bangkok of Casablanca een persoon uit een monochrome cultuur doet wachten, beschouwd die persoon dat als een machtsspelletje in de onderhandeling. (Gesteland, 2002:62) Terwijl mensen uit polychrone culturen de strakke tijdsperceptie zien als een obsessie voor de klok. Voor Duitsers, de meest monochrome onder de culturen, is stiptheid bijzonder cruciaal. Wanneer men te laat voor een bespreking opdaagt, toont dit volgens hen een gebrek aan discipline. Want wanneer men tien minuten te laat is voor een bespreking, zou men ook wel eens tien minuten te laat met een levering kunnen zijn. *Pünktlichkeit* (stiptheid) en *Zuverlässigkeit* (betrouwbaarheid) liggen dicht bij elkaar in deze cultuur. In Zuid-Europa, bijvoorbeeld Rome, zal uw tegenpartij gemakkelijk een half uur te laat opdagen en u begroeten alsof er niets aan de hand is. In polychrone culturen is het echter bijzonder onbeleefd om een nog lopende vergadering te beëindigen gewoon omdat men nog een andere heeft gepland. Volgens Gesteland (2002) is het dan ook belangrijk om in elk geval op tijd op te dagen omdat men op die manier respect toont voor de potentiële koper. Goovaerts en Thielemans (2005) stellen dat de tijd die verloopt tussen het moment van afspraak en het ogenblik waarop de onderhandeling daadwerkelijk van start gaat, een statussymbool is. Hoe groter dit uitstel, hoe meer men zijn macht wil doen opmerken naar hun mening.

Ook de manier waarop er met de agenda omgegaan wordt tijdens een onderhandeling, verschilt tussen monochrome en polychrone culturen. In een typische onderhandeling in monochrome culturen zal men enkele minuutjes spenderen aan smalltalk om nadien over te schakelen tot het lineair afhandelen van de agenda zonder al te veel uitweidingen. In polychrone culturen zal men een langer inleidend praatje hebben. Als er al een agenda is, zal men deze niet lineair afgaan maar onderwerpen in willekeurige volgorde behandelen, inclusief de nodige uitweidingen (Gesteland, 2002).

Een ander element waar men volgens diezelfde auteur rekening mee moet houden zijn deadlines. In sterk polychrone culturen kan men afkerig staan tegenover starre deadlines. Gesteland (2002) raadt bijgevolg aan om, wanneer men iets geleverd wilt hebben, een comfortabele marge in te bouwen in het schema.

Hofstede's laatste toegevoegde dimensie lange- versus kortetermijngerichtheid speelt een rol in onderhandelingen in de zin dat onderhandelaars uit culturen eerder gericht op de lange termijn, hardnekkiger zullen streven naar een gewenste uitkomst (2006: 329). Zelfs wanneer ze hier offers voor moeten brengen.

Het tijdspectief beïnvloedt volgens Goovaerts en Thielemans (2005) tevens het verwachte resultaat van een onderhandeling: onmiddellijk resultaat, een resultaat dichtbij in de toekomst of het verzekeren van een verdere toekomst. Culturen verschillen namelijk in het belang dat ze hechten aan het verleden, het heden en de toekomst. Voor sommigen werken ervaringen uit het verleden inspirerend voor hun houding ten opzichte van de toekomst. Anderen zijn vooral gericht op het heden en de voordelen die ze onmiddellijk kunnen binnenhalen. Binnen een derde groep is men voornamelijk gericht naar de toekomst en zijn het heden en verleden hieraan ondergeschikt.

3.3.10 De rol van de omgeving en de natuur

Ook hierin vinden Goovaerts en Thielemans (2005) een bron van beïnvloeding voor onderhandelingen terug. In culturen waarin men de natuur beschouwd als iets dat gedomineerd moet worden, zal men de relaties tussen de partijen nauwgezet beschrijven en vastleggen. Waar de mens in harmonie leeft met de natuur wordt het belang van overeenkomsten gerelativeerd en is vooral de relationele verhouding tussen onderhandelaars van toepassing. Ook de mate van aandacht voor de belangen van de ander hangt hier vanaf. Hoe meer men de mens als 'goed' beschouwd, hoe meer oog men voor de belangen van de tegenpartij zal hebben.

Tabel 6: overzicht van de culturelementen die onderhandelingen beïnvloeden

<p>Collectivisme versus individualisme</p>	<p>Individualisten hebben sterk eigenbelang en leggen zich hoge doelstellingen op in een onderhandeling. Collectivisten stellen hun belangen in lijn met hun wij-groep. Wanneer tegenpartij ook tot die wij-groep behoort, zal er op coöperatieve wijze naar een voor beiden gunstige overeenkomst gezocht worden. Is de tegenpartij lid van een zij-groep, dan zal er competitief gedrag ontstaan. Beïnvloedt ook de duur van de onderhandeling: alle leden van de collectivistische groep moeten zich kunnen vinden in het besluit. Collectivistische onderhandelaars kijken ook naar hoe de overeenkomst zal doorwerken in het geheel van hun relaties, hoe die relatie op lange termijn beoordeeld wordt en ze houden eveneens rekening met status en betrouwbaarheid van de tegenpartij. Ten slotte beïnvloedt collectivisme de behoefte aan stabiele relaties tussen onderhandelaars.</p>
<p>Machtastand</p>	<p>Twee gevolgen voor onderhandelingen: manier waarop er met conflicten wordt omgegaan in een cultuur en anderzijds de visie op macht in onderhandelingen. Onderhandelaars uit hiërarchische culturen zijn meer geneigd om alle types van macht te gebruiken in een onderhandeling, onderhandelaars uit egalitaire culturen gebruiken dit relatief zelden zolang de onderhandeling richting een overeenkomst aan het evolueren is. Belangrijk om te weten wie bij de tegenpartij de beslissingsmacht heeft en hoe ze georganiseerd zijn. Machtastand werkt eveneens door op het belang van de status van de onderhandelaars en de opstelling van het onderhandelingssteam aan de onderhandelingstafel. Maar ook in multiculturele vergaderingen heeft die waarde een invloed. Daarnaast is er het onderscheid tussen formele en informele culturen.</p>
<p>Masculiniteit versus Femininiteit</p>	<p>Onderhandelaars uit een masculiene cultuur zullen een sterkere behoefte voelen om hanig, stoer gedrag te vertonen. Zij hebben een groot respect voor de sterke partij in de onderhandeling. Ze forceren oplossingen door hun macht tentoon te spreiden. Onderhandelaars uit feminiene culturen streven eerder naar consensus. Zich aandienende conflicten zullen ze oplossen door compromissen. Vergaderingen in feminiene culturen dienen om tot een consensus te komen, in masculiene culturen vergadert men om te zien wie de beste is.</p>
<p>Onzekerheidsvermijding</p>	<p>Invloed op de mate waarin de onderhandelingspartijen onduidelijkheid en onverwacht gedrag van de tegenpartij tolereren. Onderhandelaars uit onzekerheidsvermijdende culturen zullen grotere behoefte hebben aan structuur en rituelen tijdens het onderhandelingsproces. Ze willen ook contractuele veiligheid en controle op de wijze van uitvoering van de overeenkomst. Hypothesen aangaande de toekomst beschouwen ze zeer kritisch.</p>

<p>Particularisme versus universalisme</p>	<p>Soms niet van belang dat men gelijk heeft, men moet vooral zijn gelijk krijgen. Moeilijk om medestanders te vinden in particularistische culturen wanneer men zelf een universalist is. Het doorspelen van al dan niet vertrouwelijke informatie is ook een toepassing in de zakenwereld.</p>
<p>Overeenkomstgeoriënteerd of relatiegeoriënteerd</p>	<p>Overeenkomst-georiënteerde mensen concentreren zich meer op de taak, terwijl relatiegeoriënteerde personen meer op de personen zelf gefocust zijn. Voor die laatsten is het essentieel om eerst een verstandhouding op te bouwen alvorens over te gaan tot zaken. Ze voelen zich ongemakkelijk in het zakendoen met vreemdelingen, vooral buitenlanders. In zulke culturen zal er dus veel tijd en moeite gestoken worden in de activiteiten die de onderhandeling voorafgaan. Overeenkomst-georiënteerde culturen kennen grotere openheid in het zakendoen met vreemdelingen. Zij kunnen snel ter zake komen en leren elkaar kennen tijdens de voortgang van de onderhandeling.</p>
<p>Emotioneel versus neutraal</p>	<p>Kan persoonsgebonden zijn, maar culturen hebben ook verschillende normen over hoe gepast emoties zijn en op welke manier ze mogen getoond worden. Daarom ook van tel in onderhandeling. Manier van communiceren hangt hier ook mee samen.</p>
<p>Verbale en non-verbale communicatie</p>	<p>Wanneer men tijdens een interculturele onderhandeling de vereiste taal kan spreken, kan dit een strategisch voordeel betekenen. Taalgebruik kan variëren van open en direct tot indirect, subtiel en omslachtig en dit kan voor misverstanden in de communicatie zorgen. Visie ten opzichte van het onderbreken van de tegenpartij wanneer deze aan het praten is, kan verschillen van cultuur tot cultuur. Ook gebaren, de afstand tussen personen, de stemsterkte, de betekenis van stiltes, de kracht van de handdruk en oogcontact kunnen verschillend zijn van cultuur tot cultuur en de onderhandeling beïnvloeden.</p>
<p>Benadering van tijd</p>	<p>Contrasterende tijdsperepties kunnen voor problemen zorgen in zakelijke besprekingen. Verschil in het stipt arriveren op afspraken, de manier waarop er met de agenda wordt omgegaan tijdens een onderhandeling, deadlines en het verwachte resultaat van de onderhandeling. Onderhandelaars uit culturen die eerder gericht zijn op de lange termijn zullen hardnekkiger streven naar een gewenste uitkomst.</p>
<p>De rol van de omgeving en de natuur.</p>	<p>In culturen waarin men de natuur beschouwd als iets dat gedomineerd moet worden, zal men de relaties tussen de partijen nauwgezet beschrijven en vastleggen. Waar de mens in harmonie leeft met de natuur, wordt het belang van overeenkomsten gerelativeerd en is vooral de relationele verhouding tussen onderhandelaars van toepassing. Ook de mate van aandacht voor de belangen van de ander hangt hier vanaf.</p>

3.4 Cultuurverschillen overbruggen in de commerciële onderhandeling

Goovaerts en Thielemans (2005) zijn van mening dat er dagelijks belangrijke onderhandelingen mislopen wegens onvoldoende kennis en een verkeerde inschatting van de interculturele en de internationale context van de onderhandeling. Watson (2006) durft er zelfs een percentage op te plakken: tachtig procent van de mislukte zakelijke transacties over de grenzen heen zijn naar zijn mening te wijten aan onvoldoende cultureel inzicht. Dat het herkennen en verwerken van interculturele verschillen belangrijke gevolgen heeft bij onderhandelingen, staat volgens Goovaerts en Thielemans (2005) dus buiten discussie. Brett (2000) durft echter wel nog in vraag te stellen of kennis over de culturele aanpak van onderhandelen van de tegenpartij *altijd* nuttige informatie is. Volgens haar is het namelijk gevaarlijk wanneer men zich gaat vastklampen aan culturele stereotypen. Ook Pinto (2000) waarschuwt hiervoor. Hij geeft aan dat de mogelijkheid om zich in te voelen met ander mensen noodzakelijk is voor alle communicatie die effectief wenst te zijn. Een zekere graad van empathie kan naar zijn mening bereikt worden wanneer men oplettend probeert te luisteren en men op een oprechte manier tracht iemand zijn referentiekader te verstaan. Culturele factoren kunnen ook deel uitmaken van dit referentiekader.

We mogen volgens Brett (2000) ook niet te vlug concluderen dat wanneer onderhandelaars uit verschillende culturen komen, hun onderhandelingsstrategieën per definitie zullen botsen en hun overeenkomsten niet optimaal zullen zijn. Duidelijk verschillende sociale groepen kunnen volgens haar namelijk toch gelijke culturele waarden hebben. Bovendien handelen niet alle leden van een culturele groep volgens de culturele norm. Pinto (2000) beaamt dit en duidt erop dat een gesprekspartner in de eerste plaats een individu is en niet een of andere vertegenwoordiger van een groep of sociale klasse. Het is dus in een zakelijke conversatie van belang om in het achterhoofd te houden dat een persoon boven alles serieus genomen wilt worden en gerespecteerd wilt worden als mens.

Wel is er, wanneer de onderhandeling over een overeenkomst in een interculturele context plaatsvindt, kennis van de specifieke contractuele omgeving vereist. Zo kan men maar beter tijdens de voorbereiding onderzoeken welke de lokale visie is op de toepassing van de wetten en de manier waarop men gestraft wordt wanneer men deze niet naleeft. (Goovaerts en Thielemans, 2005:228)

Volgens Fox (2006) zijn er slechts weinig managers die de tijd nemen om voor hun internationale onderhandelingen uit te zoeken welke factoren het denken van hun buitenlandse tegenpartij beïnvloeden. Faes (1994) stelt nochtans dat het leren kennen van elkaars basisopvattingen een onderdeel moet vormen van de voorbereiding van elke interculturele onderhandeling. Fox (2006) is dan ook van mening dat degenen die wel tijd uittrekken voor een grondig cultureel huiswerk, dit een groot competitief voordeel bezorgt. Want wanneer we ons voorstellingsvermogen enkel beperken tot onze eigen wereld en onze zorgen, kunnen we in de ogen van de tegenpartij handelen alsof we een deal willen opleggen in plaats van de deal te onderhandelen. Dit zorgt voor argwaan en wrevel bij de tegenpartij en kan de cruciale beweging richting een voor beide partijen winstgevende deal belemmeren. Kok (1990) beaamt dat verkopers die met aandacht voor de situatie van de klant de onderhandelingen ingaan, meer succesvol zullen zijn dan onvoorbereide onderhandelaars. Fox (2006) stelt dan ook voor om eens goed na te denken op voorhand over wat de tegenpartij als vreemd en ongebruikelijk zal vinden aan uw 'normale' manier van zakendoen. Ook Kok (1990) is van mening dat men zichzelf eens de spiegel moet voorhouden om te kijken hoe men handelt en waarom. Volgens Fox (2006) kan het ook geen kwaad om een stap of twee te zetten richting de 'normale' manier van zakendoen van de tegenpartij.

De vraag is bijgevolg hoeveel adaptatie in een dergelijke situatie vereist is. Volgens Weiss (1994, in Brett, 2000) moet de partij die het meest bekend is met de cultuur van de tegenpartij, zich aanpassen. Maar Brett (2000) wijst er al direct op dat Weiss hierdoor andere criteria negeert zoals de relatieve macht van de partijen die kan gebruikt worden als basis voor adaptatie. Volgens Gesteland (2002) is de gulden regel in de internationale verkoop en marketing dat de verkoper zich aan de koper aanpast (Gesteland, 2002). Zelfs wanneer het niet over een commerciële onderhandeling gaat maar de onderhandelingen bijvoorbeeld joint-ventures of fusies betreffen, hanteert men de volgende gulden internationale regel: 'de bezoeker wordt verwacht de lokale gebruiken in acht te nemen' (Gesteland, 2002:16). d' Hamers (1996) stelt eveneens de vraag of een aanpassing van het gedrag aan de andere cultuur een gunstig effect heeft op de interactie. Uit onderzoek van Francis (1991, in d' Hamers, 1996) bleek dat een gematigde aanpassing de meest optimale strategie is. De resultaten van dit onderzoek moeten wel enigszins genuanceerd worden in de zin dat ze enkel van toepassing zijn bij de beoordeling van aanpassingsgedrag door leden uit een 'bekende' cultuur. Bij minder vertrouwde culturen spelen ook andere factoren mee, die de niet-lineaire relatie tussen aanpassing en aantrekking ondermijnen.

In deze context geven Goovaerts en Thielemans (2005) als advies mee dat men niet mag na-apen maar op een tactvolle manier zichzelf moet blijven. Ook Gesteland (2002) is het niet eens met het oude gezegde "When in Rome, do as the Romans do". Hij geeft een soortgelijk advies, namelijk dat men zichzelf moet blijven met aandacht voor de lokale gebruiken en tradities. d' Hamers (1996) raadt aan om naast de kennis van de verschillende culturele conventies, ook eens het standpunt in te nemen van een lid van de andere cultuur. Volgens haar heeft communicatie een grotere kans om succesvol te verlopen wanneer men zich empathisch inleeft, een idee dat we eerder ook al bij Pinto (2000) vonden. Men neemt als dusdanig een breder perspectief in en kijkt hoe de ander de omgeving en het gedrag beoordeelt. d' Hamers (1996) bemerkt echter wel dat hoe goed men zich ook probeert in te leven, men zich nooit volledig zal kunnen verplaatsen in de denkpatronen van de andere cultuur. Volgens Kok (1990) moet de internationale onderhandelaar dus een cultuurbewustzijn ontwikkelen. Dit gaat in de eerste plaats over een mentaliteit, in de tweede plaats over opmerkzaamheid (het identificeren van de cultuurverschillen) en in de derde plaats over de aldus opgedane kennis te integreren in het werk. Die mentaliteit bezit men of niet, en bepaalt of men zal slagen als internationale onderhandelaar. Hij omschrijft het als het zich kunnen verwonderen over menselijke gewoontes en omgangsvormen, zelfs wanneer die van de eigen normen afwijken.

Hoofdstuk 4: Profielen van de zakelijke culturen

4.1 De Vlaamse en Waalse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze

"...mettez dans une bouteille un Flamand et un Wallon. Agitez le flacon. Qu' en sortira-t-il? Deux Belges? Pas du tout: il en sortira un Wallon et un Flamand."

(Jules Destrée, 14 februari 1923)

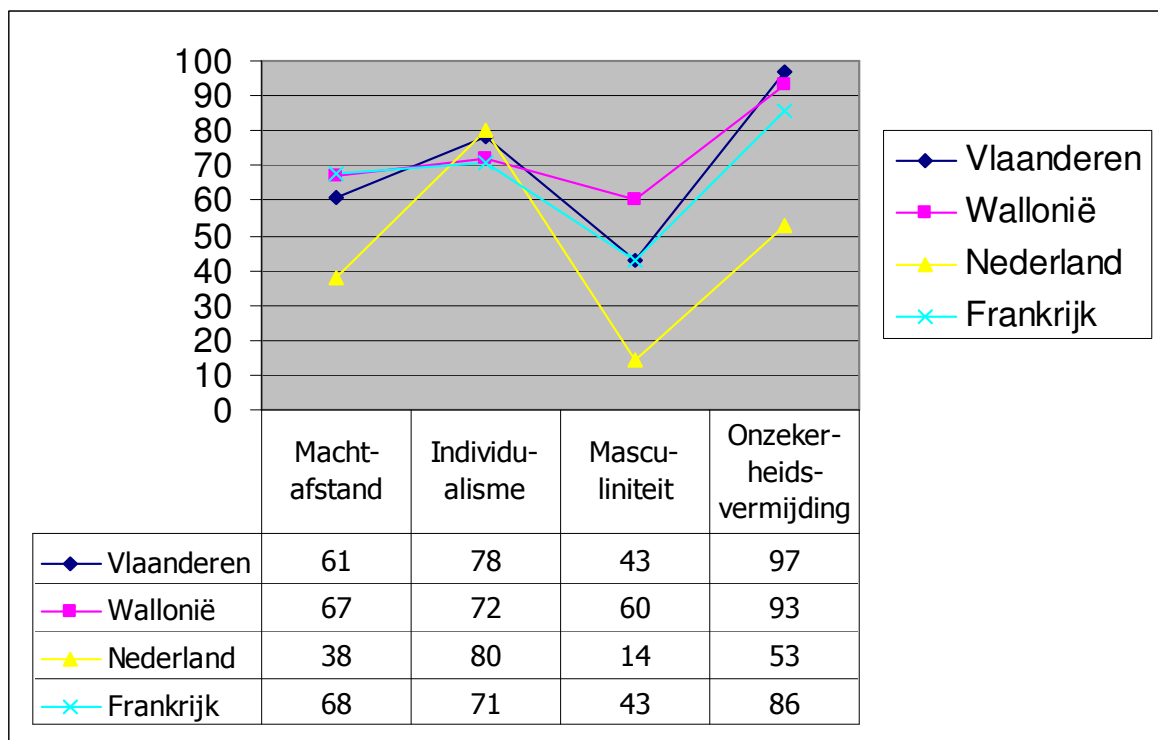
Hoewel ze buren zijn weten de Vlamingen en Walen doorgaans weinig van elkaar af. Ze denken ook vaak dat de twee regio's zeer verschillend zijn, maar klopt dit ook wel? De clichés bestaan toch al in overvloed: Vlamingen werken hard, zijn rijk en denken alleen aan geld. Een Waal is lui, arm en zal wel zien waar hij morgen van leeft. Een Vlaming is koud en afstandelijk, een Waal warmbloedig en een bon vivant (Petitjean en Moerman, 2006). Volgens Fonteyn (2004, 2006) zijn de weinig positieve stereotypen van beide regio's over elkaar ontstaan in de periode van de grote migratie, toen Vlaanderen zijn arbeiders uitstuurde naar het welvarende Wallonië om daar tewerkgesteld te worden in de steenkoolmijnen of staal- en andere grote bedrijven. De ijverige, maar weinig verfijnde Vlaamse werkers moesten daar het lot van elke nieuwe migrantenpopulatie ondergaan: spot, minachting en discriminatie. Deze clichés hebben naar Fonteyns mening (2006) nog steeds hun nawerking op de relaties tussen Vlamingen en Walen.

In de marketing wordt België vaak aanzien als een ideaal testland. Als reden hiervoor geven de marketingmensen aan dat men in België zowel de Noord-Europese, Angelsaksisch georiënteerde cultuur als de Zuid-Europese, Latijnse levenswijze zou kunnen terugvinden. Wanneer men erin slaagt de producten zowel bij de Vlamingen als bij de Walen aan de man of vrouw te brengen, is de kans groot dat diezelfde producten ook in Noord- en Zuid-Europa zullen aanslaan (De Standaard, 2007c). Een Italiaanse producent van designmeubelen illustreert dit: "Het Nederlandstalige noorden heeft een vooruitstrevende smaak, het Franstalige zuiden is traditioneel. Als je de Belgen niet meekrijgt, wordt het in de rest van Europa ook niets" (in Claes en Gerritsen, 2002:144). Volgens het marketingbureau McCann-Erickson leek het dan ook interessant om te onderzoeken of er inderdaad verschillen bestaan tussen beide regio's, want dan zou men de marketingstrategieën hieraan kunnen aanpassen. Het bureau deed dan ook in samenwerking met de VUB, ULB en Solvay een jaar lang onderzoek naar de waarden van de Vlamingen en Walen en de eventuele verschillen daartussen.

Er werd echter geconcludeerd dat er verschillen zijn tussen Vlamingen en Walen maar dat die kleiner zijn dan ze zelf geloven. De Vlamingen zijn volgens het onderzoek meer onderhevig aan een Angelsaksische invloed, hebben een sterkere lokale identiteit en zijn meer op zichzelf georiënteerd. Walen zijn wat gevoeliger voor "de Franse slag" en de zuijderse cultuur. "Maar uiteindelijk is er meer dat ons bindt (pragmatisme, een cultuur van onderhandelen, discretie, nederigheid, een gevoel voor surrealisme) dan dat ons scheidt", werd er geconcludeerd (Petitjean en Moerman, 2006: E11).

Ook Hofstede (2006) vond voor de Vlamingen en Walen slechts matige verschillende scores op de vier dimensies uit zijn IBM-onderzoek. Enkel de dimensie masculiniteit versus feminiteit springt eruit met een verschil van dertien tussen beide scores. Uit hetzelfde onderzoek bleek dat beide regio's cultureel gezien meer op Frankrijk leken dan op Nederland; volgens Hofstede een weerspiegeling van de Belgische geschiedenis. Hij concludeert dan ook dat taal en cultuur niet in die mate aan elkaar gerelateerd zijn dat overeenkomst in taal ook een overeenkomst in cultuur betekent. Of dat uit een verschil in taal altijd een verschil in culturele waarden voortvloeit.

Wanneer we zijn gegevens in een grafiek gieten wordt dit duidelijk:



Figuur 4: scores van Vlaanderen, Wallonië, Frankrijk en Nederland op de vier dimensies van Hofstede (2006)

Goovaerts (2005) is echter een andere mening toegedaan. Volgens hem zijn er wel degelijk 'fundamentele interculturele verschillen' tussen Walen en Vlamingen, verschillen die naar zijn mening zelfs 'een afgrond diep' zijn. Hij stoelt zijn bevindingen op een onderzoek dat bij Belgische MBA-studenten in de jaren negentig werd uitgevoerd en op een proefschrift van Joris Maes (IMBA); beide onderzoeken illustreren naar zijn mening de implicaties van interculturele verschillen tussen Franstalige en Vlaamse onderhandelaars. Hill (2005:81) ziet het als volgt: "Ja er is een verschil, maar dat is wat België zo geweldig maakt". Naar zijn mening overbrugt het land de twee West-Europese culturen, de Germaanse en de Latijnse. Het onderliggende geheel van waarden van beide regio's is echter hetzelfde. Naar Hill 's mening is het gewoon een kwestie van klemtoon dat verschillen naar boven brengt. In feite hebben beide regio's zeer belangrijke kwaliteiten gemeenschappelijk, een overkoepelend systeem van waarden dat hun duidelijk onderscheidt van hun burens. Deze overeenkomstige waarden blijken ook uit de ongeveer gelijke scores op het onderzoek van Hofstede (2006), zoals hierboven reeds aangehaald. Bevestiging van deze gemeenschappelijke kenmerken komt tevens van een serie van studies (waaronder 'European Values Survey') uitgevoerd door de socioloog Professor Jan Kerkhofs van de KUL (in Hill, 2005). Deze tonen dat er een consensus bestaat over fundamentele waarden, en dat de Vlamingen en Walen dichter bij elkaar zijn in het waardeoordelen dan bijvoorbeeld de Vlamingen zijn met de Nederlanders of de Walen met de Fransen. Ook Professor Francis Heylighen van de VUB (in Hill 2005;89-90) ziet de gemeenschappelijke waarden: "Hoewel Vlaamse en Waalse culturen verschillen in verscheidene opzichten (zoals kan worden verwacht zijn de Vlamingen dichter bij de meer gedisciplineerde, Noord-Europese, Germaanse cultuur en de Walen dichter bij de meer levensgenietende, Mediterrane, Latijnse cultuur), hebben ze meer dingen gemeen dan de meesten willen toegeven." Hill (2005) stelt vast dat we kunnen spreken over België als een gemeenschappelijke cultuur verdeeld door taal. Hij ziet de echte verschillen overigens niet tussen de Vlamingen en Walen, maar tussen de Vlamingen onderling en de Walen onderling zitten. De Belgen variëren volgens Hill (2005) niet alleen tussen de taalgemeenschappen maar ook van provincie tot provincie, zelfs van stad tot stad.

Volgens Mole (1997:12-13) zijn landen over het algemeen geen homogene gehelen. De culturele, geografische en historische verschillen tussen de regio's van een land moeten dan ook zowel onmiskenbaar als belangrijk beschouwd worden, want dit wordt ook door de bewoners ervan zo ervaren. Op het niveau van persoonlijke betrekkingen en sociale contacten is het bijgevolg naar Moles mening erg belangrijk om besef te hebben van de regionale trots. De betekenis van het regionale aspect mag echter niet overgewaardeerd

worden. Hij geeft het voorbeeld van Duitsland, waarin een inwoner van Stuttgart waarschijnlijk ook verschilt van een inwoner van München, maar beiden toch meer gemeen hebben met elkaar dan met een niet-Duitser. Zo is het verschil in de manier waarop BMW bestuurd wordt en waarop men dit bij Mercedes doet, wat de zakelijke mentaliteit en praktijk betreft, waarschijnlijk verwaarloosbaar (Mole, 1997). Dit lijkt ook te gelden voor Vlaanderen en Wallonië, zoals we uit bovenstaand betoog kunnen afleiden. Vandaar dat we er in deze literatuurstudie voor opteren om bij het uitdiepen van de onderhandelingswijzen van beide regio's te vertrekken van een gemeenschappelijk oogpunt om dan de nuanceverschillen aan te geven, in plaats van een volledig apart profiel op te stellen. Bovendien zullen we niet dieper ingaan op het laatste cultuurelement uit paragraaf 3.3, namelijk 'de rol van de omgeving en de natuur', omdat dit meer een verschil aangeeft tussen oosterse en westerse culturen. Daar al de hierna besproken culturen deel uitmaken van de westerse wereld, is dit cultuurelement niet van toepassing.

4.1.1 Collectivisme versus individualisme

Uit het onderzoek van Hofstede (2006) bleek dat de Vlamingen nog iets **individualistischer** zijn dan de Walen. Goovaerts en Thielemans (2005) zien het hogere individualisme van de Vlamingen in de zin van zelfstandiger en het beter kennen van zelfhulp. Walen zijn volgens hen meer **groepsgericht**, verwachten bijgevolg meer van de groep en stellen zich afhankelijker op in een onderhandeling.

Het onderzoek van Denise Van Dam (1996) lijkt de bevindingen van Hofstede enigszins tegen te spreken. In het kader van haar doctoraatsverhandeling interviewde ze 47 Vlamingen en 47 Walen, allen personen die een belangrijke functie bekleden op economisch, financieel, cultureel, academisch, sociaal of politiek vlak. Men merkte erin op dat er in Vlaanderen een grotere tendens naar groepering bestaat dan in Wallonië, waar men eerder een drang naar onafhankelijkheid heeft. Dit groter individualisme in Wallonië zou ook de reden zijn waarom er in Wallonië geen grote realisaties mogelijk zijn en men in Vlaanderen er wel in slaagt grootse projecten te organiseren.

Het onderzoek van marketingbureau McCann-Erickson (Petitjean en Moerman, 2006) wees uit dat Franstaligen meer tijd aan hun vrienden besteden, maar dat hun familie voor hen meer op de eerste plaats komt dan bij de Vlamingen het geval is. Vlamingen lijken wel meer vrienden te hebben en zijn meer aangesloten bij een club; dit lijkt de voornoemde tendens naar groepering te confirmeren. Volgens datzelfde onderzoek heeft een Vlaming een sterkere binding met zijn Vlaamse identiteit. Een Waal zal zich vlugger 'Belg'

noemen dan een Vlaming dat zal doen. Professor Jean Ladrière van de UCL (in Hill, 2005) bevestigt dit samenhangende, **Vlaamse nationaliteitsbewustzijn** en zegt dat dit hen scheidt van zowel de Franstaligen van hun land als de protestantse bureaus in het noorden. "Ik denk dat de Vlaamse populatie van dit land een erg sterke gemeenschapszin heeft... De Walen moesten zich bewust worden van het feit dat ook zij een gemeenschap vormen." (Ladrière in Hill, 2005:76). In Wallonië bestaan wel sterke lokale culturen, gefocust op de belangrijkste Waalse steden (Liège, Namur, Charleroi en Tournai) (Hill, 2005).

4.1.2 Machtafstand

Hoewel de Belgen volgens Hill (1994) de gekmakende bureaucratie verdragen die in hun land aanwezig is, zijn ze in hun hart anarchisten. Volgens Breukel en van Eijk (1999) is dat wellicht te verklaren uit het verleden, waarin het land zo vaak aan vreemde overheersing was overgeleverd, waardoor solidariteit en loyaliteit aan het institutionele gezag werden gezien als 'heulen met de vijand', namelijk de vreemde machthebber. Maar de ambtelijke bureaucratie sijpelt volgens hen nog steeds door in het bedrijfsleven. Vaak hebben de regels voorrang op de klant en wie er formulieren en vergunningen in orde wil maken, kan hier maar beter veel tijd voor uittrekken evenals een grondige kennis van de logistiek voor de dag leggen.

Beide regio's scoren **relatief hoog** op de machtafstandindex in vergelijking met Nederland bijvoorbeeld. Claes en Gerritsen (2002) beamen deze scores want naar hun mening verwachten ondergeschikten in Vlaanderen meer dan in Nederland dat hen wordt verteld wat ze moeten doen en dat er ook controle op de uitvoering is. Dat zij orders verwachten, betekent nog niet dat de Belgen er daadwerkelijk ook mee akkoord gaan. Volgens Hill (1994) zal er stevige discussie plaatsvinden wanneer een plan wordt voorgesteld aan een Nederlands team, terwijl in België er waarschijnlijk weinig discussie is maar de leden van het team na hun vertrek wel het idee figuurlijk aan flarden zullen scheuren.

Wallonië behaalt nog een iets hogere score dan Vlaanderen op de machtafstandindex (Hofstede, 2006). Hill (1994) bevestigt dit, volgens hem is het Waalse zakenleven **autocratischer en hiërarchischer** dan het Vlaamse. Hoewel in de traditionele bedrijven de communicatielijnen vooral verticaal lopen en men veel lagen in de organisatie kent, probeert men in Vlaanderen verandering te brengen in de hiërarchie door meer horizontale overlegstructuren te creëren en zelfwerkzaamheid en individuele verantwoordelijkheid te stimuleren (Breukel en van Eijk, 1999). Mole (1997) stelt dat Vlamingen een leider willen die zijn mensen laat deelnemen in de besluitvorming en die aanspreekbaar is.

De autoriteit van de chef is ook meer gestoeld op zijn competentie dan op zijn positie in de hiërarchie. Vlaamse werknemers verwachten zeggenschap, actieve consensus en delegatie van verantwoordelijkheden volgens Mole (1997). Walen prefereren volgens dezelfde auteur een goed gestructureerde formele organisatie met een duidelijke hiërarchie en een sterke leider. Zij beschouwen rangonderscheid als belangrijk en kijken daarbij vooral naar iemands functie, de omvang van zijn kantoor, de kwaliteit van het meubilair, de parkeerruimte enzovoort. Hoewel ondergeschikten opmerkingen mogen maken en suggesties kunnen doen, gaat iedereen er zonder meer van uit dat alleen de leidinggevende beslist. Ook Goovaerts (2005) is van mening dat wanneer er beslissingen genomen moeten worden, de Walen zich achter hun nogal autocratische chef scharen. Ook voor hun alternatieven en belangen vertrouwen ze in grote mate op deze leidersfiguur. Goovaerts (2005) poneert dan ook dat de autoriteit van de Vlaamse onderhandelaar voortkomt uit zijn competentie. Terwijl een typisch Waalse onderhandelaar meer belang hecht aan status en zijn autoriteit daar ook meer op gebaseerd lijkt te zijn. Breukel en van Eijk (1999) zijn ook van mening dat wanneer men afkomstig is uit een oude, traditionele familie, dit een zeker aanzien waarborgt in België. Vooral dan wanneer de familie afkomstig is uit Wallonië, omdat deze regio decennialang de politieke en intellectuele macht belichaamde. In Vlaanderen hecht men ook meer aan **statussymbolen** dan in Nederland volgens Claes en Gerritsen (2002), hoewel volgens Mole (1997) het nettoloon belangrijker is dan een mooi kantoor, titels en andere symbolen voor Vlamingen. Een auto van de zaak is volgens hem niet gebruikelijk, en auto's dienen eerder om indruk te maken op de burens in plaats van aan te tonen dat men een belangrijke positie bezit in het bedrijf. Naar Hill 's mening (2005) hebben Vlamingen een grotere aandrang tot statusbewustzijn dan de meeste Walen, wat zich uit in grotere huizen en grotere auto's. Als verklaring hiervoor ziet hij de redelijk recente toename van prosperiteit van de Noordelijke regio. Breukel en van Eijk (1999) vermelden tevens dat in de traditionele Belgische bedrijven, de directie afgeschermd wordt door de secretaresse, waardoor de directie voor een buitenstaander soms moeilijk te bereiken is.

Volgens Mole (1997) zijn de Vlamingen **formeler** dan de Nederlanders. Het duurt langer voor men elkaar bij de voornaam noemt en de beleefde meervoudsvorm heeft vaak de bovenhand op de informele enkelvoudsvorm. Dit weerhoudt de Vlamingen er echter niet van om toch ontspannen met mensen om te gaan, weliswaar telkens met een zekere beheertheid. De Walen op hun beurt noemt Mole (1997) traditioneler in hun omgangsvormen dan de Fransen. Men zal er langer over doen voor men gaat tutoyeren en die overstap is dan nog voornamelijk onder directe collega's in informele omstandigheden.

Ook Gesteland (2002) beaamt dat het ongepast is om elkaar bij de voornaam te noemen. Men kan voorstellen om hiernaar over te stappen als men elkaar al een paar maanden kent.

4.1.3 Masculiniteit versus feminiteit

Het onderzoek van Hofstede (2006) wees uit dat Vlaanderen dezelfde score heeft als Frankrijk op de masculiniteitsindex (namelijk 43), maar dat Wallonië op een hogere score uitkomt (namelijk 60). Hierdoor zullen Vlamingen wellicht **meer feminiene kenmerken** vertonen dan Walen. De meer masculiene instelling uit zich volgens een specialist ter zake in de praktijk in de aanpak van de detailhandel in Wallonië. Daar gaat men namelijk meer uit van keiharde onderhandelingen met de leveranciers, wat ook de gebruikelijke Zuid-Europese aanpak is. In Vlaanderen worden volgens de meer Noord-Europese aanpak de doelen gezamenlijk vastgelegd, wat op een meer feminiene instelling duidt (De Standaard, 2007c).

Volgens Breukel en van Eijk (1999) dienen vergaderingen in België in de eerste plaats om beslissingen mee te delen die de top heeft genomen, en minder om consensus te bereiken. Naar hun mening leent voornamelijk het informele circuit zich ertoe om meningen en standpunten uit te wisselen. Het werken in teams in België gaat volgens dezelfde auteurs gepaard met vrij veel onderlinge rivaliteit. Hoewel ze er toch op wijzen dat conflicten niet persoonlijk worden gespeeld. Men zal –vooral ten opzichte van de buitenwereld- toch in de eerste plaats proberen de goede werksfeer te bewaren. Deze elementen duiden op een eerder masculiene houding, waarschijnlijk omdat de auteurs schrijven vanuit een Nederlandse achtergrond en de Nederlanders komen zelf als zeer feminiën uit Hofstedes onderzoek. Dezelfde auteurs wijzen er wel op dat de Belgen over het algemeen bescheiden zijn, wat dan weer een feminiene waarde is. Volgens Mole (1997) kenmerken de Belgen zich in hun voorkeur voor het **compromis**. Het vinden van een oplossing beschouwen ze als belangrijker dan het winnen van een discussie, stelt Mole (1997). Ook Breukel en van Eijk (1999) stellen dat Belgen prettige onderhandelaars zijn, aangezien ze ervan uitgaan dat 'problemen er zijn om opgelost te worden' en ze daarbij creatief en pragmatisch te werk gaan. Ze streven naar hun mening eerder naar compromis en harmonie dan naar conflict; zelfs wanneer men duidelijk van mening verschilt blijven ze hoffelijk. Hoewel we volgens Goovaerts (2005) toch een minder grote compromisbereidheid bij de Walen zullen terugvinden. Volgens Goovaerts en Thielemans (2005) voeren Vlamingen met hun meer feminiene aard solidariteit hoog in het vaandel, waardoor ze concessies doen.

4.1.4 Onzekerheidsvermijding

Hill (1994) wijst erop dat er een grote concentratie van KMO's is in België, vooral dan in het Vlaamse gedeelte van het land. Het feit dat de Belgen toch deze graad van ondernemerschap vertonen, lijkt in tegenspraak te zijn met de hoge score op Hofstedes onzekerheidsvermijdingsindex. Volgens een studie van de Erasmus universiteit van Rotterdam uit 1993 (in Hill, 1994), hebben de Belgische ondernemers over het algemeen echter een hekel aan het nemen van risico's en gaat hun compromisbereidheid gepaard met een zekere behoudzucht. Ook Mole (1997) ziet deze **behoudende instelling**, Belgen zullen naar zijn mening niet snel aan iets nieuws beginnen als het oude nog voldoet. Claes en Gerritsen (2002) hebben een gelijkaardige mening en stellen dat er in Vlaanderen relatief veel stress en angst bestaat voor het onbekende, waardoor er naar hun mening ook meer weerstand tegen innovaties is. Hill (1994) is van mening dat de Walen van nature uit toch iets meer risico durven te nemen dan de Vlamingen, hetgeen we ook kunnen terugvinden in de net iets hogere score van de Vlamingen ten opzichte van de Walen in Hofstedes onderzoek. Die score wordt naar Goovaerts' mening (2005) ook gereflecteerd in de onderhandeling. De Vlamingen zullen naar de onderhandelingstafel komen met een agenda, die ze vervolgens aankondigen. Volgens Goovaerts en Thielemans (2005) leggen de Vlamingen dus hun kaarten eigenlijk al op tafel voordat ze aan de onderhandelingstafel plaatsnemen. Ze willen het probleem onmiddellijk oplossen en verwachten bovendien dat de afspraak duidelijk op papier gezet wordt. Dit wordt bevestigd door Breukel en van Eijk (1999) die stellen dat zodra de onderhandelingen in de contractfase komen, de Belgen erg formeel zijn. Er wordt naar hun mening niet met een gentleman's agreement gewerkt in België maar er wordt in tegendeel zelfs een jurist bijgehaald wanneer de overeenkomst op papier moet vastgelegd worden. Walen gaan volgens Goovaerts en Thielemans (2005) toch iets meer ontspannen naar een onderhandeling dan Vlamingen. Ze hebben wel over hun doel nagedacht maar minder over de manier waarop ze dit doel willen bereiken. Ze komen naar de onderhandelingstafel met een meer afwachtende houding en zien wel wat er uit de bus komt, als er al iets uit de bus moet komen.

Hill (1994) ziet in de **hoge onzekerheidsvermijding** van de Belgen ook een mogelijke verklaring voor de bureaucratie die aanwezig is in het land, want zoals Hofstede het stelt: "even ineffective rules satisfy people's emotional need for formal structure" (Hofstede in Hill, 1994:123).

4.1.5 Particularisme versus universalisme

Het vrij hoge individualisme van beide regio's wil niet zeggen dat persoonlijke relaties niet belangrijk zijn, wel in tegendeel. Volgens Hill (2005) zijn de Vlamingen een kei in het **netwerken** binnen de eigen gemeenschap. Maar voor de Walen komt vriendschap in plaats van netwerking eerst. Mole (1997) stelt dat de regels in de meer traditionele Vlaamse bedrijven versoepeld worden door het gebruik van informele netwerken. De Nederlandse Kamer van Koophandel (in Claes en Gerritsen, 2002) is van mening dat de Belgen het moeten hebben van hun **relaties**. Volgens hen weten de Belgen immers dat ze enkel via een netwerk iets kunnen bereiken. Ze hebben het gevoel dat er in België meer een 'er valt iets te regelen'-, een 'ons kent ons'- sfeertje hangt. Volgens Eppink (1999 in Claes en Gerritsen, 2002) is het belangrijkste verschil in zakendoen tussen Nederlanders en Belgen dat de eersten de neiging hebben om te denken in regels, terwijl de laatsten werken via hun relaties.

4.1.6 Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd

Gesteland (2002) rangschikt België onder de '**gemiddeld overeenkomst-georiënteerde** landen' samen met onder meer Frankrijk, Italië en Spanje, welke landen zijn met een 'Latijnse cultuur'. De Duitse, Nederlandse en Britse onderhandelaar vinden we terug onder de noemer 'overeenkomst-georiënteerde landen'. Vandaar dat Breukel en van Eijk (1999) wellicht poneren dat de eerste zakelijke bespreking met Belgen naar hun mening vooral dient om te werken aan een prettige verstandhouding. Bovendien preferert men in België persoonlijk contact boven telefonisch contact. Ze geven dan ook als tip mee voor het zakendoen met Belgen: "Bouw eerst een relatie op, verwacht niet meteen een contract." (Breukel en van Eijk, 1999:41). Ook Scheer (2005:50) stelt dat een Belgische onderhandelaar verinnerlijkt heeft dat een goede taakvervulling voortvloeit uit aandacht voor de relatie. De Nederlandse onderhandelaar heeft daarentegen in de eerste plaats oog voor de gezamenlijke klus die men moet klaren, en gaat er vanuit dat het de relatie geen kwaad berokkent wanneer men vanuit dat oprechte motief handelt. Een Nederlander zal tijdens een zakelijke bespreking meteen ter zake komen, terwijl een Belg eerst persoonlijke vragen zal stellen: waar je woont, waar je geboren bent, of je getrouwd bent, hoeveel kinderen je eventueel hebt en of je een eigen huis hebt. De Nederlander beschouwt dit als tijdverlies, maar de Belg wil eerst weten wat voor vlees hij in de kuip heeft vooraleer hij een goede werkrelatie kan opbouwen (Eppink 1999, in Claes en Gerritsen, 2002). Zo zal er tijdens een **zakenlunch** ook weinig gepraat worden over

zaken volgens Gesteland (2002), want maaltijden zijn in België vooral bedoeld om te relaxen en de tegenpartij te leren kennen. Volgens Hoecklin (1995:44, in Claes en Gerritsen, 2002) verschillen Nederlanders en Vlamingen een beetje van elkaar op de waarde **specifiek** (zaken en privé gescheiden) **versus diffuus** (zaken en privé lopen door elkaar): Nederland is meer specifiek dan België. Volgens Breukel en Van Eijk (1999) houden Belgen zakelijk en privé echter strikt gescheiden en nodigen ze zakelijke relaties niet snel thuis uit. Dit vinden we ook terug bij Gesteland (2002) die stelt dat, hoewel het ongewoon is om thuis bij een Belg voor het diner uitgenodigd te worden, dit toch iets gebruikelijker is in Vlaanderen.

4.1.7 Emotioneel versus neutraal

Volgens Gesteland (2002) behoort België samen met Frankrijk bij de expressieve landen, terwijl Nederland, Duitsland en Groot-Brittannië eerder deel uitmaken van de gereserveerde landen. De Walen zijn bovendien volgens dezelfde auteur nog wat **expressiever en extravert** dan de Vlamingen, die iets zwijgzamer en geslotener zijn dan de Walen. Maar de Vlamingen zijn lang niet zo gereserveerd als de Nederlanders. Breukel en van Eijk (1999) melden toch dat Belgen over het algemeen gereserveerd zijn tegenover buitenstaanders en dat een echt vriendschappelijk contact niet snel ontstaat, hoewel men ze tegelijkertijd ook als hoffelijk en hartelijk ervaart. Mole (1997) vermeldt daarentegen dat buitenlanders soms enige afstandelijkheid, iets defensiefs, waarnemen in het gedrag van de Belgen, dat door sommigen zelfs als koel wordt ervaren.

4.1.8 Verbale en non-verbale communicatie

Zowel Mole (1997), Breukel en van Eijk (1999) als Gesteland (2002) waarschuwen voor de gevoeligheid van de Vlamingen ten opzichte van het **Frans** die ook geldt voor buitenlanders die Frans spreken. Mole (1997) raadt aan om eerst in het Nederlands, Engels of Duits te beginnen, zelfs wanneer Frans de enige gemeenschappelijke taal is. Men kan dan nog overschakelen op het Frans wanneer de Vlaamse tegenpartij dit voorstelt. Hij stelt tevens dat de Vlaamse versie van de Nederlandse taal niet hetzelfde is als de versie van hun noorderburen, maar dat de Vlamingen een gemaniëreerder en bloemrijker taalgebruik hanteren, hetgeen bevestigd wordt door Breukel en van Eijk (1999). Gesteland (2002) wijst erop dat de Nederlands/Franse taalverdeling ervoor gezorgd heeft dat **Engels** als neutrale middenweg gepromoot wordt in internationale zakelijke communicatie in België. Breukel en van Eijk (1999) duiden op het feit dat de Walen over het algemeen

niet gemakkelijk overschakelen van Frans naar Nederlands en dat Engels voor hen eerder de tweede taal vormt. Nederlanders die het Frans niet goed beheersen kunnen volgens hen dus best in het Engels met Walen communiceren, maar ze moeten wel eerst in het Frans beginnen en wachten tot hun Waalse gesprekspartner voorstelt om over te gaan naar het Engels.

Volgens Scheer (2005) hanteren Belgen een **impliciete communicatiestijl**: ze beschouwen het als vanzelfsprekend dat er meer bedoeld wordt dan de strikt inhoudelijke boodschap. Volgens Gesteland (2002) hebben Belgische onderhandelaars de aandring om direct, open **taalgebruik** te hanteren. Wanneer ze de mening van de tegenpartij niet delen, zullen ze dat volgens Gesteland (2002) duidelijk zeggen, in plaats van omfloerste, diplomatische bewoordingen te gebruiken. Breukel en van Eijk (1999) zijn het hier echter niet mee eens. Volgens hen omfloersen Belgen de afwijzing van een voorstel met hoffelijke woorden, terwijl voor Nederlanders een simpel 'nee' volstaat. Ze waarschuwen dan ook voor het gebruik van directheid in het zaken doen met Belgen. In Vlaanderen moet men bovendien oppassen met assertiviteit, aangezien dit vlug als arrogantie aanzien wordt.

Volgens Claes en Gerritsen (2002) is er een duidelijk verschil tussen Vlamingen en Walen wat betreft de **interpersoonlijke afstand** die men tolereert. De Vlamingen houden namelijk een grotere afstand tussen elkaar dan de Walen. Die laatsten gedragen zich in dit opzicht nogal Romaans, volgens Claes en Gerritsen (2002:156). Ze raken elkaar ook vaker aan en zoenen elkaar bij elke ontmoeting of drukken toch tenminste de wangen tegen elkaar. Dit gebeurt niet alleen onder vrouwen, maar ook onder mannen en vrouwen onderling en bij jongeren zelfs bij jongens onderling. Voor Vlamingen is dit vreemd, ze hebben het er dan ook moeilijk mee. Volgens Gesteland (2002) is het handen schudden zeer belangrijk in België, zowel bij aankomst en vertrek, bovendien vergezeld van goed oogcontact. Ander fysiek contact moet naar zijn mening echter vermeden worden. Ook Breukel en van Eijk melden dat op zakelijk niveau er over het algemeen niet gezoend wordt. Voorts is Gesteland (2002) van mening dat de meeste Belgen zachter spreken dan Amerikanen en Latijnen. Ze vermijden tevens conversationele overlappingsen, en appreciëren dat de tegenpartij hen laat uitspreken alvorens zelf te beginnen praten. Goovaerts en Thielemans (2005) zijn van mening dat de Walen anders **communiceren** dan de Vlamingen in een onderhandeling. Doordat de Waalse onderhandelaar meer hecht aan status, zijn zijn interrupties langer, als een soort briefing. Men moet als tegenpartij ook de aandacht erbij houden want de conclusie komt niet altijd zo duidelijk naar voren.

Vlamingen zijn meer 'to the point' en houden kortere tussenkomsten. Ze luisteren mee omdat zij ervan uitgaan dat er een conclusie komt waarmee ze dan kunnen verder werken.

Vlamingen worden dan ook als motivationele sprekers door de internationale bedrijfs wereld geapprecieerd. Enerzijds omwille van hun meertaligheid, anderzijds omdat ze het vermogen zouden bezitten om de meest ingewikkelde dingen te herleiden tot de simpelste gedachte (Bosteels, 2007b). Zelfs in de Belgische rechtspraak neemt men een verschil in communicatiestijl waar. Borloo en Verhoest (2007a) ondervroegen enkele specialisten ter zake en zij verklaarden onder andere dat Franstalige advocaten langer pleiten en Franstalige magistraten hen ook langer laten pleiten. Vlamingen zijn echter beknopter, directer en meer gestructureerd in hun argumenteringen. Daar zou toch meer een Germaanse cultuur naar bovenkomen. Terwijl de Franstaligen met hun langere argumenteringen blijkt geven van een Latijnse cultuur.

In België gaat men doorgaans **tamelijk formeel gekleed**, op een stijlvolle traditionele manier (Breukel en van Eijk, 1999). Volgens Gesteland (2002) wordt de das zelfs bij heet weer aangehouden.

4.1.9 Benadering van tijd

Volgens Breukel en van Eijk (1999) zijn Belgen **vrij stipt** in hun afspraken als het om tijd en planning gaat. Ze raden de Nederlanders aan om altijd op tijd te komen, om niet voor arrogant versleten te worden. De Belgen zelf durven echter wel eens een paar minuten te laat te komen. Ook volgens Gesteland (2002) kan men maar beter op tijd arriveren voor besprekingen in België. Voorts stelt hij dat de Belgische onderhandelaars de aandrang hebben naar het monochronisme in hun tijdsgebruik, omdat ze stiptheid appreciëren en zakelijke besprekingen niet vlug zullen onderbreken. De onderhandeling zal normaal gezien verlopen volgens schema, zoals in Duitsland bijvoorbeeld het geval is. Hij ordent de Belgen dan ook onder de **variabel monochrome** landen. Scheer (2005) vindt toch een meer polychrone tijdsoriëntatie terug bij de Belgen. Naar zijn mening kunnen Belgen afspraken en planning loslaten, vaak zonder overleg, wanneer zij dat opportuun beschouwen. Volgens hun visie maakt de omgeving die per definitie veranderlijk is, het voor mensen immers noodzakelijk om open te staan voor andere mogelijkheden.

In de interviews die Denise Van Dam (1996) afnam, wezen enkele bevoorrechte getuigen op het **andere tijdsbesef** van de Walen. Volgens een Waalse geïnterviewde neemt men in Wallonië alle tijd en getuigt men van een meer Latijns temperament. Terwijl men in

Vlaanderen alles wenst af te werken volgens een strikt tijdsplan en dus een meer Germaanse instelling aan de dag legt. Vlamingen gebruiken tevens agenda's, iets dat volgens de geïnterviewde een vervelend instrument is voor de Walen. Zij zijn anders ingesteld, minder methodisch maar dit belet hen niet om hetzelfde eindresultaat te bereiken. Een andere ondervraagde formuleert het als volgt: "de Waal droomt graag, heeft een andere instelling tegenover de tijd, leeft rustiger, ziet het leven anders" (Van Dam, 1996:126).

Trompenaars (1993, in Claes en Gerritsen, 2002) vermeldt dat **heden, verleden** en **toekomst** even belangrijk zijn voor de Belgen en dat er ook een verband bestaat tussen de drie. Van Dam (1996) merkt een andere houding ten opzichte van het verleden op bij de Vlaamse en Waalse topfiguren. Het Waalse industriële verleden vormt een bron van enige fierheid maar roept niet de uitbundige bewondering op die de Vlamingen hebben voor hun groots cultureel verleden. De Walen zien hun groots industriële verleden eerder als een soort waarborg voor de nieuwe ontwikkeling van Wallonië die in de toekomst zal plaatsvinden. We zouden daaruit kunnen afleiden dat zij meer op de toekomst gericht zijn dan de Vlamingen. Die lijken meer hun verleden aan te hangen en de neiging te hebben om op hun lauweren te rusten, omdat ze al eens van ver zijn moeten terugkomen.

4.1.10 Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze

Gemaakte afspraken kunnen gemakkelijk bijgesteld worden door de Belgen, weliswaar in overleg met de betrokkenen. Afspraken blijven dus **lang onderhandelbaar** (Breukel en van Eijk, 1999). Men moet volgens Breukel en van Eijk (1999) wel regelmatig duidelijk maken dat men bij zijn ingenomen standpunt blijft. Hill (1994) is van mening dat Belgen niet vasthouden aan principekwesies in een onderhandeling, hoewel ze wel degelijk hun eigen principes hebben. Ze kunnen bovendien goed luisteren, wat wel niet betekent dat ze altijd met u akkoord zullen gaan. In tegenstelling tot de Nederlanders zullen ze niet vasthouden aan de originele specificaties tot in de kleinste details, maar zullen ze op een intelligente wijze een tussenoplossing vinden om een probleem te elimineren. Hill (1994) bemerkt wel dat Belgische zakenlieden nog veel de neiging hebben om te denken in simpele vraag-aanbod termen, met een sterke nadruk op de prijs die ze kunnen krijgen voor producten.

Mole (1997) vindt in de wijze van **besluitvorming** en het oplossen van problemen een opvallend verschil tussen de Belgen en Fransen.

De Fransen hebben een deductieve, dogmatische benadering naar zijn mening, terwijl de Belgen inductief en pragmatisch te werk gaan. In de Belgische rechtspraak merkt men ook een verschil in aanpak tussen beide landsdelen. Borloo en Verhoest (2007a) ondervroegen enkele specialisten ter zake en zij verklaarden onder andere dat Vlamingen een meer inductieve logica zouden hanteren. Zij vertrekken namelijk van een concrete situatie en gaan na hoe de wet toegepast kan worden. De Franstaligen vertrekken van de regel en gaan na op welke manier die regel op het voorliggende geval toegepast kan worden. Dit getuigt van een meer deductieve logica. Mole (1997) voegt er nog aan toe dat wanneer men in Wallonië eenmaal een besluit heeft genomen en dit schriftelijk openbaar heeft gemaakt, het niet vatbaar is voor discussie. Of het ook metterdaad uitgevoerd wordt, hangt af van de behendigheid van de baas in het nalopen van instructies. Gesteland (2002) stelt dat de Belgen de dingen een beetje trager laten opschieten dan bijvoorbeeld de Noord- Amerikanen, maar veel sneller dan bijvoorbeeld de Latijns- Amerikanen. Hij geeft het advies om in ieder geval te vermijden zijn ongeduld te laten blijken. Ook Mole (1997) poneert dat het besluitvormingsproces geleidelijk en -in de ogen van onstuimiger buitenlanders- verschrikkelijk traag verloopt, hetgeen de Belgen er echter niet van weerhoudt om tot verbazende en creatieve resultaten te komen.

Volgens de Nederlandse Kamer van Koophandel (in Claes en Gerritsen, 2002:158) kunnen Belgen soms chaotisch overkomen op Nederlanders, omdat ze enerzijds minder zakelijk en minder gestructureerd zijn en anderzijds creatiever en flexibeler zijn en over meer improvisatievermogen beschikken. Nederlanders willen alles plannen en administreren, werkwijzen en taken leggen ze exact vast in procedures. Belgen hebben geen vaste doelstellingen en strategieën, ze kunnen **improviseren** en gaandeweg sturen ze bij. Een Waalse geïnterviewde uit Van Dam 's onderzoek (1996) nuanceert dit beeld enigszins. Hij/zij merkte namelijk een verschil op in het werken met Vlamingen, namelijk dat ze meer het Germaanse temperament zouden hebben met een voorliefde voor het organiseren van de dingen, een voorliefde die aan de Walen ontbreekt. Dit wordt beaamt door een andere getuige die tevens heeft waargenomen dat hun liefde voor organisatie en discipline zich uit in een efficiënte, concrete manier van werken.

4.2 De Nederlandse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze

Hoewel de Nederlanders een sterk nationalisme kennen, waar de koningin het middelpunt van is, zijn er toch ook regionale verschillen in het kleine en zeer dichtbevolkte land (Mole, 1997). Volgens Breukel en van Eijk (1999) kan men nog steeds een scheidslijn waarnemen tussen het oorspronkelijk protestantse noorden en het katholieke zuiden. Zo is er het gezellige Brabant of het nuchtere Friesland, dat een eigen taal spreekt. Maar voor een buitenstaander is het meest opvallende verschil toch wel dat tussen de Randstad (het platte en wijdvertakte stedelijke gebied tussen Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht) en de rest van Nederland (Mole, 1997). De Randstadcultuur wordt als opener, toleranter, moderner maar ook brutaler en gejaagder beschouwd (Breukel en van Eijk, 1999). De ondernemende en koppige Nederlandse zeevaarders hadden hier hun thuisland (Mole, 1997). De Limburgers daarentegen zijn wat minder behept met de nuchtere zakelijkheid van het noorden en zijn wat flexibeler en minder strikt in planning en regelgeving (Breukel en van Eijk, 1999). Deze regionale verschillen in het achterhoofd houdend, trachten we in deze paragraaf toch een globaal beeld te geven van de Nederlandse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze; de algemene tendensen die toch kenmerkend zijn voor de Nederlandse zakenlieden.

4.2.1 Collectivisme versus individualisme

In Hofstede's onderzoek (2006) kwam Nederland als **erg individualistisch** naar voren. Volgens onderzoek dat Orriëns verrichtte in 1998 (in Claes en Gerritsen, 2002), blijkt het individu nog meer op het voorplan te staan in Nederland dan in Vlaanderen. Wat je bent heb je vooral te danken aan je eigen prestaties in Nederland, terwijl in Vlaanderen de groep waartoe je behoort ook van belang is, waardoor Orriëns Vlaanderen als collectivischer aanziet. Ook volgens Eppink (1999, in Claes en Gerritsen, 2002) gaan de Nederlanders uit van het individu, van 'ik'. Kypers (1992:60) spreekt zelfs van een 'ik ben belangrijk'-complex. De Nederlander wil naar zijn mening in zaken als persoon evenzeer erkend en gewaardeerd worden als de onderneming waarvoor hij werkt. Hij ziet zichzelf als het centrale punt waaromheen de wereld draait en wil niet ondermaats behandeld worden in commerciële verhoudingen. Breukel en van Eijk (1999) stellen dat de individualistische Nederlanders privacy zeer belangrijk vinden. Ze nemen wel een tolerante houding aan tegenover andere levensopvattingen en gedragingen. De keerzijde van de medaille is dat ze zich soms wel erg bescheiden opstellen als gastheer, omdat ze ervan uitgaan dat iedereen graag zijn eigen weg gaat.

Het gezinsleven in Nederland is tamelijk hecht, het grotere familieverband echter niet in die mate. Gezinnen hebben gemiddeld twee kinderen, die soms al snel na hun middelbareschooltijd zelfstandig gaan wonen.

4.2.2 Machtafstand

Breukel en van Eijk (1999) zijn van mening dat in Nederland de gedachte heerst dat mensen niet allemaal hetzelfde zijn, maar wel gelijkwaardig. 'De een is niet meer dan de ander en dood gaan we allemaal', zo redeneren de nuchtere Nederlanders. Vanuit dat **egalitarisme** zijn Nederlanders in de ogen van sommige culturen weinig dienstbaar, en weinig gericht op extra service, daar de service toch al een hoge standaard heeft. Klant en verkoper (of dienstverlener) behandelen elkaar met wederzijds respect. Hun beider inzet maakt de overeenkomst mogelijk, dus zien ze niet in waarom de klant koning zou moeten zijn.

Volgens het landendossier over Nederland van Flanders Investment & Trade (06-2006b) is de Nederlandse bedrijfsorganisatie **hiërarchisch en goed gestructureerd**. Het beperkte middenkader beschikt er over een relatief grote beslissingsmacht. Mole (1997) bevestigt dat organisaties in Nederland een rigoureuze systematiek hebben die door alle medewerkers goed gerespecteerd dient te worden. Voorts is hij echter van mening dat de hiërarchische systemen niet erg streng zijn en de **grenzen eerder flexibel**. De gelijkheid en openheid die de maatschappij karakteriseert, weerspiegelt zich ook in de werkplek. Nederlanders zijn al snel geschokt door discriminatie op hiërarchische gronden, die in andere culturen wel als de norm beschouwd wordt. Leidinggevende spreiden hun macht niet ten toon, maar zullen deze eerder trachten te camoufleren. Dit wil niet zeggen dat de baas geen autoriteit bezit, of dat hij/zij behandeld wordt als een van de groep. Ook Breukel en van Eijk (1999) beklemtonen dat het niet is omdat een ondergeschikte zijn baas kan tutoyeren en aanspreken met de voornaam, het betekent dat de baas geen gezag zou hebben. Gezag wordt wel niet vanzelfsprekend aanvaard: pas als de capaciteiten van een manager voldoende blijken, accepteren zijn medewerkers hem als superieur. Gezag wordt dus van onderaf verleend. Een goede Nederlandse manager is iemand die verantwoordelijkheden delegeert. Nederlanders kennen een grote mate van zelfwerkzaamheid en houden zich daarbij ook aan de regels, zodat delegatie van verantwoordelijkheden ook effectief werkt. In de meeste organisaties verloopt de uitwisseling van informatie zowel verticaal als horizontaal en diagonaal. Over het algemeen hebben Nederlanders een sterke geldingsdrang en die wordt ook op de werkvloer gehonoreerd:

werknemers mogen meedenken en hun mening laten horen in discussies, brainstormsessies, werkoverleg, vergaderingen.

Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006b) rijden de rijkste Nederlanders rond in gewone bedrijfswagens. Ook Breukel en van Eijk (1999) zijn van mening dat men buitensporige luxe slechts zelden tegenkomt in Nederland, hoogstens bij de *nouveau riche*. Wie trots is op zijn rijkdom, machtige relaties of grote (zaken)successen wordt argwanend en afkeurend bekeken. Toch valt hierin een zekere ommezwaai op te merken: materiële rijkdom begint meer te tellen dan voorheen. Hoewel die nog steeds gestoffeerd moet worden met enige culturele bagage om algemeen maatschappelijk aanzien te verschaffen. De Nederlander ontleent zijn status namelijk aan zijn opleiding en de maatschappelijke functie die hij heeft verworven dankzij persoonlijk succes in zaken of in een carrière bij een groot bedrijf, bij de overheid of aan de universiteit.

Tevens zal iemand die zijn autoriteit gebruikt om iets gedaan te krijgen, op weerstand stuiten. Men moet bijvoorbeeld niet proberen de secretaresse te passeren wanneer men een afspraak met de directeur wil maken. Men kan zich verwachten aan scherpe terechtwijzingen, omdat men haar bevoegdheden niet erkent. De Nederlandse secretaresse heeft namelijk behoorlijk veel macht, ze is een soort *office manager*. Men kan maar beter rekening met haar houden, zo adviseren Breukel en van Eijk (1999).

Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006b) zal er formeel taalgebruik gehanteerd worden in de aanvangsfase van een onderhandeling. Wanneer men elkaar echter beter kent, zal de Nederlandse partner zelf met tutoyeren beginnen. Dan zal men ook met de voornaam aangesproken worden. Ook Breukel en van Eijk (1999) stellen dat Nederlanders **eerder informeel** zijn. In het begin zullen ze inderdaad 'u' gebruiken, maar er zal al snel op 'jij' overgegaan worden. Dit in tegenstelling tot de formele correspondentie waar men wel langere tijd de beleefdheidsvorm gebruikt.

4.2.3 Masculiniteit versus Feminiteit

In het onderzoek van Hofstede (2006) kwam Nederland naar voren als een van de **meest feminiene landen**. Mole (1997) lijkt dit te bevestigen want naar zijn mening wordt er in Nederland meer belang gehecht aan samenwerking en vertrouwen dan aan individuele prestaties. Een succes schrijft men toe aan het team en niet aan zichzelf of aan een ander individu. Het wordt niet aanvaard dat iemand doet alsof hij/zij alles te zeggen heeft. Volgens Mole (1997) is het echter niet allemaal rozengeur en maneschijn: ook in Nederlandse ondernemingen bestaat er wel degelijk heimelijke rivaliteit en wordt

er evenveel bekokstoofd achter de schermen als in maatschappijen waar men openlijker strijdt. Vergaderingen dienen in feminiene culturen om tot een consensus te komen, hetgeen volgens Flanders Investment & Trade (06-2006b) en Breukel en van Eijk (1999) het geval is in Nederland. Consensus wordt niet bereikt op grond van de hiërarchie maar via inhoudelijke discussies op verschillende niveaus (Breukel en van Eijk, 1999). Ieder individu heeft het recht om gehoord te worden en een andere mening erop na te houden. Iedereen die bij een project is betrokken, moet er ook volledig achter staan. Men houdt niet op met vergaderen alvorens een **actieve consensus** is bereikt. Het beslissingsproces verloopt daardoor moeizaam en traag. Maar eenmaal genomen beslissingen worden wel snel en efficiënt geïmplementeerd aangezien men er goed over nagedacht heeft op voorhand en iedereen weet wat hem/haar te doen staat. Nederlanders houden er bovendien niet van om zich te moeten verantwoorden, waardoor ze op mensen uit autoritairder culturen een eigenwijze en stijfkoppige indruk kunnen maken (Mole, 1997).

Breukel en van Eijk (1999) vermelden ook nog dat hoewel Nederlanders vaak zuinigheid wordt verweten, ze gul zijn wanneer het gaat om liefdadigheid. Zowel via geïstitutionaliseerde hulporganisaties als bij incidentele acties komen naar hun mening altijd zeer hoge bedragen binnen.

4.2.4 Onzekerheidsvermijding

Hoewel Nederland op Hofstedes onzekerheidsvermijdingsindex lang niet zo hoog scoort als België, zijn Breukel en van Eijk (1999) van mening dat in Nederland veel dingen goed geregeld zijn omdat men er niet houdt van onzekerheid. Er zijn volgens hen talloze regels en voorschriften voor allerhande zaken en allerlei controlerende organen waken over de naleving ervan. Nederlanders houden zich graag aan **regels en voorschriften**, die geven zekerheid. Hoewel Mole (1997) toch stelt dat ze geen geobsedeerde wetgevers zijn. Hun inherente afkeer van alles wat niet essentieel is, maakt dat enkel de noodzakelijke regels vastgelegd worden in wetten, die wel door iedereen serieus genomen worden. Volgens Oriou (2005) zijn Nederlanders in een onderhandeling graag goed geïnformeerd, maar heeft dit niets met onzekerheid te maken.

Volgens Mole (1997) worden **overeenkomsten** zelden schriftelijk vastgelegd en wordt de geest ervan als veel belangrijker beschouwd dan de letter. Nederlanders vinden het wel belangrijk dat men ook effectief doet wat men belooft, zelfs indien die belofte relatief onbetekenend was. Flanders Investment & Trade (06-2006b) meldt echter dat zakelijke afspraken op papier moeten staan.

Een goed contract is een must voor een Nederlandse zakenman, die de gemaakte akkoorden graag in detail ziet vastgelegd. Volgens Breukel en van Eijk (1999) kunnen afspraken ook per brief vastgelegd worden wanneer de zakenrelaties elkaar goed kennen.

4.2.5 Particularisme versus universalisme

Flanders Investment & Trade (06-2006b) meldt dat de Nederlandse cultuur **sterk universalistisch** is en dat men uitgaat van algemene, universele waarden. Breukel en van Eijk (1999) zijn van mening dat in Nederland een sociaal netwerk wel van belang is, maar dat het niet zo verweven is met de cultuur als in sommige relatie-georiënteerde landen. Vanuit zakelijk belang sluiten Nederlanders zich wel vaak aan bij verschillende soorten netwerk- of serviceclubs om nuttige contacten te leggen.

4.2.6 Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd

Gesteland (2002) rangschikt Nederland bij de **overeenkomst-georiënteerde** landen. Ook Scheer (2005) vermeldt dat de Nederlandse zakenman de taak voor de relatie plaatst. Indien men dus weinig belangstelling toont voor uw persoon, betekent dat niet dat men u niet aardig vindt, vermelden Breukel en van Eijk (1999). Gesteland (2002) voegt er aan toe dat Nederlanders graag onmiddellijk ter zake komen en inleidende smalltalk als overbodig beschouwen. Nederlanders zijn behoorlijk **open in het zaken-doen** met vreemdelingen, ook buitenlanders. Dit betekent volgens Gesteland (2002) dat eens men naam heeft als zakenman of -vrouw, men direct contact kan leggen met een potentiële consument of partner zonder iemand te hoeven zoeken die voor de introductie zorgt. Volgens Kypers (1992) is men voor honderd procent zakelijk. Privéaangelegenheden hebben weinig of geen invloed op zakelijke gedragingen. Zoals we in paragraaf 4.1.6 al aanhaalden, zijn Nederlanders **specifieker** dan Belgen op de waarde specifiek versus diffuus. Volgens Breukel en van Eijk (1999) gebruikt men in Nederland een zakelijke maaltijd wanneer men iets te vieren heeft zoals de samenwerking bijvoorbeeld of de goede afloop van een project. **Zakendiners** dienen dus niet om tot samenwerking te komen. Men nodigt de zakenpartner dan uit voor de lunch (vaak tamelijk informeel) of voor het diner (formeler) en zelden (pas na enige tijd) thuis. Ook Mole (1997) is van mening dat Nederland geen eetcultuur heeft en dat het niet de gewoonte is om collega's of zakenpartners thuis te ontvangen. Als er toch iemand op visite komt, hebben ze liever dat hij na het avondeten arriveert.

4.2.7 Emotioneel versus neutraal

Volgens Gesteland (2002) kan men van een Nederlandse zakenman een sobere, ietwat **gereserveerde** aanpak verwachten in plaats van een expressieve stijl, toch zeker totdat men elkaar beter leert kennen. Tijdens zakelijke besprekingen is men vrij ernstig, er wordt geen humor gebruikt (Breukel en van Eijk, 1999). Nederlanders geven er bovendien ook de voorkeur aan om niet te glimlachen tegen mensen die ze pas ontmoet hebben, omdat ze een soort gereserveerde beleefdheid wensen te houden wanneer ze je taxeren. Flanders Investment & Trade (06-2006b) vermeldt dat Nederlanders specifiekere manieren hebben om hun **emoties** te uiten. Ze doen dit namelijk nooit individueel maar collectief en op een **gekanaliseerde wijze**. Het is verkeerd om te denken dat Nederlanders koele kikkers zijn want ze uiten wel degelijk hun emoties, maar op bepaalde tijdstippen zoals bij sportwedstrijden, op Koninginnedag of tijdens de rookpauze op de werkplek. Bij zakengesprekken gedragen ze zich eerst afwachtend en afstandelijk. Bij Trompenaars (1993, in Claes en Gerritsen, 2002) scoren de Nederlanders ook neutraal in vergelijking met Frankrijk of Italië.

4.2.8 Verbale en non-verbale communicatie

Hoewel de meeste zakenlieden **vloeiend Engels** spreken is het volgens Gesteland (2002) wel beleefd om naar de eerste meeting toch een tolk mee te nemen. Volgens Mole (1997) is de talenkennis van de Nederlanders de grootste van Europa.

In de literatuur heerst er consensus over het feit dat Nederlanders een **direct en to the point taalgebruik** hanteren.¹⁵ Hoewel Mole (1997) toch een uitzondering vermeldt: voor zakenmensen kan het soms moeite kosten om 'ja' of 'neen' op een voorstel te antwoorden. Ze willen een conflict vermijden en de definitieve beslissing niet te lang voor zich uitschuiven en zeggen iets in de aard van 'we zullen er nog eens over nadenken', wat 'ja' betekent, terwijl ze met 'dit zou wel eens problemen kunnen geven' eigenlijk 'nee' bedoelen. Volgens Gesteland (2002) zullen ze echter geen blad voor de mond nemen wanneer ze 'neen' bedoelen, ze zullen het zonder meer zeggen. Ze willen ook dat de tegenpartij zegt wat hij meent en meent wat hij zegt. Scheer (2005) stelt dat Nederlanders **expliciet taalgebruik** hanteren; men schenkt veel aandacht aan de inhoud van het gesprokene en neemt niet aan dat er meer bedoeld wordt dan de strikt inhoudelijke boodschap. Hij doelt dus op de 'lage context'- waarde van Edward T. Hall.

¹⁵ Flander Investment & Trade (2006), Scheer (2005), Breukel & van Eijk (1999), Mole (1997)

Mole (1997) is van mening dat men in Nederland het meer apprecieert om zakelijk, recht door zee en zeer direct benaderd te worden, dan met veel uiterlijk vertoon van beleefdheid. Volgens Mole is de **kledij** dan ook **informeel**, hoewel afhankelijk van het soort bedrijf waarvoor men werkt. Bij banken en op de beurs draagt men bijvoorbeeld donkere kostuums. Maar in sommige bedrijven is informele kleding zelfs een voorrecht van hogere leidinggevendenden. Wanneer de gelegenheid correcte kleding voorschrijft zal men daar echter wel niet van afwijken. Breukel en van Eijk (1999) nemen tevens een neiging tot informele kledij waar, hoewel ook zij erop wijzen dat dit afhankelijk is van de sector. In sommige bedrijven houdt men 's vrijdags een *casual* of *dress down Friday*, waarop iedereen in verzorgde vrijetijdskleding mag komen werken.

Volgens Gesteland (2002) is Nederland een **laag contact**-cultuur. Hij adviseert om ieder fysiek contact buiten de handdruk te vermijden. Hun lichaamstaal is ook minder expressief dan in sommige Zuid-Europese landen. Ook volgens Breukel en van Eijk (1999) is de fysieke afstand groot. Ze vermelden wel het belang van een stevige handdruk. Er wordt naar hun mening buiten de zakelijke sfeer veel gekust tussen vrouwen die elkaar kennen, en tussen mannen en vrouwen. Het oogcontact is volgens hen tamelijk intensief: elkaar recht in de ogen kijken duidt op betrouwbaarheid.

4.2.9 Benadering van tijd

Gesteland (2002) stelt dat als er een gulden regel is die men moet onthouden bij het zakendoen met Nederlanders, het is dat men op tijd moet zijn voor besprekingen. Wanneer men toch dreigt te laat te komen moet men zeker verwittigen. Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006b) moet men oppassen met herhaaldelijk te laat te komen, want dat kan leiden tot een slechte reputatie. Nederlanders zijn namelijk **sequentieel, stap voor stap georganiseerd**. Ze zijn zelf op tijd, maar raken dan ook zelf in moeilijkheden wanneer iemand anders te laat komt. Ze kunnen pas met de volgende stap beginnen als ze het vorige afgemaakt hebben. Als iemand te laat komt, betekent dat voor hen dus tijdverlies, want men kan niet veel dingen tegelijkertijd doen zoals in Latijnse landen. Ook Scheer (2005) bemerkt deze **monochrome** inslag. Nederlanders kunnen volgens hem goed plannen en afspraken **stipt** naleven. Ze vinden het ook prettig wanneer mensen zich aan de agenda en de gezamenlijk genomen besluiten houden. Volgens Breukel en van Eijk (1999) plannen ze alles lang van tevoren, en is het niet gebruikelijk om afspraken te verzetten of af te zeggen, zelfs niet in de privésfeer.

'Tijd is geld' is naar hun mening een typisch Nederlands gezegde en ze raden aan om zich aan de deadlines te houden.

Volgens Trompenaars (1993, in Claes en Gerritsen, 2002) lijkt het **verleden** voor Nederlanders veel minder belangrijk te zijn dan het **heden** en de **toekomst**, die beide even belangrijk zijn. Tussen de drie is er ook geen verband. Breukel en van Eijk (1999) adviseren dan ook om op de voordelen te wijzen die de samenwerking kan bieden naar de toekomst toe. Wijzen op oude banden legt daarentegen nauwelijks gewicht in de schaal.

4.2.10 Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze

Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006b) zijn Nederlanders **aangename en zeer betrouwbare handelspartners**. Ze zijn goed voorbereid en kennen hun dossier grondig, hetgeen door Breukel en van Eijk (1999:180) bevestigd wordt: "Ze bereiden zich goed voor op een presentatie of gesprek. Hun voorstellen of argumentaties zijn goed onderbouwd met cijfers en onderzoeksresultaten." Goede contracten worden echter niet zo gemakkelijk gemaakt. Wanneer in een onderhandeling het 'moment suprême' er lijkt aan te komen, kan een Nederlander plots zeggen: "Ik zal het verder bespreken in de firma. Ik kom er nog wel op terug". Het probleem is dan niet het contract zelf, maar het feit dat de Nederlander het door hem opgestelde contract onder de neus van zijn zakenpartner schuift. Wanneer die dan niet met bepaalde punten akkoord kan gaan, begrijpt de Nederlander dit niet, en dient weer alles opnieuw herzien te worden in zijn firma (Flanders Investment & Trade, 06-2006b).

Volgens Kypers (1992:61) zullen formeel overeengekomen **verbintenissen** door de Nederlander nageleefd worden, ook al vallen ze bij de uitvoering soms uit in zijn nadeel. Hij aanvaardt de argumenten van de tegenpartij, mits die gestoeld zijn op een degelijke logica en een consequent handelen. Het vastlopen in een patstelling betekent niet automatisch het einde van de onderhandelingen. De partijen proberen met afzonderlijke overleggrondjes, afgewisseld met gezamenlijke conferenties en raadpleging van juristen en/of accountants uit de impasse te geraken.

Volgens Breukel en van Eijk (1999) zijn de **functies van de deelnemers** aan de onderhandelingstafel duidelijk. Men is van hetzelfde niveau als de gesprekspartners en er zullen geen invloedrijke personen bijzitten, die opeens hun veto uitspreken. Men moet naar hun mening wel rekening houden met de geldingsdrang van de Nederlanders, door naar hen te luisteren en hun mening en kritiek te waarderen.

Volgens Gesteland (2002) kan men zich aan scherpzinnige, schrandere onderhandelaars verwachten. Men beledigt hen dan ook beter niet door het openingsaanbod te overdrijven, ze waarderen namelijk realistische onderhandelingsmarges. De Nederlanders zijn volgens Gesteland bekend in Europa als **volhardende en standvastige onderhandelaars**, tot het koppige toe. Wanneer de dingen spannend worden rond de onderhandelingstafel moet men echter zeker niet zijn stem verheffen, dit zou onproductief werken volgens Gesteland. Oriou (2005) merkt ook nog op dat Nederlanders geneigd zijn om in 'pakketten' te onderhandelen, niet punt per punt.

4.3 De Franse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze

Mole (1997) stelt dat Frankrijk zeker geen heterogene maatschappij is. Enerzijds is er het verschil tussen het noorden en het zuiden. In het noorden leefde een volk van Germaanse oorsprong dat zich baseerde op het gewoonterecht en de *langue d'oïl* sprak. In het zuiden woonden Mediterraneanen met een gecodificeerd Romeins recht, die een andere taal, namelijk de *langue d'oc*, spraken. De grens tussen deze twee beschavingen loopt ruwweg tussen Bordeaux en Mâcon. Anderzijds loopt er een culturele grens tussen het oosten en westen van Frankrijk. West-Frankrijk is traditioneel sterk op de Atlantische oceaan gericht. Geografisch vindt men er havensteden en lange bevaarbare rivieren terug, de economie wordt gekenmerkt door overzeese handel. Oost-Frankrijk heeft dan weer sterke historische en economische banden met Duitsland, Zwitserland en Italië en hoort meer bij het vasteland van Europa. Men kan het land ook beschouwen als een centrale kern omringd door een buitenste schil. Met zijn vele grenzen en zeehavens heeft de buitenste schil een liberale, innovatieve, ondernemende en naar buiten gerichte cultuur, die gevoelig is voor veranderingen en invloeden van buitenaf. De centrale kern is daarentegen landelijk, geïsoleerd, agrarisch, protectionistisch en traditioneel. Bovendien gaat het volgens Mole niet op om een Parijzenaar als prototype voor de Fransman te zien (Mole, 1997:23-24). Hoewel deze regionale verschillen onmiskenbaar bestaan, wijst Tomalin (2005) toch ook op het sterke gevoel van nationale identiteit dat de Fransen kenmerkt. De Fransen zien zichzelf graag als één grote familie, verbonden onder de Franse vlag door het Frans zijn en bovenal de Franse taal. Er wordt hun dan ook vaak een zeker chauvinisme verweten. Het land is weliswaar in honderd *départements* verdeeld, maar wordt toch centraal bestuurd vanuit Parijs. Volgens Tomalin (2005) staat het buiten kijf dat Frankrijk verschilt van andere landen. Frankrijk houdt zich niet aan de spelregels waar alle andere landen zich wel aan houden en volgt zijn eigen koers.

Daarom vinden we het zinvol in deze literatuurstudie om na te gaan welke waarden de gehele Franse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze kenmerken.

4.3.1 Collectivisme versus individualisme

Frankrijk scoort een 13/14^{de} plaats in Hofstede's individualisme-index (zie bijlage 3). Gesteland (2002) stelt dat hoewel de Fransen relatie-georiënteerd zijn (zie verder 4.3.6) ze tegelijkertijd ook een land van ware **individualisten** vormen. Volgens Tomalin (2005:50-51) zijn Franse families nochtans van oudsher bijzonder hecht. Kinderen blijven vaak bij hun ouders wonen totdat ze gaan trouwen, en het komt voor dat een hele familie van drie of zelfs vier generaties onder hetzelfde dak samenleeft. Omdat de familie ook de eerste bron van zakelijke hulpmiddelen en partners voor nieuwe ondernemingen is, zullen de gesprekken zowel over zaken als genoegens gaan. De Franse familie is tegelijk ook heel besloten, alleen de beste vrienden neemt men mee naar familiebijeenkomsten, en het is een grote eer als men daarvoor wordt uitgenodigd. Voorts wordt vriendschap serieus genomen in Frankrijk. Wanneer men door een Franse familie in het hart gesloten wordt, krijgt men te maken met een verborgen maar sterk verplichtend scala van allerlei wederzijdse verantwoordelijkheden en dingen die men moet doen. Ook Mole (1997) beaamt dat hoewel Fransen het prettig vinden om voor individualistisch en onafhankelijk door te gaan, ze toch ook behoefte hebben aan een zorgzame sociale groep. Zoals ze in hun privéleven op de familie zijn gericht, zijn ze naar Mole 's mening op hun werk op het bedrijf gericht.

4.3.2 Machtafstand

Barsoux en Lawrence (1992) onderzochten hoe Franse managers denken over managen, hoe hun opvattingen over de rol van manager worden gevormd en hoe hun kwaliteiten worden ontwikkeld. Zij vonden dat men in Frankrijk **diploma's** beschouwd als de belangrijkste pijlers van macht en gezag, omdat ze in hoge mate bepalend zijn voor de positie die iemand inneemt binnen een organisatie. Afgestudeerden van een *grande école* zijn aantoonbaar 'beter' dan hun ondergeschikten, en verschillen in macht en beloning worden hierdoor gerechtvaardigd. Verbroedering met het 'gewone volk', de werkvloer, komt zelden voor (Gesteland, 2002). Doordat men in het Frans onderwijssysteem de intellectuele capaciteit systematisch test, heeft iedereen dezelfde kans om toe te treden tot de elite, althans in theorie. Volgens Barsoux en Lawrence (1992) is dat de Franse manier om elitairisme en egalitarisme met elkaar te verzoenen.

In Frankrijk is het manager zijn geen fase in een gradueel proces, maar eerder een spectaculaire sprong voorwaarts, die behalve verandering in rechtspositie ook subtiele veranderingen in mentaliteit en zelfbeeld met zich meebrengt. De positie van *cadre* kan worden bereikt met behulp van diploma's en getuigschriften of door trouw aan een bepaald bedrijf. Degenen die het geluk hebben af te studeren aan een van de *grandes écoles*, worden *cadre* zodra ze beginnen met werken. Degenen zonder diploma maken alleen kans als ze zich enkele jaren achtereen bewijzen bij dezelfde werkgever (Barsoux en Lawrence ,1992).

De titel bezorgt de Franse manager hetzelfde maatschappelijk aanzien als een advocaat, architect of dokter. Het is een zichtbaar bewijs van het vermogen van een persoon om logisch te redeneren en analytisch te denken. In jobaanbiedingen met betrekking tot kaderpersoneel vraagt men vooral eigenschappen zoals een analytische geest, onafhankelijkheid, een scherp intellect en het vermogen snel informatie te ordenen en te verwerken. Communicatieve en sociale vaardigheden, als ze al zijn opgenomen in de advertentie, komen pas op de laatste plaats. Franse managers blinken uit in cijfermatig denken en in de numerieke kant van de beleidsbepaling (Barsoux en Lawrence ,1992). Volgens Gesteland (2002) moeten de Franse managers het antwoord kennen op bijna iedere vraag die op de proppen kan komen.

De formaliteit waardoor de verhoudingen in Frankrijk worden gekenmerkt, wordt door de neiging van de Franse managers om alles op te schrijven, nog versterkt. Daarbij vertonen ze een bezetenheid voor het juiste gebruik van grammaticale regels. De organisatiecultuur van Franse ondernemingen weerspiegelt en versterkt het cerebrale karakter van de manager. Frankrijk kent een lange traditie van **centralisatie, strenge hiërarchie en respect van het individu tegenover het gezag**. Het Franse ondernemingsrecht kent de macht toe aan één persoon, de *président-directeur général* (PDG), die het ondernemingsbeleid bepaalt, uitvoert en beheerst. De PDG combineert in een persoon waar in Britse en Amerikaanse bedrijven een voorzitter van de raad van commissarissen en een president-directeur voor bestaat, of in Duitsland een *Vorstandsvorsitzender* (voorzitter van raad van bestuur) en een directeur. De PDG is dan ook aan niemand verantwoording schuldig, hij bezit dikwijls de volledige beslissingsmacht. Er bestaat dan ook een duidelijk verband tussen de intellectuele manager en de centralistische bedrijfsstructuur. Senior managers willen alle belangrijke beslissingen zelf nemen en bovendien van alles op de hoogte gebracht worden zodat ze de beslissingen van anderen kunnen controleren (Barsoux en Lawrence ,1992). Ze staan vaak afkerig tegenover delegatie van hun autoriteit (Gesteland, 2002).

Volgens Flanders Investment & Trade (03-2006) zijn de diverse functies binnen een Franse onderneming sterk aan kaders gebonden, wat het onderhandelingsproces kan bemoeilijken. Ook volgens Breukel en van Eijk (1999) werken Fransen vaak volgens een **strikt omschreven taak- en functieomschrijving**. Bijgevolg wordt een groot deel van het personeel slechts summier ingelicht over de gang van zaken. Flanders Investment & Trade (03-2006) adviseren dan ook om op een zo hoog mogelijk niveau te onderhandelen en bij het vastleggen van afspraken zich niet te laten afschepen door een secretaresse. Dat dit in praktijk heel wat voeten in de aarde zal hebben wordt duidelijk als men de functie van de Franse secretaresse bekijkt. Zij is namelijk degene die haar baas beschermt tegen verstoringen van buitenaf. Alles wat voor haar chef bestemd is, gaat door haar handen en zij kent en regelt zijn agenda (Breukel en van Eijk, 1999).

Volgens Tomalin (2005) speelt de **etiquette** in Frankrijk een belangrijke rol. De Fransen hechten grote waarde aan correct gedrag, en het is voor buitenlandse onderhandelaars toch wel belangrijk om de regels van het spel te leren. Flanders Investment & Trade (03-2006) raadt aan om nooit de vertrouwelijke wijs 'tu' te gebruiken in een zakenrelatie. Enkel de zeer hechte vrienden hebben dit privilege, hoewel Breukel en van Eijk (1999) van mening zijn dat Fransen zelfs goede vrienden 'vousvoyeren'. Volgens Gesteland (2002) kan men, wanneer een relatie is opgebouwd met een Fransman, overgaan tot het gebruik van voornamen. Men moet echter het initiatief aan de Fransman overlaten en ook dan de beleefdheidsvorm blijven gebruiken. Ook in de schriftelijke communicatie hanteert men een zeer formele stijl, met naar Vlaamse normen soms overdreven beleefdheidsformules (Flanders Investment & Trade, 03-2006).

4.3.3 Masculiniteit versus feminiteit

Hoewel Frankrijk een bescheiden 47/50^{ste} plaats scoort op de masculiniteitsindex van Hofstede (2006), wil de Fransman volgens Oriou (2005) toch de **sterkste zijn** in een onderhandeling en houdt hij niet van verliezen. Hij is **autoritair** en onderhandelt met agressiviteit: te nemen of te laten. Vergaderingen zijn volgens Oriou (2005) ook meer om informatie door te geven dan om gedachten uit te wisselen. Volgens Breukel en van Eijk (1999) kunnen **vrouwen** in Frankrijk wel hoge functies bekleden: er zijn vrouwelijke ministers, bankdirecteuren en topmanagers. Ze verdienen echter gemiddeld 25 procent minder dan mannen in dezelfde functie. Ook volgens van Loon (2001) mag het u niet verbazen om een elegante, maar bikkelhard onderhandelende vrouw als *chef d'entreprise* aan te treffen, aangezien Franse vrouwen in alle geledingen van de maatschappij vertegenwoordigd zijn.

Volgens Mole (1997) is een team in Frankrijk een verzameling specialisten die vanwege hun expertise op een bepaald gebied zijn uitgekozen en die geleid worden door een duidelijke aanvoerder. De werkrelatie tussen collega's is naar Mole 's mening eerder als **concurrerend** dan als coöperatief te beschouwen. Dit begint al op de zeer competitieve scholen, waar het onderwijs is georganiseerd als een reeks steeds moeilijker te nemen hindernissen. Leren om samen problemen op te lossen is zeker geen onderwijskundige doelstelling. Fransen vinden het dan ook niet verfrissend maar eerder verwarrend, wanneer ze geen concurrentie van anderen ondervinden. Zij wachten niet tot de groep consensus heeft bereikt, maar nemen zelf het initiatief (Mole, 1997).

4.3.4 Onzekerheidsvermijding

Oriou (2005) meldt een hoge aversie ten opzichte van risico. Op de onzekerheidsvermijdingsindex van Hofstede (2006) scoort Frankrijk 86, dit is lager dan Vlaanderen en Wallonië maar op zich toch relatief hoog. Volgens Mole (1997) kunnen Fransen koppig en weerbarstig zijn wanneer ze met de noodzaak tot **veranderen** geconfronteerd worden, tenzij ze globaal overtuigd zijn van de logica ervan. Hij bemerkt een mentaliteit die meer past bij radicale verandering dan bij een geleidelijk transformatieproces. Zolang ze overtuigd zijn van het nut ervan, staan ze open voor een andere stijl of manier van doen en houden ze zich niet bekrompen vast aan hun tradities. Tevens begroeten ze volgens Mole nieuwe uitvindingen met enthousiasme, vanwaar die ook komen. Hieruit kunnen we dus afleiden dat de **relatief hoge onzekerheidsvermijding** van de Fransen niet gepaard gaat met een conservatieve houding, zoals dat bij de Belgen wel meer het geval lijkt te zijn.

4.3.5 Particularisme versus universalisme

De band die tijdens de schooltijd ontstaat met klasgenoten, is er een voor het leven, volgens Breukel en van Eijk (1999). Wie een moeilijk bereikbare persoon wil te pakken krijgen, kan maar beter zorgen voor contact met een van zijn voormalige klasgenoten, opdat die een goed woordje zou kunnen doen. Connecties zijn namelijk heel belangrijk in deze markt, zo beaamt Gesteland (2002). Frankrijk is naar zijn mening een land van **persoonlijke netwerken**. Men krijgt de dingen gemakkelijker gedaan door te werken via 'inside contacts' dan via gewone, officiële kanalen. Bovendien is het volgens Breukel en van Eijk (1999) moeilijk om **informatie** los te krijgen van Fransen. Voor hen is informatie macht en ze roddelen dan ook niet.

Wie informatie nodig heeft, moet eerst het vertrouwen zien te winnen, en dat kan naar hun mening eventueel via een oude schoolmakker van uw toekomstige zakenpartner.

4.3.6 Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd

Flanders Investment & Trade (03-2006) wijst erop dat **onderhandelen** met een Fransman **tijd kost**, aangezien hij niet geneigd is om direct ter zake te komen. Ook volgens Oriou (2005) zal een Franse onderhandelaar de tijd nemen om kennis te maken met de tegenpartij alvorens een onderhandeling te starten. Beide bronnen beamen het belang dat Fransen hechten aan goede persoonlijke contacten en relaties. Flanders Investment & Trade (03-2006) vermeldt dat men enig doorzettingsvermogen moet hebben om het vertrouwen te winnen. Ze raden ook aan de contacten nadien frequent en grondig te onderhouden. Oriou (2005) bevestigt dat de Fransman weet hoe hij relaties moet opbouwen en dat het even kan duren voor hij zijn vertrouwen schenkt. Gesteland (2002) is ook van mening dat Fransen veel over je willen weten vooraleer ze zaken met je willen doen. Hoewel hij er toch op wijst dat een verstandhouding creëren minder smalltalk inhoudt dan in sommige andere relatie-georiënteerde culturen.

Zakenlunches worden door 70% van de Fransen als een belangrijk onderdeel van zakendoen beschouwd (Gesteland, 2002). Flanders Investment & Trade (03-2006) bevestigen dat uitnodigingen om gezamenlijk te lunchen doorgaans worden geapprecieerd door Franse zakenpartners omdat zij dit zien als een kans om elkaar op informeel vlak te leren kennen. Tijdens de maaltijd zal er dan ook niet alleen over business gepraat worden. Volgens Gesteland (2002) duren zakenlunches twee tot drie uur, met op zen minst evenveel glazen wijn. Ook Oriou (2005) bemerkt dat Fransen van het goede leven houden en dat dit zich uit in overvloedige maaltijden, overgoten met goede wijnen. Uitnodigingen voor het avondeten zijn minder gangbaar, tenzij tussen de zakenpartners een vriendschappelijke band gegroeid is (Gesteland, 2002). Ook volgens Breukel en van Eijk (1999) zal u **zelden** bij de Fransen **thuis uitgenodigd** worden. Als u voor een familiefeest gevraagd wordt duidt dit op een al zeer vertrouwde relatie met uw Franse zakenpartner. Volgens Tomalin (2005) ontvangen Fransen buiten de grote steden veel vaker hun gasten thuis, maar ze zijn hier toch niet erg happig op omdat het bereiden en verzorgen van een grote maaltijd de nodige spanningen met zich meebrengt. Gesteland (2002) raadt aan om altijd 15 minuten te laat te arriveren, moest men toch een uitnodiging krijgen. Dit om de gastvrouw niet in verlegenheid te brengen wanneer ze nog niet klaar zou zijn met de voorbereidingen.

4.3.7 Emotioneel versus neutraal

Volgens Gesteland (2002) zijn de Fransen zowel verbaal als non-verbaal **expressief**. Naar zijn mening gebruiken ze meer handgebaren dan Angelsaksen en Aziaten, maar Breukel en van Eijk (1999) vinden dan weer dat Fransen weinig gebaren. Ze gebruiken naar hun mening wel lichaamstaal zoals af en toe een schouderklopje uitdelen, maar ze maken geen druk gebruik van hun handen. Volgens Tomalin (2005) glimlachen de Fransen veel wanneer zij vinden dat er iets te glimlachen valt, in andere gevallen blijven ze onbewogen. Glimlachen zonder dat daar reden toe is, is niet *sérieux*, zo redeneren ze. **Humor** in speeches of vergaderingen wordt niet op prijs gesteld volgens Breukel en van Eijk (1999). Wel is er sprake van enige *plaisanterie* in de communicatie: hoffelijke vrolijkheden om het ijs te breken, waar iedereen beleefd kan om lachen. Oriou (2005) is van mening dat ze in een onderhandeling hun **stem** durven te **verheffen** om de tegenpartij te overtuigen, dit is echter geen colère.

4.3.8 Verbale en non- verbale communicatie

Volgens Flanders Investment & Trade (03-2006) beheersen de meeste zakenlieden **enkel de Franse taal**. Een goede kennis ervan door een buitenlander is dan ook onontbeerlijk. Ook Oriou (2005) bevestigt dat men lang incapabel is geweest om een andere taal te spreken. Volgens van Loon (2001) wordt er nu door de jonge garde zakenlieden wel een beetje Engels gesproken, zij het met een fors accent. Gesteland (2002) bemerkt dat buitenlandse kopers zich erdoor heen kunnen slaan met Engels en Duits, maar van exporteurs wordt doorgaans verwacht dat ze Frans spreken. Fransen hebben een sterke voorkeur om in hun eigen taal te negotiëren, omdat ze anders hun briljante verbale technieken kwijt zijn wanneer ze zich moeten uitdrukken in een andere taal. Daarom appreciëren ze het wanneer de tegenpartij ook Frans probeert te spreken.

Volgens Oriou (2005) zijn Fransen namelijk dol op **briljante retoriek**: praten, discussiëren, redeneren, argumenteren, motiveren,... Volgens dezelfde auteur scoren de Fransen voorts eerder gemiddeld op de hoge/lage context-waarde van Edward T. Hall en zijn ze ook gemiddeld expliciet. Gesteland (2002) is van mening dat Fransen vaak **indirecte, hoge context-communicatie** gebruiken. Ze kunnen echter wel botweg niet akkoord gaan met de tegenpartij aan de onderhandelingstafel. Ook hij merkt de voorliefde op voor het argumenteren. Fransen kunnen zich vaak inlaten in een levendig debat gedurende zakelijke besprekingen; dit betekent weliswaar geen vijandigheid.

Ze houden er gewoon van om hun standpunt met Cartesiaanse logica te presenteren, ondertussen elegante zinsneden en verbale bloemrijke uitdrukkingen gebruikend.

Volgens Tomalin (2005) is stijl en flair in presentatie, ook in de persoonlijke presentatie, belangrijk voor de Fransen. Ook volgens Gesteland (2002) **kleden** ze zich met **stijl, zwier en elegantie**, weliswaar op een **formele** manier. Onder vrienden en familieleden vertonen ze hoog-contact gedrag, ook publiekelijk. In zakelijk verband moet men altijd de handen schudden, zowel wanneer men begroet als wanneer men vertrekt. Hun handdruk is van gemiddelde druk, terwijl ze stabiel oogcontact houden. Bij mannen moet de gene met de hoogste status beginnen met handen te schudden, vrouwen van iedere rang kunnen beslissen of zij hun hand aanbieden of niet.

4.3.9 Benadering van tijd

Flanders Investment & Trade (03-2006) meldt dat Franse managers **niet erg gedisciplineerd** zijn en dat ze er geen moeite mee hebben om een gemaakt rendez-vous abrupt enkele uren te laten opschuiven. Ze raden aan om mondeling vastgelegde afspraken schriftelijk te bevestigen. Ook Breukel en van Eijk (1999) zijn van mening dat mondelinge afspraken geen waarde hebben en dat een schriftelijke bevestiging absoluut noodzakelijk is, ook van minder gewichtige afspraken of toezeggingen. Dikwijls moet men alsnog de gemaakte afspraken in herinnering brengen (bijvoorbeeld toezending van documenten) alvorens ze worden uitgevoerd (Flanders Investment & Trade, 03-2006). Ook Oriou (2005) beaamt dat de Fransman weinig gedisciplineerd en **weinig georganiseerd** is. Hij verandert zijn afspraken vaak en komt gemiddeld een kwartier te laat, afhankelijk van de belangrijkheid van de situatie. De Fransen zijn **polychroom** en kunnen met verschillende zaken tegelijk bezig zijn, zonder het overzicht te verliezen. Dit manifesteert zich in de rommelige, ongestructureerde vergaderingen die men in Frankrijk houdt. Vaak last men bewust in het begin een kwartier in waarin iedereen informeel met elkaar kan praten om informatie uit te wisselen. Tijdens de vergaderingen zelf blijft de deur open, er lopen mensen naar binnen die iemand willen spreken, men zit te kletsen, valt de spreker in de rede. De voorzitter opent en sluit de vergadering maar grijpt voor de rest nauwelijks in (Breukel en van Eijk, 1999). Mole (1997) merkt wel op dat vergaderingen die geleid worden door de chef, wiens autoriteit aanvaard wordt, wel gestructureerd verlopen. Niettegenstaande de Fransen zelf de tijd wat ruimer interpreteren, verwachten ze toch dat bezoekers, vooral verkopers, op tijd komen voor zakelijke besprekingen. Er wordt ook niet strikt een agenda gevolgd tijdens een bespreking zoals in Duitsland, men mag

zich eerder verwachten aan discussies in vrije vorm, waarbij iedereen die present is, zijn zegje doet (Gesteland, 2002).

4.3.10 Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze

Volgens Oriou (2005) worden de onderhandelaars voor het Franse team geselecteerd op basis van hun **competentie en hun statuut**. Ze hanteren een competitieve en confronterende onderhandelingsstijl en lijken te houden van de onderhandeling op zich. Wanneer ze in dat humeur zijn, dat enkele dagen kan duren, wordt er geen reële vooruitgang geboekt. Vroeg of laat worden ze dit spel echter toch beu, en willen ze dat het stopt (Weiss en Stripp, 1985, in Oriou, 2005). Oriou (2005) meldt tevens dat de Franse onderhandelaar vol is van zijn eigen en het dus moeilijk heeft om het standpunt van de tegenpartij te begrijpen. Hij heeft de neiging om iedereen tegen te spreken, behalve zijn hiërarchisch meerdere die hij respecteert. De Franse onderhandelaar improviseert, heeft geen duidelijke doelstellingen en verliest zich in kleine details. Dit zorgt voor verwarring bij de tegenpartij. Meestal is hij eerder slecht voorbereid en kent hij zijn limieten niet. Heeft hij wel over zijn speelruimte nagedacht, dan houdt hij zich er doorgaans heel strak aan, op een onverzettelijke manier. Pragmatisme is niet zijn sterkste kant: wanneer de posities duidelijk ingenomen zijn, heeft hij het moeilijk om zich te adapteren aan wijzigingen in deze posities.

Volgens Flanders Investment & Trade (03-2006) zijn handigheid, vindingrijkheid, improvisatietalent en welsprekendheid belangrijke troeven voor de buitenlander die met Fransen moet gaan onderhandelen. Ook zin voor humor en ongedwongenheid zijn, vooral bij langere onderhandelingen, behulpzaam. Men kan maar beter beschikken over een mooie ogende bedrijfsvoorstelling, die vooral in **smetteloos Frans** is opgesteld. Dit geldt eigenlijk voor alle teksten en brochures die worden toegezonden naar de Franse handelspartner. Toezending van correspondentie en documentatie in het Engels wordt als arrogant ervaren.

Door de band genomen is de Fransman een trouwe afnemer. Eens zijn overtuiging van ernstige handelspartner gewonnen, zijn de kansen tot duurzame samenwerking niet verzekerd, doch zeker haalbaar in de tijd. Aan Fransen wordt een reputatie van slechte betalende toegewezen, die weliswaar iets overdreven is volgens Flanders Investment & Trade (03-2006), maar men raadt toch aan om inlichtingen in te winnen over de toekomstige partner, vooraleer een samenwerkingscontract bedongen wordt.

Gesteland (2002) voegt er aan toe dat hoewel het hooggeplaatste lid van het Franse team waarschijnlijk de meeste **beslissingen** zal nemen, dit niet betekent dat de beslissingen vlug genomen zullen worden. De besluitvorming neemt meer tijd in beslag dan bij de Angelsaksen volgens Gesteland. Zoals we in paragraaf 4.3.2 reeds aanhaalden, is het belangrijk om bij onderhandelingen de juiste persoon tegenover zich te hebben. Alvorens men een onderhandeling ingaat, moet men weten op welk niveau de tegenpartij zit en of ze beslissingsbevoegd zijn (Breukel en van Eijk, 1999).

Tomalin (2005) stelt dat de meeste mensen het **moeilijk** vinden om met Fransen te onderhandelen, omdat ze geneigd zijn de zaken vanuit logische basisprincipes te benaderen. Ze nemen een houding aan van: 'waarom zouden we hier eigenlijk op de eerste plaats aan beginnen?'. Harde verkooptechnieken werken niet in Frankrijk: het komt er op aan de kalmte te bewaren en in te spelen op de geest van de bespreking. "Denk er vooral aan uw eigen argumenten logisch te presenteren en de positieve en negatieve punten nauwgezet tegen elkaar af te wegen", adviseert Tomalin (2005:148).

4.4 De zakelijke cultuur en onderhandelingswijze van het Verenigd Koninkrijk

Groot-Brittannië bestaat uit Engeland, Schotland en Wales. Sinds 1801 vormt het samen met Noord-Ierland het Verenigd Koninkrijk (Breukel en van Eijk, 1999). Hoewel de Britse cultuur en samenleving volgens Mole (1997) in wezen homogeen zijn, kunnen buitenstaanders toch te maken krijgen met chauvinistische gevoelens, over wat op het eerste zicht voor hen een eerder oppervlakkig onderscheid lijkt.

4.4.1 Collectivisme versus individualisme

Hofstede (2006) heeft in zijn individualisme-index enkele de score voor Groot-Brittannië opgenomen, niet voor het volledige Verenigd Koninkrijk. Groot-Brittannië scoort er een nogal hoge 3^{de} plaats. Volgens Mole (1997) heeft dit **individualisme** eerder te maken met excentriciteit en non-conformisme dan met onafhankelijk optreden. Britten vinden het naar zijn mening namelijk vervelend om zich vast te leggen of zelf het initiatief te nemen wanneer ze er niet zeker van zijn dat de groep achter hen staat. Zelfs mensen in leidinggevende functies twijfelen en aarzelen omdat ze de zaak eerst nog met andere willen overleggen. Britten werken dan ook graag in een veilige groep binnen een rangorde die bepaald is en waarmee ze zich kunnen identificeren. Ze vinden hun motivatie in werk

dat bijdraagt aan een gemeenschappelijk doel, dat zowel voor henzelf als voor anderen waardevol is. Het woord *servant* voor werknemer impliceert het sterke plichtsgevoel, de zelfverloochening en de persoonlijke toewijding aan het team, die veel verder gaat dan de contractuele verhouding tussen individu en bedrijf.

4.4.2 Machtafstand

Breukel en van Eijk (1999) stellen dat ondanks de democratisering en de invloeden van de mondialisering waaraan ook Groot-Brittannië niet ontsnapt, we de Britse samenleving toch nog steeds kunnen beschouwen als een **klassenmaatschappij**. Volgens Hill (1994) is het ook nog een erg geniepig versie ervan: men categoriseert op basis van subjectieve elementen zoals het accent, de manier waarop men eet, hoe men zich kleedt, waar men vandaan komt en tot welke club men behoort. Dit in tegenstelling tot continentaal Europa waar men zich baseert op meetbare parameters zoals educatie, inkomen en verdiensten. Van Loon (2001) bemerkt dat een opvoeding op Eton, Oxford of Cambridge in Londen en Zuid- Engeland nog van aanzienlijk belang is, maar dat men in de rest van het land toch meer waarde hecht aan eerlijkheid, hard werken, kunde en ervaring. Flanders Investment & Trade (06-2006a) wijst erop dat Britse zakenlieden vaak een vrij laag scholingsniveau bezitten. Volgens Hill (1994) krijgen de slimste leerlingen voortreffelijk onderwijs aan de universiteit. Degenen die echter niet het geluk hebben om naar de universiteit te kunnen gaan, komen vaak op de arbeidsmarkt terecht met slechts enkele nuttige kwalificaties. Volgens Hill heeft de Britse samenleving een klassendiscriminatie aangemoedigd ten nadele van ingenieurs en technici over het algemeen, maar ook van verkoopslui. De zwakste link in de hiërarchische keten is naar zijn mening ongetwijfeld het middenkader: te veel lagen, te veel bemoeienissen en te weinig echte erkenning van het hoger management of ten opzichte van de werkvloer. Er is echter een wereld van verschil tussen de traditionele Britse zakenman en de jongere kaderleden. Een Britse consultant, die sinds twintig jaar in het buitenland tewerkgesteld is, maar wel nog regelmatig voor Britse hightech organisaties werkt, formuleert het als volgt: "Het middenkader in Britse hightech industrieën was vreselijk: ze waren slecht opgeleid en slecht gemotiveerd. Mensen die zich vandaag proberen op te werken, veertigers en mensen van begin vijftig, zijn superieur ten opzichte van hen in hun educatie, bekwaamheid en prestaties. [...] Het Britse topmanagement is daarentegen nog steeds te elitair en vaak amateuristisch." (Hill, 1994: 80).

Britten voelen zich doorgaans ongemakkelijk in situaties waar iedereen een gelijke status heeft. De complexiteit en subtiliteit van het Britse klassensysteem wordt dan ook weerspiegeld in het bedrijfsleven. **Traditioneel** is het Britse organisatiemodel een **piramide met vele lagen en een verticale hiërarchie**. Het voornaamste doel van de organisatie is het doorgeven van orders van boven naar beneden. Organisatieschema's geven echter meer de sociale hiërarchie van het bedrijf weer, dan het bedrijf zelf. De voornaamste scheidslijn loopt tussen het management en andere rangen. Binnen deze twee groepen onderscheidt men echter nog vele gradaties die zijn gebaseerd op een groot aantal kleine privileges. Het piramidemodel is nog steeds de norm in een aanzienlijk aantal bedrijven, hoewel er toch een kentering te bemerken valt (Mole, 1997). Ook Breukel en van Eijk (1999) bemerken dat de top van een Brits bedrijf de beslissingen neemt. Dit werkt volgens Mole (1997) goed in ongecompliceerde bedrijven met topmensen die goed weten wat ze doen. Maar voor de ingewikkelde organisaties in de snel veranderende omgeving die de zakenwereld van vandaag kenmerkt, is het niet erg tevredenstellend. Men neemt dan ook een zekere afbouw van de hiërarchische bestuursystemen waar ten voordele van efficiëntere, op de markt gerichte organisaties.

Volgens Breukel en van Eijk (1999) zijn Britten uiterst hoffelijk en beleefd en willen ze beslist niemand voor het hoofd stoten. Mole (1997) bemerkt echter dat buitenlanders denken dat Britten veel **formeler** zijn **dan in werkelijkheid het geval is**. Collega's noemen elkaar van hoog tot laag en van vrouw tot man meteen bij de voornaam. Dit wordt ook bij zakelijke contacten steeds gewoner, zelfs aan de telefoon, en zonder dat men aan elkaar is voorgesteld. Ook volgens Flanders Investment & Trade (06-2006a) gaan Britten personen snel (vaak al dadelijk) met de voornaam aanspreken, terwijl ze toch een zekere afstandelijkheid bewaren. Volgens Gesteland (2002) blijft men meestal 'Mr.' of 'Mrs.' hanteren tot zeker de tweede of derde bespreking, hoewel de jongere Engelse zakenmensen minder formeel blijken te worden. Flanders Investment & Trade (06-2006a) wijst erop dat zakenbrieven in het Verenigd Koninkrijk wel nog steeds vrij formeel zijn en geijkte formules gebruiken. E-mail berichten zijn daarentegen meestal informeel.

4.4.3 Masculiniteit versus feminiteit

Volgens Mole (1997) maken Britse managers het liefst een effectieve, besluitvaardige en onbuigzame indruk, onder het motto: 'managers hebben het recht de leiding te nemen'. Deze 'macho-eigenschappen' (Mole, 1997) stroken met de **relatief hoge score** die

Groot-Brittannië haalt op Hofstedes masculiniteitsindex, namelijk een 11/13^{de} plaats. Wanneer Mole (1997) zijn Britse geïnterviewden echter vroeg welke kwaliteiten ze van hun baas verwachtten, bleken zij meer het efficiënt leiden van vergaderingen en vaardigheid in het onderhouden van contact met ondergeschikten te appreciëren. Volgens Breukel en van Eijk (1999) prefereren Britten het harmoniemodel, vooral dan tegenover de buitenwereld, en roepen ze conflicten niet openlijk op. Ze zullen conflicten evenmin nadrukkelijk ter sprake brengen en zeker niet in groep. Ze kiezen ervoor om deze individueel op te lossen, op een niet-confronterende, indirecte wijze. Voorts zijn Britten naar hun mening goed in teamwork en is de onderlinge rivaliteit niet groot. Vergaderingen dienen om opdrachten te bespreken, besluiten door te geven en informatie uit te wisselen. Men beschouwt het even belangrijk om zijn persoonlijke mening te kunnen uiten als consensus binnen de groep te bereiken. Oriou (2005) is echter van mening dat Britten wel degelijk erg masculien zijn: succes is heel belangrijk voor hen en ze hebben een sterk eergevoel. **Vrouwen** met een goede opleiding kunnen in principe een topfunctie bekleden in het Verenigd Koninkrijk en redelijk wat vrouwen kan men dan ook inderdaad terugvinden in de hoge posities. Doordringen tot de allerhoogste top blijft echter moeilijk, er bestaat ook in het Verenigd Koninkrijk nog steeds een 'glazen plafond'.

4.4.4 Onzekerheidsvermijding

Groot-Brittannië bekleedt samen met Ierland, Zweden en Denemarken de laagste plaatsen van de Europese landen op Hofstedes onzekerheidsvermijdingsindex. Hill (1994) relateert enkele eigenschappen van de Britten aan deze **relatief lage score**. Zo verschaft lage onzekerheidsvermijding naar zijn mening een natuurlijke voedingsbodem voor excentriciteit en zelfs voor een simpel en onschuldig verlangen om verschillend voor te komen. Wanneer Britten zaken au sérieux nemen, getuigen ze van unieke reserves van creativiteit en vindingrijkheid, die ze naar zijn mening tevens te danken hebben aan hun lage onzekerheidsvermijding. En ten slotte uit lage onzekerheidsvermijding zich ook in het feit dat Britse managers onbezorgd de formele gezagslijnen doorbreken: communicatiepatronen staan niet in verband met het officiële organigram van de organisatie. Deze vergelijking trok Desmond Graves (in Hill, 1994) na zijn onderzoek naar het Franse organisatiegedrag. Hij vond dat de relaties van de Franse managers wel heel conform zijn met het organigram. De gemiddelde Britse zakenpersoon vertoont naar Hills mening een eerder freewheelende houding in vergelijking met zijn of haar continentale tegenpool. Doordat de Britten niet zo'n hoge codificatie kennen als de meeste continentale landen, zijn ze vrij van de psychologische belemmeringen die daar mee gepaard gaan.

Bijgevolg zijn de Britten goed uitgerust om zich aan te passen aan **verandering**. Flanders Investment & Trade (06-2006a) merkt echter een behoudende en gereserveerde attitude op bij de Britten, naar hun mening lijken ze niet "in" voor verandering. De Britse consument toont volgens hen ook vaak een voorkeur voor Engelse merkartikelen.

4.4.5 Particularisme versus universalisme

Volgens Gesteland (2002) is de Britse markt er een waarin **referenties, aanbevelingen en getuigenissen** heel bruikbaar zijn. Flanders Investment & Trade (06-2006a) vermeldt dat men zich goed moet voorbereiden op een onderhandeling en zelf alle vragen stellen, zoniet zal de Britse gesprekspartner **weinig informatie loslaten**.

4.4.6 Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd

Gesteland (2002) rangschikt de Britten onder '**gematigd overeenkomst-georiënteerd**'. Volgens hem willen ze toch eerst een beetje praten met een nieuwe zakenpartner alvorens er zaken mee te doen. Hij raadt dus aan niet over te gaan tot het zakelijke gedeelte van de onderhandeling totdat de Britse tegenpartij zulke discussie duidelijk aangeeft. Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006a) zijn de eigenlijke zaken gesprekken en onderhandelingen wel to the point. De zakelijke gesprekken op kantoor kunnen eindigen in de pub of een restaurant, maar men waardeert het niet indien men daar nog verder probeert te onderhandelen (van Loon, 2001). **Uitnodigingen** hebben eerder een zakelijke dan een vriendschappelijke motivatie, maar moeten toch als een persoonlijke gunst worden opgevat. Meestal krijgt men een uitnodiging om mee uit eten te gaan, hoewel ook wel eens sociaal acceptabele sportevenementen of culturele gelegenheden voorkomen. Ook de partners worden vaak mee geïnviteerd (Gesteland, 2002). Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006a) kan men best een kleinigheidje meenemen wanneer men thuis uitgenodigd wordt, zoals een Belgisch souvenir. Ze adviseren ook om niet te vergeten na afloop een kort bedankbriefje te sturen. Hoewel de Britten het volgens Breukel en van Eijk (1999) niet zullen nalaten om op vrijdagmiddag met een paar collega's even een pint te gaan pakken in de pub om de hoek, houden ze **werk en privéleven sterk gescheiden**. Persoonlijke gegevens en problemen zullen ze niet snel op tafel leggen.

4.4.7 Emotioneel versus neutraal

Volgens Breukel en van Eijk (1999) kenmerken de Britten zich door hun bijna stoïcijnse zelfbeheersing, de neiging om de uiterlijke schijn op te houden, hun formele (soms 'afgemeten') gedrag, het hoog houden van tradities en ten slotte de beroemde stiff upperlip (men toont geen emoties door mimiek). Naar Gestelands mening (2002) zijn ze dan ook **eerder gereserveerd** dan expressief te noemen in hun manier van communiceren. Breukel en van Eijk (1999) merken daar wel enige tegenstellingen bij op. Zo was er tijdens de begrafenis van prinses Diana geen enkele emotie te bespeuren bij de koninklijke familie, terwijl duizenden Britten op straat huilend toonden hoe begaan ze waren met het lot van de prinses. En Gesteland (2002) wijst erop dat Britten eveneens snel hun gereserveerdheid verliezen wanneer men hun superioriteit aanvalt. Tijdens sportieve evenementen, zoals voetbalwedstrijden, zullen ze het ook niet nalaten hun emoties te uiten volgens Breukel en van Eijk (1999).

Ze gebruiken hun **typische humor** (van sarcastische of ironische aard) om de aandacht te krijgen en vast te houden. Volgens Gesteland (2002) ook als dekmantel voor verlegenheid en agressie. Maar zowel Flanders Investment & Trade (06-2006a) als Breukel en van Eijk (1999) adviseren om zich niet aan deze humor te wagen als buitenlander.

Hun gereserveerdheid manifesteert zich doorgaans onder andere in het gebruik van **understatements en beheerste gebaren** (Gesteland, 2002). Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006a) zullen ze zelden openlijk tonen dat ze het met hun gesprekspartner oneens zijn. Ze zullen toch 'this looks very interesting' zeggen, ook al bedoelen ze 'ik ben niet geïnteresseerd'. Ook aan de opmerking 'we must meet sometime' moet men geen waarde hechten. Deze vaagheid kan echter irriterend overkomen voor buitenlanders. De Britten gebruiken het als middel om tijd te winnen, om de zaken ingewikkeld te maken, of om de afwikkeling ervan te vertragen. En volgens van Loon (2001) eveneens om hun ware gedachten te verbergen. Door hun talent tot zelfrelativering maken Britten een bescheiden indruk volgens Breukel en van Eijk (1999). Opschepperij over succes of prestaties is ongehoord, maar van Loon (2001) stelt dat we dit niet al te serieus moeten nemen want uiteindelijk vinden zij zichzelf toch Gods uitverkoren volk.

4.4.8 Verbale en non-verbale communicatie

Gesteland (2002) stelt dat **slechts weinig Britten een andere taal** goed genoeg beheersen om een serieuze zakelijke onderhandeling te kunnen voeren.

Flanders Investment & Trade (06-2006a) adviseert dan ook om ervoor te zorgen dat men zelf vloeiend Engels spreekt en notie heeft van de verschillende accenten en zakenterminologie. Volgens Breukel en van Eijk (1999) gebruiken Britten hun taal om op een indirecte manier boodschappen over te brengen: met veel beleefdheden, 'thank you', 'please' en 'would you be so kind...'. Ze zullen 'u bent dus tegen het voorstel' eerder formuleren als 'ik meen te mogen begrijpen dat u niet met het voorstel instemt'. Volgens Gesteland (2002) hangt het af van de cultuur van de tegenpartij of Britten als verbaal **direct of indirect** zijn te beschouwen. Zo zullen enerzijds onderhandelaars uit hoge-contextculturen zoals Latijns-Amerika soms beledigd zijn door wat zij ervaren als al te direct taalgebruik. Anderzijds kunnen Nederlanders en Duitsers zich verwonderen over het vage, indirecte, omslachtige taalgebruik van de Britten dat zij gewaarworden. Het taalgebruik is ook nog klasse-afhankelijk: Britten van hogere klassen lijken zich meer te vinden in vaag taalgebruik, terwijl anderen de directere stijl appreciëren. In feite moeten bezoekers dus voorbereid zijn op iedere verbale stijl, concludeert Gesteland (2002).

Hoewel Britten in hun gebaren of mimiek dus weinig emotie tonen, weten ze wel subtiele nuances aan te brengen in hun woordkeus en intonatie. Hun non-verbale communicatie is voor buitenlanders vaak moeilijk te doorgronden (Breukel en van Eijk, 1999). Volgens Gesteland (2002) zullen Britse onderhandelaars zelden hun tegenpartij onderbreken aan de onderhandelingstafel. Ze zijn ook niet geneigd om hun stem verheffen en het oogcontact is minder direct dan in emotioneel expressieve culturen zoals Italië en Brazilië. Ze staan en zitten ook verder uit elkaar dan bijvoorbeeld Arabieren en Latijnen, want bij directe, *face-to-face* conversaties voelen Britten zich minder op hun gemak. Voorts duidt Gesteland (2002) op het feit dat het Verenigd Koninkrijk een **laag-contact cultuur** is. Op de handdruk na vermijden Britten elkaar publiekelijk aan te raken. Alleen familieleden en goede vrienden zoenen elkaar (Breukel en van Eijk, 1999). Volgens Mole (1997) schudt men de handen bij de eerste ontmoeting en wanneer men elkaar na lange tijd weer tegenkomt. Indien er regelmatig contact plaatsvindt, wordt er geen hand gegeven.

Van Loon (2001) is van mening dat men zich best **conservatief kleedt** en een smoking meeneemt als men denkt geïnviteerd te worden voor een diner in stijl of voor een bezoek aan een theater. Men moet bovendien voorzichtig zijn met het dragen van een *regimental tie*. Het is namelijk een blunder om een das te dragen waar men geen recht op heeft, zegt ook Gesteland (2002).

4.4.9 Benadering van de tijd

Flanders Investment & Trade (06-2006a) adviseren dat wanneer men een afspraak voor een persoonlijk contact wil maken, dit best vier weken op voorhand al doet. Enkele dagen voordat men de Britse tegenpartij gaat ontmoeten, kan men best nog eens een bevestiging sturen via e-mail of fax. Het is belangrijk stipt op tijd te zijn voor een afspraak. Ook volgens Breukel en van Eijk (1999) zijn Britten **stipt** in hun afspraken, maar zullen ze niet vallen over een vertraging van tien minuten door het verkeer. Volgens Gesteland (2002) kan het ook voorkomen dat de Britten zelf wel een aantal minuten te laat arriveren voor besprekingen. Mole (1997) stelt dat de Britten te laat komen in sociaal opzicht zelfs geformaliseerd hebben, zodat het onbeleefd is om op tijd te komen. Bij sociale bijeenkomsten kan men best zo 'n tien tot dertig minuten na de afgesproken tijd opdagen. Soms vangt de gastheer/gastvrouw dit op door in de uitnodiging te vermelden: *7.30 for 8*. Dit alles in acht genomen, wijst Gesteland (2002) er toch op dat Britten zeker niet de polychrone inslag of het ruime tijdsperspectief van de Latijnen bezitten. Men vindt het namelijk ook ongepast om tijdens een vergadering weg te lopen, te bellen, of ander werk te doen. Volgens Hill (1994) zijn de Britten eerder **kortetermijndenkers**. Ook Mole (1997) stelt dat de planning in de zin van het op lange termijn voorspellen van veranderingen in de totale omgeving, het analyseren van de uitwerking op specifieke markten, en het identificeren van kansen in de markt slecht ontwikkeld is in het Verenigd Koninkrijk. Investeerders zijn vooral geïnteresseerd in de korte termijn en managers moeten zich dan ook hoofdzakelijk verantwoorden over de kwartaalcijfers per aandeel en het jaarlijkse dividend.

4.4.10 Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze

Volgens Flanders Investment & Trade (06-2006a) moet men met kennis van zaken, in goed Engels, zijn standpunt uit de doeken doen. Gesteland (2002) vermeldt ook dat Britse kopers overdreven beweringen niet erg op prijs stellen, omdat ze gewend zijn aan understatementen. Men **prefereert** dan ook **duidelijke presentaties gebaseerd op feiten**. Men moet zich eveneens als buitenlandse verkoper heel goed voorbereiden: bij inkopers van warenhuisketens krijgt men meestal slechts 15 minuten de tijd om zijn producten te verkopen. Men krijgt slechts een kans om een goede indruk te maken (Flanders Investment & Trade, 06-2006a). Britten zijn volgens Faes (1994) zelf echter wel onvoorbereid, tot op het amateuristische af. Ze zijn uitzonderlijk **gevoelig voor eerlijk en rechtvaardig gedrag** in gemaakte sociale afspraken, die ze als een gentleman

zullen nakomen. Ze bereiden zich dan ook nauwelijks voor omdat ze verwachten dat de tegenpartij ook wel redelijk en fair zal zijn, hetgeen kan leiden tot slordigheden, onvolkomenheden en geringe betrouwbaarheid. Ook Flanders Investment & Trade (06-2006a) wijst op deze geringe betrouwbaarheid, ze raden namelijk aan om steeds te checken of de vele mooie beloften die de Britten doen inderdaad gerealiseerd kunnen worden en of de ervaring die ze beweren te hebben, er daadwerkelijk is. 'Vraag aldus naar referenties, harde zakencijfers, voorbeelden van voorbije successen die geverifieerd kunnen worden', zo adviseren ze.

De meeste **afspraken** worden volgens Flanders Investment & Trade (06-2006a) telefonisch gemaakt en altijd schriftelijk bevestigd. Ook volgens Breukel en van Eijk (1999) zien de Britten mondelinge afspraken als bindend, de brief met de bevestiging of het contract zal wel volgen. Het onderhandelen kan tevens grotendeels schriftelijk (fax maar vooral e-mail) verlopen (Flanders Investment & Trade, 06-2006a). Britten benadrukken de wettelijke aspecten en de kleine lettertjes van een geschreven overeenkomst. Als er later een dispuut of onenigheid moest rijzen, zullen de Britten zich verlaten op de bepalingen in het contract. Niet-contractuele kwesties zoals een lange-termijnrelatie zijn voor hen dan niet van tel (Gesteland, 2002). Volgens Faes (1994) is echter de geest van de overeenkomst belangrijker voor hen dan de letter van de overeenkomst.

Na een eerste schriftelijke introductie, en vaak als voorwaarde tot een eerste ontmoeting, vraagt een potentiële Britse handelspartner veelal onmiddellijk om een **prijslijst**. Deze wordt best in pond sterling opgemaakt, want men kan niet zeker zijn of prijzen in euro getolereerd dan wel radicaal afgewezen worden. Wanneer men wat onderhandelingsruimte wenst te behouden kan men maar beter vermelden dat de prijslijst 'indicatieve' is (Flanders Investment & Trade, 06-2006a). Zelf zullen de Britten een wijde veiligheidsmarge inbouwen in hun openingsbod, om de mogelijkheid te laten voor substantiële toegevingen tijdens het onderhandelingsproces (Gesteland, 2002). Faes (1994) vermeldt voorts dat Britten traditiegetrouw optreden en vriendelijk op alle voorstellen reageren. Ze stellen zich flexibel op waardoor de indruk bij de tegenpartij kan ontstaan dat ze bereid zijn om gelijk wat overeen te komen.

4.5 De Duitse zakelijke cultuur en onderhandelingswijze

Men benadrukt in de literatuur¹⁶ de regionale culturele verschillen die in Duitsland bestaan. Enerzijds bemerkt men het verschil tussen het oosten en het westen van Duitsland, dat volgens Breukel en van Eijk (1999) gegroeid is door de opgelegde scheiding als gevolg van de vredesonderhandelingen na de Tweede Wereldoorlog. Anderzijds is er ook het traditionele onderscheid tussen het noorden en het zuiden, waarbij de noorderlingen de zuiderlingen als lui en emotioneel beschrijven. En omgekeerd de noorderlingen stug en fantasieloos bestempeld worden door de zuiderlingen (Mole, 1997). Volgens Mole kan men zich Duitsland het best inbeelden als een lappendeken van enclaves en steden met ieder hun eigen tradities en excentriciteiten, ontstaan in tijden dat hertogen en prinses er de plak zwaaiden. Toch is het volgens Gesteland (2002) mogelijk om de algemene kenmerken van het zakelijke gedrag te beschrijven die men er hoogstwaarschijnlijk zal tegenkomen, waar ook de zakelijke bespreking zal plaatsgrijpen.

4.5.1 Collectivisme versus individualisme

Volgens Breukel en van Eijk (1999) gaat bij de Duitsers het **individuele belang boven het groepsbelang**. Mole (1997) beaamt dit, naar zijn mening zijn individueel succes en de zichtbare uitingen daarvan (luxeauto, ruim kantoor, dure vakantie) erg belangrijk. Er is volgens Mole wel een sterke gemeenschapszin en een ontwikkeld sociaal geweten, maar dit zou volgens sommigen meer berusten op een gevoel van sociale properheid dan op goed nabuurschap. Duitsers worden niet snel bevriend met iemand, maar eens de vriendschap ontstaan is, duurt deze wel veel langer dan de onmiddellijk vriendschappen die ontstaan in informelere maatschappijen. Voorts is Mole van mening dat de Duitsers graag het gevoel hebben erbij te horen, en ze naar broederschap verlangen. Breukel en van Eijk (1999) bemerken dat het Duitse gezin een hechte eenheid vormt: de gezinsbanden zijn sterker dan de familiebanden. Jongeren zijn bovendien ook vrij snel zelfstandig.

4.5.2 Machtafstand

Volgens Mole (1997) zijn Duitse bedrijven georganiseerd als **oligarchieën**, met de macht in handen van een klein aantal mensen aan de top die de belangrijke beslissingen nemen. Bovenaan staat de *Vorstand* of de *Geschäftsführung*, waaronder zich een streng

¹⁶ Breukel & van Eijk (1999); Gesteland (2002), Mole (1997)

hiërarchische structuur bevindt. Deze organisatiestructuur is logisch, ordelijk en in streng gescheiden afdelingen verdeeld. Functies en de relatie tussen de verschillende functies, worden nauwkeurig gedefinieerd en gedocumenteerd. Er bestaat aldus een **duidelijke delegatie van verantwoordelijkheden**. Procedures, routines en regels moeten opgevolgd worden, men heeft een hekel aan mensen die de kantjes ervan aflopen.

Volgens Breukel en van Eijk (1999) verloopt de communicatie vooral van boven naar beneden, de baas vertelt zijn ondergeschikten wat ze moeten doen. Werknemers voeren zonder commentaar deze instructies uit, maar dan wel liefst op een zelfstandige manier. Omdat de werknemers een collectief ontzag hebben voor autoriteit accepteren ze dat de chef over meer informatie beschikt dan zij (Mole, 1997). Er bestaat een **aanzienlijke afstand** tussen superieuren en ondergeschikten, ze gaan op een schuchtere en afstandelijke wijze met elkaar om. Tussen collega's op de werkvloer heerst er wel een kameraadschappelijke sfeer (Breukel en van Eijk, 1999). Wanneer leidinggevenden de deur op een kier willen zetten voor het personeel, zijn die niet geneigd om daar gebruik van te maken omdat ze dikwijls nog te geïntimideerd zijn. Jongere werknemers willen wel een grotere toegankelijkheid van hun chef. Hun mondigheid en behoefte aan inspraak en feedback durft leidinggevenden van de oude stempel wel eens voor de borst te stoten.

Volgens Gesteland (2002) behoudt de Duitse maatschappij nog een niveau van **sociale formaliteit** die weerspiegeld wordt in de zakelijke gedragscode. Duitsers zien formeel gedrag als een manier om gepast respect te tonen voor mensen met een hoge rang, professionele titels en hoge academische kwalificaties. Deze zorgen, evenals een oude adellijke familienaam, volgens Breukel en van Eijk (1999) voor aanzien en status. Hoewel men doorgaans met tegenzin een persoonlijke confrontatie aangaat, zal men niet aarzelen iemand er op te wijzen dat hij/zij niet aan de geaccepteerde gedragsvormen voldoet. Het in de gaten houden van elkaars gedrag wordt niet bedoeld als bemoeizucht, maar als sociale plicht. Het Duitse, openbare gedrag contrasteert echter fel met de warmte en gezelligheid die men in de privésfeer kan ervaren (Mole, 1997). Volgens Mole (1997) komt dit scherpe onderscheid tussen privéleven en openbaar leven eveneens tot uiting in de manier waarop de mensen elkaar aanspreken. In de regel is dit *Herr* of *Frau* gevolgd door de achternaam. Flanders Investment & Trade (05-2006) wijst erop dat indien iemand wordt voorgesteld met een titel, men deze titel dan ook bij de aanspreking van die persoon moet gebruiken. Breukel en van Eijk (1999) bemerken dat men elkaar pas tutoyeert wanneer men op heel vertrouwde voet verkeert. Men moet de beleefdheidsvorm blijven hanteren tot de Duitse gesprekspartner voorstelt om te *duzen* (de informele

enkelvoudsvorm *du* gebruiken). Die overgang wordt doorgaans als een memorabel moment beschouwd. Het markeert het toetreden van de streng bewaakte privéwereld van de ander, hetgeen niet licht opgevat mag worden. Men viert de gebeurtenis gewoonlijk met een ritueel (een drankje of een etentje bijvoorbeeld) en een formele gelofte (Mole, 1997). Jongere Duitsers zijn vaak echter wat informeler volgens Breukel en van Eijk (1999) en er bestaat bovendien ook een verschil in formaliteit tussen de verschillende bedrijfstakken.

4.5.3 Masculiniteit versus Feminiteit

Duitsland scoort net zoals Groot-Brittannië een **vrij hoge 11/13de plaats** op Hofstedes masculiniteitsindex. In de literatuur wordt deze score bevestigd, zo zijn Duitsers volgens Mole (1997) competitief en ambitieus. Ze vereenzelvigen zich ook niet met mislukkingen en hebben er geen medelijden mee. Een faillissement heeft bijvoorbeeld een sociaal en zakelijk stigma als gevolg en werkloosheid is iets waarvoor men zich schaamt. Duitsers verwachten krachtig en besluitvaardig leiderschap van hun superieur, voor wie ze een groot ontzag hebben. Soms maken leiders dan ook misbruik van hun positie door zich dictatoriaal te gedragen. Dit apprecieert men net zo min als in andere landen, maar tegenspreken is geen optie. Vergaderingen dienen om voor de beslissingen die de top genomen heeft, consensus te verkrijgen bij de lagere regionen (Breukel en van Eijk, 1999). Hoewel volgens Mole (1997) het niet belangrijk is dat iedereen het eens is, als iedereen maar meewerkt. Bij het doorgeven van instructies zorgt men er vooral voor duidelijk en beslist over te komen, eerder dan proberen te overtuigen of uit te leggen. Het besluitvormingsproces vindt naar Moles mening plaats voor de vergadering, door de relevante experts. Indien er meningsverschillen zijn moeten die ook voor de vergadering of erna besproken worden, op de vergadering worden noch de meningen van de ondergeschikten gehoord, noch alternatieven vergeleken. Vergaderingen onder gelijken zijn hiervan verschillend, in de zin dat er daar wel veel meer gepraat en gediscussieerd wordt. Hoewel de deelnemers zeker niet hun zegje gaan doen als ze niet genoeg verstand hebben van de zaken waarover men bezig is. Duitsers kunnen wel goed in teamverband werken volgens Breukel en van Eijk (1999). Hun plichtsgevoel tegenover zowel de directie als hun collega's is groot, en ieder neemt dan ook ten volle de verantwoordelijkheid voor de taken die hij/zij toegewezen kreeg.

Volgens Breukel en van Eijk (1999) zijn er voorts wel hoogopgeleide **vrouwen** in Duitsland, maar komen zij toch nog maar zelden in de top van het bedrijfsleven terecht.

Wel vindt men ze vaker terug in hoge functies bij de overheid en de politiek. Mole (1997) geeft als belangrijkste verklaring hiervoor het feit dat Duitse mannen chauvinisten zijn.

4.5.4 Onzekerheidsvermijding

Duitsland behaalt een score van 65 op Hofstedes onzekerheidsvermijdingsindex en staat hierdoor als 43ste gerangschikt. Toch is Mole (1997) van mening dat Duitsers **niet van onzekerheid, dubbelzinnigheid en moeilijk in te schatten risico's houden**. Wanneer ze een keuze moeten maken, kiezen ze altijd het meest behoudende, het meest veilige. Opportunisme is voor hen eerder ongeorganiseerd gedrag dan een bekwaamheid. Het bedrijfsleven in Duitsland is misschien niet aan meer regels gebonden dan in andere Europese landen, maar de Duitsers gehoorzamen er wel het beste aan. Wanneer er onverwachte dingen gebeuren, vallen organisaties terug op analogiedenken. Wanneer ze echter geen mechanisme kunnen vinden dat zijn waarde al bewezen heeft, weten ze vaak niet wat te doen. Duitse organisaties zijn dan ook niet goed in continue verandingsprocessen, concludeert Mole (1997).

4.5.5 Particularisme versus universalisme

Breukel en van Eijk (1999) wijzen er op dat men voorzichtig moet zijn met ad hoc veranderingen of aanpassingen, want dit kan verwarrend zijn voor Duitsers. Dit getuigt van een **eerder universalistische** inslag. Ze raden echter wel aan om vele contacten te leggen binnen het bedrijfsleven. Ook Mole (1997) bemerkt dat indien men niet geïsoleerd wenst te geraken, men zich beter niet tegen de groepsgeest kan verzetten. Er bestaat namelijk een hecht netwerk van connecties en persoonlijke banden in Duitsland, gecombineerd met een aangeboren afkeer van mensen die uit de pas lopen.

4.5.6 Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd

Gesteland (2002) is van mening dat Duitsers meestal niet de behoefte voelen om een dichte, persoonlijke relatie op te bouwen alvorens ze kunnen beginnen aan het zakelijke gedeelte. Hij rangschikt hen dan ook onder de landen die **gefocust** zijn op de **overeenkomst**. Het opbouwen van een verstandhouding vindt plaats tijdens het onderhandelen zelf. Volgens Breukel en Eijk (1999) komt men dan ook beter direct ter zake bij een onderhandeling. De inleidende smalltalk kan men zeer kort houden of zelfs overslaan. Ook volgens Flanders Investment & Trade (05-2006) gaat het er, zeker in het begin, zeer ernstig aan toe en komt men behoorlijk snel tot de kern van de zaak zonder uit te weiden.

Volgens Mole (1997) kan er wel een vriendschap ontstaan tussen zakenpartners na een gezamenlijk project, zakenreis of iets speciaals waar men samen aan gewerkt heeft en blijft voortbestaan. De overeenkomst-oriëntatie gaat gepaard met een specifieke cultuur. De auteurs¹⁷ wijzen dan ook op de **scherpe scheiding** die Duitsers aanbrengen tussen de **werksfeer en de privésfeer**. Bij zakelijke besprekingen is men zeer doelgericht en komen privé-zaken niet aan bod, dit kan nadien volgen, wanneer men min of meer bevriend is geraakt. De scheiding tussen werk en privé werkt volgens Mole (1997) ook door in de werksituatie. Mensen nemen namelijk zelden werk mee naar huis en wensen daar ook niet gestoord te worden voor zaken. Collega's willen wel veel weten van elkaar op persoonlijk vlak, om te weten met wat voor persoon ze te maken hebben. Niettegenstaande Duitsers bijzonder gastvrij kunnen zijn voor zakenpartners uit het buitenland, is het niet hun gewoonte elkaar vaak buiten de werktijd te ontmoeten. Ook volgens Gesteland (2002) wordt er minder nadruk gelegd op zakelijk entertainment dan in relatiegeoriënteerde culturen. Tijdens een eventuele **zakenlunch** zal er waarschijnlijk voor of na de maaltijd over zaken gesproken worden, eerder dan tijdens de maaltijd. Tenzij de Duitser het initiatief hiertoe neemt tijdens de maaltijd. Volgens Flanders Investment & Trade (05-2006) gebeurt het eerder zelden dat zakelijke relaties thuis uitgenodigd worden. Wanneer men zulke uitnodiging ontvangt is dit dus een hele eer en moet men ze zeker aanvaarden. Gesteland (2002) raadt ook aan om dan zeker op tijd te komen.

4.5.7 Emotioneel versus neutraal

Hoewel Duitsers buiten de werksituatie doorgaans vrolijke en gezellige mensen zijn, bewaren ze grapjes voor na het werk (Breukel en van Eijk, 1999). Hoe formeler de gelegenheid is, hoe minder gepast **humor** is (Mole, 1997). Duitsers zijn vriendelijk en hoffelijk maar **beheersen hun emoties** (Breukel en van Eijk, 1999). Ook Gesteland (2002) stelt dat Duitsers relatief gereserveerd zijn en hun emoties niet snel openlijk tonen. Bij een begroeting zal men bijvoorbeeld ook niet glimlachen. Duitsers uit het zuiden zullen naar zijn mening wel iets expressiever zijn. Mole (1997) merkt op dat mensen die komen uit landen waar woede-uitbarstingen erop wijzen dat het menens is en doorgaans een privilege vormen van leidinggevenden, maar beter in het achterhoofd houden dat Duitsers dit als ongemanierd en als teken van zwakte ervaren.

¹⁷ Breukel & van Eijk (1999), Mole (1997), Gesteland (2002)

4.5.8 Verbale en non- verbale communicatie

Breukel en van Eijk (1999) stellen dat Duitsers het **prettig** vinden wanneer er **Duits** gepraat wordt, ze appreciëren het dan ook wanneer de tegenpartij Duits tracht te spreken. Als uw bedrijfsmateriaal in het Engels is, vormt dit echter geen probleem meer vandaag de dag, hoewel men er een Duitse samenvatting aan toe kan voegen. Volgens Gesteland (2002) zijn de meeste Duitse zakenlieden **vlot in het Engels**. Wanneer echter een professioneel exportteam naar Duitsland komt, moet het toch een spreker hebben die zich vloeiend in het Duits kan uitdrukken, aangezien dat dan de taal van de consument is.

Voor Duitsers is het in de eerste plaats belangrijk om duidelijk verstaanbaar te zijn. Ze zijn trots op het feit dat ze zeggen wat ze denken (Gesteland, 2002). Ze kunnen dan ook nogal eens recht voor de raap en assertief zijn wanneer ze commentaar geven of vragen stellen (Flanders Investment & Trade, 05-2006). Volgens Gesteland (2002) kunnen Duitsers **direct, rechtuit en zelfs bot** overkomen op mensen uit relatie-georiënteerde culturen, het is echter hoegenaamd niet hun bedoeling om de tegenpartij daarmee te beleiden.

Volgens Breukel en van Eijk (1999) is er **weinig non-verbale communicatie**. Ze gebruiken weinig gebaren of geanimeerde gezichtsuitdrukkingen, zeker in vergelijking met Latijnen. Ze laten eerst de andere spreker uitpraten alvorens zelf te beginnen. Zowel bij de begroeting als bij het weggaan, schudt men elkaar de hand (Gesteland, 2002).

Duitsers zien er goed verzorgd uit. Ze kleden zich **formeel zakelijk**: mannen in een pak van sobere tint, vrouwen in pakje of jurk met jasje en altijd panty's (Breukel en van Eijk, 1999). Volgens Gesteland (2002) hebben ze de neiging mannen te beoordelen naar de staat van hun schoenen, dus die kunnen maar beter proper en goed opgeblonken zijn. Ook volgens Flanders Investment & Trade (05-2006) moet alles keurig in de plooi liggen, want hoewel de kledijcode vroeger nog heel wat formeler was, zijn de Duitsers toch nog ietwat conservatiever dan zakenlui uit andere delen van Europa. Zo houden de mannen op kantoor zelfs hun jasje aan (en dicht), terwijl men het in andere landen aan de kapstok laat hangen totdat men naar huis gaat (Mole, 1997).

4.5.9 Benadering van tijd

Duitsers zijn **erg tijdsbewust**, volgens Breukel en van Eijk (1999) is tijd er zo mogelijk nog scherper omljnd dan in Nederland. Ook Gesteland (2002) stelt dat de Duitsers erg gesteld zijn op stiptheid. Dit kan voor hen zelfs betekenen enkele minuten te vroeg te

arriveren, om zeker niet te laat te zijn want dan zouden ze als onbetrouwbaar bestempeld worden. Dit impliceert ook volgens Mole (1997) dat het heel normaal is om op tijd terug weg te gaan (van zijn werk). Schema's en agenda's van besprekingen worden nauwgezet gevolgd, en zakelijke besprekingen worden zelden onderbroken door telefoontjes of onverwachte bezoekers (Gesteland, 2002). Dit is een **duidelijk monochrome ingesteldheid**. Afspraken mogen niet uitlopen, omdat er dan al een volgende afspraak wacht. Men moet dus absoluut verwittigen wanneer men opgehouden wordt door het drukke verkeer (Breukel en van Eijk, 1999). Want een gemiste afspraak of enige vertraging zou er toe kunnen leiden dat men voor een hele poos niet meer bij die zakenpartner terecht kan. (Flanders Investment & Trade, 05-2006). Agenda's zijn vaak al lang van tevoren gepland, een afspraak maken op korte termijn is meestal moeilijk (Breukel en van Eijk, 1999).

Men is zich weliswaar bewust van het **verleden**, maar men leeft toch vooral in het **heden** met het oog gericht op de **toekomst**. Een gedetailleerde planning binnen een strak tijdsbestek kenmerkt het Duitse bedrijfsleven (Breukel en van Eijk, 1999). Duitse managers kunnen zich in die planning ook een blik op de langere termijn veroorloven. Ze hebben niet de druk om onmiddellijke resultaten te behalen en kunnen dus een strategisch zicht hebben op de ontwikkeling van hun markt (Mole, 1997).

4.5.10 Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze

Volgens Gesteland (2002) nemen de Duitsers het **zakendoen heel serieus** en verwachten ze dit ook van de tegenpartij. Een bezoeker kan zich dan ook maar beter grondig voorbereiden op de onderhandeling (Flanders Investment & Trade, 05-2006) want een Duitse onderhandelaar heeft een hekel aan onvoorbereide, slordige en ongedetailleerde onderhandelingen (Faes, 1994). Men moet duidelijke en degelijke documentatie meebrengen, uiteraard bij voorkeur in het Duits. Maar een fraai prospectus zal pas overtuigen indien het vergezeld gaat van cijfermateriaal, productanalyses en uitkomsten van marktonderzoek en andere research (Breukel en van Eijk, 1999). Duitsers worden namelijk meer aangetrokken door productinformatie en -achtergrond dan door prachtig beeldmateriaal (Gesteland, 2002). Een precieze, concrete en systematische uiteenzetting van feiten slaat bij hen aan, aangezien ze hun beslissingen baseren op harde feiten (Flanders Investment & Trade, 05-2006). Bij de presentatie van zijn voorstel moet men al de wetten en voorwaarden waaraan het bewuste project of product moet voldoen in aanmerking nemen. Het kan ook geen kwaad om te laten merken dat men daarover goed

geïnformeerd is. Duitsers spelen op zekerheid en willen alles tot in de details doorgerekend zien. Over het algemeen zijn ze uit op een win-winsituatie en zullen ze dus **lang blijven onderhandelen** (Breukel en van Eijk, 1999). Volgens Gesteland (2002) reageren Duitsers beter op realistische initiële prijsopgaven dan op wat zij ervaren als afpingelen. Gesteland adviseert dan ook om weliswaar een kleine marge in te bouwen in zijn openingsbod om onverwachte ontwikkelingen te dekken, maar zeker niet zijn initieel aanbod te hoog te zetten. De Duitse onderhandelaar zal zelf ook **tot in de puntjes voorbereid** verschijnen aan de onderhandelingstafel, beter voorbereid dan wie ook. Hij weet exact welke punten hij wil bespreken, wat zijn onderhandelingsmarge is en hoe de ideale overeenkomst er voor hem uitziet. Het zorgvuldig overdachte voorstel (inclusief alle te behandelen punten) zal hij duidelijk, assertief en vrij formeel op tafel leggen (Faes, 1994). Duitsers staan bekend om het feit dat ze **onwrikbaar vasthouden aan hun onderhandelingsposities** (Gesteland, 2002). Ze zullen steeds terugkomen op de redelijkheid en het zorgvuldig afgewogen evenwicht van hun voorstel. Enkel met veel moeite en redelijke argumenten kunnen ze tot tegenvoorstellen worden bewogen. Maar erg veel manoeuvreerruimte zal de Duitser niet bieden. Voor Faes (1994) ligt de zwakte van de Duitse onderhandelaar dan ook in het feit dat hij door wanorde in de war geraakt en het globale doel hem ontglipt door zijn overdreven detailzucht. Gesteland (2002) voegt er ten slotte nog aan toe dat Duitsers de tijd nemen om te beraadslagen en van gedachten te wisselen met medeverantwoordelijken alvorens de knoop door te hakken.

4.6 Synoptische tabel

Tabel 7: synoptische tabel literatuurstudie

	Vlamingen	Walen	Nederlanders
Collectivisme versus individualisme	Nog individualistischer dan Walen volgens Hofstede. Van Dam vond toch grotere tendens naar groepering. Sterke binding Vlaamse identiteit.	Individualistisch. Volgens Van Dam eerder drang naar onafhankelijkheid dan naar groepering. Sterke familieband.	Erg individualistisch, gaan uit van het individu, 'ik'. Willen evenzeer erkend en gewaardeerd worden in zaken als hun onderneming. Gezinsleven hecht, groter familieverband niet. Kinderen snel zelfstandig.
Machttafstand	Relatief hoge machttafstand. Traditioneel hiërarchische organisatie maar tendens naar horizontale overlegstructuren. Willen toegankelijke leider en zelf ook meer inspraak. Autoriteit onderhandelaar gebaseerd op competentie. Geen eensgezindheid in literatuur over statusbewustzijn. Formeel.	Relatief hoge machttafstand. Zakenleven autocratischer en hiërarchischer dan het Vlaamse. Gezagsgetrouwer. Rangonderscheid belangrijk. Behoeft aan sterke leidersfiguur. Autoriteit onderhandelaar gebaseerd op status. Formeel (nog meer dan Fransen).	Egalitair ingesteld: snel geschokt door discriminatie op hiërarchische gronden. Goed gestructureerde bedrijfshiërarchie maar flexibele grenzen. Communicatie in alle richtingen. Macht wordt niet tentoongesteld, evenals statussymbolen. Delegatie van verantwoordelijkheden. Manager moet vooral capabel zijn. Sterke geldingsdrang en mogen hun zegje doen. Formeel in aanvangsfase, nadien tutoyeren en gebruik voornamen.
Masculiniteit versus femininiteit	Een meer feminie instelling dan Walen volgens Hofstede. Doelen worden gezamenlijk vastgelegd in detailhandel. Vergaderen meer om beslissingen mee te delen dan consensus te bereiken. Werk in teams gepaard met rivaliteit. Beharmonie i.p.v. conflict.	Harde onderhandelingen in detailhandel. Vergaderen meer om beslissingen mee te delen dan consensus te bereiken. Werk in teams gepaard met rivaliteit. Beharmonie i.p.v. conflict maar kleinere compromisbereidheid dan Vlamingen.	Feminien volgens Hofstede. Meer belang aan samenwerking en vrouwen dan aan individuele prestaties. Vergaderingen: actieve consensus. Iedereen inspraak en recht op eigen mening. Beslisingsproces vrij traag daardoor.

	Vlamingen	Walen	Nederlanders
Onzekerheidsvermijding	Hekel aan risico's nemen. Behoudende instelling. Angst en stress voor het onbekende. Wil- len afspraken op papier, juridisch advies daarbij gangbaar. Komen aan op onderhandeling met agenda die ze aankondigen.	Durven iets meer risico's te nemen dan Vlamingen. Behoudende instelling. Gaan iets meer ontspannen naar onderhandeling dan Vlamingen. Kennen hun doel maar niet wijze waarop dat bereikt moet worden. Nemen meer afwachtende houding aan dan Vlamingen.	Niet zo'n hoge score op Hofstede's index dan België. Toch veel regels en voorschriften, waaraan ze zich ook houden omdat die zekerheid bieden. Ook aan beloftes moet men zich houden. Geen consensus in literatuur over al dan niet op papier stellen van overeenkomsten.
Particularisme versus universalisme	Informele netwerken. Werken via hun relaties. Eerder particularistisch te noemen.	Vriendschap komt nog voor voor netwerking. Werken via hun relaties. Eerder particularistisch te noemen.	Eerder universalistisch. Denken in regels in het zakendoen, werken minder via netwerken. Sluiten zich evenwel vaak aan bij serviceclubs vanuit zakelijk oogpunt.
Overeenkomst of relatie	Relatie voor taak: eerst werken aan verstandhouding, dan aan contract. Niet meteen ter zake, eerst persoonlijke vragen. Zakelunch middel om tegenpartij te leren kennen en te relaxen. Zakelijk en privé strikt gescheiden. Iets gebruikelijker om zakenrelatie thuis uit te nodigen dan in Wallonië.	Relatie voor taak: eerst werken aan verstandhouding, dan aan contract. Niet meteen ter zake, eerst persoonlijke vragen. Zakelunch om tegenpartij te leren kennen en te relaxen. Zakelijk en privé strikt gescheiden.	Taak voor relatie. Open in het zakendoen, ook met buitenlandse. Voor honderd procent zakelijk, privé geen invloed. Onmiddellijk ter zake, smalltalk overbodig. Zakelijke maaltijd als men iets te vieren heeft (na afloop), niet om tot samenwerking te komen. Niet gebruikelijk thuis uit te nodigen, indien collega of zakenpartner toch langskomt dan liefst na het avondeten.
Emotioneel versus neutraal	Expressief maar iets zwijgzamer en geslotener dan de Walen. Buitenlanders ervaren soms enige afstandelijkheid en gereserveerdheid die koel kan overkomen.	Iets expressiever en extravertter dan Vlamingen. Buitenlanders ervaren toch soms enige afstandelijkheid en gereserveerdheid die koel kan overkomen.	Eerder sober en gereserveerd dan expressief. Uiten hun emoties op een gekanaliseerde wijze. Glimlachen niet bij eerste ontmoeting. Geen humor bij zakelijke bespreking.

	Vlamingen	Walen	Nederlanders
Verbale en non-verbale communicatie	Gevoeligheid t.o.v. het Frans. Engels (of Duits) als neutrale zakentaal. Geen eensgezindheid in literatuur over direct of indirect taalgebruik, wel eerder impliciet. Assertiviteit wordt als arrogantie ervaren. Grotere interpersoonlijke afstand dan de Walen. Handen schudden bij aankomst en vertrek. Spreken zachter dan bv. Latijnen. Vermijden conversatonele overlappingsen. Korter aan het woord, meer to the point. Formeel gekleed, dat wordt aangehouden bij heet weer.	Schakelen niet zo vlug over op het Nederlands. Engels als neutrale zakentaal, wel eerst in Frans beginnen. Geen eensgezindheid in literatuur over direct of indirect taalgebruik, wel eerder impliciet. Kleinere interpersoonlijke afstand, raken elkaar ook meer aan. Handen schudden bij aankomst en vertrek. Spreken zachter dan bv. Latijnen. Vermijden conversatonele overlappingsen. Zijn wel langer aan het woord, conclusie niet altijd even duidelijk. Formeel gekleed, dat wordt aangehouden bij heet weer.	Doorgaans direct en to the point taalgebruik. Expliciete communicatiestijl, willen vooral duidelijk en verstaanbaar zijn. Afkeuring kan nogal bot uitgedrukt worden. Soms echter moeite om 'ja' of 'neen' te antwoorden op voorstel. Grote talenkennis. Laag contactcultuur, wel stevige handdruk en oogcontact. Grote interpersoonlijke afstand. Neiging tot informele kleding, hoewel sectorafhankelijk.
Benadering van tijd	Variabel monochroon. Enerzijds appreciëren ze stiptheid en zakelijke besprekingen zullen niet vlug onderbroken worden. De onderhandeling verloopt volgens schema. Anderzijds kunnen ze hun afspraken en planning wel loslaten indien dit opportuun is. Vlaming hanteert eerder een strikt tijdsplan en agenda dan Waal. Verleden iets belangrijker dan heden en toekomst.	Variabel monochroon. Enerzijds appreciëren ze stiptheid en zakelijke besprekingen zullen niet vlug onderbroken worden. De onderhandeling verloopt volgens schema. Anderzijds kunnen ze hun afspraken en planning wel loslaten indien opportuun. Walen nemen iets meer de tijd, gebruiken niet echt agenda's. Iets meer op toekomst gericht dan op heden en verleden.	Monochroon. Stiptheid. Sequentieel georganiseerd, kunnen niet met meerdere dingen tegelijk bezig zijn. Als hun afspraak te laat opdaagt, is dit voor hun tijdverlies. Goede planning, lang van tevoren. Verleden veel minder belangrijk dan heden en toekomst.
Verdere specificaties m.b.t. de onderhandelingswijze	Afspraken lang onderhandelbaar. Houden niet strikt vast aan principekwesities. Kunnen goed luisteren maar gaan niet per se akkoord daarom. Sterke nadruk op prijs. Inductieve, pragmatische	Afspraken lang onderhandelbaar. Houden niet strikt vast aan principekwesities. Kunnen goed luisteren maar gaan niet per se akkoord daarom. Sterke nadruk op prijs. Inductieve, pragmatische	Aangename en betrouwbare handelspartners. Goed voorbereid, onderbouwen voorstellen en argumenten met cijfers en onderzoeksresultaten. Sterke geldingsdrang. Scherpzinnige en

	Fransen	Britten	Duitsers
Masculiniteit versus feminiteit	Willen sterkste zijn in onderhandeling, houden niet van verliezen, gedragen zich autoritair en agressief. Vergaderen om informatie door te geven. Werkrelatie tussen collega's eerder concurrerend dan coöperatief, die houding wordt al gestimuleerd op de zeer competitieve scholen. Men kan ook een vrouw als <i>chef d'entreprise</i> aan de onderhandelingsstafel treffen. Bij Hofstede nochtans niet zo masculien.	Relatief masculien. Ze hebben een sterk eergevoel en succes is erg belangrijk voor hen. Wel goed in teamwork, geen grote onderlinge rivaliteit. Prefereren harmonie boven conflicten. Vergaderen om besluiten door te geven en informatie uit te wisselen. Even belangrijk om de persoonlijke mening te kunnen uiten als consensus binnen de groep te bereiken.	Relatief masculien. Competitief en ambitieus. Vereenzelvigden hebben er geen medelijden mee. Voorkeur voor krachtig en besluitvaardig leiderschap. Besluitvormingsproces vindt voor vergadering plaats. Werken goed in teamverband.
Onzekerheidsvermijding	Relatief hoge onzekerheidsvermijding. Hoge aversie tegenover risico. Staan tolerant tegenover veranderingen wanneer ze het nut ervan inzien en de logica erachter snappen.	Lage onzekerheidsvermijding voedt excentriciteit, creativiteit en vindingrijkheid. Doorbreken onbezorgd formele gezagslijnen in communicatie en hebben een eerder freewheelende houding. Geen consensus in literatuur over hun houding tegenover veranderingen.	Houden niet van onzekerheid, dubbelzinnigheid en moeilijk in te schatten risico's. Kiezen meestal de veilige, behoudende optie. Opportunisme eerder ongeorganiseerd gedrag dan een bekwaamheid. Vallen terug op analogieën bij onverwachte gebeurtenissen, maar noorden kijkt indien oude mechanismen niet meer lijken te werken of onvindbaar zijn. Bij Hofstede nochtans niet zo'n hoge score.
Particularisme versus universalisme	Eerder particularistisch. Connecties heel belangrijk. Land van persoonlijke netwerken. Men krijgt de dingen eerder geregeld via <i>inside contacts</i> dan via formele kanalen. Informatie is macht: men roddelt niet en geeft niet vlug info vrij.	Eerder particularistisch. Referenties, aanbevelingen en getuigenissen zijn heel bruikbaar op de markt. Laten weinig informatie los, de tegenpartij in de onderhandeling moet alle vragen stellen.	Ad hoc veranderingen of aanpassingen liggen gevoelig, duidt op eerder universalistische inslag. Ook aangeboren afkeer van mensen die zich niet aan de regels houden. Er bestaat wel hecht netwerk van connecties en persoonlijke banden.

	Fransen	Britten	Duitsers
Overeenkomst of relatie	Relatie-georiënteerd. Niet geneigd om direct ter zake te komen, eerst tegenpartij leren kennen. Bezoeker moet dus over veel tijd en doorzettingsvermogen beschikken om vertrouwen te kunnen winnen. Zakenlunches belangrijk onderdeel zakendoen: middel om tegenpartij op informeel vlak te leren kennen. Uitnodiging avondeten bij Fransman thuis minder gangbaar, tenzij er een vriendschapsband is gegroeid.	Gematigd overeenkomstgeoriënteerd. Willen toch eerst een praatje maken alvorens zaken te doen met nieuwe zakenpartner, daarna wel to the point. Zakelijke gesprekken op kantoor kunnen eindigen in pub of restaurant, daar wordt niet verder onderhandeld. Uitnodigingen hebben zakelijke motivatie; kan uit eten zijn maar ook sportevenement of culturele gelegenheid. Houden werk en privé sterk gescheiden: wel pint pakken met collega's maar persoonlijke gegevens en problemen komen niet vlug ter sprake.	Overeenkomst-georiënteerd, geen behoefte om persoonlijke band op te bouwen voor zaken. Verstandhouding ontstaat tijdens onderhandeling. Inleidende smalltalk dus heel kort of nihil. Vriendschap kan wel ontstaan na bijvoorbeeld gezamenlijk project of zakenreis. Scherpe scheiding tussen werk- en privéfeer. Niet gebruikelijk om elkaar buiten de werktijd om te ontmoeten, niet zo'n grote nadruk op zakelijk entertainment. Zakenrelaties worden eerder zelden thuis uitgenodigd.
Emotioneel ver-sus neutraal	Expressief. Zullen wel niet glimlachen als daar geen reden toe is. Durven stem te verheffen in onderhandeling om te overtuigen. Geen eensgezindheid in literatuur over al dan niet gebruik van handgebaren. Humor niet geapprecieerd in zakelijke context, wel enige <i>plaisanterie</i> om het ijs te breken.	Eerder gereserveerd dan expressief. Beroemd om hun <i>stiff upper lip</i> en bijna stoïcijnse zelfbeheersing. Gebaren zijn beheerst. Gebruiken understatement. Zijn niet geneigd hun stem te verheffen. Tonen zelden dat ze het oneens zijn met hun gesprekspartner. Gebruiken hun typische humor om aandacht te krijgen en vast te houden, maar ook als dekmantel voor verlegenheid en agressie.	Buiten werksituatie vrolijke en gezellige mensen maar humor is niet gepast tijdens het zaken doen. Beheerst in hun emoties, tonen ze niet snel openlijk. Bij een begroeting wordt er bijvoorbeeld ook niet geglimlacht. Woede-uitbarstingen worden als teken van zwakte en ongemak ervaren.

	Fransen	Britten	Duitsers
Verbale en non-verbale communicatie	Dol op brijjante retoriek en negotiëren daarom bij voorkeur in hun eigen taal. Doorgaans impliciet en indirect taalgebruik. Kunnen echter botweg niet akkoord gaan met tegenpartij aan onderhandelingstafel. Hoog- contact gedrag onder familie en vrienden. Handen schudden bij aankomst en vertrek. Stijl en flair belangrijk in persoonlijke presentatie, maar blijft wel formeel.	Slechts weinig Britten vaardig genoeg in andere taal om serieuze zakelijke onderhandeling te voeren. Worden zowel direct als indirect beschouwd, afhankelijk van de cultuur van de tegenpartij. Zullen tegenpartij zelden onderbreken. Voelen zich ongemakkelijk bij directe, <i>face-to-face</i> conversaties. Laag- contact cultuur, vermijden elk publiekelijk contact op handdruk na. Handen schudden enkel bij eerste ontmoeting en na lang weerzien. Conservatieve kledij, voorzichtigheid geboden met het dragen van een <i>regimental tie</i> .	Appreciëren wanneer er Duits wordt gepraat, hoewel Engels ook geen probleem meer vormt tegenwoordig. Denken wat ze zeggen, willen duidelijk verstaanbaar zijn. Dus eerder direct, rechtuit en soms bot taalgebruik. Weinig non-verbale communicatie (gebaren, gezichtsuitdrukkingen). Laten tegenpartij uitspreken. Handen schudden bij aankomst en vertrek. Formeel zakelijke en verzorgde kledij. Schoenen moeten proper en goed opgeblonken zijn. Houden kostuumvestje aan op kantoor.
Benadering van tijd	Niet erg gedisciplineerd en georganiseerd: afspraken kunnen abrupt verschoven worden. Gemiddeld een kwartier te laat, verwachten bezoekers wel op tijd! Polychroon: kunnen met meerdere zaken tegelijk bezig zijn. Vergaderingen eerder ongestructureerd. Ook tijdens onderhandeling geen strikt te volgen agenda, eerder vrije vorm discussies.	Monochroon. Appreciëren stiptheid in afspraken maar kunnen zelf wel enkele minuten te laat arriveren. In sociaal opzicht hebben ze te laat komen zelfs geformaliseerd. Kortetermijndenkers.	Monochroon. Erg tijdsbewust. Stiptheid. Soms arriveren ze zelfs te vroeg: te laat zijn duidt op onbetrouwbaarheid. Schema's en agenda's strikt gevolgd tijdens besprekingen en die worden niet onderbroken door telefoontjes of onverwacht bezoek. Agenda's vaak lang van tevoren gepland. Bewust van verleden, maar leven in het heden en gericht op de toekomst. Langetermijndenkers

	Fransen	Britten	Duitsers
<p>Verdere specificaties m.b.t. de onderhandelingswijze</p>	<p>Vaak ervaren als moeilijke onderhandelaars, benaderen de zaken vanuit logische basisprincipes. Competitieve en confronterende onderhandelingsstijl. Moeilijkheden om zich in te leven in standpunt tegenpartij. Improviseren, hebben geen duidelijke doelstellingen, verliezen zich in details. Slecht voorbereid, kennen doorgaans hun limieten niet. Onverzettelijk. Belangrijk voor bezoeker om persoon tegenover zich te hebben die beslissingsbevoegd is.</p>	<p>Prefereren duidelijke presentaties gebaseerd op feiten. Zelf onvoorbereid, op amateuristische af. Gevoelig voor eerlijk en rechtvaardig gedrag in gemaakte afspraken. Kunnen zelf slordig en licht onbetrouwbaar zijn in de uitvoering van contracten. Monodelinge afspraken zijn bindend (ook via telefoon). Onderhandeling kan ook grotendeels per fax of e-mail verlopen. Vragen na eerste schriftelijke introductie een prijslijst. Wijde veiligheidsmarge in openingsbod staat substantiële toegevingen tijdens onderhandeling toe. Traditiegetrouwe, flexibele opstelling.</p>	<p>Zakendoen is serieuze aangelegenheid. Bezoeker moet zorgvuldig voorbereid zijn: duidelijke en degelijke documentatie, feiten concreet en systematisch uiteenzetten. Uit op winwinsituatie, blijven lang onderhandelen. Waarderen realistische initiële prijsopgaven. Zijn zelf ook tot in de puntjes voorbereid: de te behandelen punten, de marge en hoe de ideale overeenkomst eruit ziet. Leggen hun zorgvuldig overdacht voorstel vrij assertief en formeel op de onderhandelingstafel. Houden onwrikbaar vast aan onderhandelingsposities.</p>

Hoofdstuk 5: Beschrijving van de resultaten van het praktijkonderzoek

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het praktijkonderzoek weergegeven. Dit praktijkonderzoek houdt in dat er een aantal bevoorrechte getuigen werden ondervraagd. Hierbij kwamen vooral Nederlanders, Britten, Duitsers en Fransen die op een commerciële manier in relatie staan met Vlamingen en Walen voor in aanmerking. Maar ook een persoon die, hoewel hij niet in de bedrijfswereld zit, toch in staat is een goed beeld te schetsen van de onderzochte problematiek in deze eindverhandeling. Op die manier werd getracht een zo gediversifieerd mogelijk beeld weer te geven.

Om uiteindelijk tot 11 bevoorrechte getuigen te komen, werd in de eerste plaats gebruik gemaakt van allerhande persoonlijke contacten in de bedrijfswereld, waardoor de gegevens van potentiële contactpersonen verkregen konden worden. Daarnaast werd er ook contact opgenomen met de Vlaamse vertegenwoordigers in Frankrijk, Nederland en Duitsland met de vraag of zij de contactgegevens konden verstrekken van zakenlieden in de respectievelijke landen die zouden kunnen bijdragen aan het onderzoek. Er werd ook in contact getreden met de auteur van het boek "The Art of Being Belgian", namelijk de heer Richard Hill. Hij bracht op zijn beurt getuige Dr. Ir. Steven H. Scheer aan.

Uiteindelijk werden alle nationaliteiten behalve de Franse vertegenwoordigd in dit praktijkonderzoek. Wanneer er antwoord van hen werd ontvangen was dit meestal negatief: men had noch de tijd, noch het personeel om aan het onderzoek mee te werken. Flanders Investment & Trade verschaftte een databank met Belgische bedrijven gevestigd in Frankrijk, waarvan de belangrijkste hoofdaandeelhouder tevens Belgisch was, maar het management en de medewerkers Frans. Onder andere Umicore Marketing Service France, Fortis Assurance, Asterion, Mactac France, Wim Bosman France SA, Nicoll en Systemat France werden gecontacteerd, helaas met uitblijvend resultaat.

Het bevragen van de bevoorrechte getuigen geschiedde hetzij via een persoonlijk interview, hetzij via een telefonisch interview of door middel van een open vragenlijst te beantwoorden per e-mail. Er werd telkens via e-mail contact opgenomen met de desbetreffende persoon, met een voorstelling van het onderzoek en een vraag tot medewerking. Aan de respondenten werd de keuze gelaten op welke manier zij de vragen wensten te beantwoorden. De vragen werden gebaseerd op wat er in de literatuur geschreven werd over commerciële onderhandelingen en de zakelijke culturen van Vlaanderen, Wallonië,

Nederland, het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Frankrijk. Ter inleiding werden telkens een aantal algemene vragen gesteld: onder andere of men het bedrijf en de eigen functie kon voorstellen, hoe men in contact staat met België (Vlaanderen/Wallonië) en of men zich heeft voorbereid op het zakendoen met Belgen. Een voorbeeld van een standaardvragenlijst in het Nederlands, die eveneens in het Frans, Engels en Duits vertaald werd, kan u in bijlage 7 terugvinden. Waar mogelijk werd gevraagd in hun antwoorden een onderscheid te maken tussen Vlamingen en Walen, maar dit bleek vaak niet altijd mogelijk voor de buitenlandse respondenten. Ter afsluiting werd steeds geïnformeerd naar opmerkingen of ervaringen die ze zelf wensten toe te voegen. Als ook de vraag of ze het gevoel hadden hun manier van zakendoen erg te moeten aanpassen. De vragenlijst werd tevens zo nodig aangepast aan elke bevoorrechte getuige.

Bij de verwerking van de interviews zal er voor de in de literatuur gevonden cultuuraspecten die commerciële onderhandelingen beïnvloeden, nagegaan worden hoe de verschillende bevoorrechte getuigen erover dachten. In bijlage 8 vindt u een samenvatting van de afgenomen interviews terug. Alvorens over te gaan tot de verwerking van de interviews, worden de bevoorrechte getuigen en hun bedrijven eerst voorgesteld in de volgende paragraaf.

5.1 Voorstelling van de bevoorrechte getuigen

Mevrouw **Ellen Post** heeft de Nederlandse nationaliteit. Ze is shopmanager van de Outlet Store van Royal Boch in Maasmechelen Village (Vlaanderen). De Manufacture Royal Boch is gelegen in La Louvière (Wallonië) en werd in 1841 opgericht door de Belgische familie Boch. Ze hebben zich gespecialiseerd in het maken van faïence en hebben een heel uitgebreide collectie serviezen. Hun verkooppunten strekken zich uit over België en Nederland. De Outlet Store te Maasmechelen voorziet in oude collecties en producten van tweede keus. In haar werk heeft mevrouw Post te maken met zowel Vlamingen als Walen, evenals de internationale klanten (onder andere Nederlanders, Duitsers en Engelsen) die haar winkel te Maasmechelen Village bezoeken. Maar ook op persoonlijk vlak kent ze een aantal Vlamingen. Daarom leek ze een gepaste persoon om te interviewen.

Een tweede bevoorrechte getuige is de heer **Richard Hill**, een Brit die al dertig jaar in België leeft. Hij studeerde af aan de universiteit van Cambridge in Economie en Moderne Talen. Hij werkte eerst samen met exportorganisaties als marketing en reclamedirecteur maar belandde daarna in de communicatie consultancy in Londen. Zeven jaar later werd

hij uitgenodigd om een continentale Europese operatie op touw te zetten voor een Anglo-Amerikaanse joint venture, waarvoor hij naar Brussel kwam en ook veel door Europa reisde. Hij stichtte een eigen bedrijf in 1974 maar verkocht dit in 1989. In 1992 schreef hij zijn ervaringen neer in zijn eerste boek, *We Europeans*, wat een studie vormde van de culturen van West-Europa. Kort nadien schreef hij *EuroManagers & Martians* als analyse van de Europese organisatiestijlen, dat evenals zijn eerste boek tot een non-fictie bestseller uitgroeide. Hij voegde nog een boek over de cultuur van zijn thuisland aan zijn bibliografie toe (*Great Britain Little England*) en werkte in 1995 mee aan het boek *The Newcomers* over de toenmalig nieuwe lidstaten van de EU. Zijn meest recente boek is *The Art of Being Belgium*. Hij heeft zelf menigmaal zaken gedaan met bedrijven en bedrijfsleiders uit alle hoeken van het land. In Vlaanderen betrof zijn werk het adviseren van de bedrijfsleiding. In Wallonië hielp hij de AWEX met het promoten van producten en investeringsmogelijkheden naar de Britten toe. Op een enkele uitzondering na had hij ook stevast Belgen in dienst, in de eerste plaats Vlamingen maar ook Franstaligen. Momenteel is hij partner en senior consultant van Europublic, een intercultureel consultancybureau. Ze adviseren, publiceren en geven trainingen met betrekking tot culturele relaties, onderhandelingen en communicatietechnieken en dit zowel aan Belgische als aan internationale organisaties.

Ook de heer **Jürgen Vater**, werkzaam als Projectleider van de Technische Inkoop voor het bedrijf APA Adelfang & Parbel GmbH & Co. KG, kwam in aanmerking voor dit praktijkonderzoek. Het bedrijf vormt een onderdeel van de APA Firmengruppe, een bedrijf dat reeds meer dan twintig jaar op de Duitse en Europese markt aanwezig is als producent van groot formaat reclamemedia. De APA- groep werd opgericht in 1985 en telt nu honderd werknemers. Het hoofdkwartier bevindt zich in Neuwied, Rheinland-Pfalz, Duitsland. Daarnaast zijn er logistieke en productiecentra over heel centraal Europa. Volgens de heer Vater herbergt België (en de Beneluxstaten in het algemeen) alle vermaarde ondernemingen van de digitale druk industrie. Zijn bedrijf staat dan ook in contact met deze Belgische ondernemingen aangezien digitale druk verder reikt dan hun eigen fabricage. Als projectleider van de technische inkoop bestaat zijn taak uit het inkopen van investerings- en verbruiksgoederen voor de productie, het onderhandelen met leveranciers en het opsporen van nieuwigheden.

De heer **H.-Werner Malms** is de vierde bevoorrechte getuige. Hij richtte in 2003 de onderneming CM Werner Malms op in Iserlohn, Nordrhein-Westfalen, Duitsland. In 2005 kwam er een vestiging inclusief opslagruimte in Lüdenscheid (ook Nordrhein-Westfalen)

bij, evenals een vaste vertegenwoordiging in de hoofdstad Berlijn. CM Werner Malms stelt momenteel drie werknemers in binnendienst en acht werknemers in buitendienst tewerk. Ze handelen in print- en marketingaccessoires zoals folies, machines voor digitale print en displays voor marketingevenementen. Ze zijn actief op de Duitse markt maar hebben ook internationale partners; zo kopen ze ook producten aan van Belgische bedrijven.

Paul Wilke is samen met zijn vrouw Christel eigenaar van Paul Wilke GmbH, een onderneming gelegen te Bielefeld, Nordrhein-Westfalen, Duitsland. Het bedrijf heeft zich toegelegd op alles wat met zeefdruk te maken heeft: drukmachines, kleuren en alle toebehoren. Ze bedrukken ook zelf alle producten die de klanten aanreiken van T-shirts tot uithangborden. De geschiedenis van het bedrijf begon eigenlijk in 1966, toen de heer Wilke de handelsvertegenwoordiging van de verffabriek "Pröll und Messerschmidt" overnam. Later zijn ze echter zelfstandig verdergegaan en hebben ze de vennootschapsvorm van GmbH (BVBA) aangenomen. Het productassortiment werd uitgebreid met nieuwe producttakken en de zonen Christoph en Mathias zijn eveneens in het bedrijf gestapt. Paul Wilke GmbH kopen producten aan in België om ze te verkopen in Duitsland.

De heer **Arthur Moore** is directeur van het bedrijf Signconex Ltd. Deze producent van aanplakborden, menu- en display vitrines, modulaire aanwijzingssystemen en veranderlijke informatiesystemen heeft een fabriek gelegen in Bury, Lancashire, Verenigd Koninkrijk. Signconex is ontstaan uit het samensmelten van drie bedrijven, namelijk: Signco Ltd. (1973), Stax Sign Systems Ltd. (1992) en Innovative Displays (1991). Hun producten worden zowel in het Verenigd Koninkrijk als in de rest van de wereld gedistribueerd aan uiteenlopende bedrijfstakken zoals de detailhandel, Horeca, lokale overheid maar ook publieke nutsvoorzieningen. Ze kopen al sinds 18 jaar grondstoffen aan bij het Vlaamse bedrijf Grafityp.

De Seaga Manufacturing Inc. produceert al achttien jaar lang allerhande verkoopsautomaten. Naast hun bestaande fabrieken in de VS en India, is er sinds 2003 ook een verdeler voor Europa in Llandudno, North Wales. De heer **Simon Edwards** is accounts administrator van deze Europese verdeler, namelijk Seaga UK Ltd. In deze hoedanigheid verkoopt hij verkoopsautomaten aan België.

De heer **Theo Bernardt** is directeur van UTS Bernardt BV dat een samenwerkingsverband heeft met UniGroup Worldwide UTS. Deze groep heeft 25 vestigingen in Nederland en 4 in België (Antwerpen, Brasschaat, Brussel en Liège). UTS Bernardt BV is gevestigd in het Nederlands Limburgse Elsloo, maar de heer Bernardt is zelf afkomstig van

Den Haag. Met 65 medewerkers verzorgen ze per jaar gemiddeld 1300 verhuizingen in Nederlands Limburg en de rest van Nederland en ongeveer 150 internationaal. Het bedrijf doet zowel verhuizingen voor particulieren als projectverhuizingen (bedrijven, scholen en instellingen). Hoewel verhuizingen hun hoofdactiviteit uitmaakt, voorzien ze daarnaast ook in facilitaire diensten, opslag van inboedels en archieven en het beheer van die archieven. Ze proberen al een aantal jaren om zelf ook in de Belgische zakelijke markt te komen, zowel in Vlaanderen als Wallonië.

De negende bevoorrechte getuige is de heer **Gustaaf De Groot**. Hij is geboren en getogen in Aalst. Op achttienjarige leeftijd, in 1953, ging hij in dienst bij de Belgische luchtmacht. Zijn echtgenote is afkomstig uit Arlon, en is dus Franstalig. Tijdens zijn opleiding vertoefde hij onder meer in het hoofdkwartier in Evere (Brussel), in Philippeville (provincie Namen), in Arlon (provincie Luxemburg) en in Nivelles (provincie Waals-Brabant). Eind 1959 werden er twee logistiek sergeanten (die instonden voor het budgetbeheer, het beheer van het materiaal en het opstellen van kleine contracten) gezocht voor het NAVO hoofdkwartier dat toen in Fontainebleau, Frankrijk gevestigd was. Samen met zijn gezin heeft de heer De Groot daar dan ook 5,5 jaar gewoond. Maar toen het er naar uitzag dat het hoofdkwartier daar zou opgeheven worden door Charles de Gaulle, besloot meneer De Groot terug naar België te komen om een huisje in Malmédy (provincie Luik) te bewonen, samen met zijn gezin. Hij zou spoedig echter verplaatst worden naar Duitsland, waar hij onder andere in Rheinbach en Grevenbroich woonde (Nordrhein-Westfalen). In 1981 werd hij tot adjudant-chef benoemd en was hij gelegerd in Grefrath (Nordrhein-Westfalen). In 1988 besloot hij vervroegd met pensioen te gaan en het leger te verlaten om als NAVO-burger in het militair NAVO hoofdkwartier te Brunssum, Nederland te gaan werken. Toen heette dat nog AFCENT (Allied Forces Central Europe), maar het is ondertussen echter samengevoegd met AFNORTHWEST (Allied Forces North-West Europe), dat gevestigd was in het Engelse High Wycombe. Het vormt momenteel dus het regionale hoofdkwartier van Noord- Europa en heeft zijn zuidelijke tegenhanger in Napels (AF-SOUTH) in Italië. In Brunssum was de heer De Groot tien jaar verantwoordelijk voor de Supply-afdeling, het budgetbeheer, de quality control en Purchasing & Contracting. Hij was tevens voorzitter van de personeelsvereniging van NATO-burgerbeambten. In die twee hoedanigheden kwam hij in contact met de verscheidene nationaliteiten die de NAVO rijk is. Momenteel woont hij nog steeds samen met zijn vrouw in Brunssum, waar hij het zeer naar zijn zin heeft. Hoewel de heer De Groot dus niet in de zakenwereld actief is geweest, zijn we er toch van overtuigd dat hij door zijn omvangrijke internationale

relaties en persoonlijke banden met Vlaanderen en Wallonië, een nuttige bijdrage kan leveren tot dit onderzoek.

De heer **Rob Seuren** is directeur van het kringloopcentrum BIS-BIS. Het centrale coördinatiepunt van het kringloopcentrum bevindt zich in Sittard, Nederlands Limburg. Maar BIS-BIS verzorgt ook de kringloopwinkels van onder andere Reuver, Roermond en Weert. De activiteiten van het kringloopcentrum omvatten in feite twee componenten: enerzijds recuperatie en inzameling en anderzijds tewerkstelling. In Vlaanderen zijn de kringloopbedrijven anders georganiseerd dan in Nederland. Ze vallen onder de bevoegdheid van de Vlaamse overheid, OVAM. Het is dus moeilijk om daar een filiaal op te starten aangezien de organisatie veel gecentraliseerder is. De heer Seuren heeft echter wel regelmatig contact met Belgen via de Europese koepelorganisatie van sociale economiebedrijven met activiteiten in hergebruik en ryclage, *Reusse* genoemd. Die organisatie is gevestigd in Brussel. In feite doet hij al vijftien jaar zaken met Belgen, maar vroeger deed hij dat in andere functies, namelijk in de inkoop en logistiek. Hij verkocht zo wereldwijd papier via agenten, waaronder ook een Waal. In zijn studententijd is hij op uitwisseling geweest in Antwerpen.

De laatste in de rij van de bevoorrechte getuigen is **Dr. Ir. Steven H. Scheer**. De heer Scheer heeft jarenlange ervaring op het gebied van transnationale samenwerking. Sinds 1996 werkt hij zelfstandig onder de naam Guldenregel en geeft hij in die hoedanigheid workshops, presentaties en advies. Bovendien geeft hij ook coaching aan mensen die in een interculturele setting tewerkgesteld zijn. Sinds begin dit jaar doceert hij twee dagen in de week aan de Rotterdam Business School. Met Belgen heeft hij vooral sinds 2003 contact door de samenwerking tussen een aantal Nederlandse en Belgische organisaties, projecten die hij dan mee begeleidt. Zo was er bijvoorbeeld een groot project in Oost-Brabant waarbij gekeken werd hoe kleine bedrijven van Nederland en Vlaanderen meer kunnen samenwerken. Het was een soort onderzoek waarvoor de heer Scheer dan ook een presentatie heeft gegeven. Daarnaast heeft hij een conferentie georganiseerd die plaats vond in Ierland, over het thema: 'Samenwerking tussen Belgen en Nederlanders: geen hoofdpijn maar meerwaarde'. Andere projecten waren bijvoorbeeld Fortis en KPMG. Vanuit die ervaringen heeft hij dan ook twee artikels geschreven in het tijdschrift *Banking & Finance*, getiteld: 'Nederlands-Belgische samenwerking: rampscenario?' en '175 jaar Nederland en België: het rampscenario voorbij'. Daarnaast is hij ook lid geweest van de Nederlands- Vlaamse netwerkorganisatie Flevum, waarvan het doel is bedrijven de kans te bieden om een zakelijk netwerk uit te bouwen, zowel in Nederland als

België. Via al die wegen heeft hij ook een aantal Vlamingen op persoonlijk vlak leren kennen. Bijvoorbeeld de Vlaming Paul Wouters die momenteel in Nederland woont en doceert. In vergelijking met Vlaanderen heeft hij in Wallonië minder contacten. Hij kent bijvoorbeeld wel een Vlaming die in Wallonië woont en hij heeft ook gedachten kunnen uitwisselen met enkele Walen in het kader van de Belgisch- Nederlandse samenwerking in 2003.

5.2 Bespreking van de resultaten

5.2.1 Collectivisme versus individualisme

In de literatuur vonden we terug dat de **Fransen vriendschap niet licht opnemen**. Franse families zijn doorgaans hecht maar besloten. Eenmaal men echter door de familie opgenomen wordt, krijgt men te maken met een verscholen maar sterk verplichtend scala van allerlei wederzijdse verantwoordelijkheden. Dit werd door de heer De Groot beaamd, hij illustreerde het met volgende komische anekdote: het toilet in zijn appartement was verstopt en zijn Franse vriend die toevallig passeerde, stroopte spontaan de mouwen van zijn zondagse hemd op en begon het toilet handmatig te ontstoppen. Nadien vertelde hij dit heel fier tijdens de zondagse apéro aan de rest van de familie. De Fransman beschouwde het als vanzelfsprekend dat hij op die manier zijn vriend uit de problemen hielp.

Een andere kwestie die de heer De Groot bemerkte in deze context, handelt over het Belgische koningshuis. Dit blijkt momenteel namelijk populairder te zijn bij de Walen dan bij de Vlamingen, hoewel dit vroeger juist het tegenovergestelde was. Volgens de heer De Groot klampen de Walen zich daaraan vast om de structuur en eenheid van België, die ze een warm hart toedragen, te behouden. Dit strookt met wat boven water kwam in de literatuur, namelijk dat Vlamingen meer hun **Vlaamse identiteit** aanhangen, terwijl Walen zich wel vlugger **Belg** zullen noemen.

De literatuur stelt tevens dat Vlamingen individualistischer zijn dan Walen. Op het vlak van beslissingen nemen in het zakendoen, bemerkten verscheidene bevoorrechte getuigen echter op dat Vlamingen het **moeilijk** hebben **om individuele beslissingen te nemen**. Gustaaf De Groot bijvoorbeeld stelt dat Vlamingen geen beslissingen kunnen nemen omdat ze hun verantwoordelijkheid niet durven op te nemen. Dit laatste wordt door Theo Bernardt bevestigd. Zeker op lager hiërarchisch niveau zullen Belgen naar zijn

mening telkens hun chef gaan raadplegen wanneer er beslissingen genomen moeten worden. Rob Seuren vermeldt dat als Nederlanders tegen hun personeel zeggen 'je moet dat doen', dat personeel weet dat er van hun verwacht wordt dat ze dat oplossen. In Belgische bedrijven gaan dossiers vaak echter heen en weer tussen verschillende afdelingen, hetgeen eerder nefast voor de efficiëntie is.

5.2.2 Machtafstand

De heren Seuren, Hill, Vater en Moore zijn het er over eens dat vooral de grotere Belgische ondernemingen nog steeds **behoorlijk hiërarchisch** zijn. Richard Hill voegt er nog aan toe dat in vele KMO's enkel de baas van tel is en niemand anders. Langs de andere kant wijzen de geïnterviewden er wel op dat personen goed benaderbaar en vriendelijk zijn in de bedrijven. Volgens Rob Seuren worden Belgische bazen veel minder door hun secretaresses afgeschermd dan dat in Nederland het geval is. Hij spreekt dan wel voornamelijk over zijn ervaringen met de (lokale) overheden. Naar zijn mening kan men in België gewoon rechtstreeks bij de burgemeester of schepenen binnenlopen, terwijl men in Nederland al blij mag zijn wanneer men iemand kan spreken. Er wordt daar meer gevraagd over wat het gaat; er moet een afspraak vastgelegd worden en er wordt heen en weer gebeld tussen allerlei beambten. Ook tijdens de zakelijke besprekingen die hij in Brussel had, bemerkte hij dat bepaalde mensen in hogere functies veel meer **benaderbaar** zijn dan in Nederland. Mevrouw Post bemerkt wel dat bij het Waalse bedrijf waar ze voor werkt, er veel meer aandrang nodig is om de juiste persoon te kunnen spreken, of om iets geregeld te krijgen, dan in Vlaanderen het geval is. Ook de heer Scheer is van mening dat Belgische bedrijven inderdaad hiërarchischer zijn dan de Nederlandse. Dit betekent volgens hem echter niet dat er geen prettige leidinggevenden zijn, maar wel dat er meer grenzen zijn in wat men wel en niet kan maken, vooral op het gebied van openlijke kritiek. Volgens Gustaaf De Groot zullen Walen orders van hun hiërarchisch meerderes zonder meer uitvoeren, terwijl Vlamingen de orders soms eerst zullen betwisten. Naar zijn mening zijn Walen **gezagsgetrouwer** dan Vlamingen, wat we ook al tegen kwamen in de literatuur. Volgens Steven H. Scheer bestaat er in Nederland natuurlijk ook een hiërarchie in de bedrijven, maar in de vorm laten zij die veel minder zien. In Nederland is het de gewoonte dat ondergeschikten hun zegje mogen doen en de leidinggevenden zullen daar ook wel naar luisteren, maar volgens de heer Scheer is het toch maar zeer de vraag of de leidinggevenden er effectief gehoor aan zullen geven. Vooral wat belangrijke

onderwerpen betreft, wordt naar zijn mening de opinie van het personeel waarschijnlijk niet serieus genomen.

Op het vlak van **protocol en formaliteit** bemerkt Richard Hill dat men bij het begroeten van alle Belgen (Vlamingen en Walen) best een vriendelijke, maar correcte benadering kan hanteren. Het schudden van de handen is volgens hem normaal. De heren Moore, Wilke en Malms stellen dat enige formaliteit in de omgang met Belgen gewenst is. Hoewel Arthur Moore wel een iets minder formele kledingstijl opmerkt in vergelijking met het Verenigd Koninkrijk. En de heer Malms wijst erop dat de mate van formaliteit ook afhankelijk is van de contactpersoon. De heer Scheer bemerkt een nog iets grotere neiging tot formaliteit bij de Walen dan bij de Vlamingen. De mate van formaliteit hangt volgens Simon Edwards af van het feit of hij op vertrouwde voet verkeert met de klant of niet. Volgens hem kan het er informeel aan toegaan wanneer hij vertrouwd is met de klant, maar is formaliteit vereist bij de eerste ontmoeting. De heer Seuren is van mening dat men mensen altijd met respect moet behandelen. Hoeveel academische titels er op hun naamkaartje staan, daar ligt hij niet wakker van. In België wordt er volgens hem iets meer naar titels gekeken dan in Nederland, maar dit ervaart hij niet als storend of vervelend. In Duitsland is men naar zijn mening nog een stuk formeler, hij heeft zelfs ooit een betrekking in Duitsland afgewezen omwille van die strakke formaliteit. Jürgen Vater bemerkt wel dat adellijke titels in het onderbewustzijn van de meeste Duitsers een eerder negatieve bijklank hebben. De heer Bernardt merkt op dat in Duitsland status belangrijk is: men kijkt met welke auto men komt aanrijden en maken daar uit op welke status die persoon heeft. In Nederland worden **statussymbolen** veel minder geapprecieerd, maar in België wordt daar toch wel naar gekeken. Gustaaf De Groot wijst er in dit verband op dat een Vlaming naar zijn mening competentie nodig heeft om ergens te geraken. Terwijl een Waal ook door zijn status ergens gebracht kan worden. De heer De Groot heeft tevens de ervaring dat ook de Britten statusbewust zijn. Hij licht dit toe met een anekdote over een Britse *squadron leader* (majoor, eskadercommandant bij de Britse luchtmacht) die de plak zwaaide op het bureau waar ook hij tewerkgesteld was. Het meest opvallende daarbij was dat wanneer de *squadron leader* orders wilde meedelen, hij dit niet rechtstreeks deed, maar via de hiërarchische weg. Dat betekende dat hij ze eerst meedeelde aan de heer De Groot, omdat die hoger in de hiërarchie stond, waarop hij ze moest doorgeven aan de anderen. De heer De Groot merkt eveneens op dat hoewel de Britten in de NAVO de hoge posities weten te bemachtigen, hun algemeen scholingsniveau laag is, hetgeen ook in de literatuur gesteld werd.

5.2.3 Masculiniteit versus feminiteit

Mevrouw Post bemerkt dat Belgen vaak **conflicten uit de weg gaan** door over meningsverschillen of problemen gewoon niet te beginnen. Wanneer de andere partij deze wel aanhaalt, durven de Belgen hen eerst gewoon te negeren. Als de tegenpartij echter hierin volhoudt, zal er over gecommuniceerd worden en komt er meestal wel een compromis uit de bus. Richard Hill stelt dat de Belgen, zowel de Vlamingen als de Walen, de grootste **compromiszoekers** zijn van Europa, waardoor ze excellente bemiddelaars zijn. Volgens de heer Scheer zullen Belgen niet zozeer meteen tijdens de onderhandeling naar compromissen zoeken. "Het compromis zal waarschijnlijk meer ontstaan in de loop van de tijd. Dan zullen ze merken welke punten nog gevoelig liggen voor de tegenpartij en proberen ze die zo op te lossen. Eigenlijk spelen ze het dus wat tactischer". Nederlandse onderhandelaars vinden naar zijn mening een compromis door eerst vrij hard te onderhandelen en dan naar een middenweg toe te gaan. "Hardheid zit er echter niet in bij de Belgen, voor hen overheersen **harmonie en de relatie**." Deze bevoorrechte getuigen bemerken dus een meer feminiene instelling op bij de Belgen. Volgens Gustaaf De Groot zijn Walen echter minder compromisgericht dan Vlamingen, wederom een bevestiging van de literatuur. Hij ziet het compromis zoeken van de Vlamingen meer in het feit dat ze te gemakkelijk toegeven, ze niet genoeg op hun standpunt blijven staan. De heer Seuren is het hier echter niet mee eens. "Compromis zit eigenlijk niet in hun vocabulaire.", zo stelt hij. In onderhandelingen heeft hij namelijk het idee dat Belgen strak bij hun standpunt blijven: het is zo dus het blijft zo. Ze houden er naar zijn mening heel sterk aan om de dingen uit te voeren zoals ze het in hun hoofd hebben, of dat nu goed of slecht is.

Gustaaf De Groot vermeldt nog een observatie over een andere cultuur, namelijk de **Britse**. Hij omschrijft deze als een '**haantjescultuur**': ze willen altijd dominant zijn en voeren keihard competitie met elkaar. Ze willen altijd alles in grafiekjes gegoten zien, zodat ze kunnen palaveren over de efficiëntie. Naar zijn mening zijn ze heel erg op cijfers en prestaties gericht.

5.2.4 Onzekerheidsvermijding

Richard Hill stelt dat de **hoge onzekerheidsvermijdingsscore** van de Belgen die bij Hofstede naar boven kwam, veel meer **geuanceerd** moet worden vandaag de dag. Belgen zijn over het algemeen goed voorbereid op een onderhandeling, maar wijken gemakkelijk af van de agenda en voelen zich verre van ongemakkelijk in dubbelzinnige

situaties. "Hun geschiedenis was ook gevuld met dubbelzinnige situaties!", zegt de heer Hill. Ook Steven H. Scheer vindt de hoge score van dat onderzoek opvallend. "Belgen kunnen juist heel erg goed omgaan met onzekere situaties in vergelijking met Nederlanders." Nederlanders willen naar zijn mening heel graag weten wat er precies is afgesproken en vooral ook wat er tegen de volgende keer moet gebeuren of gedaan worden. Terwijl Belgen zich niet zo druk maken wanneer iets niet zo heel duidelijk is. Niet alle bevoorrechte getuigen zijn het echter met de heren Scheer en Hill eens. Zo is Jürgen Vater van mening dat de Belgen **niet van onzekerheid houden**. Wanneer er reclamaties van klanten binnenkomen, onderzoeken ze die bijvoorbeeld heel nauwkeurig. Op zakelijke besprekingen bereiden ze zich goed voor. Dubbelzinnige situaties probeert hij sowieso strikt te vermijden wanneer de tegenpartij in een voor hen vreemde taal moet onderhandelen en de heer Vater het voordeel heeft in zijn moedertaal te kunnen spreken. Ook Arthur Moore bemerkt dat Vlamingen de neiging hebben onzekerheid te vermijden en goed voorbereid naar een bespreking komen, evenals de heer Wilke die stelt dat de Belgen doorgaans voorzien zijn van al de nodige documenten bij een onderhandeling. En hoewel mevrouw Post zelf ook redelijk onzekerheidsvermijdend is aangelegd, merkt ze toch op dat wanneer ze in een situatie terechtkomt die ze op voorhand anders had ingeschat, ze daar soms flexibeler mee over weg kan dan haar Vlaamse en Waalse collega's. Zij lijken ook meer tijd nodig te hebben om zich te adapteren aan en zich te herstellen na veranderingen. Volgens de heer Scheer zit het onzekerheidsvermijdende van de Belgen niet in de mate van voorbereiding of het vermijden van dubbelzinnige situaties, maar ergens anders. Belgen zouden zich namelijk ongemakkelijk voelen wanneer de rollen van de onderhandelaars niet duidelijk zichtbaar zijn. Bij Nederlanders kunnen ze niet duidelijk zien wie de uiteindelijke beslissingsmacht heeft omdat het op het eerste zicht lijkt alsof iedereen zijn zegje mag doen, maar dit toch ook weer niet echt het geval is. En daar worden Belgen dus wel onzeker van. Mevrouw Post heeft opgemerkt dat tijdens cursussen en rollenspelen, Vlaamse collega 's het moeilijk hebben om spontaan te spreken. Dit zou misschien iets te maken kunnen hebben met een observatie die de heer Scheer maakt, namelijk dat Belgen bang zijn om als haantje de voorste gezien te worden. Zelfs wanneer ze ergens voldoende van op de hoogte zijn, gaan ze dat niet vlug vertellen wanneer ze niet de 'gepaste functie' hebben of de leidinggevende zijn. Volgens hem hebben Belgen doorheen hun geschiedenis geleerd om niet het achterste van hun tong te laten zien. "Ze zullen ook niet snel hun nek uitsteken om iets te eisen of te zeggen. Wel via een politieke partij, maar dat is dan weer gestructureerd.", zegt de heer Scheer.

5.2.5 Particularisme versus universalisme

Uit de interviews kwam naar voren dat zowel de Belgen als de buitenlanders, het niet als absoluut noodzakelijk beschouwen om onderlinge **afspraken** schriftelijk vast te leggen. Zo stelt Jürgen Vater bijvoorbeeld dat hij het niet als erg nalatig zou beschouwen om met een Belg iets mondeling overeen te komen. Want - onder het voorbehoud dat het een serieuze contactpersoon is - ook bij Belgische zakenpartners geldt volgens hem de spreuk: "Een man een man, een woord een woord." Hij duidt echter aan dat wanneer meerdere personen bij een zaak betrokken zijn, het wel altijd belangrijk is om op het einde de overeenkomst schriftelijk vast te leggen, opdat er geen communicatiestoornissen zouden zijn. Richard Hill wijst er op dat ook voor de Belgen een schriftelijke overeenkomst geen absolute voorwaarde is. Wanneer ze de tegenpartij goed genoeg hebben leren kennen, vertrouwen ze hen op hun erewoord. Volgens Rob Seuren is het niet essentieel een schriftelijk contract op te stellen met een Belgische zakenpartner, hoewel de dingen meestal toch wel op papier gesteld worden. Maar mondeling is even goed mogelijk. De heren Moore, Malms en Wilke stellen eveneens dat afspraken zowel schriftelijk als mondeling gearrangeerd kunnen worden. De enige bevoorrechte getuige die het hier niet mee eens is, is Theo Bernardt. Hij wil alles bij voorkeur op schrift gesteld hebben, omdat Belgen het moeilijk hebben om zich ergens op vast te leggen. In zijn sector merkt hij dat ze hun prijzen per werkuur vastleggen terwijl Nederlanders meer de prijs per totaalpakket bekijken. Op die manier zorgen de Belgen ervoor dat ze op voorhand niet kunnen zeggen hoeveel het project gaat kosten en hoeveel tijd het in beslag gaat nemen.

De heer Scheer merkt op dat Nederlanders hem vaak vertellen dat ze echt als 'Nederlander' bekeken worden in België. Ze voelen een zeker wantrouwen ten opzichte van hen. Het is niet zozeer dat de Belgen niet openlijk met hen communiceren, maar dat het toch heel wat voeten in de aarde heeft vooraleer ze met Nederlanders in zee willen gaan. Het probleem is dat men niet snel in een netwerk terechtkomt, terwijl dit toch noodzakelijk is in België. Het is in praktijk dan ook veel **moeilijker voor Nederlanders om een voet aan de grond te krijgen in België dan andersom**. De heer Bernardt heeft dit aan den lijve ondervonden. Zijn bedrijf is al jaren aan het proberen in de Belgische zakelijke markt te komen. "Dat is echter heel moeilijk gebleken.", zo stelt hij. Enerzijds omwille van de andere financiële structuur en regelgeving: dubbele boekhouding, regelgeving betreffende werklozen,... Anderzijds omdat men als Nederlander in België een vreemde eend in de bijt is." Er zou een studie moeten komen die onderzoekt waarom dat een Belg wel in Nederland zijn goederen kan verkopen maar andersom niet.

Belgen staan hier op beurzen en krijgen hun producten verkocht. Als wij in België op een beurs staan verkopen we niets." Over het 'waarom' is Theo Bernardt niet zeker, hijervaart alleen dat het lobbyen, het netwerken en het elkaar adviseren nog heel sterk aanwezig is in België. "Het is bovendien algemeen geweten in Nederland dat Belgen van kantoor naar het café gaan om de dingen daar nog verder af te spreken. Dat is in Nederland al lang passé, maar daar lopen we dan wel nog tegen aan." Om dit probleem het hoofd te bieden, is zijn bedrijf momenteel een soort verbond met een Belgische collega aangegaan. In ruil voor de expertise van UTS Bernardt BV, helpt die collega deuren te openen in België. Theo Bernardt vermeldt ten slotte nog dat ook van overheidswege de Belgische verhuismarkt afgeschermd wordt, doordat men een verhuiskaart nodig heeft. De heer Seuren stelt dat in België veel meer 'geregeld' wordt dan in Nederland. Voor wat in Nederland niet mogelijk is, wordt in België toch een oplossing gevonden en daarbij wordt de wet soms al eens met de voeten getreden. Dat dit mogelijk is, komt naar zijn mening door het feit dat de Belgische bedrijven veel minder gecontroleerd worden. Gustaaf De Groot verwoordt het zo: "Een verschil met de Nederlanders zit in het feit dat in België alles wat niet wettelijk verboden is, toegelaten is. Terwijl bij de Nederlanders alleen toegelaten is wat niet verboden is." Uit het voorgaande kunnen we concluderen dat de **particularistische ingesteldheid van de Belgen** die uit de literatuur naar voren kwam, door de interviews bevestigd wordt.

5.2.6 Overeenkomst-georiënteerd of relatie-georiënteerd

Richard Hill is duidelijk over dit cultuuraspect: de **Vlamingen** zijn **meer overeenkomst-georiënteerd**, de **Walen** **meer relatie-georiënteerd**. Hij illustreert dit met een quotatie van de Vlaamse consultant Luc Galoppin: "When I send an email to a Walloon, I come straight to the point. But when my Walloon colleague emails back, he starts by asking me how I am and did I have a good weekend?... and then he gets to the point. And I feel angry. I ask myself, is that because of what the politicians keep telling me, or is it simply because we are different? But, when I meet my Walloon friend, we get on very well together and we enjoy ourselves." In vergelijking met de Nederlanders zijn alle Belgen wel eerder relatie-georiënteerd volgens Steven H. Scheer. Volgens hem zit er namelijk een duidelijk verschil in onderhandelingswijze tussen Belgen en Nederlanders: de Belg heeft eerst aandacht voor de tegenpartij en komt niet meteen to the point zoals Nederlanders dat wel doen. Onderhandelingen met Belgen zullen naar zijn mening ook meer tijd in beslag nemen. "Het is voor hen meer een organisch proces, een meer naar elkaar

toegroeien.”, zegt de heer Scheer. De meningen van de geïnterviewden zijn een beetje verdeeld over het feit of de Belgen **al dan niet snel ter zake komen** tijdens onderhandelingen. Zo zijn de heren Malms en Hill het er over eens dat er doorgaans weinig voorafgaande smalltalk is en dat Belgen snel ter zake komen tijdens een zakelijke bespreking. De heer Moore is deze mening ook toegedaan over de Vlamingen. Volgens Jürgen Vater komen Belgen in een onderhandeling niet speciaal sneller of langzamer ter zake dan een Duitse onderhandelingspartner. Het gesprek begint doorgaans wel met smalltalk. Rob Seuren stelt dat Belgen meestal toch eerst een band willen opbouwen. Ze kijken eerst de kat uit de boom: wat voor iemand is dat eigenlijk, zou ik daar wel mee in zee gaan. Ze gaan dus met andere woorden de integriteit van de tegenpartij checken. Ook de heer Bernardt is de mening toegedaan dat de Belgen niet direct to the point komen. Volgens de meeste bevoorrechte getuigen¹⁸ vinden zakelijke besprekingen op kantoor plaats. Enkel H.-Werner Malms onderhandelt telefonisch. De heren Scheer, Seuren en Vater vermelden voorts dat Belgen hen ook wel eens meenemen naar een eetgelegenheid voor een zakelijke bespreking. Volgens Theo Bernardt willen de Belgen eerst iets gaan eten vooraleer ze tot zaken overgaan. Ze nemen daar ook ruim de tijd voor naar zijn mening. **“Zakenlunchen** zijn absoluut essentieel in het zakendoen met Belgen.”, poneert hij. “In Nederland is men veel gehaaster en dient een zakenlunch meer om iets af te sluiten.” Rob Seuren is dezelfde mening toegedaan. Steven H. Scheer vindt het net een prettige eigenschap van de Belgen dat ze de tegenpartij meer uitnodigen om samen te lunchen. Wat ook naar voor kwam uit de interviews was dat er na afloop van de onderhandelingen nagepraat wordt, al dan niet in een café. Gedurende deze conversaties zal er hoogstwaarschijnlijk wel niet veel over persoonlijke zaken gesproken worden, want zowel Scheer, Hill als Seuren bemerken dat Belgen hun **privésfeer afschermen**. Hill citeert in dit verband een Duitse zakenvrouw: “I have got to know a number of them quite well in my dealings and they are friendly enough. But if I even try to ask an innocent question touching on their private lives, they are as secretive as the Finns.” Simon Edwards praat in ieder geval niet over persoonlijke zaken in zakelijke besprekingen. Dit is niet specifiek enkel met betrekking tot Belgen, maar met onderhandelaars over heel de wereld. Volgens de heren Scheer, Seuren en Hill is het niet onmogelijk dat er een **persoonlijke relatie** met een Belgische zakenpartner ontstaat. Paul Wilke en Jürgen Vater zien dit echter niet onmiddellijk gebeuren, maar die laatste verklaart dat dit in Duitsland ook ongebruikelijk is. Belgische zakenpartners zullen volgens Steven H. Scheer niet snel hun zakenrelaties uitnodigen. Hij voegt er aan toe dat men in Nederland ook niet zo snel

¹⁸ Steven H. Scheer, Richard Hill, Rob Seuren, Jürgen Vater, Arthur Moore, Paul Wilke

iemand inviteert dan bijvoorbeeld in Italië. De heren Bernardt en Seuren hebben wel al zulke invitaties van Belgische zakenpartners ontvangen.

5.2.7 Emotioneel versus neutraal

Over het al dan **uiten van de emoties** zijn de **meningen** van de bevoorrechte getuigen **verdeeld**. De heren Scheer, Seuren, Vater en Wilke beschouwen de Belgen eerder als gereserveerd en gesloten dan als emotioneel op het gebied van emoties uiten. H.-Werner Malms vindt hen echter wel open, informatief en emotioneel. Voorgaande bevoorrechte getuigen spreken meer in algemene termen, over de 'Belgen'. Dat hun meningen verschillen zou misschien kunnen aanwijzen dat er een verschil is op dit vlak tussen Vlamingen en Walen. Voorzichtigheid is echter geboden met deze gevolgtrekking. Richard Hill stelt namelijk dat de Walen weliswaar **iets uitbundiger en extravarter** zijn dan de Vlamingen wat hun emoties betreft, maar dat er **niet zo veel verschil** is. Zeker wanneer men ze vergelijkt met de Nederlanders. Mevrouw Post vindt dat de Vlamingen 'rustig van aard zijn' op het gebied van emoties uiten. Ze merkt ook op dat ze proberen om niet te erg op te vallen. Zij vindt de meeste Walen echter nog rustiger. Volgens de heer Scheer zullen Belgen ook niet hun stem verheffen tijdens de onderhandeling om te overtuigen, zoals de Fransen geneigd zijn te doen. Belgen zullen altijd een zachtaardige indruk geven naar zijn mening. Hij duidt wel aan dat Nederlanders hierdoor soms denken dat Belgen hun voorstel helemaal accepteren, terwijl dit niet altijd het geval is. "Veel Nederlanders hebben namelijk het beeld van de Belgen dat die heel joviaal zouden zijn, maar dat is een misvatting. Nederlanders gaan er vanuit dat omdat de Belgen meer op de relaties gericht zijn (dit is een bekend feit onder de Nederlanders), ze ook meer emotioneel zijn maar dat hoeft niet zo te zijn. Het gericht zijn op relaties enerzijds en het al dan niet meer uiten van emoties anderzijds zijn twee aparte zaken, maar de Nederlanders binden dat in hun beeld. Ze trekken dat voorts nog door dat Belgen meer hun privé-leven zouden openstellen en dat is ook niet waar." Volgens de heer Scheer houden Belgen namelijk hun privé en werk zelfs nog meer gescheiden dan de Nederlanders.

Steven H. Scheer observeert bovendien een verschil tussen de Vlaamse en Nederlandse **humor**. Die eerste is naar zijn mening veel scherper, meer op de man gespeeld. Nederlanders zijn meestal de slimmerik die de andere onderuit haalt. In Vlaanderen gaat de humor meer richting absurd. Zij spelen meer een bescheiden typetje, haast tegen het domme aan, om vandaar uit het grapje te maken. In de literatuur gaf men vaak de raad om op te passen met zich aan humor te wagen in zakelijke besprekingen.

Ook Steven H. Scheer schetst het probleem op het vlak van humor: zelfs wanneer men dezelfde taal spreekt (zoals bij de Vlamingen en Nederlanders het geval is) kan een grapje niet goed begrepen worden. De clou kan niet duidelijk zijn voor de tegenpartij of het grapje kan op zulke toon verteld worden dat de tegenpartij niet door heeft dat het een grapje is. Ook mevrouw Post merkt in haar persoonlijke vriendenkring dat haar typisch Hollandse humor wel eens kwetsend kan overkomen. Vlamingen letten volgens haar namelijk meer op hun woorden wanneer ze iets zeggen en proberen zeker niemand te kwetsen.

5.2.8 Verbale en non-verbale communicatie

Simon Edwards vindt de grote talenkennis van de Belgen impressionant. De communicatie met de Belgen gebeurt in zijn moedertaal, dit is ook het geval voor de heren Moore, Malms, Wilke en Vater en houdt inherent een voordeel in voor hen. Want zoals de heer Seuren het verwoordt: "In commerciële onderhandelingen moet men dikwijls specifieke woorden gebruiken en als men die dan niet kent in de vreemde taal, kan men de essentie van de onderhandeling missen." Volgens Theo Bernardt moet men in Wallonië echter absoluut de taal beheersen. Hij beschouwt de Waalse cultuur als totaal verschillend van de Vlaamse. Hij ervaart een andere mentaliteit bij de Walen en dat vindt hij bijzonder lastig. Zijn pogingen om de markt in Luik te betreden liepen op niets uit en dit kwam naar zijn mening door de taalbarrière. Gustaaf De Groot vermoedt echter dat het ook aan de Nederlanders zelf ligt dat ze geen voet aan de grond krijgen in Franstalig België, aangezien ze zelf ook geen moeite doen om de brug te slaan. Voorts stelt hij dat de Vlamingen inderdaad over een **grotere talenkennis** beschikken dan de Walen, maar dat de Walen de hunne de laatste tijd wel aan het **opkrikken** zijn. Hiervoor vinden we al enkele aanwijzingen bij de andere bevoorrechte getuigen. Zo communiceert Rob Seuren meestal in het Engels met Walen en sprak zijn Franstalige agent Nederlands, zij het met een serieus accent. Ook de heer Scheer bemerkt dat men zich aan de ontvangstbalie van de Waalse bedrijven in het Engels kon behelpen. Doordat mevrouw Post gedurende haar opleiding geen onderricht in het Frans genoten heeft, is ze aangewezen op het Engels om te communiceren met de Walen. Gelukkig voor haar zijn er ook een aantal personen in het Waalse bedrijf waar ze voor werkt die het Nederlands machtig zijn. Toch bemerkt ze dat er wel eens communicatieproblemen optreden, wanneer zij bijvoorbeeld een typisch Nederlands woord gebruikt dat in België niet bekend is. Ook wanneer zij per e-mail communiceert, en de Walen niet in de mogelijkheid zijn om direct te reageren of verduidelijking

te vragen, ontstaan daar wel eens misverstanden door. Ook Theo Bernardt wijst erop dat taalverschillen voor verwarring kunnen zorgen in de Vlaams-Nederlandse communicatie. Zo spreken Nederlanders over 'kantoorverhuizingen', terwijl Vlamingen het hebben over 'bureelverhuizingen'. Mevrouw Post formuleert het als volgt: "Wij spreken een volledig andere taal maar kunnen elkaar per ongeluk verstaan."

Volgens Richard Hill is de **communicatie directer met Vlamingen dan met Walen**. Sommige Walen, hoewel niet allemaal, hebben naar zijn mening de neiging om langdradig voor de dag te komen. Een Fransman zei zelfs ooit over hen: "Ce sont des grands hableurs!". Ook de heren Moore en Seuren merken een directe communicatiestijl op bij de Vlamingen. Volgens Rob Seuren zijn ze soms zelfs tot op het botte af en vooral in het Antwerpse kan men al eens lomp en onbehouwen voor de dag komen. Dit heeft naar zijn mening misschien te maken met het onzekerheidsvermijdende van de Vlamingen: 'als ik heel stoer en direct doe, word ik beter geaccepteerd dan wanneer ik er om heen praat en vaag doe'. Walen zijn ook naar zijn mening heel indirect in hun taalgebruik. Jürgen Vater is het niet eens met de heer Seuren, naar zijn mening drukt een Belg zich altijd heel beleefd en hoffelijk uit. Zo zullen de Belgen op de mededeling "Wij hebben het materiaal binnen de drie weken nodig", niet antwoorden "Nee, dat gaat niet.", maar: "Wij hebben ons uiterste best gedaan opdat u uw goederen binnen de komende 6 weken kunt ontvangen."

Steven H. Scheer dicht de Belgen een **eerder impliciete manier** van communiceren toe. Niet in de zin dat Belgen niet zeggen wat ze bedoelen, maar dat ze bepaalde dingen gewoon weglaten, het over bepaalde zaken gewoon niet hebben. Mevrouw Post vermeldde al iets dergelijk in paragraaf 5.2.3 met betrekking tot conflicten. Ze zegt verder nog dat de Walen waar zij mee in contact komt rustig zijn en zelfs een beetje teruggetrokken wanneer het gaat over het uiten van hun mening. Vlamingen zullen volgens haar hun mening op een rustige, goed geformuleerde manier uiten. Nederlanders zijn volgens de heer Scheer sneller in het uiten van meningen of zorgen. Ze verwachten ook van de tegenpartij dat die zeggen wanneer er iets verkeerd is of verbeterd kan worden. Ze gaan er vanuit dat wanneer de andere niets zegt, het wel in orde zal zijn, maar daar kunnen ze bij de Belgen eigenlijk niet vanuit gaan. De heer Scheer merkt dan ook volgend **taboe** op in de communicatie met Belgen: wanneer men te maken heeft met een leidinggevende, een meerdere, is het ongeoorloofd om openlijk die persoon of zijn beleid te bekritisieren, zeker in het bijzijn van andere mensen. Belgen zullen in zulke situaties niet expliciet zeggen dat ze dit niet waarderen, maar ze zullen het misschien wel impliciet laten blijken.

De heren Malms en Wilke zijn de mening toegedaan dat Belgen een concreet en direct taalgebruik hanteren. Toch moeten Belgen al eens een paar keer slikken bij de directe verbale stijl van de Nederlanders volgens de heer Scheer, terwijl die laatsten zich vaak niet bewust zijn van hun directheid. De heer Bernardt beschouwt de Belgen niet als rechttoe rechtaan, hij vindt dat men er echt zelf alles uit moet halen en dat dit de nodige tijd in beslag neemt. Ten slotte stelt de heer Edwards nog dat of een persoon op een directe of een indirect manier spreekt, afhankelijk is van het individu en niet van waar in de wereld hij/zij afkomstig is.

Wat **lichamelijk contact** betreft, vindt dit zelfs nog minder plaats dan bij de Nederlanders volgens Steven H. Scheer. Rob Seuren vermeldt dat in Wallonië er wel meer lichaamscontact is: op sommige plaatsen kussen de mannen elkaar zelfs, hetgeen hij toch wel vreemd vond de eerste keer. "De Walen zijn fysieker, bij hun is dat normaal.", besluit de heer Seuren. Mevrouw Post merkt op dat de Walen wel niet zoveel handgebaren gebruiken als bijvoorbeeld de Italianen.

5.2.9 Benadering van tijd

De heren Malms, Vater en Wilke zijn het er over eens dat Belgen doorgaans stipt op tijd arriveren op afspraken. Ook de betalings- en leveringstermijnen worden in acht genomen, hoewel Richard Hill stelt dat leveringen in de KMO-sector soms al eens onbetrouwbaar kunnen zijn. Voorts zijn de Vlamingen naar zijn mening **meer tijdsbewust dan de Walen**. Mevrouw Post kan zich in deze mening vinden, volgens haar staan de Vlamingen bekend als punctueel en correct met betrekking tot het op tijd arriveren op afspraken. Dit wordt bevestigd door de heer Bernardt en de heer Moore. De Walen schatten naar haar ervaring het tijdstip van de afspraak echter iets ruimer in en zullen niet zo stipt arriveren als de Vlamingen. Volgens Rob Seuren zijn de Belgen over het algemeen niet zo goed in het stipt op afspraken verschijnen en er zich aan houden, vooral dan de Walen. "Zij komen hun afspraken absoluut niet na, terwijl dit bij de Vlamingen minder is.", stelt de heer Seuren. Hij bemerkt meer een 'laisser faire'-houding bij de Walen, zij hebben meer aandrang nodig. Op de vraag: "Hoe laat komen jullie leveren?" zal het Waalse antwoord volgens de heer Seuren luiden: "Ja we *denken* om vijf uur." Op het vlak van betalings- en leveringstermijnen zijn ze wel nauwkeuriger, hoewel de Walen ook weer minder. Andersom verwachten ze van de tegenpartij wel stiptheid: "Je mag geen dag te laat zijn met een levering of ze hangen al aan de telefoon. Ze kunnen supernerveus worden als het niet in orde is." Volgens de heer Seuren komt daar toch die angst voor onzekerheid

naar voren. Ook mevrouw Post merkt dat het bij de Walen wat langer kan duren voor-
aleer ze een
definitief antwoord heeft. Er kunnen zelfs dagen, zoniet weken overheen gaan voordat ze
respons krijgt. Gustaaf De Groot geeft hiervoor een mogelijke verklaring aan, volgens
hem zijn de Walen de denkers en de Vlamingen de doeners. "Tegen dat de Walen klaar
zijn met vergaderen over hoe ze de zaken gaan aanpakken, zijn de Vlamingen al klaar
met de uitvoering. In dat opzicht lijken ze meer op de Nederlanders, die ook van aan-
pakken weten."

Steven H. Scheer beschouwt de Belgen **meer polychroon dan monochroon**. Dit heeft
niet zo zeer te maken met dat ze van de hak op de tak zouden springen in een onder-
handeling, maar dat ze zich niet vastleggen op een onderwerp. "Het is niet omdat een
onderwerp aan de orde is, dat het alleen daarover zou kunnen gaan.", beweert de heer
Scheer. Belgen houden ook veel minder vast aan de agenda, het liefst hebben ze er ei-
genlijk geen naar zijn mening." Ze bespreken gewoon waar het volgens hen over mag
gaan en het maakt niet uit als iets later nog terugkomt." De Belgen zijn in feite in staat
om via verschillende wegen te werken, zonder daarbij confuus over te komen. Voorts
stelt de heer Scheer dat men in België het concept 'afspraken' anders bekijkt dan in Ne-
derland. Daar is dat bijna iets heiligs, terwijl in België meer de attitude heerst: 'dat had-
den we afgesproken maar de situatie kan nu eenmaal ook wel eens anders uitpakken,
dus dat calculeren we dan in.' Met een agenda zijn de Belgen volgens de heer Scheer
gewoon niet mee bezig, ze vinden het veel minder interessant.

Gustaaf De groot voegt er nog enkele observaties over de andere landen aan toe. Vol-
gens hem zijn de **Duitsers** heel correcte mensen, die zich aan afspraken houden. Een
verschil tussen Duitsers en Vlamingen is naar zijn mening dat wanneer een Vlaming zegt:
"Je moet eens langskomen", de Vlaming dit eigenlijk niet echt serieus meent. Terwijl de
Duitser dit wel als een afspraak ziet en ook daadwerkelijk zal aanlopen." Als ze een af-
spraak maken om 8u bijvoorbeeld, zullen de Duitsers ook exact om 8u arriveren, terwijl
de Belgen zeker te laat komen. Bij **Fransen** thuis moet men echter een kwartier te laat
komen, om de gastvrouw de gelegenheid te geven alles klaar te hebben voor ontvangst.
Een **Brit** is ook stipt en correct in afspraken."

5.2.10 Verdere specificaties met betrekking tot de onderhandelingswijze

Volgens Richard Hill kunnen Belgen in zakelijke besprekingen gemakkelijk switchen tussen de onderwerpen, ze gaan niet per se stapsgewijs door de **agenda**, dit vonden we in de vorige paragraaf al terug bij de heer Scheer. Die voegt er nog aan toe dat Belgen tijdens een onderhandeling ook eerst de punten zullen bespreken waar men het waarschijnlijk al over eens is, of die men probleemloos overeen zal kunnen komen. Volgens de heer Moore switchen Vlamingen met gemak tussen de verschillende onderwerpen. De heer Vater heeft eerder de ervaring dat in een onderhandeling met Belgen alle onderwerpen stapsgewijs behandeld worden en zonder onnodige uitweidingen. Gustaaf De Groot stelt dat Walen meer duidelijk afgelijnde dingen willen en zelf ook **rechtlijner** zijn. Vlamingen **improviseren meer**, zijn soepeler en flexibeler om oplossingen te vinden. Volgens Theo Bernardt moet men het initiatief nemen in een onderhandeling en volgens de agenda werken. "Want een Belg loopt maar overal doorheen, zonder ook daadwerkelijk een besluit te nemen over iets.", stelt de heer Bernardt. Hij vindt hen dus redelijk flexibel: "ze kunnen alle kanten uitgaan." De heren Malms en Wilke vallen hem hier in bij. Volgens mevrouw Post moet men tegenover een Belgische tegenpartij goed bij zijn **standpunt** blijven en zich niet te snel uit het veld laten slaan in een zakelijke bespreking. "Dan zal de Belgische partij zeker toegevingen doen, of toch in elk geval dichter jouw standpunt benaderen." De heer Vater is van mening dat de Belgen op hun beurt ook proberen bij het standpunt te blijven. Volgens Arthur Moore willen Vlamingen hun voorwaarden bedongen hebben, maar zijn ze te overtuigen wanneer de tegenpartij met straffe argumenten afkomt.

Bij die straffe argumenten zal waarschijnlijk ook een lage prijs horen, want volgens Theo Bernardt hebben de Belgen alleen maar oog voor de prijs en niet de totale service. Steven H. Scheer voegt eraan toe dat Belgen daarnaast iemand zijn **achtergrond** en het **bedrijf** waarvoor men werkt in ogenschouw nemen. Terwijl men in Nederland toch meer kijkt naar het product. Hij bemerkt wel dat wanneer men bijvoorbeeld al voor een telefoonbedrijf gewerkt heeft, men niet zomaar kan gaan solliciteren bij een ander. Dan wordt men wantrouwig bekeken omdat men denkt informatie uit te wisselen en dergelijke, te spioneren eigenlijk. Terwijl men het in Nederland nuchterder bekijkt: "Oh u hebt al voor een ander telefoonbedrijf gewerkt, dat is mooie ervaring."

5.2.11 Visies op België en het zakendoen met Belgen

De heer Seuren is vrij duidelijk in zijn **visie op België**: "Mijn visie op België is dat er eigenlijk geen Belgen voor mij zijn." Wanneer hij aan België denkt, denkt hij aan Vlaanderen, Wallonië is een andere wereld. Het Duitstalige gedeelte in Wallonië is dan nog weer iets anders. Hij bemerkt wel grote verschillen tussen Vlamingen en Walen, maar ook in de regio's zelf. Gustaaf De Groot nuanceert deze visie.

Volgens hem verschilt de Waalse cultuur toch van de Franse cultuur. "Walen lijken meer op ons, hoewel we een andere taal spreken, hebben we toch dezelfde mentaliteit. De Fransen zijn toch anders hoor." De Belgen (Vlamingen en Walen) kunnen overigens wel zeer goed overweg met de Bourgondische cultuur en de Franse eetgewoontes. Van alle buitenlanders gaat hij ook het liefst om (zowel privé als zakelijk) met Fransen, omdat hun mentaliteit het dichtst bij de Belgische ligt. Naar zijn mening zijn Vlamingen wel **veel meer open** ten opzichte van het buitenland. In de eerste plaats omwille van hun grotere talenkennis, zoals reeds in paragraaf 5.2.8 werd aangehaald. Daarnaast gaan Vlamingen volgens Gustaaf De Groot bijvoorbeeld ook op vakantie in veel meer verschillende landen. "Walen zijn bang om ergens heen te gaan en beperken zich tot Spanje, Frankrijk of Zwitserland, hetgeen ook weer taalgebonden is." Dit werkt ook door in de manier waarop ze zakendoen. Als voorbeeld haalt hij minister van landsverdediging Flahaut aan, als het even kan zal die zijn materiaal ook liever in Frankrijk aankopen dan ergens anders. Volgens de heer De Groot werken buitenlanders daarom gewoonlijk gemakkelijker samen met Vlamingen. Hij voegt eraan toe dat Vlamingen zich niet genoeg manifesteren met hun talenkennis. "In het buitenland denkt men dan ook dat een Belg Franstalig is. Dit komt hoogstwaarschijnlijk ook door het feit dat de diplomatie overwegend door Franstaligen bevolkt werd." Nederlanders weten bijvoorbeeld beter hoe ze zichzelf moeten aanprijzen volgens Gustaaf De Groot. Wat opvalt bij de meeste bevoorrechte getuigen is dat, als puntje bij paaltje komt, ze **graag met de Belgen te maken hebben**. Richard Hill stelt dat de Belgische manier van zakendoen vriendelijk en relatief relaxt is. "Buitenlanders die enige zin voor menselijkheid in zich hebben, zouden geen problemen mogen tegenkomen...", concludeert hij. Ook Rob Seuren doet graag zaken met de Belgen: "Ze zijn serieus in hun aanpak en willen de zaken goed doen." Steven H. Scheer vindt dat het aanpassen aan de Belgische cultuur nog heel erg meevalt, hoewel men toch alert moet blijven. Een aantal zaken vindt hij ook prettig aan de Belgische manier van doen. Dit soort dingen die men gaat opmerken en overnemen kan men als voordelen van internationale samenwerking beschouwen. En hij gelooft heel sterk in het feit dat die er zijn. De heer Vater beschouwt het als een groot voordeel van de Beneluxstaten dat ze een heel open en onbelemmerde omgang hebben met de talen van hun buurlanden. Met alle Bel-

gische partners kan hij dan ook in het Duits converseren, wat een groot voordeel voor hem betekent. In het zakendoen met buitenlanders probeert hij de mentaliteit van de tegenpartij aan te voelen en zich daarop in te stellen. "Wanneer men dit niet doet, kan men maar beter thuisblijven.", merkt hij op. Voorts stelt hij dat het altijd noodzakelijk is om zich aan te passen in een commerciële onderhandeling met een buitenlandse zakenpartner.

Hij bemerkt echter het volgende: "De Belgische mentaliteit verschilt van de Duitse, maar is niet fundamenteel verschillend. De aanpassing vindt bovendien in beide richtingen plaats en is niet onaangenaam. Als ieder zich naar elkaar toe beweegt, kan men beide nieuwe ervaringen opdoen." Volgens Simon Edwards is er geen groot verschil tussen het zakendoen met Belgische bedrijven en het zakendoen met bedrijven van andere Europese landen. Vele internationale zakenpartners zijn bekwaam om in het Engels te converseren, wat de communicatie voor hem natuurlijk vergemakkelijkt.

5.3 Besluit van het praktijkonderzoek

De 11 bevoorrechte getuigen hebben ieder een interessante bijdrage geleverd aan dit onderzoek. Door hun verscheidenheid wisten ze elk het thema vanuit een andere invalshoek te benaderen. Enerzijds bevestigden of weerspraken ze bepaalde items die uit de literatuurstudie naar voren waren gekomen. Anderzijds brachten ze nieuwe aspecten aan.

We mogen de resultaten uit dit onderzoek echter niet overwaarden. Het blijft een verzameling van de opinies van slechts 11 personen. De resultaten uit deze studie gelden daarom niet noodzakelijk voor alle Vlamingen en Walen. Persoonlijkheid zal zeker ook een rol spelen. Niet alle Vlamingen en Walen zullen op dezelfde manier reageren en de buitenlandse handelspartners evenmin.

Voor de voornaamste conclusies uit zowel het literatuur- als het praktijkonderzoek verwijzen we evenwel naar het volgende hoofdstuk. Eerst geven we bij wijze van overzicht de elementen weer die uit het praktijkonderzoek naar voren kwamen in een tabel.

Tabel 8: overzicht elementen uit het praktijkonderzoek

	Vlamingen	Walen	Andere nationaliteiten
Collectivisme versus individualisme	Moeilijkheden om individuele beslissingen te nemen: durven hun verantwoordelijkheid niet op te nemen.	Klampen zich vast aan het koningshuis om eenheid België te behouden.	De Fransen nemen vriendschap serieus op.
Machtafstand	Behoorlijk hiërarchisch maar personen wel goed benaderbaar. Bazen doorgaans niet door secretaresse afgeschermd. Vlaming competentie nodig om ergens te geraken. Over het algemeen formeel. Handen schudden normaal.	Behoorlijk hiërarchisch. Iets meer aandrang nodig om juiste persoon te kunnen spreken. Gezagsgetrouwer dan Vlamingen. Waal kan ook door zijn status ergens gebracht worden. Nog formeler dan Vlamingen.	Nederlanders mogen meer hun stem laten horen, maar luistert baas effectief? Kijken minder naar titels en statussymbolen dan Belgen. Duitsers nog formeler dan Belgen, statussymbolen daar ook belangrijk. Adellijke titels wel eerder negatieve connotatie bij Duitsers. Britten statusbewust, eerder laag algemeen schoolingsniveau.
Masculiniteit versus feminiteit	Gaan vaak conflicten uit de weg door over meningsverschillen niet te beginnen. Compromiszoekers (volgens Rob Seuren echter niet), niet direct tijdens onder-	Gaan vaak conflicten uit de weg door over meningsverschillen niet te beginnen. Minder compromisgericht dan Vlamingen.	Nederlanders zoeken compromis door eerst vrij hard te onderhandelen en dan naar middenweg toe te gaan. Britse cultuur is 'haantjescultuur': dominantie

	handeling, meer in loop van tijd. Harmonie en relatie overheersen. Meer feminiene instelling.		en competitie.
Onzekerheidsvermijding	Nuancering hoge score: kunnen afwijken van onderhandelingsagenda, voelen zich niet zó ongemakkelijk in dubbelzinnige situaties, wel eerder wanneer rolverdeling onduidelijk is. Goed voorbereid op onderhandelingen. Niet graag haantje de voorste.	Nuancering hoge score: kunnen afwijken van onderhandelingsagenda, voelen zich niet zó ongemakkelijk in dubbelzinnige situaties, wel eerder wanneer rolverdeling onduidelijk is. Goed voorbereid op onderhandelingen. Niet graag haantje de voorste.	Nederlanders kunnen minder goed overweg met onzekere situaties: willen weten wat er precies afgesproken is en wat er tegen de volgende keer moet gedaan worden.
Particularisme versus universalisme	Onderlinge afspraken moeten niet noodzakelijk op papier staan. Sterke netwerken. Dingen kunnen 'geregeld' worden. Meer particularistische instelling.	Onderlinge afspraken moeten niet noodzakelijk op papier staan. Sterke netwerken. Dingen kunnen 'geregeld' worden. Meer particularistische instelling.	Beschouwen het niet als essentieel om een schriftelijk contract te hebben in zaken met Belgische partner. Enkel Theo Bernardt wil wel alles op papier: Belgen kunnen zich moeilijk ergens op vastleggen. Nederlanders krijgen moeilijk voet aan de grond in België. Nederlanders meer universalistische instelling.

<p>Overeenkomst of relatie</p>	<p>Meer overeenkomstgeoriënteerd. In vergelijking met Nederlanders wel meer op relatie gericht. Geen consensus over al dan niet snel ter zake komen. Besprekingen meestal op kantoor, soms in eetgelegenheden. Na afloop wordt er doorgaans nagepraat. Schermen privé sfeer af, zullen niet snel thuis uitnodigen.</p>	<p>Meer relatiegeoriënteerd. Geen consensus over al dan niet snel ter zake komen. Besprekingen meestal op kantoor, soms in eetgelegenheden. Na afloop wordt er doorgaans nagepraat. Schermen privé sfeer af, zullen niet snel thuis uitnodigen.</p>	<p>Zakenlunch bij Nederlanders meer bij speciale gelegenheid, om iets af te sluiten. In Duitsland ongebruikelijk dat er een persoonlijke vriendschap ontstaat met zakenpartner. Voor de andere nationaliteiten is het niet onmogelijk. Nederlanders nodigen ook niet zo snel zakenpartners uit bij hun thuis in vgl. met Italianen, maar sneller als Belgen.</p>
<p>Emotioneel versus neutraal</p>	<p>Worden zowel open als gereserveerd beschouwd, meningen zijn verdeeld. Geven doorgaans rustige, zachtaardige indruk.</p>	<p>Worden zowel open als gereserveerd beschouwd, meningen zijn verdeeld. Iets uitbundiger en extravert dan Vlamingen, maar niet veel verschil. Geven doorgaans rustige, zachtaardige indruk.</p>	<p>Nederlandse humor verschilt van Vlaamse: oplettendheid hieromtrent nodig in zakelijke besprekingen.</p>
<p>Verbale en non-verbale communicatie</p>	<p>Grote talenkennis, staan buitenlandse partners in hun moedertaal te woord. Directer taalgebruik dan Walen. Seuren vindt hen</p>	<p>Zijn hun talenkennis aan het opkrikken, volgens Theo Bernardt wel nog grote taalbarrière. Eerder indirect taalgebruik. Soms langdradig.</p>	<p>Taalverschillen in Vlaams-Nederlandse communicatie. Doen Nederlanders zelf genoeg om brug te slaan naar Franstalig België? Zijn rechtuit</p>

	<p>soms bot, Vater vindt hen steeds hoffelijk en beleefd. Eerder impliciet: dingen weglaten. Ongeoorloofd om leidinggevenden openlijk te bekritisieren. Nog minder fysiek contact dan in Nederland.</p>	<p>Vater vindt hen steeds hoffelijk en beleefd. Eerder impliciet: dingen weglaten. Ongeoorloofd om leidinggevenden openlijk te bekritisieren. Meer fysiek contact dan Vlamingen. Niet zoveel handgebaren als Italianen.</p>	<p>in het uiten van meningen, dit wordt niet altijd geapprecieerd door Belgen.</p>
Benadering van tijd	<p>Tijdsbewuster dan Walen, iets punctueler m.b.t op tijd komen voor afspraken. Betalings- en leveringstermijnen doorgaans oké. Verwachten zelf correctheid i.v.m. afspraken. Houden zich niet zo strikt aan agenda's (m.b.t. afspraken maken).</p>	<p>Minder stipt dan Vlamingen. Betaalings- en leveringstermijnen doorgaans oké. Verwachten zelf correctheid i.v.m. afspraken. Houden zich niet zo strikt aan agenda's (m.b.t. afspraken maken).</p>	<p>Afspraken in Nederland bijna 'heilig'. Ook in Duitsland heel correct m.b.t. afspraken, evenals Britten. Bij uitnodiging Fransen thuis, kwartier te laat komen.</p>
Verdere specificaties m.b.t. de onderhandelingswijze	<p>Volgens sommigen gaan ze stapsgewijs door de agenda, volgens anderen niet per se. Zullen eerst de gemakkelijke punten behandelen. Vlamingen soepeler en flexibeler in oplossingen vinden dan Walen. Blijven door-</p>	<p>Volgens sommigen gaan ze stapsgewijs door de agenda, volgens anderen niet per se. Zullen eerst de gemakkelijke punten behandelen. Walen willen meer afgelijnde dingen, zijn zelf ook rechtlij-</p>	<p>Nederlanders kijken meer naar product dan naar achtergrond onderhandelbaar.</p>

	gaans bij hun standpunt. Prijs belangrijk. Nemen iemands achtergrond in ogenschouw: integriteit checken.	gaans bij hun standpunt. Prijs belangrijk. Nemen iemands achtergrond in ogenschouw: integriteit checken.	
Visie op België en het zakendoen met Belgen	Volgens Seuren grote verschillen tussen Vlamingen en Walen, maar ook in regio's zelf. Volgens De Groot hebben Walen en Vlamingen echter dezelfde mentaliteit. Franse mentaliteit ligt dichtste bij de Belgische. Vlamingen wel iets meer open ten opzichte van het buitenland (talenkennis, reizen...). Speelt rol in zakendoen met buitenland. Over het algemeen hebben de buitenlanders graag te maken met de Belgen. Aanpassing noodzakelijk in commerciële onderhandelingen met buitenlandse zakenpartners, maar aanpassing vanuit Nederland valt nog wel mee. Belgische mentaliteit ook niet fundamenteel verschillend van Duitse mentaliteit. Volgens Brit geen groot verschil tussen zakendoen met Belgische bedrijven en bedrijven van andere Europese landen.		

Hoofdstuk 6: Conclusies

In dit laatste hoofdstuk zullen we de voornaamste bevindingen uit zowel het literatuur- als praktijkonderzoek naast elkaar leggen, om daar onze conclusies uit te kunnen trekken. Tegelijkertijd wensen we, in overeenstemming met de doelstelling van deze thesis, enkele aandachtspunten en richtlijnen mee te geven die van belang kunnen zijn in de onderhandelingen tussen Vlamingen en Walen onderling of met buitenlandse zakenpartners.

Hofstede vond dat de Vlamingen nog **individualistischer** zijn dan de Walen, hoewel Van Dam juist een grotere tendens naar groepering vond bij de Vlamingen. Het praktijkonderzoek heeft ons op dit vlak niet wijzer gemaakt. Wel werd er bevestigd dat Walen meer de Belgische eenheid aanhangen en de Vlamingen meer hun Vlaamse identiteit toegenege zijn. Het praktijkonderzoek bracht eveneens naar voren dat Vlamingen moeilijkheden hebben om individuele beslissingen te nemen omdat ze hun verantwoordelijkheid niet durven op te nemen.

De organisaties in België zijn nog steeds behoorlijk **hiërarchisch**. In de literatuur spraken men van een relatief hoge **machtafstand**. In praktijk wees men er op dat personen wel goed benaderbaar zijn en dat men doorgaans niet door een afschermd secretaresse wordt tegengehouden wanneer men iemand wenst te spreken. Dit lijkt vooral in Vlaanderen het geval te zijn, in Wallonië moet men nog iets meer aandringen om de juiste persoon te kunnen spreken. Dit strookt met het feit dat we in de literatuur tegenkwamen, namelijk dat in Wallonië rangonderscheid belangrijk is en dat Vlamingen een toegankelijke leider wensen en zelf ook meer inspraak. Wat de mate van inspraak betreft, zit men in Vlaanderen nog niet op hetzelfde niveau als in Nederland bijvoorbeeld. Daar bestaat ook een goed gestructureerde bedrijfshiërarchie maar zijn de grenzen tussen de verschillende niveaus flexibeler. In praktijk werd er opgemerkt dat Nederlanders in de omgang met Belgische leidinggevenden moeten oppassen met hen openlijk te bekritisieren, vooral in het bijzijn van ondergeschikten. In België zijn er dus wel nog grenzen aan wat toegelaten is op dit vlak. Walen zouden volgens de literatuur ook gezagsgetrouwer zijn dan Vlamingen, hetgeen in de praktijk bevestigd wordt. Hiermee moeten de Vlamingen rekening houden: zij durven orders nog wel eens betwisten, maar Walen hebben behoefte aan een sterke leidersfiguur en zullen geneigd zijn deze zonder meer te volgen. Ook dit kan voor de Nederlanders shockerend zijn, aangezien zij nogal egalitair ingesteld zijn en zij gezag niet als vanzelfsprekend aanvaarden. Bij de andere nationaliteiten zal dit minder een

probleem vormen, aangezien in Duitsland, het Verenigd Koninkrijk, maar vooral in Frankrijk er ook een relatief hoge machtafstand en behoorlijk hiërarchische bedrijfsstructuur bestaat.

Wat **formaliteit** betreft is men het er zowel in de literatuur als in de praktijk over eens dat de Belgen in het algemeen formeel zijn en de Walen nog meer dan de Vlamingen. Dit zal geen probleem vormen in onderhandelingen met Duitsers en Fransen daar zij ook hechten aan formaliteit. Nederlanders zijn echter formeel in de aanvangsfase maar stappen daarna over tot het tutoyeren en het gebruik van voornamen, hetgeen Walen frappant zullen vinden. Ook Britten gebruiken vrij snel voornamen, maar dit zal voor Walen iets minder shockerend zijn aangezien Britten zich wel altijd hoffelijk en beleefd uitdrukken.

Wat **statussymbolen en statusbewustzijn** betreft, was er in de literatuur geen consensus. In het praktijkonderzoek wees men erop dat er in België en Duitsland meer naar statussymbolen gekeken wordt dan in Nederland. Er werd ook opgemerkt dat een Waal door zijn status ergens gebracht kan worden terwijl een Vlaming vooral competent moet zijn. Ook de Britten zijn statusbewust, in de literatuur sprak men ook over een klassenmaatschappij. In onderhandelingen zal men dus vooral een verschil merken met Nederlanders, Belgen zullen de integriteit checken en de achtergrond van de onderhandelaar in ogenschouw nemen terwijl Nederlanders vooral gefocust zijn op het product.

Uit beide onderzoeken bleek dat Belgen meer geneigd zijn compromis te zoeken en te streven naar harmonie dan naar conflict. Eveneens bleek dat Walen minder bereid zijn tot compromissen dan Vlamingen. De **meer feminiene instelling van de Vlamingen** in vergelijking met de Walen uit het onderzoek van Hofstede wordt dus bevestigd. Men wees er bovendien op dat in praktijk de Belgen doorgaans conflicten uit de weg gaan door over meningsverschillen niet te beginnen. Nederlanders zijn echter gewend dat iedereen recht heeft op een eigen mening en inspraak en zullen in onderhandelingen wel willen ingaan op meningsverschillen om deze uit te klaren. Volgens de literatuur zijn de Fransen in een onderhandeling autoritair en agressief en willen ze de sterkste zijn. Ook de Britten en Duitsers zijn relatief masculien. Britten hebben een sterk eergevoel en succes is erg belangrijk voor hen, in het praktijkonderzoek benoemde men hen dominant en competitief. Competitiviteit vindt men ook terug bij Duitsers, als ook dat ze ambitieus zijn. Vlamingen moeten daarom oppassen in onderhandelingen met deze buitenlandse zakenpartners dat ze in hun streven naar harmonie niet te vlug aan hen toegeven. Normaal mag dit echter geen al te groot probleem vormen, aangezien volgens het

praktijkonderzoek zowel Vlamingen en Walen doorgaans bij hun standpunt blijven in onderhandelingen.

Op het vlak van **onzekerheidsvermijding** zorgde het praktijkonderzoek enigszins voor een verrassing: men was namelijk van mening dat de hoge score op Hofstede 's index genuanceerd moest worden. Vlamingen en Walen komen beide doorgaans goed voorbereid naar onderhandelingen. Maar ze zouden beter overweg kunnen met dubbelzinnige situaties dan de Nederlanders bijvoorbeeld. Nederlanders zouden in praktijk precies willen weten wat er afgesproken is en wat er tegen de volgende keer gedaan moet worden. Ook in de literatuur merkte men op dat Nederlanders toch veel voorschriften en regels hebben waar ze zich aan houden omdat die zekerheid bieden. Ook de Duitsers werden door de literatuur minder tolerant ten opzichte van onzekerheid bevonden en zullen waarschijnlijk duidelijke afspraken wensen. Hiervoor hebben we wel geen bevestiging gevonden in het praktijkonderzoek, idem voor de Fransen. Belgen zouden in de praktijk ook durven afwijken van de onderhandelingsagenda. Vlamingen en Walen worden wel onzeker wanneer de rolverdeling bij de tegenpartij onduidelijk is, iets wat in onderhandelingen met Nederlanders wel eens het geval kan zijn.

Zowel **Vlamingen en Walen** zijn **eerder particularistisch** te noemen. Volgens de literatuur bestaan er talloze informele netwerken in België en werken ze via hun relaties om iets gedaan te krijgen. Dit werd bevestigd door het praktijkonderzoek, men voegde daar nog aan toe dat men de dingen kan 'regelen' in België. Ook Fransen en Britten zijn eerder particularistisch te noemen volgens de literatuur. In Frankrijk zijn connecties heel belangrijk en krijgt men de dingen eerder gearrangeerd via 'inside contacts' dan via formele kanalen. In het Verenigd Koninkrijk zijn referenties, aanbevelingen en getuigenissen heel bruikbaar. Bovendien laten Britten maar heel weinig informatie los. De particularistische instelling van Vlamingen en Walen zal dus eerder botsen met de meer universalistische inslag van de Nederlanders en Duitsers. Ook in Duitsland bestaat er wel degelijk een hecht netwerk van connecties, maar Duitsers hebben daarnaast wel een aangeboren afkeer van mensen die zich niet aan de regels houden. De Nederlanders denken ook meer in termen van regels in het zakendoen en werken minder via netwerken.

Wat betreft het **schriftelijk vastleggen van afspraken**, vonden we in de literatuur dat Vlamingen liefst de overeenkomst op papier zetten. Uit het praktijkonderzoek bleek echter dat dit niet essentieel is, noch voor de Vlamingen, noch voor de Walen. En ook bijna alle buitenlandse zakenpartners beschouwen het niet als noodzakelijk om een schriftelijk

contract te hebben met een Belgische zakenpartner. Hieruit kunnen we toch wel een grote mate van wederzijds vertrouwen afleiden.

Volgens de literatuur plaatsen zowel Vlamingen als Walen de **relatie voor de taak**. In praktijk beschouwt men de Vlamingen toch iets meer overeenkomst-georiënteerd. Dit zal dan vooral een weerslag hebben op onderhandelingen tussen Vlamingen en Walen onderling. Walen zullen nog iets meer aan de verstandhouding wensen te werken vooraleer over te gaan op de eigenlijke onderhandeling. In onderhandelingen met echt overeenkomst-georiënteerde culturen zoals Nederland en Duitsland zijn Vlamingen ook meer op de relatie gericht dan op de taak. We kunnen hen dus globaal gezien als gematigd overeenkomst-georiënteerd beschouwen, zoals de Britten ook beschreven werden in de literatuur. In onderhandelingen met Fransen zullen Vlamingen ook iets meer rekening moeten houden met het feit dat deze heel relatie-georiënteerd zijn; terwijl Walen hierin weinig verschil zullen bemerken met henzelf. De Franse eetcultuur en bijgevolg ook de zakenlunches ligt de Belgen echter wel goed, zo bleek zowel uit de literatuur als uit de praktijk. Zowel Vlamingen als Walen zien zakenlunches als uitstekend middel om de tegenpartij beter te leren kennen en te relaxen, het maakt deel uit van hun onderhandelingsproces. Dit vinden Nederlanders en Duitsers eerder tijdverlies, bij hen ontstaat de verstandhouding meer tijdens de onderhandeling. Zakenlunches dienen meer om een speciale gelegenheid te vieren of om een project af te sluiten. Britten nemen hier meer een tussenpositie in: zakelijke gesprekken op kantoor kunnen eindigen in de pub of een restaurant, maar daar wordt evenwel niet verder onderhandeld.

Het feit dat de Vlamingen en Walen hun **privésfeer afschermen**, kwam al naar voren in de literatuur en werd benadrukt door de bevoorrechte getuigen. In het praktijkonderzoek vond men zelfs dat Nederlanders nog vlugger een zakenpartner bij hun thuis zouden uitnodigen dan een Belg. Ook de Duitsers kennen een scherpe scheiding tussen werk- en privésfeer. Het is dan ook ongebruikelijk voor hen dat er een persoonlijke vriendschap met een Belgische zakenpartner ontstaat. De Britse en Nederlandse bevoorrechte getuigen sloten dit echter niet uit. Ook de Fransen zullen volgens de literatuur niet snel een zakenpartner bij hen thuis inviteren, tenzij er een vriendschapsband is gegroeid.

Walen zijn iets uitbundiger en extravertter in hun **emoties** dan Vlamingen, zowel volgens de literatuur als volgens het praktijkonderzoek. Dit kan in onderlinge onderhandelingen dus wel een rol spelen, hoewel volgens de bevoorrechte getuigen er echter niet veel verschil is tussen hen. In de literatuur beschouwde men hen beide als expressief, maar men wees er tegelijk op dat buitenlanders toch enige afstandelijkheid en gereserveerdheid

konden ervaren. In praktijk waren de meningen ook verdeeld, Vlamingen en Walen werden zowel open als gereserveerd beschouwd. Persoonlijkheid zal hierbij dus toch wel zijn rol spelen. Doorgaans dichtte men hen echter een rustige, zachtaardige indruk toe, dus in de onderhandelingen met de gereserveerde Duitsers, Britten en Nederlanders zullen er wel niet zo'n opvallende verschillen zijn. In onderhandelingen met Fransen kunnen Vlamingen, en in mindere mate Walen, echter wel opschrikken wanneer deze hun stem verheffen in de hoop te kunnen overtuigen.

Wat **humor in zakelijke besprekingen** betreft, raadt men zowel in de literatuur als in het praktijkonderzoek aan om hier voorzichtig mee om te springen. Zo verschilt Nederlandse humor bijvoorbeeld van Vlaamse en kunnen er, ondanks de gemeenschappelijke taal, misverstanden door ontstaan.

Vlamingen vertonen volgens de literatuur een gevoeligheid ten opzichte van de Franse taal. Zij verkiezen het Engels of het Duits als neutrale **zakentaal**. Walen op hun beurt schakelen niet zo vlug over op het Nederlands. Ze hanteren eveneens het Engels als een neutrale zakentaal, hoewel zij toch prefereren dat de tegenpartij eerst in het Frans probeert te spreken. Dit zorgt natuurlijk wel voor enige communicatieproblemen in onderlinge onderhandelingen. Welke taal uiteindelijk gesproken zal worden tijdens de onderhandeling, hangt van de bereidwilligheid van beide partijen af. De bevoorrechte getuigen merkten op dat de Vlamingen over een grote talenkennis bezitten, waardoor ze in staat zijn om de buitenlandse zakenpartners in hun moedertaal te woord te staan. De Walen hebben de noodzaak ingezien om hun talenkennis op te krikken. Volgens een bevoorrechte getuige bestond er echter nog wel een grote taalbarrière.

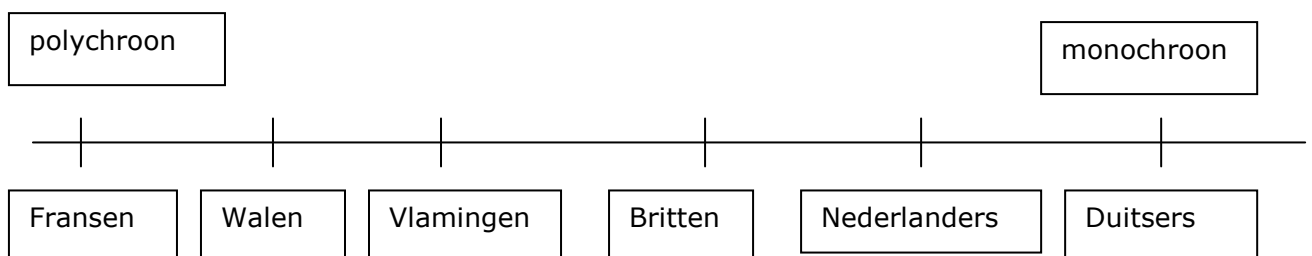
In de literatuur bestond geen eensgezindheid over het feit of Vlamingen en Walen een **direct of indirect taalgebruik** hanteren. Het praktijkonderzoek bracht hier meer duidelijkheid: Vlamingen zijn directer in hun taalgebruik, Walen hanteren namelijk eerder indirecte taal. In onderhandelingen kunnen Walen dan ook vaag, langdradig en niet altijd even duidelijk in hun conclusies overkomen op Vlamingen, die op hun buurt voor de Walen soms bot, kort en meer to the point kunnen lijken. Dit is dus toch wel een belangrijk aandachtspunt. Ook in onderhandelingen met Fransen zullen Vlamingen een verschil merken aangezien de Fransen doorgaans indirect taalgebruik hanteren en ineens toch botweg niet akkoord kunnen gaan met een voorstel. Duitsers en Nederlanders hebben zelf een voorkeur voor direct taalgebruik, dit zal de Walen dan eerder voor de borst stoten. Britten zijn, afhankelijk van welke cultuur de tegenpartij is, als direct of indirect te beschouwen. Voor de Walen zijn ze waarschijnlijk direct, voor de Vlamingen

waarschijnlijk eerder indirect. Duitsers en Nederlanders hebben bovendien een expliciete communicatiestijl. Dit kan in onderhandelingen voor communicatieproblemen zorgen aangezien zowel Walen als Vlamingen eerder **impliciet** zijn op dit vlak. Duitsers en Nederlanders willen vooral duidelijk en verstaanbaar zijn, terwijl Belgen soms dingen weglaten of vanzelfsprekend beschouwen.

In de literatuur bemerkte men een grotere **interpersoonlijke afstand** op bij de Vlamingen dan bij de Walen. Ook in de praktijk zijn Walen fysieker dan Vlamingen. In onderhandelingen met Vlamingen, Nederlanders, Duitsers en vooral ook Britten moeten Walen dus in gedachten houden dat deze mensen uit laag-contact culturen komen en liefst alle fysieke contact vermijden buiten de handdruk. Britten schudden bovendien ook enkel de handen bij de eerste ontmoeting en na lang weerzien. Dit kan onbeleefd overkomen op de formele Vlamingen en de nog formelere Walen die gewend zijn van altijd de handen te schudden. De neiging die bij de Nederlanders bestaat om zich informeel te kleden, kan ook frappant zijn voor de Belgen, die zelfs de das aanhouden bij heet weer.

Volgens de literatuur zijn Vlamingen en Walen beide **variabel monochroom**. Enerzijds appreciëren ze stiptheid en zullen zakelijke besprekingen niet vlug onderbroken worden door onverwacht bezoek of telefoontjes. Anderzijds kunnen ze hun afspraken en planning wel loslaten indien dit opportuun is. Vlamingen nemen echter eerder een strikt tijdsplan en een agenda in de hand dan Walen. Die laatsten nemen ook iets meer de tijd en gebruiken niet echt agenda's. Dergelijke visie vinden we ook terug in het praktijkonderzoek. Men bemerkt daarin bijvoorbeeld dat Vlamingen iets stipter zijn met betrekking tot het op tijd arriveren op afspraken. Zowel Vlamingen als Walen verwachten van de tegenpartij correctheid in verband met afspraken.

In feite zou men alle culturen op een continuüm kunnen plaatsen als volgt:



Figuur 5: de culturen op een continuüm met betrekking tot polychronisme en monochronisme geplaatst

Wanneer de Walen onderhandelen met de Nederlanders en Duitsers kunnen ze dus maar beter in het achterhoofd houden dat deze erg tijdsbewust zijn en afspraken bijna als heilig beschouwen.

Wanneer ze bijvoorbeeld in een bespreking met Duitsers te laat arriveren, kunnen die dat opnemen als een teken van onbetrouwbaarheid. Ook in een bespreking met Britten kunnen ze maar beter op tijd aankomen, want ook zij appreciëren stiptheid, hoewel ze zelf ook al eens enkele minuten te laat durven arriveren. Dit geldt eveneens, maar in iets mindere mate, voor onderhandelingen met Vlamingen. Ook deze laatsten zullen nog verschillen met de Britten, Nederlanders en Duitsers bemerken in de benadering van tijd. Vlamingen kunnen afspraken en plannings loslaten wanneer dit opportuun is, terwijl voor een Duitser opportunisme eerder een uiting van ongeorganiseerd gedrag is dan een bekwaamheid. Wanneer een afspraak te laat opdaagt of verzet wordt, betekent dit tijdverlies in het strakke schema van monochrome culturen. Zelf kunnen de Vlamingen wel gechoqueerd zijn in een onderhandeling door het gedrag van de polychrone Fransen.

In de literatuur stelde men dat **onderhandelingen** met Belgen volgens schema verlopen. In het praktijkonderzoek was hierover echter geen consensus. Volgens sommige bevoorrechte getuigen volgen Vlamingen en Walen stapsgewijs de agenda, volgens anderen kunnen ze hier ook van afwijken. In de praktijk vond men wel dat Vlamingen en Walen eerst de gemakkelijke punten behandelen en dat ze doorgaans ook bij hun standpunt blijven. Eerder hadden we in de literatuur al gevonden dat ze goed kunnen luisteren maar dat daaruit niet per se volgt dat ze akkoord gaan. Daar poneerde men eveneens dat Belgen creatief en flexibel zijn in het bedenken van oplossingen. In de praktijk werd dit enigszins genuanceerd. Vooral de Vlamingen zijn soepel en flexibel in het vinden van oplossingen, terwijl Walen meer afgelijnde dingen wensen en zelf ook rechtlijniger zijn.

Ten slotte zijn de **visies op België en het zakendoen met Belgen** die tot uiting kwamen in het praktijkonderzoek, ook vermeldenswaardig. Uit de literatuur bleek dat beide regio's een overkoepelend systeem van waarden gemeenschappelijk hebben dat hun duidelijk onderscheid van hun burens. Volgens Hofstede lijken beide regio's bovendien cultureel het meest gezien op Frankrijk, wanneer men ze met de buurlanden vergelijkt. In praktijk was er een bevoorrechte getuige die het hier volledig mee eens was, terwijl een andere getuige wel grote verschillen tussen de regio's bemerkte. Daarnaast werd er opgemerkt dat het steeds noodzakelijk is in commerciële onderhandelingen met buitenlandse zakenpartners om zich aan te passen, maar dat deze aanpassing relatief is voor de Nederlanders, Duitsers en Britten in commerciële onderhandelingen met Belgische zakenpartners.

In dit onderzoek hebben we een aantal bevoorrechte getuigen ondervraagd die geselecteerd werden op basis van een accidentele steekproef. Deze steekproef was klein en de analyse van de resultaten van kwalitatieve aard. Een vervolgstudie op de onderzoeksthematiek van deze eindverhandeling zou de hier bekomen resultaten kunnen toetsen, aanvullen en/of aanpassen. Dit zou kunnen geschieden door bijvoorbeeld een andere onderzoeksstrategie te hanteren, zoals een survey-onderzoek. Men zou het praktijkonderzoek dan op een grotere schaal kunnen aanpakken door een representatieve steekproef van buitenlandse ondernemers die commerciële onderhandelingen voeren met Vlamingen en Walen op een objectieve wijze te selecteren. Hieruit zou men dan resultaten verkrijgen, gebaseerd op kwantitatieve gegevens.

Lijst van geraadpleegde werken

Agentschap voor Buitenlandse Handel (28-11-2006) (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.abh-ace.org/frameset/aceiframe.html?Language=nl>>

AWEX Wallonia Export and Investment (2003) (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.awex.be/awex/FR/Secondaire/2Statistiques/2ParMarches/Tableauxdespartsdemarché.htm>>

Barsoux, J-L. en Lawrence, P. (1992) 'Manager in frankrijk', *Belgium management review*, 1992:33, 100-107.

Borloo, J.P. en Verhoest, F. (2007a) 'Procedure of pragmatisme', *De Standaard, Edities, Groot-Bijgaarden*, 3 april, p. 6-7.

Bosteels, J. (2007b) 'Bedrijf oogst wat coach zaait', *De Standaard, Edities, Groot-Bijgaarden*, 2 april, p. E4-E5.

Brett, J.M. (2000) 'Culture and negotiation', *International Journal of psychology*, 35:2, 97-104.

Breukel, E. en van Eijk, I. (1999) *Wereldwijd zakendoen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.

Brouwer, A. (21-01-1998) 'België verdampt' in *De Groene Amsterdammer* (online) (geraadpleegd op 28 maart 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:http://www.groene.nl/1998/4/ab_belgie.html>

Claes, M-T. en Gerritsen, M. (2002) *Culturele waarden en communicatie in internationaal perspectief*, Uitgeverij Coutinho, Bussum.

David Pinto en het ICI (03-2007) 'Indeling van culturen' (online) (geraadpleegd op 13 april 2007)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:http://www.davidpinto.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=82&Itemid=2&lang=nl>

De Financieel Economische Tijd (2000) 'Het Belgische kluwen in kaart', *De Financieel Economische Tijd, Edities*, Brussel.

De Groote, P. en Truwant, V. (2003) *Demografie en Samenleving*, Universitaire Pers Leuven, Leuven.

De Standaard (2007c) 'Het voordeel van twee culturen in één land', *De Standaard, Edities*, Groot-Bijgaarden, 29 maart, p. 6.

Faes, W. (1994) *Commercieel onderhandelen. Inkopen in de praktijk*, Kluwer Editorial, Diegem.

Fisher, R. et al. (2002) *Excellent onderhandelen (een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling)*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen.

Flanders Investment & Trade (03-2006) 'Landendossier Frankrijk: zakelijke gedragscode' (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.flandersinvestmentandtrade.be/site/wwwnl.nsf/landendossiershome?openform>>

Flanders Investment & Trade (03-05-2006) (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.export.vlaanderen.be/servlet/genweb.servlet.MainServlet?todo=open&id=8>>

Flanders Investment & Trade (05-2006) 'Landendossier Duitsland: zakelijke gedragscode' (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.flandersinvestmentandtrade.be/site/wwwnl.nsf/landendossiershome?openform>>

Flanders Investment & Trade (06-2006a) 'Landendossier Verenigd Koninkrijk: zakelijke gedragscode' (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.flandersinvestmentandtrade.be/site/wwwnl.nsf/landendossiershome?openform>>

Flanders Investment & Trade (06-2006b) 'Landendossier Nederland: zakelijke gedragscode' (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.flandersinvestmentandtrade.be/site/wwwnl.nsf/landendossiershome?openform>>

Fonteyn, G. (2004) *Afscheid van Magritte: over het oude en nieuwe Wallonië*, Meulenhoff/Manteau, Antwerpen/Amsterdam.

Fonteyn, G. (2006) 'Uitzien op een terril', *Muziek & Woord*, 32: 386, 8.

Fox, C. (2006) 'International Negotiator', *British Journal of Administrative Management*, 53, 20-22.

Geert Hofstede's Homepage (2007) 'A Summary of My Ideas about National Culture Differences' (online) (geraadpleegd op 13 april 2007)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://feweb.uvt.nl/center/hofstede/page3.htm>>

Gesteland, R. R. (2002) *Cross-cultural Business Behavior: marketing, negotiating and managing across cultures*, Copenhagen Business School Press, Copenhagen.

Goovaerts, L. (2005) 'Vlaamse onderhandelaars voor BHV waren gedoemd te verliezen', *De Tijd, Edities*, Brussel, 24 mei.

Goovaerts, L. en Thielemans, S. (2005) *Onderhandelen: Hoe?Zo! Onderhandelen tot de handdruk; haal het beste uit al je contacten*, Uitgeverij Lannoo nv, Tielt en Auxis nv, Brussel.

Guirdham, M. (1999) *Communicating across cultures*, Ichor business books, West Lafayette (Ind.).

Hamers, d' ,K. (1996) 'De rol van cultuur bij interculturele ontmoetingen', *Communicatie*, 25:4, 33-43.

Hill, R. (1994) *EuroManagers and Martians*, Europublications, Brussels.

Hill, R. (2005) *The Art of being Belgian*, Europublications, Brussels.

Hofstede, G. en Hofstede, G.J. (2006) *Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen*, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen.

Hollensen, S. (2004) *Global Marketing: A decision-oriented approach*, Financial Times/Prentice Hall, Harlow.

Holmes, G. en Glaser, S. (1984) 'Guidelines for Commercial Negotiators', *Business Horizons*, 27:1, 21-26.

Huguenin, P. (2000) *Onderhandelen in negen fasen: vuistregels, vaardigheden en valkuilen*, Samsom, Deventer.

Interex.be, de import/exportsite (10-2005) (online) (geraadpleegd op 9 december 2006)
Dit document is consulterbaar op volgend webadres
<URL:<http://www.interex.be/home.asp?lang=ben>>

Jolibert, A. (n.d.) 'La negotiation commerciale et les differences culturelles', *Négociation*, 106-113 (cursusmateriaal 'la négociation interculturelle' door Prof. C.-L. Oriou, 2005)

Kok, A. (n.d.) 'Internationale deals' (online) (geraadpleegd op 28 maart 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://www.onderhandelen.nl/php/index.php?page=intonderh>>

Kok, A. (1990) *Internationaal onderhandelen: problemen bij internationaal zakendoen*, Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer.

Kympers, L. (1992) 'Een Belgisch-Vlaamse kijk op Nederlands zaken doen', *Belgium Management Review*, 1992:33, 59-67.

Loon, van, H.F. (2001) *Zakelijke etiquette. Gids voor ondernemende mensen*, Uitgeverij BZZTôH, 's-Gravenhage.

Masui, C. en Renders, L. (2003-2004) *Methoden van onderzoek en rapportering 1*, Limburgs universitair centrum, Diepenbeek.

Microsoft Encarta Winkler Prins (2006a) 'België' [CD], Microsoft Corporation, 2005.

Microsoft Encarta Winkler Prins (2006b) 'Vlaams gewest' [CD], Microsoft Corporation, 2005.

Microsoft Encarta Winkler Prins (2006c) 'Taalgrens' [CD], Microsoft Corporation, 2005.

Mole, J. (1997) *Zo doen we dat: over het omgaan en werken met Europeanen*, Academic Service economie en bedrijfskunde, Schoonhoven.

Nationaal Instituut voor de Statistiek (1999) 'Tijdsbesteding naar gewest' (online) (geraadpleegd op 28 maart 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgens webadres

<URL:http://statbel.fgov.be/press/tus1999_nl.doc>

Oliver, D. (1997) *101 manieren om succesvol te onderhandelen*, Deltas, Aartselaar.

Oriou, C.L. (2005) *cursusmateriaal : 'la négociation interculturelle'*, Université Montpellier II: IAE, Montpellier.

Petitjean, F. en Moerman, B. (2006) 'Dossier Vlaams-Waalse verschillen: Uiteindelijk zijn we allemaal zebra's', *De Standaard, Edities*, Groot-Bijgaarden, 20 oktober, p. E10-E11.

Pinto, D. (2000) *Intercultural Communication: a three-step method for dealing with differences*, Garant, Leuven/Apeldoorn.

Salacuse, J.W. (1999) 'Intercultural Negotiation in International Business', *Group Decision and Negotiation*, 8:3, 217-236

Scheer, S. (2005) 'Nederlands-Belgische samenwerking: rampscenario?', *Banking & Finance*, 16:2, 50-53

Tomalin, B. (2005) *Cultuur bewust! Frankrijk*, Uitgeverij Elmar B.V., Rijswijk.

Trompenaars, F. en Hampden-Turner, C. (2004) *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealey Publishing, London.

Van Coillie, J. (2005) *Bij de tekst. Schrijfboek voor sociale werkers*, WKB nv Wolters Plantyn, Mechelen.

Van Dale Hedendaags Nederlands (1997) [CD], Van Dale Lexicografie BV, Utrecht/ Antwerpen.

Van Dam, D. (1996) *Blijven we burens in België? Vlamingen en Walen over Vlamingen en Walen*, Leuven: Uitgeverij Van Halewyck.

Van Hoof, J. en Van Ruysseveldt, J. (eds.) (2001) *Sociologie en de moderne samenleving*, Open Universiteit, Boom.

Vink, N. (2001) *Grenzeloos communiceren. Een nieuwe benadering van interculturele communicatie*, Kit Publishers, Amsterdam.

Vrtnieuws.net (18-08-2006) 'Hoe kan Vlaanderen ons zo schofferen?' (online) (geraadpleegd op 8 november 2006)

Dit document is consulteerbaar op volgens webadres

<URL:http://www.vrtnieuws.net/nieuwsnet_master/versie2/nieuws/details/060818LetermeFranstaligen/index.shtml>

Watson, B. (2006) 'Culture decoded', *NZ Business*, 20:8, 67.

Wikipedia (25-11-2006) 'Onderhandeling' (online) (geraadpleegd op 2 december 2006)

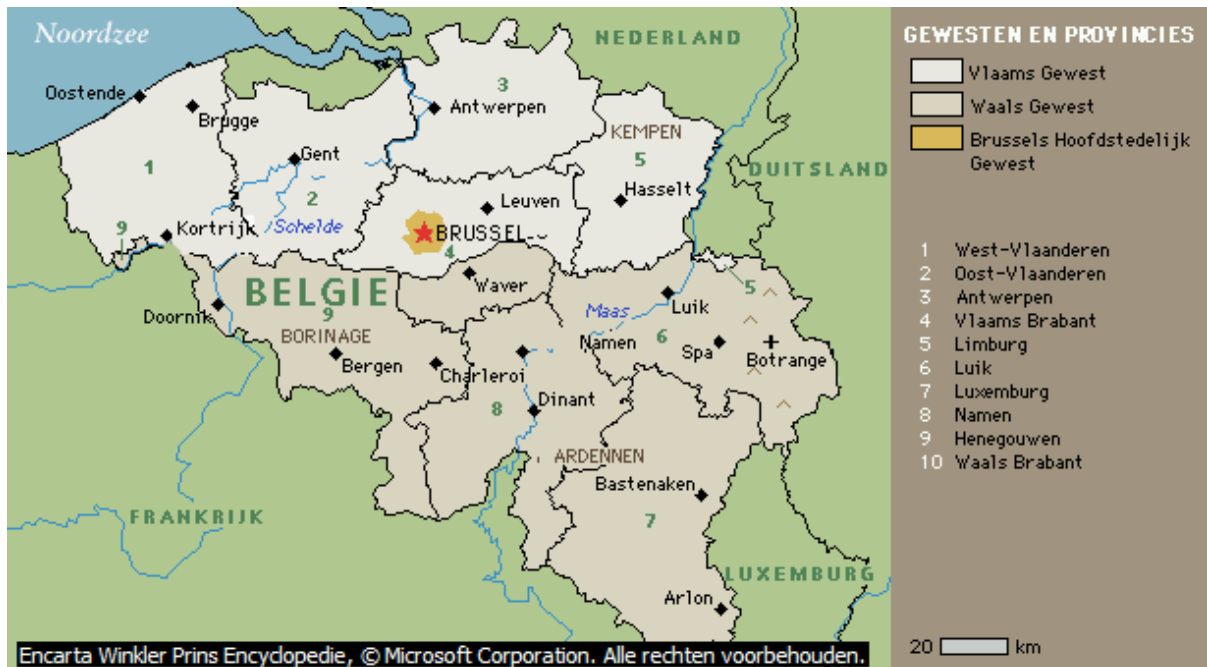
Dit document is consulteerbaar op volgend webadres

<URL:<http://nl.wikipedia.org/wiki/Onderhandeling>>

Bijlage 1



Figuur 1: Indeling van de taalgebieden in België



Figuur 2: De gewesten en provincies van België

Bijlage 2: scores op de Machtafstandsindex van Hofstede

DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 2.1 Scores op de Machtafstandsindex (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. Brittannië	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.

Bijlage 3: scores op de Individualisme-index van Hofstede

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			

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

Bijlage 4: Scores op de Masculiniteitsindex van Hofstede

MAN, VROUW EN M/V

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	473	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			

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

Bijlage 5: Scores op de onzekerheidsvermijdingsindex van Hofstede

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

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

Bijlage 6: Scores op de langetermijngerichtheidsindex

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.

Bijlage 7: voorbeeld van een vragenlijst

Inleidende vragen

1. Kunt u kort uw bedrijf en uw functie binnen het bedrijf beschrijven?
2. Op welke manier staat uw bedrijf in relatie met België, en eventueel specifiek met Vlaanderen en Wallonië?
3. Hoe lang doet u al zaken met Belgen? Hoe is uw bedrijf in contact gekomen met Belgische zakenpartners? Waarom werd er beslist om met België zaken te doen?
4. Hebt u zich voorbereid op het zaken doen met België? Bijvoorbeeld meertalige medewerkers aangetrokken, onderzoek naar de business etiquette van België,... Zo ja, heeft dit onderzoek een positieve bijdrage geleverd?

Communicatie

1. In welke taal communiceert u met Belgen? Welke voor- of nadelen ziet u in het gebruik van deze taal?
2. Hoe zou u de manier van communiceren van Belgen beschrijven? (direct recht toe rechtaan of indirecter via omwegen; zijn ze lang aan het woord of houden ze het eerder kort en krachtig?)
Merkt u een verschil tussen Belgen onderling (Vlamingen/Walen)? Heeft dit een invloed op uw onderhandelingen met hen?
3. Welke onderwerpen moeten in ieder geval vermeden worden in een gesprek met een Belg? (bijvoorbeeld privéleven, godsdienst, geld/loon, politieke overtuiging...)
4. Gebruikt u humor tijdens zakelijke besprekingen, hoe wordt dit door de tegenpartij aangenomen?
5. Merkt u dat wanneer u met Belgen praat, zij hun emoties fel uiten of blijven ze eerder terughoudend? Wat non-verbale communicatie betreft, zie je bij de Zuid-Europese volkeren heel veel lichamelijk contact, grote gebaren, schouderklopjes geven. Is dat ook bij Belgen het geval?
6. Wordt er bij de begroeting aandacht geschonken aan protocol (aanspreking, titels, hand geven...)

Tijd

1. Verschijnen Belgen over het algemeen stipt op tijd op afspraken?
2. Worden de betalings- en leveringstermijnen over het algemeen gerespecteerd?
3. Behandelen Belgen in zakelijke besprekingen één onderwerp tegelijk, of durven ze ook wel eens van de hak op de tak springen? Houden ze zich uitsluitend gefocust op de bespreking of zitten ze ondertussen ook nog telefoontjes te plegen en dergelijke?

Bedrijfshiërarchie

1. Zijn Belgische bedrijven naar uw mening strikt hiërarchisch? Heeft dit een invloed op het zakendoen met hen?
2. Kan men gemakkelijk de juiste contactpersoon bereiken in een Belgische onderneming? Of wordt men via allerlei wegen omgeleid? (de zgn. 'barrage secrétaire')

Onderhandelingswijze

1. Hoe zou u de Belgische onderhandelingsstijl beschrijven? (is men flexibel, gaat men steeds op zoek naar compromissen of blijft men sterk bij zijn standpunt, is men moeilijk te overtuigen, gaat men conflicten uit de weg...)
2. Volgens het onderzoek van Geert Hofstede (2006) zijn Belgen erg onzekerheidsvermijdend. Dit betekent dat ze niet gesteld zijn op dubbelzinnige, onduidelijke situaties. Hebt u hier in de praktijk al iets van gemerkt in de zin dat Belgen goed voorbereid zijn, zich strikt aan de afgesproken agenda willen houden enzovoort?
3. Als je als Nederlander voor de eerste keer met Belgen gaat onderhandelen, willen ze je dan eerst beter leren kennen (de zaken inleiden) of komen ze direct 'to the point'?
4. Kan er een persoonlijke relatie ontstaan met een Belgische zakenpartner? Wordt u (vlug) uitgenodigd bij een dergelijke zakenpartner thuis? Hoe staat u hier tegenover?
5. Waar vinden zakelijke besprekingen plaats? Wordt er nadien nog elders nagekaart?
6. Is het essentieel om een schriftelijk contract te tekenen met Belgische zakenpartners of kan men de dingen ook mondeling regelen?
7. Als men als Nederlandse exporteur naar België komt, gaan de Belgische handelspartners dan kijken naar uw achtergrond, met name naar de mensen die je kent, of vooral naar de producten die je er wilt verkopen en de kwaliteit van die producten?

Hebt u misschien zelf nog ervaringen of opmerkingen over het verschil in samenwerken met Vlamingen en/of Walen? Hebt u het gevoel dat u zich erg moet aanpassen in het zakendoen met hen?

Bijlage 8: samenvatting van de interviews

Ellen Post

Mevrouw **Ellen Post** heeft de Nederlandse nationaliteit. Ze is shopmanager van de Outlet Store van Royal Boch in Maasmechelen Village (Vlaanderen). De Manufacture Royal Boch is gelegen in La Louvière (Wallonië) en werd in 1841 opgericht door de Belgische familie Boch. Ze hebben zich gespecialiseerd in het maken van faïence en hebben een heel uitgebreide collectie serviezen. Hun verkooppunten strekken zich uit over België en Nederland. De Outlet Store te Maasmechelen voorziet in oude collecties en producten van tweede keus. In haar werk heeft mevrouw Post te maken met zowel Vlamingen als Walen, evenals de internationale klanten (onder andere Nederlanders, Duitsers en Engelsen) die haar winkel te Maasmechelen Village bezoeken. Maar ook op persoonlijk vlak kent ze een aantal Vlamingen. Daarom leek ze een gepaste persoon om te interviewen.

Mevrouw Post heeft zich niet specifiek voorbereid op het zakendoen met Belgen. Tijdens haar opleiding heeft ze onderricht ontvangen in het Engels en Duits, maar niet in het Frans. Daardoor is ze aangewezen op het Engels om te communiceren met de Walen. Gelukkig voor haar zijn er ook een aantal personen in La Louvière die het Nederlands machtig zijn. Toch treden er wel eens communicatieproblemen op, wanneer zij bijvoorbeeld een typisch Nederlands woord gebruikt dat in België niet bekend is. Ook wanneer zij per e-mail communiceert, en de Walen niet in de mogelijkheid zijn om direct te reageren of verduidelijking te vragen, ontstaan daar wel eens misverstanden door.

Zij bemerkt dat de meeste Vlamingen meer moeite hebben om voor een groep te spreken dan Nederlanders, hoewel dat natuurlijk ook persoonsgebonden is. Ze heeft nog geen ervaring gehad met Walen die een groep moeten toespreken, maar ze merkt wel dat deze direct keuzes willen maken. Hoewel de uitvoering in de praktijk dan toch weer meer tijd in beslag neemt dan bij de gemiddelde Vlaming.

Tussen Belgen en Nederlanders is er volgens haar absoluut een duidelijk verschil in communicatiestijl. Zij formuleert het als volgt: "Wij spreken een volledig andere taal maar kunnen elkaar per ongeluk verstaan."

Niet alleen het taalgebruik is verschillend, er bestaat ook een andersoortige humor. Vlamingen letten volgens haar meer op hun woorden wanneer ze iets zeggen en proberen zeker niemand te kwetsen. Ze merkt in haar persoonlijke vriendenkring dan ook dat de

typisch Hollandse humor wel eens kwetsend kan overkomen. Maar na 5 jaar omgang met de Belgen, heeft ze zich hun gebruiken en handelingen eigen gemaakt.

Wat het uiten van emoties betreft, beschouwt mevrouw Post de Vlamingen als rustig van aard. Ze proberen om niet te erg op te vallen. Ze zullen hun mening tevens op een rustige, goed geformuleerde manier uiten. De meeste Walen zijn zelfs nog rustiger. Zij gebruiken ook niet zoveel gebaren dan bijvoorbeeld de Italianen. De Walen waarmee zij in contact komt zijn zeer rustig en zelfs een beetje teruggetrokken, ook wanneer het gaat over het uiten van hun mening.

Vlamingen staan naar haar mening bekend als punctueel en correct met betrekking tot het op tijd arriveren op afspraken. De Nederlanders zijn misschien zelfs nog iets stipter dan de Vlamingen. De Walen schatten echter naar haar ervaring het tijdstip van de afspraak iets ruimer in, zij zullen niet zo stipt arriveren als de Vlamingen. Lonen worden op tijd gestort en ook de leveringstermijnen worden in acht genomen; ze heeft tot nu toe nog geen enkel probleem daarmee ervaren.

Ze merkt dat wanneer ze met het Vlaamse bedrijf (Retail team Maasmechelen Village) iets moet afhandelen, dat dit vrijwel onmiddellijk geregeld kan worden. Bij de Waalse zakenlieden van de Manufacture Royal Boch duurt het vaak wat langer vooraleer ze een definitief antwoord heeft. Er kunnen zelfs dagen, zoniet weken overheen gaan voordat ze respons krijgt. Maar ze wil hierbij wel benadrukken dat dit persoonlijke ervaringen zijn.

Volgens haar verschilt de structuur van organisaties in Nederland van onderneming tot onderneming. Of er een eerder horizontale of verticale hiërarchie is, hangt doorgaans af van de directie. Die bepalen eveneens in welke mate er een vertrouwelijke sfeer kan hangen op de werkplek. Ze vermoedt dat er in België een sterkere hiërarchie is dan in Nederland.

In het Vlaamse bedrijf staat er steeds een heel team klaar om vragen te beantwoorden op problemen op te lossen. Bij het Waalse bedrijf is er echter heel wat meer aandrang nodig om de juiste persoon te kunnen spreken, of om iets geregeld te krijgen. Sinds januari dit jaar werkt er eveneens een Vlaming en mevrouw Post merkt dat zijn invloed de werkwijze al heel wat functioneler heeft gemaakt.

In Nederland geeft de grote baas doorgaans zijn richtlijnen en het kader waaraan er gehouden moet worden, maar daartussen is er meestal nog ademruimte waarin de werknemer kan bepalen hoe hij/zij wil werken. Ook het Waalse bedrijf verschaft haar de nodige ademruimte: ze mag zelf de collecties bepalen, de inrichting van de winkel, welke

aanbiedingen gedaan worden... Het is dus niet zo dat de grote baas van het Waalse bedrijf alles bepaald wat er gedaan moet worden en zij strikt moet volgen, hoewel alles wel in overleg gebeurt.

Mevrouw Post bemerkt dat men tegenover een Belgische tegenpartij goed bij zijn standpunt moet blijven en zich niet te snel uit het veld mag laten slaan in een zakelijke bespreking. "Dan zal de Belgische partij zeker toegevingen doen, of toch in elk geval dichterbij jouw standpunt benaderen."

Conflicten worden vaak uit de weg gegaan door over meningsverschillen of problemen gewoon niet te beginnen. Wanneer de andere partij deze wel aanhaalt, durven de Belgen ze zelfs eerst gewoon negeren. Maar wanneer men dan volhoudt, zal er over gecommuniceerd worden en komt er meestal wel een compromis uit de bus.

Privé en zaken zullen bij een professionele relatie niet snel gecombineerd worden, maar zijn volgens haar ook niet noodzakelijk in een puur zakelijke relatie. Na een periode van omgang met elkaar kunnen er zeker meer persoonlijke dingen verteld worden, maar dat is dan niet met de bedoeling een vertrouwensband aan te kweken, maar gewoon uit interesse.

Zelf is mevrouw Post ook redelijk onzekerheidsvermijdend aangelegd, ze is het liefst van tevoren op de hoogte over wat er staat te gebeuren. Wanneer ze toch in een situatie verkeert die ze op voorhand anders had ingeschat, merkt ze wel dat ze daar soms soepeler mee overweg kan dan haar Vlaamse en Waalse collega's. Zij lijken ook meer tijd nodig te hebben om zich te adapteren aan en zich te herstellen na veranderingen. Ze heeft ook opgemerkt dat tijdens cursussen en rollenspelen, Vlaamse collega's het moeilijk hebben om spontaan te spreken.

Zij is van mening dat alle zakelijke afspraken schriftelijk geregeld moeten worden om achteraf onduidelijkheden te vermijden.

Richard Hill

Richard Hill is een Brit die al dertig jaar in België leeft. Hij is afgestudeerd aan de universiteit van Cambridge in Economie en Moderne Talen. Hij werkte eerst samen met exportorganisaties als marketing en reclamedirecteur maar belandde daarna in de communicatie consultancy in Londen. Zeven jaar later werd hij uitgenodigd om een continentale Europese operatie op touw te zetten voor een Anglo-Amerikaanse joint venture, waarvoor hij naar Brussel kwam en ook veel door Europa reisde. Hij stichtte een eigen bedrijf

in 1974 maar verkocht dit in 1989. In 1992 schreef hij zijn ervaringen neer in zijn eerste boek, *We Europeans*, hetgeen een studie vormde van de culturen van West-Europa. Kort nadien schreef hij *EuroManagers & Martians* als analyse van de Europese organisatiestijlen, dat evenals zijn eerste boek tot een non-fictie bestseller uitgroeide. Hij voegde nog een boek over de cultuur van zijn thuisland aan zijn bibliografie toe (*Great Britain Little England*) en werkte in 1995 mee aan het boek *The Newcomers* over de toenmalig nieuwe lidstaten van de EU. Zijn meest recente boek is *The Art of Being Belgium*. Momenteel is hij partner en senior consultant van Europublic, een intercultureel consultancybureau. Ze adviseren, publiceren en geven trainingen met betrekking tot culturele relaties, onderhandelingen en communicatietechnieken. Dit bedrijf is gevestigd in Brussel en valt dus onder de Belgische wet. Ze werken zowel met Belgische als internationale organisaties. Hij heeft zelf menigmaal zaken gedaan met bedrijven en bedrijfsleiders uit alle hoeken van het land. In Vlaanderen betrof zijn werk het adviseren van de bedrijfsleiding. In Wallonië hielp hij de AWEX met het promoten van producten en investeringsmogelijkheden naar de Britten toe.

Zijn talenkennis is ongezien groot voor een Brit: hij spreekt Engels, Frans, Duits, Spaans en een beetje Italiaans en Nederlands. Als persoon gespecialiseerd in interculturele contacten, heeft hij zich al vroeg in zijn carrière de zakelijke etiquette en dergelijke eigen gemaakt. Op een enkele uitzondering na had hij ook steevast Belgen in dienst, in de eerste plaats Vlamingen maar ook Franstaligen.

Hij spreekt dus bijna vloeiend Frans maar heeft slechts een basiskennis van het Nederlands. De meeste Vlaamse gesprekspartners onderbreken hem beleefd en beginnen in het Engels met hem te praten, wat natuurlijk in zijn voordeel is.

Communicatie is naar zijn mening directer met Vlamingen dan met Walen. Sommige Walen, hoewel niet allemaal, hebben de neiging om langdradig voor de dag te komen. Een Fransman zei zelfs ooit over hen: "Ce sont des grands hableurs!".

De Vlamingen zijn meer overeenkomst-georiënteerd, de Walen meer relatie-georiënteerd. Hij halt hier de woorden van de Vlaamse consultant Luc Galoppin aan ter illustratie: "When I send an email to a Walloon, I come straight to the point. But when my Walloon colleague emails back, he starts by asking me how I am and did I have a good weekend?... and then he gets to the point. And I feel angry. I ask myself, is that because of what the politicians keep telling me, or is it simply because we are different? But, when I meet my Walloon friend, we get on very well together and we enjoy ourselves."

Een gevoelig gespreksonderwerp bij de Belgen is naar de heer Hill 's mening toch wel de politiek en dan vooral betreffende de federalisering (gemeenschappen, gewesten).

De Walen zijn iets uitbundiger en extravertter dan de Vlamingen wat hun emoties betreft, maar er is volgens de heer Hill niet zo veel verschil. Zeker wanneer men ze vergelijkt met de Nederlanders.

De oudere en grotere Belgische ondernemingen zijn nog steeds behoorlijk hiërarchisch. In veel KMO's telt alleen de baas en niemand anders. Over het algemeen zijn mensen wel goed benaderbaar en vriendelijk in de bedrijven.

In het begroeten van de Belgen kan men best een vriendelijke, maar correcte benadering hanteren. Het schudden van de handen is normaal.

De Vlamingen zijn meer tijdsbewust dan de Walen. Hij vermeldt ook nog dat sommige personen uit de Brusselse bourgeoisie (die overwegend Franstalig zijn) nog steeds te laat arriveren om hun hiërarchische status te demonstreren. Over het algemeen worden betalings- en leveringstermijnen goed gerespecteerd, hoewel leveringen in de KMO-sector soms al eens onbetrouwbaar kunnen zijn.

In zakelijke besprekingen kunnen Belgen gemakkelijk switchen tussen de onderwerpen, ze gaan niet per se stapsgewijs door de agenda. Volgens de heer Hill zijn de Belgen, zowel de Vlamingen als de Walen, ook de grootste compromiszoekers van Europa. Hierdoor zijn ze excellente bemiddelaars. Hij haalt volgende quotatie van de Erasmus Universiteit Rotterdam aan: "Belgians are known to put the need to find a solution before the logic of the arguments involved. This can encourage creative results." Ze komen over het algemeen wel redelijk snel ter zake tijdens onderhandelingen. Zakelijke besprekingen vinden plaats op kantoor, maar men kan na afloop wel samen een pint gaan pakken.

Een persoonlijke vriendschapsband kan ontstaan met een Belg wanneer er eerst een verstandhouding gecreëerd is. De Belgen zijn vrij beschermend over hun privéleven. Zo citeert hij een Duitse zakenvrouw: "I have got to know a number of them quite well in my dealings and they are friendly enough. But if I even try to ask an innocent question touching on their private lives, they are as secretive as the Finns."

Een schriftelijke overeenkomst is geen absolute voorwaarde voor de Belgen, wanneer ze de tegenpartij goed genoeg hebben leren kennen, vertrouwen ze hen op hun erewoord.

De hoge onzekerheidsvermijdingsscore die bij Hofstede naar boven kwam, moet volgens de heer Hill veel meer genuanceerd worden vandaag de dag. Belgen zijn over het alge-

meen goed voorbereid, maar wijken gemakkelijk af van de agenda en voelen zich verre van ongemakkelijk in dubbelzinnige situaties. "Hun geschiedenis was ook gevuld met dubbelzinnige situaties!", zegt de heer Hill.

Over het algemeen kan men volgens de heer Hill stellen dat de Belgische manier van zakendoen vriendelijk en relatief relaxt is. "Buitenlanders die enige zin voor menselijkheid in zich hebben, zouden geen problemen mogen tegenkomen..."

Jürgen Vater

De heer Jürgen Vater is werkzaam als Projectleider van de Technische Inkoop voor het bedrijf APA Adelfang & Parbel GmbH & Co. KG. Dit vormt een onderdeel van de APA Firmengruppe, een bedrijf dat reeds meer dan twintig jaar op de Duitse en Europese markt aanwezig is als producent van groot formaat reclamemedia. De APA-groep werd opgericht in 1985 en telt nu honderd werknemers. Het hoofdkwartier bevindt zich in Neuwied, Rheinland-Pfalz, Duitsland. Daarnaast zijn er logistieke en productiecentra over heel centraal Europa. Volgens de heer Vater herbergt België (en de Beneluxstaten in het algemeen) alle vermaarde ondernemingen van de digitale druk industrie. Zijn bedrijf staat dan ook in contact met deze Belgische ondernemingen aangezien digitale druk verder reikt dan hun eigen fabricage. Als projectleider van de technische inkoop bestaat zijn taak uit het inkopen van investerings- en verbruiksgoederen voor de productie, het onderhandelen met leveranciers en het opsporen van nieuwigheden.

Via zakenrelaties en handelsbeurzen is het bedrijf in contact gekomen met Belgische bedrijven. De heer Vater beschouwt het als een groot voordeel van de Beneluxlanden dat ze een heel open en onbelemmerde omgang hebben met de talen van hun buurlanden. Met alle Belgische partners kan hij dan ook in het Duits converseren, hetgeen een groot voordeel voor hem betekent. Hij heeft zich ook niet speciaal voorbereid op het zakendoen met buitenlandse zakenlieden, noch een speciale training gevolgd. Hij probeert de mentaliteit van de tegenpartij aan te voelen en zich daarop in te stellen. "Wanneer men dit niet doet, kan men maar beter thuisblijven."

Op het formele vlak, heeft hij in de directe omgang met personen een neutrale kijk op het woordje "van" in achternamen. In het onderbewustzijn van de meeste Duitsers hebben adellijke titels echter naar zijn mening een eerder negatieve bijklank.

Over het algemeen probeert een Belg zich naar zijn mening altijd heel beleefd en hoffelijk uit te drukken. Zo zullen de Belgen op de mededeling "Wij hebben het materiaal bin-

nen de drie weken nodig”, niet antwoorden “Nee, dat gaat niet.”, maar: “Wij hebben ons uiterste best gedaan opdat u uw goederen binnen de komende 6 weken kunt ontvangen.”

Over het algemeen, zo stelt de heer Vater, worden politiek en religie beter niet besproken met een zakenpartner. Een gesprek begint doorgaans wel met smalltalk. Belgen komen naar zijn mening niet speciaal sneller of langzamer ter zake dan een Duitse partner in een onderhandeling. Alle onderwerpen worden stapsgewijs behandeld, zonder onnodige uitweidingen. De Belgen proberen gewoonlijk bij hun standpunt te blijven.

Alle Belgen die hij kent zijn heel aardige mensen, met wie hij zeer openlijk kan spreken. Er zullen natuurlijk, zoals in ieder land, ook wel uitzonderingen zijn daarop in België. Maar die heeft hij nog niet leren kennen. Hij beschouwt de Belgen eerder als gereserveerde dan als emotionele onderhandelaars.

Naar zijn ervaring arriveren Belgen stipt op een afspraak en respecteren ze ook de betalings- en leveringstermijnen.

Hij vindt de Belgische bedrijven behoorlijk hiërarchisch. In middelgrote ondernemingen is het wel vrij gemakkelijk om de juiste contactpersoon te spreken, men wordt niet opgehouden door de secretaresse. Of dit ook in de concerns het geval is, zou hij niet kunnen zeggen.

Een vriendschapsrelatie kan er volgens de heer Vater niet echt ontstaan met een Belgische zakenrelatie, maar dit is volgens hem in Duitsland ook ongebruikelijk. Na afloop van de zaken kan er wel al eens wat nagepraat worden. De onderhandelingen vinden in het kantoor plaats, soms in een restaurant.

Wanneer meerdere personen bij een zaak betrokken zijn, is het altijd belangrijk naar zijn mening om op het einde de overeenkomst schriftelijk vast te leggen, opdat er geen communicatiestoornissen zouden zijn. Hij zou het echter niet als erg nalatig beschouwen om met een Belg iets mondeling overeen te komen. Onder het voorbehoud dat het een serieuze contactpersoon is, geldt ook voor de Belgen volgens hem de spreuk: “Een man een man, een woord een woord.”

De Belgen houden naar zijn mening niet van onzekerheid. Wanneer er reclamaties van klanten binnenkomen, onderzoeken ze die bijvoorbeeld heel nauwkeurig. Zakelijke besprekingen bereiden ze goed voor. Dubbelzinnige situaties probeert hij in ieder geval strikt te vermijden, zeker wanneer de tegenpartij in een voor hen vreemde taal moet spreken en de heer Vater het voordeel heeft om in zijn moedertaal te kunnen spreken.

“Het is altijd noodzakelijk om zich aan te passen in een commerciële onderhandeling met het buitenland. De Belgische mentaliteit verschilt van de Duitse, maar is niet fundamenteel verschillend. De aanpassing vindt bovendien in beide richtingen plaats en is niet onaangenaam. Als ieder zich naar elkaar toe beweegt, kan men beide nieuwe ervaringen opdoen.”

H.-Werner Malms

De heer H.-Werner Malms richtte in 2003 de onderneming CM Werner Malms op in Iserlohn, Nordrhein-Westfalen, Duitsland. In 2005 kwam er een vestiging inclusief opslagruimte in Lüdenscheid (ook Nordrhein-Westfalen) bij, evenals een vaste vertegenwoordiging in de hoofdstad Berlijn. CM Werner Malms stelt momenteel drie werknemers in binnendienst en acht werknemers in buitendienst tewerk. Ze handelen in print- en marketingaccessoires zoals folies, machines voor digitale print en displays voor marketingevenementen. Ze zijn actief op de Duitse markt maar hebben ook internationale partners; zo kopen ze ook producten aan van Belgische bedrijven.

Door middel van internet en aanbevelingen is het bedrijf in contact gekomen met de Belgische bedrijven. De communicatie geschiedt in het Duits. Hij dicht de Belgen een direct, concreet taalgebruik toe. Op het vlak van emoties uiteten komen ze open en informatief op hem over.

Formaliteit is de norm, hoewel de heer Malms bemerkt dat de mate van formaliteit ook van de contactpersoon afhankelijk is.

Belgen arriveren stipt op tijd op afspraken en doorgaans respecteren ze ook betalings- en leveringstermijnen.

Naar zijn mening stellen Belgen zich eerder flexibel op in een onderhandeling dan dat ze aan hun standpunt vasthouden. Ze komen ook snel ter zake: er is doorgaans weinig voorafgaande smalltalk. De onderhandelingen gebeuren telefonisch. De overeenkomst kan ook zowel mondeling als schriftelijk geschieden.

Paul Wilke

Paul Wilke is samen met zijn vrouw Christel eigenaar van Paul Wilke GmbH, een onderneming gelegen te Bielefeld, Nordrhein-Westfalen, Duitsland. Het bedrijf heeft zich toegelegd op alles wat met zeefdruk te maken heeft: drukmachines, kleuren en alle toebehoren. Ze bedrukken ook zelf alle producten die de klanten aanreiken van T-shirts tot

uithangborden. De geschiedenis van het bedrijf begon eigenlijk in 1966, toen de heer Wilke de handelsvertegenwoordiging van de verffabriek "Pröll und Messerschmidt" overnam. Later zijn ze echter zelfstandig verdergegaan en hebben ze de vennootschapsvorm van GmbH (BVBA) aangenomen. Het productassortiment werd uitgebreid met nieuwe producttakken en de zonen Christoph en Mathias zijn eveneens in het bedrijf gestapt. Paul Wilke GmbH kopen producten aan in België om ze te verkopen in Duitsland.

Via aanbevelingen van andere bedrijven zijn ze in contact gekomen met de Belgische bedrijven. De communicatie gebeurt in het Duits. De heer Wilke vindt dat de Belgen een direct en concreet taalgebruik hanteren. Hij beschouwt hen eerder gereserveerd dan emotioneel wat het uiten van emoties betreft. De kwesties in een onderhandeling worden door hen uitvoerig behandeld.

De Belgen hebben naar zijn mening de gewoonte om stipt op tijd te arriveren op een afspraak. Ook de betalings- en leveringstermijnen worden volgens de heer Wilke gerespecteerd.

Bij de omgang met Belgen is formaliteit gewenst. Het is ook relatief gemakkelijk om de juiste contactpersoon te spreken te krijgen in een bedrijf. Over het feit of de Belgische bedrijven strikt hiërarchisch zijn, durft hij zich niet uit te spreken.

In de onderhandelingen zijn de Belgen eerder flexibel, er wordt altijd wel een compromis gevonden. Belgen komen ook snel ter zake. Een vriendschapsrelatie met een Belgische zakenpartner is bij meneer Wilke tot nu toe nog niet ontstaan. De zakelijke besprekingen vinden plaats op kantoor, aansluitend wordt er nog wat nagepraat.

Een schriftelijk contract is geen noodzakelijke voorwaarde, vele afspraken worden mondeling overeengekomen. De Belgen brengen doorgaans al de nodige stukken, documenten mee en zijn dus goed voorbereid. Dubbelzinnige situaties zijn nog niet voorgekomen, dus de heer Wilke kan niet schetsen hoe ze daarop zouden reageren.

Arthur Moore

De heer **Arthur Moore** is directeur van het bedrijf Signconex Ltd. Deze producent van aanplakborden, menu- en display vitrines, modulaire aanwijzingssystemen en veranderlijke informatiesystemen heeft een fabriek gelegen in Bury, Lancashire, Verenigd Koninkrijk. Signconex is ontstaan uit het samensmelten van drie bedrijven, namelijk :Signco Ltd. (1973), Stax Sign Systems Ltd. (1992) en Innovative Displays (1991). Hun producten worden zowel in het Verenigd Koninkrijk als in de rest van de wereld gedistribueerd aan uiteenlopende bedrijfstakken zoals de detailhandel, Horeca, lokale overheid maar

ook publieke nutsvoorzieningen. Ze kopen al sinds 18 jaar grondstoffen aan bij het Vlaamse bedrijf Grafityp.

De heer Moore heeft zich niet voorbereid op het zakendoen met Vlamingen . Alle communicatie vindt plaats in het Engels, wat dus in zijn voordeel is.

De Vlamingen hanteren naar zijn ervaring een direct taalgebruik. Wat emoties betreft beschouwt hij hen eerder emotioneel dan gereserveerd.

Hij bemerkt een strikte hiërarchie hoewel het niet moeilijk is om de juiste contactpersoon te spreken te krijgen, men wordt niet eerst omgeleid via allerlei wegen. Een zekere formaliteit in de omgang is gewenst. Hij heeft wel de indruk dat men zich minder formeel kleedt dan in het Verenigd Koninkrijk.

Ze arriveren doorgaans stipt op tijd op afspraken en ook de betalings- en leveringstermijnen worden gerespecteerd.

Ze hebben de neiging om bij hun standpunt te blijven, tenzij de tegenpartij met straffe argumenten afkomt. Ze willen hun voorwaarden bedongen hebben.

Er is weinig voorafgaande smalltalk, ze komen snel ter zake tijdens een zakelijke bespreking. Na de bespreking kan er wel nog wat nagepraat worden. De zakelijke besprekingen vinden steeds plaats bij de Vlamingen op kantoor. Tijdens zakelijke besprekingen switchen ze gemakkelijk tussen de verschillende onderwerpen.

De zaken kunnen zowel mondeling als schriftelijk gearrangeerd worden. Hij bemerkt een neiging tot het vermijden van onzekerheid bij hen op. Ze komen goed voorbereid naar een bespreking.

Simon Edwards

De Seaga Manufacturing Inc. produceert al achttien jaar lang allerhande verkoopsautomaten. Naast hun bestaande fabrieken in de VS en India, is er sinds 2003 ook een verdeler voor Europa in Llandudno, North Wales. De heer Simon Edwards is accounts administrator van deze Europese verdeler, namelijk Seaga UK Ltd. In deze hoedanigheid verkoopt hij verkoopsautomaten aan België.

De communicatie met Belgen verloopt in het Engels. Hij vindt hun grote talenkennis impressionant. Hij is echter van mening dat het feit of een persoon op een directe of een indirecte manier spreekt, afhankelijk is van het individu en niet van waar in de wereld

hij/zij afkomstig is. Dit geldt eveneens voor het feit of een persoon al dan niet zijn emoties uit en of hij/zij stipt op afspraken arriveert.

Hij praat niet over persoonlijke zaken in zakelijke besprekingen, maar naar zijn mening is dit niet specifiek enkel met Belgen, maar met onderhandelaars over heel de wereld.

De mate van formaliteit hangt af van het feit of meneer Edwards op vertrouwde voet verkeert met de klant of niet. Volgens hem kan het er informeel aan toegaan wanneer hij vertrouwd is met de klant, maar is formaliteit vereist bij de eerste ontmoeting.

Naar zijn mening is er geen groot verschil tussen het zakendoen met Belgische bedrijven en het zakendoen met bedrijven van andere Europese landen. Vele internationale zakenpartners zijn bekwaam om in het Engels te converseren, hetgeen communicatie voor hem natuurlijk makkelijk maakt.

Theo Bernardt

De heer Bernardt is directeur van UTS Bernardt BV dat een samenwerkingsverband heeft met UniGroup Worldwide UTS. Deze groep heeft 25 vestigingen in Nederland en 4 in België (Antwerpen, Brasschaat, Brussel en Liège). UTS Bernardt BV is gevestigd in het Nederlands Limburgse Elsloo, maar de heer Bernardt is zelf afkomstig van Den Haag. Met 65 medewerkers verzorgen ze per jaar gemiddeld 1300 verhuizingen in Nederlands Limburg en de rest van Nederland en ongeveer 150 internationaal. Vijftig procent van hun omzet halen ze uit de verhuizingen voor particulieren. Dit kan zowel zijn op kosten van de privépersoon, als op kosten van de werkgever. De andere vijftig procent volgens omzet komt uit projecten: het verhuizen van scholen, bedrijven en instellingen. In die vijftig procent zit ook een stuk facilitair management. Zo hebben ze facilitaire managers in dienst, die het eerste gedeelte van de verhuis intern regelen, naar de klant gericht. De facilitaire coördinatoren komen nadien in actie en zitten bij de klant zelf in huis. Facilitaire diensten kunnen eigenlijk van alles inhouden: het meubilair verplaatsen, na de verhuis de schilderijen terug ophangen, maar ook ITC-services zoals de computers aan- en afkoppelen en 'schoonmaken'. Bij grote kantoorverhuizingen gebeurt er ook een schoonmaak, zodat de volgende persoon in een keurig kantoor zijn intrek kan nemen. Bij particulieren pakken ze bijvoorbeeld alles in, halen ze de vloerbekleding eruit enzovoort.

Naast de verhuiscomponent slaan ze ook nog goederen op van particulieren en bedrijven, zowel op korte als lange termijn. Daarnaast doen ze ook nog aan archiefbeheer. Ze bezit-

ten een ruimte waar 30 km archief kan opgeslagen worden, waarvan momenteel ruim 25 km al in beslag genomen is. Contracten en documenten kunnen ook ingescand worden.

Ze doen al jaren de verhuizingen van de vele Nederlanders die naar België trekken. Daarnaast zijn ze al een aantal jaren bezig om in de Belgische zakelijke markt te komen. "Dat is echter heel moeilijk gebleken." Enerzijds omwille van de andere financiële structuur en regelgeving: dubbele boekhouding, regelgeving omtrent werklozen,... Anderzijds omdat men als Nederlander in België een vreemde eend in de bijt is. "Er zou een studie moeten komen die onderzoekt waarom dat een Belg wel in Nederland zijn goederen kan verkopen maar andersom niet. Belgen staan hier op beurzen en krijgen hun producten verkocht. Als wij in België op een beurs staan verkopen we niets." Waarom dat is weet de heer Bernardt eigenlijk niet. De Belgisch-Nederlandse taal vinden ze leuk om te horen in Nederland. Maar Belgen denken nogal vlug over Nederlanders: "Weet hij wel waar hij over praat." Hij doelt dan vooral op de taalverschillen die bestaan. Zo spreken Nederlanders over 'kantoorverhuizingen', terwijl Vlamingen het hebben over 'bureelverhuizingen'. In België kijkt men ook alleen maar naar de prijs en niet naar de totaalservice.

Voor het lobbyen, het netwerken, het elkaar adviseren is nog heel sterk aanwezig in België. Toen ze een project in Antwerpen toegewezen kregen, ontvingen ze een uur later al telefoon van een Belgisch bedrijf met de vraag of ze misschien konden helpen. Die wisten er dus wel erg vlug van af. "Het is bovendien algemeen geweten in Nederland dat Belgen van kantoor naar het café gaan om de dingen daar nog verder af te spreken. Dat is in Nederland al lang passé, maar daar lopen we dan wel nog tegen aan."

Acquisitie van Belgische bedrijven door een Nederlander lukt gewoon niet. Daarom werkt het bedrijf nu via twee wegen. Langs de ene kant via een collega uit Antwerpen, die voor dezelfde groep (UTS) werkt. Sinds 1 april bestaat er namelijk een nieuwe wet in België: elke buitenlander die tijdelijk in België komt werken moet zich vooraf elektronisch bij de RSZ of het RSVZ melden. Voor aanbestedingen schrijven ze zich dan nu ook in via die Belgische collega. Langs de andere kant hebben ze een verhuisbedrijf uit Belgisch Limburg dat sinds een jaar ongeveer twee dagen in de week bij hen meehelpt. Dat bedrijf bezit eigenlijk geen expertise over projectverhuizingen, terwijl UTS Bernardt dat wel heeft. In ruil voor hun expertise opent die collega wel deuren in België. Wanneer het Belgische bedrijf dan een opdracht krijgt, rekenen ze het bij Bernardt BV uit waarop de Belg dan een offerte kan maken in de 'Belgische' taal, zodat die Belgisch getint is. Wanneer er een opname ter plaatse moet gebeuren, komt het Belgische bedrijf ook mee om te communiceren met de klant.

Wat innovatie betreft (de manier van werken en de materialen) staan de Nederlanders naar de mening van de heer Bernardt een stuk verder. Het is dan ook bijzonder jammer wanneer ze daar niet echt iets mee kunnen doen. In Hasselt hebben ze ook geprobeerd om een verhuisbedrijf over te nemen, maar uiteindelijk is dit niet doorgedaan omdat alles zo ondoorzichtig was en het ook op financieel vlak geen gemakkelijk karwei was.

De heer Bernardt bemerkt dus zeker verschil op in vakkundige expertise. Maar anderzijds het verschil in cultuur: het ons kent ons in België. Men komt heel moeilijk in dat netwerk, men moet al haast van de streek komen. Men is wel absoluut aardig vindt hij. Men ontvangt je wel goed, nodigt je snel uit om iets te drinken of zelfs thuis langs te komen.

Wallonië is voor hem een totaal andere cultuur dan Vlaanderen. Daar moet men absoluut de taal beheersen volgens meneer Bernardt en is er een totaal andere mentaliteit, hetgeen hij bijzonder lastig vindt. UTS Bernardt BV heeft geprobeerd in Luik een voet aan de grond te krijgen, maar dit mislukte vanwege de enorme taalbarrière. In Brussel lukt het nog wel omdat er nog enigszins tweetaligheid is.

De heer Bernardt beschouwt Belgen niet als rechttoe rechtaan. Hij vindt dat men er echt zelf alles uit moet halen en dat duurt lang. Ze komen ook niet direct to the point. Ze willen eerst iets gaan eten en nemen er de tijd voor. Zakenlunchen zijn absoluut essentieel in het zakendoen met Belgen. Dat heeft ook weer met dat netwerken te maken. In Nederland is men veel gehaaster. Daar dient een zakenlunch ook om iets af te sluiten. Wat afspraken betreft zijn de Vlamingen over het algemeen stipt op tijd. Als Nederlander moet men het initiatief nemen in een onderhandeling en volgens de agenda werken. Want een Belg loopt maar overal doorheen, zonder ook daadwerkelijk een besluit te nemen over iets. Belgen zijn daar dus redelijk flexibel in, kunnen alle kanten uitgaan.

Belgen hebben het ook moeilijk om hun verantwoordelijkheid op te nemen. Zeker op lager hiërarchisch niveau zullen ze telkens hun baas gaan raadplegen wanneer er beslissingen genomen moeten worden. In Duitsland is status belangrijk, kijkt men met welke auto men komt aanrijden en leiden daar vanaf wat voor status je hebt. In België wordt daar ook wel een beetje naar gekeken. Terwijl men statussymbolen in Nederland veel minder apprecieert.

Alles wordt bij voorkeur op papier gesteld. Belgen hebben het moeilijk om zich ergens op vast te leggen. Zo stellen ze bijvoorbeeld ook de prijs per werkuur vast, terwijl Nederlanders meer de prijs per totaalpakket bekijken. Maar op die manier kunnen Belgen ook niet zeggen hoeveel het totaal zal bedragen want ze weten niet hoe lang het gaat duren.

Nederlanders zijn daar efficiënter en professioneler in en dat overrompelt de Belgen. Belgen schermen ook hun markt af, doordat men een verhuiskaart nodig heeft. Maar zo verkrijgt men wel het fenomeen van verhuisbedrijven die eigenlijk interimkantoor zijn.

Gustaaf De Groot

De heer Gustaaf De Groot is geboren en getogen in Aalst. Op achttienjarige leeftijd, in 1953, ging hij in dienst bij de Belgische luchtmacht. Tijdens zijn opleiding vertoefde hij onder meer in het hoofdkwartier in Evere (Brussel), in Philippeville (provincie Namen), in Arlon (provincie Luxemburg) en in Nijvel (provincie Waals-Brabant). In Arlon leerde hij zijn echtgenote kennen, zij was dus Franstalig. Daardoor kon hij zijn Frans natuurlijk goed verbeteren, evenals door zijn opleiding. In de jaren vijftig werd namelijk 60 procent van het leger bevolkt door Vlamingen maar werd er voor 80 procent Frans gesproken. Men werd zelfs als Vlaming berispt en gestraft in het Frans.

Einde 1959 werden er twee logistiek sergeanten (die zouden instaan voor het budgetbeheer, het beheer van het materiaal en het opstellen van kleine contracten) gezocht voor het NAVO hoofdkwartier dat toen in Fontainebleau, Frankrijk gevestigd was. Samen met zijn gezin heeft de heer De Groot daar dan ook 5,5 jaar gewoond. In die tijd ontstond onder meer een hechte vriendschap met de Franse eigenares van hun appartement en haar familie. Op die manier heeft hij ook de Franse mentaliteit goed leren kennen. Zo vertelde hij de volgende grappige anekdote: het toilet in zijn appartement was verstopt en zijn Franse vriend die toevallig passeerde stroopte spontaan de mouwen van zijn zondagse hemd op en begon het toilet handmatig te ontstoppen. Om dat nadien heel fier tijdens de zondagse apéro te vermelden aan de rest van de familie. Voor de Fransman was het heel normaal dat hij op die manier zijn vriend uit de problemen hielp.

Toen het er naar uitzag dat het hoofdkwartier in Fontainebleau zou opgeheven worden door Charles de Gaulle, besloot meneer De Groot terug naar België te komen om een huisje in Malmédy (provincie Luik) te bewonen samen met zijn gezin. Hij zou spoedig echter verplaatst worden naar Duitsland, waar hij onder andere in Rheinbach en Grevenbroich woonde (Nordrhein-Westfalen). In 1981 werd hij tot adjudant-chef benoemd en was hij gelegerd in Grefrath (Duitsland). In 1988 besloot de heer De Groot vervroegd met pensioen te gaan en het leger te verlaten om als NAVO-burger in het militair NAVO hoofdkwartier te Brunssum, Nederland te gaan werken. Toen heette dat nog AFCENT (Allied Forces Central Europe), ondertussen werd het echter samengevoegd met AFNORTHWEST (Allied Forces North West Europe) dat gevestigd was in het Engelse High Wycombe.

Het vormt momenteel dus het regionale hoofdkwartier van Noord-Europa en heeft zijn zuidelijke tegenhanger in Napels (AFSOUTH) in Italië. In Brunssum was de heer De Groot 10 jaar verantwoordelijk voor de Supply-afdeling, het budgetbeheer, de quality control en Purchasing & Contracts. Hij was tevens voorzitter van de personeelsvereniging van NAVO-burgerbeambten. In die twee hoedanigheden kwam hij in contact met de verscheiden nationaliteiten die de NAVO rijk is. Momenteel woont de hij nog steeds samen met zijn vrouw in Brunssum, waar hij het zeer naar zijn zin heeft.

Volgens meneer De Groot verschilt de Waalse cultuur toch van de Franse cultuur. "Walen lijken meer op ons, hoewel we een andere taal spreken, hebben we toch dezelfde mentaliteit. De Fransen zijn toch anders hoor." Hoewel de Belgen (Vlamingen en Walen) ook zeer goed overweg kunnen met de Bourgondische cultuur en de Franse eetgewoontes. Van alle buitenlanders gaat hij ook het liefst om (zowel privé als zakelijk) met Fransen, omdat hun mentaliteit het dichtst bij de Belgische ligt.

Naar zijn mening zijn Vlamingen wel veel meer open ten opzichte van het buitenland. Ze hebben in de eerst plaats een grotere talenkennis, hoewel dat toch aan het verbeteren is bij de Walen. Daarnaast gaan ze bijvoorbeeld ook op vakantie in veel meer verschillende landen. Walen zijn bang om ergens heen te gaan en beperken zich tot Spanje, Frankrijk of Zwitserland, hetgeen ook weer taalgebonden is. Dit speelt ook een rol in hun zaken doen. Neem bijvoorbeeld minister van landsverdediging Flahaut. Als het even kan, zal hij zijn materiaal liever in Frankrijk aankopen dan elders. Volgens de heer De Groot werken buitenlanders daarom gewoonlijk gemakkelijker samen met Vlamingen.

Tegen dat de Walen klaar zijn met vergaderen over hoe ze de zaken gaan aanpakken, zijn de Vlamingen al klaar met de uitvoering. In dat opzicht lijken ze meer op de Nederlanders, die ook van aanpakken weten. Vlamingen zijn doeners, geen denkers.

Een verschil met de Nederlanders zit in het feit dat in België alles wat niet wettelijk verboden is, toegelaten is. Terwijl bij de Nederlanders alleen toegelaten is wat niet verboden is.

Nederlanders zijn in feite taalanalfabeten. Ze ondervinden moeite om voet aan de grond te krijgen in Franstalig België, maar ze doen er zelf ook niets aan om die brug te slaan. Nederlanders kunnen zich ook goed verkopen. Wij als Vlamingen manifesteren ons niet genoeg met onze talenkennis. In het buitenland denkt men dan ook dat een Belg Franstalig is. Dit komt hoogstwaarschijnlijk ook door het feit dat de diplomatie overwegend door Franstaligen bevolkt werd.

Walen willen meer duidelijk afgelijnde dingen. Ze zijn zelf ook rechtlijniger, met hun weet men beter waar het op staat en wat je aan hen hebt. Vlamingen improviseren meer, zijn soepeler en flexibeler om oplossingen te vinden. Vlamingen kunnen echter geen beslissingen nemen, ze durven hun verantwoordelijkheid niet op te nemen. Het compromis zoeken zit hem meer in het feit dat de Vlamingen te gemakkelijk toegeven, ze niet genoeg op hun standpunt blijven staan. Bijvoorbeeld: wanneer er in België een vergadering is, waarop een Franstalige aanwezig is, heeft iedereen automatisch de neiging om Frans te spreken. Walen zijn gezagsgetrouwer, maar minder compromisgericht. Vlamingen zullen orders van hun hiërarchisch meerdere nog betwisten, Walen zullen altijd onmiddellijk akkoord gaan. Daarom scharen ze zich ook zo achter Elio Di Rupo, dat is hun leider, zelfs als ze eigenlijk niet politiek socialistisch ingesteld zijn.

Het feit dat het koningshuis nu populair is bij de Walen en minder bij de Vlamingen, terwijl dit vroeger juist andersom was, heeft volgens de heer De Groot misschien met wat Waals opportunisme te maken. De Walen klampen zich daaraan vast om de structuur, de eenheid van België te behouden die ze zo hoog in het vaandel voeren. Terwijl de koningsgezindheid bij de Vlamingen vroeger ook samen hing met het katholicisme.

Een Vlaming heeft naar zijn mening competentie nodig om ergens te geraken. Een Waal wordt door zijn status echter ergens gebracht.

Duitsers zijn heel correcte mensen, die zich aan afspraken houden. Een verschil tussen Duitsers en Vlamingen is dat wanneer een Vlaming zegt: "Je moet eens langskomen", de Vlaming dit eigenlijk niet echt serieus meent. Terwijl de Duitser dit wel als een afspraak ziet en ook daadwerkelijk zal aanlopen. Als ze een afspraak maken om 8u bijvoorbeeld, zullen de Duitsers ook exact om 8u arriveren, terwijl de Belgen zeker te laat komen. Bij Fransen thuis moet men echter een kwartier te laat komen, om de gastvrouw de gelegenheid te geven alles klaar te hebben voor ontvangst.

Een Brit is ook stipt en correct in afspraken. In de NATO domineren de Britten: in iedere afdeling hebben ze wel ergens een mannetje in een hoge positie. Alles gebeurt eigenlijk ook in het Engels. Hij omschrijft de Britse cultuur als een 'haantjescultuur': ze willen altijd dominant zijn en voeren keihard competitie met elkaar. Hoewel ze dus de hoge posities weten te bemachtigen, is hun algemeen onderwijsniveau eigenlijk van een laag niveau. Ze willen wel altijd alles in grafiekjes gegoten zien, zodat ze kunnen palaveren over de efficiëntie. Ze zijn heel erg op cijfers en prestaties gericht. Bovendien zijn ze toch ook wel statusbewust. Meneer De Groot moest ooit op een bureau werken waar een Britse 'squadron leader' (majoor, eskadercommandant bij de Britse luchtmacht) de plak

zwaaide. Deze liet zijn ondergeschikte de ordners uit de kast pakken en riep hem ook om ze terug in de kast te zetten, maar zelf opstaan om ze terug te zetten was er niet bij. Bovendien moest zijn ondergeschikte iedere ochtend de krant halen en regelmatig ook een kop thee, wat hij allemaal uit eigen zak moest voorschieten, want de terugbetaling geschiedde pas aan het einde van de week. Als de squadron leader orders wilde meedelen, deed hij dat niet rechtstreeks, maar via de hiërarchische weg. Dat betekende dat hij ze eerst meedeelde aan de heer De Groot, omdat die hoger in de hiërarchie stond, waarop hij ze moest doorgeven aan de anderen.

Rob Seuren

De heer Seuren is directeur van het kringloopcentrum BIS-BIS. Het centrale coördinatiepunt van het kringloopcentrum bevindt zich in Sittard, Nederlands Limburg. Maar BIS-BIS verzorgt ook de kringloopwinkels van onder andere Reuver, Roermond en Weert. De activiteiten van het kringloopcentrum omvatten in feite twee componenten: enerzijds recuperatie en inzameling en anderzijds tewerkstelling.

In Vlaanderen zijn de kringloopbedrijven anders georganiseerd dan in Nederland. Ze vallen onder de bevoegdheid van de Vlaamse overheid, OVAM. Het is dus moeilijk om daar een filiaal op te starten aangezien de organisatie veel gecentraliseerder is. De heer Seuren heeft echter wel regelmatig contact met Belgen via de Europese koepelorganisatie van sociale economiebedrijven met activiteiten in hergebruik en ryclage, *Reusse* genoemd. Die organisatie is gevestigd in Brussel.

In feite doet hij al vijftien jaar zaken met Belgen. Maar vroeger deed hij dit in andere functies, namelijk in de inkoop en logistiek. Hij verkocht zo papier wereldwijd via agenten, waaronder ook een Waal. In zijn studententijd is hij op uitwisseling geweest in Antwerpen.

Hij is zelf woonachtig in Nederlands Limburg, dus in het grensgebied. Zijn visie op België is dat er eigenlijk voor hem geen Belgen zijn. Wanneer hij aan België denkt, denkt hij aan Vlaanderen. Wallonië is een andere wereld. Het Duitse gedeelte in Wallonië is dan nog weer iets anders. Hij bemerkt wel grote verschillen tussen Vlamingen en Walen.

De heer Seuren spreekt niet graag in een vreemde taal in de zakelijke wereld omdat hij dan niet honderd procent zeker kan zijn dat hij geen commerciële blunder slaat. In commerciële onderhandelingen moet men namelijk dikwijls specifieke woorden gebruiken

(bijvoorbeeld de 'doorschuurweerstand van papier') en als men die dan niet kent in de vreemde taal, mis je uiteindelijk de essentie van de onderhandeling.

Hij kan wel Frans praten, zowel met een Fransman als met een Franstalige Belg, maar zelfs tussen dat Frans zijn er al nuanceverschillen. Omdat hij zeker niet de essentie van de woorden wil missen, onderhandelt hij het liefst in een taal die hem eigen is. Dat is dan met Walen toch meestal in het Engels, hoewel zijn Franstalige agent Nederlands sprak, zij het met een serieus accent.

Hij bereidt zich in feite niet echt voor op het zakendoen met Belgen. Hij woont vijftien meter van de grens van Vlaanderen, vlak bij Belgisch Limburg. Voor hem is dat niet echt een grens, hoewel hij toch verschillen in kledij, cultuur en ook het onderwijs opmerkt. Scholen zijn toch strenger in België, vindt hij. De Nederlandse jeugd heeft meer een attitude van "wat kom jij me hier vertellen", terwijl de Belgen toch nog respectvoller zijn tegen mensen die een hogere functie in de hiërarchie bekleden dan zij zelf.

Het afschermen van de baas door de secretaresse ervaart hij in België veel minder als in Nederland, toch zeker bij de (lokale) overheid. In België kan je bij de burgemeester of schepenen gewoon rechtstreeks binnenlopen, daar moet je in Nederland niet aan denken. Daar mag je al blij zijn als je iemand mag spreken. Ze vragen dan waar het over gaat en dan moet je een afspraak maken en wordt er heen en weer gebeld tussen allerlei beambten. Ook in Brussel heeft hij veel zakelijke besprekingen gehad en ook daar merkte hij dat bepaalde mensen in hogere functies veel meer benaderbaar zijn dan in Nederland.

In België wordt er veel meer geregeld dan in Nederland. Voor wat in Nederland niet mogelijk is, wordt toch een oplossing gevonden in België en daarbij wordt de wet soms al eens met de voeten getreden. Dat dit mogelijk is, komt naar zijn mening door het feit dat de Belgische bedrijven veel minder gecontroleerd worden.

Wat communicatiestijl betreft kunnen Vlamingen soms heel direct zijn, tot op het botte af. Vooral in het Antwerpse kunnen ze al eens lomp en onbehouwen voor de dag komen. Maar dat zou naar zijn mening ook wel te kunnen maken hebben met het onzekerheidsvermijdende van de Vlamingen: 'als ik heel stoer en direct doe, wordt ik beter geaccepteerd als wanneer ik er om heen praat en vaag doe'. Het is een soort stijl waar ze zich proberen achter te verschuilen. Zo heeft hij een collega gehad die ronduit bot was. En dat was vreemd, want doordat het Vlaamse taaltje zachter klinkt, denkt men dat de Vla-

mingen ook wel zachter zullen zijn. Ze kunnen echter onverwacht uit de hoek komen op dat vlak.

Walen zijn heel indirect in hun taalgebruik. Bovendien komen ze hun afspraken absoluut niet na, terwijl dit bij de Vlamingen minder is. Walen hebben meer een 'laissez faire'-houding, men moet echt blijven aandringen bij hen. Als men aan hen vraagt "Hoe laat komen jullie leveren?" luidt het antwoord : "Ja we *denken* om vijf uur".

Er zijn niet echt onderwerpen die hij probeert te vermijden in een zakelijke bespreking, voor hem kan eigenlijk alles. Er wordt ook hoofdzakelijk over zaken gepraat. Daar merkt hij toch een beschermende opstelling, ze komen niet zo snel met persoonlijke dingen op de proppen.

Over het algemeen beschouwt hij Belgen eerder gesloten als het op het uiten van emoties aankomt. In Wallonië is er wel meer lichaamscontact: op sommige plaatsen in Wallonië kussen de mannen elkaar zelfs. Hij heeft een vriend die afkomstig is uit Louvain-La-Neuve, toen hij die zijn kameraden zag kussen was dat toch wel vreemd de eerste keer. "De Walen zijn fysieker, bij hun is dat normaal."

Wat protocol betreft, vindt de heer Seuren dat men mensen altijd met respect moet behandelen. Maar hoeveel academische titels er op hun naamkaartje staan, daar ligt hij niet wakker van. "Bij mij staat ook wel directie op de deur, maar daar lig ik niet wakker van." zegt hij. In België kijken ze wel iets meer naar titels en zijn ze ook formeler als in Nederland, maar langs de andere kant verveeld dit niet, is het niet echt storend. De Duitsers zijn bijvoorbeeld nog een stuk formeler. Zo heeft hij ooit een baan in Duitsland afgewezen omwille van die strakke formaliteit.

Belgen over het algemeen zijn niet zo goed in het stipt op afspraken verschijnen en er zich aan houden, vooral dan de Walen. "Zij komen hun afspraken absoluut niet na, terwijl dit bij de Vlamingen minder is." In betalings- en leveringstermijnen zijn ze wel vrij stipt, alhoewel de walen ook weer minder. Andersom verwachten ze wel stiptheid: je mag geen dag te laat zijn met een levering of ze hangen al aan de telefoon. Ze kunnen supernerveus worden als het niet in orde is. Daar komt die onzekerheid misschien toch weer naar voren.

In een groot bedrijf in België, heb je die hiërarchische structuur toch wel. Hij stelt dat bedrijven over het algemeen toch wel hiërarchischer zijn dan in Nederland. Wanneer Nederlanders tegen hun personeel zeggen: 'je moet dat doen', dan weet dat personeel dat er van hun verwacht wordt dat ze dat oplossen. In Belgische bedrijven gaan dossiers

vaak echter heen en weer tussen verschillende afdelingen, hetgeen eerder nefast voor de efficiëntie is.

In onderhandelingen heeft hij toch wel het idee dat Belgen strak bij hun standpunt blijven: 'het is zo dus het blijft zo'. Ze houden er heel sterk aan om de dingen uit te voeren zoals ze het in hun hoofd hebben, of dat nu goed of slecht is. "Compromis zit eigenlijk niet in hun vocabulaire", vindt de heer Seuren.

Belgen willen meestal toch eerst een band opbouwen. Ze kijken eerst de kat uit de boom: 'wat voor iemand is dat nu eigenlijk, zou ik dat wel doen'. Ze gaan dus de integriteit van de tegenpartij checken: controleren of dat men echt doet wat men beweert te doen.

Er kan wel een persoonlijke relatie ontstaan met een Belgische zakenpartner, want die heeft de heer Seuren namelijk al. Hij wordt ook bij die zakenpartner thuis uitgenodigd.

Over het algemeen vinden zakelijke besprekingen plaats op kantoor, hoewel soms ook in een eetgelegenheid. Zakenlunches zijn veel essentiëler in België dan in Nederland. Belgen beschouwen dat als een onderdeel van het proces. In Nederland gaat men meer lunchen wanneer er iets speciaal is. Na een zakelijke bespreking kan er ook nagekaart worden in een café of zo.

Een schriftelijk contract is niet essentieel, hoewel een overeenkomst meestal wel op papier gezet wordt. Maar mondeling kan ook.

Ten slotte merkt hij op dat er niet alleen tussen Vlamingen en Walen zijn maar ook onderling in de regio's. Maar over het algemeen heeft hij graag met Belgen te maken: ze zijn serieus in hun aanpak en willen de zaken goed doen.

Dr. Ir. Steven H. Scheer

De heer Scheer heeft jarenlange ervaring op het gebied van transnationale samenwerking. Sinds 1996 werkt hij zelfstandig onder de naam Guldenregel en geeft hij in die hoedanigheid workshops, presentaties en advies. Bovendien geeft hij ook coaching aan mensen die in een interculturele setting tewerkgesteld zijn. Sinds begin dit jaar doceert hij twee dagen in de week aan de Rotterdam Business School. Met Belgen heeft hij vooral sinds 2003 contact door de samenwerking tussen een aantal Nederlandse en Belgische organisaties, projecten die hij dan mee begeleid heeft. Zo was er bijvoorbeeld een groot project in Oost-Brabant waarbij gekeken werd hoe kleine bedrijven van Nederland en Vlaanderen meer kunnen samenwerken. Het was een soort onderzoek waarvoor de heer

Scheer dan ook een presentatie heeft gegeven. Daarnaast heeft hij een conferentie georganiseerd die plaats vond in Ierland, over het thema: 'Samenwerking tussen Belgen en Nederlanders: geen hoofdpijn maar meerwaarde'. Andere projecten waren bijvoorbeeld Fortis en KPMG. Vanuit die ervaringen heeft hij dan ook twee artikels geschreven in het tijdschrift Banking & Finance, getiteld: 'Nederlands-Belgische samenwerking: rampscenario?' en '175 jaar Nederland en België: het rampscenario voorbij'. Daarnaast is hij ook lid geweest van de Nederlands- Vlaamse netwerkorganisatie Flevum, waarvan het doel is bedrijven de kans te bieden om een zakelijk netwerk uit te bouwen, zowel in Nederland als België. Via al die wegen heeft hij ook een aantal Vlamingen op persoonlijk vlak leren kennen. Bijvoorbeeld de Vlaming Paul Wouters die momenteel in Nederland woont en doceert. In vergelijking met Vlaanderen heeft hij in Wallonië minder contacten. Hij kent bijvoorbeeld wel een Vlaming die in Wallonië woont en hij heeft ook gedachten kunnen uitwisselen met enkele Walen in het kader van de Belgisch- Nederlandse samenwerking in 2003.

Vooraf in het begin bereidde hij zich heel goed voor op het contact met de Belgen, te meer er professioneel advies van hem verwacht werd. Hij keek dan vooral de dimensies van Hofstede erop na evenals een ander boek over internationale projecten waarin nog meer dimensies staan. Zo probeerde hij dan de kritische punten waarop de volkeren verschillen, op een rijtje te zetten. Daarnaast las hij ook boeken die specifiek over een land gaan, in het geval van België dan over het zakendoen in België. Ondertussen is dit niet meer zo nodig aangezien hij door de jaren heen genoeg kennis hieromtrent heeft kunnen opbouwen.

Doordat hij een aantal jaren in Franstalig Afrika gewoond heeft kan hij zich redelijk goed behelpen in het Frans. Met de Walen die hij ontmoette sprak hij dan ook Frans. Hoewel hij toch opmerkte dat bij de ontvangst aan de receptie van de bedrijven, men zich ook in het Engels kon behelpen.

Hij dicht de Belgen een eerder impliciete manier van communiceren toe. Hij vindt dat ze meestal wel zeggen wat ze bedoelen maar dat ze bepaalde dingen gewoon weglaten, over bepaalde zaken het gewoon niet hebben. Als het gaat over meningen of zorgen uiten zijn Nederlanders daar veel sneller mee. Die zijn iets meer rechtuit, ook vaak op een kritische wijze. Nederlanders zijn naar zijn mening gefocust op wat ontbreekt, ze zijn vrij perfectionistisch ingesteld en zien niet alleen wat ontbreekt of nog onjuist is maar zeggen dat dan ook altijd. Ze appreciëren dan ook als mensen dat ook zeggen zodat ze het verder kunnen perfectioneren, bij hun is het heel gewoon dat mensen zeggen wat er

verkeerd is of verbeterd kan worden. Maar dat verwachten ze van iedereen en dat geeft wel eens problemen. Zij gaan ervan uit dat wanneer de andere niets zegt, het wel goed zal zijn, maar daar kunnen ze dus bij de Belgen eigenlijk niet vanuit gaan.

Hij bemerkt als taboe in de communicatie met Belgen dat wanneer men te maken heeft met een leidinggevende, een meerdere, het taboe is om openlijk te zeggen wat men niet goed vindt aan het beleid of aan de persoon zelf, zeker wanneer er anderen bij zijn. Het wordt niet geapprecieerd als men bijvoorbeeld zegt: "We zijn het er niet mee eens dat we niet konden meepraten over het beleid." Of "we zijn het niet eens met uw idee omdat...". "Belgen zullen dan ook niet expliciet zeggen dat ze dat eigenlijk niet waarderen van je, maar ze zullen het misschien wel impliciet laten blijken. En dan realiseer je je later dat je iets verkeerd hebt gedaan. De meeste Nederlanders zijn hier wel van op de hoogte, maar soms gaat het toch nog wel eens mis. "

Nederlandse humor is vergeleken met Vlaamse humor veel scherper, ook meer op de man gespeeld. In België gaat de humor meer richting absurd. Zij spelen het bescheiden, haast tegen het domme aan en maken vandaar uit het grapje. Nederlanders zijn meestal de slimmerik die de andere onderuit haalt. Voor hem kan humor of een kwinkslag wel tijdens zakelijke besprekingen maar het probleem is dat het grapje niet altijd even goed begrepen wordt. Men heeft zelf (of de tegenpartij) de clou niet door en kan er bijgevolg moeilijk mee lachen. Soms vertellen Belgen een grapje op zo'n toon dat de Nederlanders niet door hebben dat het een grapje is. In zakelijke besprekingen is het dus altijd oppassen geblazen. Zelfs als men de taal spreekt of de andere taal meester is, moet men zien of men de humor wel degelijk begrijpt en er geen genante situatie uit voorkomt.

Hij heeft het idee dat Belgen eerder gereserveerd zijn in hun emoties. Wat lichamelijk contact betreft, vindt dit naar zijn mening zelfs nog minder plaats dan bij de Nederlanders. Belgen kunnen wel behoorlijk krachtig zijn in hun emoties, maar dan moet er al heel wat gebeurd zijn, dat gebeurd niet zomaar. Ze zullen ook niet hun stem verheffen zoals de Fransen dat doen om te overtuigen, ze zullen altijd zachtaardig overkomen en dat waarschijnlijk ook wel zijn. Door die altijd zachtaardige indruk die ze geven, moeten Nederlanders wel oppassen dat ze niet zomaar denken dat de Belgen hun voorstel helemaal accepteren, dat is ook niet altijd het geval.

"Veel Nederlanders hebben namelijk het beeld van de Belgen dat die heel joviaal zouden zijn, maar dat is een misvatting. Nederlanders gaan er vanuit dat omdat de Belgen meer op de relaties gericht zijn (dit is een bekend feit onder de Nederlanders), ze ook meer emotioneel zijn maar dat hoeft niet zo te zijn. Het gericht zijn op relaties enerzijds en het

al dan niet meer uiten van emoties zijn twee aparte zaken maar de Nederlanders binden dat in hun beeld. Ze trekken dat voorts nog door dat Belgen meer hun privéleven zouden openstellen en dat is ook niet waar." Volgens de heer Scheer houden Belgen privé en werk zelfs nog meer gescheiden dan de Nederlanders.

Wat protocol betreft, bemerkt hij nog een iets grotere neiging tot formaliteit bij de Walen dan bij de Vlamingen.

Hij heeft niet de ervaring dat Belgen niet op tijd zouden zijn op en met afspraken. Met betalings- en leveringstermijnen heeft hij niet zo veel ervaring, maar in die enkele gevallen was het in orde. Hij beschouwt de Belgen meer als polychroom. Niet zo zeer dat ze van de hak op de tak zouden springen maar dat ze zich niet vastleggen op een onderwerp. Het is niet omdat een onderwerp aan de orde is, dat het alleen daarover zou kunnen gaan. Belgen houden ook veel minder vast aan de agenda, liefst hebben ze er eigenlijk geen. Ze bespreken gewoon waar het volgens over hun mag gaan en het maakt niet uit als iets later nog terugkomt. Ze kunnen in feite via verschillende wegen werken maar komen zeker niet warrig over. In een tweegesprek voert de heer Scheer vaak de leiding en hij bemerkt dat Belgen daar automatisch in meegaan, dat ze dat oké vinden.

Hij vindt dat de Belgische bedrijven inderdaad hiërarchischer zijn. Er zijn wel degelijk prettige leidinggevenden maar er zijn wel meer grenzen in wat men wel en niet kan maken. Vooral op het gebied van openlijke kritiek is er een verschil met Nederlanders. Zij hebben natuurlijk ook een hiërarchie in de bedrijven, maar in de vorm laten zij die veel minder zien. Hij wijst er wel op dat in Nederland iedereen zen zegje wel mag doen en dat de leidinggevende daar ook wel zal naar luisteren, maar of hij er effectief gehoor aan geeft is natuurlijk nog maar de vraag. Vooral over de belangrijke onderwerpen wordt de mening van ondergeschikten ook in Nederland waarschijnlijk niet serieus genomen. Hij denkt dat er ook wel een barrage secrétaire bestaat in België maar zelf heeft hij er nog geen ervaring mee gehad aangezien hij rechtstreeks afspraken kan maken met degenen waar het over gaat.

Wat onderhandelingswijze betreft, zit er al een duidelijk verschil in het feit dat de Belg eerst aandacht heeft voor de tegenpartij en niet meteen to the point zal komen zoals Nederlanders dat wel doen. Belgen zullen ook eerst de punten bespreken waar men het waarschijnlijk al over eens is, of gemakkelijk overeen zal komen. In Nederland zal men echter eerst met de lastige punten beginnen. Onderhandelingen met Belgen zullen ook meer tijd in beslag nemen. Het is voor hen meer een organisch proces, een meer naar elkaar toegroeien. Belgen zullen niet zozeer meteen tijdens de onderhandeling naar com-

promissen zoeken. "Het compromis zal waarschijnlijk meer ontstaan in de loop van de tijd. Dan zullen ze merken welke punten nog gevoelig liggen voor de tegenpartij en proberen ze die zo op te lossen. Eigenlijk spelen ze het dus wat tactischer." Terwijl in Nederland compromis wordt gevonden door eerst vrij hard te onderhandelen en dan naar een middenweg toe te gaan. Hardheid zit er niet in bij de Belgen, voor hen overheersen harmonie en de relatie.

De hoge onzekerheidsvermijding van de Belgen uit het onderzoek van Hofstede vindt hij eigenlijk opvallend. Volgens hem kunnen Belgen juist heel erg goed omgaan met onzekere situaties in vergelijking met Nederlanders. Nederlanders willen heel graag weten wat er precies is afgesproken en vooral ook wat er tegen de volgende keer moet gebeuren of gedaan worden. Terwijl Belgen zich niet zo druk maken wanneer iets niet zo helemaal duidelijk is.

Volgens hem zit het onzekerheidsvermijding van de Belgen ergens anders in. Zij voelen zich namelijk ongemakkelijk wanneer de rollen, de structuur van de organisatie, niet heel duidelijk is. Bij Nederlanders kunnen ze niet goed zien wie de uiteindelijke beslissingsmacht heeft omdat het op het eerste zicht lijkt alsof iedereen zijn zegje mag doen, maar dit toch ook weer niet echt het geval is. Daar worden ze dus wel onzeker van.

Waar het onzekerheidsvermijding van Belgen ook in zit, is dat ze heel bang zijn om te snel als haantje de voorste gezien te worden. Ook al weten ze ergens iets van, dan gaan ze dat toch niet vlug vertellen zolang ze niet de 'gepaste functie' hebben of de leidinggevende zijn. Volgens hem komt dat door het feit dat de Belgen doorheen hun geschiedenis, doordat ze zo vaak overheerst zijn geweest, dat ze geleerd hebben niet het achterste van hun tong te laten zien. Ze zullen niet snel hun nek uitsteken om iets te eisen of te zeggen. Wel via een politieke partij, maar dat is dan weer gestructureerd. Zichzelf midden in de strijd werpen door iets te zeggen zullen ze niet gauw doen, omdat ze niet als haantje de voorste willen gezien worden.

In Nederland heeft men dus even goed last van ondubbelzinnige afspraken. Hij merkt ook dat men in België anders kijkt naar afspraken. In Nederland is dat bijna iets heiligs. Terwijl men in België zo iets heeft van: 'dat hadden we afgesproken maar de situatie kan nu eenmaal ook wel eens anders uitpakken, dus dat calculeren we dan in'. Met een agenda zijn de Belgen gewoon niet mee bezig. Ze vinden het veel minder interessant.

Een persoonlijke relatie met een Belgische zakenpartner kan zeker ontstaan, maar thuis uitgenodigd worden is toch minder snel. In Nederland inviteert men ook niet zo snel als

in Italië bijvoorbeeld. Dit komt omdat men zijn privésfeer meer afschermt in België. Meestal wordt men in kantoor ontvangen. Hoewel men ook wel eens uitnodigt om iets te gaan eten in een eetgelegenheid. Zo wordt er ook wel eens nagekaart in een café of zo. Men nodigt in België veel meer uit om samen te lunchen. Dit is dan wel buitenshuis, maar de heer Scheer ervaart dit als heel prettig en informeel, een manier om elkaar beter te leren kennen. Hij beschouwt dit ook als een heel prettige eigenschap van de Belgen. Wanneer Belgen uitgenodigd worden in Nederland is dit heel karig en eigenlijk is dat niet zo respectvol. Dit soort dingen die men gaat opmerken en overnemen, kan men als voordelen van internationale samenwerking beschouwen. En hij gelooft heel sterk in het feit dat die er zijn.

Wanneer hij uitbetaald moest worden door een Belgische organisatie werd dit wel eens heel informeel geregeld: mondeling of via een mailtje. Maar dat is louter persoonlijke ervaring.

Wat Nederlanders hem vaak vertellen en wat door Belgen bevestigd wordt, is dat men als Nederlander echt als 'Nederlander' bekeken wordt. Er is toch sprake van een zeker wantrouwen, men communiceert wel openlijk maar voordat men echt met je in zee wilt gaan, heeft het toch wat voeten in de aarde. Men komt niet snel in een netwerk terecht en dat moet men toch wel hebben in België. Men kent gewoon veel minder Belgen als Nederlander. Het is in praktijk dan ook veel moeilijker voor Nederlanders om een voet aan de grond te krijgen in België dan andersom.

In Nederland wordt er meer gekeken naar het product. Nederlanders vinden vaak ook de Belgische stijl van praten prettig en ontspannen, terwijl de directe verbale stijl van de Nederlanders toch wat arrogant kan overkomen. Een Belg moet dan ook al eens een paar keer slikken, terwijl de Nederlanders zich vaak niet bewust zijn van hun directheid. Daar komt die geschiedenis volgens hem ook weer op de proppen. Nederlanders zijn lang indringers geweest in België. En ook al is het lang geleden, er blijft blijkbaar toch wel iets van hangen. Net zoals de Nederlanders dat een beetje hebben met Duitsers. Wanneer een Nederlander iets heel goed doet in België, reageert men er daar op van "hij begint het te leren", terwijl als hij dan een fout maakt, hem dat lang achtervolgt.

Belgen kijken dus meer naar iemand zijn achtergrond en het bedrijf waarvoor men werkt. Maar anderzijds, wanneer men al bijvoorbeeld voor een telefoniebedrijf gewerkt heeft, dan kan men niet zomaar gaan solliciteren bij een ander. Dan wordt men wantrouwig bekeken omdat men denkt informatie uit te wisselen en dergelijke, te spioneren

eigenlijk. Terwijl men het in Nederland nuchter bekijkt: "oh u hebt al voor een ander telefoniebedrijf gewerkt, dat is mooie ervaring."

Uiteindelijk vindt hij dat het aanpassen aan de Belgische cultuur nog heel erg meevalt, maar dat men toch alert moet blijven. Een aantal dingen vindt hij ook prettig aan de Belgische manier van doen.

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:

Verschillen en overeenkomsten in onderhandelingswijze tussen Vlamingen en Walen in commerciële onderhandelingen met het buitenland

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,

Charlotte REYSKENS

Datum: **04.06.2007**