

Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling - Limburg - Luik

Isabelle SLECHTEN

promotor :
Prof. dr. Willy CLIJSTERS

Voorwoord

Hiermee wil ik alle mensen bedanken die mij tijdens de verwezenlijking van deze eindverhandeling gesteund en geholpen hebben.

Vooreerst wil ik mijn promotor, Prof. W. Clijsters, bedanken. Zonder zijn deskundige raadgevingen en richtlijnen zou deze eindverhandeling nooit tot stand zijn gekomen.

Verder ben ik alle bevoorrechte getuigen ten zeerste erkentelijk voor hun bereidwillige medewerking. Zonder hen zou het noodzakelijke praktijkonderzoek onmogelijk geweest zijn. Deze bevoorrechte getuigen zijn de heren J. Bruninx (Warson NV), J. Cuypers (IJC Finance), G. Gillis (NV Eurostel), J. Planas (BP Trans BVBA), S. Schmitz (Outokumpu), JC. Timmer (Acrefi BVBA), M. Thyssen (HN Autotransport NV) en JP. Willemans (Roberts Europe).

Tenslotte wil ik mijn dank betuigen aan mijn familie, mijn vriend en mijn hele vriendenkring. Zij staan steeds voor mij klaar, in goede maar ook in moeilijke momenten. Ik besef ten volle dat dit niet altijd evident is.

Samenvatting

Het onderwerp van deze eindverhandeling luidt: "De interculturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Wallonië, meer bepaald tussen Limburg en Luik".

Het eerste gedeelte bestaat uit een verkennend literatuuronderzoek, waarbij dieper wordt ingegaan op de begrippen cultuur en culturele verschillen en wat hieronder verstaan wordt. Zo wordt cultuur omschreven als "een historisch overgeleverd patroon van betekenissen die verbeeld worden door symbolen, een systeem van overgeërfde waarden die uitgedrukt worden in symbolische vorm, waarmee mensen hun kennis van het leven en hun opvatting erover aan elkaar doorgeven, in stand houden en ontwikkelen" (Fukuyama, 1995, p. 48-49).

Om de oorzaak van zichtbare cultuurverschillen te achterhalen, moeten we naar de onderliggende assumpties zoeken, die de kern van cultuur vormen. Het resultaat hiervan en de basis voor het gevoerde onderzoek, is het model van G. Hofstede et al. Deze verdelen cultuur in vijf dimensies: de manier van omgaan met ongelijkheid, de mate waarin mensen geïntegreerd zijn in groepen, het verschil in sociale rollen tussen mannen en vrouwen, de mate van tolerantie van het onbekende en de bereidheid tot opofferingen op korte termijn om daar op lange termijn de vruchten van te plukken.

Een volgende stap in het literatuuronderzoek is de toepassing van deze theorie op de Waalse cultuur.

De voornaamste vaststellingen zijn dat de Walen een hiërarchische cultuur combineren met een sterk individualisme. Superieuren en ondergeschikten beschouwen elkaar als ongelijk en men beschouwt er vrijheid als belangrijker dan gelijkheid.

De Waalse cultuur is een masculiene cultuur. Men hecht er veel belang aan succes, prestaties en materialisme. Ook de plaats die werk in het leven van een Waal inneemt, is opvallend. Uit studies blijkt dat Walen arbeid als zeer belangrijk beschouwen in het leven, zelfs belangrijker dan Vlamingen. Dit beeld strookt natuurlijk niet met de publieke opinie waarin de Vlaming steeds geprofileerd wordt als harde werker en de Waal als lui.

Wallonië beschikt over een lage tolerantie voor onzekerheid. Dit betekent dat Wallonië behoefte heeft aan voorspelbaarheid en duidelijkheid. Men probeert alles in regels vast te leggen zodat men op alles voorbereid is. Of Wallonië bereid is om opofferingen te doen op korte termijn om daar de vruchten van te plukken op lange termijn is niet duidelijk in de literatuur.

De derde en laatste stap in deze eindverhandeling is een experience survey om de bevindingen uit de literatuur te toetsen. Acht bevoorrechte getuigen werden zorgvuldig geselecteerd en bevraagd over hun persoonlijke ervaringen in commerciële onderhandelingen tussen Limburg en Luik. Aan de hand hiervan verkreeg ik een beeld van de voornaamste kenmerken van de Limburgse en Luikse cultuur die een rol spelen in de commerciële onderhandelingen. Deze kenmerken werden veralgemeend naar Vlaanderen (vanuit de Limburgse bevindingen) en Wallonië (vanuit de Luikse bevindingen). Of de resultaten van dit onderzoek voldoende representatief zijn hiervoor, zal verder onderzoek moeten uitwijzen.

De resultaten van de interviews stemmen overeen met de resultaten uit het literatuuronderzoek, die hierboven kort besproken werden. Enige afwijking betreft de masculiniteit van Wallonië. Men herkent namelijk ook enige aspecten van een feminiene cultuur in Wallonië: het belang dat men hecht aan relaties en het opbouwen van een informele vertrouwensband. In Vlaanderen wordt veel minder aandacht besteed aan deze

aspecten en Vlamingen zijn eerder resultaatgericht waardoor men zou kunnen stellen dat Vlaanderen masculiener is dan Wallonië.

De bevoorrechte getuigen behandelden ook enkele onderwerpen die niet in het model van G. Hofstede et al. konden geplaatst worden. Ten eerste, de taal zowel gesproken als geschreven. De voertaal tijdens onderhandelingen is nog steeds het Frans. Er is wel sprake van bereidheid van Walen om Nederlands te leren, maar toch blijft het momenteel de Vlaming die zich aanpast aan de Waalse zakenpartner. Daarbij zijn zowel de gesproken als de geschreven taal zeer formeel in Wallonië.

Ten tweede stelt men een verschil vast in tijdsbeleving. Tijd is kostbaar voor Vlaamse onderhandelaars en men is gericht op resultaat. Waalse onderhandelaars daarentegen zijn minder tijdsgebonden en ze verkiezen volledigheid boven tijdsbesparingen.

De derde en laatste opmerking betreft het feit dat de rol van culturele verschillen afhankelijk is van de bedrijfssector. Zelfs tussen bedrijven uit eenzelfde sector onderling kunnen er grote verschillen bestaan, wat dan te wijten is aan de bedrijfscultuur.

Uit het praktijkonderzoek kan besloten worden dat er toch nog belangrijke verschillen bestaan tussen Vlamingen en Walen op het gebied van commercieel onderhandelen. Aangezien beide regio's nog steeds belangrijke handelspartners zijn van elkaar is het essentieel deze culturele verschillen te kennen en er rekening mee te houden. Dit niet doen kan een negatieve weerslag hebben op de resultaten van een onderhandeling.

Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Inhoudsopgave

Inleiding	- 1 -
Hoofdstuk 1: Conceptueel kader	- 3 -
1.1.1 Interculturele verschillen	- 3 -
1.1.2 Onderhandeling	- 4 -
Hoofdstuk 2: Probleemstelling en onderzoeksopzet	- 6 -
2.1.1 Praktijkprobleem	- 6 -
2.1.2 Centrale onderzoeksvraag	- 7 -
2.1.3 Deelvragen	- 8 -
Hoofdstuk 3: Cultuur en culturele verschillen	- 10 -
3.1 Cultuur	- 10 -
3.1.1 De betekenis van cultuur voor het bedrijfsleven	- 10 -
3.1.2 Wat is cultuur?.....	- 11 -
3.1.3 Niveaus van cultuur	- 12 -
3.1.3.1 Niveaus volgens Hofstede	- 13 -
3.1.3.2 Niveaus volgens Trompenaars	- 14 -
3.2 Culturele verschillen	- 15 -
3.2.1 Gedrag patronen, artefacten en rituelen	- 16 -
3.2.2 Normen en waarden	- 17 -

3.2.3	Basisassumpties	- 18 -
3.2.3.1	F. Kluckhohn en F.L. Strodbeck (1961)	- 18 -
3.2.3.2	E.T. Hall.....	- 19 -
3.2.3.3	G. Hofstede (2006)	- 21 -
3.2.3.4	F. Trompenaars (1993)	- 24 -
3.2.3.5	D. Pinto (1990).....	- 30 -
3.2.3.6	E.H. Schein (1985)	- 32 -
3.2.3.7	S.C. Schneider en J.-L. Barsoux (2003)	- 35 -
3.3	Socio-economische kenmerken van de Waalse cultuur	- 39 -
3.3.1	Artefacten en gedragingen	- 40 -
3.3.2	De verschillende dimensies toegepast op de Waalse cultuur.....	- 41 -
3.3.2.1	Machtsafstand.....	- 41 -
3.3.2.2	Individualisme versus collectivisme	- 42 -
3.3.2.3	Masculiniteit versus femininiteit.....	- 44 -
3.3.2.4	Onzekerheidsvermijding.....	- 45 -
3.3.2.5	Korte-termijngerichtheid versus lange-termijngerichtheid	- 46 -
	Hoofdstuk 4: Praktijkgedeelte.....	- 47 -
4.1	Verantwoording experience survey	- 47 -
4.1.1	Opbouw van de vragenlijst	- 48 -
4.1.2	Geïnterviewde personen	- 49 -
4.1.3	Methodologische valkuilen	- 51 -
4.2	Verwerking resultaten van interviews	- 52 -
4.2.1	De eerste contacten	- 52 -
4.2.1.1	Aard van de contacten.....	- 52 -
4.2.1.2	Zakenkaartje	- 53 -
4.2.1.3	Aanspreking.....	- 53 -
4.2.2	De eigenlijke onderhandeling	- 54 -

4.2.2.1 Taal.....	- 54 -
4.2.2.2 Onderhandelingspatroon	- 55 -
4.2.2.3 Informele vertrouwensband.....	- 57 -
4.2.2.4 Rol van emoties en humor.....	- 59 -
4.2.2.5 Tijdsbeleving.....	- 59 -
4.2.3 Het afsluiten van de overeenkomst en de nazorg	- 60 -
4.2.3.1 Inhoud en opstelling van het contract	- 60 -
4.2.3.2 Opvolging van het contract	- 61 -
4.2.3.3 Doorslaggevende factoren	- 61 -
Hoofdstuk 5: Conclusies	- 63 -
Hoofdstuk 6: Tot slot.....	- 68 -
6.1 Algemene bedenking	- 68 -
6.2 Enkele tips.....	- 68 -
Lijst van de geraadpleegde werken	- 70 -
Bijlagen	

Inleiding

Als onderwerp voor mijn eindverhandeling heb ik gekozen voor: “De interculturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Wallonië, meer bepaald tussen Limburg en Luik”.

Bij mijn keuze heb ik mij laten leiden door mijn interesse voor andere culturen. Zelf ben ik opgegroeid in een tweetalig gezin met een Vlaamse moeder en een Waalse vader en heb ik leren beseffen dat er ook verschillen bestaan tussen twee culturen, al grenzen ze aan elkaar en zijn ze deel van hetzelfde land. Het heeft mij altijd geboeid om te zien hoe mensen, die in dit geval relatief dichtbij wonen, toch heel andere gewoonten en waarden kunnen hebben.

Mijn afstudeerrichting is Accountancy-Financiering. Dit is een brede richting, waar onder andere elementen zoals budgetteren en investeren aan bod komen. Kiezen voor deze richting sluit echter niet uit dat er ook op het gebied van relaties, meerbepaald onderhandelingen belangrijke vaardigheden zijn waarover financiële managers moeten beschikken. In de bedrijfswereld is onderhandelen een dagelijkse bezigheid en daarom een onmisbare vaardigheid. Vandaar dat toekomstige managers onderhandelingstechnieken leren in hun opleiding. Dit is echter niet voldoende in de huidige bedrijfswereld voor redenen die verder in dit werk zullen worden toegelicht. Managers moeten ook rekening houden met cultuur. Een onderhandelaar moet zich bewust zijn van de eigen cultuur maar ook van die van de zakenpartner, zodat hij weet waar hij aandacht aan moet schenken.

De meeste studies over interculturele verschillen vergelijken landen en gaan dus uit van homogene nationale culturen. Geldt dit echter ook voor België? Zijn Vlamingen Walen?

Verschillen Vlaanderen en Wallonië ook in hun onderhandelingscultuur en zo ja, op welke wijze? Dit is wat ik graag zou onderzoeken, meer bepaald voor het gebied Limburg-Luik. Zo zal de Limburgse onderhandelaar weten waarop hij moet letten bij een commerciële onderhandeling met een Luikenaar en is de kans kleiner dat de relatie met de onderhandelingspartner moeizaam of zelfs niet van de grond geraakt of in een latere fase afgebroken wordt.

Het onderzoek zal zich in een eerste fase beperken tot een literatuuronderzoek. Een algemeen deel van het literatuuronderzoek zal uitvoerig het begrip 'cultuur' bespreken. Hierna volgt het tweede deel van het literatuuronderzoek waarin getracht wordt het cultureel profiel van Wallonië op te stellen. In de volgende fase zal het resultaat van dit literatuuronderzoek empirisch getoetst worden aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen zowel uit Limburg als Luik.

Hoofdstuk 1: Conceptueel kader

In dit hoofdstuk wordt getracht om het terminologisch kader te schetsen. Dit moet toelaten zonder dubbelzinnigheid het onderzoek uit te voeren en de resultaten voor iedereen eenduidig toegankelijk te maken. Het onderzoeksdomein zal eveneens afgebakend worden.

1.1 Terminologisch kader

In deze paragraaf zullen de kernconcepten van deze studie met name de begrippen uit de titel van deze eindverhandeling gedefinieerd worden. De termen die verklaard zullen worden zijn: *interculturele verschillen en onderhandeling*.

1.1.1 Interculturele verschillen

Het is vanzelfsprekend dat hieronder verstaan wordt de verschillen op het vlak van cultuur. Daarom zal de verdere definiëring zich beperken tot het begrip 'cultuur' volgens algemene naslagwerken.

Encarta verklaart het begrip 'cultuur' als volgt: "de wijze waarop een maatschappij haar normen en waarden inricht" (Encarta, 1998).

Collier's Encyclopedia definieert 'cultuur' als volgt: "Culture is the man-made part of the human environment. A culture is the way of life of a specific group. Basically, the idea of culture arises from the observation that what human beings do and what they refrain from doing is, in part, a consequence of being brought up in one group as opposed to

another” (Halsey, William D., et al., 1967, p.553). Vertaald kunnen we dus stellen dat cultuur omschreven wordt als een levensstijl van een bepaalde groep. Cultuur kan afgeleid worden uit wat mensen doen en net niet doen als gevolg van hun deel-uitmaken van de groep waarin ze zijn opgegroeid.

Van Dale is zeer kort in zijn definiëring en omschrijft cultuur als: “Kunst en wetenschap, beschaving” (Van Dale, 1999, p.668).

De antropoloog Clifford Geertz beschrijft in 1973 cultuur als: “Een historisch overgeleverd patroon van betekenissen die verbeeld worden door symbolen, een systeem van overgeërfde waarden die uitgedrukt worden in symbolische vorm, waarmee mensen hun kennis van het leven en hun opvatting erover aan elkaar doorgeven, in stand houden en ontwikkelen” (Fukuyama, 1995, p.48-49).

Deze laatste definiëring is voorlopig ook degene die gehanteerd zal worden aangezien deze het meest volledig is en het beste bruikbaar is in deze eindverhandeling. Later worden als aanvulling op dit terminologisch kader nog enkele verklaringen gegeven van gerespecteerde auteurs in dit vakgebied.

1.1.2 Onderhandeling

Van Dale omschrijft ‘onderhandeling’ als volgt: “Onderlinge bespreking om tot een overeenkomst, een verdrag te komen” (Van Dale, 1999, p.2271).

Voor een iets omstandiger definitie van ‘onderhandelen’ kan gesteund worden op de omschrijving van Fisher et al: “Onderhandelen is een vorm van communicatie gericht op

het bereiken van overeenstemming tussen beide partijen, als er sprake is van zowel gemeenschappelijke als tegenstrijdige belangen” (Fisher et al, 1981, p. 43).

In het kader van dit onderzoek wordt onder ‘onderhandeling’ verstaan: “Een onderlinge bespreking tussen enerzijds een Vlaamse partij en anderzijds een Waalse partij met als doel tot een overeenkomst te komen, als er sprake is van zowel gemeenschappelijke als tegenstrijdige belangen.”

1.2 Afbakening onderzoeksdomein

De literatuur zal gebaseerd zijn op gegevens betreffende het Vlaamse en het Waalse gewest (zie bijlage 1). Vervolgens zal de concrete toetsing van de theorie zich beperken tot bedrijven gevestigd in de provincie Limburg die onderhandelen met Waalse bedrijven gevestigd in de provincie Luik. De ondervraagden zullen die personen uit het bedrijfsleven zijn die actief deelgenomen hebben aan onderhandelingen.

Hoofdstuk 2: Probleemstelling en onderzoeksoopzet

2.1 Onderzoeksonderwerp

2.1.1 Praktijkprobleem

Nieuwe managers worden geschoold in de modernste managementfilosofieën. Ze weten alles van de relatie tussen kwaliteit en management, timing, klantgericht beleid... Maar deze managementmethodes zijn niet overal even toepasbaar en effectief. Vooraleer een manager beslist om zaken te doen met een andere firma zal hij zich op voorhand goed moeten bezinnen over de juiste aanpak van de onderhandelingen. Kennis van de cultuur van de zakenpartner en zijn bedrijf kunnen aangewend worden als eigen bedrijfsvoordelen. "Interculturele communicatie is een uit noodzaak geboren discipline aan het worden, die het proces van interactie tussen mensen en/of groepen met verschillende culturele achtergronden bestudeert en erop is gericht om intercultureel bewustzijn te vergroten en daardoor de effectiviteit van de communicatie tussen deze personen en/of groepen te vergroten" (Pinto, 1998, p. 14-15).

In 'Excellent onderhandelen' raden R. Fisher et al. aan om rekening te houden met de waarden, opvattingen, belangen, gedragscodes en stemmingen van degene met wie je te maken krijgt (Fisher R., et al., 2000, p. 193). Belangrijk is dus te zorgen dat je je gedrag daarop afstemt. 'Als je in Rome bent, gedraag je dan als de Romeinen', zo luidt het spreekwoord. Beter nog is hoe de Japanners dit spreekwoord in de praktijk brengen: 'Om een echte Japanner te zijn moet je in Rome het gedrag van de Romeinen begrijpen (Trompenaars F., 1993, p. 14). Uiteraard geldt deze uitspraak niet exclusief voor

Japanners, maar geldt ze voor iedereen. R. Fisher et al. stellen dat men zo op dezelfde golflengte komt en dus de kans vergroot om een akkoord te bereiken (Fisher, R., et al., 2000, p. 193).

In 1962 werd de taalgrens wettelijk vastgelegd en sindsdien bestaat België uit twee belangrijke taalkundige regio's namelijk Vlaanderen en Wallonië. Dit taalverschil is een eerste groot cultureel verschil. Maar ook sociaal, economisch en politiek verschillen beide gebieden van elkaar. En toch zijn beide regio's zeer belangrijke handelspartners van elkaar. Zo vinden we in Linguaplan terug dat Frans de dominerende taal is in de anderstalige omzet van Limburgse KMO's. Als dit vergeleken wordt met de Limburgse exportgegevens leiden we af dat de interregionale transacties met Wallonië en Brussel uiterst belangrijk zijn (Clijsters & Verjans, 1994; Verjans, 2004). Kennis over de Waalse cultuur om onderlinge relaties te bevorderen of te behouden bij onderhandelingen is dus essentieel aangezien veel Vlaamse bedrijven op regelmatige basis contacten onderhouden met Waalse handelsrelaties.

Het praktijkprobleem kan dus als volgt geformuleerd worden: "Resulteert het voor Vlaamse managers in een competitief voordeel om bij onderhandelingen met Waalse zakenpartners rekening te houden met bijzondere kenmerken van de Waalse cultuur inzake handelstransacties?"

2.1.2 Centrale onderzoeksvraag

Dit onderzoek zal gevoerd worden met als bedoeling een antwoord te bieden voor het praktijkprobleem. De centrale onderzoeksvraag kan tweeledig geformuleerd worden:

“Wat zijn de voornaamste verschilpunten tussen de Vlaamse en de Waalse onderhandelingscultuur en hoe spelen deze een rol bij de onderhandelingen?”

2.1.3 Deelvragen

Uit de centrale onderzoeksvraag kunnen de volgende deelvragen worden afgeleid:

- Wat zijn de bepalende factoren van een cultuur?
- Wat is kenmerkend voor de Waalse cultuur?
- Wat zijn de specifieke kenmerken van de Waalse cultuur in commerciële onderhandelingen?
- Wat zijn de verschilpunten tussen de Waalse en de Vlaamse cultuur in commerciële onderhandelingen tussen Limburgers en Luikenaars?

Keuze en verantwoording onderzoeksstrategieën

Deze eindverhandeling bestaat uit twee delen: een theoretisch kader en een praktijkstudie.

Aan de hand van een literatuurstudie zal het theoretisch kader geschetst worden te beginnen met cultuur in het algemeen, vervolgens de Waalse cultuur en onderhandelingscultuur. Daarna worden op basis van de literatuurstudie vragen opgesteld voor de bevraging van bevoorrechte getuigen. De resultaten van deze interviews zullen teruggekoppeld worden aan de literatuurstudie om zo eventuele gelijkenissen en verschilpunten vast te stellen.

Voor dit onderzoek wordt dus eerst op een deductieve manier gewerkt en daarna op een inductieve. Op basis van een theoretisch kader wordt een praktijkstudie uitgevoerd. Deze keuze heeft als voordeel dat er door de literatuurstudie concrete vragen kunnen gesteld worden tijdens de interviews. Zoals bij de afbakening van het onderzoeksdomein werd aangehaald, worden interviews afgenomen bij Limburgse en Luikse personen uit het bedrijfsleven die ervaring hebben in commerciële onderhandelingen tussen Limburg en Luik. Van de verkregen resultaten wordt verwacht dat ze een beeld opleveren van de voornaamste kenmerken van de Vlaamse en Waalse cultuur die een rol spelen in de commerciële onderhandelingen. Men maakt dus een veralgemening van de bevindingen uit Limburg voor Vlaanderen en uit Luik voor Wallonië. Of de resultaten van dit onderzoek voldoende representatief zijn hiervoor, zal verder onderzoek moeten uitwijzen.

Hoofdstuk 3: Cultuur en culturele verschillen

3.1 Cultuur

3.1.1 De betekenis van cultuur voor het bedrijfsleven

'Cultuur' en de effecten ervan op het economisch gebeuren krijgen de laatste jaren meer en meer aandacht. Tot vóór enkele decennia waren ondernemingen eerder onbewust van de effecten van nationale, regionale of bedrijfsculturele verschillen op onderhandelingen en bedrijfsresultaten. Pas sinds kort beseft men dat het onvermogen of de onwil van bedrijven en personen om zich aan te passen aan de eigenheden van het (inter)nationale zakendoen een groot obstakel vormen op de weg naar succes (Snowdon S., 1987, p. 17).

Een verklaring voor deze bewustwording kan gezocht worden in de toenemende concurrentie. Techniek en prijs van een product blijken vaak achterhaalde concurrentiefactoren. De meest succesvolle manier om een competitief voordeel te halen is door zich te onderscheiden op 'de omgeving van het product': leveringsvoorwaarden, garantie, kwaliteit van de contactpersoon, dienst na verkoop ... Dit betekent dat effectief zakendoen bepaald wordt onder meer door de mate waarin men rekening houdt met de culturele eigenheid van potentiële klanten. Dit laatste is alleen te bereiken door het nodige inzicht in en begrip voor de cultuur van de andere partij. Inzicht in de culturele eigenheid van de tegenpartij en ermee kunnen omgaan zijn met andere woorden uitgegroeid tot een competitief voordeel.

Een andere verklaring is dat de economische activiteit steeds meer gekenmerkt wordt door haar globaal karakter. In dit verband spreekt Trompenaars over het zogenaamde

dilemma van de globalisering voor een manager. Enerzijds is er meer behoefte aan standaardisering van de bedrijfsopzet, systemen en procedures wanneer de markt groter wordt. Anderzijds zien managers zich genoodzaakt hun bedrijf voortdurend aan te passen aan typische kenmerken van de plaatselijke markt, het sociaal politieke systeem en het culturele systeem. Er moet gediversifieerd worden zodat de algemene bedrijfsprincipes en de plaatselijke cultuur overeenstemmen (Trompenaars F., 1993, p. 13-14).

3.1.2 Wat is cultuur?

Als aanvulling op het terminologisch kader in hoofdstuk één zullen hier enkele verklaringen weergegeven worden van gerespecteerde auteurs in dit vakgebied.

“Een vis merkt pas wat water is, als hij eenmaal op het droge ligt. Cultuur betekent voor mensen wat water voor een vis betekent. We leven bij de gratie van onze cultuur. Het is onze omgeving. Wat in de ene cultuur als essentieel wordt gezien, bijvoorbeeld materiële rijkdom, hoeft in een andere cultuur nauwelijks een rol te spelen” (Trompenaars F., 1993, p 33).

Dit citaat toont duidelijk het belang van cultuur aan. Ondubbelzinnig kan men hieruit afleiden dat cultuur en cultureel bewustzijn ook binnen de bedrijfswereld een grote rol spelen.

De vraag wat ‘cultuur’ inhoudt, kent uiteenlopende antwoorden. Op de andere vraag wat niet onder het begrip cultuur valt, blijft echter meestal het antwoord achterwege (Trompenaars F., 1993, p.34).

D. Pinto verwijst naar P. Kloos. Volgens P. Kloos (1981) deelt de literatuur de volgende stellingen over cultuur:

- cultuur slaat op menselijk aangeleerd (niet aangeboren) gedrag;
- het gedrag wordt grotendeels overgenomen of geleerd van voorgaande generaties, onder meer door symboliek;
- het gaat weliswaar om een complex geheel van gedragingen maar de afzonderlijke elementen vertonen onderlinge samenhang;
- het gaat om het gedrag van mensen als leden van een groep (Pinto D., 1990, p.39).

Deze elementen worden ook teruggevonden bij Hofstede. Hij definieert cultuur als een mentale programmering waarin de vier voorgaande punten vervat zijn. Cultuur als mentale programmering ligt namelijk aan de grondslag van onze gedragingen en is niet aangeboren, maar aangeleerd (Hofstede G., et al., 2006, p. 18-19).

Ondanks deze waardevolle aanvullingen blijft de definitie van cultuur die in dit werk gehanteerd wordt dezelfde: "Een historisch overgeleverd patroon van betekenissen die verbeeld worden door symbolen, een systeem van overgeërfde waarden die uitgedrukt worden in symbolische vorm, waarmee mensen hun kennis van het leven en hun opvatting erover aan elkaar doorgeven, in stand houden en ontwikkelen" (Fukuyama, 1995, p. 48-49).

3.1.3 Niveaus van cultuur

Het voorgaande zou kunnen suggereren dat cultuur in geen enkele mate afhankelijk is van het individu. Nochtans is cultuur, als mentale programmering, gedeeltelijk uniek en gedeeltelijk gedeeld met anderen.

3.1.3.1 Niveaus volgens Hofstede

Geert Hofstede et al. onderscheiden drie verschillende niveaus van mentale programmering.

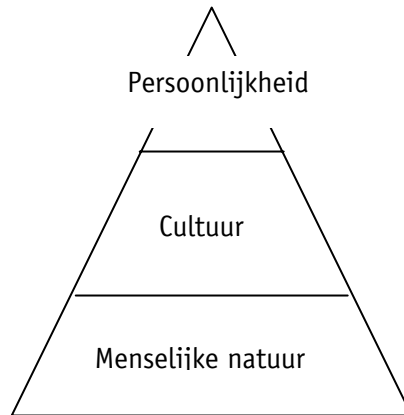


Fig. 3.1 Drie niveaus van mentale programmering
(Hofstede et al., 2006, p.20)

Het eerste niveau, ook wel universeel niveau genoemd, is de '*menselijke natuur*'. Dit is de mentale programmering die gedeeld wordt door alle mensen. Hiertoe behoren het biologische systeem van het menselijke lichaam, expressieve gedragingen zoals lachen, huilen, woede, medeleven, schaamte ... Deze gedragingen zijn aangeboren en eigen aan ieder individu, ongeacht zijn culturele afkomst. Hoe er uiting wordt gegeven aan deze gevoelens wordt beïnvloed door het volgende niveau, namelijk '*cultuur*'. Men spreekt hier van een collectief niveau. Het is dat gedeelte van de mentale programmering dat enkel aanwezig is bij personen die behoren tot eenzelfde groep. Kenmerkende elementen voor dit niveau zijn taal, tradities, statussymbolen ... Het zijn elementen die aangeleerd worden. Het derde niveau is het individuele dat uniek is voor elk individu en dat niet gedeeld wordt met enig ander mens: de '*persoonlijkheid*'. De persoonlijkheid wordt gevormd door eigenschappen die gedeeltelijk zijn aangeboren en die gedeeltelijk zijn

aangeleerd, zowel door de invloed van cultuur als door unieke persoonlijke ervaringen. Of iemand extrovert of introvert is, is een voorbeeld van dit niveau (Hofstede G., et al., 2006, p. 20).

3.1.3.2 Niveaus volgens Trompenaars

De drie niveaus volgens Trompenaars (1993, p. 18-19) kunnen gesitueerd worden op het collectieve niveau van Hofstede.

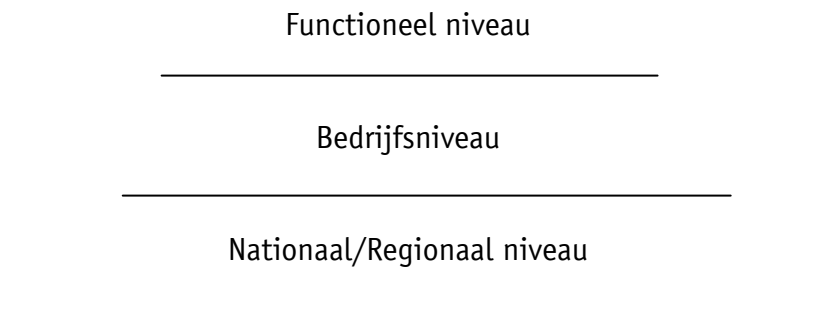


Fig. 3.2 Niveaus van cultuur volgens Trompenaars F.
(Trompenaars F., 1993, p.18-19)

Nationaal/Regionaal niveau is de cultuur die eigen is aan een bepaalde natie of regio. Dan is er de bedrijfscultuur: cultuur die kenmerkend is voor een bepaald bedrijf. Tenslotte wordt er een onderscheid gemaakt tussen de culturen van verschillende functies binnen een bedrijf. (vb. de marketingafdeling heeft een totaal andere cultuur dan een financiële dienst).

Voor de drie niveaus betreft het cultuur van een bepaalde groep mensen. Beide figuren kunnen perfect in elkaar geschoven worden. Dit onderzoek heeft als doel het belang aan

te tonen van cultuur bij onderhandelingen tussen Vlaanderen en Wallonië. Bijgevolg situeert dit onderzoek zich op het collectieve niveau van Hofstede en het nationale/regionale niveau van Trompenaars. Eventueel zou deze studie zich ook kunnen situeren op het bedrijfs- of functionele niveau van Trompenaars, maar deze worden in dit onderzoek niet behandeld.

3.2 Culturele verschillen

Verkennen van een cultuur begint aan de oppervlakte waar men verschillende gedragingen, rituelen en artefacten kan waarnemen (een omschrijving van deze begrippen is terug te vinden onder 3.2.1). De motieven voor deze gedragspatronen, de waarden en overtuigingen, zijn niet zichtbaar maar men kan ze door middel van interviews en surveys achterhalen. Deze motieven ziet men in de oplossingen die culturen kiezen voor problemen die fundamenteel zijn voor de samenleving. Deze motieven zijn basisovertuigingen, basisideeën, die onzichtbaar zijn maar gedragingen, rituelen, symbolen verklaren. Het zijn basisassumpties (Schneider S. & Barsoux J-L., 2003, p. 23-28).

Regionale culturen, zoals de Vlaamse en de Waalse, verschillen binnen een land. Zulke groepen vormen een minderheid en staan tussen de dominante cultuur van het land en hun eigen groeps cultuur. Volgens Hofstede kunnen deze regionale culturen in dezelfde termen worden beschreven als nationale culturen, voor zover ze van de geboorte af zijn aangeleerd (Hofstede G, et al., 2006, p. 47). Schneider S. & Barsoux J-L. bevestigen dit door te stellen dat het kader om een cultuur te ontdekken en te analyseren kan toegepast worden zowel op nationale culturen als op regionale culturen. Deze opmerking is belangrijk aangezien vele auteurs culturen onderscheiden aan de hand van nationale grenzen maar regionale culturen kunnen, volgens genoemde auteurs, ook in dezelfde

termen beschreven worden als nationale (Schneider S. & Barsoux J-L., 2003, s.p.). Het feit dat de Vlaamse en de Waalse Gemeenschap elk een eigen minister van cultuur hebben zou op regionale culturele verschillen kunnen wijzen.

3.2.1 Gedrag patronen, artefacten en rituelen

Zoals hierboven vermeld, gaan Schneider & Barsoux ervan uit dat gedragingen, artefacten en rituelen belangrijke aanwijzingen geven over culturele basisassumpties. De auteurs merken wel op dat dezelfde gedragingen in andere culturen gebaseerd kunnen zijn op andere basisassumpties en bijgevolg een andere betekenis hebben. Belangrijke waarneembare kenmerken zijn:

- architectuur en inrichting: open kantoor met flexibele afscheidingen of individuele kantoren; belang van ramen; aantal eetzaal; aantal liften; gereserveerde parkeerplaatsen.
- begroetingsrituelen: veel of weinig aandacht voor protocol; veel of weinig lichaamscontact; individuele en persoonlijke begroeting of gezamenlijke begroeting.
- aanspreekvormen: mate van formaliteit; gebruik van titels.
- contact leggen: in acht te nemen fysieke afstand en in acht te nemen psychologische afstand.
- kledingcodes: formeel of informeel; stijl en kleur.
- Schriftelijke versus mondelinge overeenkomsten (Schneider S. & Barsoux J-L., 2003, p. 28-35).

Volgens Trompenaars geven artefacten en producten uitdrukking aan een dieper gelegen laag. Hij noemt ze de expliciet waarneembare cultuur. Als voorbeelden haalt hij aan: taal,

voedsel, architectuur, monumenten, graven, markten, mode en kunst (Trompenaars F., 1993, p. 34).

Hofstede daarentegen spreekt niet over artefacten en gedragingen als externe waarneembare culturele factoren. Hij gebruikt de termen symbolen, helden en rituelen die hij samenvat onder de naam 'praktijken'. Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen en voorwerpen met een betekenis die enkel leden van de cultuur begrijpen. Helden fungeren als gedragsmodellen. Het zijn personen met eigenschappen die in een cultuur hoog in aanzien staan. Rituelen zijn collectieve activiteiten die binnen een cultuur als sociaal essentieel beschouwd worden terwijl ze technisch overbodig zijn om het gewenste doel te bereiken (Hofstede G., et al., 2006, p. 22-23).

3.2.2 Normen en waarden

Hofstede beschouwt waarden als de kern van cultuur. Volgens hem worden waarden aangeleerd en zijn het gevoelens met een plus- en minpool (bv. slecht en goed). Verder omschrijft hij het als: "een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven andere". Normen aanziet hij als: "standaarden voor waarden die binnen een groep of categorie mensen gelden" (Hofstede G., et al., 2006, p. 23 en p. 35).

Schneider & Barsoux spreken over overtuigingen en waarden. Ze definiëren overtuigingen als feitelijke zaken over hoe de dingen in elkaar zitten, de werkelijkheid. Waarden zijn voorkeurstoestanden van hoe de dingen zouden moeten zijn en ze gaan bijgevolg over ideaalbeelden (Schneider S. & Barsoux J-L, 2003, p. 35).

In de visie van Trompenaars bepalen waarden het verschil tussen goed en kwaad. Er is dus sprake van een nauw verband met wat de groep wenselijk vindt. Een bewust of onbewust

gevoel van 'zo gedraag ik mij normaal gesproken' wordt verkregen door normen (Trompenaars F., 1993, p. 35).

3.2.3 Basisassumpties

In de vakliteratuur worden culturele verschillen besproken in termen van clusters van basisassumpties, die veelal dimensies worden genoemd. Hoewel er tussen de geraadpleegde auteurs grote raakvlakken zijn wat betreft de fundamentele dimensies van cultuur, zijn er toch ook enkele belangrijke verschilpunten. Daarom zal iedere visie van naderbij bestudeerd worden.

3.2.3.1 F. Kluckhohn en F.L. Strodtbeck (1961)

De antropologen Kluckhohn en Strodtbeck (1961) zien vijf verschillende dimensies:

- relatie ten opzichte van tijd: wat is de rol van de tijd in een mensenleven?
- menselijke activiteit: welke vorm moet de menselijke activiteit aannemen?
- menselijke natuur: wat is het wezen van de menselijke natuur?
- relatie ten opzichte van de natuur: wat is de relatie van de mens tot de natuur?
- relatie ten opzichte van andere mensen: wat is de relatie tussen het individu en de anderen?

Kluckhohn en Strodtbeck (1961) beweren dus dat gebieden waarop culturen kunnen verschillen en die aanleiding kunnen geven tot problemen in interculturele ontmoetingen, onder te verdelen zijn in deze vijf categorieën. Verschillende samenlevingen hebben elk hun specifieke oplossingen voor deze problemen. De oplossingen worden gekozen op grond van de betekenis die mensen aan het leven als geheel toekennen en aan hun

medemens, de tijd en de natuur in het bijzonder. Op basis hiervan zijn culturen van elkaar te onderscheiden (Trompenaars F., 1993, p. 40).

3.2.3.2 E.T. Hall

Hall maakt onderscheid tussen culturen op basis van drie dimensies: hoge context versus lage context, monochroom versus polychroom en assumpties in verband met ruimte.

1. Hoge context versus lage context

In een hoge context cultuur ligt de betekenis meestal vast in de context. Communicatie gebeurt veelal aan de hand van impliciete codes, waardoor er dus weinig ruimte voor individuele interpretatie overblijft. In een lage context cultuur is de betekenis van de boodschap veelal expliciet. De betekenis ligt veel minder in de context vast. Er is bijgevolg meer speelruimte voor individuele interpretatie (Pinto D., 1990, p. 40).

2. Tijd

Ook aannames over tijd beïnvloeden de relatie met de omgeving en met andere mensen. Verschillende houdingen ten opzichte van tijd zijn gemakkelijk te detecteren maar de onderliggende betekenis is moeilijk te doorgronden. Hall duidt deze aannames aan als monochroom versus polychroom.

Bij een monochrome tijdsbeleving wordt tijd beschouwd als een lineaire en sequentiële band die ingedeeld moet worden in kleine compartimenten binnen dewelke slechts één ding tegelijkertijd kan gedaan worden. Als meer dan één ding moet gedaan worden in een tijdseenheid wordt deze tijdseenheid opgedeeld in kleinere stukjes die elk toegewezen

worden aan slechts één activiteit. Mensen uit deze cultuur stellen vaak strakke tijdschema's op en kunnen daar moeilijk van afwijken. Tijd wordt beschouwd als een kostbaar iets en moet zo efficiënt mogelijk ingevuld worden. Deze monochrome tijdsbeleving wordt voornamelijk vastgesteld bij Angelsaksische en Noord-Europese culturen. In Latijns-Europese culturen en het Midden-Oosten wordt tijd ervaren als onbeperkt en simultaan, ofwel polychroon. In deze culturen wordt de tijd niet verdeeld en worden meerdere verschillende taken gelijktijdig uitgevoerd. In deze culturen zijn er meer onderling verwisselbare manieren om een doel te bereiken en is men niet vastgepind op een specifiek pad (Schneider S. & Barsoux J-L, 2003, p. 51).

Trompenaars verduidelijkt dit onderscheid in tijdsbeleving met een voorbeeld. In een monochrome cultuur wordt een afgemeten hoeveelheid voedsel klaargemaakt bij elke maaltijd. Iedereen wordt verondersteld op tijd te komen omdat het eten niet koud mag worden en niet bewaard kan worden tot de volgende dag. In een polychroon systeem daarentegen is men altijd op onverwachte gasten voorzien. Er wordt altijd wel wat op overschot klaargemaakt en het blijft vers tot de volgende dag (Trompenaars F., 1993, p. 135).

3. Ruimte

Aannames met betrekking tot de ruimte hebben te maken met de manier waarop een groep omgaat met de omgeving door het gebruik van de fysieke ruimte, zoals te zien in de architectuur, maar ook met de manier waarop relaties worden beheerd door middel van persoonlijke ruimte, door de hoeveelheid fysieke en emotionele afstand die er tussen mensen bestaat. Deze aannames worden geuit op verschillende niveaus, van wat kan worden waargenomen tot wat moet worden afgeleid (Schneider S. & Barsoux J-L, 2003, p. 49-50).

3.2.3.3 G. Hofstede (2006)

De culturele dimensies volgens Hofstede zijn de manier van omgaan met ongelijkheid, de mate waarin mensen geïntegreerd zijn in groepen, het verschil in sociale rollen tussen mannen en vrouwen en de mate van tolerantie voor het onbekende. Later voegde hij nog een vijfde dimensie toe: de bereidheid tot opofferingen op korte termijn om daar op lange termijn de vruchten van te dragen.

1. Machtsafstand

De manier van omgaan met ongelijkheid geeft Hofstede aan met de dimensie 'machtsafstand'. Hij definieert 'machtsafstand' als de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. In deze definitie zijn 'instituties' de bouwstenen van een samenleving zoals het gezin, de school en de woongemeenschap. 'Organisaties' zijn de plaatsen waar mensen werken (Hofstede G., et al., 2006, p. 58).

Deze machtsafstand kan variëren van groot naar klein, van sterk hiërarchische culturen tot egalitaire culturen. In landen met een grote machtsafstand is de afhankelijkheid van ondergeschikten dan ook groot. Ondergeschikten kunnen hierop reageren door hetzij deze afhankelijkheid te verkiezen in de vorm van een autocratische chef hetzij door deze afhankelijkheid volledig af te wijzen. Als gevolg hiervan ontstaat er in landen met een hoge machtsafstand een polarisatie tussen beide groeperingen. Ondergeschikten zullen in zulke culturen hun chefs niet gauw direct benaderen of tegenspreken. Er is sprake van een grote emotionele afstand. In landen met kleine machtsafstand bestaat een voorkeur voor overleg, dat wil zeggen wederzijdse afhankelijkheid tussen chef en ondergeschikte. De emotionele afstand tussen hen is kleiner zodat ondergeschikten hun chef zonder moeite benaderen en indien nodig tegenspreken (Hofstede G., et al., 2006, p. 58).

2. Individualisme versus collectivisme

De mate waarin mensen geïntegreerd zijn in groepen onderzoekt Hofstede in de dimensie 'Individualisme versus collectivisme'. Hij beschouwt een samenleving individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn. Iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn naaste familie. Een samenleving wordt collectivistisch beschouwd als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit (Hofstede G., et al., 2006, p. 87).

De werkgever-werknemer verhouding is in een individualistische cultuur een contract op basis van wederzijds voordeel. Werk moet zo georganiseerd worden dat het eigenbelang van de werknemer overeenstemt met het belang van de werkgever. Persoonlijke relaties worden beschouwd als ondergeschikt aan de taak. Hier tegenover staat een collectivistische samenleving waar er eerst een persoonlijke vertrouwensrelatie moet worden opgebouwd voordat er zaken worden gedaan. De relatie tussen werkgever en werknemer wordt gezien als een morele band, een soort familieband. De personeelskeuze wordt altijd beïnvloed door de groep van oorsprong (Hofstede G., et al., 2006, p. 109-112).

3. Masculiniteit versus femininiteit

Een samenleving is masculien als emotionele sekse-rollen duidelijk gescheiden zijn. Hofstede verstaat hieronder dat de mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes terwijl vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is feminien als sociale sekse-

rollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het leven (Hofstede G., et al., 2006, p. 128).

Organisaties in masculiene samenlevingen benadrukken resultaten en iedereen wordt beloond naar zijn of haar prestaties. Men leeft om te werken. De ideale manager is besluitvaardig, assertief en lost conflicten op door ze uit te vechten en de sterkste te laten winnen. In feminiene samenlevingen ligt de prestatiedruk lager. Men werkt om te leven. Managers worden geacht hun intuïtie te gebruiken en streven bij conflicten naar een consensus door onderhandelingen (Hofstede G., et al., 2006, p. 148-154).

4. Onzekerheidsvermijding

Onzekerheidsvermijding is de vierde dimensie volgens Hofstede (et al.). "Het is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in stress en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele en informele regels" (Hofstede G., et al., 2006, p. 173).

Deze onzekerheidsvermijding kan variëren van zwak naar sterk. Samenlevingen met een zwakke onzekerheidsvermijding hebben een emotionele afkeer van formele regels. Er bestaan niet meer regels dan nodig voor een vlotte gang van zaken. Mensen zijn prima in staat om hard te werken als dat nodig is, maar ze hebben niet die innerlijke drang om voortdurend bezig te zijn. Ze ontspannen zich graag. De tijd functioneert als een oriëntatiekader maar is niet iets waar voortdurend op gelet hoeft te worden. Samenlevingen met een sterke onzekerheidsvermijding worden gekenmerkt door een sterke emotionele behoefte aan regels. Er is ook een sterke innerlijke drang naar arbeid en activiteit. Het leven is jachtig en tijd is geld. Precisie en punctualiteit zijn van nature aanwezig en worden hoog aangeschreven. Onzekerheidsvermijdende culturen zijn ook trager met innoveren (Hofstede G., et al., 2006, p. 186-190).

5. Korte-termijgerichtheid versus lange-termijgerichtheid

De laatste dimensie is belangrijk in de tegenstelling Oosten-Westen en bijgevolg van minder belang voor dit onderzoek. Met het oog op volledigheid zal deze dimensie toch kort voorgesteld worden. Deze dimensie houdt verband met het zoeken naar deugd (Hofstede G., et al., 2006, p. 211-212).

In korte-termijgerichte samenlevingen gaat het in de eerste plaats om de 'bottom line'. Er is veel druk om snel resultaten te boeken. Verder bestaat in deze samenlevingen een overdreven behoefte aan 'bescherming van je gezicht' en is er teveel respect voor tradities waardoor vernieuwingen worden tegengehouden. Hierbij aansluitend is er door de lage spaarquote steeds weinig geld voorhanden om te investeren. Lange-termijgerichte samenlevingen worden gekenmerkt door zuinigheid en spaarzaamheid waardoor veel kapitaal aanwezig is om te investeren. Er is een algemene bereidheid om zich ondergeschikt te maken aan het doel teneinde op lange termijn resultaten te boeken. Er bestaat geen scheiding tussen familie- en werksfeer. Familiebedrijven zijn veel voorkomend in dit soort samenleving (Hofstede G., et al., 2006, p. 219-227).

3.2.3.4 F. Trompenaars (1993)

Trompenaars stelt dat culturen zich van elkaar onderscheiden door de specifieke oplossingen die ze bieden voor bepaalde problemen. Deze problemen zijn te verdelen in drie typen: problemen in verband met menselijke relaties, problemen die te maken hebben met het voortschrijden van de tijd en problemen die inherent zijn aan de omgeving. De oplossingen die in een cultuur worden aangereikt voor deze problemen zijn onder te verdelen in zeven fundamentele aspecten van cultuur:

- universalisme tegenover particularisme
- individualisme tegenover collectivisme
- neutraal of emotioneel
- specifiek tegenover diffuus
- prestatie tegenover toeschrijving
- hoe men de tijd beleeft
- hoe men de omgeving ervaart.

De eerste vijf gezichtspunten behoren tot het eerste type probleem. De twee resterende dimensies zijn de opvatting over tijd en de relatie met de omgeving. Elk van deze zeven dimensies zal kort besproken worden (Trompenaars F., 1993, p. 19-21).

1. Universalisme versus particularisme

Trompenaars omschrijft universalisme als gedrag op basis van regels. Uit het oogpunt van rechtvaardigheid en consistentie worden regels en procedures universeel toegepast. Universalisme impliceert ook een gelijke behandeling van iedereen. Bij een particularistische benadering daarentegen is er meer aandacht voor het uitzonderlijke karakter van de omstandigheden op dat moment (Trompenaars F., 1993, p. 44-45).

In een universalistische cultuur heeft men meer aandacht voor regels en gedragscodes dan voor relaties. Bijgevolg zijn gewichtige contracten karakteristiek voor een universalistische cultuur. Alles wat de partijen met elkaar hebben afgesproken wordt in het contract vastgelegd. Een individu wordt als betrouwbaar beschouwd als hij zich aan zijn contract houdt. In een particularistische cultuur staan relaties centraal. Een contract met strikte voorwaarden en sancties zal in deze cultuur opgevat worden als een uiting van wantrouwen. In de ogen van een particularist is een contract niet meer dan een grove richtlijn. Contracten worden gemakkelijk aangepast aan veranderende omstandigheden en

iemand is betrouwbaar als hij begrip kan opbrengen voor deze verandering. De waarheid bestaat niet en is persoonsgebonden (Trompenaars F., 1993, p. 54-60).

2. Collectivisme versus individualisme

In een collectivistische samenleving staat de groep centraal en streeft men naar een consensus met het oog op de belangen van de groep. Een maatschappij waar men streeft naar individuele vrijheid en verantwoordelijkheid is een individualistische maatschappij (Trompenaars F., 1993, p. 72).

De visie van een individualistische cultuur op een bedrijf is dat het op de eerste plaats een verzameling hulpmiddelen is ten dienste van de eigenaar, de werknemers en de klanten. De mensen die bij het bedrijf werken, gaan relaties met elkaar aan omdat dat in het belang is van ieder van hen afzonderlijk. Ze presteren ook beter in hun eentje en nemen zelf de verantwoordelijkheid. Dit laatste komt ook tot uiting tijdens onderhandelingen. Besluiten worden autonoom door de afgevaardigde ter plekke genomen. In een collectivistische cultuur is een bedrijf een sociaal kader waaraan alle leden voor henzelf zin en betekenis kunnen ontleen. De organisatie wordt gezien als één grote familie waarin de leden zich verder kunnen ontwikkelen. Mensen presteren het best in groepsverband en dragen gezamenlijk de verantwoordelijkheid. Daarom overlegt een afgevaardigde over een besluit altijd met de thuisbasis (Trompenaars F., 1993, p. 73-78).

3. Neutraal versus affectief

In neutrale culturen tonen mensen liever geen gevoelens aan elkaar. Het verstand houdt de emoties in bedwang zodat deze de zaak niet kunnen vertroebelen. In affectieve culturen laat men veel makkelijker zijn emoties de vrije loop. Zakendoen wordt beschouwd

als een menselijke aangelegenheid en daarbij horen nu eenmaal emoties (Trompenaars F., 1993, p. 80).

In neutrale culturen dwingen nuchterheid en zelfbeheersing respect af. Lichamelijk contact, drukke gebaren, uitingen van intense woede of vreugde op het werk worden in deze culturen bestempeld als onprofessioneel. In affectieve culturen daarentegen worden gevoelens zowel verbaal als non-verbaal duidelijk uitgedrukt. Emoties worden er gemakkelijk en in alle hevigheid geuit (Trompenaars F., 1993, p. 80-90).

4. Specifiek versus diffuus

Een specifieke cultuur wordt ook een cultuur met een beperkte context genoemd. Een andere benaming voor een diffuse cultuur is een cultuur met een brede context. Context heeft te maken met de kennis die je met elkaar moet delen om goed contact te krijgen. Bijgevolg worden in specifieke culturen zakelijke en persoonlijke relaties strikt gescheiden. Alle levensruimten zijn contextueel vastgelegd en men wordt niet geacht een ander facet van iemands leven te betreden zonder diens toestemming. In een diffuse cultuur is een zakelijke relatie meer dan een contractueel geregeld partnerschap. Een persoonlijke relatie is niet enkel een voorkeur maar zelfs een voorwaarde om zaken te doen in deze culturen (Trompenaars F., 1993, p. 91-111).

Een specifieke cultuur wordt gekenmerkt door een directe en doelgerichte stijl van omgaan met elkaar. Onafhankelijk van de gesprekspartner heeft men enkele principiële en consistente morele standpunten. Hiertegenover staat een diffuse cultuur waar men op een indirecte, omslachtige en ontwijkende manier omgaat met elkaar. Men communiceert tactvol, terughoudend en zelfs vaag omdat alle facetten van het leven verbonden zijn. Een negatieve opmerking kan snel als een persoonlijk verwijt worden opgevat (Trompenaars F., 1993, p. 101-111).

5. Prestatie versus toeschrijving

In een prestatiegerichte cultuur verwerft men status op basis van verworvenheden. In een cultuur van toeschrijving ontleent men zijn status aan leeftijd, geslacht, opvoeding, relaties, opleiding en beroep (Trompenaars F., 1993, p. 112).

In een cultuur van toeschrijving is het gebruikelijk om te pronken met zijn titels, die symbool staan voor het gezag dat men heeft binnen het bedrijf. Men heeft respect voor mensen op basis van de toegeschreven status. In culturen van verwerving beperkt men het gebruik van een titel tot deze die relevant zijn voor iemands competentie. Respect voor iemand is gebaseerd op diens prestaties en kennis van zaken (Trompenaars F., 1993, p. 112-128).

6. Cultuur en tijd

In de relatie tussen cultuur en tijd hanteert Trompenaars een dubbel onderscheid. Ten eerste moet men zich de vraag stellen of de cultuur eerder op het verleden, het heden of de toekomst gericht is. Ten tweede onderscheidt hij, net zoals Hall, chronologische (of monochrome) en synchrone (of polychrone) culturen (Trompenaars F., 1993, p. 129-135).

In een samenleving die sterk op het verleden gericht is, wil men tradities handhaven. Een cultuur die op het heden gericht is, heeft weinig notie van tijd, weinig tradities en ook niet veel oog voor de toekomst. In een cultuur gericht op de toekomst tenslotte heerst veel aandacht voor de verbetering van de toekomst (Kluckhohn en Strodtbeck, 1961 in Trompenaars, 1993, p. 130).

Het concept tijd kan nog op een andere manier ingedeeld worden. Iemand die chronologisch denkt, beschouwt tijd als een rechte lijn, een reeks van gebeurtenissen die

met een zekere tussenpauze plaatsvinden. Er heerst een zekere orde die niet mag verstoord worden. Men streeft naar efficiëntie, men wil zo snel mogelijk van punt A naar B, volgens één bepaalde weg. Mensen met een synchrone visie van tijd zien tijd eerder als een cirkel: alles herhaalt zich in het heden en zal dat ook in de toekomst blijven doen. Men heeft veel meer aandacht voor de effectiviteit van een goede verstandhouding op lange termijn. Er is niet één vastgelegde weg om een vooropgesteld doel te bereiken, er kan zonodig nog overgestapt worden naar een andere methode (Trompenaars F., 1993, p. 131-146).

7. Internalisme versus externalisme

De laatste dimensie die Trompenaars bespreekt, heeft betrekking op de betekenis die mensen toekennen aan hun natuurlijke omgeving. Ten aanzien van de omgeving kan men twee verschillende houdingen aannemen. Of men denkt dat men de omgeving in zijn greep moet krijgen. Deze houding noemt men internalisme. Of men gelooft dat de mens deel uitmaakt van de omgeving en zich moet onderwerpen aan haar wetten, wat externalisme genoemd wordt (Trompenaars F., 1993, p. 150).

In een internalistische cultuur heerst een dominante, soms zelfs agressieve houding tegenover de omgeving. Men is gericht op zichzelf, de eigen functie, de eigen groep of het eigen bedrijf en men streeft technologische vooruitgang na. In een externalistische cultuur heeft men een flexibele houding en is men veel meer bereid tot compromissen om de goede vrede te bewaren. Men richt zich vooral op de ander: de klant, partner of collega. Ten slotte is het de markt die hier richting geeft aan de ontwikkeling van de technologie (Trompenaars, 1993, p. 150-163).

3.2.3.5 D. Pinto (1990)

De manier waarop Pinto de verschillende culturen indeelt, verschilt aanzienlijk van de wijze van indeling van de andere auteurs. Hij bekritiseert de traditionele auteurs omdat zij culturen indelen aan de hand van een aantal fragmentarische uiterlijke kenmerken, zonder inzicht te verschaffen in de achtergrond van deze kenmerken.

Hij stelt dat de dieper liggende oorzaken van culturele verschillen terug te vinden zijn in de onderliggende structuur. Pinto onderscheidt twee verschillende onderliggende structuren: de moderne westerse culturen en de traditionele niet-westerse culturen. Hij noemt deze respectievelijk G-culturen en F-culturen. In G-culturen overheerst een 'Grofmazige' structuur van gedragsregels, dit wil zeggen dat ieder individu de algemene regels vertaalt naar zijn eigen specifieke situatie. Ieder individu geniet dus van een tamelijk grote vrijheid van gedrag. F-culturen daarentegen worden gekenmerkt door 'Fijnmazige' structuur van gedragsregels: voor iedere situatie bestaan gedetailleerde gedragsregels die het individu dient na te leven. Bijgevolg heeft het individu beduidend minder vrijheid (Pinto D., 1990, p. 42).

Pinto definieert deze indeling zelf als volgt: de F/G-indeling schetst de twee uiterste polen van het continuüm van culturen. Geen enkele cultuur ligt geheel aan de kant van F of G, maar altijd ergens tussen deze twee polen in. In iedere cultuur zijn er zowel F- als G-gebieden aanwezig. Het onderscheid tussen F en G is daarom geen cultuurindeling maar een structuurindeling van westerse en niet-westerse culturen (Pinto D., 1990, p. 44).

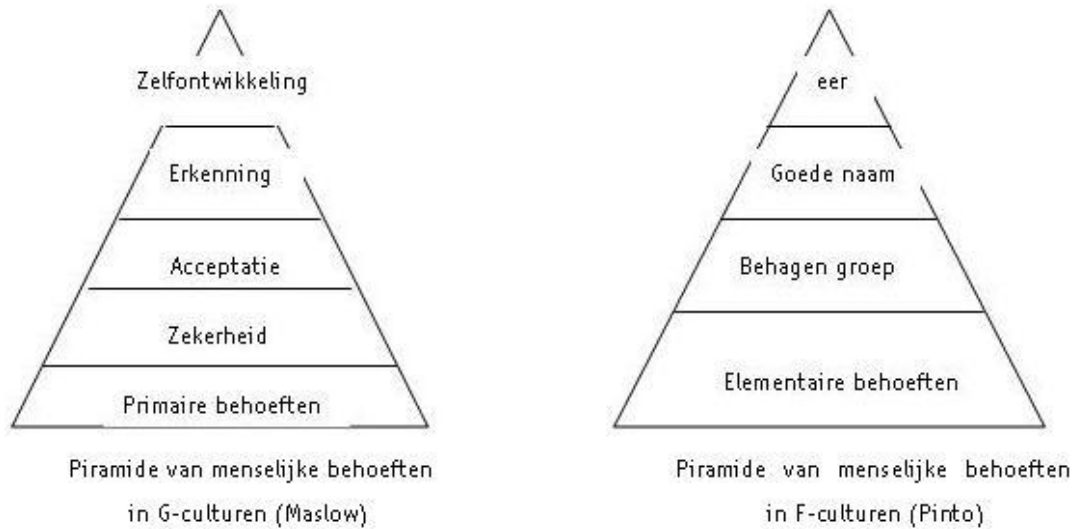


Fig. 3.3: Piramide van menselijke behoeften naar cultuursoort (Pinto, 1990, p.47)

De piramide van menselijke behoeften zoals we die kennen van Maslow, geldt volgens Pinto enkel in G-culturen. Mensen in F-culturen hebben volgens hem andere behoeften zoals blijkt uit bovenstaande figuur.

Vanzelfsprekend zijn de elementaire behoeften om te overleven (eten, drinken, rust, bescherming tegen kou, regen en zon) in beide culturen dezelfde. Als deze behoeften vervuld zijn, zal een persoon uit een G-cultuur achtereenvolgens volgende behoeften willen vervullen: zekerheid, acceptatie, erkenning en zelfontwikkeling.

In F-culturen heerst een andere hiërarchie van behoeften. Eenmaal de elementaire behoeften zijn vervuld, wordt het behagen van de eigen groep nagestreefd. Dit houdt in dat men in eerste plaats leeft volgens zijn rol en plaats in de groep. Hulp bieden aan een ander groepslid in nood is een vereiste. Als dit bereikt is, wil men een goede naam maken en hooghouden. Dit veronderstelt eervol gedrag en zichtbare rijkdom zodat men gewaardeerd wordt door anderen en de familie-eer kan beschermen. Aan de top van de

behoeftepiramide vinden we 'eer'. Als men eenmaal een goede naam gemaakt heeft, moet men alles in het werk stellen om gezichtsverlies, schaamte, schande en eeraantasting te voorkomen (Pinto D., 1990, p. 48).

3.2.3.6 E.H. Schein (1985)

Schein baseerde zijn studie grotendeels op het werk van Kluckhohn en Strodtbeck. Zijn dimensies weerspiegelen slechts gedeeltelijk die van Kluckhohn en Strodtbeck. De vijf dimensies volgens Schein zijn:

- de relatie mens-natuur
- de aard van de waarheid en de realiteit
- de aard van de menselijke natuur
- de aard van de menselijke activiteit
- de aard van de interpersoonlijke relaties

1. Relatie mens-natuur

Deze dimensie bevat de assumpties over het mensbeeld in relatie tot de waargenomen omgeving in zijn geheel. De mens kan de natuur onderwerpen en controleren (de westerse traditie), de mens kan in harmonie leven met de natuur en een soort symbiose vormen (de assumptie van verschillende oosterse maatschappijen en religies), of de mens kan zich onderwerpen aan de heerschappij van de natuur (de assumptie van enkele Zuid-oost-aziatische samenlevingen en religies) (Schein E.H., 1985, p. 86).

2. De aard van de waarheid en realiteit

Schein stelt dat de dimensie 'aard van de waarheid en realiteit' assumpties bevat over hoe realiteit gedefinieerd wordt, hoe geverifieerd wordt wat waarheid is in deze realiteit en of deze waarheid ontdekt of onthuld wordt. Hiernaast bevat deze dimensie ook de basisconcepten van tijd en ruimte (Schein E.H., 1985, p. 86).

Elke cultuur differentieert in bepaalde mate drie vormen van realiteit: de externe fysieke realiteit, de sociale realiteit en de individuele realiteit. Schein beschouwt de externe fysieke realiteit als alles wat empirisch bepaald kan worden door objectieve tests. Sociale realiteit echter is wat leden van een cultuur als resultaat van een consensus aanvaarden en wat niet extern kan getest worden, zoals politieke opvattingen. Tenslotte wordt de individuele realiteit omschreven als wat een persoon uit ervaring geleerd heeft en daarom een zekere absolute waarheid is voor die persoon. Wat elk van deze realiteiten exact omvat, verschilt van cultuur tot cultuur (Schein E.H., 1985, p. 89-90).

Gebaseerd op het werk van Weber (1947) en England (1975), kwam Schein tot de conclusie dat er in een cultuur zeven basissen zijn waarop geverifieerd kan worden, binnen de context van een bepaalde realiteit of iets waar is of niet: traditie, religieus of moreel dogma, onthullingen van wijzen of profeten of stellingen van bepaalde autoriteiten, rationeel of legaal proces, open debat, trial en error en een wetenschappelijke test (Schein E.H., 1985, p. 92).

Inzake het tijdsconcept, verenigt Schein de visies van enerzijds Hall en anderzijds Kluckhohn en Strodbeck. Ten eerste kan men volgens Schein per cultuur vaststellen of deze gericht is op het verleden, het heden of de toekomst. Ten tweede kan men culturen indelen volgens de manier waarop ze de tijd beleven: monochroon, polychroon of in termen van wederkerende cycli (Schein E.H., 1985, p. 93-96).

Schein stelt dat de assumpties in verband met ruimte kunnen ingedeeld worden in twee groepen. De eerste groep verklaart de plaats van de fysieke objecten in de omgeving en de andere groep verklaart de afstand die leden van een bepaalde cultuur respecteren bij interpersoonlijke relaties in intieme, persoonlijke, sociale en publieke situaties (Schein E.H., 1985, p. 96-97).

3. De aard van de menselijke natuur

In deze dimensie worden de mogelijke assumpties over het wezen van de menselijke natuur gebundeld. Is de mens van nature uit goed (een harde toegewijde werker), slecht (lui en egoïstisch) of eerder neutraal (in sommige omstandigheden goed en in andere slecht)? Bovendien bekijkt Schein of de mens in staat is wezenlijk te veranderen en zich te perfectioneren of dat de eigenschappen van de mens bepaald zijn bij de geboorte en hij moet aanvaarden wat hij is (Schein E.H., 1985, p. 132).

4. De aard van de menselijke activiteit

De assumpties die culturen kunnen hebben over het algemeen gedrag worden gegroepeerd in de dimensie 'de aard van de menselijke activiteit'. Schein stelt dat deze dimensie nauw samenhangt met de vorige (Schein E.H., 1985, p. 101).

Aan de ene kant is er de proactieve oriëntatie die nauw samenhangt met de assumptie dat de natuur kan gecontroleerd worden en dat de mens zich kan perfectioneren. Deze oriëntatie concentreert zich op de taak en op efficiëntie. Als men problemen ondervindt, moet men er zelf iets aan doen. Aan de andere kant bevindt zich de reactieve oriëntatie die sterk gecorreleerd is met de assumptie dat de mensheid ondergeschikt is aan de machtige natuur. Dit impliceert een zeker fatalisme: men moet zijn lot aanvaarden want de natuur kan toch niet beïnvloed worden. De harmoniserende oriëntatie ligt tussen de

andere oriëntaties in. Deze oriëntatie benadrukt dat men door controle van lichaam en geest harmonie moet bereiken met de natuur. Het individu wordt geacht zichzelf ten volle te actualiseren en te ontwikkelen (Schein E.H., 1985, p. 102).

5. De aard van de interpersoonlijke relaties

Deze laatste dimensie omvat de assumpties hoe individuen zich tot elkaar moeten gedragen om de zekerheid in de groep te bevorderen. Schein gebruikt hier de indeling van Havrylyshin (1980). Er zijn individueel-competitieve samenlevingen waar de nadruk ligt op de individuele rechten en individuele welvaart. Een andere samenleving is een collaterale samenleving waar het groepsgevoel en de groepswelvaart het individu overstijgen. Tenslotte zijn er nog de hiërarchische samenlevingen waar traditie, hiërarchie en familie als basis voor autoriteit worden gebruikt (Schein E.H., 1985, p. 104-105).

3.2.3.7 S.C. Schneider en J.-L. Barsoux (2003)

Ter afsluiting van dit hoofdstuk zullen de basisaannames van Schneider en Barsoux bestudeerd worden. Zij bundelen de visies van de hiervoor besproken auteurs tot een coherent geheel.

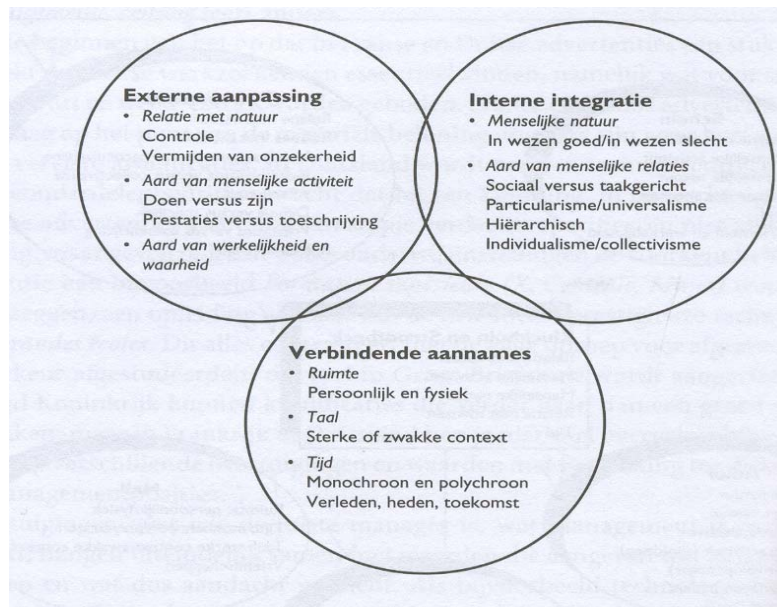


Fig. 3.4: Onderliggende culturele aannames (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 40)

Schneider en Barsoux verdelen de dimensies in drie groepen, zoals blijkt uit bovenstaande figuur: oplossingen voor problemen van externe aanpassing, oplossingen voor problemen van interne integratie en verbindende aannames (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 40)

1. Externe aanpassing

Assumpties in verband met de externe aanpassing omvatten de relatie tussen mens en natuur, de aard van de menselijke activiteit en de aard van waarheid en werkelijkheid (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 40).

Om de relatie tussen mens en natuur te bepalen wordt er een onderscheid gemaakt tussen culturen die zich ondergeschikt aan, dominant over of in harmonie met de natuur voelen. Deze dimensie is bijgevolg nauw samenhangend met Hofstede's idee van 'onzekerheidsvermijding'. Hiermee wordt de voorkeur voor voorspelbaarheid, controle en

risicovermijding van een bepaalde maatschappij bedoeld (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 41-42).

De aard van de menselijke activiteit hangt nauw samen met de assumptie van controle over de natuur en kan opgesplitst worden in twee uitersten: 'doen' tegenover 'zijn'. Hoe meer controle men denkt te hebben over de natuur, des te proactiever men gericht is. Er wordt bijgevolg meer belang gehecht aan 'doen' dan aan 'zijn'. Wanneer men veronderstelt weinig controle te hebben over de natuur, zal men meer tijd nemen voor reflectie en planning en kijken hoe de gebeurtenissen zich ontwikkelen. De kwaliteit van het denken en het persoonlijke karakter zijn belangrijker dan wat men doet. Dit verschil bepaalt ook of men status verwerft door prestaties of door toeschrijving (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 42-44).

Een laatste dimensie binnen de algemene houding ten opzichte van de externe omgeving is de aard van de waarheid en realiteit. Wat als waarheid beschouwd wordt, verschilt volgens Schneider en Barsoux van cultuur tot cultuur. Worden feiten en cijfers als de onbetwistbare waarheid gezien of eerder de onderliggende interpretatie en redenering (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 44-45)?

2. Interne integratie

Interne integratie behandelt de aannames met betrekking tot de menselijke natuur en de manier waarop relaties beheerd worden.

Sommige culturen beschouwen de mens als van nature goed, andere als van nature slecht. In het management vertaalt zich dit in de overtuigingen die men heeft over werknemers in McGregors 'theorie X' tegenover 'theorie Y'. In theorie X gaat men ervan uit dat werknemers lui zijn en voortdurend leiding en toezicht nodig hebben. Hier tegenover

staat theorie Y waarin werknemers zelfsturend zijn, bereid zijn om initiatief te nemen en doen wat er gedaan moet worden zonder controle. Deze aannames of mensen te vertrouwen zijn of niet, zijn terug te vinden in artefacten zoals tijd klokken, de aard van de rapportagesystemen en de mate van controle op uitgaven (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 45-46).

De aannames over de menselijke natuur hangen samen met de aard van de relaties. Als men aanneemt dat mensen in wezen 'goed' zijn, zal men eerder geneigd zijn om ze meer zeggenschap te geven. Als de mens van nature 'slecht' wordt gevonden, is er meer behoefte aan controle (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 46).

Bij de assumptie over de interpersoonlijke relaties binnen een cultuur kan men vier verschillen aanstippen. Is de taak belangrijker dan de goede verstandhouding of is het omgekeerd? Is de cultuur eerder masculien (competitief, materialistisch) of eerder feminien (kwaliteit van het leven en relaties overheerst) georiënteerd? (zie Hofstede) Is de maatschappij eerder egalitair of hiërarchisch gestructureerd? En is tenslotte de cultuur gericht op het individu of heeft de groep een hoger aanzien (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 46-48)?

3. Verbindende aannames

Deze aannames betreffen taal, ruimte en tijd zoals Hall deze heeft besproken. Ze hebben te maken met zowel externe aanpassing als interne integratie.

Taal weerspiegelt de relatie met de natuur maar bepaalt ook de relaties tussen mensen, in termen van wat er gezegd wordt en de manier waarop het gezegd wordt. Op basis van taal worden culturen ingedeeld in hoge-context en lage-context culturen. Bij een hoge context is de betekenis afhankelijk van de gesprekspartner en de situatie. Een lage

context is expliciet, dit wil zeggen dat men niet verwacht wordt om tussen de lijnen te lezen (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 50-51).

Aannames met betrekking tot de ruimte kunnen enerzijds te maken hebben met de manier waarop een groep omgaat met de omgeving door het gebruik van de fysieke ruimte, zoals in de architectuur. Anderzijds kan het ook te maken hebben met de manier waarop relaties beheerd worden door middel van persoonlijke ruimte, door de hoeveelheid fysieke en emotionele afstand die er tussen mensen bestaat. Culturen verschillen bijgevolg van elkaar naarmate men elkaar meer of minder fysieke en psychische ruimte gunt (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 49-50).

Hoe men tegenover tijd staat en hoe men ermee omgaat, wordt gedeeltelijk bepaald door de mate waarin we de controle nemen over de natuur. Tijd op zijn beurt bepaalt het belang dat we hechten aan relaties ten opzichte van taken. Culturen worden onderscheiden al naargelang hun tijdsbeleving monochroom dan wel polychroom is (zie Hall). Ook is van belang of ze eerder gericht zijn op het verleden, het heden of de toekomst (zie Hall) (Schneider S. & Barsoux J.-L., 2003, p. 51-52).

3.3 Socio-economische kenmerken van de Waalse cultuur

In dit deel zullen eerst enkele duidelijk zichtbare artefacten en gedragingen besproken worden die als kenmerkend voor de Waalse cultuur beschouwd worden. Vervolgens zullen de dieperliggende dimensies besproken worden aan de hand van de in de vorige paragraaf gegeven indeling, ontleend aan Hofstede G.

3.3.1 Artefacten en gedragingen

Eén van de middelen voor een samenleving om een culturele identiteit te vormen is de taal (Baugnet, 1991, p. 103). In België is er sprake van minstens twee culturele regio's die gescheiden worden door een taalgrens. Ten zuiden van deze taalgrens bevindt zich Wallonië waar men Frans spreekt en ten noorden situeert zich Vlaanderen waar de voertaal Nederlands is. Het verschil tussen deze talen blijft een belangrijke factor in de verschillen tussen Vlamingen en Walen.

Ook in het vakantiegedrag van Walen speelt het taalaspect een rol. Walen kiezen meer voor dichtbij bestemmingen dan Vlamingen en dan vooral Frankrijk, waar men dezelfde taal spreekt (Mooijman R. & Munster J-F, De Standaard online: Vlamingen gaan vaker op café en restaurant, <http://www.destandaard.be>, geraadpleegd op 08-05-2007).

Walen zullen minder aandacht schenken aan het uitzicht van hun huis dan een Vlaming. Men stelt dat een Vlaming die veel geld heeft een protserige villa bouwt terwijl een rijke Waal het uitzicht van zijn woning meer bescheiden zal houden (Janssens G., 1992, p.561-566). Hierbij aansluitend is een enquête uit 2001 van de Federale Overheidsdienst waaruit blijkt dat rijhuizen beduidend vaker voorkomen in Wallonië dan in Vlaanderen (Enquête 2001: bevolking naar aard van de woning, <http://www.statbel.fgov.be>, geraadpleegd op 16-05-2007).

De gedragingen van de Walen onderling zijn lichamelijker dan die van Vlamingen, in die zin dat mensen elkaar veel aanraken. Handen worden geschud zowel bij het ontmoeten als bij het afscheid nemen van iemand. Familie, vrienden en collega's kussen elkaar op de wang als begroeting.

3.3.2 De verschillende dimensies toegepast op de Waalse cultuur

3.3.2.1 Machtsafstand

In een onderzoek van Hofstede werden de scores van vierenzeventig landen en regio's op de machtsafstandsindex berekend. Daaruit blijkt dat Wallonië een regio is met een relatief grote machtsafstand. Er heerst een hiërarchisch systeem dat gebaseerd is op het feit dat superieuren en ondergeschikten elkaar als principieel ongelijk beschouwen. Kenmerkend voor samenlevingen met een grote machtsafstand zijn vakbonden die verbonden zijn met politieke partijen en zulke samenlevingen hebben vaak een éénpartijstelsel (Hofstede et al., 2006, p. 53-73). Wallonië beantwoordt aan beide kenmerken. De drie belangrijkste en ideologisch gerichte vakbonden in Wallonië zijn: FGTB (socialistisch), CGSLB (liberaal) en CSC (christelijk). Het tweede kenmerk namelijk dat een samenleving een éénpartijstelsel heeft, betekent dat er meerdere partijen zijn toegestaan maar steeds dezelfde partij wint. In het zuiden van het land spelen de socialisten (PS) sinds jaren de hoofdrol. Uit verkiezingsresultaten in de Waalse regio voor de federale Kamer en het Waalse parlement werd vastgesteld dat de PS steeds de grootste partij is geweest. Behalve bij de verkiezingen van 1999, behaalde de partij steeds ongeveer 35% of meer van de Waalse stemmen (Coffé H., 2005, p. 106-110).

Een andere verklaring voor deze score kan gevonden worden in de geschiedenis. Europese gebieden waar een Romaanse taal gesproken wordt, zoals Wallonië, scoren gemiddeld hoger op de machtsafstandsschaal dan Europese gebieden waar een Germaanse taal gesproken wordt, zoals Vlaanderen. Er blijkt een verband te bestaan tussen het taalgebied en de mentaal geprogrammeerde machtsafstand. Het feit dat een land of regio behoort tot een bepaald taalgebied is historisch bepaald. Romaanse talen zijn alle afgeleid van het vulgair Latijn en worden gesproken in landen die ooit deel uitmaakten van het

Romeinse Rijk of in kolonies van Rome. Het Romeinse Rijk werd bestuurd vanuit één enkel machtscentrum. Dit veronderstelt dat een bevolking bereid is orders vanuit het centrum aan te nemen. Germaanse talen worden gesproken in landen die in de Romeinse tijd 'barbaars' bleven. Dit deel was verdeeld in kleine stamverbanden met plaatselijke leiders die niet bereid waren bevelen van anderen te accepteren (Hofstede et al., 2006, p. 79-81).

3.3.2.2 Individualisme versus collectivisme

Veel landen en regio's die hoog scoren op de Machtafastandindex uit de vorige paragraaf, scoren laag op individualisme en omgekeerd. Hofstede spreekt hierdoor van een negatieve correlatie tussen de twee dimensies: landen met een grote machtsafstand zijn eerder collectivistisch en landen met een kleine machtsafstand eerder individualistisch. België blijkt een uitzondering te zijn op deze regel. Zowel Vlaanderen als Wallonië combineren een meer dan gemiddelde machtsafstand met een sterk individualisme. Tussen de vierenzeventig landen en regio's neemt Wallonië een twaalfde plaats in en Vlaanderen een achtste plaats op de Individualisme-index. Er heerst in beide regio's een hiërarchische vorm van individualisme. De rechten en verplichtingen die bij iemands rang horen worden bepaald door de traditie en worden niet opgelegd door de groep (Hofstede G., et al., 2006, p. 90-96).

Individualisme houdt ook verband met de mate van economische ontwikkeling. De causaliteit waarbij rijkdom oorzaak is van individualisme is het meest plausibel. Wanneer de rijkdom van een land toeneemt, krijgen de burgers toegang tot middelen die hen in staat stellen 'to do their own thing'. Het collectieve leven maakt plaats voor het individuele leven (Hofstede G., et al., 2006, p. 118-123). De verklaring dat Vlaanderen net iets meer individualistisch is dan Wallonië wordt bevestigd door hun economische

geschiedenis. In termen van economische groei kunnen er drie periodes onderscheiden worden.

Tijdens de eerste periode van 1830 tot 1955 lag de economische groei systematisch hoger in Wallonië (gemiddeld 4,4%) dan in Vlaanderen (gemiddeld 3%). De Waalse groei was gebaseerd op een kapitalistische organisatie die wetenschappelijke innovatie vertaalde in nieuwe producten en nieuwe productieprocessen, voornamelijk in de zware industrie. Vele Vlamingen waren in Wallonië tewerkgesteld.

In de tweede periode van 1955 tot 2000 keerde het tij: Wallonië kende een sterke terugval. Eén van de oorzaken was de concurrentie die ontstond door de oprichting van de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal (EGKS) in 1952. Voor Wallonië had dit zware economische gevolgen zoals de sluiting van mijnen en de afbouw van de staalindustrie. Deze ontwikkelingen hadden op het vlak van werkloosheid minstens zo grote gevolgen in Vlaanderen als in Wallonië. De reacties van beide regio's hierop verschilden sterk. Wallonië hield zich bij de traditionele industrieën en het beleid was tot op het einde van de twintigste eeuw gericht op het behoud ervan in de hoop aan de industriële mutaties te kunnen ontsnappen. Aan de andere kant van de taalgrens ging het beter. Nieuwe ondernemingen vestigden zich in Vlaanderen omwille van de ruimte, de goedkope arbeidskrachten en hoge subsidies. Als gevolg hiervan lag de economische groei systematisch hoger in Vlaanderen dan in Wallonië, waardoor welvaart geaccumuleerd werd in Vlaanderen en afgebouwd in Wallonië.

Tenslotte is er de periode na 2000. Wallonië beslist de periode van het zwaar industrieel verleden achter zich te laten. De Waalse regering stelde een plan op dat de start en groei van Waalse ondernemingen moest aanwakkeren. Ondertussen hebben studies inzake ondernemerschap uitgewezen dat Wallonië als enige Europese regio erin geslaagd is om vier jaar na elkaar het niveau van ondernemerschap te doen stijgen. De correlatie tussen

ondernemerschap en economische groei bedraagt 35% en tussen ondernemerschap en werkgelegenheid 25%. Ten gevolge van deze correlaties heeft Wallonië gunstige perspectieven op lange termijn als het ondernemerschap verder wordt aangemoedigd. Op dit moment houdt de economische groei in Wallonië gelijke tred met Vlaanderen (Aernoudt R., 2006, p. 40-47).

Een land of regio wordt als individualistischer beschouwd naarmate men 'vrije tijd' belangrijker vindt. Onder 'vrije tijd' wordt tijd voor het privé- of gezinsleven verstaan (Hofstede G., et al., 2006, p. 88). Uit onderzoek blijkt dat meer belang wordt gehecht aan 'werk' dan aan 'vrije tijd' in Wallonië met respectievelijk 51% en 30%. In Vlaanderen is het net andersom. 'Vrije tijd' vindt 63% heel belangrijk en 54% vindt werk heel belangrijk. Men kan hieruit vaststellen dat Vlamingen meer belang hechten aan 'vrije tijd' dan Walen. Deze resultaten bevestigen de bevindingen van Hofstede waarin Vlaanderen net iets individualistischer is dan Wallonië.

3.3.2.3 Masculiniteit versus femininiteit

In een onderzoek van Hofstede werd een Masculiniteitsindex berekend. Een lagere score staat voor een feminiene cultuur en een hoge score voor een masculiene cultuur. Op dit punt verschillen Vlaanderen en Wallonië aanzienlijk van elkaar. Vlaanderen behoort tot de gematigd feminiene culturen en Wallonië tot de masculiene culturen. Waalse ondernemingen zullen hierdoor meer nadruk leggen op resultaat dan Vlaamse ondernemingen.

Een ander aspect van het contrast tussen masculiene en feminiene samenlevingen is de plaats van werk in iemands leven (Hofstede G., et al., 2006, p. 129-154). Dit wordt ook bevestigd in een onderzoek van Karel Dobbelaere naar de centrale plaats van betaalde arbeid en het arbeidsethos in België. Onder de noemer 'centraliteit van werken' verwijst

men naar de mate van belangrijkheid die een individu op een bepaald ogenblik toekent aan 'werk' in het leven. Uit de resultaten blijkt in de eerste plaats dat de Waalse respondenten een hogere werkcentraliteit vertonen dan Vlamingen. Werk wordt voor 69% van de Walen als 'erg belangrijk' beschouwd ten opzichte van slechts 57% van de Vlamingen. Dit verschil in werkcentraliteit wordt ook weerspiegeld in de verhouding qua belangrijkheid tussen werk en gezin. Voor 35% van de Vlaamse respondenten is het gezin belangrijker dan het werk. Onder de geïnterviewden uit Wallonië ligt dit percentage 10% lager (Dobbelaere K., et al., 2000, p. 78-81). Deze beelden stroken echter niet met de publieke opinie. Op vraag van de Waalse krant 'Le jour Verviers' werd in 2005 bij 400 Walen en 400 Vlamingen ouder dan 15 jaar, een onderzoek uitgevoerd naar het beeld dat Vlamingen en Walen van elkaar hebben. Vlamingen kregen van de Waalse respondenten voor 84% de eigenschap van 'harde werker' toegekend terwijl dezelfde eigenschap voor 53% aan de Walen werd toegekend door de Vlaamse respondenten. Het imago dat Vlamingen en Walen hebben van elkaar is dus niet in overeenstemming met de bevindingen van het onderzoek.

De term 'arbeidsethos' betekent het geheel aan waarden en normen die in onze samenleving gelden met betrekking tot arbeid. Centraal in dit concept staat de morele plicht tot werken. Men stelt vast dat de geïnternaliseerde plicht tot werken in sterkere mate aanwezig is in Wallonië dan in Vlaanderen. Deze vaststelling contrasteert opnieuw met het beeld van de Vlaming als 'harde werker' (Dobbelaere K., et al., 2000, p. 81-93).

3.3.2.4 Onzekerheidsvermijding

Wat betreft Hofstede's dimensie van onzekerheidsvermijding, scoort Wallonië hoog. Dit betekent dat Wallonië behoefte heeft aan voorspelbaarheid en duidelijkheid. Dit komt tot uiting door vele formele wetten en informele regels die de rechten en plichten van

werkgevers en werknemers vastleggen. Ook intern zijn er regels en richtlijnen maar hier speelt ook machtsafstand een rol. In situaties met grote machtsafstand vervangt het machtwoord van de chef tot op zekere hoogte de regels. De behoefte aan reglementering is in een samenleving met grote onzekerheidsvermijding niet logisch maar psychologisch bepaald. Dit wil zeggen dat de regels niet altijd formeel gevolgd worden. Een superieur zal steeds de regels op zijn eigen manier willen interpreteren zonder ze te overtreden, met als doel de uiteindelijke effectiviteit te maximaliseren. Vlaanderen neemt een hogere plaats in dan Wallonië op de Onzekerheidsvermijdingsindex en heeft een bijgevolg nog meer behoefte aan voorspelbaarheid en duidelijkheid (Hofstede G., et al, 2006, p. 169-193).

3.3.2.5 Korte-termijngerichtheid versus lange-termijngerichtheid

Voor deze laatste dimensie maakt Hofstede geen onderscheid tussen Vlaanderen en Wallonië. Uit de resultaten van hun onderzoek behaalt België op de langetermijngerichtheidsindex een gemiddelde score. België is bijgevolg noch uitgesproken gericht op lange-termijn noch op korte-termijn. Voor deze dimensie is het dan ook onmogelijk een verschil vast te stellen voor Vlaanderen en Wallonië. Dit zal nader onderzocht worden tijdens de praktijkinterviews (Hofstede G., et al., 2006, p. 212).

Hoofdstuk 4: Praktijkgedeelte

In de vorige hoofdstukken werd het theoretische luik van deze eindverhandeling geschetst. Deze theorie werd aan de praktijk getoetst aan de hand van interviews met meerdere personen uit de zakenwereld. Deze werden geselecteerd omwille van hun jarenlange ervaring in het zakendoen met Walen - Luikenaars, het zijn zogenaamde bevoorrechte getuigen, experts van het onderwerp door hun ervaring.

In dit gedeelte zal kort de opbouw weergegeven worden van de interviews. Zo wordt de manier van aanpak verduidelijkt. Vervolgens zal een summier voorstelling volgen van de verschillende geïnterviewde personen. Nadien volgt een bespreking van de resultaten, die achteraf in een conclusie samengevat worden.

Deze eindverhandeling heeft geenszins de bedoeling een volledige handleiding te zijn voor commerciële onderhandelaars in Vlaanderen en Wallonië. Hiertoe zou namelijk een veel uitgebreider onderzoek vereist zijn. Voorliggende studie is louter exploratorisch.

4.1 Verantwoording experience survey

De theoretische gegevens, die opgenomen zijn in de vorige hoofdstukken, konden getoetst worden aan de realiteit dankzij een aantal personen die hun medewerking wilden verlenen aan deze studie. Enkele criteria waaraan deze personen moesten voldoen, waren:

- van Limburgse of Luikse origine zijn;
- ervaring hebben in commerciële onderhandelingen tussen Limburg en Luik
- werkzaam zijn (geweest) in een Limburgs of Luiks bedrijf.

In het totaal hebben acht interviews plaatsgevonden. Als leidraad bij de gesprekken werd de vragenlijst gebruikt die opgenomen is in bijlage 2.

4.1.1 Opbouw van de vragenlijst

Er werd gebruik gemaakt van halfgestructureerde interviews. Aan de hand van de bestudeerde literatuur werd een lijst van topics opgesteld, die bevestigd werden via open vragen. Het voordeel van een halfgestructureerd interview is dat het verloop aangepast wordt aan het gesprek (Masui C. & Renders L., 2002-2003, p. 65).

Iedere onderhandeling kan ingedeeld worden in drie fasen: een voorbereidende fase (kennismaking), het eigenlijke onderhandelen zelf en het afsluiten van de overeenkomst met de nazorg (Faes W., 1994, p. 67). In de vragenlijst werd dezelfde indeling gevolgd. Elke fase begint met een brede, open vraag:

- Welke zijn de voornaamste verschillen tussen Limburg en Luik wat betreft het leggen van de eerste contacten?
- Welke zijn de meest voorkomende verschillen tussen Limburg en Luik tijdens het eigenlijke onderhandelingsgesprek?
- Bestaan er duidelijke verschillen wat betreft het contract in respectievelijk Limburg en Luik?

Per fase werd ingegaan op mogelijke verschillen tijdens onderhandelingen tussen Limburg en Luik aan de hand van de topics. In de eerste fase is een topic bijvoorbeeld de manier van begroeting. Al de topics werden opgesteld aan de hand van voorbeelden en kenmerken voor dimensies van cultuur uit de literatuur. Als aanpak werden eerst de topics bevestigd die aangebracht werden door de geïnterviewde. Pas op het einde van de fase werd ingegaan op de resterende topics. Naast de drie grote fasen zijn er ook nog enkele

algemene vragen gesteld die niet thuishoorden bij één enkele fase zoals: 'Wat bepaalt voornamelijk de status van een persoon in de ogen van de zakenpartner?'

4.1.2 Geïnterviewde personen

Door een beperkt aantal personen te interviewen wordt uiteraard geen representatieve steekproef voorgesteld, maar kan men wel tot een inventaris van diverse mogelijke standpunten komen. Daartoe moeten de contactpersonen natuurlijk wel zorgvuldig worden geselecteerd met als belangrijkste criterium of ze relevante, persoonlijke ervaring hebben. Voor deze studie waren de contactpersonen de volgende:

J. Bruninx, Groothandel Warson N.V., Rijksweg 440, 3620 Maasmechelen.

Warson N.V. is een groothandel in bouwmaterialen en men verkoopt er keukens, badkamers, leidingen, sanitaire artikelen en verwarmingsinstallaties. J. Bruninx is sinds dit jaar bestuurder van Groothandel Warson N.V. Voordien werkte hij in de Luikse onderneming Outokumpu, waar hij bijgevolg veel contact had met Luikse ondernemingen. Met zijn huidig bedrijf in Limburg onderhandelt hij nog steeds op regelmatige basis met andere Luikse ondernemingen.

G. Gillis, N.V. Euro-stel, Heersterveldweg 4, 3700 Tongeren.

Euro-stel is een onderneming die gespecialiseerd is in het maken van schroeven, cilinders, terugslagkleppen en allerlei onderdelen voor de kunststofindustrie. De sector waartoe het behoort, is dus zeer specifiek. G. Gillis is bestuurder en hij onderhandelt met bedrijven uit heel België en bijgevolg ook met Luikse ondernemingen. Bijzonder is dat hijzelf van Luikse origine is en bestuurder van een Limburgse onderneming.

M. Thysen, HN Autotransport N.V., Prinsenweg 2, 3700 Tongeren.

HN Autotransport N.V. is gespecialiseerd in voertuig-logistiek: transport en stockage van voertuigen en carrosserie-activiteiten. M. Thysen is hoofd van de inkoopafdeling. Het bedrijf is gesitueerd op het industriegebied Overhaem dat slechts op enkele kilometers van Luik gelegen is. Hij onderhandelt regelmatig met Luikse ondernemingen.

JP. Willemans, Roberts Europe, Australiëlaan 4, 6199 AA Maastricht-Airport.

Roberts Europe legt zich toe op de logistieke sector meer bepaald het wegtransport alsook lucht- en zeevracht in geheel Europa. JP. Willemans is van Limburgse origine en heeft een jarenlange ervaring in de logistieke sector. Hij is reeds gepensioneerd, maar door vele werkaanbiedingen uit diezelfde sector is hij momenteel 'Business Development Coördinator' voor een Nederlands bedrijf. Hij is degene die onderhandelt met de Luikse ondernemingen omwille van zijn ervaring.

J. Planas, BP Trans B.V.B.A., Neremstraat 2, 3700 Tongeren.

BP Trans B.V.B.A. is een familiaal bedrijf opgericht in 1998. De hoofdactiviteiten zijn transport en logistieke dienstverlening. J. Planas is verantwoordelijk voor planning, expeditie en aankoop. Net zoals HN Autotransport N.V. is het bedrijf gelegen in de nabijheid van de Luikse grens en gebeuren er onderhandelingen met Luikse ondernemingen.

J. Cuypers, IJC Finance B.V.B.A., Stationsplein 7, 3700 Tongeren en PNO Consultants, Bourgetlaan 40, B-1130 Brussel.

Beide bedrijven behoren tot de sector van verzekeringen en bankwezen. In deze sector moet er zonder twijfel veel onderhandeld worden. J. Cuypers is Business Manager voor Europa bij PNO Consultants, maar hij onderhandelt ook voor zijn bedrijf in Tongeren met Luikse ondernemers.

JC. Timmer, Acrefi B.V.B.A., Boulevard Frère Orban 10, 4000 Luik.

Acrefi B.V.B.A. is een maatschappij van verzekeringsmakelaars. JC. Timmer is bestuurder van Acrefi B.V.B.A en hij onderhandelt dagelijks met Luikse én Limburgse ondernemingen. Hij is van Luikse origine maar hij woont in Limburg.

S. Schmitz, Outokumpu, rue du Fourneau 43, B-4030 Luik.

Outokumpu is Europees leider in de koper-industrie. Als commercieel directeur van een internationaal bedrijf, is S. Schmitz verantwoordelijk voor de onderhandelingen in de Benelux. Vele Limburgse ondernemingen onderhandelen met deze onderneming omwille van haar positie op de kopermarkt.

4.1.3 Methodologische valkuilen

Het selectief aantal interviews zou aanzien kunnen worden als een methodologische zwakte. Dit is echter geenszins het geval. De gesprekspartners werden zorgvuldig uitgekozen omwille van hun ruime ervaring of expertise terzake. Vervolgens betrof het telkens erg diepgaande interviews die de thematiek volledig behandelden. Bovendien kwamen reeds na enkele gesprekken dezelfde gegevens terug (afgezien van persoonlijke en situationele factoren). Meestal bleken deze ook sterke overeenkomsten te vertonen met informatie uit bestaande literatuur, gebaseerd op grootschalige onderzoeken. Hieruit kan afgeleid worden dat de kwaliteit van de interviews volledig garant kan staan voor zo volledig mogelijke informatie.

Een zwakte die echter oorzaak kan zijn van vertekende resultaten is dat stereotypering tijdens interviews nooit volledig kan uitgesloten worden.

Tot slot zijn de complexiteit van begrippen zoals 'cultuur' en 'onderhandelen' de oorzaak dat deze studie met zeer veel omzichtigheid moest gevoerd worden.

Het vermijden of voorkomen van deze valkuilen was uiteraard een doelstelling, inherent aan deze studie. Verder kan alleen gehoopt worden dat deze exploratieve studie een eerste aanzet vormt voor grootschaliger onderzoek dat volledigheid nastreeft.

4.2 Verwerking resultaten van interviews

4.2.1 De eerste contacten

4.2.1.1 Aard van de contacten

Tijdens de interviews werden drie manieren aangehaald om in contact te komen met een Luikse zakenpartner: via beurzen, internet en netwerken. Vele sectoren beschikken over gespecialiseerde beurzen waar ze in contact komen met de gewenste ondernemingen. Verder is het Internet, met zijn verschillende online ondernemersgidsen, een veel gebruikte bron om geschikte zakenpartners te vinden. Toch bemerken verschillende geïnterviewden dat relaties een grote rol spelen in Luikse ondernemingen. Doorverwezen worden via een andere relatie helpt meer. Hierdoor kan men meestal contacten leggen op een hoger niveau dan op een beurs of via het Internet. JP. Willemans bevestigde dat relaties een voordeel kunnen opleveren bij eerste contacten. Via een relatie kwam hij in contact met de aankoopdirecteur van een belangrijke firma, waar hij voordien geen afspraak kon krijgen.

Een verklaring voor de ervaring van JP. Willemans is de sterke hiërarchie die, volgens de literatuur, heerst in Waalse bedrijven. De informatie verkregen uit de andere interviews

bevestigt dit. De afstand tussen personeel onderaan de hiërarchische ladder en het management is groter in Luikse ondernemingen. Personeelsleden die een hoge functie bekleden in Luik benadrukken hun status ook in het bedrijf door een dure wagen en een apart bureau. Een Limburgse onderneming heeft eerder een vlakke structuur en is meer open dan een Luikse onderneming. Bijgevolg is het er makkelijker om met de juiste persoon in contact te komen. S. Schmitz, zelf tewerkgesteld in een Luikse onderneming, stelt dat dit aan het veranderen is. Men streeft in Luikse ondernemingen ook naar een duidelijker structuur dan vroeger. Enkele jaren geleden was het geen uitzondering dat in een grote onderneming in Luik niet één persoon verantwoordelijk was voor aankopen maar dat verschillende personen deze taak op zich namen. Tegenwoordig zal dit niet meer het geval zijn.

4.2.1.2 Zakenkaartje

Bij een eerste kennismaking is het de gewoonte dat er onderling zakenkaartjes uitgewisseld worden. Dit is de meest efficiënte manier om gegevens uit te wisselen. Tussen beide regio's is er weinig tot geen verschil wat betreft inhoud en lay-out van zakenkaartjes. Enkele Luikse zakenpartners vermelden naast hun functie ook hun studies. Volgens de geïnterviewden zijn het voornamelijk Luikse zakenpartners van een oudere generatie die dit doen, maar het blijft een uitzondering. Uit de interviews blijkt dat status in de ogen van de Luikse zakenpartner niet bepaald wordt door diploma's maar wel door een combinatie van geleverde prestaties en relaties.

4.2.1.3 Aanspreking

De stap van een protocolaire naar een informele aanspreking gebeurt veel sneller in Limburg dan in Luik. Naarmate men zich noordelijker begeeft, richting Nederland,

verdwijnt het formele karakter sneller. Limburgse ondernemers zullen elkaar vlugger tutoyeren, terwijl aansprekingen voor een Luikse zakenpartner een formalistisch karakter blijven houden. Voorbeelden van dit laatste zijn de aanhoudende aansprekingen met "Monsieur", "Madame" of het gebruik van U (*vouvoisement*) en jij (*tutoiement*). Ondanks deze meer formele aansprekingen wordt het eerste contact met een Luikse zakenpartner als hartelijk ervaren.

4.2.2 De eigenlijke onderhandeling

4.2.2.1 Taal

Tijdens de onderhandelingen zullen de Limburgers zich meestal aanpassen en zal het Frans als voertaal gehanteerd worden. JP. Willemans en JC. Timmer hebben nog nooit onderhandelingen gevoerd in het Nederlands met een Luikse zakenpartner. Volgens hen is er nog steeds een taalbarrière.

Zowel S. Schmitz als J. Bruninx ondervinden echter dat de jonge generatie Luikse zakenpartners probeert om Nederlands te spreken en dit wordt ook geapprecieerd in Limburg. Deze trend wordt ook in de literatuur teruggevonden. Walen hebben een groeiende belangstelling voor het Nederlands en een grote bereidheid om het te leren. Dit blijkt onder andere uit de stijging van het aantal inschrijvingen voor taalstages, vakantiecursussen en avondlessen Nederlands. Het tegenovergestelde effect speelt zich af in Vlaanderen. De interesse voor de beheersing van het Frans neemt af bij de jonge Vlamingen. Ze verkiezen het Engels boven het Frans (Janssens G., 1992, p.561-566).

M. Thysen bevestigt de stelling dat de beheersing van het Frans in Vlaanderen een dalende trend kent. Hoewel zijn onderneming zich op enkele kilometers van de Luikse

grens bevindt, kunnen slechts enkele personeelsleden zich behelpen in het Frans. Dit leidt tot economisch verlies: een onvoldoende taalbeheersing in zakelijke gesprekken is een handicap, die onvoorziene gevolgen kan hebben. In Linguaplan Limburg gaven 34,4 % van de ondervraagde Limburgse KMO's toe contracten gemist te hebben omwille van een gebrekkige taalkennis. Bovendien stelde 75 % dat een betere taalbeheersing van hun werknemers een reële groeifactor voor hun bedrijf zou betekenen (Clijsters & Verjans, 1994, p.87).

Het formele karakter van het gesproken Frans komt ook hier terug zoals tijdens het eerste contact. Zakenpartners noemen elkaar pas bij hun voornaam als hiervoor toestemming wordt gegeven. M. Thysen zegt dat de formaliteit soms zover gaat dat de aanspreking gebeurt door 'Monsieur' of 'Madame' gevolgd door enkel een voornaam. Dit is een fenomeen dat in Limburg nooit zou voorkomen.

Het meer formele karakter van de Franse taal speelt ook een rol bij schriftelijke communicatie. De geïnterviewden proberen hier de nodige aandacht aan te schenken door gebruik te maken van ondermeer de beleefdheidsformules van afsluiting ("*Nous vous prions d'agr eer, Monsieur (Madame), nos salutations les plus distingu ees.*"). Hoe beter de relatie wordt met een zakenpartner, hoe meer deze beleefdheidsformules achterwege worden gelaten.

4.2.2.2 Onderhandelingspatroon

De plaats van onderhandeling wordt bepaald door de situatie en de persoonlijke voorkeur van  en van beide partijen. Voor G. Gillis gebeuren de onderhandelingen meestal bij de Luikse zakenpartner. De reden hiervoor is dat men ter plaatse moet onderzoeken welke onderdelen de zakenpartner nodig heeft en aan de hand van die resultaten wordt dan

uiteindelijk onderhandeld. De persoonlijke voorkeur van S. Schmitz is van psychologische aard. Hij probeert de zakenpartner in zijn bedrijf te ontvangen. De reden hiervoor is tweeledig. De eerste reden is dat op die manier de zakenrelaties beter kennis kunnen maken met het bedrijf. De tweede reden is dat zakenpartners 'vrijer' zijn als ze zich op vreemd terrein bevinden. Ze staan minder onder druk dan in het eigen kantoor (*"Kan u even komen"*, *"Er is een dringende telefoon voor u"...*) en staan bijgevolg meer open voor andere voorstellen. De sector waarin men zich bevindt speelt zonder twijfel ook een rol. J. Cuypers en JC. Timmer, beiden ondernemers in verzekeringen, onderhandelen altijd bij de zakenpartner. Voor de logistieke sector waartoe J. Planas, M. Thysen en JP. Willemans behoren, is er geen vaste regel voor de plaats van onderhandelen. Uit de persoonlijke ervaringen van alle geïnterviewden stelt men vast dat onderhandelingen die plaatsvinden bij de Luikse zakenpartner regelmatig vastgelegd worden rond elf uur zodat er om twaalf uur een etentje bijhoort. Dit aspect zal verder besproken worden in 4.2.2.3 'Informeel vertrouwensband'.

Uit de interviews blijkt dat meerdere personen aanwezig zijn aan de Luikse zijde van de onderhandelingstafel, minstens een commercieel en een technisch verantwoordelijke. De meeste geïnterviewden passen zich aan door met ongeveer evenveel personen aan de andere zijde te zitten. Aan beide zijden is het uiteindelijk één persoon die de beslissing neemt, meestal degene met de hoogste functie. Hij geeft aandacht aan de mening van de andere personen maar hij neemt de finale beslissing.

Een agenda is een noodzakelijke leidraad maar vooral qua tijdsduur wordt er bijna altijd afgeweken bij onderhandelingen tussen Limburg en Luik. Limburgse ondernemers vermijden dit liever en houden het bij voorkeur to-the-point. Luikse zakenpartners daarentegen vinden het niet erg als onderhandelingen de tijdsduur niet respecteren. Ze bespreken liever alles volledig. Uitweidingen en improvisatie zijn daarbij ook meer frequent aan Luikse zijde. Veel te drukke agenda's van beide partijen zorgen er

tegenwoordig voor dat iedereen steeds minder goed voorbereid naar de onderhandelingen komt. Een uitzondering op deze vaststelling is de logistieke sector. "Een goede voorbereiding is onmisbaar in de logistieke sector", bevestigt J. Planas.

Een detail dat door elke bevroagde ondernemer werd aangehaald, betrof de kledij. De Luikse zakenpartner blijft hier conservatief in: pak en das zijn de regel bij onderhandelingen. In Limburg is men informeler.

Alle geïnterviewden zijn het er over eens dat kleine attenties of cadeautjes geven vooraf aan onderhandelingen een delicate situatie is. Meestal wordt dit dan ook niet gedaan, noch door een Limburgse, noch door een Luikse zakenpartner uit vrees dat de andere dit als omkoperij zal beschouwen. Een eindejaarsgeschenk wegens trouwheid aan een onderneming wordt wel geapprecieerd in beide regio's.

4.2.2.3 Informele vertrouwensband

S. Schmitz vindt het belangrijk om eerst een informele vertrouwensband op te bouwen alvorens over zaken te praten. Door andere onderwerpen te bespreken dan zaken wordt een andere soort band opgebouwd met de zakenpartner in een ontspannen omgeving. Een afspraak rond het middaguur is dan ook een uitstekende manier om dit te realiseren. Alle bevroagde Limburgse ondernemers ondervinden dat deze aanpak veel meer geldt voor Luikse zakenpartners. JP. Willemans voegt hier aan toe dat een Luikse zakenpartner, vooral van een oudere generatie, dit moment zal gebruiken om zijn status te benadrukken. Hij doet dit door een restaurant uit te kiezen waar hij een graag geziene gast is en de chef er alles aan doet om deze persoon extra aandacht te schenken. J. Bruninx bevestigt dat een restaurantbezoek met een Luikse zakenpartner heel uitgebreid

is en plaatsvindt in een restaurant van een bepaald niveau. Op deze manier wordt het ijs gebroken en leren de gesprekspartners elkaar ook op menselijk vlak kennen.

Limburgse ondernemers ervaren dit eerder als tijdrovend. Daarom past S. Schmitz dit concept aan bij zijn Limburgse zakenpartners. Hij merkt dat Limburgse ondernemers meer openstaan voor een uitnodiging die past voor hun middagpauze en waarin gekozen wordt voor een kleine maaltijd in plaats van een uitgebreid diner.

Tijdens een etentje wordt wel over zaken gesproken maar men wijkt hier snel van af. De onderwerpen kunnen sterk variëren van de geschiedenis van het bedrijf van de zakenpartner tot gemeenschappelijke interesses. J. Cuypers benadrukt hoe belangrijk het is interesse te tonen in wie de Luikse gesprekspartner is en wat zijn bedrijf doet. Volgende onderwerpen zijn volgens de geïnterviewden beter te vermijden: politieke kwesties, economische verschillen Vlaanderen-Wallonië, de Voerstreek, uitgesproken sportgerelateerde meningen... Privé-zaken komen niet aan bod tijdens zo een etentje, tenzij de gesprekspartners elkaar al beter kennen.

Een uitnodiging voor een ontmoeting bij elkaars thuis zal bijgevolg ook pas plaatsvinden als er sprake is van een vriendschapsband tussen de zakenpartners. Aangezien men aan de Luikse zijde meer interesse toont om de zakenpartner op menselijk vlak te leren kennen, zullen uitnodigingen die in verband staan met het privéleven van een zakenpartner meer voorkomen aan deze zijde. JP. Willemans is bijvoorbeeld al enkele keren uitgenodigd voor een huwelijksfeest of een pensioenfeest..., steeds door een Luikse zakenpartner.

Een belangrijke bedenking bij dit aspect is dat een zakenlunch vrij frequent voorkomt in Luik in vergelijking met Limburg maar dat deze niet dezelfde rol speelt als in de Franse cultuur, waar de lunch zowel letterlijk als figuurlijk een centrale plaats inneemt.

4.2.2.4 Rol van emoties en humor

Emoties en humor spelen een kleine rol tijdens onderhandelingen. De verschillen op dit vlak tussen Limburgse en Luikse ondernemers zijn miniem en ze kunnen verklaard worden door het eigen karakter van de betrokken persoon. De uiting van emoties wordt door de bevroegde ondernemers als positief ervaren op voorwaarde dat dit op een beleefde manier gebeurt en niet persoonlijk wordt. Door uiting van emoties wordt duidelijk hoe de gesprekspartner zich voelt. Heftige reacties op voorstellen zal men eerder als onprofessioneel bestempelen maar geen enkele van de geïnterviewde personen heeft dit ooit meegemaakt met een Luikse zakenpartner.

4.2.2.5 Tijdsbeleving

Een laatste aspect dat in het kader van de onderhandeling zelf kan behandeld worden, is de tijdperceptie van Limburgse en Luikse onderhandelaars. Elke cultuur heeft een eigen opvatting over tijd en gaat op een eigen manier met de tijd om.

Uit de ervaringen van de bevroegde ondernemers kan men concluderen dat de Luikse zakenpartners stipt op tijd zijn voor een afspraak. Toch is er een merkbaar verschil in tijdsbeleving tussen de Luikse en Limburgse zakenpartner. Het eerste kenmerk kwam reeds aan bod bij de bespreking van het onderhandelingspatroon: het afwijken van de agenda. Anders dan de Limburgse onderhandelaar stoort de zakenpartner van Luik zich niet aan uitweidingen tijdens de onderhandelingen of het uitlopen ervan. J. Bruninx illustreerde dit aspect aan de hand van een ander voorbeeld: in Luik zal men een presentatie nooit onderbreken wegens tijdsgebrek zoals hij dit al enkele malen ervaren heeft in Limburg. De Luikse zakenpartner zou dit als uiterst onbeleefd ervaren terwijl dit in Limburg wel geaccepteerd wordt, aangezien de persoon die presenteert zich beter had moeten

voorbereiden. Tijd is kostbaar voor Limburgse onderhandelaars en men is gericht op resultaat. De Luikse zakenpartner is minder tijdgebonden en verkiest volledigheid boven een strikte, tijdbesparende procedure.

Een eerder typisch kenmerk voor Germaanse culturen, waaronder Limburg, is het feit dat men vijf wekdagen werkt van 8 uur 's morgens tot 5 uur 's avonds en dat beroepsactiviteiten zoveel mogelijk gepland worden binnen deze tijdspanne. Bijgevolg worden uitgebreide zakenlunches als tijdrovend beschouwd door Limburgse onderhandelaars. Volgens verschillende geïnterviewden heerst in Luik een andere tijdsperceptie. Het weekend wordt namelijk ook gebruikt om informele vertrouwensbanden op te bouwen met potentiële zakenpartners of om deze met bestaande relaties te onderhouden. Mogelijke activiteiten zijn een diner, een voetbalwedstrijd bijwonen... Hieruit kan men besluiten dat Limburgse ondernemers meer belang hechten aan een scheiding tussen werk en privésfeer dan Luikse. Voor deze laatste groep is werk belangrijker dan vrije tijd. Bijgevolg bevestigen deze bevindingen de stelling van Hofstede waarin Vlaanderen net iets individualistischer is dan Wallonië.

4.2.3 Het afsluiten van de overeenkomst en de nazorg

4.2.3.1 Inhoud en opstelling van het contract

Het uiteindelijke doel van onderhandelen is het afsluiten van een contract waarmee alle deelnemende partijen tevreden zijn. Tussen Limburg en Luik zijn er weinig verschillen in de vorm en inhoud van een contract. Als deze wel aanwezig zijn, komt dit door een verschillende bedrijfscultuur. Op vele plaatsen wordt er gewerkt met schriftelijke, vrij gedetailleerde standaardcontracten.

Op de vraag of een contract voor de Luikse zakenpartners een voorwaarde is voor een verdere samenwerking, zijn de meningen verdeeld. J. Planas en J. Bruninx stellen dat een contract geen noodzakelijke voorwaarde is. Het dient eerder als indekking bij eventuele problemen. S. Schmitz sluit zich aan bij deze stelling en voegt hieraan toe dat het beste contract met een Luikse zakenpartner, een mondeling contract is. De voorwaarden worden op een later tijdstip formeel vastgelegd. J. Cuypers en JC. Timmer zien een contract wel als een noodzakelijke voorwaarde voor verdere samenwerking maar de verklaring hiervoor is eerder sectorgebonden.

4.2.3.2 Opvolging van het contract

Zowel de Luikse als de Limburgse zakenpartner proberen het contract stipt na te leven. Gebeurt dit niet zoals het hoort door bepaalde omstandigheden, dan zal men, zo blijkt uit de interviews, een flexibeler reactie ervaren bij de Luikse zakenpartner dan bij de Limburger. De Luikse zijde hecht immers belang aan relaties. Limburgse ondernemers zijn strikter, zakelijker en de vraag naar "cijfers" is veel sterker aanwezig in Limburg dan in Luik. S. Schmitz heeft zelfs enkele Limburgse zakenpartners die maandelijks omzetcijfers vragen om de evolutie van het bedrijf waarmee ze samenwerken op te volgen. Dit laatste voorbeeld bevestigt zonder twijfel de sterkere graad van onzekerheidsvermijding in Vlaanderen dan in Wallonië.

4.2.3.3 Doorslaggevende factoren

Tot slot kan men besluiten dat de meest doorslaggevende factoren tijdens onderhandelingen met een Luikse zakenpartner de commerciële én de persoonlijke

factoren zijn. De culturele factor speelt amper een rol. Het is niet zo dat Luikse bedrijven verkiezen om met Luikse bedrijven samen te werken. Deze factor lijkt sterker aanwezig in Limburg. Limburgse bedrijven verkiezen meestal andere Limburgse bedrijven om mee samen te werken, met uitzondering van de grensstreken.

Hoofdstuk 5: Conclusies

In dit hoofdstuk zal aan de hand van het literatuuronderzoek en de bevindingen betreffende de gevoerde experience survey getracht worden om de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen uit hoofdstuk twee te beantwoorden.

De centrale onderzoeksvraag luidde: "Wat zijn de voornaamste verschilpunten tussen de Vlaamse en de Waalse onderhandelingscultuur en spelen deze een belangrijke rol bij de onderhandelingen?" Uit deze onderzoeksvraag werden de volgende deelvragen afgeleid:

- Wat zijn de bepalende factoren van een cultuur?
- Wat is kenmerkend voor de Waalse cultuur?
- Wat zijn de specifieke kenmerken van de Waalse cultuur in commerciële onderhandelingen?
- Wat zijn de verschilpunten tussen de Waalse en de Vlaamse cultuur in commerciële onderhandelingen tussen Limburgers en Luikenaars ?

Om de factoren te kennen die een **cultuur** bepalen en die het mogelijk maken om de ene cultuur van de andere te onderscheiden, werd uitgegaan van het model van G. Hofstede et al. Deze auteurs maakten een indeling van de volgende vijf culturele dimensies: de manier van omgaan met ongelijkheid, de mate waarin mensen geïntegreerd zijn in groepen, het verschil in sociale rollen tussen mannen en vrouwen, de mate van tolerantie voor het onbekende en de bereidheid tot opofferingen op korte termijn om daar op lange termijn de vruchten van te plukken.

Vervolgens werden deze vijf dimensies toegepast op de **Waalse cultuur**. Als eerste dimensie werd 'machtsafstand' bestudeerd. Wallonië werd gekenmerkt als een cultuur met een relatief grote machtsafstand of met andere woorden, er heerst een sterke hiërarchische structuur. De afstand tussen superieuren en ondergeschikten is er groot, ze beschouwen elkaar als ongelijk.

Wallonië combineert deze meer dan gemiddelde machtsafstand met een sterk individualisme. Dit individualisme kent een economische verklaring namelijk: wanneer de rijkdom van een land toeneemt, krijgen de burgers toegang tot middelen die hen in staat stellen 'to do their own thing'. Vrijheid wordt er belangrijker gevonden dan gelijkheid.

In een volgende dimensie onderzochten G. Hofstede et al. de mate van masculiniteit of femininiteit van een cultuur. Masculiene culturen worden gekenmerkt door prestatie en succes als overheersende waarden. Materialisme en geld spelen eveneens een aanzienlijke rol. In feminiene culturen ligt het accent meer op waarden zoals bezorgdheid voor anderen, de kwaliteit van het leven en goede relaties. De plaats van werk in het leven van iemand is een aspect van contrast tussen masculiene en feminiene samenlevingen. In Wallonië wordt arbeid als zeer belangrijk beschouwd en men stelt er een sterke mate van morele plicht tot werken vast. Bijgevolg behoort Wallonië, volgens de bestudeerde literatuur, eerder tot de masculiene culturen.

Onzekerheidsvermijding, als vierde dimensie, laat toe culturen van elkaar te onderscheiden op basis van de mate waarin mensen binnen die bepaalde culturen onzekere situaties trachten te vermijden. Uit het onderzoek van G. Hofstede et al. blijkt dat Wallonië hoog scoort op deze dimensie. Dit betekent dat Wallonië behoefte heeft aan voorspelbaarheid en duidelijkheid. Men probeert alles in regels vast te leggen, zowel formeel als informeel zodat men op alles voorbereid is.

De laatste dimensie was belangrijk in de tegenstelling Oosten-Westen en bijgevolg van minder belang voor dit onderzoek. Met het oog op volledigheid werd deze dimensie toch besproken. In lange-termijngerichte culturen zijn familiebedrijven de regel, mensen sparen veel, men hecht veel belang aan levenslange persoonlijke netwerken en men probeert resultaten te boeken op de lange-termijn. In korte-termijngerichte culturen gaat het in de eerste plaats om de *bottom line*, het resultaat van de afgelopen maand, het kwartaal of het jaar. Besturingssystemen zijn vooral daarop gericht en managers worden op basis daarvan beoordeeld. De literatuur biedt voor deze dimensie enkel gegevens terug over België. Op basis hiervan was het onmogelijk om vaststellingen te doen voor Wallonië.

Uit deze eindverhandeling is gebleken dat men enkele opmerkelijke **verschillen tussen de Waalse en Vlaamse cultuur van commercieel onderhandelen** kan aangeven.

Een eerste verschilpunt is het *belang van relaties* in Wallonië. De juiste relaties kunnen een voordeel zijn bij een eerste kennismaking. Als men doorverwezen wordt via een andere relatie kan men meestal contacten leggen op een hoger niveau dan via beurscontact of via het Internet. Deze voordelen gelden natuurlijk ook voor Vlaanderen, maar in Wallonië zal dit nuttiger zijn aangezien er nog steeds een sterke hiërarchie heerst in Waalse bedrijven. De autoriteit van een Waalse ondernemer blijkt meer gebaseerd op zijn status. Personeelsleden die een hoge functie bekleden in Wallonië benadrukken hun status in het bedrijf door een dure wagen en een apart kantoor. Een Vlaamse onderneming daarentegen wordt gekenmerkt door een vlakke structuur, waardoor men makkelijker in contact komt met de juiste contactpersoon. Dit evolueert echter en Waalse bedrijven streven tegenwoordig ook naar een vlakke structuur en de hiërarchische structuur is langzaam aan het verdwijnen.

Een andere belangrijke vaststelling is het *talenverschil* tussen Vlaanderen en Wallonië. De taal die gesproken wordt bij onderhandelingen tussen Vlaanderen en Wallonië is Frans. Opmerkelijk is het formele karakter van zowel de gesproken als de geschreven taal. Waalse ondernemers zullen zakenpartners pas bij hun voornaam noemen als hiervoor uitdrukkelijk toestemming wordt gegeven en meestal is hier enige tijd voor nodig. In de geschreven taal houdt men ook rekening met verschillende beleefdheidsformules. Dit kadert eveneens in het belang dat men hecht aan hiërarchie: er dient een duidelijke formele afstand tussen beide partijen bewaard te worden. Hoewel bij onderhandelingen tussen Vlamingen en Walen de gesproken taal het Frans is, kent de beheersing van het Frans in Vlaanderen een achteruitgang. Jonge Vlamingen verkiezen het Engels boven het Frans terwijl het Nederlands aan populariteit wint bij Waalse jongeren.

In Wallonië hecht men meer belang aan het opbouwen van een *informele vertrouwensband* dan in Vlaanderen. Onderhandelingen die plaatsvinden bij een Waalse zakenpartner worden regelmatig vastgelegd rond het middaguur zodat men een zakenlunch kan koppelen aan de onderhandelingen. Op deze manier leren de gesprekspartners elkaar kennen op menselijk vlak. Dit benadrukt opnieuw het belang van relaties in Wallonië. Tijdens het eten kunnen verschillende onderwerpen aan bod komen maar toch worden sommige items best vermeden, namelijk politieke kwesties, economische verschillen Vlaanderen-Wallonië en uitgesproken sportgerelateerde meningen. Privézaken zullen ook slechts aan bod komen als de gesprekspartners elkaar al beter kennen.

Tijdens onderhandelingen zal zowel de Vlaamse zijde als de Waalse zijde gebruik maken van een *agenda*. Vlaamse ondernemers houden het bij voorkeur to-the-point en zullen afwijkingen van de geplande agenda meer willen vermijden dan hun Waalse zakenpartners. Deze laatste vinden het niet erg wanneer bij onderhandelingen de tijdsduur niet gerespecteerd wordt. Uitweidingen zijn daarbij frequenter aan Waalse zijde,

wat ook weer als een uiting van status gezien kan worden. Dit beeld stemt overeen met de sterkere onzekerheidsvermijding die heerst in Vlaanderen ten opzichte van Wallonië.

Wat betreft de *kledij* die gedragen wordt tijdens onderhandelingen bestaat eveneens een verschil. De Waalse zakenpartner blijft hierin conservatief: het dragen van pak en das is de regel. In Vlaanderen mag het minder formeel.

Uit de resultaten van deze eindverhandeling blijkt een verschil in *tijdsbeleving* tussen de Waalse en de Vlaamse zakenpartner. Tijd is kostbaar voor Vlaamse onderhandelaars en men is er gericht op resultaat. In Wallonië is men minder tijdgebonden waardoor volledigheid boven een tijdsbesparende procedure verkozen wordt. Werk is belangrijker dan vrije tijd voor de Waalse zakenpartner, wat kenmerkend is voor een masculiene cultuur. In Vlaanderen is het net andersom, wat de theoretische stelling bevestigt dat Vlaanderen net iets individualistischer is dan Wallonië. Nochtans herkent men enige aspecten van een feminiene cultuur in Wallonië namelijk: het belang dat men hecht aan relaties en het opbouwen van een informele vertrouwensband.

Tot slot, wanneer Waalse en Vlaamse contracten onderling vergeleken worden, vallen weinig verschillen op in vorm en inhoud. De enige afwijking doet zich voor in de *opvolging van het contract*. Als men door omstandigheden niet kan uitvoeren wat afgesproken werd, dan zal men een soepeler reactie ervaren bij de Waalse zakenpartner dan bij zijn Vlaamse collega. De opvolging van een contract gebeurt veel strikter in het Noorden van België dan in het Zuiden. Uit het onderzoek is gebleken dat Vlaamse ondernemingen soms maandelijks omzetcijfers vragen om de evolutie van het bedrijf waar ze mee samenwerken op te volgen. Dit laatste is nogmaals een bevestiging van de sterkere onzekerheidsvermijding in Vlaanderen dan in Wallonië.

Hoofdstuk 6: Tot slot

6.1 Algemene bedenking

“De culturele diversiteit van de huidige samenleving is een nieuw feit waarmee overal rekening dient gehouden te worden: bij het onderhandelen, bij management, opleiding, werving en selectie...” (Pinto D., 1990, p. 193).

Dit citaat geeft kort de basis aan van vele interculturele problemen: een gebrek aan (inter)cultureel bewustzijn. Het inrichten van opleidingen en seminars kan hiervoor een oplossing bieden. Op dit gebied is er nog steeds nood aan verdere ontwikkeling.

Men mag echter niet concluderen dat cultuur dé doorslaggevende factor is voor het slagen of mislukken van een onderhandeling. Geen rekening houden met culturele verschillen zal echter een negatieve weerslag hebben op de resultaten.

Een mogelijk middel om zakenmensen bewust te maken van het bestaan van verschillen tussen de eigen cultuur en die van de tegenpartij, is het aangeven van zogenaamde “Tips voor het intercultureel zakendoen”.

6.2 Enkele tips

Tips bij contacten met Waalse zakenpartners:

- Zorg dat u de gepaste begroetingsformules en beleefdheidsformules kent en stap niet te snel over naar informele aansprekingen.

- Probeer zo snel mogelijk de persoon met beslissingsbevoegdheid te ontmoeten. Wees daarbij niet gegeneerd om gebruik te maken van relaties. Anders loopt u het gevaar kostbare tijd te verliezen.
- Wees niet verwonderd als de tijdsduur van de onderhandeling de planning overschrijdt.
- Houd er rekening mee dat statuskwesties in Wallonië een belangrijke rol spelen in omgangsvormen. De Waalse zakenpartner zal dit o.m. uiten door langere tussenkomsten tijdens onderhandelingen.
- Erger u niet wanneer de zakenlunch meer tijd in beslag neemt dan gepland. Geniet ervan en doe actief mee aan het gesprek, ook al vindt u dit tijdsverspilling. Waalse zakenpartners hechten belang aan het opbouwen van een goede relatie.
- Vermijd best de volgende onderwerpen tijdens een zakenlunch: politieke kwesties, economische verschillen tussen Vlaanderen en Wallonië, uitgesproken sportgerelateerde meningen.
- Als u door bepaalde omstandigheden het contract met een Waalse zakenpartner niet zal kunnen uitvoeren zoals het hoort, neem dan persoonlijk contact op en leg de situatie uit. De zakenpartner zal hier veel meer begrip voor hebben dan wanneer u hem in het ongewisse laat.

Lijst van de geraadpleegde werken

Aernoudt, R., (2006) *Vlaanderen-Wallonië: je t'aime moi non plus*, Roeselare : Roularta Books, 247 p.

Baugnet, L., (1991) *Identité culturelle et représentations de la langue*, Travaux de Linguistique 22, p. 103-121.

Clijsters, W., & Verjans, M., (1994) *Linguaplan Limburg – Fase 1: rapport van de regionale audit: Limburg*, Diepenbeek, 96 p.

Coffé, H., (2005) *Extreem-rechts in Vlaanderen en Wallonië*, Roeselare: Roularta Books, 197 p.

Encarta, (1998)

Faes, W., (1994) *Commercieel onderhandelen*, Diegem: Kluwer Editorial, 166 p.

Federale Overheidsdienst, (2001), Enquête: bevolking naar aard van de woning, http://www.statbel.fgov.be/census/localres03_nl.asp, 16 mei 2007.

Fisher, R., Ury, W. & Patton, B., (2000) *Excellent onderhandelen*, Amsterdam: Uitgeverij Contact, 230 p.

Fukuyama, F., (1995) *Trust: the social virtues and the creation of prosperity*, New York: Free Press, 457 p.

Halsey, William D., et al., (1967) *Collier's Encyclopedia*,

Hofstede, G. & Hofstede, G-J., (2006) *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact, 432 p.

Janssens, G., (1992) *Het veranderende Vlamingenbeeld van de Walen, Ons erfdeel*, vol. 4, nr. 4, p. 561-566

Masui, C. & Renders, L., (2002-2003) *Methoden van onderzoek en rapportering 1*, Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek, 206 p.

Mooijman, R. & Munster, J-C., (2007), *Vlamingen gaan vaker op café en restaurant*, <http://www.standaard.be/Artikel/Detail.aspx?artikelid=501A8SRB>, 22 april 2007.

Pinto, D., (1998) *Interculturele communicatie*, Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum, 211 p., (herwerkte versie van 1990).

Schein, E.H., (1985) *Organizational culture and leadership*, San Francisco: Jossey-Bass, 358 p.

Schneider, S. & Barsoux, J-L., (2003) *Intercultureel management*, Prentice Hall Inc., 378 p.

Snowdon, S., (1987) *Buitenlandse zaken*, Baarn: Mingus B.V., s.p.

Trompenaars, F., (1993) *Zakendoen over de grens: leren omgaan met andere culturen*, Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact, 223 p.

Van Dale, (1999).

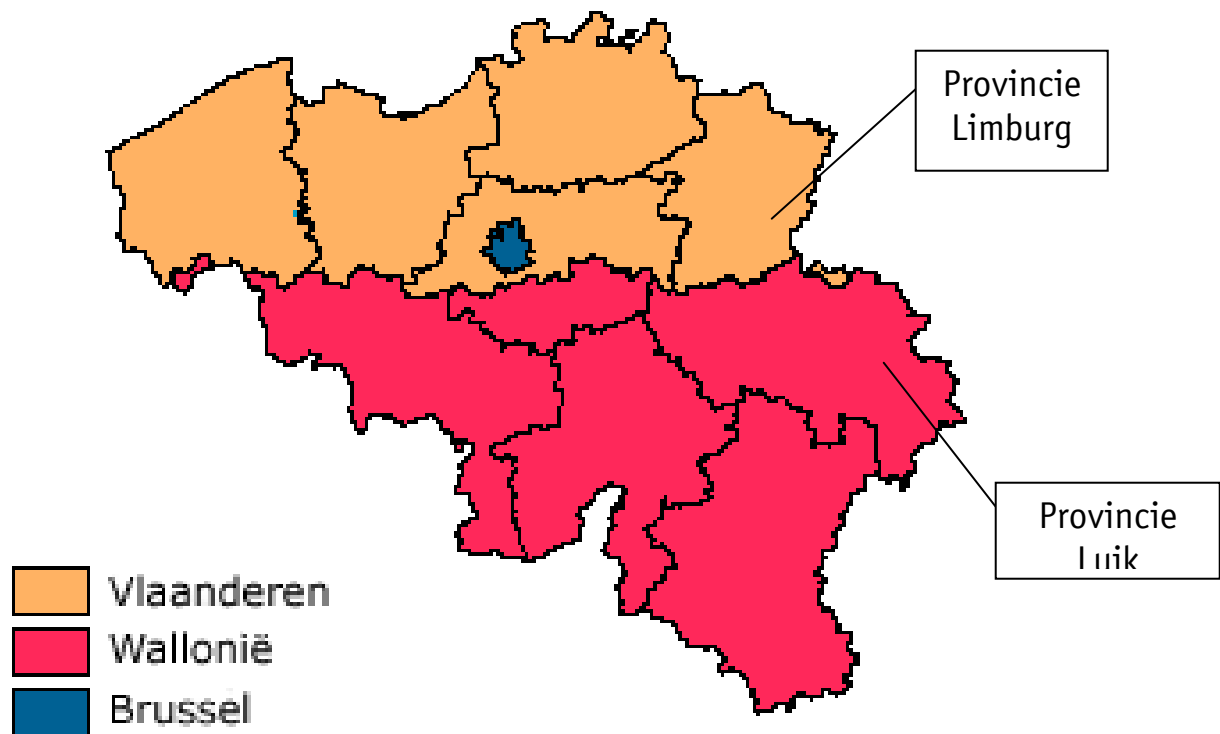
Verjans, M., (2004) *Anderstalige interculturele communicatiebehoeften en –problemen van Vlaamse, I.C. Limburgse ondernemers*, uit Staten-Generaal van de Limburgse economie en de tewerkstelling, Leuven: Lannoocampus, p.421-446.

Lijst van bijlagen

Bijlage 1: Vlaams en Waals Gewest

Bijlage 2: Vragenlijst bij interviews bevoorrechte getuigen

Bijlage 1: Gewesten in België



Op deze afbeelding ziet men het Vlaams Gewest of Vlaanderen, het Waals Gewest of Wallonië en Brussel of het Brussels hoofdstedelijk Gewest.

Bijlage 2: Vragenlijst bij interviews bevoorrechte getuigen

Welke zijn de voornaamste verschillen tussen Limburg en Luik wat betreft het leggen van de eerste contacten?

- Hoe vindt u een zakenpartner? (internet, zij komen naar u, via contacten...)
- Hebt u gemakkelijk toegang tot het niveau waar beslissingen worden genomen?
- Vindt u dat de bedrijven van zakenpartners efficiënt georganiseerd zijn? (een duidelijke structuur?)
- Komen de zakenpartners op hun afspraak stipt op tijd?
- Hoe gebeurt de eerste begroeting? (informeel of volgens protocol: uitwisselen van zakenkaartjes, enkel een hand)

Welke zijn de meest voorkomende verschillen tussen Limburg en Luik tijdens het eigenlijke onderhandelingsgesprek?

- Waar vinden de onderhandelingen meestal plaats? (eigen bedrijf, neutraal terrein...)
- Worden er soms kleine attenties/cadeautjes gegeven aan elkaar?
- Welke taal wordt er meestal gesproken tijdens onderhandelingen?
- Spreken de zakenpartners in termen van 'ik' of eerder 'wij'/ 'ons bedrijf'?
- Wordt er bij aansprekingen zowel mondeling als schriftelijk aandacht besteed aan titels en aan strikte beleefdheidsvormen. ("Monsieur", "Monsieur le directeur...)
- Komen de zakenpartners steeds voorbereid naar de onderhandeling?
- Wordt er een strikte agenda gevolgd? (kan er wel eens afgeweken worden van deze agenda tijdens de onderhandelingen?)
- Bestaan de presentaties en rapporten van de zakenpartners enkel uit cijfermateriaal of ook redeneringen en diepgaande analyses?

- Hoeveel personen nemen deel aan de onderhandeling aan respectievelijk Luikse en Limburgse zijde? Zijn dit steeds dezelfde personen? Is er een duidelijke leider als er beslissingen worden genomen?
- Vinden de zakenpartners het belangrijk om eerst een informele vertrouwensband op te bouwen alvorens over zaken te praten? (hoe? Etentje, samen uitgaan...)
- In welke mate zijn emotionele uitingen aanwezig tijdens een onderhandeling (woede-uitbarstingen, lachsalvo's...)?
- Wordt het uiten van gevoelens beschouwd als positief of negatief door uzelf? En door uw zakenpartner?
- Is er een verschil merkbaar tussen de zakenpartner van Luik en die uit Limburg betreffende tijdsbeleving? Wordt tijd efficiënt gebruikt? ("tijd is kostbaar" versus "we hebben al de tijd van de wereld")
- Hoe verkiest de zakenpartner dat er beslissingen worden genomen (stemming, compromis, unanimititeit, leider beslist...)?

Bestaan er duidelijke verschillen wat betreft het contract in respectievelijk Limburg en Luik?

- Zijn er verschillen merkbaar wat betreft de vorm (officieel geschrift, enkele losse regels op een stuk papier, mondeling...)?
- Zijn er duidelijke verschillen wat betreft inhoud van het contract (standaardcontract, gedetailleerd, eventuele opname van sancties...)?
- Is een contract een voorwaarde voor de zakenpartners voor een verdere samenwerking?

Enkele algemene vragen:

- Waarover mag gesproken worden bij kennismaking en/of tijdens onderhandelingen? Zijn er onderwerpen die best vermeden worden? (het weer, sport, politiek, toestand in Wallonië, vreemdelingen...)

- Staan de zakenpartners open voor vernieuwende ideeën?
- Ervaart u de kantoren van de Waalse zakenpartner als anders? (meer aparte bureaus voor de grote bazen, iedereen samen,...)
- Is op de parking van de zakenpartner een deel van de plaatsen gereserveerd voor hogere kaderleden?
- Wat bepaalt voornamelijk de status van een persoon in de ogen van de zakenpartner (afkomst, relaties, anciënniteit, diploma, geleverde prestaties...)?

Tot slot:

- Welk zijn doorslaggevende factoren tijdens een onderhandeling: commerciële (goede prijs/kwaliteit), persoonlijke (het klikt, familie, goede vriend), juridische (steverige contractuele garanties), culturele (liever iemand uit de buurt, van dezelfde provincie of misschien net niet)... ?
- Speelt de factor cultuur een grote rol tijdens onderhandelingen tussen een Limburgse en een Luikse zakenpartner?
- Wat mag een Limburgse onderhandelaar absoluut niet doen tijdens onderhandelingen met een Luikenaar?

Auteursrechterlijke overeenkomst

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

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

Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling - Limburg - Luik

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,

Isabelle Slechten

Datum: **01.06.2007**