

Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en Polen

Jeroen BULLEN

promotor :
Prof. dr. Willy CLIJSTERS

Woord vooraf

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding tot licentiaat Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het tot stand komen ervan zou niet mogelijk zijn geweest zonder de vaardigheden en kennis die ik tijdens mijn opleiding heb verworven. Het is ook tijdens deze opleiding dat mijn interesse voor interculturele verschillen ontstaan is. Ondermeer een gastcollege van de heer Wouter Faes over de culturele verschillen tussen Vlamingen en Japanners heeft hiertoe bijgedragen. Bovendien zorgt de toenemende mate van globalisering er vandaag voor dat er meer en meer onderhandeld wordt op internationaal niveau. Om onderhandelingen succesvol te laten verlopen, is het steeds vaker van belang rekening te houden met culturele verschillen tussen landen. Door de sterke economische groei die Polen de laatste jaren heeft verwezenlijkt en de verbinding die het vormt tussen West-Europa en de Oostbloklanden leek het mij interessant na te gaan of culturele verschillen een invloed hebben op het commerciële onderhandelingsproces tussen Polen en Vlamingen.

Een eindverhandeling komt niet tot stand door het werk van slechts één persoon. Ik wil in dit voorwoord dan ook mijn oprechte dank betuigen aan eenieder die, op welke wijze dan ook, een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van deze studie.

Een belangrijke rol voor mijn onderzoek speelde mijn promotor prof. dr. Willy Clijsters. Bij deze wil ik hem danken voor het nalezen van deze tekst, zijn kritische bedenkingen en feedback.

Ook wil ik een dankwoord richten aan mijn bevoorrechte getuigen. Dit waren mevrouw E. Cajot en J. Cuppers en de heren B. Demol, R. Vaessen, B. Bomhals, R. Grossar, B. Çiçek, M. Derlatka, S. Vanduyfhuys en R. Evers.

Tenslotte wil ik mijn ouders bedanken voor hun financiële en morele steun tijdens mijn studies en bij het realiseren van deze eindverhandeling.

Jeroen Bullen, 2007

Samenvatting

Deze eindverhandeling gaat na welke culturele verschillen er bestaan tussen Polen en Vlamingen en in het bijzonder onderzoekt ze de invloed van deze verschillen op commerciële onderhandelingen.

In een eerste hoofdstuk wordt de onderzoeksproblematiek en de verantwoording voor de keuze van het onderwerp geschetst.

Commerciële onderhandelingen hebben een zakelijke grondslag, die de handel betreffen of gericht zijn op financieel succes. De trend tot globalisering zorgt ervoor dat meer en meer ondernemingen internationaal gaan. Dit zorgt ervoor dat onderhandelingen steeds vaker op een internationaal niveau plaats vinden. Wanneer partners uit verschillende landen trachten zaken te doen, kunnen er zich bij de onderhandelingen specifieke problemen en risico's voordoen. Eén van die storingselementen kan de culturele achtergrond van de zakenpartners zijn. Mensen uit verschillende culturen kunnen namelijk verschillen in hun waarden, normen en gedragingen, wat de onderhandelingen kan bemoeilijken.

De manieren waarop een onderzoek gevoerd kan worden, zijn erg divers. Maar niet elke methode is even geschikt voor elk onderzoek. Het is daarom dat in het tweede hoofdstuk de verschillende onderzoeksstrategieën worden bekeken. Eveneens wordt telkens het al dan niet geschikt zijn van de methoden voor dit onderzoek nagegaan. Uiteindelijk bleken een literatuurstudie en de bevraging van bevoorrechte getuigen de meest geschikte strategieën.

Vooraleer kan worden overgegaan tot een analyse van de culturele aspecten die een rol spelen bij de onderhandelingen tussen Vlamingen en Polen, is het noodzakelijk in een derde hoofdstuk de algemene theoretische basis van zakelijke cultuur te schetsen. Hierbij wordt gekeken naar de domeinen waarin culturen van elkaar kunnen verschillen. De indeling in zeven cultuuraspecten van F. Trompenaars wordt hier als uitgangspunt gebruikt. Deze auteur stelt dat culturen zich van elkaar onderscheiden door de specifieke oplossingen die ze bieden voor bepaalde problemen. Deze problemen hebben betrekking op tijd, omgeving en menselijke relaties. Deze laatste kan men bovendien vanuit vijf gezichtspunten beschouwen wat zorgt voor een verdere opdeling van het probleem rond menselijke relaties in nog eens vijf onderdelen.

Het laatste hoofdstuk betreft de bevraging van de bevoorrechte getuigen en de bespreking ervan. De mening en ervaring van tien getuigen werd gevraagd betreffende de onderzoeksproblematiek om de gevoerde literatuurstudie van hoofdstuk drie te staven en eventueel aan te passen of aan te vullen. Uit de resultaten blijkt dat de verschillen tussen Vlamingen en Polen niet zorgen voor echt grote problemen bij het samenwerken en onderhandelen, wat echter niet betekent dat er geen verschillen zijn. Zo hechten Poolse zakenlieden meer dan Vlamingen belang aan persoonlijke relaties en contacten. Ook dient er rekening mee gehouden te worden dat Polen erg bureaucratisch is en dat ondernemingen er vaak nog tamelijk hiërarchisch zijn, meer dan in Vlaanderen. Poolse zakenlieden zijn tevens veel formeler dan de Vlamingen, soms zelfs afstandelijk. Ook gaan ze niet zo strikt om met deadlines. Vaak zien ze deze eerder als richtinggevend dan als bindend. Tenslotte zijn zakengeschenken in Polen belangrijker dan in Vlaanderen en vormt de talenkennis er nog vaak een probleem.

Inhoudstafel

| | |
|---|----|
| Woord vooraf | 1 |
| Samenvatting | 2 |
| Inhoudstafel | 4 |
| Hoofdstuk 1: Probleemstelling..... | 6 |
| 1.1 Praktijkprobleem | 6 |
| 1.2 Centrale onderzoeksvraag | 8 |
| 1.3 Definities..... | 8 |
| Hoofdstuk 2: Beschrijving en verantwoording onderzoeksopzet | 11 |
| 2.1 Keuze en verantwoording van onderzoeksstrategieën | 11 |
| 2.2 Onderzoeksopzet..... | 13 |
| Hoofdstuk 3: Literatuurstudie..... | 14 |
| 3.1 Cultuur en commerciële onderhandelingen | 14 |
| 3.1.1 Cultuur..... | 14 |
| 3.1.2 Commerciële onderhandelingen..... | 16 |
| 3.1.3 Besluit..... | 18 |
| 3.2 Basis van cultuurverschillen | 19 |
| 3.3 De zeven aspecten van cultuurverschillen..... | 23 |
| 3.3.1 Menselijke relaties | 23 |
| A) Universalisme versus particularisme..... | 23 |
| B) Individualisme versus collectivisme..... | 28 |
| C) Affectief versus neutraal | 33 |
| D) Specifiek versus diffuus..... | 36 |
| E) Verworven status versus toegeschreven status..... | 39 |
| 3.3.2 Tijd..... | 42 |
| 3.3.3 Omgeving | 46 |
| 3.4 Culturaspecten van Polen en Vlaanderen | 48 |
| 3.4.1 Geschiedenis van Polen en Vlaanderen | 49 |
| A) Polen | 49 |
| B) Vlaanderen | 52 |
| C) Besluit..... | 52 |
| 3.4.2 Universalisme versus particularisme | 52 |
| 3.4.3 Individualisme versus collectivisme..... | 57 |
| 3.4.4 Affectief versus neutraal | 58 |
| 3.4.5 Specifiek versus diffuus..... | 59 |
| 3.4.6 Toegeschreven status versus verworven status | 60 |

| | |
|---|----|
| 3.4.7 Tijd..... | 63 |
| 3.4.8 Economische situatie van Polen en Vlaanderen | 64 |
| A) Polen | 64 |
| B) Vlaanderen | 65 |
| C) Besluit..... | 66 |
| Hoofdstuk 4: Bevraging van bevoorrechte getuigen | 67 |
| 4.1 Voorstelling van de tien bevoorrechte getuigen en hun bedrijf of organisatie | 68 |
| 4.2 Bespreking van de resultaten..... | 72 |
| 4.2.1 Universalisme versus particularisme | 72 |
| 4.2.2 Individualisme versus collectivisme..... | 75 |
| 4.2.3 Affectief versus neutraal | 76 |
| 4.2.4 Specifiek versus diffuus..... | 77 |
| 4.2.5 Toegeschreven status versus verworven status | 79 |
| 4.2.6 Tijd..... | 81 |
| 4.2.7 Zakengeschenken en naamdagen | 82 |
| 4.2.8 Communicatie | 82 |
| 4.2.9 Besluit van de interviews | 82 |
| 4.3 Besluit | 85 |
| Bibliografie | 86 |
| Bijlagen..... | 90 |
| Bijlage 1: Kaarten van Vlaanderen, België en Polen | 91 |
| Bijlage 2: Lijst van bedrijven en geïnterviewde personen | 92 |
| Bijlage 3: Vragenlijst interculturele verschillen tussen Vlaanderen en Polen bij commerciële onderhandelingen..... | 93 |

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

De laatste tien jaar is **globalisering** zonder enige twijfel de meest om zich grijpende gebeurtenis. Dit fenomeen kan omschreven worden als een voortdurend proces van wereldwijde economische, politieke en culturele integratie, met als centraal kenmerk een wereldwijde arbeidsdeling, waarbij productielijnen over de hele wereld worden gespreid. Dit alles wordt mogelijk gemaakt door ontwikkelingen op het gebied van vervoer en telecommunicatie. Voor het overige wordt het gekenmerkt door een verregaande schaalvergroting, het ontstaan van een wereldwijde markt en de verspreiding van een consumentencultuur (<http://nl.wikipedia.org>, Globalisering, 2006).

Het ontstaan van een wereldwijde markt heeft ertoe geleid dat heel wat ondernemingen vandaag internationaal werken. J. Paul omschrijft dit **internationaal zakendoen** in International Business (2006, p. 3) als de handel die plaats vindt tussen verschillende landen. Hierbij wordt in de eerste plaats gedacht aan import en export. Zo werd bijvoorbeeld in 2004 86,9 % van het Belgisch BBP (BBP = 283,47 miljard euro) geëxporteerd. Dit vertegenwoordigt een slordige 246,41 miljard euro (<http://statbel.fgov.be>, België, van alle markten thuis).

Voor het feit dat momenteel veel ondernemingen zich openstellen voor handel met het buitenland kunnen **diverse redenen** aangegeven worden. De belangrijkste zijn volgens F. McDonald en F. Burton (2002, p. 37) het nastreven van winsten en groeimogelijkheden. Ook de spreiding van risico wordt door hen aangehaald als een belangrijk argument voor het zakendoen over de grens. Volgens hen is de basis van alle handelstheorieën dat internationale handel organisaties van landen toelaat zich te specialiseren in de productie van die goederen waarvoor zij het meest geschikt zijn. David Ricardo omschrijft dit in D. Begg (2003, p. 464) als de wet van de comparatieve voordelen die stelt dat landen zich specialiseren in het produceren en exporteren van goederen die zij realiseren aan een lagere relatieve kost dan andere landen. Op die manier kunnen voor internationaal werkende organisaties door import en export producten goedkoper bekomen worden dan wanneer zij deze zelf zouden produceren. R. Bennett (1999, p. 2-8) voegt hier tot slot nog enkele argumenten voor buitenlandse handel aan toe zoals de verzadiging van de thuismarkt, de noodzaak om materialen, producten en technologie, niet aanwezig in het thuisland, te verwerven en afwezigheid van intense concurrentie.

Zo kan het bijvoorbeeld voor een onderneming interessant zijn handel te drijven met Polen. Polen is namelijk een land met één van de jongste bevolkingen van Europa en een markt van 40 miljoen mensen. Daarenboven heeft het één van de beste onderwijssystemen ter wereld. Andere interessante punten zijn de groei van het BNP met een gemiddeld niveau van 6-7%, het goede communicatienetwerk met de andere landen van Europa en de lage arbeidskost (<http://www.eunite.nl>, Zaken doen in Polen). Voor het overige geeft het zakendoen met Polen ondernemingen de kans hun huidige activiteiten uit te breiden en nieuwe mogelijkheden te benutten. Op die manier kan een betere concurrentiepositie bekomen worden. Tot slot vormen ook het hoge rendement op investeringen en de mogelijkheid tot besparing van kosten met behoud van een degelijke kwaliteit aantrekkelijke factoren om handel te drijven met Polen (<http://www.nedpol.biz>, NedPol Business Link).

Er zijn dus vele argumenten die het voor een bedrijf interessant maken om zaken te doen over de grens. Toch is het niet zo dat er geen negatieve kanten zijn. Wanneer ondernemingen internationaal werken, kunnen er zich ongetwijfeld **problemen of moeilijkheden** voordoen. Een aantal zaken komen in de binnenlandse en buitenlandse handel overeen, maar er zijn ongetwijfeld ook aspecten die verschillen. Echte universele richtlijnen zijn er bijgevolg niet.

F. McDonald en F. Burton halen in hun boek 'International Business' (2002, p. 36) volgende verschillen aan tussen nationale en internationale handel. De nationale munteenheid kan een eerste struikelblok vormen. Bij de meeste internationale transacties dient er betaald te worden in de munteenheid van het exporterende land of in direct omzetbare 'internationale' munteenheden. Een ander aspect waar internationale managers rekening mee moeten houden zijn de culturele verschillen tussen landen. Hierbij kan gedacht worden aan verschillen in taal, gewoonten, overtuigingen, standaarden en smaken. Vervolgens zien F. McDonald en F. Burton de afwisseling van spanning en harmonie tussen onafhankelijke naties, de opvolging van nationale eerder dan regionale of globale belangen en het nationalisme in het algemeen als een belemmering van de internationale handel. Als laatste twee mogelijke hindernissen voor het internationaal zakendoen worden het nationaal beleid en protectionisme aangehaald. Zo kan de overheid zich bijvoorbeeld gaan richten op het beïnvloeden van het volume en de richting van internationale handel zoals het beperken van de import en het aanmoedigen van de export. Met protectionisme streeft een land dan weer naar het beschermen van de eigen markt door ondermeer invoertarieven.

Zakendoen over de grens is dus een enorme uitdaging voor bedrijven. Bedrijven die geen aandacht besteden aan mogelijke belemmeringen zullen hoogstwaarschijnlijk

internationaal weinig realiseren. Wanneer er daarentegen op deze factoren vanuit het bedrijf wordt ingespeeld, kan internationaal ondernemen een succes worden. Dit is meteen ook de reden waarom het mij interessant leek dit uit te diepen voor de relatie tussen Vlaanderen en Polen.

1.2 Centrale onderzoeksvraag

Mijn aandacht zal in deze eindverhandeling uitgaan naar de commerciële onderhandelingen tussen verschillende landen. Zoals in paragraaf 1.1 reeds vermeld, kunnen hierbij een aantal problemen en moeilijkheden optreden. Een onderzoek naar de impact van al deze factoren op de commerciële onderhandeling zou dit onderzoek te uitgebreid maken. Het is om die reden dat ik mij zal toespitsen op één van deze factoren, namelijk de culturele verschillen. Omdat Polen, sinds 2004 lid van de Europese Unie, samen met Hongarije is uitgegroeid tot dé economische leider van Centraal Europa, leek het mij interessant dit land te behandelen (E. Pompen, 1999, p. 45-49). Bovendien heeft Polen een goede arbeidsmarkt met relatief goedkope, gemotiveerde, goed opgeleide en uiterst productieve werknemers. Dat Polen de sluis vormt tussen West-Europa, het grote Rusland en andere Oost-Europese markten is eveneens een belangrijk punt (E. Reijers, 2005, p. 1). Ook is het verder nog goed om weten dat Polen 35 % van de totale Belgische export naar de tien nieuwe EG lidstaten voor zijn rekening neemt (O. Volcke, 2005, p. 18). Vandaar mijn interesse om de onderhandelingen tussen Vlaanderen en Polen te bestuderen.

Dit alles leidt tot de volgende onderzoeksvraag:

“Welke zijn de culturele verschillen in de commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en Polen?”

1.3 Definities

In deze paragraaf zullen de begrippen, gehanteerd in de centrale onderzoeksvraag, uitgediept worden. De bedoeling hiervan is de centrale onderzoeksvraag te verduidelijken en misverstanden omtrent de gebruikte begrippen te vermijden.

Onderhandelen wordt in Van Dale (1999, p. 2271) als volgt geformuleerd:

“Onderhandelen is het met elkaar (mondeling of schriftelijk) spreken of handelen over een zaak, trachten het met elkaar over iets eens te worden, m.n. met het oogmerk om een overeenkomst, een verdrag enz. te sluiten.”

Van Weele omschrijft onderhandelen in W. Faes (1994, p. 17) als een proces gericht op de oplossing van voor twee of meerdere partijen gevoelige problemen, op zodanige wijze dat het belang van alle partijen wordt gediend.

In deze verhandeling gaat de aandacht echter uit naar het commercieel onderhandelen. Wouter Faes (1994, p. 7) omschrijft dit in zijn boek ‘Commercieel Onderhandelen’ als het proces waarbij twee partijen pogen tot een betere ‘deal’ te komen bij het afsluiten van aankoop- en verkoopcontracten.

Het verschil tussen ‘onderhandelen’ en ‘commercieel onderhandelen’ ligt dus in het betrekking hebben op een commerciële activiteit. Dit is een activiteit met zakelijke grondslag, die de handel betreft of gericht is op financieel succes (Van Dale, 1999, p. 625).

In het hoofdstuk ‘literatuurstudie’ zal nog enigszins dieper worden ingegaan op wat onderhandelen nu precies betekent. Hierbij zal ik mij vooral baseren op de boeken ‘In 9 fasen onderhandelen’ van P. Huguenin (2002) en ‘A behavioral theory of labor negotiations’ van R.E. Walton en R.B. McKersie (1991).

Cultuur is een begrip dat vaak gebruikt wordt voor kunst, literatuur, architectuur, theaters, musea en dergelijke. Dit is echter niet de betekenis die voor deze studie relevant is. In deze uiteenzetting verwijst cultuur naar de manier waarop een bepaalde groep mensen tegen de wereld aan kijkt (F. Trompenaars, 1993, p. 13).

W. Faes (1994, p. 138) geeft in zijn boek ‘commercieel onderhandelen’ een definitie voor cultuur geschikt voor deze studie:

“Cultuur is de *collectieve programmering* van de menselijke geest, waardoor leden van de ene groep zich onderscheiden van de andere. Cultuur uit zich dus via symbolen, gedragspatronen, waarden, opvattingen, opinies, enz. Die worden binnen iedere cultuur zowel formeel (d.i. via beloning/straf) als informeel (via observatie van voorbeelden) *aangeleerd*.”

Verder haalt W. Faes aan dat iedere cultuur van generatie op generatie wordt overgedragen. Bijgevolg is cultuur onlosmakelijk verbonden met de geschiedenis en de omgeving van de volksgemeenschap, tijd, emoties, enz...

Zo schreef T.S. Elliot ooit (<http://www.citaten.net>, Citaten):

“Culture is the only thing that we cannot deliberately aim at.”

Een verdere uiteenzetting van het begrip cultuur volgt in de literatuurstudie. Hierbij zal ondermeer worden ingegaan op de basis van cultuurverschillen, m.a.w. de manier waarop ze tot stand komen.

Polen is een republiek die met een oppervlakte van 312.685 km² qua omvang vergelijkbaar is met Duitsland of Spanje. Polen grenst in het Westen aan de EU-lidstaten Duitsland en Tsjechië. In het Oosten is de Poolse grens de nieuwe buitengrens van de Unie met Wit-Rusland, Oekraïne en de enclave Kaliningrad. Met een inwoneraantal van 36 miljoen zijn de Polen de grootste bevolkingsgroep van de nieuwe EU-lidstaten. Deze bevolkingsgroep bestaat uit 98 % etnische Polen, de rest is een verzameling van etnische minderheden. Polen is een landbouwland; meer dan de helft van het grondgebied wordt bewerkt, meestal door niet-efficiënte bedrijfjes. Eén Pool op vijf werkt in de landbouw, die nochtans slechts goed is voor 5 % van het BNP. De hoofdstad Warschau vormt het politieke en economische centrum van het land. Het is bovendien met 1,6 miljoen inwoners de grootste stad van Polen. Het culturele centrum ligt echter in Krakau (Politiejournal & politieofficier, 2003, p. 3).

(Bijlage 1: Kaart van Polen)

Tenslotte dient de term **Vlaanderen** verder uitgediept te worden. Geografisch is Vlaanderen gesitueerd in het Noorden van België, boven de Nederlands-Franse taalgrens. Het is verder ingedeeld in vijf provincies, nl. Limburg, Antwerpen, Vlaams-Brabant, Oost- en West-Vlaanderen. Met een oppervlakte van 13.522 km² beslaat Vlaanderen ongeveer de helft van het Belgische grondgebied (32.545 km²). Voor het overige kent Vlaanderen een erg gunstige ligging in het noordwesten van Europa. Het grenst in het noorden aan Nederland, in het oosten aan Duitsland, in het zuiden aan Wallonië en de buitengrens in het westen wordt gevormd door de Noordzee (<http://www.flanders.be>, Explore). Momenteel telt Vlaanderen circa zes miljoen inwoners, goed voor ongeveer 60 % van de Belgische populatie (10,5 miljoen inwoners) (<http://statbel.fgov.be>, Economie, structuur van de bevolking). Wat de steden betreft vormt Brussel als politiek centrum van België en bestuurlijk centrum van de Europese Unie de hoofdstad van Vlaanderen. Andere belangrijke steden in Vlaanderen zijn Brugge, Gent, Antwerpen, Hasselt en Leuven (<http://www.flanders.be>, Explore).

(Bijlage 1: Kaart van België en Vlaanderen)

Hoofdstuk 2: Beschrijving en verantwoording onderzoeksoptzet

In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden op welke manier dit onderzoek aangepakt zal worden. Eerst volgt een beschrijving van de mogelijke onderzoeksstrategieën waarbij tevens de voor- en nadelen van elke strategie voor dit onderzoek zullen behandeld worden. Vervolgens worden de voor deze studie geschikt bevonden onderzoeksstrategieën verder besproken.

2.1 Keuze en verantwoording van onderzoeksstrategieën

Een eerste mogelijke strategie voor deze studie is een **survey-onderzoek**. Bij zulk onderzoek wordt er gebruik gemaakt van enquêtes of gestandaardiseerde interviews. Het werken met enquêtes zorgt ervoor dat een survey erg interessant is voor grote representatieve studies. De reden hiervoor is het feit dat door middel van enquêtes heel wat informatie verzameld kan worden bij een grote groep van mensen. Een ander voordeel is de bekendheid van deze onderzoeksstrategie bij het publiek. Toch moet er bij het werken met enquêtes opgelet worden. Zo kan het voorvallen dat bij slecht opgestelde vragenlijsten vragen verkeerd geïnterpreteerd worden. Dit leidt dan tot onjuiste gegevens. Ook is de respons op enquêtes zeker niet altijd hoog. Zo moeten er vaak veel meer enquêtes worden rondgestuurd dan eigenlijk voor het onderzoek nodig zijn om toch maar de gewenste respons te krijgen. Er is m.a.w. een grote non-respons. Tenslotte kan er heel wat tijd verstrijken tussen het afleveren van de enquête aan de doelgroep en het terug ontvangen ervan, wat zorgt voor vertraging van het onderzoek. Aangezien het aantal Vlaamse ondernemingen die zakendoen met Polen in Vlaanderen niet erg groot is, is een survey-onderzoek niet relevant.

Een tweede mogelijke strategie is een **veldonderzoek**. Dit zou een erg interessante manier zijn om dit onderzoek te voeren. Bij een veldonderzoek worden de onderzoekers namelijk zelf onderdeel van de situatie die ze aan het onderzoeken zijn. Op die manier kan er veel en goede informatie bekomen worden.

Deze strategie is dus wel relevant maar jammer genoeg niet haalbaar. Het is namelijk weinig waarschijnlijk dat het deelnemen aan onderhandelingen tussen een Vlaams en een Pools bedrijf wordt toegelaten. Het zou daarenboven voor meerdere koppels van bedrijven moeten gebeuren. Bovendien is een veldonderzoek erg tijdrovend.

Een andere mogelijkheid is het voeren van een **literatuurstudie**. Hierbij tracht de onderzoeker een antwoord te krijgen op de onderzoeksvragen door materiaal uit reeds gevoerde studies te gebruiken. Het voordeel van een literatuurstudie is dat ze erg goedkoop is aangezien men zelf geen onderzoek meer moet doen. Bovendien is het een goede voorbereiding voor een eventueel veldonderzoek.

In deze verhandeling zal geopteerd worden voor de literatuurstudie als onderzoeksstrategie aangezien er reeds voldoende materiaal beschikbaar is over culturele verschillen en het zakendoen in verschillende landen. Ook over onderhandelen zijn er reeds meerdere studies verricht.

Bij een **discussie in focusgroepen** worden homogene groepen gevormd per standpunt waarna een discussie wordt gevoerd over de onderzoeksvragen. Deze strategie vergt veel tijd maar is wel uiterst interessant om de verschillende standpunten van de groepen te achterhalen.

Deze strategie is echter weinig geschikt voor dit onderzoek. We gaan in deze studie immers op zoek naar eventuele cultuurverschillen tussen landen en het eventuele effect hiervan op de onderhandelingen. Er wordt niet gepeild naar standpunten.

Ook het werken met **statistieken en gegevensbanken** is een mogelijke strategie. Net zoals een literatuurstudie is dit goedkoop omdat men zelf geen onderzoek moet voeren. De onderzoeker zal bij deze strategie informatie bestuderen die reeds verzameld werd door anderen.

Statistieken en gegevensbanken leveren enkel "data" over de commerciële stromen tussen België en Polen, niet tussen Vlaanderen en Polen. Bovendien bieden deze bronnen geen informatie over de culturele verschillen en hun invloed op het onderhandelen.

Een laatste onderzoeksstrategie is de **bevraging van bevoorrechte getuigen**. Hierbij worden personen geïnterviewd die rechtstreekse ervaring hebben met het te onderzoeken onderwerp. In deze studie zijn dit mensen die onderhandelingen voeren tussen Vlaanderen en Polen of hieraan deelnemen. Voordeel van deze strategie is dat de onderzoeker in zijn interview verder kan ingaan op antwoorden van de respondent. Op die manier wordt, ondanks het beperkte aantal bevragingen, een grote hoeveelheid informatie verzameld.

Bevraging van bevoorrechte getuigen vormt een goede strategie voor dit onderzoek. De reden hiervoor is, zoals eerder reeds vermeld bij de survey, dat het aantal Vlaamse ondernemingen dat onderhandelingen voert met Polen eerder beperkt is. Bovendien kan er door het werken met niet-gestandaardiseerde interviews en de mogelijkheid dieper in

te gaan op de antwoorden van de respondent, goede en uitgebreide informatie bekomen worden (J. Broeckmans, 2001, p. 60-83) (J. Broeckmans, 2002, p. 54-59).

2.2 Onderzoeksopzet

In deze verhandeling wordt vooreerst een **literatuurstudie** uitgevoerd. Op die manier zal aan de hand van bestaande publicaties het concept "cultuurverschillen" worden toegelicht. Hierbij zal vooral gekeken worden naar de culturele verschillen die de commerciële onderhandelingen beïnvloeden. Verder zal nog worden nagegaan wat er in de literatuur precies te vinden is over cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Polen.

Om de literaire analyse vervolgens te staven en eventueel aan te passen of aan te vullen, worden in een tweede stap **bevoorrechte getuigen bevroegd**. Hierbij gaat de aandacht vooral, maar niet alleen, naar Vlaamse ondernemingen die commerciële onderhandelingen voeren met Polen. Voor de grondigheid, de volledigheid en de betrouwbaarheid is het belangrijk om de gestelde problematiek vanuit verschillende gezichtspunten te benaderen. Daarom zal ook aan Polen worden gevraagd naar algemene informatie over de Poolse cultuur en de verschillen die er volgens hen bestaan met de Vlaamse cultuur.

Voor het vinden van geschikte bevoorrechte getuigen werd ondermeer contact opgenomen met de Limburgse Kamer van Koophandel te Hasselt (VOKA) en Bepolux, de Belgisch-Poolse Kamer van Koophandel te Brussel. Ook werd gebruik gemaakt van het 'watervalprincipe', waarbij je aan een bevoorrechte getuige of willekeurig persoon (bv. kennis) vraagt naar namen en inlichtingen over geschikte getuigen. Uit deze bevragingen zullen besluiten worden getrokken en een vergelijking gemaakt met wat in de literatuur gevonden werd.

Hoofdstuk 3: Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt vooreerst verdere aandacht besteed aan de uitwerking en bespreking van de definities van cultuur en commerciële onderhandelingen. Zij vormen tenslotte de essentiële begrippen binnen deze verhandeling. Vervolgens zal in een tweede deel worden uiteengezet welke aspecten de basis vormen voor interculturele verschillen. In het derde deel worden deze aspecten dan uitgebreid besproken. Hierbij zal in het bijzonder aandacht worden besteed aan hun rol bij commerciële onderhandelingen, en wordt nagegaan wat diverse auteurs over deze aspecten hebben geschreven. Tot slot zal dit theoretische kader worden toegepast op de relatie Polen - Vlaanderen. Hiervoor zal gebruik gemaakt worden van de reeds beschikbare informatie over de Poolse en Vlaamse cultuur.

3.1 Cultuur en commerciële onderhandelingen

Hebben cultureel verschillende achtergronden een invloed op het commerciële onderhandelingsproces? Is het van belang dat onderhandelaars zich informeren over de specifieke culturele kenmerken van een land alvorens de onderhandelingen met dat land aan te vatten? Alvorens op deze vragen te kunnen antwoorden, zullen de begrippen cultuur en commercieel onderhandelen wat meer in detail bekeken moeten worden. In hoofdstuk één werden beide begrippen reeds kort gedefinieerd. In dit deel worden ze verder uitgewerkt, en wordt bovendien de nodige aandacht besteed aan de invloed die cultuur zou kunnen hebben op commerciële onderhandelingen.

3.1.1 Cultuur

Reeds in de jaren '50 waren er door de auteurs Strodbeck en Kluckhohn meer dan 300 definities verzameld over het begrip '**cultuur**' (S.P. Verluyten, 2000, p. 23). Dit geeft aan dat het een moeilijk te definiëren begrip is en dat de betekenis vaak afhangt van de context waarin het wordt gebruikt. Maar waar komt het begrip 'cultuur' eigenlijk vandaan? 'Cultuur' is afkomstig van het klassiek Latijnse '**cultura**', dat op zijn beurt zelf is afgeleid van het werkwoord '**colere**'. In de eerste plaats heeft 'colere' de betekenis van bebouwen en ontginnen van grond en vandaar, in overdrachtelijke zin: verzorgen, beoefenen, vereren (R. Dillemans en A. Schramme, 2005, p. 11).

Er bestaan dus een groot aantal definities van het begrip 'cultuur' afhankelijk van de context waarin het gebruikt wordt. S.P. Verluyten (2000, p. 23) maakt in zijn boek 'Intercultural communication in business and organisations. An introduction' een

onderscheid tussen 'high culture' en 'low culture'. Ook auteurs zoals G. Hofstede (2006, p. 19) en R. Dillemans (2005, p. 11) maken een gelijkaardige indeling. Zij hebben het respectievelijk over 'cultuur één en twee' en 'cultuur met grote en kleine C'. De betekenis van cultuur die voor deze studie niet relevant is, omschrijft S.P. Verluyten als de 'high culture'. Hierbij kan het begrip 'cultuur' verwijzen naar kunst, literatuur, muziek, schilderkunst, etc. en het intellectuele leven dat hiermee gepaard gaat. R. Dillemans (2005, p. 13) heeft het hierbij over '**cultuur als voortbrenging, verwerving, bezit en verspreiding van geestesgoederen**'. De betekenis van 'cultuur' die wel relevant is voor deze en interculturele studies in het algemeen wordt door S.P. Verluyten omschreven als 'low culture'. R. Dillemans (2005, p. 13) heeft het hier over de **etnografische of antropologische betekenis** van het begrip cultuur. Het is deze betekenis van cultuur die we verder zullen uitwerken.

M.W. Lustig en J. Koester (2003, p. 27) geven de volgende **etnografische definitie** van cultuur:

"Culture is a learned set of shared interpretations about beliefs, values, and norms, which affect the behaviours of a relatively large group of people."

F. Trompenaars (1993, p. 24) heeft het over cultuur als een collectief betekenisstelsel dat bepaalt welke onze interesses zijn, hoe we ons gedragen en wat we waardevol vinden. Cultuur ordent onze waarden en maakt er een '**mentaal programma**' van. Hiermee verwijst hij naar de mooie metafoer van G. Hofstede (2006, p. 19) die het begrip cultuur in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen' omschrijft als:

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

Misschien is de eenvoudigste en toch rijkste definitie van cultuur volgens R. Dillemans (2005, p. 15) simpelweg 'de mens'. Onder de levende wezens is alleen hij cultuur. Ook blijft cultuur iets ongrijpbaars en onbepaalbaars hebben, wat op mooie wijze wordt weergegeven met de volgende Franse uitdrukking:

"La culture, c'est ce qui reste quand on a tout oublié."

Hiermee wordt aangegeven dat cultuur een verworven goed vormt dat diep in ons wortelt, ook zonder dat we ons er bewust van zijn en zonder dat we er nog een naam aan kunnen geven.

Belangrijk wanneer er gesproken wordt over cultuur is dat het niet om iets gaat dat is aangeboren, wel aangeleerd. Net als G. Hofstede (2006, p. 19) vestigt R. Dillemans (2005, p. 358) in zijn boek 'Wegwijs cultuur' hier de nodige aandacht op. Zo stelt hij dat mensen geboren worden als cultuurwezens omdat ze zonder cultuur niet kunnen

overleven. Toch komen mensen niet ter wereld met een kant-en-klare culturele bagage, ze bezitten alleen een reeks genetisch bepaalde vermogens die hen in staat stellen cultuur te verwerven. Dit gebeurt via opvoeding of socialisatie, beter omschreven door de term **culturalisatie**. Dit proces van culturalisatie kan verschillen van land tot land maar ook binnen eenzelfde land waardoor cultuurverschillen in de hand worden gewerkt. Mensen zullen zich afhankelijk van dit culturalisatieproces een bepaalde visie vormen over relaties tussen mensen onderling, over tijd en over omgeving. Hierop wordt later in deze studie uitgebreid ingegaan.

Aangezien cultuur onze interesses, waarden en gedragingen bepaalt en deze verschillen van groep tot groep is het noodzakelijk bij interculturele contacten rekening te houden met de culturele achtergrond. Zo ziet W. Faes (1993, p. 46) het culturele element als een beïnvloedende factor bij onderhandelingen. Deze invloed ontstaat door de kenmerken en gedragingen die typisch zijn voor de samenleving en groepen waarin de individuele onderhandelaars zijn opgegroeid. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de culturele ingesteldheid ten opzichte van machtsgebruik, de aandacht die aan groepsbesluiten en relatievorming wordt gehecht, de ontvangstwijze van vreemde culturen als gasten of onwelkome indringers, enz.

Dit alles toont aan dat mensen met verschillende culturele achtergronden situaties, dingen en gebeurtenissen op hun eigen manier gaan waarnemen en interpreteren. Bij interculturele contacten zoals bij onderhandelingen het geval is, zal het dus van belang zijn hiermee rekening te houden opdat misverstanden worden vermeden en het onderhandelen wordt vergemakkelijkt.

3.1.2 Commerciële onderhandelingen

Onderhandelen is volgens P. Huguenin (2002, p. 16) een activiteit waarbij twee of meer wederzijds afhankelijke partijen, vanuit verschillende posities en met deels strijdige, deels gemeenschappelijke belangen, tot een voor alle partners voordelige overeenstemming proberen te komen. Wanneer we de definitie van commerciële activiteit uit hoofdstuk één er terug bij halen, kunnen we zeggen dat **commerciële onderhandelingen** gesprekken zijn tussen zakenpartners, waarbij die gesprekken de handel betreffen of gericht zijn op financieel succes.

In zijn boek 'In 9 fasen onderhandelen' haalt P. Huguenin (2002, p. 16) **vijf belangrijke kenmerken** van onderhandelen aan. Ten eerste is er bij een onderhandeling altijd sprake van twee of meer partijen. Vervolgens zijn de partijen op de een of andere manier van elkaar afhankelijk. Dit is het geval omdat anders één der partijen de onderhandeling

zeker zou afbreken en ofwel haar eigen weg gaan ofwel de andere partij haar wil opleggen. Van het moment dat een partij met een andere partij in onderhandeling wenst te treden, betekent dat dus dat zij een zeker machtsevenwicht ervaart en zich als voldoende afhankelijk van de ander beschouwt om niet op een andere manier haar doelen te bereiken. Een derde kenmerk geciteerd door P. Huguenin, is dat de partijen vanuit verschillende posities aan de onderhandelingstafel zitten. Die posities bepalen de afhankelijkheidsverhoudingen en de belangen die ze behartigen. Vervolgens wordt erop gewezen dat de onderhandelingspartijen deels gemeenschappelijke, deels strijdige belangen hebben. De mate waarin belangen gemeenschappelijk of strijdig zijn, verschilt van situatie tot situatie. Uiteindelijk is het doel van de onderhandeling te komen tot een voordelige overeenstemming waarin beide partijen zich kunnen vinden.

Volgens R.E. Walton en R.B. McKersie (1965) bestaan er twee manieren waarop onderhandelingen kunnen gebeuren. Zij maken een onderscheid tussen **distributief (of verdelend) onderhandelen** en **integratief (of probleemoplossend) onderhandelen**. In het eerste geval benadert het onderhandelingsgedrag het dichtst het vechtedrag. Een kenmerk van dergelijke situaties, is dat wat de een krijgt (in belangrijke mate) ten koste gaat van de ander. Dit wordt ook wel 'nul som' onderhandelen genoemd omwille van het feit dat de een wint, wat de ander verliest. Er wordt bij distributief onderhandelen wel niet openlijk gevochten, want beide partijen zijn afhankelijk van elkaar en ze hebben er dus belang bij tot overeenstemming te komen. Voorbeelden van dit soort onderhandeling zijn budgetverdelingen en verkooponderhandelingen.

Bij integratief onderhandelen gaat het gedrag het dichtst in de buurt komen van samenwerken. Hoewel de belangen/doelstellingen van de partijen niet volledig parallel lopen, worden de wederzijdse belangen steeds gediend. Winst voor de een betekent dan ook winst voor de ander. Voorbeelden van dit soort onderhandeling hebben betrekking op de verbetering van kwaliteit, op verpakkingsmodaliteiten, op beter gecoördineerde leveringschema's, enz.

De indeling van R.E. Walton en R.B. McKersie is aan nogal wat kritiek onderhevig geweest. Zo stelt ondermeer W. Faes (1993, p. 37) dat de basisindeling tussen beide onderhandelingsstijlen onvolledig en soms zelfs gevaarlijk is. Hiermee wil hij aangeven dat het vaak zo is dat beide onderhandelingsstijlen in een bepaalde verhouding gelijktijdig aanwezig zijn. Welke verhouding precies, is volgens hem afhankelijk van het onderwerp van de onderhandeling en de regie van het toneelstuk. Het is dan ook om deze reden dat Walton en McKersie in een tweede editie van hun boek (1991) spreken over een tussenliggende stijl, **gemengd onderhandelen**, 'mixed bargaining', dat zowel distributieve als integratieve elementen bevat.

Het uiteindelijke doel van onderhandelingen, zoals de definitie aangeeft, blijft het trachten overeenstemming te bereiken over een bepaalde kwestie. Dit zal niet altijd even vlot verlopen. De kwestie waarover onderhandeld wordt, zal een belangrijke rol spelen evenals de karakteristieken van de onderhandelende partijen. Dit is zeker belangrijk op internationaal niveau omwille van de verschillende culturele achtergronden van de partijen. Immers eerder werd reeds aangegeven dat mensen uit verschillende culturen gebeurtenissen, dingen en situaties die zich tijdens onderhandelingen voordoen op een andere manier kunnen interpreteren en beoordelen. Culturen kennen soms andere betekenissen toe aan tijd, omgeving en relaties tussen mensen. Zo zullen bepaalde culturen er veel belang aan hechten dat onderhandelingen stipt op het afgesproken tijdstip plaats vinden, terwijl dit voor andere culturen niet zo nauw wordt nageleefd, of nog bij het afsluiten van de onderhandelingen de voorkeur wordt gegeven aan een mondelinge overeenkomst in plaats van aan een schriftelijke. Verderop in deze verhandeling wanneer de zeven cultuuraspecten besproken worden, zal hier uitgebreid op ingegaan worden.

3.1.3 Besluit

We kunnen dus stellen dat het culturele element een belangrijke rol kan spelen bij internationale onderhandelingen. Elke cultuur heeft namelijk zijn eigen normen, waarden en overtuigingen waarnaar men zich gedraagt. Dit zorgt ervoor dat situaties of gebeurtenissen door de onderhandelende partijen op een verschillende manier worden geïnterpreteerd en beoordeeld. Hierdoor verlopen internationale onderhandelingen niet altijd even vlot. Volgens G. Hofstede (2006, p. 329) eisen effectieve culturele onderhandelingen dan ook inzicht in de culturele waarden die men bij de onderhandelingspartners uit andere landen kan verwachten, en kennis van de domeinen waar deze afwijken van de eigen waarden.

3.2 Basis van cultuurverschillen

Uit het vorige deel is gebleken dat het culturele element een niet te verwaarlozen invloed kan uitoefenen op het onderhandelingsproces waardoor dit proces soms moeilijker verloopt. Het is dan ook belangrijk te gaan zoeken naar **de basis van cultuurverschillen**. Wanneer we namelijk hun oorsprong kennen en beter begrijpen, is het mogelijk er beter rekening mee te houden tijdens het voeren van onderhandelingen.

Volgens M.W. Lustig en J. Koester (2003, p. 34-43) worden culturele verschillen gecreëerd door een complex geheel van krachten die diep geworteld zijn in de leden van een cultuur. Deze auteurs onderscheiden **zes krachten** die mee culturele verschillen genereren.

Een eerste kracht is **de geschiedenis** van een land. Hiermee worden de unieke ervaringen bedoeld die een deel zijn geworden van de cultuur van een land. Zo zijn oorlogen, religieuze uitingen, vroegere gebeurtenissen, wetgevende handelingen en de toewijzing van macht aan specifieke individuen allemaal historische ontwikkelingen die bijdragen aan culturele verschillen. Ze kunnen een effect hebben op de manier waarop een volk zichzelf en zijn land ziet.

Een tweede kracht is **de ecologie**. Dit is de externe omgeving waarin een cultuur leeft. Het omvat fysieke krachten zoals het klimaat, veranderende weersomstandigheden, de beschikbaarheid of onbeschikbaarheid van bepaald voedsel en andere ruwe materialen. Zo zullen culturen die leven in koudere klimaten bijvoorbeeld een aanpassing vragen die vaak de vorm aanneemt van een gestegen nood aan technologie, industrie, verstedelijking, tolerantie voor ambiguïteit en sociale mobiliteit. Vaak gaat het om 'lage-contactculturen'. In deze culturen zijn mensen minder geneigd elkaar aan te raken in sociale situaties, zijn ze minder verbaal dramatisch, minder sociaal geïsoleerd, minder autoritair wat betreft hun communicatiestijl en hebben ze minder gevoelens van eigenbelang of zelfwaardigheid. Warmere klimaten, vaak de 'hoge-contactculturen' genoemd, kennen daarentegen hogere niveaus van betrokkenheid en kortere fysieke afstanden.

Technologie vormt een volgende kracht die leiden kan tot culturele verschillen. Het zijn de uitvindingen die een cultuur heeft gecreëerd of geleend zoals gereedschappen, wapens, enz. Het is de technologie die de balans van krachten die een cultuur onderhouden radicaal kan veranderen.

Nog een andere kracht die wordt aangehaald is **biologie**. De geërfde karakteristieken die mensen van een bepaalde cultuur delen, zijn het resultaat van biologie aangezien mensen met gemeenschappelijke voorouders dezelfde genetische samenstelling hebben.

Deze erfelijke verschillen ontstaan vaak als aanpassing aan omgevingskrachten, en ze zijn evident in de biologische attributen, waarnaar gerefereerd wordt met 'ras'. Hoewel het niet te ontkennen valt dat genetische variaties tussen mensen bestaan, verklaart biologie slechts een heel klein deel van de verschillen tussen culturen.

De **institutionele netwerken** vormen de voorlaatste kracht ter verklaring van culturele verschillen. Het betreft de formele organisaties in maatschappijen die activiteiten structureren voor grote groepen van mensen. Voorbeelden van zulke institutionele netwerken zijn de overheid, religie, opvoeding, werk en zelfs sociale organisaties. Zo zal het beleid van de overheid een belangrijke rol spelen in het ontplooiën van een cultuur doordat het de manier van denken van mensen over de wereld beïnvloedt. Religie zorgt er dan weer voor dat mensen met elkaar verbonden zijn en helpt tevens de culturele banden te bewaren. De manier waarop religies mensen binden en organiseren, verschilt over de hele wereld.

Als laatste kracht worden de **interpersoonlijke communicatiepatronen** aangehaald. Hierbij gaat het om de face-to-face verbale en non-verbale codesystemen die culturen ontwikkelen om meningen en bedoelingen uit te drukken. Verschillen hierin zijn zowel een oorzaak als gevolg van culturele verschillen. Verbale communicatiesystemen of talen geven elke cultuur een bepaald geheel van categorieën en onderscheidingen met welke ze percepties kunnen organiseren. Deze categorieën worden gebruikt om objecten en ideeën te sorteren en betekenis te geven aan gedeelde ervaringen. Non-verbale communicatiesystemen verschaffen dan weer informatie over de meningen geassocieerd met het gebruik van ruimte, tijd, aanraking en gebaren. Zij helpen de grenzen te definiëren tussen leden en niet-leden van een cultuur. Interpersoonlijke communicatiepatronen zijn ook belangrijk om de structuur van een cultuur te onderhouden omdat zij de middelen vormen waarmee een cultuur gebruiken en geloof van de ene generatie op de andere doorgeeft.

De **zes krachten** die hierboven beschreven werden, leiden tot wat F. Trompenaars (1993, p. 19) **de basis van cultuurverschillen** noemt. Volgens hem onderscheiden culturen zich van elkaar door de specifieke oplossingen die geboden worden voor bepaalde problemen. Het gaat om problemen die terug te vinden zijn in alle culturen, maar de manier waarop mensen omgaan met deze problemen verschilt van cultuur tot cultuur.

In dit deel worden aan de hand van het werk 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen.' van F. Trompenaars (1993) de problemen en hun oplossingen kort aangehaald. Zo komen we tot een indeling in zeven cultuuraspecten. Ook andere auteurs zoals G. Hofstede (2006), S.P. Verluyten (2000), D. Pinto (1998), R. Gesteland (2000)

en Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003 en F. Trompenaars, 1993) maken gebruik van een gelijkaardige indeling. In een volgend deel zullen de zeven cultuuraspecten uitgebreid behandeld worden, met vooral aandacht voor hun invloed op de commerciële onderhandelingen. Ook wordt er een vergelijking gemaakt tussen de meningen van de verschillende auteurs over deze aspecten.

F. Trompenaars (1993, p. 19-21) definieert zoals hierboven reeds gezegd **de basis van cultuurverschillen** als de **specifieke oplossingen** die een cultuur biedt voor **bepaalde problemen**. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen **drie typen** van problemen.

In eerste instantie zijn er de **problemen die gepaard gaan met menselijke relaties**.

Hierbij wordt een indeling gemaakt in vijf dimensies. Een eerste dimensie met betrekking tot menselijke relaties is deze waar universalisme tegenover particularisme wordt geplaatst. Wordt er binnen een cultuur meer belang gehecht aan regels of aan relaties? Vervolgens is er de dimensie waarbij de mensen binnen een cultuur zich moeten afvragen of de groep dan wel het individu centraal staat: collectivisme en individualisme staan hier tegenover elkaar. Of mensen binnen een cultuur neutraal of emotioneel zijn, vormt een derde dimensie. Is het geoorloofd gevoelens te tonen aan elkaar of is het beter deze onder controle te houden? Vervolgens is het zo dat emoties iets zeggen over de mate van betrokkenheid. Binnen een cultuur kan ervoor gekozen worden iemand anders toe te laten tot specifieke terreinen van je leven en specifieke facetten van je persoonlijkheid, of men kan er juist voor kiezen anderen toe te laten tot uiteenlopende terreinen van het leven en verschillende kanten van je persoonlijkheid. In dit laatste geval houdt een zakelijke relatie meer in dan contractueel geregeld partnerschap. De verstandhouding is veel persoonlijker. In veel landen geeft men daar niet alleen de voorkeur aan, maar is het zelfs een voorwaarde om tot zaken te komen. Specifiek wordt zo tegenover diffuus geplaatst. Tenslotte moet binnen een cultuur de vraag worden gesteld op welke manier status aan bepaalde personen wordt toegekend. In sommige culturen ontlenen mensen status aan hun eigen realisaties, in andere aan leeftijd, geslacht, opvoeding, de klasse waartoe men behoort, enzovoort. Bij deze dimensie plaatst men prestatie tegenover toeschrijving.

Een volgend probleem dat zich stelt, is dat van **hoe tijd wordt ervaren**. Cultuurverschillen gaan niet alleen over menselijke relaties, ze hebben ook betrekking op een verschillende idee van tijd. Zo verschilt de betekenis die men toekent aan heden, verleden en toekomst van cultuur tot cultuur.

Hoe de omgeving ervaren wordt, vormt de laatste probleemsoort. Mensen uit verschillende culturen kennen andere betekenissen toe aan hun omgeving. Zo kan de natuur gezien worden als iets dat de mens in zijn greep moet krijgen of als iets waar de mens deel van uitmaakt.

Universele richtlijnen zijn bij interculturele contacten dus niet aan de orde. Culturen verschillen volgens F. Trompenaars namelijk door de specifieke oplossingen die ze bieden voor problemen op het vlak van menselijke relaties, tijd en omgeving. Zo worden er zeven cultuuraspecten bekomen waar rekening mee gehouden dient te worden bij commerciële onderhandelingen. In het volgend deel zullen deze zeven aspecten van cultuur uitgebreid aan bod komen.

Overzicht van de zeven cultuuraspecten volgens F. Trompenaars

1) Menselijke relaties

- a) universalisme ↔ particularisme
- b) collectivisme ↔ individualisme
- c) affectief ↔ neutraal
- d) specifiek ↔ diffuus
- e) toegeschreven status ↔ verworven status

2) Tijd

3) Omgeving

3.3 De zeven aspecten van cultuurverschillen

In dit deel zullen de hierboven weergegeven cultuuraspecten van F. Trompenaars verder worden uitgediept, met speciale aandacht voor hun invloed op commerciële onderhandelingen. Ook wordt er aan de hand van de gelijkaardige indelingen van G. Hofstede, R. Gesteland, Kluckhohn en Strodtbeck, S.P. Verluyten en D. Pinto een vergelijking gemaakt tussen de ideeën van deze diverse auteurs.

3.3.1 Menselijke relaties

Mensen hebben relaties met anderen, zoals vrienden, werknemers, klanten en bazen. Deze relaties kunnen vanuit vijf dimensies worden bekeken. In wat volgt worden deze dimensies achtereenvolgens verder uitgewerkt: universalisme tegenover particularisme, collectivisme tegenover individualisme, affectief tegenover neutraal, diffuus tegenover specifiek en prestatie tegenover toeschrijving.

A) Universalisme versus particularisme

Deze eerste dimensie verwijst naar hoe wij het gedrag van anderen beoordelen. Hierbij zijn er twee zuivere, elkaar uitsluitende soorten van beoordeling mogelijk: universalisme en particularisme.

F. Trompenaars (1993, p. 44–45) omschrijft **universalisme** als gedrag op basis van regels. Mensen uit universalistische culturen zijn verplicht zich vast te houden aan de normen die gelden binnen deze cultuur, normen waarmee iedereen het eens is. In dergelijke culturen bestaat er steeds een definitie voor wat goed en fout is. In zekere zin impliceert universalisme dan ook gelijke behandeling. Zo zal in sterk universalistische samenlevingen iemand die de straat oversteeft bij rood licht of liegt om een vriend te beschermen door anderen worden bekeken. Iedereen die onder bepaalde regels valt, moet namelijk op dezelfde manier worden behandeld. Gedrag gebaseerd op regels verdraagt in het algemeen dan ook geen uitzonderingen. Wanneer dit toch gebeurt, bestaat het gevaar dat het hele systeem in elkaar stort. Bij **particularistische samenlevingen** daarentegen is er meer aandacht voor het uitzonderlijke karakter van de omstandigheden op dat moment. Mensen die een beroep doen op iemands persoonlijke gevoelens zoals vrienden en familie moeten gesteund en beschermd worden, ongeacht de geldende regels. Waar een leugen ter bescherming en ondersteuning van een vriend in sterk universalistische samenlevingen als niet gepast wordt beschouwd aangezien de regel zegt dat liegen niet mag, zal er in particularistische samenlevingen

rekening worden gehouden met de specifieke omstandigheden, wat een leugen om bestwil kan verantwoorden.

Het universalisme waar F. Trompenaars het over heeft, kan vergeleken worden met de vorm van communicatie en het type wereldbeeld dat volgens D. Pinto (1998, p. 58-59 en p. 61) heerst in G-culturen (D. Pinto maakt een onderscheid tussen twee soorten culturen, namelijk 'G-culturen' en 'F-culturen'). D. Pinto (1993, p. 42) omschrijft een G-cultuur, ook wel Westerse cultuur genoemd, als een cultuur waarin een grofmazige structuur van gedragsregels overheerst. Ieder individu dient zelf de algemene regels te vertalen naar gedragsregels voor zijn specifieke situatie, wat individuen een tamelijk grote vrijheid van gedrag toelaat. Wat betreft het wereldbeeld en de vorm van communicatie in dit soort culturen, kan gezegd worden dat het individu de spil vormt van de maatschappij en wetten en normen gelden voor iedereen ongeacht de persoon waarmee men in contact komt. Daarenboven heeft de mens recht op privacy en de mogelijkheid de omgeving te beheersen. F-culturen vormen de tegenpool van de G-culturen. D. Pinto (1993, p. 42) omschrijft ze als culturen met een fijnmazige structuur van gedragsregels. Voor vrijwel iedere situatie bestaan er reeds gedetailleerde gedragsregels die het individu slechts hoeft na te leven. Dit geeft individuen veel minder ruimte om hun eigen gedragsregels te creëren. Voor het wereldbeeld en de communicatiestijl in F-culturen, ook wel traditionele culturen genoemd en te vergelijken met de particularistische visie, betekent dit dat wetten als minder gelijklopend worden beschouwd voor iedereen. De reden hiervoor is dat individuen niet zozeer 'op zich' worden beoordeeld, als wel 'het individu in een bepaalde situatie'. Voor het overige wordt de natuur binnen deze culturen als minder beheersbaar beschouwd en verzet men zich minder tegen 'de natuurlijke loop der dingen'.

In 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen' (1993, p. 45 en 53-61) haalt F. Trompenaars aan dat er bij het internationaal zakendoen ernstig rekening dient gehouden te worden met de dimensie universalisme - particularisme. In de eerste plaats is het zo dat zakenmensen uit beide samenlevingen elkaar over en weer corrupt gaan vinden. Zo zal een universalist een particularist niet snel vertrouwen omdat deze in hun ogen vrienden toch altijd laat voorgaan. Omgekeerd vindt een particularist dat een universalist niet te vertrouwen is omdat deze zijn eigen vrienden niet eens helpt. Verder wijst F. Trompenaars op een aantal gevallen waarin universalisme en particularisme een dilemma blijken te zijn wanneer een onderneming zich op de internationale markt begeeft. Er kunnen geschilpunten ontstaan bij het **opstellen van een contract, afspraken over zakenreizen, de rol van het hoofdkantoor** en de **beoordeling en beloning van geleverd werk**. In wat volgt worden enkel de twee eerste geschilpunten verder uitgediept omwille van hun belang bij commerciële onderhandelingen.

In universalistische culturen zijn gewichtige **contracten** karakteristiek. Een contract is in dergelijke culturen een weergave van een principieel akkoord. Alles wat de partijen met elkaar hebben afgesproken, wordt erin vastgelegd. Tevens betekent een contract dat er over en weer wordt ingestemd met de afspraak en dat men recht heeft op verhaal als een van beide partijen zich niet aan de overeenkomst houdt. De universalist beschouwt het contract namelijk als iets definitiefs waarbij het vertrouwen in de andere partij voortvloeit uit het feit dat deze zich al dan niet aan de afspraken uit het contract houdt. Volgens E.T. Hall (in D. Pinto, 1998, p. 40 en in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 111-114) is dit aspect kenmerkend voor 'low-context' culturen (E.T. Hall deelt culturen op in 'low-context' en 'high context' culturen). 'Low-context' culturen, die door D. Pinto (1998, p. 61) onder de noemer van G-culturen worden geplaatst, worden door E.T. Hall omschreven als culturen waarin het grootste deel van de informatie in de boodschap vervat zit. Alles moet precies in de boodschap worden gezegd zodat deze openlijk en expliciet is. Bij onderhandelingen uit zich dit via het gebruik van contracten waarin duidelijk wordt vastgelegd wat overeengekomen is. Aan deze overeenkomst dienen beide partijen zich te houden.

In tegenstelling tot universalistische culturen ziet een particularist volgens F. Trompenaars (1993, p. 54-55) een formeel contract als niets meer dan een grove richtlijn. Bovendien wordt een contract niet als enig motief beschouwd om je aan je woord te houden. Mensen hebben een persoonlijke of particuliere relatie met hun collega's. In een dergelijke relatie wordt een contract met strikte voorwaarden opgevat als een uiting van wantrouwen. Opnieuw kunnen we hier verwijzen naar de culturele indeling van E.T. Hall. Waar bij universalistische culturen de link kon gelegd worden met de door E.T. Hall beschreven 'low-context' culturen, kan dit hier gedaan worden met de 'high-context' culturen, door D. Pinto (1998, p. 61) geplaatst onder de benaming F-culturen. In dergelijke culturen wordt er minder aandacht besteed aan het expliciet vermelden van dingen.

Aangezien universalisten veel belang hechten aan contracten waarin wat overeengekomen is duidelijk vermeld staat, kan er een verband worden gelegd tussen het cultuuraspect 'universalisme tegenover particularisme' van F. Trompenaars (1993, p. 44-61) en de dimensie 'onzekerheid' van G. Hofstede (2006, p. 169-208). De dimensie 'onzekerheid' vormt één van de vijf dimensies die G. Hofstede (2006) in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen' aanhaalt als aan de basis liggend van cultuurverschillen. Voor de dimensie 'onzekerheid' wordt volgende definitie gegeven:

"Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de dragers 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.”

In culturen waar een hoge onzekerheidsvermijding heerst, zal dus getracht worden onzekere situaties zoveel mogelijk te vermijden. In een onderneming uit zich dit door een grote hoeveelheid aan formele wetten en/of informele regels. Zo wordt er in universalistische samenlevingen vaak gebruik gemaakt van gewichtige contracten om zekerheid te hebben over de naleving ervan (G. Hofstede, 2006, p. 169-208).

Tussen particularisten en universalisten bestaat er volgens F. Trompenaars (1993, p. 55-56) ook een verschil wanneer het gaat over **afspraken over zakenreizen**. Wanneer een zakenman uit een universalistische cultuur op zakenreis gaat naar een particularistische cultuur doet deze er goed aan hier ruim de tijd voor te nemen. Bovendien is het zeker niet ongepast een geschenk mee te nemen. De reden hiervoor is dat een particularist de kwaliteit van de relatie net zo belangrijk vindt als die van het product. Zulk een relatie creëren kost natuurlijk tijd en zal door een universalist misschien eerder als tijdverlies worden beschouwd. Een particularist daarentegen beschouwt dit eerder als een investering om problemen in de toekomst te vermijden. Zoals later nog besproken zal worden, speelt een verschil in tijdsvisie hier een belangrijke rol.

Tot slot kan er wat betreft het zakendoen een goede vergelijking gemaakt worden tussen het cultuuraspect 'universalisme tegenover particularisme' van F. Trompenaars (1993, p. 44-61) en het culturele patroon dat R. Gesteland (2000, p. 19-41) 'contractgericht tegenover relatiegericht' noemt. In een sterk contractgerichte cultuur zijn mensen gericht op wat ze moeten doen (universalisme). Men concentreert zich in de eerste plaats op de taak; relaties zijn van secundair belang. In relatiegerichte culturen (particularisme) daarentegen zijn mensen het belangrijkste. In zijn boek 'Cross cultural business behavior' (2000, p. 19-62) geeft R. Gesteland **een aantal factoren** aan **waarin contract- en relatiegerichte culturen** duidelijk van elkaar **verschillen** wat betreft het zakendoen.

Een eerste verschil doet zich voor bij het leggen van de **eerste contacten**. Zo staan mensen in contractgerichte culturen relatief open voor het zakendoen met vreemden. Een marketeer kan in dergelijke culturen dan ook contact maken met een potentiële koper zonder dat connecties of een eerder ontwikkelde relatie noodzakelijk zijn. De Amerikaanse cultuur vormt hiervan een goed voorbeeld. Zo kent telemarketing, waarbij goederen en diensten worden gekocht van totaal onbekenden, er groot succes in de business-to-business verkoop. Naarmate de transacties echter meer complex worden, zal de drang om meer te weten te komen over de zakenpartner toenemen. In relatiegerichte

culturen daarentegen zijn netwerken en persoonlijke contacten wel van belang om dingen gedaan te krijgen. De mensen verkiezen er namelijk zaken te doen met mensen die vertrouwd kunnen worden zoals familie, vrienden, en personen die men goed kent. Over het algemeen staat men dan ook weigerachtig tegenover het zakendoen met vreemden, zeker deze afkomstig uit een ander land. Men wil potentiële zakenpartners eerst goed kennen alvorens er over zaken kan worden gesproken.

Een ander verschil is de **snelheid waarmee er tot zakendoen wordt overgegaan**. In sterk contractgerichte culturen is het zo dat enkele minuten van 'small talk' (het praten over andere onderwerpen dan zaken) volstaan om over te gaan tot het doen van zaken. Men leert elkaar kennen naarmate de dingen vorderen. In sterk relatiegerichte culturen zoals Japan is het zo dat tijdens de eerste bijeenkomsten niet over zaken wordt gepraat. Pas als men de zakenpartner goed genoeg denkt te kennen, kan er over zaken worden gesproken. Hoewel het opbouwen van vertrouwen niet alleen van belang is in relatiegerichte culturen, ligt het grote verschil in het feit dat deze laatste eerst iemand moeten kunnen vertrouwen vooraleer er zaken kunnen worden gedaan. Men heeft als overtuiging: "Eerst een vriend maken, dan een deal".

Ook het **belang van persoonlijk contact** verschilt in relatie- en contractgerichte culturen. Hoewel door de telecommunicatierevolutie 'face-to-face' contact niet meer noodzakelijk is voor het doen van zaken, is het nog steeds van groot belang voor relatiegerichte culturen.

De **rol van het contract** is ook enigszins anders in beide culturen. Zo wordt er in contractgerichte culturen veel belang gehecht aan geschreven overeenkomsten om misverstanden te voorkomen en problemen op te lossen. In relatiegerichte culturen vertrouwt men daarentegen op de opgebouwde relatie om moeilijkheden en problemen op te lossen. Dit kan er toe leiden dat een zakenpartner uit een relatiegerichte cultuur verwacht dat een contract kan worden aangepast wanneer de omstandigheden zijn veranderd, ook al werd het contract amper een maand geleden getekend. Men verwacht dat de persoonlijke relatie deze aanpassing kan vergemakkelijken.

Tot slot verschillen contract- en relatiegerichte culturen nog op het vlak van **direct of indirect taalgebruik**. Zo communiceren contractgerichte onderhandelaars op een manier die direct en rechtuit is ('low-context'). Relatiegerichte onderhandelaars verkiezen eerder te communiceren op een meer indirecte en subtiele manier. De mensen vinden het namelijk belangrijk de harmonie in een relatie te behouden en te zorgen dat er geen gezichtverlies wordt geleden.

Uit dit alles blijkt dat het er bij onderhandelingen tussen universalisten en particularisten op aankomt rekening te houden met deze verschillen. Een universalist zal de nodige tijd moeten uittrekken voor de onderhandelingen en het relationele aspect niet uit het oog

mogen verliezen. Een particularist moet daarentegen begrijpen dat het contract voor een universalist geen teken van wantrouwen is maar iets waarmee deze zijn onzekerheid tracht te beperken.

B) Individualisme versus collectivisme

Het conflict tussen onze persoonlijke verlangens en de belangen van de groep waartoe we behoren wordt weergegeven door de tweede van de vijf dimensies van onderlinge verhoudingen, namelijk individualisme versus collectivisme.

Zowel G. Hofstede (2006) als F. Trompenaars (1993) geven de dimensie 'individualisme tegenover collectivisme' aan als een dimensie die de basis vormt voor culturele verschillen. In 'Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen' (2006, p. 85-123) worden de begrippen **individualisme en collectivisme** als volgt gedefinieerd:

"Een samenleving is *individualistisch* als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is *collectivistisch* als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit."

Ook D. Pinto (1998, p. 44-45) verwijst naar de dimensie 'individualisme versus collectivisme'. Zo noemt D. Pinto individualistische samenlevingen culturen met een 'G-structuur'. In deze samenlevingen worden mensen als individuen beschouwd. Bovendien hebben deze mensen grote persoonlijke vrijheden en verantwoordelijkheden. Dit leidt er toe dat deelname aan de maatschappij gebeurt op basis van persoonlijke beslissingen en persoonlijke verantwoordelijkheid. In collectivistische samenlevingen daarentegen, door D. Pinto culturen met een 'F-structuur' genoemd, worden mensen beschouwd als lid van een groep. De groep waartoe een individu behoort, vormt de basis van waaruit dat individu aan de samenleving deelneemt. Bijgevolg deelt een individu zijn verantwoordelijkheden meer met de andere leden van de groep. Afzonderlijke taken worden wel individueel uitgevoerd, maar overeenkomstig de richtlijnen die volgens de algemene groepsnorm zijn voorgeschreven.

S.P. Verluyten verwijst in zijn boek 'Intercultural communication in business and organisations' (2000, p. 167) via het lied 'I did it my way' van Frank Sinatra dan weer op een mooie manier naar de waarde die er in de Westerse landen, en dan vooral Amerika, aan individualisme wordt gehecht:

"Succeeding in life is important, but what is even more important is succeeding while *doing it your way*, presumably with minimum interference or help from others."

Tot slot verwijzen ook Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 96-99) via de dimensie 'social relations orientation' naar de manier waarop mensen zichzelf in een cultuur organiseren en zich verhouden tot elkaar.

De meeste mensen in deze wereld leven in samenlevingen waarin het groepsbelang (**collectivisme**) prevaleert boven het individuele belang. Volgens G. Hofstede (2006, p. 86-87) bepaalt de samenstelling van de familie waarin mensen opgroeien of er al dan niet gesproken kan worden van collectivisme. Zo zal collectivistisch denken voorkomen in families waarin het kind opgroeit tussen een aanzienlijk aantal personen die dicht op elkaar leven. Hierbij gaat het niet alleen om ouders en andere kinderen, maar bijvoorbeeld ook om grootouders, ooms, tantes, enz. ('the extended family'). Zowel G. Hofstede (2006, p. 86), D. Pinto (1998, p. 47), Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 96-99) als S.P. Verluyten (2000, p. 177-179) maken een opdeling in 'ingroups' en 'outgroups'. Kinderen die opgroeien in de zogenaamde 'extended families' leren over zichzelf denken als een deel van een 'wij-groep' (ingroup), een relatie die niet zelf gekozen wordt, maar een natuurlijk gegeven is. De leden van de 'wij-groep' onderscheiden zich van andere mensen in de samenleving die behoren tot een van de vele 'zij-groepen' (outgroups). De 'wij-groep' bepaalt in grote mate iemands identiteit en is bij tegenslagen de enige bron van veiligheid en bescherming. Daarom hoort iemand zijn leven lang loyaal te blijven tegenover zijn 'wij-groep'.

Zowel G. Hofstede (2006, p. 99) als S.P. Verluyten (2000, p. 175) vergelijken collectivistische culturen met de indeling van E.T. Hall, die culturen rangschikt naar hun manier van communiceren op een 'context'-dimensie. Het type communicatie dat volgens hen veel voorkomt in collectivistische samenlevingen is de 'high' context (sterke context). 'High' context betekent dat er weinig hoeft gezegd of geschreven te worden, omdat de meeste informatie al besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde voorkennis van de persoon. Slechts een klein gedeelte van de boodschap moet gecodeerd en expliciet gemaakt worden. Dit brengt tevens met zich mee dat er meer tolerantie is voor stilte en dat sommige boodschappen erg vaag kunnen zijn. G. Hofstede (2006, p. 112) legt hier ook meteen de link tussen collectivisme en particularisme. Omdat het onderscheid tussen 'onze groep' en 'andere groepen' bij collectivisten diep geworteld is in het bewustzijn, is het vanzelfsprekend en ethisch verantwoord om je vrienden beter te behandelen dan anderen. Zoals reeds besproken bij de dimensie 'universalisme versus particularisme' is dit precies wat de definitie van particularisme aangeeft.

Een ander concept dat volgens G. Hofstede (2006, p. 97), S.P. Verluyten (2000, p. 176) maar ook Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 96-99) gerelateerd is aan het cultuuraspect 'collectivisme' is harmonie. In collectivistische

samenlevingen is het belangrijk de harmonie te bewaren met je sociale omgeving, die ook voor andere levenssferen dan de familie geldt. In de meeste collectivistische culturen wordt het dan ook als onbeschoft en onwenselijk beschouwd om een directe confrontatie aan te gaan. Zo wordt het woord 'nee' bijvoorbeeld zelden gebruikt, omdat nee zeggen een confrontatie is. Zo zullen individuen eerder gebruik maken van beleefde manieren om een verzoek af te wijzen zoals bijvoorbeeld 'we zullen erover nadenken' en 'misschien heb je gelijk'. In dezelfde zin dient het woord 'ja' niet opgevat te worden als een instemming, maar als een voortzetting van de communicatie.

Tot slot is naast harmonie schaamte een belangrijke notie in de collectivistische familie volgens S.P. Verluyten (2000, p.175-176) en G. Hofstede (2000, p.99-100). Collectivistische culturen zijn schaamte-culturen. Als iemand uit de groep de regels van de samenleving heeft overtreden, zullen alle leden van de groep zich schamen, op grond van een gevoel van collectieve verplichting. Aangezien schaamte van aard iets sociaals is, voelen collectivisten zich alleen beschaamd wanneer anderen weet hebben van de overtreding.

Een kleiner deel van de mensheid leeft in samenlevingen waarin de belangen van het individu gaan boven die van de groep. Deze samenlevingen worden **individualistisch** genoemd. In tegenstelling tot het collectivistisch denken zal het individualistisch denken volgens G. Hofstede (2006, p. 86-87) voorkomen in gezinnen die uitsluitend bestaan uit de ouders en eventuele broers of zussen, ook wel het 'kerngezin' genoemd. Individuen die in dergelijke families opgroeien, leren al snel over zichzelf te denken als 'ik'. Dit 'ik', hun persoonlijke identiteit, onderscheidt zich van het 'ik' van andere mensen. Deze anderen worden niet opgedeeld volgens het al dan niet behoren tot een of andere groep, maar op grond van persoonlijke eigenschappen. Vrienden worden bijvoorbeeld gekozen op basis van persoonlijke voorkeur. Het doel van de opvoeding is een kind in staat te stellen om op eigen benen te staan. Zodra het dan het huis verlaten heeft, zal het het contact met de ouders terugbrengen tot een minimum of het helemaal verbreken. Dit bewijst, zoals door Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 96-99) wordt aangehaald, dat in tegenstelling tot collectivisten, individualisten doorheen hun leven behoren tot meerdere groepen, en hoewel deze groepen belangrijk zijn voor een bepaalde tijd, kunnen zij gemakkelijk opzij geschoven worden wanneer ze niet meer nodig zijn.

Waar S.P. Verluyten (2000, p. 175) en G. Hofstede (2006, p. 99) het type communicatie in collectivistische samenlevingen als 'high' context omschrijven, wordt de 'low' context (zwakke context) communicatie gekoppeld aan individualistische samenlevingen. Dit betekent dat de informatie grotendeels vervat is in een expliciete code. Veel dingen die in collectivistische samenlevingen vanzelfsprekend zijn, moeten in individualistische

expliciet worden gemaakt. G. Hofstede (2006, p. 112) legt hier opnieuw de link naar het cultuuraspect 'universalisme versus particularisme'. Hierbij wordt individualisme gekoppeld aan universalisme omwille van het feit dat de norm van gelijke behandeling geldt. Het wordt als onethisch gezien bepaalde individuen een voorkeurbehandeling te geven.

In tegenstelling tot collectivistische samenlevingen wordt in individualistische samenlevingen weinig tot geen aandacht besteed aan het behouden van harmonie. G. Hofstede (2006, p. 97), S.P. Verluyten (2000, p. 176) en Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 96-99) wijzen erop dat het bij individualisten in tegenstelling tot bij collectivisten een deugd is te zeggen wat je denkt. Het kenmerk van een eerlijk en oprecht persoon is om zijn of haar ware gevoelens te tonen ook al zorgt dit voor sociaal oncomfort bij de persoon met wie er gesproken wordt. Individualisten geloven dat confrontatie heilzaam kan zijn en ze zijn ervan overtuigd dat uit de botsing van meningen een hogere waarheid voortkomt.

Tenslotte is in individualistische samenlevingen niet schaamte maar wel schuld een belangrijke notie volgens S.P. Verluyten (2000, p. 175-176) en G. Hofstede (2000, p. 99). Individualistische culturen worden door hen omschreven als schuld-culturen. In schuld-culturen voelen personen die zich niet houden aan de regels van hun samenleving, zich vaak schuldig. Zij laten zich leiden door een persoonlijk geweten, dat functioneert als een innerlijke gids.

Volgens F. Trompenaars (1993, p. 64) krijgen internationale bedrijven overal ter wereld te maken met een voorkeur voor individualisme of collectivisme, met name bij **onderhandelingen, besluitvorming en motivatie**. In wat volgt beperken we ons tot de bespreking van de invloed van het cultuuraspect 'individualisme versus collectivisme' op onderhandelingen.

Bij onderhandelingen in collectivistische samenlevingen zal een volledige groep door een onderneming worden afgevaardigd. Mensen die alleen komen, worden geacht weinig status te hebben en niet belangrijk te zijn. Bovendien willen collectivisten graag een groep aan de onderhandelingstafel omdat dat een betere afspiegeling vormt van de verschillende vestigingen in hun land. Ook geeft vertegenwoordiging in groep de collectivist de mogelijkheid ruggespraak te houden met de mensen thuis wanneer hij geconfronteerd wordt met onverwachte eisen. Dit leidt er vaak toe dat besluitvorming in collectivistische culturen trager en moeilijker gebeurt. Het valt namelijk niet mee iedereen op één lijn te krijgen, en een stemming, zoals in Westerse landen wel vaker voorkomt, wordt niet geaccepteerd. Als de thuisbasis niet wordt geraadpleegd, kan een aanvankelijke toezegging een tijd later weer ingetrokken worden. Maar de mensen die geraadpleegd worden, zijn ook degenen die het akkoord moeten uitvoeren. Dit brengt

met zich mee dat de uitvoering later ook zonder problemen zal verlopen. Het in de ogen van individualisten opgelopen tijdverlies wordt teruggewonnen wanneer de gemaakte afspraken in praktijk worden gebracht.

In individualistische culturen is het gebruikelijk dat een onderneming bij onderhandelingen wordt vertegenwoordigd door slechts één afgevaardigde. Deze persoon vertegenwoordigt de achterban en laat zich bij een stemming leiden door zijn eigen geweten. In tegenstelling tot collectivistische samenlevingen worden besluiten meestal wel snel genomen. De vertegenwoordiger, aanwezig bij de onderhandelingen, neemt in zijn eentje een definitief besluit op het kardinale moment. Veel overleg is dus niet aan de orde. Dit kan een tijd later leiden tot het zich afkeren van de managers van besluiten die hun meteen al niet bevielen. Tijdbesparing bij besluitvorming leidt dan ook vaak tot problemen bij de uitvoering en dus tot behoorlijke vertraging.

Wanneer individualisten zaken willen doen met collectivisten is het belangrijk rekening te houden met het feit dat deze een onderscheid maken tussen 'ingroup' en 'outgroup'. Dit maakt volgens S.P. Verluyten (2000, p. 177) en G. Hofstede (2006, p. 86-87) dat vooraleer 'ingroup' culturen accepteren om zaken te doen met leden van een 'outgroup' (individualisten bijvoorbeeld), deze laatste betrokken moeten raken bij de 'ingroup'. Dit gebeurt in de vorm van het opbouwen van een vertrouwensrelatie. In collectivistische culturen is de persoonlijke relatie namelijk zeker zo belangrijk als de taak. Deze relatie moet dus eerst worden opgebouwd vooraleer er zaken kunnen worden gedaan. Een vervanging van een persoon bij de andere onderhandelingspartij betekent dan ook dat een nieuwe relatie moet worden gecreëerd. Ook verschilt de rol van vertalers bij individualisten en collectivisten. Zo raadt S.P. Verluyten (2000, p. 99) individualisten aan een eigen vertaler mee te nemen op zakenreis. Waar bij individualisten een vertaler volgens F. Trompenaars (1993, p. 74) als een neutrale figuur wordt gezien, staat deze in collectivistische culturen meestal in dienst van de eigen mensen. Hij zal hen ter zijde nemen voor uitvoerig commentaar en proberen te bemiddelen bij misverstanden die het gevolg zijn van cultuurverschillen of taalbarrières. De vertaler is dan ook vaak de belangrijkste onderhandelaar. Tot slot wijzen Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig, 2003, p. 96-99) en D. Pinto (1998, p. 65) nog op de rol van tussenpersonen. In vele individualistische samenlevingen wordt de voorkeur gegeven aan directe interactie in 'face-to-face' gesprekken. Het gebruik van een tussenpersoon komt weinig voor. Individualisten geloven dat ideale mensen alleen op zichzelf mogen rekenen om dingen gedaan te krijgen. In collectivistische culturen daarentegen is het gebruik van een tussenpersoon zeer gewoon om contacten gemakkelijker te laten verlopen en pijnlijke confrontaties te voorkomen. De reden hiervoor is dat bij collectivisten onenigheid snel escaleert en openlijke confrontaties zo veel mogelijk worden vermeden. Het vermijden van gezichtsverlies en interpersoonlijke harmonie spelen hier zoals eerder reeds gezegd

een belangrijke rol. Tussenpersonen worden dan ook aangeraden bij onderhandelingen tussen collectivisten en individualisten.

C) Affectief versus neutraal

Moet je in een zakelijke relatie emoties uiten? Moet dit gescheiden worden van redelijk overleg om te voorkomen dat de dingen door elkaar gaan lopen? Of onderhandelingspartners een meer emotionele benadering van de zaken toestaan dan wel een meer zakelijke en afstandelijke, vormt de basis van het cultuuraspect 'affectief tegenover neutraal' dat vergeleken kan worden met het culturele patroon 'expressief tegenover terughoudend' van R. Gesteland (2000, p. 61-78). In de meeste relaties vindt een combinatie van beide plaats. Toch zal de ene persoon meer nadruk leggen op het emotionele aspect terwijl de andere dan weer zal opteren voor een meer zakelijke en afstandelijke aanpak.

Een **neutrale cultuur** wordt door F. Trompenaars (1993, p. 80) in 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen' omschreven als een cultuur waar mensen liever geen gevoelens aan elkaar tonen. Ze houden hun emoties onder controle, wat niet betekent dat dit soort culturen kil zijn. Wat mensen in deze soort cultuur aan emoties tonen, is vaak een kwestie van conventie. Zo is het niet vreemd om innige vreugde of ernstig verdriet luid kenbaar te maken, al wordt dit op het werk gezien als onprofessioneel. In een **affectieve cultuur** laten mensen hun emoties wel gemakkelijk de vrije loop. Ze lachen, glimlachen, kijken je kwaad aan en maken grimassen en gebaren. In dit soort culturen zijn mensen altijd op zoek naar een uitlaatklep voor hun gevoelens. Individuen uit deze soort culturen zullen mensen uit een neutrale cultuur beschouwen als emotieloos of als mensen die hun emoties verbergen.

Er bestaat volgens F. Trompenaars (1993, p. 85-88) een heel scala van communicatieproblemen die voortvloeien uit het verschil tussen een affectieve en een neutrale benadering. Communicatie wordt hierbij door F. Trompenaars (1993, p. 85) omschreven als de uitwisseling van informatie en wel in woorden, ideeën en gevoelens. Hierbij is informatie de drager van betekenis. Maar communicatie kan enkel tot stand komen tussen mensen die tot op zekere hoogte een betekenisstelsel delen. Aangezien deze betekenisstelsels tussen culturen kunnen verschillen, verloopt communicatie soms erg moeilijk. Het is zaak deze communicatieproblemen tijdens onderhandelingen zoveel mogelijk te vermijden zodat ze niet kunnen leiden tot het niet slagen of mislukken van onderhandelingen.

Er bestaan **twee soorten communicatie**. Aan de ene kant is er **verbale communicatie** die door Van Dale (1999, p. 3656) omschreven wordt als mondelinge communicatie, waarbij mondeling dan weer door Van Dale (1999, p. 2088) wordt gedefinieerd als 'door middel van het gesproken woord'. Aan de andere kant hebben we dan **non-verbale communicatie** die S.P. Verluyten (2000, p. 129) als volgt omschrijft:

"Non-verbal communication refers to means of expression that are non-linguistic, such as gestures, bodily posture, facial expression, eye contact (or the lack of it), etc."

F. Trompenaars (1993, p. 85-88) en S.P. Verluyten (2000, p. 65-134) wijzen er beiden op dat culturen onderling verschillen zowel in verbale als in non-verbale communicatie. Wat betreft **verbale communicatie** is het zo dat in affectieve culturen mensen zenuwachtig worden als er een stilte valt. In Frankrijk wordt naar zulk moment van stilte verwezen door de uitdrukking: *un ange passe*. Hiermee wordt het gevoel van ongemak aangeduid wanneer er een moment van stilte valt. Mensen uit affectieve culturen zullen zulk moment van ongemakkelijke stilte dan ook vaak trachten op te vullen door zelf het woord te nemen. In bepaalde gevallen kan dit leiden tot een volledige mislukking van de communicatie, waarbij beide partijen ook nog eens hun eigen negatieve stereotypen over de ander versterkt zien. Zo zal een individu uit een affectieve cultuur een persoon uit een neutrale cultuur ervaren als dom en onmachtig om zelfs maar een simpele vraag te beantwoorden, terwijl een persoon uit een neutrale cultuur deze uit een affectieve cultuur omschrijft als arrogant omdat deze al het praten voor zijn rekening neemt en de ander niet de tijd geeft na te denken en te antwoorden. In een neutrale cultuur wordt er dan ook op een volledig andere manier aangekeken tegen een moment van stilte. Door een stilte te laten vallen, betuig je namelijk respect voor de ander aangezien je de tijd neemt de woorden van de ander te verwerken. Als gevolg van de lage tolerantie voor stilte is het in affectieve culturen ook meer geaccepteerd elkaar te onderbreken. Dit wordt gezien als een uiting van interesse. In neutrale culturen, waar stiltes meer geaccepteerd zijn, wordt onderbreken als onbeleefd gezien. Maar niet alleen op het vlak van stiltes en onderbrekingen verschillen neutrale en affectieve culturen. Ook stembuigingen en de luidheid van de stem verschillen tussen beide. In neutrale culturen wordt een sterk wisselende toonhoogte opgevat als een teken van nervositeit. In dit soort culturen wordt er meer op monotone wijze gecommuniceerd als uiting van zelfbeheersing en respect. In affectieve culturen daarentegen wordt het praten met wisselende toonhoogten net beschouwd als een blijk van hart voor de zaak. In affectieve culturen moet dit niet worden opgevat alsof de andere partij geen interesse toont, terwijl mensen uit neutrale culturen het meer verbale taalgebruik van individuen uit affectieve culturen niet moeten zien als een teken van zwakheid of onvermogen. Hetzelfde kan gezegd worden over de

luidheid van praten. Waar het in neutrale culturen meer gewoon is zacht te praten en nog zachter te praten als wat gezegd wordt belangrijk is, geldt het tegenovergestelde voor affectieve culturen. Mensen uit neutrale culturen dienen dit dus niet te gaan beoordelen als agressief gedrag.

Wanneer vervolgens gekeken wordt naar de **non-verbale communicatie**, kunnen ook hier belangrijke verschillen worden vastgesteld tussen neutrale en affectieve culturen. Over het algemeen zijn neutrale culturen ook non-verbaal minder expressief. Zo zijn lichamelijk contact, drukke gebaren of krachtige gezichtsuitdrukkingen meestal uit den boze. Ze worden opgevat als een gebrek aan zelfbeheersing en nuchterheid, twee aspecten waar veel belang aan wordt gehecht in neutrale culturen. In affectieve culturen daarentegen zijn drukke gebaren, elkaar aanraken en krachtige gezichtsuitdrukkingen niet vreemd. Felle en vitale expressies dwingen er respect af. Wanneer personen uit beide culturen samenkomen, kan dit dan ook leiden tot misverstanden. Zo moeten mensen uit neutrale culturen het hevig ja en nee knikken van mensen uit affectieve culturen niet meteen zien als een vorm van akkoord, dan wel als blijk van aandacht en interesse. Hetzelfde geldt voor mensen uit affectieve culturen die het niet vaak ja en nee knikken van personen uit neutrale culturen niet moeten opvatten als een gebrek aan aandacht.

Vervolgens zijn er tussen beide culturen ook verschillen in interpersoonlijke afstand en oogcontact. In affectieve culturen is de interpersoonlijke afstand bij contacten kleiner dan deze in neutrale culturen. Dit kan leiden tot verkeerde interpretaties. Mensen uit neutrale culturen kunnen mensen uit affectieve culturen gaan beoordelen als onaangenaam, opdringerig en zelfs agressief. Andersom zullen mensen uit neutrale culturen beoordeeld worden als koud en gereserveerd. Oogcontact tot slot wordt erg belangrijk geacht in westerse culturen. Het vermijden van oogcontact is er een bewijs dat er iets te verbergen valt of dat een persoon niet rechtuit is. In vele oosterse culturen is het niet in de ogen kijken van de ander juist een teken van respect.

Het is dus zeker niet gemakkelijk voor mensen uit erg affectieve culturen om zaken te doen met personen uit neutrale culturen. Er bestaat een grote kans dat de neutrale persoon beschouwd wordt als een koele kikker, om niet te zeggen als een harteloos iemand. Van een persoon die affectief is, zal dan weer snel gedacht worden dat hij zich niet kan beheersen of labiel is. Het is dan ook van groot belang om bij een ontmoeting tussen beide culturen deze verschillen te onderkennen en een oordeel niet te baseren op de emoties die juist wel of juist niet worden getoond.

D) Specifiek versus diffuus

Bij interculturele onderhandelingen draait het niet altijd om het puur zakelijke. Zo wordt er in een aantal landen veel belang gehecht aan het opbouwen van een vertrouwensrelatie alvorens er tot zaken wordt overgegaan. Soms is het zelfs zo dat er meer belang gehecht wordt aan de persoonlijke verstandhouding tussen de partijen dan aan het product van de onderhandeling zelf. Onderhandelaars worden met andere woorden toegelaten tot meerdere terreinen van het leven en meerdere facetten van de persoonlijkheid van hun zakenpartner. Het is om dat aspect dat het in deze voorlaatste invalshoek, namelijk specifiek tegenover diffuus, draait.

Een **specifieke cultuur** wordt door F. Trompenaars (1993, p. 91-111) omschreven als een cultuur waarin mensen andere personen slechts toelaten tot specifieke terreinen van hun leven en specifieke facetten van hun persoonlijkheid. F. Trompenaars (1993, p. 91) geeft in zijn boek 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen.' het voorbeeld van een directeur die zijn verstandhouding met zijn ondergeschikte beperkt tot een zakelijke. Wanneer de directeur zijn ondergeschikte tegenkomt in een café, op vakantie of in een doe-het-zelfzaak zal deze zijn gezag niet laten gelden. Het is dan zelfs mogelijk dat de directeur zijn ondergeschikte om advies vraagt wanneer deze vaker in de doe-het-zelfzaak komt. Waar beide personen elkaar ook tegenkomen, zaken worden gescheiden gehouden en in die zin blijft de relatie specifiek.

Een gevolg hiervan is dat titels zoals 'meneer de directeur' enkel gebruikt worden op de werkplaats, ze moeten met andere woorden relevant zijn voor de situatie en het gespreksonderwerp. Daarbuiten gaat het gewoon om 'persoon X'. Natuurlijk geldt een status tot op zekere hoogte ook op andere terreinen, maar de mate waarin dat gebeurt is bepalend voor het onderscheid tussen specifiek en diffuus.

Omdat andere personen slechts worden toegelaten tot de specifieke terreinen van iemands leven en tot specifieke facetten van zijn persoonlijkheid kennen mensen in specifieke culturen een **directe, doelgerichte manier van omgaan met elkaar**. Bovendien nemen ze gemakkelijker de vrijheid om dingen onomwonden en rechtstreeks te zeggen aangezien er een strikte scheiding is tussen werk en privé. Wanneer bijvoorbeeld kritiek geleverd wordt op het werk dat iemand verwezenlijkt heeft, zal deze dat dus niet persoonlijk opvatten. Hij zal deze kritiek beschouwen als betrekking hebbende op zijn werk, een beperkt terrein van zijn leven, niet op zijn persoon als geheel.

In een **diffuse cultuur** ligt dit enigszins anders. F. Trompenaars (1993, p. 91-111) definieert deze namelijk als een cultuur waarin mensen anderen toelaten tot uiteenlopende terreinen van het leven en verschillende facetten van hun persoonlijkheid. Hierbij vervolgt F. Trompenaars (1993, p. 91) zijn voorbeeld van de directeur en zijn

ondergeschikten. In diffuse culturen zijn alle aspecten van het leven met elkaar verbonden, werk en privé worden niet gescheiden. 'Meneer de directeur' is in dit soort culturen een autoriteit, waar je hem ook tegenkomt. Zijn mening over 'haute cuisine' is interessanter dan die van zijn ondergeschikten. Of het nu gaat om zijn smaak voor kleding of zijn aanzien als burger, alles wordt afgemeten aan zijn directeurschap. Hij verwacht dan ook niet anders dan dat hij op straat, in de winkel ... ook zo bejegend wordt door mensen.

Aangezien mensen in specifieke culturen anderen toelaten tot uiteenlopende terreinen van hun leven en verschillende kanten van hun persoonlijkheid wordt er op een **indirecte, omslachtige, schijnbaar ineffectieve manier** met elkaar omgegaan. Individuen in dit soort culturen zijn ontwijkend, tactvol, terughoudend en zelfs behoorlijk vaag. Wanneer meer diffuus gerichte mensen onderhandelen met meer specifiek gerichte mensen kan dit leiden tot problemen aangezien individuen uit een diffuse cultuur dingen persoonlijk opvatten. Kritiek op iemands werk wordt beschouwd als kritiek op diens persoonlijkheid. Onderhandelaars uit specifieke culturen zullen in de ogen van onderhandelaars uit diffuse culturen dan ook vaak beledigend overkomen.

Buiten het feit dat mensen uit specifieke culturen directer zijn en open staan voor kritiek, kunnen nog andere verschilpunten worden aangehaald die kunnen leiden tot spanningen bij onderhandelingen. Zo is zakendoen met mensen uit een diffuse cultuur erg tijdrovend in de ogen van specifieke personen.

Aangezien er geen echte scheiding wordt gemaakt tussen werk en privé, is zakendoen in strikte zin er dan ook niet bij. In een diffuse cultuur hangt namelijk alles samen. Zo willen onderhandelaars uit deze vorm van cultuur graag weten waar hun partners hun opleiding hebben genoten, wie hun vrienden zijn, hoe ze denken over politiek, kunst, literatuur, muziek, en het leven in het algemeen. Dit is geen tijdverspilling aangezien zulke onderwerpen een vriendschappelijke sfeer creëren. Bovendien wordt de kans op bedrog zo kleiner. Diffuse mensen kiezen dus eerst voor het opbouwen van een vertrouwensrelatie. Pas later, als een band is gecreëerd, wordt overgegaan tot zakendoen. Specifieke, neutrale mensen leggen dan weer eerst hun voorstel op tafel alvorens er getracht wordt hun onderhandelingspartners beter te leren kennen. De ene benadering is niet beter dan de andere. Beide benaderingen leveren op zich een tijdbesparing op. Zo wordt bij een diffuse aanpak niet zo snel het risico gelopen lange tijd vast te zitten aan iemand die niet betrouwbaar is. Bij een specifieke aanpak is de kans dan weer uitgesloten dat je iemand ontvangt die uiteindelijk toch niet instemt met bepaalde aspecten van de overeenkomst.

Specifieke en diffuse culturen kunnen volgens F. Trompenaars (1993, p. 101) en S.P. Verluyten (2000, p. 111-128) vergeleken worden met respectievelijk 'low-context' en 'high-context' culturen. Zoals reeds eerder beschreven wijst context op de kennis die er met elkaar gedeeld moet worden om goed contact te krijgen. De vergelijking tussen diffuse en 'high-context' culturen vloeit in de eerste plaats voort uit het feit dat onderhandelaars in beide culturen hun zakenpartners goed moeten kennen om zaken te kunnen doen. Verder is het ook zo dat er zowel in diffuse als 'high-context' culturen op een indirecte wijze wordt gecommuniceerd als gevolg van het belang dat er wordt gehecht aan relaties. Directe, expliciete boodschappen worden niet geaccepteerd, contracten zijn dus ook niet noodzakelijk in dit soort culturen. Bovendien kan elke negatieve kritiek of negatieve respons in deze culturen leiden tot gezichtsverlies, wat leidt tot spanning tussen de onderhandelingspartijen. Als gevolg hiervan ontstaat er een verlies van harmonie, waaraan veel belang wordt gehecht in diffuse culturen.

S.P. Verluyten (2000, p. 111) toont met een voorbeeld aan dat er in diffuse culturen dan ook erg ver kan worden gegaan om gezichtsverlies te vermijden en de harmonie te behouden. Zo bestaat er een grote kans dat wanneer een toerist in Bangkok een plaatselijke persoon de weg naar een monument vraagt, deze je de verkeerde kant uit stuurt wanneer hij het niet weet. Men zal weigeren toe te geven dat men het eigenlijk gewoon niet weet. Wanneer men dat namelijk wel zou doen, zou men zich schamen en zijn gezicht verliezen.

De vergelijking tussen specifieke en 'low-context' culturen vloeit dan weer voort uit het lage belang dat gehecht wordt aan relaties. In deze culturen wil men een vreemde meteen betrekken bij het opstellen van gemeenschappelijke regels. Bovendien verloopt de communicatie op een directe manier en staan mensen open voor kritiek. De kritiek beperkt zich namelijk slechts tot een specifiek terrein van iemands leven of tot een specifiek facet van iemands persoonlijkheid. Bovendien volgt uit de directe manier van omgang dat dingen expliciet worden gezegd, wat ervoor zorgt dat contracten in deze culturen wel erg belangrijk worden geacht.

Tot slot kan er nog een vergelijking gemaakt worden tussen het cultuuraspect 'specifiek versus diffuus' van F. Trompenaars (1993, p. 91-111) en de door D. Pinto (1998, p. 62) beschreven 'F- en G-culturen'. Zo wordt in een F-cultuur veel minder onderscheid gemaakt tussen zakelijke en persoonlijke contacten. Het relationele aspect speelt net zoals bij diffuse culturen een erg belangrijke rol. Een afstandelijke zakelijke benadering is niet gebruikelijk in dit soort culturen. In F-culturen wordt er bij het kiezen van een handelspartner dan ook gelet op diverse uiterlijke kenmerken en niet alleen op het zakelijke succes van de partner. Er wordt rustig de tijd genomen om de potentiële zakenrelatie te leren kennen. Bij G-culturen daarentegen is de ruimte tussen zakelijke en

persoonlijke contacten veel groter. Een goede vergelijking kan dan ook gemaakt worden met de door F. Trompenaars (1993, p. 91-111) beschreven specifieke cultuur.

Nog een gelijkaardige vergelijking kan gemaakt worden tussen het cultuuraspect 'specifiek tegenover diffuus' en de dimensie 'activity orientation' van Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 94 – 96). Hierbij maken Kluckhohn en Strodtbeck een onderscheid tussen drie soorten culturen, namelijk de 'being' cultures, de 'becoming' cultures en de 'doing' cultures. Diffuse mensen kunnen dan geplaatst worden in de eerste twee categorieën. Deze worden namelijk gekenmerkt door het niet echt scheiden van werk en vrije tijd. Voor deze individuen vloeit het sociale leven over in hun werkleven. Interpersoonlijke communicatie wordt dan ook gekenmerkt door het samen zijn eerder dan door bepaalde taken uit te voeren. Het streven naar een doel is vaak belangrijker dan het te bereiken. Dit element vinden we ook terug bij specifiek gerichte individuen, die zoals hierboven reeds vermeld bij zakelijke contacten erg veel belang hechten aan relaties. In 'doing' cultures wordt werk daarentegen als een strikt afzonderlijke activiteit gezien. Sociale en persoonlijke relaties worden gescheiden van de werkomgeving. Dit aspect vinden we terug in een specifieke cultuur waar weinig aandacht wordt besteed aan relatievorming en de dingen zo snel mogelijk moeten afgehandeld worden.

E) Verworven status versus toegeschreven status

In elke samenleving hebben sommige mensen een hogere status dan andere. Hiermee geeft men aan dat sommige mensen en dat wat ze doen, meer dan gemiddelde aandacht verdienen. F. Trompenaars (1993, p. 112-127) maakt een onderscheid tussen twee verschillende manieren waarop een status wordt toegekend aan iemand, namelijk verworven status en toegeschreven status.

Een **verworven status** heeft betrekking op wat je doet. Mensen ontleen een zekere status aan hun persoonlijke prestaties of verworvenheden. Een cultuur waarin status op deze manier wordt toegekend, noemt men ook wel prestatiecultuur. Volgens D. Pinto (1998, p. 50) vinden we deze wijze van statusverwerving vooral terug in individualistische culturen. Een **toegeschreven status** heeft betrekking op wie je bent. Status wordt in deze culturen ontleend aan leeftijd, geslacht, opvoeding, de klasse waartoe je behoort, enzovoort. Zo genieten oudere mensen er meer aanzien en respect dan jongere mensen. In collectivistische samenlevingen is statusverwerving door toeschrijving volgens D. Pinto (1998, p. 50) het meest voorkomend.

F. Trompenaars (1993, p. 112-127) stelt vast dat bij interculturele onderhandelingen een verschil in toekenning van status tot **diverse problemen** kan leiden tussen partijen.

Een eerste probleem wordt gevormd door het verschil in belang dat wordt gehecht aan **anciënniteit**. Onderhandelaars uit een prestatiecultuur zijn niet van oordeel dat mensen die een bepaalde leeftijd hebben bereikt meer kennis hebben of betere beslissingen kunnen nemen. Prestaties worden belangrijker geacht dan leeftijd en geslacht. Het kan bij onderhandelingen met mensen uit een cultuur van toeschrijving dan ook erg irritant zijn wanneer deze een of andere 'éminence grise' meebrengen. Een 'éminence grise' is een machtig, raadgevend persoon of beslissingsnemer die op geheime of onofficiële wijze handelt (<http://en.wikipedia.org>). Hij houdt zich meestal op de achtergrond, maar elk voorstel moet wel zijn goedkeuring krijgen. Meestal is hij iemand die zich niet uitspreekt, maar wel gewoon respect verwacht, ook van zijn eigen mensen. Voor onderhandelaars uit een cultuur van toeschrijving is het dan weer erg vervelend om tegenover een stel jonge carrièremakers te zitten. Ze zijn van oordeel dat deze minder ervaring en kennis hebben. In dit soort culturen wordt dan ook veel belang gehecht aan leeftijd. Ouderen krijgen bijvoorbeeld vaak belangrijke cursussen. Van mensen die al jaren in een bedrijf rondlopen wordt namelijk verwacht dat ze de wijsheid die ondergeschikten van hen verwachten kunnen waarmaken.

Om dit soort problemen te minimaliseren kan aan mensen uit een prestatiecultuur worden aangeraden een aantal oudere heren in het onderhandelingsteam op te nemen. Zo geef je te kennen dat je de onderhandeling belangrijk vindt. Ook is het van belang de status en invloed van de mensen uit de cultuur van toeschrijving te respecteren, ook als je van oordeel bent dat hun kennis van zaken beperkt is. Onderhandelaars uit een cultuur van toeschrijving kan dan weer aangeraden worden een paar specialisten met de nodige technische kennis mee te brengen. Bovendien is ook hier het respecteren van de kennis en informatie van de mensen uit de prestatiecultuur van belang, ook al zijn deze jonger en vermoed je dat ze in hun bedrijf niet veel te zeggen hebben.

Een ander probleem, dat eerder ook al besproken is geweest bij het cultuuraspect 'individualisme versus collectivisme' is de **rol van vertalers**. Zo is het bij onderhandelingen in culturen met een toegeschreven status net zoals bij collectivistische samenlevingen zo dat vertalers zich meestal niet zo 'professioneel' gedragen. De vertaler geeft namelijk niet alleen zijn eigen interpretatie van de woorden, maar ook van gebaren en hun betekenis. Hij staat achter zijn mensen. Eventueel beschermt hij hen tegen een te direct optreden van de westerse onderhandelaars. Ook geeft hij aanwijzingen om de tactiek van de tegenpartij te kunnen beantwoorden. In culturen waar status verworven wordt, wordt een vertaler daarentegen gezien als iemand die net als de anderen een gerichte prestatie moet leveren. Hij moet nauwkeurig en onpartijdig zijn.

Een mogelijke oplossing voor onderhandelaars uit een prestatiegerichte cultuur is het meenemen van een eigen tolk. Toch verzekert dit geen verbetering van de relatie aangezien onderhandelaars uit culturen van toegeschreven status graag met elkaar

overleggen. Ze gaan er namelijk van uit dat een westerling hen niet begrijpt. Wanneer dit niet meer het geval is, zullen zich ze zich regelmatig terugtrekken waardoor de bijdrage van de vertaler aan het wederzijds begrip niet echt wordt gewaardeerd.

Ook zijn er verschillen tussen beide cultuurtypes in het gebruik van **titels**. Zo kan aan mensen uit een cultuur van statustoeschrijving worden aangeraden titels te gebruiken die iets zeggen over hun invloed op de gang van zaken in hun bedrijf. Aan mensen uit een cultuur van verworven status kan dan weer worden aangeraden titels te gebruiken die iets zeggen over hun competentie als persoon. Men moet de partner ervan overtuigen dat men thuis groot respect geniet.

Als laatste verschilpunt tussen beide culturen kan gewezen worden op het **nemen van beslissingen**. In een prestatiecultuur is het woord van de afgevaardigde bij onderhandelingen bindend voor zijn bedrijf. Deze persoon heeft genoeg gezag meegekregen om zijn eigen oordeel door te drukken. Dit stemt overeen met de visie van individualistische samenlevingen. In een cultuur van toeschrijving heeft alleen de baas zelf dat gezag. Ieder ander persoon moet uitgebreid overleggen met het thuisfront, voordat hij iets mag stellen. Voor een dergelijke cultuur heeft een akkoord altijd een voorlopig karakter. Daarom kan het belangrijk zijn om met een titel je gezag binnen je bedrijf te benadrukken.

Volgens G. Hofstede (2000, p. 93-96) bestaat er meestal een relatie tussen 'individualisme en collectivisme' en 'machtsafstand'. De reden hiervoor is dat in sterk individualistische culturen mensen het gevoel hebben dat ze zoveel mogelijk zelf moeten doen zonder hierbij anderen om hulp te vragen. Bijgevolg heeft men er meer moeite om orders van anderen op te volgen en zijn gedrag door anderen te laten sturen (lage machtsafstand). Voor collectivistische samenlevingen geldt het omgekeerde. Aangezien D. Pinto (1998, p. 50) individualistische samenlevingen koppelt aan culturen waar status vooral wordt verworven en collectivistische samenlevingen aan culturen waar status vooral wordt toegeschreven, kan er een verband gelegd worden tussen de cultuurdimensie 'status' van F. Trompenaars (1993, p. 112-127) en het cultuuraspect 'machtsafstand' van G. Hofstede. G. Hofstede omschrijft 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. Culturen met grote machtsafstand, waar volgens G. Hofstede (2006, p. 53-84) de afstand tussen leiders en hun ondergeschikten groot is en sociale hiërarchie dus sterk ontwikkeld is, kunnen dan in de meeste gevallen gekoppeld worden aan culturen waar status vooral wordt toegeschreven. Culturen met een kleine machtsafstand, waar mensen zich voelen en gedragen als gelijken en waar een hiërarchische structuur afwezig is, kunnen dan meestal gekoppeld worden aan culturen waar status vooral wordt verworven.

Tenslotte kan de statusdimensie van F. Trompenaars (1993, p. 112-128) ook nog worden vergeleken met het cultuurpatroon 'formeel tegenover informeel' van R. Gesteland (2000, p. 43-53). Formeel gedrag gaat dan over status, hiërarchie, macht en respect. Dergelijke culturen worden bijgevolg gekenmerkt door een sterke hiërarchie, die duidt op grote verschillen in status en macht. Informele culturen daarentegen waarderen meer gelijkheid binnen organisaties, wat zich uit in kleinere verschillen in macht en status.

De reden waarom het van belang is geïnformeerd te zijn over de mate van formeel gedrag bij het zakendoen, is het feit dat zakenpartners uit formele culturen zich beledigd kunnen voelen door de grote familiariteit van de mensen uit informele culturen. Anderzijds kunnen deze laatsten hun formele zakenpartners als afstandelijk en arrogant ervaren.

3.3.2 Tijd

Naast problemen die horen bij menselijke relaties, vormt ook een verschillend tijdsbesef een basis voor cultuurverschillen. Mensen moeten hun activiteiten op elkaar kunnen afstemmen, afspraken maken met anderen, enzovoort.

Wanneer er gesproken wordt over tijd als basis van cultuurverschillen is niet de astronomische tijd of het objectieve tijdsbesef van belang. Dit is namelijk overal hetzelfde: zo duurt een dag, een uur, een seconde overal in de wereld even lang. Wel van belang is het tijdsbesef of de subjectieve houding tegenover tijd. Tijd als subjectief gegeven speelt altijd een rol bij de beoordeling van zaken. Zo krijg je bijvoorbeeld het idee dat je in een slakkengang op je bestemming afgaat wanneer je in een straaljager je positie op een scherm ziet. Tijdsbesef betekent dat je op elk moment een voorbije gebeurtenis uit haar verband kunt halen om erover na te denken. Op die manier kan men zich dan ook een voorstelling maken van iets dat in de toekomst gebeurt. Verleden, heden en toekomst kunnen zo worden gecomprimeerd. Omwille van je concurrentiepositie kan er vandaag iets ondernomen worden dat gebaseerd is op ervaringen uit het verleden en gericht is op de toekomst. Tijd wordt met andere woorden geïnterpreteerd (F. Trompenaars, 1993, p. 130-131).

Tijdsbesef is volgens F. Trompenaars (1993, p. 131) sterk cultuurgebonden. In zijn boek 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen' verwijst hij naar de Franse socioloog Durkheim die tijd beschouwde als een maatschappelijke conventie om activiteiten te coördineren. Dit tijdsaspect speelt een belangrijke rol in het bedrijfsleven. Wanneer je afspreekt om op een bepaald uur een vergadering te houden, kan dit uur als een precies of benaderend tijdstip van de start van de activiteit worden opgevat.

Verschillen in tijdsbeleving tussen onderhandelende partijen kunnen dan ook leiden tot moeilijkheden en misverstanden.

Antropologen wijzen er op dat het tijdsbesef in een bepaalde cultuur iets zegt over de manier waarop de mensen er tegen het leven aankijken. Gebaseerd op dit besef onderscheiden Kluckhohn en Strodbeck (in F. Trompenaars, 1993, p. 130) **drie soorten culturen**.

Een eerste soort cultuur, is **op het heden gericht**. Mensen hebben er weinig notie van tijd. Bovendien is er weinig oog voor tradities en wordt er weinig belang gehecht aan de toekomst. Volgens M.W. Lustig en J. Koester (2003, p. 192-195) zijn spontaniteit en het ervaren van elk moment als zo echt mogelijk erg van belang. Mensen participeren niet in specifieke evenementen of ervaringen omwille van potentieel toekomstig gewin, wel om het onmiddellijke plezier. De toekomst wordt immers als onzeker ervaren wat leidt tot een voorkeur voor beslissingen met een kortetermijneffect. Ook geloven mensen er dat krachten zoals lot en geluk hun leven controleren.

Een tweede soort cultuur is volgens Kluckhohn en Strodbeck (in F. Trompenaars, 1993, p. 130) **op het verleden gericht**. Kenmerkend is het handhaven van tradities. Volgens D. Pinto (1998, p. 60), die de F-cultuur als meer op het verleden gericht beschouwt, gelooft men er dat plannen vooral geëvalueerd dienen te worden in het licht van de gebruiken en tradities van hun cultuur. Door het belang dat gehecht wordt aan tradities zullen vernieuwingen dan ook zo lang mogelijk worden uitgesteld. Bovendien is een typisch kenmerk dat mensen binnen deze cultuur geen haast hebben.

Als laatste soort cultuur noemen Kluckhohn en Strodbeck (in F. Trompenaars, 1993, p. 130) een cultuur die **op de toekomst gericht** is. Hierbij is er veel aandacht voor een betere toekomst. Vooral mensen die een sociale of economische ontwikkeling doormaken, kunnen geplaatst worden in deze categorie. D. Pinto (1993, p. 60), die de G-cultuur als een meer op de toekomst gerichte cultuur beschouwt, voegt hier nog aan toe dat men er plannen evalueert in het licht van de toekomstverwachtingen. Volgens hen worden vernieuwing en verandering gerechtvaardigd door toekomstige voordelen. Gebruiken en tradities zullen als gevolg hiervan steeds op hun voor- en nadelen getoetst worden en aan de kant geschoven worden als de omstandigheden dit vereisen.

Toch verschillen culturen voornamelijk in de nadruk die ze leggen op verleden, heden en toekomst. Volgens F. Trompenaars (1993, p. 132) hebben in elke cultuur zowel verleden, heden als toekomst een invloed op wat we doen. Dit geeft hij als volgt weer:

“Toekomstverwachtingen bepalen het heden, het heden bepaalt de toekomst, je huidige ervaringen kleuren je blik op het verleden en het verleden heeft je gemaakt tot wat je nu bent.”

Het feit dat de nadruk die op het verleden, het heden en de toekomst wordt gelegd van cultuur tot cultuur verschilt, kan voor problemen zorgen bij commerciële onderhandelingen. Zo kan een onderhandelaar uit een op het heden of verleden gerichte cultuur bij onderhandelingen met op de toekomstgerichte onderhandelaars best een aantal belangrijke punten in het achterhoofd houden. Zo is het van belang te wijzen op de vrijheid en kansen die in de toekomst liggen, geïnformeerd te zijn over de kernactiviteiten van het bedrijf en wat men zich daarvan voorstelt in de toekomst. Ook spelen deadlines een belangrijke rol in toekomstgerichte culturen. Het is dus zaak deadlines af te spreken en niet te verwachten dat het werk ook wel zonder jou af raakt. Toekomstgerichte onderhandelaars moeten bij onderhandelingen dan weer aandacht besteden aan de geschiedenis, traditie en rijke culturele erfenis van diegenen met wie ze onderhandelen. Daarenboven is het van belang je af te vragen of de veranderingen die je voorstelt, de interne verhoudingen niet verstoren. Tot slot kan er iets worden afgesproken over vergaderingen in de toekomst, maar is het best geen deadlines te noemen (F. Trompenaars, 1993, p. 147).

Een ander verschilpunt tussen culturen is de manier waarop de tijd wordt voorgesteld. F. Trompenaars (1993, p. 132-134) maakt hierbij een onderscheid tussen culturen die tijd beschouwen als een rechte lijn of sequentie en culturen die tijd beschouwen als een cirkel of synchronisch geheel. Bij culturen die **tijd zien als een rechte lijn (= chronologisch of sequentieel)** wordt ervan uitgegaan dat gebeurtenissen elkaar opvolgen. Deze tijdsvisie kan vergeleken worden met de tijdsvisie die volgens E.T. Hall (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 114) heerst in low-context culturen en volgens D. Pinto (1998, p. 60) in G-culturen. In deze culturen heeft alles zijn eigen tijd en plaats. Wanneer die orde verstoord raakt, wordt men onzeker. Mensen stellen in deze cultuur strakke tijdschema's op waaraan ze zich dienen te houden en waarvan niet graag wordt afgeweken. E.T. Hall (in F. Trompenaars, 1993, p. 133 en S.P. Verluyten, 2000, p. 88-90) noemt mensen uit deze culturen ook wel monochroom. Dit betekent dat mensen zich slechts bezighouden met één ding tegelijkertijd, en pas aan de volgende taak zullen beginnen als de vorige beëindigd is. F. Trompenaars (1993, p. 133) en S.P. Verluyten (2000, p. 88-89) verduidelijken dit met het voorbeeld van een slagerbezoek. Wanneer mensen uit een monochrome cultuur naar de slager gaan, worden ze geholpen in volgorde van aankomst. Pas als de ene persoon geholpen is, zal de andere aan de beurt zijn; wie eerst komt, eerst maalt. Dit is niet het geval in polychrone culturen waar **tijd wordt gezien als een cirkel (= synchroon: verleden, heden en toekomst zijn zozeer met elkaar verweven dat ideeën over de toekomst en herinneringen uit het verleden de bestanddelen vormen van wat we nu doen)**. Volgens E.T. Hall (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 114) komt deze tijdsvisie voor in high-context

culturen terwijl D. Pinto (1998, p. 60) ze plaatst onder F-culturen. In deze culturen zal de slager zijn aandacht verspreiden over het volledig aantal klanten dat aanwezig is. Wanneer een klant iets bestelt, zal de slager aan de andere klanten vragen of zij toevallig niet hetzelfde nodig hebben. Zelfs wanneer je als klant je geld neemt om te betalen, zal de slager ondertussen even een ander persoon helpen. Op die manier kan de slager meer mensen afhandelen in minder tijd en is het systeem uit deze cultuur effectiever. Deze manier van werken eist van mensen een goed gevoel voor ritme. Er wordt dan ook weinig tot geen belang gehecht aan tijdschema's in deze culturen.

Bij onderhandelingen tussen partijen uit synchrone en chronologische culturen kan het verschil in tijdsbeleving een belangrijke rol spelen. In de eerste plaats kunnen mensen uit synchrone culturen een merkwaardige indruk maken op mensen uit een chronologische cultuur door meerdere dingen tegelijk te doen. Deze kunnen zich dan beledigd voelen aangezien ze gewend zijn slechts één ding tegelijk af te handelen. Mensen die synchroon denken voelen zich dan weer beledigd wanneer je ze niet meteen, spontaan welkom heet, ook al ben je met andere dingen bezig. Door even tijd vrij te maken voor de persoon die arriveert, laat je zien dat je de persoon waardeert, ook al komt deze ongelegen. Ook het belang dat gehecht wordt aan tijdschema's speelt een belangrijke rol bij onderhandelingen. In chronologische culturen is het tamelijk grof om vijf minuten te laat te komen op een afspraak. De hele opgezette planning loopt dan in het honderd. Mensen uit synchrone culturen zijn dan weer minder stipt. Tijd is belangrijk, maar andere culturele waarden ook. Zo zal een vriend die onverwacht op bezoek komt niet worden afgescheept. Je schema of planning is geen excuus om je vriend links te laten staan. Daarom spreken mensen uit synchrone culturen geen exact tijdstip af. Verschillen in tijdsbeleving hebben ook invloed op de aard van de relaties tussen zakenpartners. Zo zijn voor onderhandelaars uit een chronologische cultuur relaties ondergeschikt aan zakelijke afspraken. Er wordt gedacht aan het nut van de relatie. Deze bestaat niet omwille van de relatie, wel om beide partijen winst op te leveren. Het belang van de toekomst is sterk aanwezig. In synchrone culturen daarentegen gaan relaties boven zakelijke afspraken. Een relatie rechtvaardigt in een dergelijke cultuur zichzelf. Ze wordt gekoesterd als een vorm van kameraadschap die bedoeld is stand te houden tot in de verre toekomst. Mensen denken met andere woorden meer collectivistisch en particularistisch wanneer er een beoordeling volgt van mensen waarmee men een nauwe band heeft.

3.3.3 Omgeving

Tot slot vormt de betekenis die mensen toekennen aan hun natuurlijke omgeving volgens F. Trompenaars (1993, p. 150-165) de laatste culturele dimensie. Evenals de culturele dimensies tijd en menselijke relaties behoort de natuurlijke omgeving tot de kern van het bestaan. De mensheid heeft altijd al moeten strijden tegen de grilligheden van de natuur zoals ziekten, stormen, koude, aardbevingen, enzovoort. Om te overleven heeft ze bovendien al zowel tegen als voor haar omgeving moeten vechten.

F. Trompenaars maakt op basis van de houding die men aanneemt tegenover de natuur een onderscheid tussen **internalistisch** en **externalistisch** georiënteerde samenlevingen. Deze indeling wordt op min of meer gelijkaardige wijze gehanteerd door Kluckhohn en Strodtbeck (in M.W. Lustig en J. Koester, 2003, p. 102-103). Zij bespreken eveneens de relatie van de mens tot de natuur als een grond van cultuurverschillen. Zij hebben het over de mens die ondergeschikt is aan de natuur (te vergelijken met externalisme), de mens die in harmonie leeft met de natuur, en de mens die de natuur domineert (te vergelijken met internalisme).

Volgens F. Trompenaars (1993, p. 150-165) geloven **externalistisch georiënteerde culturen** dat de mens deel uitmaakt van de natuur en zich moet voegen naar haar wetten. Een bedrijf wordt gezien als een product van de natuur. Zonder de natuurlijke omgeving en een goed ecologisch evenwicht was de ontwikkeling ervan niet mogelijk. Het is in deze culturen dat mensen geloven dat het zich laten leiden door externe invloeden toch kan leiden tot economisch succes. Externalisme wil echter niet zeggen dat de mensen op God of het noodlot gericht zijn. Het kan ook zijn dat externalisten zich laten leiden door aspecten van het informatietijdperk, een dreigende milieucrisis of door een partner in een samenwerkingsverband. Er wordt naar gestreefd zo gunstig mogelijk in te spelen op invloeden van buitenaf.

Als tegenpool van externalistisch georiënteerde culturen hebben we **internalistisch gerichte culturen**. Hier denkt men dat men de natuur in zijn greep moet krijgen. Bovendien is de cultuur nogal mechanistisch. Hiermee wordt bedoeld dat men een bedrijf ziet als een machine die door mensen bediend wordt. Ondernemers doen hun uiterste best de natuur te bedwingen. Succes is namelijk nauw verbonden met het krijgen van een greep op de omgeving.

F. Trompenaars (1993, p. 154) verduidelijkt het onderscheid tussen internalisten en externalisten met het voorbeeld van een walkman. Akio Morita, een externalist, was op de idee gekomen een walkman te ontwerpen toen hij zocht naar een manier om muziek te beluisteren zonder andere mensen te storen. Dit is niet bepaald het motief dat een westerling of internalist heeft wanneer deze een walkman gebruikt. De westerling zal een

walkman juist gebruiken om zelf niet door anderen gestoord te worden. Uit dit voorbeeld blijkt een duidelijk verschil tussen internalisten en externalisten. Waar de eersten hun referentiepunt binnen zichzelf leggen, leggen de laatsten dit buiten zichzelf.

F. Trompenaars (1993, p. 164) geeft in zijn boek 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen.' een aantal punten aan waar internalisten en externalisten op moeten letten wanneer ze met elkaar in contact komen. Waar de eersten vaak een dominante, soms zelf agressieve houding aannemen tegenover de natuur, geven de laatsten de voorkeur aan een meer flexibele houding. Externalisten zijn dan ook sneller bereid tot compromissen om de goede vrede te bewaren. Zij vinden het in stand houden van de relatie prioritair. Externalisten richten zich vooral op de ander, op mensen zoals klanten, partners of collega's. Openstaan voor de ander en streven naar harmonie getuigt van een grote gevoeligheid. Bij internalisten ligt dit enigszins anders. Deze richten zich vooral op zichzelf, op de eigen functie, de eigen groep of het eigen bedrijf. Zij raken in paniek zodra de omgeving verandert en ze de greep op de natuur verliezen. Het belangrijkste voor internalisten is het bereiken van het eigen doel. Een internalistisch manager zal dan ook pas echt gelukkig zijn wanneer hij anderen heeft kunnen overtuigen van zijn eigen gelijk. Confrontaties worden hierbij niet uit de weg gegaan en een keiharde opstelling is ook niet vreemd. In een externalistische cultuur wordt dit streven naar het eigen gelijk ervaren als lomp en agressief. Een externalistisch manager zal dan ook in tegenstelling tot internalisten steeds benadrukken hoeveel hij heeft geleerd van zijn eigen fouten en van de kritiek van anderen.

3.4 Cultuuraspecten van Polen en Vlaanderen

Uit de theoretische bespreking van de zeven cultuuraspecten blijkt dat culturele verschillen wel degelijk een weerslag hebben op de commerciële onderhandelingen tussen verschillende landen. In wat volgt zal er gekeken worden naar wat de literatuur en andere bronnen vermelden over cultuuraspecten met betrekking tot Vlaanderen en Polen.

Onder andere F. Trompenaars en G. Hofstede hebben praktijkonderzoek verricht naar culturele verschillen tussen landen. Zo richtte F. Trompenaars zich met zijn onderzoek op de invloed van cultuur op het internationale zakenleven. Dit deed hij door dilemma's voor te leggen aan tal van managers. Op deze manier trachtte hij onder andere internationale bedrijven inzicht te verschaffen in cultuur om zo het dilemma van enerzijds lokale en anderzijds mondiale richtlijnen op te lossen. Voor het onderzoek hebben 18 bedrijven met afdelingen in 50 landen bijdragen geleverd. De database van de studie telt 15.000 participanten. Overige informatie in verband met culturele karakteristieken deed F. Trompenaars op bij het geven van negenhonderd interculturele cursussen in achttien landen.

De studie van G. Hofstede, die plaats vond tussen 1967 en 1973, bestaat uit een analyse van meer dan 100.000 IBM-werknemers afkomstig uit meer dan 70 landen. In eerste instantie werden enkel de 40 grootste landen gebruikt. Pas achteraf werd de analyse uitgebreid tot 50 landen en drie regio's. In 2001 werd deze dan nog eens uitgebreid om zo uiteindelijk te komen tot een analyse van 74 landen en regio's. Het doel van de studie was de nationale en regionale verschillen met invloed op het functioneren van institutionele organisaties (als overheden, gezinnen, bedrijven, scholen, ideeën) zichtbaar en meetbaar te maken. Zo werd gekeken naar de invloed van cultuur op de managementstijl, het organisatorische gedrag en werkgerelateerde waarden. In tegenstelling tot F. Trompenaars maakte G. Hofstede gebruik van gestandaardiseerde vragen.

Een belangrijk voordeel dat het werk van G. Hofstede biedt ten opzichte van dit van F. Trompenaars is dat in de praktijkstudie van deze eerste altijd gegevens voor België terug te vinden zijn. Er wordt zelfs een opdeling gemaakt tussen Vlaanderen en Wallonië. Hoewel F. Trompenaars per cultuurdimensie ook meestal een score voor België geeft, wordt er geen onderscheid gemaakt tussen Vlaanderen en Wallonië. Aangezien er binnen deze eindverhandeling gekozen werd voor de culturele indeling van F. Trompenaars, omwille van de meer gerichte focus op het zakendoen, is het dus mogelijk dat de resultaten voor Vlaanderen enigszins afwijkingen vertonen met die van België. De

resultaten van België zullen opgenomen en besproken worden. Waar mogelijk zullen deze aangevuld worden met gegevens in verband met Vlaanderen uit het werk van G. Hofstede. In een aantal gevallen is dit goed te verwezenlijken omwille van de overlap tussen enkele dimensies van beide auteurs.

Naast deze wetenschappelijke studies is het ook interessant eens te kijken naar informatie over culturele verschillen tussen Vlaanderen en Polen die door andere bronnen wordt verschaft.

Hierna volgt een bespreking van de culturele verschillen tussen Vlaanderen en Polen op basis van deze beschikbare informatie.

3.4.1 Geschiedenis van Polen en Vlaanderen

Eerder in deze verhandeling werd de geschiedenis van een land aangehaald als een kracht die culturele verschillen genereert (punt 3.2). Het is dus van essentieel belang een inzicht te krijgen in de Poolse en Vlaamse geschiedenis om de mentaliteit, cultuur, gevoelens, ... van de Polen en de Vlamingen beter te begrijpen. De geschiedenis bestaat namelijk uit unieke ervaringen, die deel zijn geworden van de collectieve wijsheid van een cultuur. Daarom wordt in de volgende punten een kort overzicht gegeven van de geschiedenis van zowel Polen als Vlaanderen.

A) Polen

Omdat over de vroege geschiedenis van Polen slechts weinig bekend is, laat men deze meestal starten in de tiende eeuw. Het waren de Polanen, een West-Slavische stam, die vanaf dat moment het historische Polen bevolkten. De vroegst bekende heerser is hertog Mieszko I, een afstammeling van de legendarische hoofdmans Piast. Deze liet zich in 966 dopen, wat het begin van de kerstening van Polen inluidde. In 1025 ontving Mieszko's zoon als eerste de koningskroon en verstevigde de positie van de jonge staat in Midden-Europa. Een eeuw later viel het land echter geleidelijk uiteen, toen zowel de Tataren als de Duitse Orde binnen vielen. In de periode tussen 1333 en 1370 moderniseerde Polen onder de heerschappij van Koning Kazimierz Wielki en groeide het uit tot een welvarend land. De economie groeide sterk en de bouw van steden werd op grote schaal gestimuleerd. Na zijn dood kwam de kroon terecht bij Jagiello, de grootvorst van Litouwen. Deze vorst zorgde voor de vereniging van Polen en Litouwen. In 1410 won deze vervolgens de slag bij Grunwald tegen de Duitse Orde. Het Pools-Litouwse rijk was tussen 1386 en 1772 qua oppervlakte het grootste rijk in Europa, dat zich uitstrekte vanaf de Baltische Zee tot de Zwarte Zee, met het huidige Wit-Rusland en grote delen van het huidige Oekraïne binnen zijn grenzen. In de 16^{de} eeuw brak een periode van

bloei aan op zowel economisch als cultureel vlak. Bij de Unie van Lublin in 1569 werd het Pools-Litouwse Gemenebest, dat tot dusver een personele unie van twee staten was geweest, een federale staat met één enkel parlement. Dit had ook een taak in de goedkeuring van de door de vorst genomen besluiten. In de periode 1573 tot 1772 kan er gesproken worden van een adelsrepubliek, waar eigen belang primeerde boven landsbelang en invloedrijke magnaten het voor het zeggen hadden.

In de achttiende eeuw kwam er een sterke achteruitgang van Polen. Van 1772 tot 1795 vonden er **drie delingen** van Polen plaats. De eerste deling van Polen vond plaats onder het bewind van tsarina Catharina de Grote. Hierbij lijfden Rusland, Pruisen en Oostenrijk grote gebieden van het Poolse grondgebied in. In 1793 werden vervolgens nog eens enorme gebieden van het overgebleven Polen geannexeerd door Rusland en Pruisen. Uiteindelijk werd Polen in 1795 definitief opgeheven door Rusland, Pruisen en Oostenrijk. De periode van de Poolse verdeling zou duren van 1795 tot 1918. Het tijdens de Napoleontische oorlogen opgerichte Hertogdom Warschau werd door de Russische tsaren geannexeerd. Drie gewapende **opstanden** in 1830, 1846 en 1863 slaagden er niet in de onafhankelijkheid te verkrijgen. Pas op het einde van de Eerste Wereldoorlog herwint Polen zijn onafhankelijkheid, wanneer Jozef Pilsudski zichzelf uitroept tot president van de Poolse republiek.

Die periode van soevereiniteit duurde echter slechts 20 jaar aangezien in 1939 de Tweede Wereldoorlog uitbrak door de **invasie van Hitler** in Polen. Het Poolse grondgebied werd tussen Duitsland en Rusland verdeeld. De periode van de Tweede Wereldoorlog was voor Polen werkelijk dramatisch. In die tijdspanne kwamen zes miljoen Poolse burgers om het leven en verloor Polen meer dan de helft van zijn nationale rijkdom. Op Pools grondgebied werden concentratiekampen opgericht waaronder het beruchte kamp in Auschwitz.

In 1945, bij het einde van de oorlog, kwam een einde aan de Duitse bezetting na de verdrijving door het Rode Leger. Bij de conferentie van Jalta, werden de grenzen van Polen naar het westen verschoven en viel het tevens onder het **Sovjetcommunistische juk**. Op die manier leerden de Polen de communistische politiek in de praktijk kennen. Zo werden de akkoorden van Jalta (die algemene verkiezingen bepalen) nietig gemaakt en de hele economie genationaliseerd. Ook werd er een landbouwhervorming aangekondigd, werden onafhankelijke verenigingen en vakbonden opgeheven en werd de persvrijheid uitgeschakeld. Daarenboven zorgde het **IJzeren Gordijn** voor een verandering van de bewegingsvrijheid en buitenlandse invloeden, werd communistisch propaganda overvloedig verspreid en de Kerk fel bestreden door het communistische totalitarisme. In juni 1956 kwamen de arbeiders van Poznan in opstand tegen het regime, en later ook het platteland. Uiteindelijk werd de overwinning behaald onder leiding van Gomulka, waardoor grotere bewegingsvrijheid bewerkstelligd werd.

De autoriteiten vervielen al snel weer in hun vroegere patroon en kwamen hun verbintenissen niet na. De periode van hoop, ingeluid in 1956, eindigde definitief in 1968. Een aantal jaren later is echter een ommekeer merkbaar met de conferentie van Helsinki. Deze conferentie bevestigde min of meer het status-quo van Jalta, al had ze een positief effect aangezien de rechten van de mens centraal stonden. In de jaren '70 werd de politieke oppositie bovendien steeds sterker.

In 1979-1980 wordt de economische toestand onhoudbaar voor de werknemersgezinnen. Er ontstaan massale stakingen op de scheepswerven van Gdansk naar aanleiding van het ongegronde ontslag van een zeer populaire arbeidster. Deze stakingen duurden voort gedurende zeven dagen tot de ondertekening van de 21 postulaten. Deze bevatten ondermeer het recht op de instelling van echte, van de dirigerende Partij onafhankelijke, vakbonden, de vrijlating van politieke gevangenen, garantie op niet-vervolgving van de stakers en toelating van de nieuwe vakbonden tot de massamedia. De volgende dag werd **Solidarnosc** opgericht en de leiding werd waargenomen door Lech Walesa. Solidarnosc was de Poolse vakbeweging die een belangrijke rol speelde in het verzet tegen het communistische regime in Polen. Solidarnosc werd echter niet aanvaard door de overheid en bijgevolg probeerde deze de fundamenteën van Solidarnosc op alle mogelijke manieren te ondergraven. Uiteindelijk, op 13 december 1981, riep Generaal Jaruzelski, hoofd van de Communistische partij, de staat van beleg uit. Dit betekende dat het totalitaire regime heringevoerd werd en de bevolking opnieuw geterroriseerd werd. Vanaf dat moment werd de overheid bestempeld als het kwade, als bron van terreur, willekeur en agressie en werd de kloof tussen overheid en bevolking alleen maar groter. De relaties tussen de bevolking onderling versterkten echter en de kerk was daarbij een onmetelijke steun in de ellendige situatie waarin de mensen zich bevonden.

Uiteindelijk was het dankzij Gorbatsjovs glasnost en perestrojka dat een soepelere politiek in de Oostbloklanden mogelijk werd. In 1989 was Jaruzelski zelfs bereid tot een rondetafelconferentie over te gaan met Kerk en Oppositie. Vervolgens werden gecontroleerde verkiezingen gehouden waarbij de regering van Mazowiecki uiteindelijk tot de **val** leidde **van het communistische systeem**.

Vanaf 1995 werd de sociaaldemocraat Aleksander Kwaśniewski president van Polen, in 1998 trad Polen toe tot de NAVO en op één mei 2004 tot de **Europese Unie**. Na de aanslagen van elf september 2001 werd Polen één van de trouwste bondgenoten van de Verenigde Staten. Polen leverde naast Groot-Brittannië en Australië de enige niet-Amerikaanse gevechtstroepen die op land opereerden tijdens de invasie in Irak. Op 25 september 2005 gaven de parlementsverkiezingen een grote zege van de rechtse oppositie te zien, terwijl de sociaal-democratische regeringspartij SLD gedecimeerd werd. Op 23 oktober 2005 werd Lech Kaczyński verkozen tot president van Polen

(<http://nl.wikipedia.org>, Geschiedenis van Polen, 2007; <http://www.poloniatoday.com>, A brief history of Poland; E. Breukel en I. van Eijk, 1999, p. 204-205).

B) Vlaanderen

Een bespreking van de volledige wordingsgeschiedenis van Vlaanderen zou deze studie te ver leiden. Een element uit de Vlaamse geschiedenis dat in het kader van deze studie wel aandacht verdient omwille van de invloed op de Vlaamse cultuur, is de drie eeuwen (16^{de} tot 19^{de} eeuw) lange **bezetting van Vlaanderen** door Frankrijk, Spanje, Oostenrijk en Nederland (<http://nl.wikipedia.org>, Geschiedenis van Vlaanderen, 2007).

C) Besluit

Zowel Polen als Vlaanderen hebben dus een rijke geschiedenis. Tijdens hun ontstaansgeschiedenis zijn beide geconfronteerd met indringers en bezetters. Deze hebben ongetwijfeld een invloed gehad op de huidige Vlaamse en Poolse cultuur.

3.4.2 Universalisme versus particularisme

F. Trompenaars (1993, p. 46-52) legt in zijn boek 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen' volgende stelling voor aan tal van cursisten om de mate van universalisme/particularisme te bepalen:

"U zit bij een vriend van u in de auto. Plotseling rijdt hij een voetganger aan. Het gebeurt in de bebouwde kom en uw vriend rijdt minstens zeventig. Dat weet u. Er zijn verder geen getuigen. Zijn advocaat zegt dat hem een hoop narigheid bespaard blijft als u onder ede verklaart dat hij niet harder dan vijftig reed. Mag uw vriend op u rekenen?

- a) Mijn vriend heeft het volste recht om van mij als zijn vriend te verwachten dat ik zo'n verklaring afleg.
- b) Hij heeft dat recht tot op zekere hoogte.
- c) Hij heeft dat recht helemaal niet.

Wat zou u doen als u moest kiezen tussen uw plicht als getuige onder ede en uw verplichtingen als vriend?

- a) Getuigen dat hij niet harder dan vijftig reed.
- b) Niet getuigen dat hij niet harder dan vijftig reed."

Uit de reacties op deze laatste vraag bleek dat **Polen en Belgen eerder universalistisch** zijn. Zo kozen 72 % van de Belgische en 74 % van de Poolse respondenten voor antwoord b. Het merendeel van de respondenten kiest er dus voor om zich te houden aan de regels en vast te houden aan de normen die gelden binnen een cultuur. Waar bijvoorbeeld Zuid-Koreanen duidelijk kiezen voor het steunen en

beschermen van de vriend (slechts 26 % van de respondenten koos voor antwoord b) ongeacht de geldende regels, opteren Belgen en Polen voor het principe van gelijke behandeling. Bij deze resultaten dienen echter twee kanttekeningen te worden gemaakt. In de eerste plaats maakt F. Trompenaars (1993) geen onderscheid tussen Vlamingen en Walen. Zo zouden Franstaligen meer particularistisch ingesteld zijn dan Vlamingen (<http://www.kvhvgent.be>, Onderhandelen op zijn Belgisch). Ten tweede wijst F. Trompenaars (1993, p. 50) erop dat de mate van universalisme afhankelijk is van datgene waarop regels en gedragscodes betrekking hebben. De mogelijkheid bestaat dus dat Belgen en Polen minder universalistisch reageren wanneer regels of gedragscodes betrekking hebben op het ondernemingsgebeuren.

Uit wat volgt zal blijken dat wat betreft het zakendoen **Polen en Belgen** zich ergens **tussen de universalistische samenlevingen** (Noord-Amerika, Engeland, Duitsland, Scandinavië en Nederland) **en particularistische samenlevingen** (Midden-Oosten, Latijns-Amerika en Zuid-Azië) in bevinden. Wel lijken de **Polen meer particularistisch ingesteld te zijn dan de Belgen**.

Hoewel R. Gesteland (2000, p. 192-195) **Polen** onderbrengt in de categorie van relatiegerichte culturen, vertonen Poolse zakenmensen volgens hem zowel kenmerken van een relatiegerichte als van een contractgerichte cultuur. Dat de Polen ook kenmerken vertonen uit een contractgerichte cultuur blijkt voornamelijk uit hun manier van communiceren. Hier wordt later nog op terug gekomen. Wat betreft het relatiegerichte is het in Polen, en de meeste markten buiten Noordwest-Europa, van belang de juiste contacten te hebben om zaken te doen (wie je kent, speelt een grote rol aangezien Polen niet zo open staan voor het zakendoen met vreemden). Ook het opbouwen van relaties is van belang. Verscheidene andere bronnen bevestigen dit en stellen eveneens dat het opbouwen en onderhouden van individuele zakenrelaties van belang is voor de Polen, zeker als men van plan is samen te werken op lange termijn (<http://www.bessoc.nl>, Parallelsessies Tsjechië en Polen; <http://www.polskaconsultholland.pl>, Thesis (2005); <http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview). Een mogelijke verklaring hiervoor is de onderdrukking van Polen door verschillende krachten over de jaren, waardoor hun vertrouwen vaak niet verder gaat dan familie en vrienden. Hoewel Polen gastvrij, hartelijk en hoffelijk zijn, zal je moeten bewijzen dat je te vertrouwen bent (<http://www.expatica.com>, Doing business in Poland). R. Gesteland (2000, p. 192-195) wijst er wel op dat bij de jongere Poolse zakenmensen de laatste jaren een trend merkbaar is naar een meer contractgerichte cultuur (men staat meer open voor het zakendoen met vreemden), wat echter niet betekent dat het relationele aspect geen belang meer heeft. Zo stellen E. Breukel en I. van Eijk (1999, p. 210) dat het belangrijk

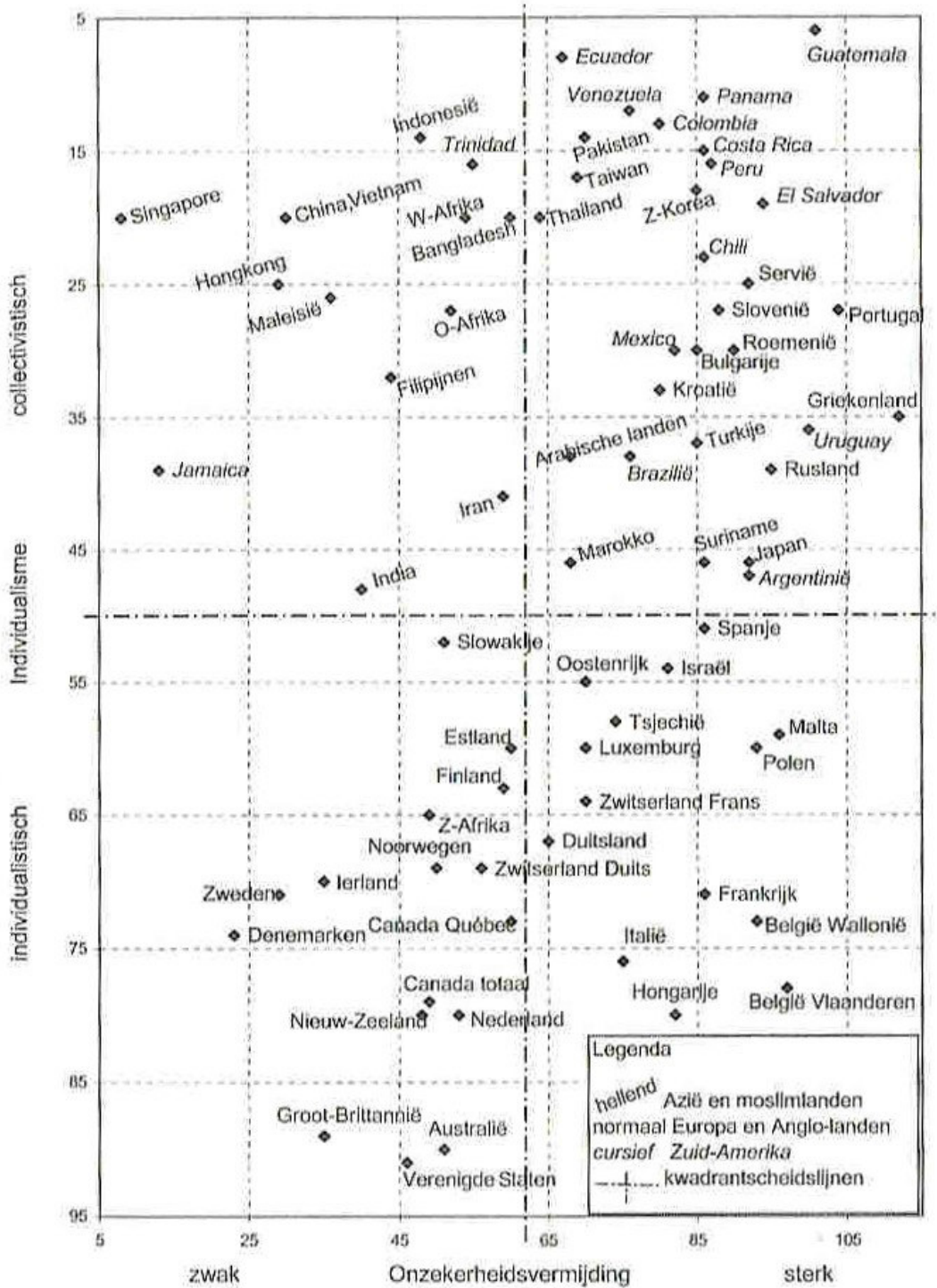
is persoonlijk kennis te maken voor er zaken kunnen worden gedaan. Wanneer er eenmaal een goede verstandhouding is ontstaan, kunnen er ook per telefoon zaken worden afgehandeld en kan een sporadisch persoonlijk bezoek volstaan. Toch hebben Polen in het algemeen een voorkeur voor het 'face to face' zakendoen (<http://www.executiveplanet.com>, Polen, 2006). Ook is het bij de eerste bijeenkomst(en) vaak zo dat deze meer georiënteerd is (zijn) op het elkaar leren kennen dan het doen van zaken. Het is in elk geval de gewoonte te beginnen met wat 'small talk'. Mogelijke onderwerpen waarover gesproken kan worden zijn familie, werkervaring, thuisland en hobby's. Onderwerpen als geld en politiek kunnen best vermeden worden (<http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview; <http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006). Omwille van deze redenen kunnen contractgerichte handelspartners er dan ook best rekening mee houden dat het zakendoen met Polen tijd kost en meerdere bijeenkomsten noodzakelijk zijn alvorens een akkoord wordt bereikt. Het is daarom zaak om geduldig te zijn (<http://www.bessoc.nl>, Parallelsessies Tsjechië en Polen). Let wel dat dit laatste een beoordeling is vanuit Nederlands oogpunt, zoals eerder aangegeven een universalistische cultuur, waar men de neiging heeft om tijd die men stopt in het opbouwen van relaties als verspilling te beschouwen (<http://www.express.be>, Waarom Vlamingen beter zaken doen dan Nederlanders). Bovendien geeft R. Gesteland (2000, p. 192-195) nog aan dat het onderhandelingsproces met de overheid of publieke sector langer duurt dan het zakendoen met de private sector omwille van de sterke bureaucratie in Polen. Ook is het in Polen aan te raden vier tot vijf dagen op voorhand een afspraak te maken voor een bijeenkomst en deze de dag ervoor te bevestigen (<http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview; <http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006). Tot slot wijzen R. Gesteland (2000, p. 192-195) en diverse andere bronnen er op dat relatiegeschenken erg op prijs worden gesteld door Polen, zeker wanneer de eerste contacten worden gelegd of een samenwerking wordt beëindigd. De beste geschenken zijn dingen specifiek voor je cultuur (<http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview; <http://www.polskaconsultholland.pl>, Thesis (2005); <http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006). R. Gesteland (2000, p. 208-210) brengt **Belgen** in tegenstelling tot Polen onder in de categorie gematigd contractgerichte culturen. Dit wijst er op dat **Polen meer particularistisch ingesteld zijn dan de Belgen**. Toch plaatst R. Gesteland (2000, p. 208-210) de Belgen niet onder de contractgerichte culturen, wat er op wijst dat ook Belgen kenmerken vertonen van een relatiegerichte cultuur. Een andere bron bevestigt dit door te stellen dat de eerste bijeenkomst(en) vaak meer sociaal dan zakelijk georiënteerd is (zijn) aangezien Belgen graag zakendoen met mensen die ze kennen. Volgens R. Gesteland (2000, p. 208-210) verloopt het onderhandelen met Belgen dan ook trager dan in een universalistische cultuur als de Amerikaanse, maar veel sneller dan

in bijvoorbeeld het Midden-Oosten, Latijns-Amerika of Zuid-Azië. R. Gesteland (2000, p. 208-210) raadt zakenmensen ook aan niet de indruk te wekken ongeduldig te zijn. Ondanks het feit dat Belgen eerst graag hun zakenpartner wat leren kennen, zijn er ook Belgen die rechtstreeks overgaan tot het doen van zaken. Toch is het aan te raden te beginnen met wat 'small talk' om zo een soort van relatie tot stand te brengen en vertrouwen op te bouwen. Introductie door een derde partij is echter niet noodzakelijk, al kan het ervoor zorgen dat het zakelijke proces wordt vergemakkelijkt (<http://www.kwintessential.co.uk>, Doing business in Belgium). Voor het overige is het aan te raden afspraken op tijd te maken, best een week op voorhand (<http://www.kwintessential.co.uk>, Doing business in Belgium). Bovendien lijken Belgen in tegenstelling tot Polen minder tot geen belang te hechten aan relatiegeschenken aangezien er in de literatuur niet speciaal op gewezen wordt.

Tot dusver werd er nog niets vermeld over de houding van Polen en Belgen tegenover contracten alsook de vorm van communicatie die door beide nationaliteiten wordt gebruikt. Deze twee punten zullen nu afzonderlijk behandeld worden.

Omwille van het feit dat G. Hofstede (2006, p. 112) universalisme koppelt aan individualisme en particularisme aan collectivisme, kan de matrix 'onzekerheidsvermijding tegenover individualisme' die G. Hofstede (2007, p. 194-195) in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen' weergeeft, worden gebruikt om aan te tonen dat **zowel Vlamingen als Polen universalistisch gedrag vertonen wanneer het op het afsluiten van contracten aankomt** (zie figuur 1). Uit deze voorstelling blijkt immers dat zowel Vlaanderen als Polen tot de individualistische en sterk onzekerheidsvermijdende landen behoren. Deze landen worden door G. Hofstede (2006, p. 194) omschreven als landen waar regels meestal expliciet zijn en leiden tot geschreven wetten, dus ook contracten. Ook geeft G. Hofstede (2006, p. 177) aan dat mensen uit risicovermijdende culturen een hekel hebben aan onduidelijkheid op andere vlakken, welke een verklaring kan vormen voor de hiërarchische structuren in zowel Poolse als Belgische ondernemingen (<http://www.expatica.com>, Doing business in Belgium/Poland; <http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview; E. Breukel en I. van Eijk, 1999, p. 208-209).

Volgens R. Gesteland (2000, p. 33-41) verschillen relatie- en contractgerichte culturen van elkaar in de **manier van communiceren**. Relatiegerichte culturen zouden een meer indirecte subtiele manier van communicatie hanteren, contractgerichte culturen een meer directe en oprechte manier.



Figuur 1: Onzekerheidsvermijding tegen individualisme (G. Hofstede, 2006, p. 195)

In zijn boek 'Cross cultural business behavior' stelt R. Gesteland (2000, p. 33-41) dat aan de onderhandelingstafel in Polen in de meeste gevallen eerder verbale directheid kan worden ervaren dan dat er gebruik wordt gemaakt van voorzichtige bewoordingen. Volgens E. Breukel en I. van Eijk (1999, p. 209) geven Polen hun mening of standpunt dan weer niet zo direct. Volgens deze auteurs maken ze eerder gebruik van omzichtig taalgebruik, zeker wanneer voorstellen worden afgewezen of kritiek wordt geuit. Nog een

andere bron deelt de mening van deze laatste twee auteurs door eveneens te stellen dat Polen indirect communiceren. Zo blijkt het soms zelfs nodig om tussen de regels door te lezen (<http://www.bessoc.nl>, Parallelsessies Tsjechië en Polen). De meningen over de directheid van de Polen zijn dus verdeeld. De meest logische verklaring hiervoor is het oogpunt van waaruit deze meningen worden gevormd. Zo is de laatst vermelde bron een Nederlandse en zijn Nederlanders bekend om hun erg directe en oprechte manier van communicatie. Om deze reden zullen zij de manier van communiceren van de Polen dan ook eerder als indirect beschouwen.

Belgische onderhandelaars gebruiken volgens R. Gesteland een directe, oprechte manier van communiceren. Wanneer ze het ergens niet mee eens zijn, zullen ze dit duidelijk aangeven. Hoewel ze minder abrupt zijn dan de Nederlanders, hechten ze grote waarde aan openheid. Toch zouden de Belgen subtiliteit verkiezen boven directheid, hoewel ze meer direct zijn dan vele andere culturen (<http://www.kwintessential.co.uk>, Belgium – Language, Culture, Customs and Business Etiquette).

Hoewel de Belgen evenals de Polen eerder direct zijn in hun manier van communiceren ten opzichte van vele andere culturen, lijken de Polen toch meer indirect dan de Belgen. Dit zou dan betekenen dat **Polen meer particularistisch zijn dan Belgen**.

3.4.3 Individualisme versus collectivisme

Zowel uit de studie van G. Hofstede (2006) als die van F. Trompenaars (1993) blijkt dat **Vlamingen individualistisch** zijn. Ook **Polen** zijn **eerder individualistisch**, zij het wel **in mindere mate dan de Vlamingen**.

Bij het onderzoek van G. Hofstede (2006, p. 85-123) naar de mate van individualisme scoort Vlaanderen 78 en Polen 60 (de hoogst behaalde score door een land was 91 en de laagste was 6; zie tabel 1). Deze scores komen overeen met respectievelijk een 8^{ste} en 22^{ste} plaats in de landenrangschikking, waarbij plaats één overeenstemt met het meest individualistische en plaats 74 met het meest collectivistische land. We kunnen dus stellen dat Vlaanderen redelijk individualistisch is ingesteld. De Polen worden eerder gekenmerkt door een zwak individualisme. Hoewel ze volgens de resultaten meer neigen naar het individualisme, zijn ze toch beduidend meer collectivistisch dan de Vlamingen. Tenslotte is het nog interessant om weten dat Wallonië evenals Vlaanderen hoog scoort op de individualisme-index, namelijk 72 (goed voor een 12^{de} plaats). Dat de Walen iets collectivistischer zijn dan de Vlamingen wordt bevestigd door een andere bron (<http://www.expatica.com>, Doing business in Belgium). Daar het verschil echter gering is, is het te verantwoorden de evaluatie van F. Trompenaars voor België (1993, p. 62-80), waarin dus geen onderscheid wordt gemaakt tussen Vlaanderen en Wallonië, door te trekken naar Vlamingen.

Zoals uit het onderstaande zal blijken, sluiten de resultaten van F. Trompenaars (1993, p. 62-80) wat betreft de mate van individualisme goed aan bij die van G. Hofstede (2006, p. 85-123). Dit blijkt uit de resultaten, die hij, typerend voor zijn onderzoek, verkreeg door het voorleggen van dilemma's aan tal van respondenten. Zo antwoordde 60 % van de Polen op een eerste dilemma, waar gevraagd werd naar de wijze waarop iemand de kwaliteit van zijn leven kon verbeteren, dat dit mogelijk was door individuele vrijheid (= individualisme). Een vergelijking met de Belgen is echter niet mogelijk aangezien deze niet werden gehoord. Op een andere vraag die polste of Belgen en Polen vonden dat er vooral sprake was van collectivistische beslissingen op het werk, antwoordde 43 % van de Polen en 27 % van de Belgen bevestigend. Een eerder verrassend resultaat viel te zien bij de volgende vraag:

"Er is een defect ontdekt in een van de installaties. Het is veroorzaakt door een nalatigheid van een van de teamleden. Wie is nu verantwoordelijk?

- a) De man die door zijn nalatigheid het defect heeft veroorzaakt.
- b) Aangezien hij in een team werkt, is er sprake van een collectieve verantwoordelijkheid."

Uit de antwoorden op deze vraag bleek dat de Belgen meer collectivistisch zijn dan de Polen. Zo koos slechts 40 % van de Belgen voor antwoord a, persoonlijke verantwoordelijkheid. Bij de ondervraagde Polen daarentegen koos 66 % voor antwoord a wat wijst op een groter individualisme. Een mogelijke verklaring die F. Trompenaars geeft voor deze inconsistentie is het heterogene karakter van het begrip 'collectiviteit' of 'groep'. In de ene samenleving identificeren mensen zich het meest met deze groep en in de andere met die groep.

3.4.4 Affectief versus neutraal

Polen begroeten elkaar met omhelzingen en kussen. Ook kussen mannen vrouwen nog de hand. Op bijeenkomsten met buitenlanders beperken Polen zich echter meestal tot een handdruk. Toch kan een omhelzing of drie kussen het geven van een hand vervangen vanaf het moment dat er een relatie is opgebouwd. Ook het kussen van mannen is niet ongewoon. Buiten de begroetingen blijft het lichamelijke contact echter beperkt in Polen. Over het algemeen zijn Polen rustige mensen. Ze praten vrij zacht, luisteren goed en vallen je zelden in de rede. Ze tonen hun emoties en hebben gevoel voor humor, al kan je tijdens zakelijke gesprekken grapjes best achterwege laten (E. Breukel en I. van Eijk, 1999, p. 210). Bovendien is het zo dat Polen stemverheffingen vermijden. Ook luid en agressief gedrag vinden de Polen onaanvaardbaar (R. Gesteland, 2000, p. 193; <http://www.expatica.com>, Doing business in Poland). Tijdens een eerste ontmoeting gedragen Polen zich vaak op een gereserveerde manier. Periodes van stilte

zijn dan ook niet ongewoon. Het wordt aangeraden niet te trachten deze stiltes op te vullen met onbenullige praat. Naarmate Polen hun zakenpartner beter leren kennen, zal het eerder gereserveerde gedrag plaats maken voor meer expressief gedrag. Gevoelens van irritatie, frustratie en woede durven dan ook getoond te worden (R. Gesteland, 2000, p. 193; <http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006; <http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview). Polen vinden het belangrijk dat buitenlandse zakenpartners dan ook hun gevoelens en emoties tonen. Openheid en eerlijkheid komen de relatie zeker ten goede. Tot slot is het zo dat Polen erg gevoelig zijn voor lichaamstaal. Oogcontact is zeer belangrijk en ook een lach wordt erg geapprecieerd (<http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006; <http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview).

Net zoals in Polen is het bij de Belgen de gewoonte elkaar een hand te geven wanneer men elkaar begroet. Wanneer er eenmaal een relatie is opgebouwd, kunnen drie kussen de handdruk vervangen. Mannen kussen elkaar echter nooit. Buiten de begroeting blijft ook in België het lichamelijk contact beperkt (<http://www.kwintessential.co.uk>, Belgium – Language, Culture, Customs, and Business Etiquette). Op expressief vlak is er volgens R. Gesteland (2000, p. 208-209) een verschil tussen Noord- en Zuid-Europa. Zo zijn Zuid-Europeanen (Spanje, Italië) expressiever en minder gereserveerd dan Noord-Europeanen. Dit geldt ook voor de Walen ten opzichte van de Vlamingen. Voor het overige is het zo dat Belgen zachter spreken dan Amerikanen (spreken harder dan mensen uit meer gereserveerde culturen). Ook hebben ze een hekel aan het door elkaar praten bij conversaties. Voor onderhandelaars die zakendoen met Belgen is het dus van belang dat men elkaar laat uitspreken. Andere dingen waarop gelet moet worden wanneer men in contact staat met Belgen, is dat het praten met de handen in de zaken onbeleefd is, evenals het wijzen met de vinger. Tot slot is oogcontact ook voor de Belgen erg belangrijk. Een andere bron vermeldt nog dat stiltes in België meer geaccepteerd zijn, dit in tegenstelling tot in een land als Nederland bijvoorbeeld (<http://www.sproutstart.nl>, Stiltes).

Op basis van deze gegevens kan gezegd worden dat **de houding van zowel Vlamingen als Polen tussen het neutrale en affectieve in ligt.**

3.4.5 Specifiek versus diffuus

Om de mate van specificiteit of diffuusheid te bepalen vroeg F. Trompenaars (1993, p. 91-111) aan zijn respondenten hoe hun reactie zou zijn wanneer hun baas hen zou vragen om te helpen bij het schilderen van zijn huis. Hierop antwoordden 88 % van de Belgische en 77 % van de Poolse respondenten dat ze zouden weigeren hun baas te helpen. Dit wijst erop dat zij vinden dat werk en privé gescheiden moeten zijn, wat

kenmerkend is voor een specifieke cultuur. Wel moet hierbij opgemerkt worden dat slechts bij vier landen minder dan 50 % van de respondenten zou weigeren zijn baas te helpen. Daar het hoogste percentage dat weigert zijn baas te helpen rond de 90 % ligt, kunnen we stellen dat de **Belgen eerder kunnen worden ondergebracht bij de specifieke culturen. Bij de Polen daarentegen is de scheiding tussen werk en privé minder sterk.** Andere bronnen lijken dit te bevestigen. Zo zouden werk en het sociale leven of familie voor de Belgen twee verschillende werelden zijn (<http://www.expatica.com>, Doing business in Belgium). Bij de Polen lopen volgens E. Breukel en I. van Eijk (1999, p. 210) werk en privé-leven gemakkelijker door elkaar.

Volgens F. Trompenaars (1993, p. 91-111) uit het specifieke dan wel diffuse zich bij het zakendoen in de manier van communicatie (direct tegenover indirect) en de tijd die het zakendoen in beslag (direct het voorstel op tafel of eerst een vertrouwensrelatie creëren) neemt. Wat hierover in de literatuur beschikbaar was met betrekking tot Belgen en Polen, werd reeds behandeld onder de dimensie 'particularisme tegenover universalisme'. Bij de bespreking van de resultaten zullen deze twee factoren onder deze dimensie worden behandeld.

3.4.6 Toegeschreven status versus verworven status

In het onderzoek van F. Trompenaars (1993, p. 112-128) werden twee soorten dilemma's voorgelegd aan de respondenten. Bij een eerste dilemma werd gevraagd of men het ermee eens is dat iemand steeds moet handelen op een manier die het meest bij hem past, zelfs als hij daardoor weinig voor elkaar krijgt. Uit de resultaten blijkt dat 27 % van de Belgen het hier niet mee eens is. Op basis hiervan zou België eerder een land zijn waar men status toeschrijft. Bij de vraag of respect afhankelijk is van je afkomst antwoordt dan weer 64 % van de Belgen 'neen', wat zou betekenen dat status vooral verworven wordt. Deze resultaten geven bijgevolg geen éénduidig antwoord op de vraag of status verworven dan wel toegeschreven wordt in België. Waarschijnlijk zullen zowel toegeschreven status als verworven status een rol spelen. De Polen waren niet betrokken in het onderzoek.

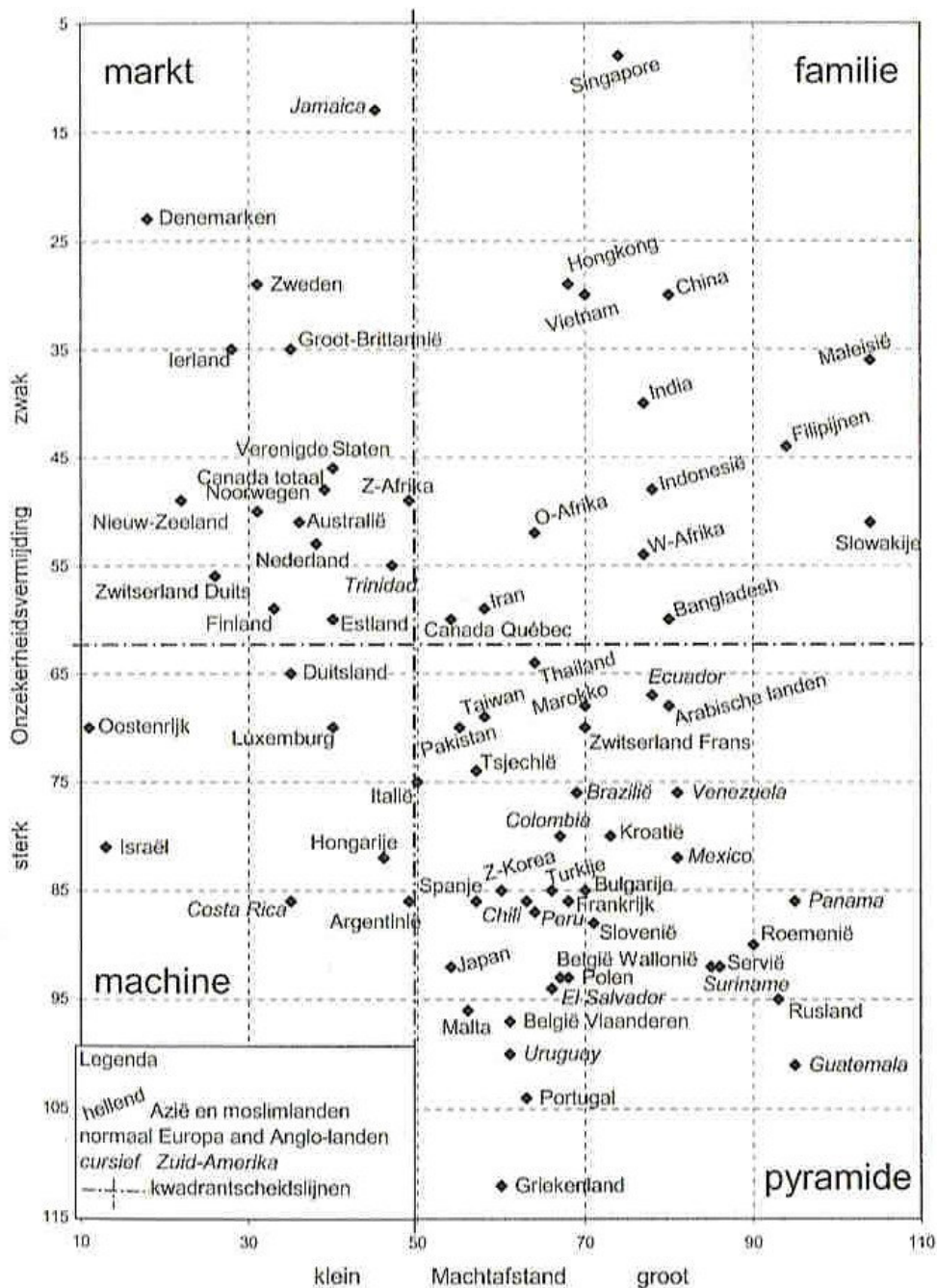
Zoals in de literatuurstudie aangegeven (punt 3.3.1) stelt D. Pinto (2006, p. 50) dat toegeschreven status kenmerkend is voor collectivistische samenlevingen en verworven status voor individualistische samenlevingen. Daar Vlamingen individualistisch zijn ingesteld en ook de Polen meer kenmerken vertonen van individualisme dan collectivisme, zoals blijkt uit punt 3.4.3, zou men verwachten dat de **Vlamingen evenals de Polen** (zij het in mindere mate) **meer belang hechten aan verworven status.**

G. Hofstede bestudeerde in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen' (2006, p. 53-84), zoals aangeduid in punt 3.3.1, machtsafstand in plaats van status. Uit zijn onderzoek blijkt dat de **macht binnen de Poolse ondernemingen geconcentreerd** is en de **bedrijfsstructuur een hiërarchie vertoont**. Dit kan worden afgeleid uit de tamelijk hoge score op de dimensie 'machtsafstand'. Waar de hoogste score op deze dimensie 104 is en de laagste 11, scoren de Polen 68. Dit stemt overeen met een 27^{ste} plaats in de landenrangschikking (plaats één is het land met grootste machtsafstand en plaats 74 dat met de kleinste machtsafstand). Ook andere bronnen bevestigen deze bevinding. Zo blijkt er in Poolse organisaties veel respect te zijn voor hiërarchie en autoriteit waarbij de mensen bovenaan in deze hiërarchie structuur scheppen en delegeren (<http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview; E. Breukel en I. van Eijk, 1999, p. 208). De hiërarchische stijl komt duidelijk naar voor in de vele formaliteiten die het Poolse zakenleven kent en het belang dat wordt gehecht aan professionele titels (<http://www.expatica.com>, Doing business in Poland; <http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview). Wat de manier van aanspreken betreft, is het voor buitenlandse zakenmensen goed om weten dat mensen in Polen elkaar niet snel tutoyeren, zeker niet in het zakendoen. Het is dus aan te raden steeds meneer (pan) en mevrouw (pani) te zeggen, gevolgd door de achternaam of voornaam van die persoon. Enkel wanneer Polen zelf aangeven minder formeel te willen zijn, kan er overgeschakeld worden op het elkaar aanspreken met de voornaam. Voor het aanspreken van een hogergeplaatste is het van belang dit te doen met zijn professionele titel (bv. pan (meneer) dyrektor (directeur)) (<http://www.polskaconsultholland.pl>, Thesis (2005); <http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006; <http://www.poland.gov.pl>, Tourism).

Omwille van het feit dat leeftijd en scholingsgraad vaak de basis vormen voor hiërarchie is het voor onderhandelingen met Polen aan te raden (een) perso(o)n(en) te sturen met gelijkaardige status, zowel op vlak van leeftijd als professionele kwalificatie (positie) (<http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview). Tot slot kan er met betrekking tot de Poolse hiërarchie nog gezegd worden dat vrouwen in het algemeen niet dezelfde autoriteit hebben in het zakendoen als mannen. Tot nu werkten veel vrouwen in lagere functies, al is dit sinds de toetreding tot de Europese Unie aan het veranderen (E. Breukel en I. van Eijk, 1999, p. 207; <http://www.expatica.com>, Doing business in Poland). Over het algemeen worden vrouwen in Polen wel zeer hoffelijk bejegend. Zo wordt een vrouw vaak de hand gekust, wordt steeds de deur geopend voor een vrouw, enz. (E. Breukel en I. van Eijk, 1999, p. 207; <http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006).

De Vlaamse respondenten scoorden in de studie van G. Hofstede (2006, p. 53-84) iets lager dan de Polen op de dimensie 'machtsafstand', namelijk een score van 61 wat overeenstemt met een 39^{ste} plaats. Hoewel de **Vlamingen** tussen de meest hiërarchische en de meest platte organisaties invallen, is de **bedrijfsstructuur eerder hiërarchisch en de macht eerder geconcentreerd**. Andere bronnen bevestigen dit door te stellen dat Belgische bedrijven eerder hiërarchisch zijn. Beslissingen worden genomen aan de top en de communicatie verloopt meestal verticaal. Persoonlijk initiatief wordt niet altijd geapprecieerd. Let wel dat dit geldt voor Belgische bedrijven, ook de Walen zijn hierin meegerekend. Toch zijn de verschillen op de dimensie 'machtsafstand' eerder klein tussen Vlamingen en Walen (<http://www.expatica.com>, Doing business in Belgium). Zo behaalden deze laatsten een score van 67 op de dimensie 'machtsafstand'. Ook zijn Belgen tamelijk formeel. Zo spreekt men elkaar bij het zakendoen aan met de termen 'meneer' of 'mevrouw'. Voornamen worden enkel gebruikt tussen vrienden (<http://www.kwintessential.co.uk>, Doing business in Belgium). Wat betreft status is er bij de Belgen respect voor leeftijd, scholingsgraad en positie (<http://www.expatica.com>, Doing business in Belgium).

G. Hofstede (2006, p. 243) plaatste ook de resultaten van de dimensies 'machtsafstand' en 'onzekerheidsvermijding' tegenover elkaar (zie figuur 2). Uit deze voorstelling blijkt dat zowel de Polen als de Vlamingen behoren tot de groep van landen die zowel op machtsafstand als onzekerheidsaversie hoog scoren. Volgens G. Hofstede (2006, p. 243) worden deze landen gekenmerkt door een duidelijke hiërarchische structuur binnen organisaties, waar in het geval van een conflict de gewoonte bestaat de beslissingen die dienen genomen te worden door te verwijzen naar hogergeplaatsten. Bovendien worden deze landen volgens Henry Mintzberg in G. Hofstede (2006, p. 251-254) gekenmerkt door bureaucratie. Dit wordt bevestigd door andere bronnen. Zo zouden Belgen bureaucratisch gedrag vertonen bij het zakendoen omwille van de vele procedures en het vele papierwerk (<http://www.kwintessential.co.uk>, Belgium – Language, Culture, Customs, and Business Etiquette). Ook de Polen worden omschreven als sterk bureaucratisch (E. Breukel en I. van Eijk, 1999, p. 208).



Figuur 2: Machtsafstand tegen onzekerheidsvermijding (G. Hofstede, 2006, p. 243)

3.4.7 Tijd

Volgens R. Gesteland (2000, p. 193) is **Polen** een **eerder polychrone cultuur**. Hoewel jongere Poolse zakenmensen zich bewust zijn van het belang dat wordt gehecht aan stiptheid, schema's en deadlines, laat men bezoekers vaak wachten. Ook valt het te verwachten dat bijeenkomsten later beginnen dan gepland en langer duren dan voorzien. Daarenboven worden ze ook nog eens van tijd tot tijd onderbroken. Het beeld dat door R. Gesteland (2000, p. 193) wordt geschetst, stemt overeen met wat E. Breukers en I. van Eijk (1999, p. 207) zeggen over de planning en tijdsbeleving van Polen. Volgens

deze auteurs komen Polen hun afspraken wel na, maar gaan ze enigszins relativerend om met afgesproken tijdstippen en data. Wanneer een levering precies op tijd moet plaatsvinden, zal de planning telkens weer gecontroleerd moeten worden. Hoewel Polen dus zelf enigszins los omspringen met het begrip 'tijd', vinden ze het belangrijk dat hun partner steeds op tijd aanwezig is voor een afspraak. Bovendien is het op tijd komen essentieel om te tonen dat je betrouwbaar en geloofwaardig bent (<http://www.executiveplanet.com>, Poland, 2006; <http://www.communicaid.com>, A Polish culture overview).

In tegenstelling tot Polen is **België** een **eerder monochrome cultuur**. Belgen hechten namelijk veel belang aan stiptheid (= teken van respect). Ze verwachten van hun partner dan ook dat deze op tijd aanwezig is op een afspraak. Aan buitenlandse zakenpartners kan bovendien worden aangeraden gebruik te maken van agenda's, aangezien Belgen houden van gestructureerde bijeenkomsten die niet regelmatig worden onderbroken. Omwille van deze gestructureerdheid verlopen onderhandelingen in België dan ook meestal volgens schema (<http://www.kwintessential.co.uk>, Doing business in Belgium; R. Gesteland, 2000, p. 209).

3.4.8 Economische situatie van Polen en Vlaanderen

A) Polen

Het laatste decennium heeft de Poolse economie zijn externe competitiviteit terug gevonden (IMF Survey, 2005, p. 24). Met een inwonersaantal van 40 miljoen mensen, een snel groeiende economie en een stijgende koopkracht is Polen een van de aantrekkelijkste en meest beloftevolle markten binnen het 'nieuwe' Europa. De nood aan modernisering in de meeste sectoren van de economie schept vele mogelijkheden voor buitenlandse partners of investeerders. Bovendien kent Polen een groei van het BNP met een gemiddelde van 6-7 %, is er een lage arbeidskost en kent het een gunstige ligging (<http://www.eunite.nl>, Polen: Economie).

In 1999 werd Polen reeds beschouwd als de sterkste groeier van Centraal-Europa (Trends, 1999, p. 45-49). Dit heeft zich doorgezet en leidde in 2004 tot een groei van de Poolse economie met 5,3 %. Aan de basis van deze prestatie liggen de toetreding tot de Europese Unie op 1 mei 2004 en de lage koers van de Poolse munt, de zloty (<http://www.diplobel.fgov.be>, Polen). De belangrijkste en meest stuwende factor is echter de sterke toename van de industriële productie, die zorgt voor een positieve internationale conjunctuur. Zo bevestigde het Poolse bureau voor Investerings en Economische Cyclus in maart 2004 dat het producentenvertrouwen in de Poolse economie is gestegen (<http://www.eunite.nl>, Polen: Economie).

Het is mede dankzij deze sterke vooruitgang in de industriële productie (10 % in 2005) dat het Bruto Binnenlands Product in 2005 steeg tot ongeveer 250 miljard euro. Dit betekende nog maar eens een toename van 3,4 % ten opzichte van 2004. In 2006 was er zelfs een vooruitgang in de industriële productie van meer dan 10 % wat opnieuw leidde tot een forse groei van de Poolse economie met 5,8 %. Voor 2007 wordt opnieuw 6 % verwacht.

Omwille van deze sterk groeiende economie is Polen een interessant land geworden om te investeren en handel mee te drijven. Zo steeg de Poolse export in 2004, het jaar van toetreding tot de EU, met 26 % tot 61 miljard euro. De Poolse import steeg met 18 % tot 71 miljard. Ondertussen is de Poolse export en de Poolse import in 2006 opgelopen tot respectievelijk 96,5 miljard euro en 99,2 miljard euro. In dit proces van import en export naar en vanuit Polen spelen de EU en België een belangrijke rol. Zo gaat 79 % van de Poolse export naar de EU, waarvan 2,5 % naar België. Hiermee is België in 2006 de 9^{de} exportklant van Polen. Wat betreft de Poolse import vanuit België was er in 2006 een stijging van 26 % tot ongeveer 3,9 miljard euro. Polen is daarmee de 12^{de} Belgische afzetmarkt (<http://www.diplobel.fgov.be>, Polen). De Poolse economie wordt door zijn voortdurende toename van import en export steeds meer een **open economie**, die in **steeds grotere mate afhankelijk wordt van de internationale handel**. Het is daarom voor Polen van belang goed te kunnen samenwerken met andere landen.

B) Vlaanderen

De globale cijfers over de Belgische economie geven aan dat er grote regionale verschillen zijn tussen Vlaanderen, Wallonië en Brussel. Zo presteert Vlaanderen in alle opzichten beter dan Brussel en Wallonië (<http://www.flandersonline.org>, België remt Vlaanderen af). Vlaanderen staat namelijk in voor 60 % van het Bruto Binnenlands Product (<http://www.ffio.com>, Facts about Flanders, 2005). Dit bedroeg in 2006 voor België 330,4 miljard euro (<http://state.gov>, Backgrounds Note: Belgium). Bovendien is de Vlaamse economie één van de meest productieve van de wereld. Hiervoor zijn verschillende redenen. Zo is er in Vlaanderen ondermeer een hoog opleidingspeil, worden er relatief grote inspanningen gedaan voor onderzoek en ontwikkeling in de bedrijven, zijn er veel vestigingen van internationale ondernemingen en is er een goede talenkennis die gekoppeld gaat met een grote verdraagzaamheid tegenover bedrijven en werknemers uit andere landen (<http://www.nl.wikipedia.org>, Vlaanderen, 2007). Ook niet te vergeten is de ideale ligging van Vlaanderen, waardoor het voor ondernemingen een unieke, centrale locatie vormt in het kernpunt van de internationale handel en in het hart van de Europese besluitvorming (<http://www.ffio.com>, Heart of Europe, 2005).

In Vlaanderen worden er heel wat belangrijke industrieën teruggevonden zoals de petrochemische industrie en de auto-, diamant- en metaalverwerkende industrie. Ook

spelen de textiel- en tapijtenindustrie nog steeds een prominente rol. Voor het overige kent Vlaanderen een uitstekend transportnetwerk evenals een groot aantal bevaarbare waterwegen zoals bijvoorbeeld de Schelde. Deze laatste heeft overigens een belangrijke rol gespeeld bij de ontwikkeling van de Antwerpse haven, de tweede grootste van Europa en de vierde grootste van de wereld. Naast de Antwerpse haven speelt ook de diepzeehaven van Zeebrugge een belangrijke rol voor de Vlaamse economie. Tot slot beschikt Vlaanderen ook nog over de internationale Brusselse luchthaven in Zaventem en enkele regionale luchthavens in Deurne en Oostende (<http://www.flanders.be>, Economics, science and technology).

België en Vlaanderen kennen een **heel open economie**. Voor België in zijn geheel liep de export in mei 2007 op tot 228 miljard euro. De import naar België bedroeg in diezelfde maand 222 miljard euro (<http://www.nbb.be>, Buitenlandse handel (nationaal concept)). Van de totale Belgische import en export neemt Vlaanderen veruit het grootste deel voor zijn rekening. Zo bedroeg de Vlaamse uitvoer in 2006 178 miljard euro en de Vlaamse invoer 182 miljard euro (<http://www.flandersinvestmentandtrade.be>, Vlaamse handel 2006).

C) Besluit

Zowel Vlaanderen als Polen kennen een open economie en zijn dus beide afhankelijk van de internationale handel. Om deze reden hebben zowel Polen als Vlaanderen er dus belang bij te kunnen samenwerken met andere landen. Hun lidmaatschap van de Europese Unie zal deze samenwerking bevorderen. Doordat er in de toekomst waarschijnlijk nog meer en intensiever handel zal worden gedreven tussen landen van de Europese Unie is het bijna onvermijdelijk dat zakenmensen onderhandelingsgewoonten van elkaar gaan overnemen en deze op elkaar gaan afstemmen. Dit zal de samenwerking en de commerciële onderhandelingen vergemakkelijken.

Hoofdstuk 4: Bevraging van bevoorrechte getuigen

Het tweede deel van dit onderzoek betreft de interviews van bevoorrechte getuigen. Hierbij gaat de aandacht vooral, maar niet uitsluitend, naar Vlaamse ondernemingen die commerciële onderhandelingen voeren met Poolse partners. Om een zo volledig mogelijk beeld te verkrijgen van de mogelijke culturele verschillen tussen Vlaanderen en Polen zal ook aan Poolse mensen worden gevraagd naar algemene informatie over de Poolse cultuur en de verschillen die zij ervaren met de Vlaamse.

Voor dit onderzoek werden tien bevoorrechte getuigen ondervraagd. De zoektocht naar geschikte personen werd gestart bij de Limburgse Kamer van Koophandel te Hasselt (VOKA). Via telefonisch contact werd gevraagd naar Vlaamse ondernemingen, bij voorkeur in de provincie Limburg, die zaken deden met Polen. Op deze manier kwamen de firma's Rofix N.V., Eastwards, M.E. Construct N.V., en Eurofoam uit de bus. Binnen deze ondernemingen werd de heren Rob Vaessen, Stef Vanduyfhuys, Ben Bomhals en Bruno Demol gevraagd naar hun ervaringen bij onderhandelingen met Poolse zakenmensen. Vervolgens werd er via e-mail contact opgenomen met de heer Johan Hayen, medewerker bij de Belgisch-Poolse Kamer van Koophandel. Via hem werd de naam van Heraeus Electro-Nite International N.V. bekomen waar de heer Roger Evers een bijdrage kon leveren aan dit onderzoek, eveneens omwille van zijn ervaring met Poolse onderhandelaars. De heer Evers heeft op zijn beurt mevrouw Joanna Cuppers, eveneens tewerk gesteld bij Heraeus, als getuige aangebracht.

De namen van de heer Robin Grossar van de firma Yazaki Europe Limited, de heer Bekir Çiçek van de firma TR-Engineering en mevrouw Eline Cajot van Techteam werden tenslotte bekomen via kennissen en vrienden. Deze laatste gaf nog de naam van een medewerker bij Techteam door, namelijk de heer Michal Derlatka. In een volgend punt zullen de activiteiten van de organisaties evenals de functies en taken van de bevoorrechte getuigen binnen deze organisaties verder worden toegelicht. Op die manier wordt duidelijk om welke reden(en) deze personen geschikt zijn voor dit onderzoek.

(Bijlage 2: Lijst van bedrijven en geïnterviewde personen)

De vragenlijst voor de interviews werd gebaseerd op de zeven cultuuraspecten van F. Trompenaars (1993) en de informatie die te vinden was in de literatuur over het zakendoen met Polen. Binnen deze vragenlijst waren de vragen vaak zo opgesteld dat de geïnterviewde de mogelijkheid had zijn standpunt vrij toe te lichten. Wel moet gezegd

worden dat de vragenlijst eerder als richtlijn diende en er afhankelijk van de evolutie van het interview van afgeweken kon worden. Vooral voor de mensen die op een andere manier dan via commerciële onderhandelingen in contact stonden met Poolse mensen werden de vragen al eens anders geformuleerd.

(Bijlage 3: Vragenlijst)

De verwerking van de interviews zal, zoals steeds het geval was binnen deze eindverhandeling, gebeuren aan de hand van de culturele indeling van F. Trompenaars (1993). Het cultuuraspect 'omgeving' werd echter niet onderzocht omwille van het feit dat het voor dit onderzoek een minder relevant en interessant aspect vormt. Wel worden er twee andere aandachtspunten toegevoegd, namelijk 'taal' en 'relatiegeschenken en naamdagen'.

Ter afsluiting zal in het besluit worden aangegeven welke essentiële verschillen zich volgens de getuigen voordoen bij commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en Polen. Zijn er aspecten waar onderhandelaars best rekening mee houden wanneer er onderhandelingen gevoerd worden met Polen? Of zijn de verschillen met betrekking tot commerciële contacten tussen Vlamingen en Polen eerder verwaarloosbaar?

4.1 Voorstelling van de tien bevoorrechte getuigen en hun bedrijf of organisatie

Een eerste bevoorrechte getuige is de heer **Rob Vaessen**, oprichter van **Rofix N.V.** Dertig jaar geleden richtte hij dit bedrijf op te Dilsen-Stokkem. Bij Rofix N.V. produceert men hoofdzakelijk ophangsystemen voor radiatoren, plafondelementen, toiletten, lichtelementen, enz. Het product blijkt een uniek concept in Europa aangezien er jaarlijks gemiddeld 5.000.000 ophangsystemen voor radiatoren geproduceerd worden.

Begin jaren '90 kon de fabricatielijn niet meer volgen en werd er door het opengaan van de grenzen met het Oostblok een nieuw bedrijf opgericht. De keuze viel toen op Polen omdat het een grote markt is, die heel éénvormig is, geen taalverschillen kent en door zijn rooms-katholiek geloof een grote samenhang ten toon spreidt. Hierbij komt dan nog dat Polen een springplank vormt tot Oost-Europa.

De heer Vaessen is interessant voor mijn onderzoek omdat hij zelf onderhandelingen voert met lokale afnemers en dus zijn Poolse handelspartners met hun specifieke culturele aspecten erg goed kent.

De heer **Bekir Çiçek** is zaakvoerder van **TR-Engineering** te Maasmechelen, een bedrijf dat ongeveer 20 jaar bestaat en waarvan het moederbedrijf gevestigd is te Lanaken.

Bij TR-Engineering houdt men zich vooral bezig met plaatbewerking, staalconstructies, en metaalwerken in het algemeen. De twee dochterbedrijven, gevestigd in Polen, werken

nauw samen met de Belgische vestigingen. De productie in Polen bestaat voornamelijk uit frames en assen voor aanhangwagens, die in ons land geassembleerd worden.

De oprichting van de dochterondernemingen in Polen had twee redenen volgens Bekir Çiçek: enerzijds is er de lage loonlast, anderzijds waren er in België niet voldoende vakmensen beschikbaar.

De keuze voor de heer Çiçek als bevoorrechte getuige is duidelijk. Als zaakvoerder van TR-Engineering komt ook hij net als de heer Vaessen, op regelmatige basis in contact met lokale Poolse klanten.

De heer **Ben Bomhals**, gedelegeerd bestuurder van het familiebedrijf **M.E. Construct N.V.** te Bree, is een voorbeeld van een bedrijfsleider die eerder toevallig in Polen verzeild is geraakt. Hij beklemtoont dat inzicht in de Poolse cultuur en mentaliteit onmisbare peilers zijn voor het zakendoen met Polen.

De onderneming zelf is een fabrikant van dak- en gevelbekleding voor kantoor- en industriële gebouwen. Het bedrijf is al ongeveer 35 jaar actief op deze markt en stelt een 90-tal personen te werk. In Polen bevinden zich twee vestigingen, waaronder één in Krakau en één in Poznan. In totaal zijn in Polen een 200-tal mensen tewerk gesteld.

Zoals reeds eerder vermeld, zijn de Poolse filialen geen geplande uitbreiding richting Oostblok. Zij zijn eerder het gevolg van het feit dat een klant 15 jaar geleden naar Polen trok, geen vertrouwen had in Poolse aannemers, en bijgevolg voorstelde Belgische aannemers te laten overkomen. Aangezien er veel werk was in Polen heeft M.E. Construct N.V. vervolgens besloten er een partner te zoeken om zo samen de Poolse markt te veroveren. Via een uitwisselingsprogramma, waarbij Poolse managers naar België kwamen, heeft de heer Bomhals één van deze personen leren kennen, waarna al vrij snel besloten werd samen zaken te doen. Ondertussen is er reeds een partnerschap van 15 jaar.

Doordat de heer Bomhals reeds 15 jaar samenwerkt met zijn Poolse zakenpartner en daardoor ondertussen ook al heel wat relaties heeft opgebouwd in Polen, kan hij een goede bijdrage leveren aan dit onderzoek. Niet alleen kan hij iets vertellen over de Poolse cultuur in het algemeen maar ook over de relatie met zijn partner en de manier waarop de onderhandelingen tussen hen verlopen. Onderhandelen met lokale afnemers doet de heer Bomhals echter zelden aangezien dit wordt gedaan door de partner in Polen.

Een andere interessante contactpersoon wat betreft het commercieel onderhandelen met Polen is de heer **Robin Grossar**, hoofd van de afdeling Customer Service en Sales bij de firma **Yazaki Europe Limited** te Opglabbeek.

Yazaki is een Europese dochteronderneming van Yazaki Corporation in Japan, dat marktleider is op het gebied van elektrische bekabeling (kabelbomen) en componenten voor auto's. De productie van deze onderdelen gebeurt echter niet in België. De vestiging in België wordt gebruikt als verdeelcentrum voor 80 % van Europa, waaronder Polen.

De contacten die Yazaki heeft met Polen vloeien in de eerste plaats voort uit de samenwerking tussen Ford Genk en bedrijven in Polen die harnessen maken voor hun auto's. Deze bedrijven worden door Ford verplicht componenten van Yazaki te gebruiken op hun harnessen. Ondertussen is het niet meer deze verplichting die de Poolse bedrijven aanzet tot samenwerking met Yazaki, maar wel de tevredenheid over de kwaliteit van de onderdelen.

Polen vormt voor Yazaki op dit moment één van de grootste afzetgebieden (25 % van de omzet) aangezien het land omwille van de lagere lonen erg interessant is voor de automobielsector.

De heer **Bruno Demol** werkt voor de firma **Eurofoam**, een polyurethaanschuim-producent, die schuim hoofdzakelijk produceert voor de meubelindustrie, maar ook voor de matrassenindustrie. Eurofoam is het resultaat van een joint-venture tussen het beursgenoteerde Belgische bedrijf Recticel en het Oostenrijkse bedrijf Greiner en werd opgericht met als doel te investeren in Oost-Europa.

Polen was één van de eerste landen in het Oostblok waar Eurofoam investeerde. Zo kocht het er in 1993, inmiddels al 14 jaar geleden, een staatsbedrijf op. Waar er eerst een productie van 5000 ton schuim was, is er nu een productie van 35.000 ton, een enorme groei dus. Ook werden er enkele kleinere filialen opgericht, waar het schuim van het hoofdbedrijf kant en klaar wordt gemaakt voor verkoop aan de klant.

De heer Demol had vooral de voorkeur aan Polen gegeven omwille van de nabijheid van deze nog onontgonnen markt na de val van het communisme. Ook vond er in die tijd een toenemende verhuis van de meubelindustrie van Duitsland naar Polen plaats.

Daar de heer Demol aangesteld is als verantwoordelijke voor de firma Eurofoam in Oost-Europa kan hij zeker nuttige informatie verschaffen over verschillen tussen de Poolse en Vlaamse cultuur in het algemeen en meer specifiek bij het doen van zaken.

Mevrouw **Eline Cajot**, aanwervingsverantwoordelijke bij **Techteam** te Brussel, een internationaal IT-bedrijf, geeft ons een kijk op hoe het er op de moderne rekruteringsmarkt in Polen aan toe gaat. Zij zoekt voor het Poolse bedrijf Filip Morris een aantal jonge Poolse IT-bedienden voor de interne helpdesk. Hiervoor consulteert ze jobsites op het internet, contacteert ze mensen per e-mail of gaat ze te rade bij selectiebureaus.

In tegenstelling tot de hiervoor besproken getuigen gaat het hier niet zozeer over commerciële onderhandelingen. Wel kan mevrouw Cajot, doordat ze als aanwervingsverantwoordelijke regelmatig in contact staat met (jonge) Polen, nuttige informatie verschaffen over de Poolse manier van omgang met mensen.

Ook vanuit een ander gezichtspunt dan het commerciële wordt het interview met de heer **Michal Derlatka** bekeken, eveneens werknemer bij **Techteam** te Brussel. Hoewel de heer Derlatka binnen dit bedrijf slechts een functie heeft op de binnendienst en dus geen onderhandelingen voert, kan hij omwille van zijn Poolse afkomst een goed beeld schetsen van de Poolse cultuur en de verschillen die er volgens hem zijn met de Vlaamse cultuur. Hij heeft een aantal jaren in Vlaanderen doorgebracht en kan dus goed vergelijken.

Heraeus Electro-Nite International N.V. is gelegen te Houthalen en specialiseert zich in procesmeetsystemen voor gieterijen en de staalindustrie. Het bedrijf staat aan de top op het vlak van metingen van temperatuur en O₂-N₂ gehalte, van gesmolten staal, en het nemen van monsters. Heraeus Electro Nite Belgium is één van de vele filialen die Heraeus Electro-Nite heeft. De overige filialen bevinden zich in andere staalproducerende landen, wereldwijd. De heer **Roger Evers**, de achtste bevoorrechte getuige, is operationeel medewerker en verantwoordelijk voor het machinepark en het personeel, maar ook het oprichten van fabrieken in het buitenland.

Electro-Nite Polen bestaat nu reeds 10 jaar en in 2001 werd er nog een nieuwe fabriek opgericht. De reden voor de keuze om zaken te doen in Polen was het feit dat er reeds sinds 1976 activiteiten aanwezig waren en dat de productie van staal in Oost-Europa de laatste jaren alleen maar is toegenomen.

Als operationeel verantwoordelijke is de heer Evers interessant voor mijn onderzoek omwille van de onderhandelingen die hij heeft bijgewoond tussen het lokale management en de Poolse overheid voor het oprichten van filialen van Electro-Nite in Polen.

Mevrouw **Joanna Cuppers** is ook werkneemster bij **Heraeus Electro-Nite International N.V.** te Houthalen en kan als Poolse bediende in België een goed beeld scheppen van de Poolse cultuur in het algemeen.

Zijzelf heeft een aankoopopleiding gevolgd en is verantwoordelijk voor het stockbeheer en bepaalde projecten, maar voert geen commerciële onderhandelingen.

Het handel drijven met haar geboorteland is volgens haar vooral gestimuleerd door de goedkope mankracht en de belastingvermindering voor buitenlandse ondernemers.

Tot slot werd er ook nog contact opgenomen met de heer **Stef Vanduyfhuys**, Managing Partner van **Eastwards** te Gent.

Eastwards heeft twee afdelingen: een vertaalafdeling en een consultancyafdeling. Deze laatste begeleidt ondernemers die willen investeren in het buitenland, dus ook in Polen. Bij deze begeleiding wijst men ondernemingen ook op de culturele aspecten waarmee rekening dient gehouden te worden wanneer een onderneming beslist over te gaan tot het doen van zaken in Polen. Het is om die reden dat de heer Vanduyfhuys een goede bijdrage kan leveren aan dit onderzoek.

4.2 Bespreking van de resultaten

Ter uitbreiding van de informatie die gevonden werd in de literatuurstudie over het zakendoen in Polen en als toetsing ervan, werden tien interviews afgenomen. In dit gedeelte zullen de resultaten van de tien afgenomen interviews worden besproken en vergeleken worden met elkaar en met de gegevens uit de literatuurstudie.

4.2.1 Universalisme versus particularisme

Uit alle interviews blijkt dat **zowel Polen als Vlamingen universalistisch zijn wanneer het aankomt op contracten**. Dit staft de bevindingen uit de literatuur. Zo stellen de getuigen dat Polen net als Vlamingen veel belang hechten aan geschreven overeenkomsten. Volgens mevrouw Cuppers, mevrouw Cajot en de heren Vanduyfhuys en Çiçek kenmerkt dit de bureaucratie in Polen. Administratief moet alles perfect in orde zijn. Zo goed als alles moet in Polen op papier staan. De heer Vanduyfhuys geeft hier het voorbeeld van het plaatsen van een bestelling: waar bij ons voor een bestelling een simpele e-mail al snel wordt aanvaard, is dit in Polen niet het geval.

Enkel de heer Bomhals geeft aan dat er ook wel eens mondeling dingen worden overeengekomen. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat dit enkel gebeurt bij overeenkomsten met zijn Poolse partner, iemand waarmee hij reeds 14 jaar samenwerkt en waarmee doorheen de jaren een hechte vriendschap is ontstaan. In tegenstelling tot de andere bevoorrechte getuigen sluit hij ook wel eens contracten af na een vergadering, bijvoorbeeld bij een etentje. Hij geeft wel aan dat overeenkomsten met andere personen dan zijn partner steeds worden afgesloten op de bijeenkomst zelf. Toch gebeurt het afsluiten van overeenkomsten ook bij hem meestal schriftelijk.

Wat betreft de gedetailleerdheid van de contracten verschillen de meningen. Zo vindt de heer Vanduyfhuys dat Polen contractueel alles tot in de puntjes geregeld willen hebben. Volgens hem zijn Vlamingen op dat vlak minder secuur. De heren Demol en Evers zijn dan weer van mening dat Vlamingen meer in detail gaan bij het opstellen van contracten. Let wel dat het bij deze laatste, in tegenstelling tot de andere getuigen, gaat om onderhandelingen met de Poolse overheid, iets wat er naar de mening van de heer Evers vlotter en minder gedetailleerd aan toegaat dan bij de Vlaamse overheid. Ook de heer

Bomhals heeft als Vlaming graag alles zo duidelijk mogelijk op papier staan. Naar zijn mening hebben de Polen daar geen probleem mee.

Tenslotte zijn de getuigen van mening dat de Polen hun contracten over het algemeen goed nakomen. Enkel de heer Çiçek waarschuwt ervoor dat Polen vaak overdrijven en hun beloften of overeenkomsten niet respecteren. Zelfs wanneer iets contractueel is vastgelegd, houdt hij er rekening mee dat ze van het contract gaan afwijken, met extra eisen komen of het contract zelfs gewoon niet respecteren. Dit geldt echter niet voor de bedrijven waarmee er al lange tijd wordt samengewerkt. De ervaringen met deze bedrijven zijn volgens de heer Çiçek wel goed.

In verband met de tijdsspanne waarover contracten worden afgesloten, zijn de getuigen het er min of meer over eens dat Polen openstaan voor langetermijncontracten. Volgens de heer Demol worden deze echter minder strikt nageleefd dan bij ons.

Wat betreft zakenreizen lijkt uit de getuigenissen van de zeven personen die werkelijk onderhandelingen voeren met Poolse mensen naar voor te komen dat **Polen meer particularistisch ingesteld zijn dan Vlamingen**, wat eveneens overeenstemt met de gegevens in de literatuur. Volgens de heer Vanduyfhuys is persoonlijk contact van groot belang voor de Polen. Hij omschrijft de Poolse economie als een economie waar er vooral zaken wordt gedaan met mensen. Er is vaak geen sprake van het Angelsaksisch denken, waar er bij het zaken doen in de eerste plaats gekozen wordt op basis van producten; vooral relaties zijn van belang. Natuurlijk zijn er ook bepaalde sectoren in Polen waar het Angelsaksisch denken wel voorkomt en relaties of persoonlijk contact minder belangrijk zijn, maar over het algemeen streven Polen volgens de heer Vanduyfhuys langetermijnrelaties na, waarbij het essentieel is dat je elkaar persoonlijk leert kennen. Ook voor de Vlaming zijn menselijke relaties van belang, meer dan in Nederland en veel meer dan in de Verenigde Staten van Amerika. Toch stelt de heer Vanduyfhuys dat het belang van menselijke relaties verder gaat in Polen. In Polen hebben onderhandelingen dan ook de neiging om langer te duren. In de eerste plaats wijt hij dit aan het gebrek aan vertrouwen bij de Pool, die liever zaken doet met mensen die hij kent en vertrouwt. Het is dan ook belangrijk dat je deel gaat uitmaken van het netwerk van de Polen waarmee je zaken doet. Een tweede reden die de heer Vanduyfhuys aanhaalt voor het langer duren van de onderhandelingen is het feit dat Polen kunnen onderhandelen tot in de kleinste details, vaak ook over dingen die door Vlamingen als minder belangrijk worden gezien. Tenslotte duurt het ook nog langer omdat Polen erg formeel zijn. Contracten moeten de nodige stempels en handtekeningen krijgen van de juiste personen, ook wanneer het gaat om een simpele bestelling. Zoals reeds eerder aangegeven, volstaat bij ons vaak een simpele e-mail. Wel zegt de heer Vanduyfhuys dat

het zakendoen sneller gaat vanaf het moment dat er een goede relatie is ontstaan, misschien zelfs sneller dan in Vlaanderen.

Ook de heren Vaessen en Demol geven aan dat onderhandelingen in Polen langer duren dan in Vlaanderen. Volgens de heer Vaessen is dit te wijten aan het feit dat voor Polen vooral de weg naar het resultaat belangrijk is. Voor Vlamingen is eerder het resultaat van belang. Polen hechten op die manier meer belang aan het relationele dan Vlamingen en zullen hier volgens de heer Vaessen ook een beroep op doen wanneer nodig, bijvoorbeeld wanneer men een kleine wijziging wil bekomen in een overeenkomst. Ook de heer Demol wijst op dit relationele aspect. Zo zijn de relaties volgens zijn mening in Polen emotioneler dan in Vlaanderen, wat er toe leidt dat men eerder geneigd is langer samen te werken met iemand met wie men een goede verstandhouding heeft. Ook geeft de heer Vaessen evenals de heer Vanduyfhuys aan dat Polen wantrouwig en heel nauwkeurig zijn. Bovendien willen ze alles tot in de details weten, wat het onderhandelen vertraagt. De heer Demol sluit zich hier min of meer bij aan door te zeggen dat onderhandelingen in Polen niet volgens een strikt schema verlopen. Het gaat er niet altijd even zakelijk aan toe. Zo wordt er al eens afgeweken en gesproken over details die in Vlaamse ogen minder belangrijk zijn. Tot slot wijst de heer Vaessen er ook nog op dat het in zijn ogen voor een bedrijf gemakkelijker is zaken te doen met Polen wanneer het bedrijf er een vestiging heeft en deze vestiging bovendien ook nog eens een volledig Pools imago heeft. Bedrijven die vanuit België zaken willen doen met Polen, geeft de heer Vaessen weinig kans.

De heren Bomhals en Grossar durven, in tegenstelling tot de andere drie getuigen, niet stellen dat de onderhandelingen met Polen echt langer duren. Een verklaring hiervoor zou, zoals aangegeven door de heer Vanduyfhuys, kunnen liggen in het feit dat zowel de heer Bomhals als de heer Grossar een goede en reeds lange relatie hebben met hun Poolse zakenpartner. Zo is de heer Bomhals erg goed bevriend met zijn Poolse onderhandelingspartner, wat er volgens hem voor zorgt dat het relationele primeert op het zakelijke. Ook de heer Grossar spreekt van een collegiale band met de Poolse zakenpartners. Volgens zijn mening vinden Polen goed contact zeer belangrijk en speelt de relatie een belangrijke rol. Zelf geeft hij ook aan dat het contact losser wordt en het zakendoen vlotter verloopt naarmate er meer zaken worden gedaan. Eveneens bevestigt hij de mening van de voorgaande getuigen over het feit dat Polen alles tot in de details willen weten.

Volgens de heer Çiçek doen Polen eerder zaken op persoonlijke basis, wat overeenstemt met de ervaring van de andere getuigen. Zo zijn ze minder zakelijk dan bijvoorbeeld Nederlanders of Duitsers. De duur van de onderhandelingen is in zijn ogen echter eerder afhankelijk van de persoon waarmee er zaken worden gedaan en van het feit of men je al dan niet nodig heeft. Als zij iets van je nodig hebben, zullen ze aandringen om het zo

snel mogelijk te hebben. Andersom kan het al eens wat langer duren. Dan hebben ze volgens hem de mentaliteit van: "Wat morgen kan, doen we morgen wel". De heer Bomhals kan zich in deze mening wel vinden. Hij verklaart deze Zuiderse mentaliteit vanuit de historische ervaringen van de Polen. Ook zegt hij dat het eerder typerend is voor de oudere generatie en dat dit stilaan verandert.

Volgens de heer Evers moet er rekening worden gehouden met het feit dat hij, in tegenstelling tot de andere getuigen, onderhandelingen voert met de Poolse overheid. Volgens zijn ervaring duren deze onderhandelingen minder lang dan die met de Vlaamse overheid. Voor het overige stelt hij dat netwerking en het opbouwen van vertrouwen belangrijk zijn al is het relationele voor de Polen niet zo belangrijk als bijvoorbeeld in Azië.

Tot slot blijkt uit praktisch alle getuigenissen dat Polen heel gastvrij en hoffelijk zijn. Zo vindt mevrouw Cuppers dat zakenmensen in Polen op een mindere zakelijke manier worden ontvangen dan in Vlaanderen. Naar haar mening is de zorg voor de klant in Polen beter. Ook wordt er, in tegenstelling tot Vlaanderen, bijvoorbeeld sneller een rondleiding in het bedrijf gegeven. Bovendien stellen zowat alle getuigen dat Polen de persoon waarmee ze samenwerken of waarmee een samenwerking in het vooruitzicht is (regelmatig) mee uit eten nemen (er wordt in meeste gevallen niet over zaken gesproken) en dat zelfs een uitnodiging bij de Polen thuis tot de mogelijkheden behoort. Terwijl het uit eten nemen ook in Vlaanderen regelmatig voorkomt, komt het thuis uitnodigen van de zakenpartner er nauwelijks voor. De heer Vanduyfhuys wijst er echter wel op dat zakenmensen een onderscheid moeten maken tussen deze gastvrijheid en het doen van zaken. Door de gastvrijheid van de Polen kunnen Vlamingen al snel gaan denken dat het wat zaken betreft allemaal wel in orde komt ...

4.2.2 Individualisme versus collectivisme

Uit de literatuurstudie blijkt dat Polen meer collectivistisch zijn ingesteld dan Vlamingen. Dit komt echter niet meteen naar voor bij onderhandelingen en het nemen van beslissingen.

Op het gebied van **onderhandelingen** en **besluitvorming** vertonen zowel **Vlamingen als Polen meer individualistische dan collectivistische kenmerken**. Zo geeft het merendeel van de getuigen aan dat wat betreft de afvaardiging de Polen niet veel verschillen van de Vlamingen. De meeste getuigen spreken over twee tot drie personen aan de kant van de Polen en één of twee personen aan de kant van de Vlamingen. Hierbij is er zowel aan Vlaamse als aan Poolse kant duidelijk wie de leider is. Vaak voert één persoon van beide partijen het woord. De persoon met de bevoegdheid voor het nemen

van beslissingen is meestal aanwezig bij de onderhandelingen, waardoor beslissingen meteen genomen kunnen worden. Wanneer dit niet het geval is, zal er voor zowel de Vlamingen als de Polen vaak eerst overleg dienen gepleegd te worden met het management. De aard van de beslissing speelt hierbij ook een rol. Zo geeft de heer Grossar aan dat hij voor het geven van prijskortingen eerst overleg moet plegen met het management alvorens hierover een beslissing te kunnen nemen.

Het meer collectivistische denken bij de Polen vloeit volgens de heer Derlatka en mevrouw Cuppers voort uit de vaak grotere gezinssamenstelling bij de Polen. Zo vindt men in de kleinere steden en op het platteland nog veel gezinnen waar de grootouders inwonen. Vaak staan deze grotendeels in voor de opvoeding van de kinderen, die over het algemeen langer thuis wonen dan in Vlaanderen het geval is. De mensen staan met andere woorden dichter bij elkaar, hebben meer aandacht voor elkaar en ontmoeten elkaar ook meer. Dit zorgt voor een hechtere band. Ook het feit dat Polen een erg religieus land is, met veel tradities die van generatie op generatie worden overgedragen, speelt volgens hen een rol.

Op het werk uit dit grotere collectivisme zich volgens mevrouw Cuppers in de manier waarop mensen tegen het werken aankijken. Waar volgens haar mensen in Vlaanderen vooral belang hechten aan het persoonlijke succes dat ze kunnen bereiken, zijn Polen meer geneigd belang te hechten aan het succes dat het bedrijf kan bereiken. In het **dagdagelijkse bedrijfsleven lijken** om deze reden **Polen meer collectivistisch gedrag te vertonen dan Vlamingen**.

4.2.3 Affectief versus neutraal

Uit de interviews met de bevoorrechte getuigen blijkt dat de **Polen**, in overeenstemming met de literatuurstudie, een houding aannemen die **tussen het affectieve** (bv. Italianen) **en het neutrale** (Japan) in ligt. Volgens de heer Derlatka leunt hun houding aan bij die van de Vlamingen. Dat de **Polen** op deze dimensie **aanleunen bij de Vlamingen** lijkt te worden bevestigd door het feit dat de getuigen het vaak niet erg evident vonden grote verschillen aan te halen.

Op het vlak van **communicatie** stellen zowel de heer Grossar als de heer Vaessen vast dat deze bij de Polen op een rustige manier gebeurt. Deze laatste voegt hier nog aan toe dat stemverheffingen dan ook weinig voorkomen. Wat de houding tegenover stiltes betreft, geven zowel de heer Bomhals als mevrouw Cuppers aan dat deze zowel in Vlaanderen als in Polen geaccepteerd worden.

Over het tonen van **emoties en het gebruik van non-verbale communicatie** bij de Polen kwamen volgende punten aan het licht.

Wat de non-verbale communicatie betreft, ligt het volgens de heer Vaessen niet in de aard van de Polen om veel te gesticuleren. Wel zouden Polen naar de mening van mevrouw Cuppers meer gebruik maken van mimiek en bovendien non-verbaal gedrag erg goed kunnen lezen. Volgens haar wordt er door de Polen zelfs extra aandacht aan besteed. Wat het oogcontact betreft geven zowel de heren Bomhals en Grossar als mevrouw Cajot aan dat het wel degelijk van belang is, net als bij de Vlamingen.

Wanneer aan de getuigen de vraag werd gesteld of Polen emotioneel zijn, liepen de meningen uiteen. Zo vinden zowel de heren Vaessen, Bomhals en Evers als mevrouw Cajot de Polen eerder koel. Volgens de eerste zijn Polen namelijk niet snel blij, maar worden ze ook niet snel kwaad. Wat de onderhandelingen betreft sluit de heer Evers zich hier bij aan. Tijdens besprekingen vindt hij Polen koeler dan Vlamingen. Zo zullen Vlamingen volgens hem meer blij geven van ontgoocheling of enthousiasme dan Polen, al wijst hij er wel op dat intern de Polen wel meer emoties zullen tonen. De heer Bomhals vindt Vlamingen eerder timide maar wel recht door zee. Volgens de heer Demol zijn Polen dan weer niet zo koel, al vindt hij ze ook niet erg emotioneel. De heer Vanduyfhuys daarentegen is van mening dat Polen wel emotioneel zijn. Zo kunnen ze zeer kwaad of enthousiast reageren wanneer er dingen gezegd worden die hen niet bevallen of irrelevant zijn. Vlamingen zijn op dat vlak volgens hem rationeler. Tot slot zien de heer Çiçek en mevrouw Cuppers een verschil tussen de jonge en de oude generatie Polen. Zo zouden ouderen meer hun emoties tonen, terwijl jongeren eerder geneigd zijn deze onder controle te houden.

4.2.4 Specifiek versus diffuus

Het merendeel van de getuigen is van mening dat Polen op een meer indirecte manier communiceren. Waar Nederlanders volgens de heer Vanduyfhuys erg direct zijn en altijd zeggen wat ze denken, zal dit bij de Polen in veel mindere mate het geval zijn. De heer Vanduyfhuys geeft hier het volgende voorbeeld: "Als je op een vergadering in Nederland aankomt met een vlek op je das, zal de Nederlander je rechtuit zeggen van: "Hey, je hebt een vlek op je das." Een Pool daarentegen zal je dit ook proberen duidelijk te maken, maar op een meer subtiele manier. Ook Vlamingen neigen volgens de heer Vanduyfhuys en de heer Bomhals op dat vlak eerder naar de Polen dan naar de Nederlanders. Toch zijn Vlamingen volgens de heer Çiçek meer open en concreet dan de Polen. De heren Vaessen, Evers en Demol sluiten zich hierbij aan door te stellen dat Polen minder direct en minder expliciet zijn dan Vlamingen. Zo zullen ze bijvoorbeeld niet zo snel laten blijken dat ze het ergens niet mee eens zijn. Dit stemt echter niet overeen met de mening van onder andere mevrouw Cajot en de heer Grossar, die wel vinden dat

de Polen eerder direct zijn. Volgens de heer Grossar durven Polen dan ook gerust te zeggen dat ze ergens niet tevreden over zijn. Ook mevrouw Cuppers deelt deze mening. Zo zullen Polen naar haar mening gerust een klacht of probleem durven aankaarten.

De meningen over de mate van directheid van de Polen lopen dus uiteen. Uit de interviews kwamen hiervoor twee mogelijke verklaringen naar voor. In de eerste plaats is het volgens de heren Çiçek en Evers zo dat de jongere generatie Polen meer direct is dan de oudere generatie. Zo is de heer Evers van mening dat jongeren bijvoorbeeld eerder een probleem zullen aankaarten dat al lang aansleept terwijl oudere Polen er niet over beginnen en denken dat het uiteindelijk toch wel aan bod zal komen. Ook de heren Demol en Derlatka vinden oudere Polen meer indirect dan jongere. Maar niet alleen is er een verschil tussen oud en jong. Volgens de heer Derlatka speelt ook de persoonlijkheid van iemand een belangrijke rol. Zo is de ene persoon van nature al meer direct dan de andere.

Wat het geven van kritiek betreft, menen de heren Çiçek en Vaessen dat er hiermee best voorzichtig kan worden omgesprongen. Zo vindt deze laatste dat je kritiek best op een subtiele manier aanbrengt wanneer je omgaat met Polen. Ook de heer Evers deelt deze mening maar voegt hier ook meteen aan toe dat dit over het algemeen niet echt een probleem vormt voor de Vlamingen, aangezien ze vaak reeds de gewoonte hebben kritiek voorzichtig aan de man te brengen. De heren Demol en Bomhals raden eveneens aan kritiek op een voorzichtige wijze over te brengen, al krijgt in hun ogen niemand graag kritiek en is het dus niet enkel bij de Polen zo dat kritiek best op een subtiele wijze wordt overgebracht. Opbouwende kritiek kan in de ogen van de heer Bomhals echter geen kwaad.

De heren Vanduyfhuys en Grossar evenals mevrouw Cuppers en mevrouw Cajot zien in het geven van kritiek dan weer geen enkel probleem.

Tenslotte blijkt uit de interviews dat ook hier twee factoren een belangrijke rol spelen. Zo wijst de heer Demol erop dat de jongere generatie een groter incasseringsvermogen heeft dan de oudere en is volgens de heer Derlatka de mate waarin kritiek kan worden geuit ook afhankelijk van de persoon tot wie de kritiek gericht is.

Naast de manier waarop kritiek wordt geuit en de manier waarop een mening wordt weergegeven, is ook de aanpak van de onderhandelingen verschillend bij een diffuse en specifieke cultuur. Specifieke, neutrale mensen leggen eerst hun voorstel op tafel alvorens er getracht wordt de onderhandelingspartner beter te leren kennen. Diffuse personen gaan daarentegen eerst een vertrouwensband scheppen en zullen pas zakelijk worden als dat gelukt is.

Op de vraag of bij het eerste contact met Poolse mensen eerst wat tijd uitgetrokken wordt om elkaar beter te leren kennen, verklaarde de heer Vanduyfhuys dat het gerust geaccepteerd wordt dat je meteen met zaken van start gaat. Het is volgens hem zeker niet zo dat het, zoals in de Arabische wereld, een noodzaak is om eerst je zakenpartner goed te leren kennen en een vertrouwensband te scheppen alvorens er zaken kunnen worden gedaan. Volgens de heer Bomhals hangt het feit of er meteen wordt overgegaan tot het doen van zaken, dan wel eerst wat tijd wordt besteed aan het elkaar leren kennen, in grote mate af van de gesprekspartner. Dit blijkt ook uit de overige getuigenissen. De ervaring van de heer Vaessen is dat het eerste halfuur een verkennend gesprek is, waarbij er over algemene dingen wordt gepraat zoals de Poolse cultuur, het voetbal, ... Hij wijst erop dat je in dat geval zeker niet de indruk mag wekken gehaast te zijn, aangezien dit niet in goede aarde valt. Ook de heer Demol heeft de ervaring dat er eerst wat tijd wordt besteed aan het elkaar leren kennen, al gebeurt dit volgens hem steeds minder. De heer Grossar heeft dan weer de ervaring dat het informele gesprek plaatsvindt vóór de onderhandelingen, terwijl men zich tijdens de onderhandelingen zelf beperkt tot zaken. Bij de heren Çiçek en Evers tenslotte werd er meteen overgegaan tot zaken.

Hieruit valt te concluderen dat **in onderhandelingen zowel Vlaamse als Poolse zakenmensen** zich **tussen de erg specifieke culturen** (bv. Amerika) **en de erg diffuse culturen** (bv. China) in bevinden.

De heren Vanduyfhuys en Demol en mevrouw Cuppers geven wel aan dat privé en werk in Polen minder gescheiden zijn dan in Vlaanderen, wat een bevestiging is van wat uit de literatuur naar voor kwam. Zo maken Polen veel overuren en hebben ze er geen problemen mee te werken tijdens hun privé-tijd. Ten tweede is het bij Vlamingen niet de gewoonte dat een zakenpartner thuis wordt uitgenodigd terwijl dit in Polen wel vaker gebeurt.

4.2.5 Toegeschreven status versus verworven status

Met betrekking tot dit cultuuraspect kan uit de bevraging van de bevoorrechte getuigen de volgende conclusie worden getrokken: **in Polen** wordt **status** binnen het bedrijf **verworven** in plaats van toegeschreven. Zo gaf iedere getuige aan dat je functie en positie (zakelijke competentie) bepalend zijn voor je status. Volgens de heer Demol komt al de rest (ervaring, anciënniteit) op de tweede plaats. Vlamingen zijn volgens de getuigen op dit vlak te vergelijken met de Polen.

Aangezien status in Polen afhangt van je prestaties is het volgens de heer Vanduyfhuys van belang dat je voor de onderhandelingen mensen stuurt met een gelijkaardige functie

(positie) en kennis. Waar het in Vlaanderen volgens hem al sneller geaccepteerd wordt een verkoper te sturen om te praten met een manager, ligt dit in Polen moeilijker. Voor de rest maakt het volgens hem niet uit wie er gaat onderhandelen. In tegenstelling tot de Arabische landen kan het bijvoorbeeld geen kwaad een vrouw of een jongere persoon te sturen. De andere getuigen delen deze mening. Vrouwen worden volgens de heer Vanduyfhuys bij onderhandelingen zelfs als compleet gelijkwaardig beschouwd, waar dit volgens hem in Vlaanderen niet altijd het geval is. Bovendien hebben vrouwen in Polen naar zijn mening meer doorgroeimogelijkheden, al spreekt mevrouw Cuppers dit tegen. Zij is van mening dat in Vlaanderen de doorgroeimogelijkheden voor een vrouw groter zijn. Ook is het volgens de heren Derlatka, Çiçek, Evers, Vaessen en Vanduyfhuys zo dat heel wat vrouwen in Polen hoge functies bekleden. Alleen de heer Demol is van mening dat vrouwen toch nog eerder terug te vinden zijn in lagere posities. Tenslotte zijn er ook meer en meer jongeren in Poolse bedrijven, aangezien deze vaak een beter opleiding hebben gehad en beschikken over een betere talenkennis.

Uit alle interviews blijkt ook dat Polen erg formeel kunnen zijn, zowel in de manier van communiceren als in de manier waarop ze zich kleden. Hoewel Vlamingen volgens de getuigen ook formeel zijn (bv. aansprekingen met 'u'), gaat dit bij de Polen nog verder. Zo is het Pools volgens de heren Vaessen en Evers een erg formele taal met veel beleefdheidsregels. In Polen gebeurt de aanspreking steeds met 'meneer' of 'mevrouw' gevolgd door de naam van de persoon, terwijl men in Vlaanderen vrij snel geneigd is over te stappen op het elkaar aanspreken met de voornaam. Bij onderhandelingen zullen Polen dan ook erg formeel zijn, zelfs afstandelijk volgens sommige getuigen. Wel is het zo dat naarmate Polen hun partner beter leren kennen en er een vertrouwensrelatie is opgebouwd, ze minder formeel worden. Volgens de heer Demol dienen er ook dan nog speciale procedures te worden gevolgd voordat men elkaar gaat aanspreken met de voornaam. In de meeste gevallen zullen de Polen zelf aangeven wanneer ze met een persoon op een meer informele manier willen omgaan. Vanaf dan is het elkaar aanspreken met de voornaam mogelijk. Wat betreft de formeelheid van de Polen intern, hangt er volgens mevrouw Cuppers veel af van de 'code' die binnen een bedrijf geldt. Vaak wordt dit bepaald door de baas. Maar dat er ook daar vaak op een formele manier met elkaar omgegaan wordt, blijkt uit de ervaring van meneer Vaessen. Zo zou het in Polen niet ongewoon zijn dat de baas een arbeider aanspreekt met 'meneer'. Dit gebeurt in Vlaanderen niet. Tenslotte is ook het gebruik van titels veel voorkomend in Polen, terwijl dit in Vlaanderen hoogst ongewoon is.

Zoals uit de literatuurstudie blijkt (punt 3.3.1), worden formele culturen vaak gekenmerkt door een hiërarchische structuur. Hoewel hier niet expliciet naar gevraagd

werd in de interviews, blijkt dit inderdaad te kloppen. Zo omschreven de heer Demol, mevrouw Cuppers en mevrouw Cajot **Poolse ondernemingen** als **tamelijk hiërarchisch**, wat overeenstemt met de bevindingen uit de literatuur. Vooral de lokale bedrijven zijn in de ogen van mevrouw Cuppers erg gestructureerd. Ze wijst erop dat Vlaamse bedrijven ook gestructureerd zijn, maar in mindere mate dan de Poolse bedrijven. De heer Demol sluit zich hierbij aan en wijst erop dat in Poolse ondernemingen het initiatief vaak van de baas moet komen en dat er in Vlaanderen in mindere mate dan in Polen respect wordt getoond voor hoger geplaatsten. Zo zal een werknemer in Vlaanderen sneller zijn mening durven zeggen tegen een hoger geplaatste. Polen zijn op dat vlak voorzichtiger. Bovendien is het volgens de heer Demol zo dat in Polen ieders verantwoordelijkheid duidelijk is afgebakend. Er ligt duidelijker dan in Vlaanderen vast wie welke maatregelen kan nemen.

4.2.6 Tijd

Uit de interviews blijkt dat de **Polen (tamelijk) stipt** omspringen **met het uur waarop ze een afspraak** hebben en dit ook verwachten van de tegenpartij. Dit is volgens de getuigen vergelijkbaar met de Vlamingen, maar staat wel in tegenstelling met wat de literatuur vermeldt, namelijk dat Polen hun bezoekers vaak laten wachten.

Wat betreft **het nakomen van afspraken** is, zoals ook aangegeven in de literatuur, het merendeel van de getuigen van mening dat Polen hun afspraken wel nakomen, maar dat ze in tegenstelling tot de Vlamingen het **tijdstip van uitvoering eerder als richtinggevend zien dan als bindend**. Zo kunnen leveringen al eens langer op zich laten wachten. De heer Vanduyfhuys geeft hier het voorbeeld van een deadline. Wanneer bij Vlamingen iets tegen een bepaalde dag en een bepaald uur in orde moet zijn, dan moet het tegen dan ook werkelijk in orde zijn, terwijl Polen op dit vlak minder stipt zijn. Ook wat betreft betalingen geven de heren Çiçek, Demol en Vaessen aan dat deze al eens met wat vertraging kunnen plaatsvinden. Alleen de heer Evers, die in tegenstelling tot de andere getuigen vooral samenwerkt met de Poolse overheid, geeft aan dat data, betalingen en contracten steeds stipt worden nageleefd.

Tot slot geven ook vijf van de zeven getuigen die werkelijk onderhandelingen voeren, aan dat Polen **gebruik** maken **van een agenda**. Zo vermelden de heren Vaessen en Grossar bijvoorbeeld dat Polen graag op voorhand de agenda van een vergadering doorgestuurd krijgen. Hoewel er niet expliciet werd gevraagd of deze steeds strikt wordt nageleefd, zijn de heren Evers en Bomhals van mening dat dit vaak wel het geval is. Volgens de heer Demol kennen onderhandelingen in Polen dan weer niet zo een strikt schema. Zo gebeurt het naar zijn mening wel vaker dat onderhandelingen uitlopen.

4.2.7 Zakengeschenken en naamdagen

Uit de interviews blijkt dat het geven van **zakengeschenken** in Polen **van groter belang is dan in Vlaanderen**. Waar dit in Vlaanderen vandaag nog zelden tot nooit gebeurt, is het bij de lokale Poolse bedrijven (in mindere mate bij de internationale bedrijven), en dan vooral de oudere generatie Polen, de gewoonte een relatiegeschenk te geven aan de zakenpartner. Hoewel de meeste getuigen zich hiervan bewust zijn, doet slechts een minderheid er ook werkelijk aan mee. De personen die het wel doen, geven aan dat Belgische chocolade en sterke bieren altijd in de smaak vallen.

Eveneens wordt het volgens een drietal getuigen erg geapprecieerd door de Polen wanneer je een e-mail stuurt op hun naamdag. In Polen is het namelijk niet de verjaardag die wordt gevierd, wel de naamdag.

4.2.8 Communicatie

Elke ondervraagde getuige gaf aan dat de **talenkennis** in Polen **vaak nog ondermaats** is. Hierbij moet er wel een onderscheid gemaakt worden tussen Polen van de jonge en oude generatie en Polen die leven in de steden en op het platteland. Voor mensen die zakendoen met Polen is vooral dit eerste onderscheid interessant. Zo dient er rekening te worden gehouden met het feit dat de oudere generatie Polen en deze die werken voor lokale Poolse bedrijven vaak enkel en alleen Pools spreken. Wel geven de getuigen aan dat de talenkennis in Polen erop vooruit gaat. Vooral de jongere Polen spreken vaak behoorlijk Engels of Duits.

Wanneer er dus onderhandeld dient te worden met Polen van de oudere generatie of lokale Poolse bedrijven, is het omwille van de beperkte talenkennis noodzakelijk een tolk in te schakelen of zelf de Poolse taal te leren.

4.2.9 Besluit van de interviews

De tien interviews waren erg interessant voor dit onderzoek. Over het algemeen kan men zeggen dat de samenwerking tussen Vlamingen en Polen geen echt grote problemen stelt. Toch zijn er enkele punten waar Vlaamse onderhandelaars best rekening mee houden wanneer er onderhandelingen worden gevoerd met Poolse zakenmensen.

In wat volgt zal een kort overzicht worden gegeven van de gelijkenissen en de aandachtspunten tussen Vlaanderen en Polen bij het voeren van commerciële onderhandelingen. Om deze te inventariseren wordt ieder aspect van het cultuurmodel van F. Trompenaars (1993) nagegaan.

Bij de dimensie '**universalisme versus particularisme**' moet er een onderscheid worden gemaakt tussen 'contracten' en 'afspraken over zakenreizen'.

Wanneer het op contracten aankomt, zijn zowel de Vlamingen als Polen particularisten. Contracten zijn in beide culturen erg belangrijk. Alles wat op een bijeenkomst wordt overeengekomen, dient bevestigd te worden in de vorm van een contract. Bovendien blijkt uit de getuigenissen dat Polen een erg bureaucratisch land is. Administratief moet alles tot in de puntjes in orde zijn en moet er meer dan in Vlaanderen zoveel mogelijk op papier staan.

Wat betreft zakenreizen zijn Polen meer particularistisch ingesteld dan Vlamingen. Zo zijn persoonlijke relaties en contacten volgens de getuigen belangrijker voor Polen dan voor Vlamingen. Omwille van het feit dat Polen alles tot in de details willen weten en ze door hun ervaringen tamelijk wantrouwig zijn, geven sommige getuigen aan dat onderhandelingen in Polen langer kunnen duren dan in Vlaanderen.

Hoewel uit de literatuur naar voor komt dat Polen **collectivistischer** zijn dan Vlamingen, blijkt dit uit de getuigenissen bij onderhandelingen geen grote rol te spelen. Zo is er praktisch geen verschil op het vlak van afvaardiging en is het zowel voor Vlamingen als Polen zo, dat beslissingen genomen kunnen worden als de juiste personen op de bijeenkomst aanwezig zijn.

Wat betreft de dimensie ' **affectief versus neutraal**' bevinden zowel Vlamingen als Polen zich tussen beide uitersten in. Polen communiceren op een rustige manier met weinig stemverheffingen en accepteren net als Vlamingen een moment van stilte. Het ligt bovendien niet in de aard van de Polen om veel te gesticuleren. Wel lijken Polen meer gebruik te maken van mimiek dan Vlamingen. Ze zijn gevoelig voor non-verbaal gedrag en vinden oogcontact evenals Vlamingen belangrijk. Over het emotionele aspect verschillen de meningen van de getuigen waardoor het moeilijk te zeggen is of Polen al dan niet emotioneler zijn dan Vlamingen. Wel komt uit de getuigenissen naar voor dat oudere Polen meer (sneller) hun emoties tonen dan de jongere generatie.

Uit de getuigenissen blijkt dat zowel Polen als Vlaanderen zich tussen de **specifieke en diffuse** culturen in bevinden.

Hoewel de meningen verschillen wat betreft de directheid van de Polen, geeft het merendeel van de getuigen aan dat Vlamingen directer zijn dan Polen. Wel blijkt uit de interviews dat er een onderscheid gemaakt dient te worden tussen Polen van de oude en de jonge generatie. Zo blijken de jongeren directer te zijn dan de ouderen.

Ook is het in Polen niet zo dat er, zoals in diffuse culturen, eerst veel tijd wordt gestoken in het creëren van een vertrouwensband alvorens er zaken kunnen worden gedaan.

Volgens sommige getuigen kan er meteen tot het doen van zaken worden overgegaan, terwijl anderen van mening zijn dat eerst wat tijd wordt besteed aan het elkaar leren kennen.

Zowel in Polen als in Vlaanderen wordt **status** volgens de getuigen hoofdzakelijk toegeschreven. Dit betekent dat de functie en positie (zakelijke competentie) bepalend zijn voor de status van een persoon. Het is dan ook van belang bij onderhandelingen met Polen een persoon te sturen met een gelijkaardige functie (positie) en kennis.

Er dient rekening mee gehouden te worden dat Polen formeler zijn dan Vlamingen. Waar in Vlaanderen al snel iemand met de voornaam aangesproken wordt, gebeurt dit in Polen steeds met 'meneer' en mevrouw' gevolgd door de naam van de persoon. Enkel wanneer er een vertrouwensrelatie is ontstaan met de zakenpartner worden Polen in het algemeen minder formeel. Toch is het best de Poolse zakenpartner niet aan te spreken met zijn voornaam tot het moment waarop deze zelf aangeeft minder formeel te willen zijn.

Ook kwam uit de interviews naar voor dat vooral lokale Poolse bedrijven een sterker hiërarchisch karakter hebben dan Vlaamse bedrijven. Ieders verantwoordelijkheid is strikter afgebakend en de mate van respect voor hoger geplaatsten ligt hoger dan in Vlaanderen.

Vlamingen en Polen komen volgens de getuigenissen steeds op **tijd** op een afspraak. Dit stemt niet overeen met wat de literatuur vermeldt, namelijk dat Polen hun gasten al eens durven laten wachten. Ook bleek dat Polen net als Vlamingen vaak gebruik maken van een agenda. Wat betreft de stiptheid van de Polen op het vlak van leveringen en deadlines zijn de getuigen het met elkaar eens dat er al eens vertraging kan voorkomen. Waar Vlamingen het tijdstip van uitvoering vaak als bindend zien, is het voor Polen eerder richtinggevend.

Waar **zakengeschenken** in Vlaanderen eerder ongewoon zijn, zijn ze dat niet in Polen. Vooral lokale Poolse bedrijven en Polen van de oude generatie appreciëren zakengeschenken ten zeerste.

Tenslotte wijzen de getuigen er op dat de **talenkennis** van de Polen veel minder goed is dan deze van de Vlamingen. Vooral bij Polen van de oudere generatie en Polen die werken in lokale bedrijven is de talenkennis vaak slecht. Om met deze mensen zaken te doen, is het dan ook aangeraden een tolk in te schakelen of de Poolse taal te leren. De getuigen geven wel aan dat de talenkennis van de jongere generatie Polen goed is. Zij spreken vaak goed Engels en/of Duits.

4.3 Besluit

Hoewel de verschillen tussen Vlaanderen en Polen bij het commercieel onderhandelen niet erg groot zijn, heb ik tijdens mijn interviews ondervonden dat het aspect cultuur wel degelijk een belangrijke rol speelt bij het internationaal zakendoen. Zo kan kennis van de culturele normen, waarden en gedragingen van een andere cultuur internationale zakenmensen helpen om mogelijke misverstanden als gevolg van culturele verschillen te voorkomen.

Ik heb in dit onderzoek op basis van tien getuigenissen getracht de Poolse onderhandelingscultuur globaal te schetsen. De resultaten uit deze studie gelden daarom niet noodzakelijk voor alle Poolse handelspartners. Zoals ook blijkt uit de interviews spelen persoonskenmerken steeds een rol. Ook heb ik mij binnen deze eindverhandeling niet verdiept in de verschillen tussen het Poolse platteland en de steden.

Een vervolgstudie op deze eindverhandeling zou de resultaten van dit onderzoek kunnen toetsen, aanvullen en/of aanpassen. Vooral een veldonderzoek, waarbij de onderzoeker onderhandelingen tussen Vlamingen en Polen bijwoont, lijkt in dit opzicht interessant. De haalbaarheid hiervan kan echter in twijfel worden getrokken, aangezien te verwachten valt dat zakenpartners niet zo bereidwillig zullen zijn om een buitenstaander onderhandelingen te laten bijwonen.

Bibliografie

Boeken

- Begg, David, et al., 2003, *Economics* (7th edn), New York: McGraw-Hill Education, 552 p.
- Bennett, Roger, 1999, *International Business* (14th edn), Harlow: Prentice Hall, 402 p.
- Breukel, Eleonore en Inez van Eijk, 1999, *Wereldwijd Zakendoen*, Amsterdam: Contact, 319 p.
- Dillemans, Roger en Annick Schramme, 2005 (3rd edn), *Wegwijs cultuur*, Leuven: Davidsfonds, 392 p.
- Faes, Wouter, 1994, *Commercieel Onderhandelen*, Diegem: Kluwer Editorial, 166 p.
- Geerts, G. en C.A. den Boon, 1999, *van Dale, 'Groot Woordenboek Der Nederlandse Taal'*, Utrecht: Van Dale Lexicografie, 4295 p.
- Gesteland, Richard R., 2000 (2^{de} edn), *Cross-cultural business behavior*, Copenhagen: Copenhagen Business School, 282 p.
- Hofstede, Geert en Gert Jan Hofstede, 2005-2006 (2nd edn), *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam: Contact, 431 p.
- Huguenin, P., 2002, *In 9 fasen onderhandelen*, Kluwer, 75 p.
- Lustig, M.W. en J. Koester, 2003 (4th edn), *Interpersonal communication across cultures*, Boston: Allyn and Bacon, 384 p.
- McDonald, Frank en Fred Burton, 2002, *International Business*, Londen: Thomson, 374 p.
- Paul, Justin, 2006, *International Business* (2nd edn), New Delhi: Prentice Hall of India, 484 p.
- Pinto, David, 1998, *Interculturele communicatie: dubbel perspectief door de driestappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van verschillen* (2nd edn), Houten: Stafleu Van Loghum, 224 p.
- Trompenaars, Fons, 1993, *Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen*, Amsterdam: Contact, 223 p.
- Van Weele in Faes, Wouter, 1994, *Commercieel Onderhandelen*, Diegem: Kluwer Editorial, 166 p.
- Verluyten, S.P., 2000, *Intercultural communication in business and organisations*, Leuven: Acco, 255 p.
- Walton, R.E. en R.B. McKersie, 1991, *A behavioral theory of labor negotiations: An analysis of a social interaction system* (2nd edn), New York: ILR Press, 464 p.

Cursussen

- Broeckmans, J., 2000, "Methoden van onderzoek en rapportering 1", Universiteit Hasselt, Diepenbeek, 143 p.
- Broeckmans, J., 2001, "Methoden van onderzoek en rapportering 2", Universiteit Hasselt, Diepenbeek, 251 p.

Tijdschriften

- Murgasova Zuzana, 2005, "How competitive is Poland" in *IMF Survey*, 7 februari 2005, p. 24-25.
- Pompen, Erik, 1999, "Polen in de steigers" in *Trends*, 16 september 1999, p. 45-49.
- Pyl, Georges, 2003, "De uitbreiding van de Europese Unie – Deel 5: Twee illustere grootheden uit lang vervlogen tijden" in *Politiejournal & politieofficier*, 1 december 2003.
- Reijers, Eelco, 2005, "Polen, a sleeping Giant?" in *Cash*, 1 juli 2005.
- Volcke, Ortwin, 2005, "Export vanuit België naar de nieuwe EG landen: Polen" in *Financieel Management – CFO magazine*, 1 maart 2005, p. 18.

Sitografie

- A brief history of Poland (online) (cited on 24 juli 2007).
<[URL:http://www.poloniatoday.com/history13.htm](http://www.poloniatoday.com/history13.htm)>
- A Polish culture overview (online) (cited on 14 juli 2007).
<[URL:http://www.communicaid.com/poland-business-culture.asp](http://www.communicaid.com/poland-business-culture.asp)>
- Background Note: Belgium (online) (cited on 10 juli 2007).
<[URL: http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2874.htm](http://www.state.gov/r/pa/ei/bgn/2874.htm)>
- België, van alle markten thuis (27 juli 2005) (online) (cited on 25 oktober 2006).
<[URL:http://statbel.fgov.be/press/fl065_nl.asp](http://statbel.fgov.be/press/fl065_nl.asp)>
- België remt Vlaanderen af (online) (cited on 10 juli 2007).
<[URL:http://www.flandersonline.org/nl/flanders/2/34](http://www.flandersonline.org/nl/flanders/2/34)>
- Belgium - Language, Culture, Customs and Business Etiquette (online) (cited on 15 juli 2007).
<[URL:http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/belgium-country-profile.html](http://www.kwintessential.co.uk/resources/global-etiquette/belgium-country-profile.html)>
- Buitenlandse handel (national concept) (online) (cited on 10 juli).
<[URL:http://www.nbb.be/belgostat/PublicatieSelectieLinker?LinkID=776000077|910000082&Lang=N](http://www.nbb.be/belgostat/PublicatieSelectieLinker?LinkID=776000077|910000082&Lang=N)>
- Citaten.net (online) (cited on 3 november).

- <[URL:http://www.citaten.net](http://www.citaten.net)>
- Doing business in Belgium (online) (cited on 14 juli 2007).
<[URL:http://www.expatica.com/actual/article.asp?subchannel_id=41&story_id=19066](http://www.expatica.com/actual/article.asp?subchannel_id=41&story_id=19066)>
 - Doing business in Belgium (online) (cited on 14 juli 2007).
<[URL:http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-belgium.html](http://www.kwintessential.co.uk/etiquette/doing-business-belgium.html)>
 - Doing business in Poland: a land of opportunity (online) (cited on 14 juli 2007).
<[URL:http://www.expatica.com/actual/article.asp?subchannel_id=159&story_id=11163](http://www.expatica.com/actual/article.asp?subchannel_id=159&story_id=11163)>
 - Economics, science and technology (online) (cited on 4 juli 2007).
<[URL:http://www.flanders.be/NASApp/cs/ContentServer?pagename=MVG_FL/Templates/MVG_FL_Html_Detail&cid=1063373595529&enablelasturl=1&p=1053963211306](http://www.flanders.be/NASApp/cs/ContentServer?pagename=MVG_FL/Templates/MVG_FL_Html_Detail&cid=1063373595529&enablelasturl=1&p=1053963211306)>
 - Economie, structuur van de bevolking (online) (cited on 16 november 2006).
<[URL:http://www.statbel.fgov.be/figures/d21_nl.asp#3](http://www.statbel.fgov.be/figures/d21_nl.asp#3)>
 - Explore (online) (cited on 3 juli 2007).
<[URL:http://www.flanders.be/NASApp/cs/ContentServer?pagename=MVG_FL/Templates/MVG_FL_Html_Detail&cid=1072097254418&enablelasturl=1&p=1053963211306](http://www.flanders.be/NASApp/cs/ContentServer?pagename=MVG_FL/Templates/MVG_FL_Html_Detail&cid=1072097254418&enablelasturl=1&p=1053963211306)>
 - Facts about Flanders (online) (cited on 10 juli 2007).
<[URL:http://www.ffio.com/en/facts_figures/20_facts_on_flanders/default.aspx](http://www.ffio.com/en/facts_figures/20_facts_on_flanders/default.aspx)>
 - Geschiedenis van Polen (online) (cited on 20 april 2006).
<[URL:http://nl.wikipedia.org/wiki/Geschiedenis_van_Polen](http://nl.wikipedia.org/wiki/Geschiedenis_van_Polen)>
 - Geschiedenis van Vlaanderen (online) (cited on 20 april 2006).
<[URL:http://nl.wikipedia.org/wiki/Geschiedenis_van_Vlaanderen](http://nl.wikipedia.org/wiki/Geschiedenis_van_Vlaanderen)>
 - Globalisering (online) (cited 25 oktober 2006).
<[URL:http://nl.wikipedia.org/wiki/Globalisering](http://nl.wikipedia.org/wiki/Globalisering)>
 - Heart of Europe (online) (cited on 10 juli 2007).
<[URL:http://www.ffio.com/en/location/heart_of_europe/default.aspx](http://www.ffio.com/en/location/heart_of_europe/default.aspx)>
 - Kaart België (online) (cited on 20 juli 2007).
<[URL:http://www.wereldpagina.nl/images/thumb/3/35/Belgie_kaart.gif/225px-Belgie_kaart.gif](http://www.wereldpagina.nl/images/thumb/3/35/Belgie_kaart.gif/225px-Belgie_kaart.gif)>
 - L'éminence grise (online) (cited on 10 april 2006).
<[URL:http://en.wikipedia.org/wiki/L'%C3%A9minence_grise](http://en.wikipedia.org/wiki/L'%C3%A9minence_grise)>
 - NedPol Business Link (online) (cited on 24 oktober 2006).
<[URL:http://www.nedpol.biz/nl_pagina.html](http://www.nedpol.biz/nl_pagina.html)>
 - Onderhandelen op zijn Belgisch (online) (cited on 18 juli 2007).
<[URL:http://www.kvhvgent.be/Ons%20Verbond/BHV.htm](http://www.kvhvgent.be/Ons%20Verbond/BHV.htm)>
 - Polen (online) (cited on 20 juli 2007).
<[URL:http://nl.wikipedia.org/wiki/Polen](http://nl.wikipedia.org/wiki/Polen)>

- Thesis (2005) (cited on 14 juli 2007).
<[URL:http://www.polskaconsultholland.pl/consultant.htm](http://www.polskaconsultholland.pl/consultant.htm)>
- Tourism (online) (cited on 16 juli 2007).
<[URL:http://www.poland.gov.pl/Lifestyle,414.html](http://www.poland.gov.pl/Lifestyle,414.html)>
- Parallelsessies Tsjechië en Polen (online) (cited on 15 juli 2007).
<[URL:http://www.bessoc.nl](http://www.bessoc.nl)>
- Poland (online) (cited on 15 juli 2007).
<[URL:http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Poland](http://www.executiveplanet.com/index.php?title=Poland)>
- Polen (18 mei 2005) (online) (cited on 5 april 2007).
<[URL:http://www.dipobel.fgov.be/nl/press/expresstelexArchiveDetail.asp?TEXTID=34859](http://www.dipobel.fgov.be/nl/press/expresstelexArchiveDetail.asp?TEXTID=34859)>
- Polen (19 mei 2006) (online) (cited on 5 april 2007).
<[URL:http://www.dipobel.fgov.be/nl/press/expresstelexArchiveDetail.asp?TEXTID=55725](http://www.dipobel.fgov.be/nl/press/expresstelexArchiveDetail.asp?TEXTID=55725)>
- Polen (4 juli 2007) (online) (cited on 5 april 2007).
<[URL:http://www.dipobel.fgov.be/nl/press/expresstelexdetails.asp?TEXTID=74119](http://www.dipobel.fgov.be/nl/press/expresstelexdetails.asp?TEXTID=74119)>
- Polen: Economie (online) (cited on 5 april 2007).
<[URL:http://www.eunite.nl/main.php?lang=nl&id=1:106](http://www.eunite.nl/main.php?lang=nl&id=1:106)>
- Stiltes (6 juni 2007) (online) (cited on 16 juli 2007).
<[URL:http://www.sproutstart.nl/2007/06/stiltes.html#more](http://www.sproutstart.nl/2007/06/stiltes.html#more)>
- Vlaamse handel 2006 (21 juni 2007) (online) (cited on 10 juli 2007).
<[URL:http://www.flandersinvestmentandtrade.be/projects/ev/persarchie.fnsf/Persartikelnl?readform&id=C17947D1B8A02E8BC125731D0036B123](http://www.flandersinvestmentandtrade.be/projects/ev/persarchie.fnsf/Persartikelnl?readform&id=C17947D1B8A02E8BC125731D0036B123)>
- Vlaanderen (online) (10 juli 2007).
<[URL: http://nl.wikipedia.org/wiki/Vlaanderen](http://nl.wikipedia.org/wiki/Vlaanderen)>
- Walentynowicz, Pawel (2006), "Waarom Vlamingen beter zaken doen dan Nederlanders" in *Het Financiële Dagblad*, 19 oktober 2006 (online) (cited on 14 juli 2007).
<[URL:http://www.express.be/zint/dvp_articles.NewsDetail?IdA=2274&TypeA=ZWIJGER](http://www.express.be/zint/dvp_articles.NewsDetail?IdA=2274&TypeA=ZWIJGER)>
- Zaken doen in Polen (online) (cited on 25 oktober 2006).
<[URL:http://www.eunite.nl/main.php?lang=nl&id=1:112](http://www.eunite.nl/main.php?lang=nl&id=1:112)>

Bijlagen

- Bijlage 1: Kaart Vlaanderen en Polen
- Bijlage 2: Lijst van bedrijven en geïnterviewde personen
- Bijlage 3: Vragenlijst

Bijlage 1: Kaarten van Vlaanderen, België en Polen



Kaart van Polen (<http://nl.wikipedia.org>, 2007)



Kaart van België en Vlaanderen (<http://www.wereldpagina.nl>)

Bijlage 2: Lijst van bedrijven en geïnterviewde personen

- 1) Rofix N.V. (Dilsen-Stokkem): Rob Vaessen
- 2) TR-Engineering (Maasmechelen): Bekir Çiçek
- 3) M.E. Construct N.V. (Bree): Ben Bomhals
- 4) Yazaki Europe Limited (Opglabbeek): Robin Grossar
- 5) Eurofoam: Bruno Demol
- 6) Techteam (Brussel): Eline Cajot
- 7) Techteam (Brussel): Michal Derlatka
- 8) Heraeus Electro-Nite International N.V. (Houthalen): Roger Evers
- 9) Heraeus Electro-Nite International N.V. (Houthalen): Joanna Cuppers
- 10) Eastwards (Gent): Stef Vanduyfhuys

Bijlage 3: Vragenlijst interculturele verschillen tussen Vlaanderen en Polen bij commerciële onderhandelingen

1) Voorstelling getuige en eerste contacten met Polen

- a) Kan u zichzelf even voorstellen?
- b) Kan u uw bedrijf en uw functie binnen het bedrijf kort even beschrijven?
- c) Waarom heeft uw bedrijf besloten zaken te doen met Polen en op welke manier zijn de eerste contacten gelegd? Hoe verliepen deze eerste contacten en het zaken doen met Polen in het algemeen?
- d) Hoe bereidt u zich voor op de (eerste) onderhandelingen? Bijvoorbeeld: taal, tips aan voorgangers vragen, informatie uitwisselen? Opzoekwerk over het onderhandelingsproces van Polen?
- e) Is het voorkomen erg van belang voor Polen? Bijvoorbeeld kledij?

2) Het onderhandelingsproces

2.1 Algemeen

- a) Hoe gebeuren de onderhandelingen met Polen? Verkiezen Polen persoonlijk contact boven andere vormen van contact?
- b) Zijn Polen beleefd en officieel bij het zakendoen?
- c) Hoe gebeurt de aanspreking van de onderhandelaars bij contacten met Polen? Is men informeel of formeel en verandert dit naargelang de samenwerking vordert? Is het gebruik van titels van belang?
- d) In welk land gebeuren de onderhandelingen? Wie past zijn onderhandelingsstijl aan? Hoe wordt dit bepaald?
- e) Op welke tijdstippen vinden de onderhandelingen in Vlaanderen plaats? In Polen?
- f) Is het aangeraden kleine attenties mee te nemen voor uw Poolse zakenpartners om zo de zakenrelatie te onderhouden (bijvoorbeeld verjaardagskaarten, nieuwjaarswensen, geschenken)? Hechten Polen hier veel belang aan?

2.2 Vertrouwen opbouwen

- a) Maken Polen volgens u een onderscheid tussen 'in-groep' en 'out-groep'? Is het van belang om tot deze 'in-groep' te behoren? Is het noodzakelijk eerst vertrouwen op te bouwen alvorens zaken kunnen gedaan worden?
- b) Hoe lang duurt het opbouwen van dit vertrouwen (het elkaar leren kennen)? Verliep dit volgens u eenvoudig of eerder moeizaam?
- c) Is het opbouwen van vertrouwen noodzakelijk om niet bedrogen te worden in het doen van zaken? Zijn Polen met andere woorden betrouwbaar?
- d) Welke gespreksonderwerpen kwamen aan bod bij het opbouwen van een relatie? Privé-leven? Cultuur?
- e) Hebt u veel contact gehad met uw zakenpartners buiten de uren, bijvoorbeeld in een restaurant of bar?
- f) Had u de indruk dat deze informele communicatie (vertrouwen en relatie opbouwen) later van belang was tijdens de onderhandelingen? Is het relationele aspect misschien doorslaggevend bij de onderhandelingen of toch eerder het commerciële aspect?
- g) Werd er in deze fase van het onderhandelingsproces al over zaken gesproken? Wanneer werd er voor het eerst over zaken gesproken?

2.3 Het onderhandelen

- a) Is het noodzakelijk ruim de tijd te nemen voor zakenreizen naar Polen en onderhandelingen met Polen?
- b) Hoe lang duurt een volledig onderhandelingsproces ongeveer? Gaat hier enige tijd overheen of verloopt dit tamelijk vlot? Dient er meerdere keren onderhandeld te worden alvorens een overeenkomst wordt bereikt of een contract wordt afgesloten?
- c) Hoe is het volgens uw ervaring gesteld met de stiptheid van de Polen? Zijn ze op tijd op een afspraak, vergadering, ...?
- d) Hoe gaan volgens uw ervaring Polen te werk bij het onderhandelen? Wordt eerst het voorstel van onderhandeling op tafel gelegd alvorens er wordt getracht de andere partij beter te leren kennen?
- e) Polen schijnen een erg trots en chauvinistisch volk te zijn? Wat is uw ervaring hiermee? Zo ja, moet er dan opgelet worden voor het geven van kritiek? Over wat soort kritiek gaat het dan?

- f) Wordt kritiek op iemands werk bijvoorbeeld persoonlijk opgevat? Maken Polen volgens uw ervaring met andere woorden een onderscheid tussen werk en privé of niet?
- g) Hoe zit het met de afvaardiging van uw Poolse zakenpartners voor belangrijke onderhandelingen? Gebeurt dit door één enkel persoon of een groep? Hoe zit dit voor Vlamingen?
- h) Indien de afvaardiging door meerdere personen gebeurt, is het dan duidelijk wie de leider is?
- i) Zijn steeds dezelfde personen bij het onderhandelingsproces betrokken?
- j) Worden bepaalde zaken door Poolse zakenpartners gerespecteerd (bijvoorbeeld ervaring, diploma, contacten, anciënniteit, leeftijd, geslacht)?
- k) Wordt er bij de Polen veel belang gehecht aan status? Zo ja, gaat het dan om toegeschreven of verworven status?
- l) Wordt er vanuit het Vlaamse bedrijf een vertegenwoordiger gestuurd op basis van hetgeen de Polen respecteren in hun zakenpartner? Is het bijvoorbeeld verantwoord een vrouw of een jongere persoon met weinig ervaring te laten onderhandelen met Polen?
- m) Wordt er door de Polen een vaste agenda opgesteld voor de onderhandelingen? Wie stelt deze dan op?
- n) Wordt er van de agenda afgeweken? Maken Polen met andere woorden gebruik van strakke tijdschema's waaraan men zich dient te houden?
- o) Welke taal spreekt u tijdens de onderhandelingen? Worden er tolken gebruikt en spelen deze een neutrale rol? Was u tevreden van de tolken?

2.4 Uitwisselen van informatie

- a) Zijn Polen tijdens het onderhandelingsproces direct in hun omgang? Kennen Polen met andere woorden een directe, doelgerichte manier van omgaan met elkaar en anderen?
- b) Hechten Polen volgens u belang aan het bewaren van de harmonie tijdens onderhandelingen? Is een directe confrontatie of zeggen wat je denkt uit den boze aangezien dit gezichtsverlies kan teweeg brengen voor de andere onderhandelingspartner (zo wordt het woord 'neen' in sommige culturen zelden gebruikt omdat het een confrontatie is. 'We zullen erover nadenken' wordt eerder

gebruikt. Hetzelfde geldt voor het woord 'ja' dat in sommige culturen niet betekent dat je instemt met iets)?

- c) Zijn Polen expliciet bij het overbrengen van informatie of is het aan de Vlaamse onderhandelaar om naar de context te kijken en dus soms tussen de regels te lezen? Hoe gedetailleerd gebeurt de uitwisseling van informatie met andere woorden?
- d) Vond u dat de Poolse tegenpartij overbodig veel vragen stelde?
- e) Zijn Polen volgens uw ervaring affectief bij onderhandelingen of niet? Tonen ze met andere woorden hun emoties of verbergen ze deze eerder? Spreken ze erg monotoon en hard of zacht?
- f) Vindt u dat Polen veel gebruik maken van non-verbale communicatie? Hoe staan Polen tegenover interpersoonlijke afstand (bijvoorbeeld bij het groeten) en oogcontact?
- g) Hoe staan volgens uw ervaring Polen tegenover stiltes? Voelen ze zich hierbij ongemakkelijk of gebruiken ze dit om informatie te verwerken?
- h) Welke overtuigingsstrategieën gebruikt u?
- i) Welke overtuigingsstrategieën gebruiken de Polen?

2.5 Toegeving, overeenkomst en afsluiting contracten

- a) Hoe nemen de Polen volgens u beslissingen? Wordt dit gedaan door één persoon die het bedrijf afvaardigt of dient er met de thuisbasis overleg gepleegd te worden? Hoe geldt dit voor uw bedrijf?
- b) Polen blijken veel belang te hechten aan het verleden (tradities). Hoe is uw ervaring hiermee? Is men bijvoorbeeld terughoudender tegenover veranderingen, het nemen van langetermijnbeslissingen en dus bijgevolg ook langetermijncontracten?
- c) Welke soort overeenkomst wordt bij de onderhandelingen met Polen gebruikt (mondeling, standaardcontract, gedetailleerd contract)? Beschouwen Polen zulke overeenkomst als definitief? Of is het voor hen slechts een grove richtlijn waarvan afgeweken kan en mag worden? Hoe zit dit voor uw bedrijf?
- d) Is het zo dat in Polen tijdens vergaderingen weinig zaken worden gedaan en de echte besluiten achteraf op de gang worden genomen? Wat is uw ervaring hiermee?
- e) Streven Polen naar consensus? Of is de win-win situatie eerder populair in Polen?

3) Enkele afsluitende vragen

- a) Hoe hebt u zelf de culturele verschillen tussen Vlaanderen en Polen kunnen opmerken en ervaren?
- b) Wat vond u het meest storende aan de onderhandelingen met Polen (Te laat komen op vergaderingen? Niet uiten van emoties? Zich niet met de zaak bezig houden? ...)
- c) Welke zijn volgens uw mening de essentiële verschilpunten tussen Polen en Vlaanderen op het vlak van onderhandelen?
- d) Zijn de culturele verschillen tussen Vlaanderen en Polen erg groot bij het zakendoen of zijn de verschillen tussen beide culturen eerder beperkt?

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 tussen Vlaanderen en Polen

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,

Jeroen BULLEN

Datum: **26.08.2007**