

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 met

Titel: Perceptie van Fransen door Vlaamse bedrijfskaders bij zakelijke onderhandelingen. De rol van cultuurverschillen tijdens zakelijke onderhandelingen: Vlaanderen-Frankrijk. Literatuurstudie en empirisch onderzoek (kwantitatief en kwalitatief)

Richting: 3de jaar handelsingenieur - major internationaal zakenwezen

Jaar: 2008

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,

COPMANS, Alexia

Datum: 5.11.2008

Perceptie van Fransen door Vlaamse bedrijfskaders bij zakelijke onderhandelingen

***De rol van cultuurverschillen tijdens zakelijke
onderhandelingen: Vlaanderen-Frankrijk. Literatuurstudie en
empirisch onderzoek (kwantitatief en kwalitatief)***

Alexia Copmans

promotor :
Prof. Martine VERJANS

Woord vooraf

In het kader van mijn opleiding Handelsingenieur werkte ik aan deze eindverhandeling in verband met cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Frankrijk. Hierbij had ik graag een woordje van dank gericht aan een aantal mensen die mij geholpen hebben bij de realisatie van deze eindverhandeling.

In de eerste plaats ben ik Prof. M. Verjans zeer dankbaar voor de begeleiding van begin tot einde. Zij stuurde me bij waar nodig en haar passie voor het onderwerp heeft ook mij sterk geïnspireerd om dit werk tot een goed einde te brengen.

Daarnaast heb ik veel steun gehad aan Luc Jacobs, die werkte aan een soortgelijke eindverhandeling maar dan met betrekking tot Duitsland in plaats van Frankrijk. Doordat vele fases van het onderzoek gelijk liepen, kon ik steeds bij Luc terecht met eventuele vragen, waarvoor ik hem zeer dankbaar ben.

Verder wil ik ook graag Mevr. Ingrid Delvoy van het Agentschap van Buitenlandse Handel bedanken, evenals de respondenten. Hun bijdrage maakte het mogelijk een onderzoek te voeren waarvan de resultaten mogen veralgemeend worden voor de totale populatie. Ook de bevoorrechte getuigen Mevr. K. Van Geel, Mr. W. Romijnders en Mevr. M. Van Naelten verdienen een woord van dank voor hun deskundige uitleg.

Tenslotte ben ik mijn kotgenoten, vrienden en familie erg dankbaar voor de steun die ze mij gaven tijdens het hele verloop. Ze stonden steeds voor mij klaar met een bemoedigend woord, zowel in goede als in minder goede tijden.

Aan al deze mensen, nogmaals van harte bedankt!

Samenvatting

In deze eindverhandeling wordt gezocht naar een antwoord op volgende onderzoeksvraag: **Hoe percipiëren Vlaamse kaderleden Fransen tijdens zakelijke onderhandelingen?** Met andere woorden, wat is de rol van cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Frankrijk tijdens zakelijke onderhandelingen?

De eerste fase bestaat uit een verkennend literatuuronderzoek, waarin de definitie van het begrip 'cultuur' wordt onderzocht. In deze eindverhandeling wordt cultuur omschreven als "een dynamisch geheel van ongeschreven regels, die expliciet of impliciet tot uiting komen in iemands denk- en handelwijze. Het is een leefpatroon eigen aan alle leden van een groep, dat de groep onderscheidt van anderen. Cultuur is niet aangeboren, maar wordt door de oudere generaties van een groep aangeleerd aan de jongere generaties."

Culturen bestaan uit verschillende dimensies, die elk een ander aspect van de cultuur belichten. Per auteur verschilt het aantal dimensies en hun omschrijving. Het verdere onderzoek wordt niet enkel gebaseerd op het cultuurmodel van één enkele auteur, maar op een synthese van ze allemaal. Er worden bijgevolg tien dimensies onderzocht, namelijk: "individualisme – collectivisme" waarin nagegaan wordt of eigen belangen al dan niet primeren op groepsbelangen, "universalisme – particularisme" waar de voorkeur voor regels of relaties wordt nagegaan, "neutraliteit - emotionaliteit" om de mate van expressiviteit te onderzoeken, "machtafstand: groot – klein" die de machtsverdeling tussen mensen beschrijft, "status: prestatie of toeschrijving" die omschrijft of status verdiend wordt op basis van geleverde prestaties of toegeschreven wordt op basis van onder andere familiale afkomst, "high – low context" waar het taalgebruik beschreven wordt, "tijd: monochroon – polychroon" die de tijdsbeleving omschrijft, "onzekerheidsvermijding: hoog – laag" waar de mate van bedreiging door onzekere situaties aan bod komt, "masculiniteit – femininiteit" die beschrijft hoe assertief of bescheiden mensen uit een groep zich gedragen en tenslotte "internalisme – externalisme" die handelt over de betekenis die wordt toegekend aan de natuurlijke omgeving.

Na de voorstelling van het samenvattende cultuurmodel met zijn dimensies, wordt het model toegepast op de Franse cultuur. De meeste auteurs beschrijven Fransen als een individualistisch volk, terwijl een andere auteur deze theorie weerlegt en Fransen als collectivistisch bestempeld. Verder worden Fransen omschreven als particularistisch en emotioneel. Er heerst volgens de auteurs tevens een grote machtafstand tussen een Frans superieur en zijn ondergeschikten en status wordt voornamelijk toegeschreven in de Franse cultuur. Op het vlak van taalgebruik behoren ze tot een 'high-contextcultuur' en hun tijdsbeleving is polychroon. Fransen worden gekenmerkt door een vrij hoge onzekerheidsvermijding en zijn eerder feminien ingesteld. Tenslotte zijn Fransen sterk internalistisch, hoewel ze gedeeltelijk evolueren in de richting van externalisme. Ze zijn meer en meer geïnteresseerd in nieuwigheden.

Bovenstaande theorieën uit de literatuur worden in een tweede fase via een survey-onderzoek getoetst aan de praktijk. Er wordt elektronisch een enquête verstuurd die peilt naar de perceptie van Fransen door Vlaamse kaderleden die deelnemen aan onderhandelingen met Fransen. Uit de totale populatie van 4982 Vlaamse, exporterende bedrijven naar Frankrijk zijn er 223 respondenten die reageerden, wat een voldoende respons inhoudt om de resultaten van het onderzoek te mogen veralgemenen voor de totale populatie. Deze resultaten worden vergeleken met de literatuur, evenals met een eerder uitgevoerd onderzoek in het kader van een eindverhandeling. Daarna worden eventuele tegenstellingen voorgelegd aan een aantal bevoorrechte getuigen om deze te helpen verklaren.

Na vergelijking blijkt dat de resultaten niet allemaal overeenkomen met wat in de literatuur te vinden is. Zo wordt status volgens deze respondenten en die van het vorig onderzoek voornamelijk bekomen door geleverde prestaties en slechts deels door toeschrijving, terwijl in de literatuur staat dat status voornamelijk wordt toegeschreven. Hieruit kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de Franse cultuur mogelijk een evolutie meemaakt. Daarnaast worden Fransen, evenals in het vorige onderzoek, gepercipieerd als een volk met lage in plaats van hoge onzekerheidsvermijding. Deze tegenstelling met de literatuur kan verklaard worden door het Franse internalisme. Fransen geloven sterk in zichzelf en geven zo blijk van lage onzekerheidsvermijding. Ook beweren de respondenten in beide onderzoeken dat

Fransen meer en meer openstaan voor innovatie, wat eveneens een teken van lage onzekerheidsvermijding is. Een verklaring voor deze evolutie kan gevonden worden in de toenemende internationale druk op het vernieuwen van producten en processen. Toch gaat aan deze innovatie vaak marktonderzoek vooraf, wat wel wijst op hoge onzekerheidsvermijding zoals aangegeven in de literatuur. Verder worden Fransen in de literatuur omschreven als eerder feminien, terwijl de respondenten uit het survey-onderzoek een onderscheid maken tussen Fransen op basis van leeftijd. Oudere Fransen worden door de respondenten omschreven als feminien, waarbij het gezin voorrang krijgt op de carrière en de jongere generatie als eerder masculien, waarvoor de carrière op de eerste plaats komt. Deze jongere generatie gedraagt zich volgens de respondenten en de bevoorrechte getuigen eerder masculien, omdat ze nog niet aan een gezin toe zijn en/of omdat ze zich omwille van hun jongere leeftijd meer moeten bewijzen.

De overige resultaten van het survey-onderzoek stemmen overeen met de literatuur. Fransen worden immers gepercipieerd als een volk dat zowel individualistische als collectivistische kenmerken vertoont. Daarnaast zijn Fransen particularistisch, emotioneel, high context en polychroon met een grote machtafstand tussen personen. Ook worden Fransen bestempeld als internalisten, met een toenemende externalistische houding wanneer het de relatie met de marktomgeving betreft.

Bij de verwerking van de resultaten worden tevens regionale verschillen op een aantal dimensies kort besproken, maar deze dienen verder onderzocht te worden in later onderzoek.

Tot slot worden, op basis van het gevoerde onderzoek, enkele aanbevelingen gedaan aan kaderleden die naar Frankrijk exporteren.

Inhoudsopgave

Woord vooraf

Samenvatting

Inleiding	- 1 -
1 Terminologisch kader – Conceptdefiniëring.....	- 2 -
2 Onderzoeksstrategie	- 3 -
3 Cultuurverschillen	- 4 -
3.1 Definities cultuur.....	- 4 -
3.2 Cultuurlagen.....	- 5 -
3.3 Dimensies van cultuur.....	- 6 -
3.3.1 <i>Individualisme - collectivisme</i>	- 6 -
3.3.2 <i>Universalisme - particularisme</i>	- 8 -
3.3.3 <i>Neutraliteit - emotionaliteit</i>	- 8 -
3.3.4 <i>Machtafstand: groot - klein</i>	- 8 -
3.3.5 <i>Status: prestatie - toeschrijving</i>	- 9 -
3.3.6 <i>High – low context</i>	- 9 -
3.3.7 <i>Tijd: monochroom - polychroom</i>	- 10 -
3.3.8 <i>Onzekerheidsvermijding: hoog - laag</i>	- 11 -
3.3.9 <i>Masculiniteit - feminiteit</i>	- 11 -
3.3.10 <i>Internalisme - externalisme</i>	- 11 -
3.3.11 <i>Andere auteurs</i>	- 12 -
3.3.12 <i>Cultuurmodel voor het verdere onderzoek</i>	- 14 -
4 Toepassing op de Franse cultuur	- 16 -
4.1 Individualisme – collectivisme	- 17 -
4.2 Universalisme – particularisme	- 18 -
4.3 Neutraliteit – emotionaliteit	- 19 -
4.4 Machtafstand: groot – klein	- 20 -
4.5 Status: prestatie – toeschrijving	- 21 -
4.6 High - low context	- 22 -

4.7	Tijd: monochroon – polychroon	- 23 -
4.8	Onzekerheidsvermijding: hoog – laag.....	- 24 -
4.9	Masculiniteit – femininiteit	- 25 -
4.10	Internalisme – externalisme.....	- 26 -
5	Onderzoeksmethodologie	- 28 -
5.1	Opstellen van de enquête	- 28 -
5.2	Identificatie van de populatie	- 29 -
5.3	Berekening vereiste respons.....	- 30 -
5.4	Behaalde respons	- 31 -
6	Verwerking van de onderzoeksresultaten	- 32 -
6.1	Inleiding	- 32 -
6.2	Praktisch	- 33 -
6.3	Profiel van de respondent.....	- 35 -
6.4	Profiel van de bevoorrechte getuigen	- 38 -
6.5	Individualisme – collectivisme	- 39 -
6.6	Universalisme – particularisme	- 47 -
6.7	Neutraliteit – emotionaliteit	- 55 -
6.8	Machtafstand: groot – klein	- 62 -
6.9	Status: prestatie – toeschrijving	- 68 -
6.10	High – low context.....	- 81 -
6.11	Tijd: monochroon – polychroon	- 90 -
6.12	Onzekerheidsvermijding: hoog – laag.....	- 99 -
6.13	Masculiniteit – femininiteit	- 107 -
6.14	Internalisme – externalisme	- 115 -
7	Vergelijking met vorig onderzoek.....	- 126 -
8	Conclusies	- 129 -
9	Suggesties voor verder onderzoek	- 139 -
10	Slotbedenkingen	- 140 -
	Bibliografie	- 141 -
	Lijst van bijlagen	- 143 -

Inleiding

Vlaamse bedrijfskaders die handel drijven met Fransen kunnen problemen ondervinden tijdens zakelijke onderhandelingen. Ondanks een goede kennis van de taal van de gesprekspartner kunnen gesprekken fout verlopen omwille van misverstanden te wijten aan cultuurverschillen, die het gedrag en de manier van denken beïnvloeden.

In deze eindverhandeling wordt gezocht naar een antwoord op volgende vraag: **Hoe percipiëren Vlaamse kaderleden Fransen tijdens zakelijke onderhandelingen?**

Als een Vlaamse manager de cultuur van zijn Franse zakenpartner kan doorgronden, kan hij hier beter op inspelen tijdens onderhandelingen. Deze zullen dan in de toekomst vlotter verlopen, omdat de ene zich in de plaats van de ander kan stellen en door dit empathisch gedrag sneller een goede verstandhouding en compromis kan worden bekomen.

Een zevental jaren geleden is in een eindverhandeling een soortgelijk onderzoek verricht naar de perceptie door Vlaamse bedrijfskaders van Fransen bij onderhandelingen. De toen bekomen resultaten zullen in dit werk vergeleken worden met de huidige bevindingen door een correlatietest toe te passen. Het is echter niet de bedoeling een identieke enquête af te nemen, wel om de resultaten met betrekking tot perceptie van cultuur te vergelijken. Uit deze vergelijking zal blijken of er een evolutie waar te nemen is. Indien dit het geval is, zal worden getracht dit te verklaren vanuit de recente literatuur, voor zover mogelijk, en vanuit gesprekken met bevoorrechte getuigen.

De analyse heeft met andere woorden tot doel een beter inzicht te krijgen in de Franse cultuur en bijgevolg in de gedragingen en manier van denken van zowel Vlamingen als Fransen tijdens zakelijke onderhandelingen.

Cultuurverschillen met betrekking tot de Franse cultuur boeien mij enorm, mede doordat ik zelf een semester gestudeerd heb in het Zuid-Franse Montpellier. De internationale context van het onderwerp sluit ook nauw aan bij mijn major Internationaal Zakenwezen.

1 Terminologisch kader – Conceptdefiniëring

In dit werk wordt gepeild naar de perceptie door Vlaamse kaderleden van Fransen tijdens zakelijke onderhandelingen. Perceptie is het “proces waarin elk individu stimuli vanuit de externe omgeving selecteert, organiseert en evalueert om tot voor zichzelf betekenisvolle ervaringen te komen. Het is een selectief proces, omdat er teveel stimuli in de omgeving aanwezig zijn om waar te nemen. Perceptie is cultureel bepaald, wat betekent dat de wereld gezien wordt op een manier die gebaseerd is op culturele achtergrond. Dit houdt het gevaar in dat iemand dingen ziet die er niet zijn of niet ziet wat er wel is” (Adler, 1991, p. 68).

Er wordt gepeild naar de perceptie van Vlaamse kaderleden, werkzaam in een Vlaams bedrijf, die persoonlijk onderhandelen met Fransen. Door dit rechtstreekse contact hebben ze zich normaliter een beeld kunnen vormen van de Fransman en zijn cultuur. De Vlaamse bedrijven waartoe de kaderleden uit de steekproef behoren, exporteren allen naar Frankrijk. Met de term “exporteren” wordt in deze eindverhandeling bedoeld “uitwisselingen tussen beide Europese lidstaten, vanuit België naar Frankrijk”. De Vlaamse rol van leverancier zal waarschijnlijk invloed hebben op het gedrag van beide partijen tijdens zakelijke onderhandelingen. Volgens de ‘accomodation theory’ zal “een leverancier, als zogenaamde ‘vragende partij’ er op het vlak van de anderstalige interculturele communicatie alle baat bij hebben zich aan te passen aan zijn (potentiële) klant”. (Verjans, 2004, p. 428). Er zal echter nauwlettend op toegezien worden dat gevolgen uit de relatie leverancier – klant niet geïnterpreteerd worden als een cultuurverschil.

Fisher et al. (2003, p. 15) stellen dat iedereen een onderhandelaar is, dagelijks en overal. Mensen onderhandelen zelfs als ze denken dat ze het niet doen, bijvoorbeeld over de keuze van een film in de bioscoop. In dit werk wordt enkel bedoeld op onderhandelingen op zakelijk niveau, dus over onderwerpen aangaande een zakelijke overeenkomst die gesloten dient te worden tussen een Vlaamse leverancier en een Franse klant. Tijdens dat proces probeert de ene partij de andere te overtuigen om diens ideeën of gedrag te veranderen, en zo tot een akkoord te komen dat voor beide partijen interessant is (Adler, 1991, pp. 181-184).

2 Onderzoeksstrategie

Vooreerst zullen verscheidene bestaande modellen uit de literatuur over cultuurverschillen in het algemeen worden omschreven en vergeleken. Vervolgens wordt overgegaan tot een analyse van de cultuurverschillen specifiek met betrekking tot de Franse cultuur.

Na dit theoriegerichte onderzoek volgt een praktijkgerichte bevraging aan Vlaamse kaderleden die exporteren naar Frankrijk. Er wordt aan de hand van een enquête gepeild naar de perceptie door Vlaamse bedrijfskaders van Fransen tijdens zakelijke onderhandelingen. Deze vragenlijst wordt elektronisch (programma SNAP) verstuurd naar de volledige populatie van bedrijven gevestigd in Vlaanderen die exporteren naar Frankrijk. Er wordt nauwlettend op toegezien dat de respons representatief is voor de populatie van bedrijven wat betreft verschillende regionale spreiding, NACE-code, bedrijfsgrootte, enzovoort. Aangezien Vlaamse bedrijven mogelijk al overbevraagd zijn, bestaat de kans dat er een grote non-respons zal optreden, waardoor het moeilijker wordt genoeg data te verzamelen om de resultaten te kunnen veralgemenen. Om dit probleem te voorkomen, zal de nodige opvolging gebeuren via mail en telefoon.

Eenmaal de ingevulde enquêtes ontvangen zijn, worden deze data geëxporteerd naar SPSS. Dit statistisch programma is een goede hulp bij gegevensverwerking en geeft ondersteuning bij de analyse van data. Vervolgens zullen deze resultaten geïnterpreteerd worden en vergeleken met deze van de literatuur enerzijds en met het soortgelijk onderzoek¹ van zeven jaar geleden anderzijds. Indien afwijkingen vastgesteld worden, wordt hiervoor een verklaring gezocht. De eigen interpretatie wordt vervolgens voorgelegd aan een aantal bevoorrechte getuigen.

¹ GEBRUERS, Joris, *De rol van cultuurverschillen in de onderhandelingen met betrekking tot de handelstransactie. Literatuuronderzoek, kwantitatief onderzoek (survey met betrekking tot Frankrijk)*, Diepenbeek: LUC, 2001, 132 p.

3 Cultuurverschillen

3.1 Definities cultuur

Mensen gaan vaak op reis om een andere cultuur te ontdekken. Hiermee bedoelen ze dan dat ze benieuwd zijn naar de plaatselijke architectuur, natuur en kunst, maar ook voeding, klederdracht en leefwijze. Dit zijn al enkele uit een reeks verschillen die opmerkelijk zullen zijn. Verder kan ook de godsdienst, huidskleur en taal anders zijn dan die van de vakantieganger, al hoeft dit niet altijd het geval te zijn om toch in een andere cultuur terecht te komen. Wat is cultuur dan eigenlijk?

In het verleden zijn er in de literatuur al veel definities van cultuur geformuleerd.

Edward T. Hall (1990, pp. 29-34) hanteert volgende definitie van cultuur: "Cultuur programmeert onze daden, onze reacties en zelfs onze gevoelens. Het is zeer krachtig, complex en doeltreffend. Cultuur is een communicatiesysteem, een manier om te evolueren. Al wat we zeggen en doen, heeft zijn eigen betekenis, eigen aan de cultuur. Cultuur wordt verworven, is niet aangeboren. Alle aspecten van een cultuur zijn nauw verbonden aan elkaar en worden gedeeld met de leden van de groep."

Volgens Nancy J. Adler (1991, pp. 13-14) stellen antropologen cultuur gelijk aan "het complexe geheel van kennis, geloof, kunst, wetten, morele waarden, gebruiken en gewoontes, die verworven zijn door de mens als deel van een gemeenschap". Ook is het volgens hen "de manier van leven van een groep mensen die doorgegeven wordt van de ene generatie op de andere door middel van taal en imitatie". Zelf omschrijft Adler cultuur als "iets dat gedeeld wordt door alle of bijna alle leden van een sociale groep, iets dat oudere leden van de groep proberen door te geven aan de jongere leden, iets dat gedrag vormgeeft (door morele waarden, wetten en gebruiken) en iemands perceptie van de wereld stuurt".

Een andere definiëring van cultuur werd gegeven door David Pinto (1994, pp. 38-39) en luidt als volgt: "Cultuur is een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels. In een groep van mensen die zich lid voelen van hun groep wordt cultuur van generatie op

generatie doorgegeven en zo geïnternaliseerd. Voor de mensen in een groep is hun cultuur vaak onbewust richtinggevend voor hun gedrag en voor hun kijk op de wereld.” Ook vermeldt Pinto dat volgens Heesen (in Pinto, 1994, p. 39) cultuur nauw verweven is met de sociale verhoudingen waarin mensen met elkaar leven. Wanneer de omstandigheden veranderen, zal dit van invloed zijn op de gedragingen van de mensen. Daarom is cultuur geen statisch maar een dynamisch geheel.

Fons Trompenaars (2004, p. 38) vindt “de cultuur van een groep niets anders dan de manier waarop groepen zich door de jaren heen hebben gevormd om de problemen die ze tegenkomen, op te kunnen lossen. Het is een schepping van de mens die hij met anderen deelt, die haar beslag krijgt in conventies en aan een nieuwe generatie wordt doorgegeven.”

Volgens Geert Hofstede (2006a, p. 19) is cultuur “de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere. Het is een trefwoord voor alle patronen van denken, voelen en handelen die worden aangeleerd en dus niet aangeboren zijn.”

Samenvattend zal in deze eindverhandeling de volgende definitie gelden:

Cultuur is een dynamisch geheel van ongeschreven regels, die expliciet of impliciet tot uiting komen in iemands denk- en handelswijze. Het is een leefpatroon eigen aan alle leden van een groep, dat de groep onderscheidt van anderen. Cultuur is niet aangeboren, maar wordt door de oudere generaties van een groep aangeleerd aan de jongere generaties.

3.2 Cultuurlagen

Een cultuur is opgebouwd uit verschillende lagen. Vaak wordt een cultuur dan ook vergeleken met een ijsberg, waarbij er een zichtbaar en een onzichtbaar deel bestaat. Het zichtbare deel enerzijds bestaat uit waarneembare dingen, zoals voeding, de taal, de kledij en de architectuur. Deze zichtbare laag van cultuur is het meest onderhevig aan veranderingen. Zo worden bepaalde symbolen na een tijd niet meer gebruikt en worden

nieuwe symbolen vrij makkelijk overgenomen of geïntroduceerd (Hofstede, 2006a, p. 22 & Trompenaars, 2004, p. 38).

Moeilijker te ontdekken - laat staan beïnvloeden - is het onzichtbare deel van een cultuur, namelijk dat deel van de ijsberg dat zich onder het water bevindt. Deze onderliggende aspecten van cultuur zijn al eeuwen lang voortgedragen door de verschillende generaties en zitten bijgevolg verankerd in de gedragingen van de leden. Hierdoor zijn ze ook moeilijk te veranderen. Tot de onderliggende aspecten behoren waarden, normen en rituelen, net als nationale identiteit en religie. (Trompenaars, 2004, pp. 36-37 & Hollensen, 2004, p. 195).

3.3 Dimensies van cultuur

Een cultuur is een groot geheel en bijgevolg niet zo gemakkelijk te doorgronden. Om inzicht te verwerven in een cultuur is het belangrijk al haar aspecten te onderzoeken. Daarom splitsen we een cultuur op in een aantal pijlers, die elk een afgebakend deelgebied omvatten. Deze pijlers worden door onderzoekers 'dimensies' genoemd.

In de literatuur bestaan er een aantal cultuurmodellen, die elk geformuleerd zijn aan de hand van dimensies. In tabel 1 op de volgende pagina wordt een overzicht gegeven van die dimensies, waarvan het aantal en de omschrijving verschillen per auteur. Hieronder worden vervolgens de dimensies per auteur toegelicht.

3.3.1 Individualisme - collectivisme

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 hen levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit" (Hofstede, 2006a, p. 87). Trompenaars (2004, p. 69) beschrijft een individualistisch en communitaristisch (collectivistisch) individu respectievelijk als iemand met een 'primaire gerichtheid' op persoonlijke verlangens en iemand met 'primaire gerichtheid' op de belangen van de groep.

Auteur	Dimensies									
Hofstede	individualisme vs collectivisme			macht- afstand: groot vs klein					onzekerheids- vermijding: hoog vs laag	masculiniteit vs femininiteit
Trompenaars	individualisme vs communitarisme	universalisme vs particularisme (regels vs relaties)	neutraal vs emotioneel		status: prestatie vs toeschrijving	diffuus vs specifiek	relatie met tijd: chronologisch vs synchroon			internalisme vs externalisme
Hall				ruimte: persoonlijk en lichamelijk		high- vs low- context	tijd: monochroon vs polychroon			
Gesteland		deal-focus vs relationship- focus	gereserveerd vs expressief	informal vs formal cultures			rigid-time vs fluid-time			

Tabel 1: Dimensies per auteur

Soortgelijke dimensies staan gegroepeerd in een kolom, om zo tot 10 verschillende dimensies te komen.

3.3.2 Universalisme - particularisme

De tweede dimensie beoordeelt het gedrag van anderen. *Universalisme* betekent dat een groep mensen verplicht is vast te houden aan de normen van de cultuur. Hun gedrag op basis van regels impliceert dus in zekere zin ook gelijke behandeling voor iedereen. Een *particularistisch* individu zal meer aandacht hebben voor het uitzonderlijke karakter van de omstandigheden op dat moment. Hij vindt relaties en flexibiliteit belangrijker dan regels (Trompenaars, 2004, pp. 44-61). Gesteland (2000, p. 16) sluit zich aan bij Trompenaars ideeën, maar spreekt over 'deal-focus' en 'relationship-focus' als het gaat over respectievelijk universalisme en particularisme.

3.3.3 Neutraliteit - emotionaliteit

Neutraal - emotioneel is de derde dimensie en zegt meer over wat er aan emoties getoond wordt. In *neutrale* culturen tonen mensen liever geen gevoelens aan elkaar, terwijl in *emotionele* culturen mensen hun emoties de vrije loop laten (Trompenaars, 2004, p. 91). Gesteland (2000, p. 17) deelt dezelfde visie op neutrale en emotionele culturen, maar spreekt over hen in termen van respectievelijk gereserveerde en expressieve culturen.

3.3.4 Machtafstand: groot - klein

Geert Hofstede's dimensie machtafstand wordt door hem gedefinieerd als "de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een cultuur verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is". Zo is er in culturen met een *kleine machtafstand* ruimte voor overleg tussen ondergeschikten en hun overste, terwijl dit in culturen met een *grote machtafstand* ondenkbaar is (Hofstede, 2006a, p. 58).

Hall (1990, p. 62) bespreekt zijn dimensie "ruimte" op persoonlijk en lichamelijk vlak. Zo heeft hij het over "la bulle personnelle" - de persoonlijke luchtbel -, waarmee hij een soort territorium bedoelt. Ieder individu heeft een fictieve luchtbel rond zich die de toegang voor anderen verbiedt. Indringen in de luchtbel zet het individu aan tot vijandigheid en agressiviteit. Deze ruimtelijke dimensie komt sterk overeen met bepaalde aspecten van de dimensie "machtafstand" van Hofstede. Het volume van de bel verschilt per persoon afhankelijk van zijn functie en het moment, maar ook van de lokale cultuur. In landen met een grote machtafstand is de bulle personnelle van een overste namelijk relatief groot, wat

inhoudt dat ondergeschikten geen directe toenadering tot hem zoeken. In landen met een kleine machtafstand is de bulle personelle echter veel kleiner, wat ondergeschikten toelaat om rechtstreeks in contact te komen met hun overste en met hem samen te werken.

Ook Gestelands dimensie “informele versus formele culturen” (2000, p. 16) leunt dicht aan bij Hofstede’s dimensie “machtafstand”. Gesteland spreekt immers over informele culturen die gebaseerd zijn op relatieve gelijkheid tussen zijn leden tegenover formele culturen waar hiërarchie sterk voelbaar is. Een informele cultuur sluit aan bij het idee van een cultuur met kleine machtafstand, terwijl een formele cultuur het toonbeeld is van een cultuur met grote machtafstand.

3.3.5 Status: prestatie - toeschrijving

De manier waarop status wordt toegeschreven aan een persoon wordt omschreven in dimensie vijf. Hier wordt een onderscheid gemaakt tussen status als gevolg van een geleverde *prestatie* of door *toeschrijving*. In het eerste geval ontlenen mensen een zekere status aan hun verworvenheden, in het andere aan hun leeftijd, geslacht, opvoeding, afkomst en dergelijke (Trompenaars, 2004, p. 130).

3.3.6 High – low context

High- versus low-context fungeert als zesde dimensie voor het cultuurmodel. Edward T. Hall (1990, pp. 50-53) beschrijft de dimensie als volgt: « Ce que nous appelons le contexte, ce sont toutes les informations, formulées ou non, qui ont trait à un événement et qui sont indissociables de celui-ci. On établit une échelle allant d’un mode de communication avec forte référence au contexte à un mode de communication sans ou avec faible référence au contexte. » In een cultuur met een sterke context worden conversaties niet tot in de kleinste details gevoerd, terwijl een low-contextcultuur wel behoefte heeft aan het verduidelijken van boodschappen.

Hofstede verwijst in zijn werk naar Hall en vat diens ideeën samen door te stellen dat “sterke context (*high context*) betekent dat er weinig hoeft te worden gezegd of geschreven, omdat de meeste informatie al besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde voorkennis van de persoon. Er hoeft slechts een klein gedeelte van de boodschap te worden

gecodeerd, terwijl bij zwakke context (*low context*) de informatie grotendeels vervat is in een expliciete code" (Hofstede, 2006a, p. 99).

Trompenaars (2004, pp. 115-129) gebruikt een andere terminologie als hij spreekt over high- en low-context culturen. Hij hanteert de termen *diffuse* en *specifieke* culturen voor culturen met een respectievelijk brede en beperkte context. Een diffuse cultuur is rijk en subtiel en is bijgevolg moeilijk te doorgronden door buitenstaanders. Een specifieke cultuur daarentegen geeft vreemdelingen sneller het gevoel dat ze erbij horen. Gesprekken worden er uitgebreid toegelicht, waardoor een heldere en openhartige communicatie ontstaat.

3.3.7 Tijd: monochroom - polychroom

De zevende dimensie "tijd: monochroom – polychroom" werd geformuleerd door Edward T. Hall (1990, p. 49) en beschrijft hoe mensen van een groep met het begrip "tijd" omspringen. Een *monochrome* groep ziet tijd als een lineair gegeven en werkt taak na taak af in een welbepaalde volgorde. Disciplinair een planning volgen gaat voor alles. Bij een *polychrone* groep werkt men taken gelijktijdig af en kan men al eens afwijken van een vooropgestelde agenda, als de omstandigheden dat wensen.

Richard R. Gesteland (2000, p. 16 en 55) spreekt over deze dimensie in termen van "rigid-time versus fluid-time culturen". *Rigid-time culturen* stemmen overeen met monochrome culturen aangezien punctualiteit voor hen van essentieel belang is. Agenda's liggen vast en vergaderingen worden zelden onderbroken, omdat anders het hele tijdsschema in de war zou zijn. *Fluid-time culturen* stemmen op hun beurt overeen met polychrone culturen, die het minder nauw nemen met stiptheid en het halen van deadlines. Er wordt meer nadruk gelegd op het tot stand brengen en onderhouden van relaties. Tijd speelt hierin geen rol.

Trompenaars (2004, pp. 151-156) hanteert voor monochrome en polychrone culturen respectievelijk de termen *chronologische* en *synchrone* culturen. Tijdsbeleving speelt een grote rol bij planning en samenwerking. Chronologische culturen stellen op voorhand een strak tijdsschema op en kunnen daar moeilijk van afwijken. Tijd is geld en als er iets onverwachts gebeurt, dan kost dat nuttige tijd. In synchrone culturen zijn mensen niet zo stipt, waarbij stiptheid gedefinieerd wordt als de tijdsoverschrijding die iemand denkt zich

te kunnen veroorloven. Ze vinden het meestal niet hinderlijk om te moeten wachten. Ze begrijpen het wanneer iemand eerst nog andere zaken wil afhandelen en geven hem daarvoor rustig de tijd. Zelf willen ze immers ook alle tijd besteden die nodig is om zaken af te werken en persoonlijke contacten te onderhouden.

3.3.8 Onzekerheidsvermijding: hoog - laag

Hofstede definieert onzekerheidsvermijding als “de mate waarin de dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. In culturen met een *hoge onzekerheidsvermijding* is men weinig tolerant voor het onvoorspelbare. Dit gevoel resulteert in een behoefte aan formele en informele regels.” (Hofstede, 2006a, p. 173) Mensen in zulke culturen zijn vaak onderhevig aan stress, omdat ze voortdurend onzeker zijn. Leden van culturen met een *lage onzekerheidsvermijding* zijn echter niet zo angstig voor onduidelijkheden en durven bijgevolg meer risico's nemen. Er is minder nood aan strakke regels en men voelt zich relatief op zijn gemak in vreemde situaties (Hofstede, 2006a, pp. 170-181).

3.3.9 Masculiniteit - feminiteit

De negende dimensie masculiniteit – femininiteit gaat over hoe assertief of bescheiden mensen uit een groep zich gedragen. Een *masculiene* cultuur bestaat uit assertieve, harde mannen die materieel succes hoog in het vaandel dragen. Ze eisen erkenning voor hetgeen ze presteren en willen mogelijkheden op promotie. De vrouwen daarentegen zijn teder en vervullen een rol die in het teken staat van de levenskwaliteit. In een *feminiene* cultuur zijn beide seksen bescheiden en zachtaardig en werken ze samen aan kwaliteitsvol bestaan. Ze hechten minder belang aan een hoog inkomen, maar des te meer aan goede werkrelaties en een prettige woonomgeving (Hofstede, 2006a, pp. 127-128).

3.3.10 Internalisme - externalisme

Internalisme – externalisme is de tiende en laatste dimensie en handelt over de betekenis die mensen aan hun natuurlijke omgeving toekennen. Als ze oordelen dat ze de natuur onder controle kunnen krijgen, behoren ze tot de *internalisten*. Deze geloven dat ze het lot in eigen handen kunnen nemen. Wanneer mensen echter van mening zijn dat ze een product zijn van de natuur en zich moeten voegen naar haar wetten, dan nemen ze een

externalistische houding aan. Ze geloven niet dat ze zelf invloed hebben op hun levensloop (Trompenaars, 2004, p. 176).

3.3.11 Andere auteurs

Naast Hofstede, Trompenaars, Hall en Gesteland zijn er nog auteurs die een cultuurmodel hebben opgesteld. Zo formuleerden onder andere David Pinto, Nancy J. Adler en het auteursduo Susan C. Schneider en Jean-Louis Barsoux elk een kader om culturen te omschrijven.

Pinto (1994, pp. 42-46) heeft het over “Fijnmazige (F) en Grofmazige (G) structuren die twee uiterste polen vertegenwoordigen van het continuüm van culturen. Geen enkele cultuur ligt geheel aan de kant van F of G, maar altijd ergens tussen de twee polen in. Het is daarom geen cultuurindeling, maar een *structuurindeling* van de verscheidene culturen en subculturen.” F-culturen zijn traditionele culturen waarin gedetailleerde gedragsregels vastliggen. Er is bijgevolg weinig ruimte voor individuele keuzes. Afwijken van de gedragscodes kan leiden tot verstoting uit de groep. In G-culturen, die ook moderne culturen worden genoemd, worden regels voorgeschreven die enkel als richtlijn dienen. De mogelijkheid bestaat dus om persoonlijke leefwijzen te ontwikkelen. Dit wordt zelfs gestimuleerd en geapprecieerd.

Deze F- en G-culturen worden door Pinto beschreven aan de hand van tien verschillende dimensies, namelijk: het individu en zijn omgeving, status en aanzien, gedrag en beoordeling, maatschappij, communicatie, conflicten, natuur, bovennatuurlijk, taboes en centrale waarden (Pinto, 1994, pp. 70-73). Deze dimensies hebben elk een tegengestelde werking in respectievelijk F- en G-culturen. Mensen in F-culturen zijn bijvoorbeeld eerder groepsafhankelijk, terwijl die in G-culturen meer belang hechten aan individualiteit. Pinto's dimensies worden niet in het samengestelde cultuurmodel opgenomen, omdat ze elk overlappen met één of meerdere reeds opgenomen dimensies. Zo stemt “het individu en zijn omgeving” overeen met de dimensie “individualisme – collectivisme” van Hofstede en “individualisme – communitarisme” van Trompenaars. “Status en aanzien” sluit volledig aan bij Trompenaars dimensie “status: prestatie of toeschrijving”, terwijl “gedrag en beoordeling” overeenstemt met de dimensie “onzekerheidsvermijding” van Hofstede. Van de

dimensie “maatschappij” komen er aspecten terug in meerdere dimensies van de vier auteurs opgenomen in tabel 1, namelijk in “universalisme – particularisme” en “masculiniteit – femininiteit”. “Communicatie” wordt op zijn beurt besproken in de dimensies “high – low context”, “neutraal – emotioneel” en “machtafstand”. Verder wordt Pinto’s dimensie “conflicten” door auteurs in tabel 1 opgedeeld in “individualisme – collectivisme” en “neutraal – emotioneel”, terwijl “natuur” overeenstemt met “internalisme – externalisme” van Trompenaars. De dimensie “bovennatuurlijk” sluit nauw aan bij het religieuze aspect van Hofstede’s “masculiniteit – femininiteit” en “taboes” komt terug in dimensies “neutraal – emotioneel” en “masculiniteit – femininiteit”. Pinto’s laatste dimensie “centrale waarden” vertoont gelijkenissen met de dimensie “individualisme – collectivisme”, net als met “masculiniteit – femininiteit”.

Nancy Adler beschrijft de verschillen tussen cultuur aan de hand van zes dimensies: menselijke aard (goed - slecht), relatie mens - natuur (mens dominant - harmonie), individu of collectiviteit, activiteiten (doen - zijn), ruimte (privé - publiek) en tijd (verleden, heden, toekomst). Ze baseert zich hiervoor op de vier dimensies van Hofstede, namelijk individualisme – collectivisme, machtafstand, onzekerheidsvermijding en masculiniteit – femininiteit (Adler, 1991, pp. 20-21 en 46). Adlers dimensie “individu of collectiviteit” stemt overeen met “individualisme – collectivisme”, terwijl haar andere dimensies een opsplitsing zijn van die van Hofstede. Aangezien Hofstede’s dimensies reeds in tabel 1 zijn opgenomen en die van Adler hierop gebaseerd zijn, worden deze laatsten weggelaten uit het overzicht.

Voor een omschrijving van cultuurdimensies doen Susan C. Schneider en Jean-Louis Barsoux (1997, pp. 30-32) beroep op de formulering van antropologen Kluckhohn en Strodtbeck. Zij hanteren volgende dimensies: relatie met natuur, menselijke activiteit, menselijke aard, relatie met mensen en tijd. Schneider en Barsoux beperken het gebruik van deze dimensies tot het verklaren van culturele verschillen die enkel relevant zijn in managementsituaties. Hun dimensies worden niet opgenomen in het overzicht, daar zij allen overeenstemmen met één of meerdere reeds bestaande dimensies in tabel 1. De dimensie “relatie en natuur” sluit volledig aan bij Trompenaars dimensie “internalisme – externalisme”, terwijl “menselijke activiteit” overeenkomt met zijn dimensie “status: prestatie of toeschrijving”. “Menselijke

aard” bevat aspecten van zowel “onzekerheidsvermijding” als “masculiniteit - femininiteit” van Hofstede. De dimensie “relatie met mensen” zit vervat in meerdere dimensies uit tabel 1, namelijk “individualisme – collectivisme”, “universalisme – particularisme” en “machtafstand”. Schneider en Barsoux’s vijfde dimensie vertoont op haar beurt grote gelijkenissen met Hall’s dimensie “tijd: monochroon – polychroon”.

3.3.12 Cultuurmodel voor het verdere onderzoek

Het verdere onderzoek wordt niet enkel gebaseerd op één van bovenvermelde cultuurmodellen, maar op een synthese van ze allemaal. Zo komen we tot de volgende 10 dimensies, die in tabel 1 op pagina 7 terug te vinden zijn per kolom:

1. individualisme – collectivisme	Hofstede, Trompenaars
2. universalisme – particularisme	Trompenaars, Gesteland
3. neutraliteit – emotionaliteit	Trompenaars, Gesteland
4. machtafstand: groot - klein	Hofstede, Hall, Gesteland
5. status: prestatie – toeschrijving	Trompenaars
6. high – low context	Hall, Trompenaars
7. tijd: monochroon – polychroon	Hall, Trompenaars, Gesteland
8. onzekerheidsvermijding: hoog - laag	Hofstede
9. masculiniteit – femininiteit	Hofstede
10. internalisme – externalisme	Trompenaars

Door het grote aantal dimensies wordt een cultuur nauwkeuriger omschreven dan wanneer er slechts een viertal dimensies gebruikt worden. Zo wordt elke pijler van de cultuur strikt afgebakend en vindt er zo min mogelijk overlapping plaats.

De keuze voor de gebruikte terminologie in bovenstaand cultuurmodel ligt voor de hand wanneer er slechts één auteur de dimensie vermeldt. De gebruikte termen worden dan immers gewoon overgenomen. Wanneer meerdere auteurs eenzelfde dimensie omschrijven met een andere term, wordt er gekozen voor de term van de auteur die er eerst of het meest uitgebreid over geschreven heeft. In het geval van “individualisme – collectivisme” is dat

Hofstede, aangezien hij al in 1980² sprak over deze dimensie, terwijl Trompenaars dat pas deed in 1994³. De dimensie “universalisme – particularisme” wordt het best omschreven in deze termen, omdat Trompenaars onderzoek heeft verricht in verband met deze dimensie en de resultaten zeer uitgebreid heeft toegelicht. Gesteland beschrijft de dimensie eerder beknopt en gebaseerd op zijn eigen ervaringen. Dezelfde reden kan aangewend worden voor de keuze van de termen “neutraliteit – emotionaliteit” van Trompenaars in plaats van Gestelands “gereserveerdheid – expressiviteit”. Hierbij dient opgemerkt te worden dat Trompenaars voornamelijk de term “affectiviteit” hanteert, naast de term “emotionaliteit”, welke uiteindelijk in deze eindverhandeling gebruikt zal worden. Verder wordt er geopteerd voor de benaming “machtafstand” van Hofstede, omdat deze dimensie overkoepelend is voor de twee andere, aansluitende dimensies. “Persoonlijke en lichamelijke ruimte” is immers, net als “informele versus formele culturen”, te weinig omvattend in vergelijking met de dimensie “machtafstand” om dit aspect van cultuur nauwkeurig te kunnen beschrijven. Tenslotte worden de termen “monochroom – polychroom” van Hall gehanteerd, aangezien hij de eerste was die hierover schreef. Hij gebruikte deze terminologie voor het eerst in zijn werk in 1966⁴. Trompenaars (2004, p. 154) verwijst zelf naar Hall wanneer hij spreekt over “chronologische en synchrone” tijdsbeleving en Gesteland schrijft eerder beknopt in termen van “rigid-time – fluid-time culturen”.

² Hofstede, G., *Culture's consequences: international differences in work-related values*, California: Sage, 1980, 475 p.

³ Trompenaars, F., *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business*, London: Brealey, 1994, 192 p.

⁴ Hall, E.T., *The hidden dimension*, London : Bodley Head, 1966, 201 p.

4 Toepassing op de Franse cultuur

Frankrijk is, na Rusland, het tweede grootste Europese land. Het grenst in het noorden aan België en is daardoor een ideale handelspartner voor België. Door zijn nabijheid kunnen producten immers snel van Vlaanderen naar Frankrijk geëxporteerd worden. Daarnaast appreciëren Fransen het als zaken in hun taal kunnen worden gevoerd. Hoewel Frans en Nederlands twee officiële talen in België zijn, veroorzaakt een gebrekkige kennis van de Franse taal en cultuur dikwijls problemen voor Vlaamse ondernemers (Verjans, 2004, p. 424).

De Franse republiek is één van de belangrijkste economische mogendheden van de wereld. Belangrijke industrieën zijn machines, chemische producten, auto's, metalen, vliegtuigen, elektronische apparatuur en voedsel (vooral Franse kaas). Daarnaast groeien ook de geavanceerde technologische industrieën. Frankrijk exporteert veel van deze fabrikaten, maar het is eveneens een groot importeur van halffabrikaten (staal, metaal en chemische producten), machines en vervoersapparatuur, levensmiddelen, landbouwproducten, textiel, energieproducten en auto's. Het importeert 61,5% van zijn totale import uit de Europese Unie (EVD) en was volgens Douanes Françaises (2007, www.douane.gouv.fr) in 2006 de zesde importeur ter wereld, na de Verenigde Staten, Duitsland, China, Japan en het Verenigd Koninkrijk.

België staat gerangschikt als de vierde handelspartner van Frankrijk. Het dankt deze plaats vooral aan zijn reputatie van tijdige geleverde en technologische hoogstaande producten (2007, www.bruxelles-export.be). Nabijheid en - indien daadwerkelijk het geval - een aanvaardbare kennis van de Franse taal vergemakkelijken de penetratie van Vlaamse handelspartners in de Franse industrie, maar de Vlaamse exporteur dient zich eveneens bewust te zijn van andere factoren die de handelscontacten bemoeilijken. Zo kunnen verschillende denkwijzen en manieren van zakendoen tussen Vlamingen en Fransen een overeenkomst in de weg staan.

Om in contact te komen met Franse kopers doen Vlaamse bedrijven vaak een beroep op hun connecties met de Franse bedrijvenwereld. Persoonlijke netwerken, officiële handelsbeurzen en shows zijn een veelgebruikt medium om zichzelf te introduceren. Ook via ambassades en handelsorganisaties kan een eerste handelscontact gevestigd worden.

In de literatuur wordt de Franse cultuur omschreven aan de hand van een aantal dimensies waarin de cultuur is opgesplitst. Er zal nu per dimensie van het eigen cultuurmodel aangegeven worden hoe de verschillende auteurs de Fransen klasseren per dimensie. Hun stellingen zullen later aan de resultaten van het empirisch onderzoek worden getoetst.

4.1 Individualisme – collectivisme

Hall omschrijft Fransen als sterk individualistisch. Ze houden volgens hem weinig rekening met de behoeften van derden, wat hen povere teamspelers maakt. Slechts weinigen zijn bereid zich te identificeren met het moederbedrijf, wat een laag niveau aan collectivisme weerspiegelt. Franse managers hebben de neiging om een uitgebreide informatiestroom tegen te werken en zo weinig mogelijk taken uit handen te geven. Ze zijn zeer autoritair, hechten enorm veel belang aan hun hiërarchische positie en eisen hiervoor respect (Hall, 1990, p. 212 en 232). John Mole (2003, p. 189) bevestigt deze theorie door te stellen dat Franse teams meer gebaseerd zijn op rivaliteit dan op samenwerking. In zijn cultuurmodel rangschikt Hofstede (2006a, pp. 90-119) de Fransen op de 13^e plaats, achter landen zoals de Verenigde Staten en België. Deze hoge rangschikking duidt op een hoge score op de individualisme-index en bevestigt hiermee nogmaals de stelling dat Fransen individualistisch zijn. Volgens zijn onderzoek is de Franse cultuur vooral gericht op het zorgen voor zichzelf en het gezin, het denken in termen van 'ik' en het ontwikkelen van een eigen mening.

Diploma's worden beschouwd als een meerwaarde voor een persoon en geven een individu meer kansen op een respectabele bedrijfsfunctie. In de praktijk is dit duidelijk merkbaar aan het grote aantal topmanagers en PDG's (président directeur général) van Franse bedrijven die allen een studiecarière aan één van de Grandes Ecoles achter de rug hebben.

In de literatuur spreken auteurs elkaar tegen. Hall, Mole en Hofstede noemen Fransen sterk individualistisch, terwijl Trompenaars (2004, pp. 70-81) hen omschrijft als collectivistisch – in zijn woorden “communitaristisch”. Hij zegt dat Fransen zich voornamelijk identificeren met *la France, la famille, le cadre* in plaats van hun eigen persoon voorop te stellen. Ze verkiezen contact met hun persoonlijke netwerken boven individuele vrijheid. Ook vinden ze dat prestaties beoordeeld dienen te worden in groepsverband en niet individueel. Hun verzet tegen het individualisme blijkt eveneens uit de wens om steeds een collectief aan de onderhandelingstafel te hebben. In een collectivistische cultuur wordt de aanwezigheid van één enkele vertegenwoordiger gepercipieerd als onlogisch. Het lijkt dan voor hen alsof dat individu geen achterban heeft waarop hij kan steunen en aanzien van geniet.

Beslissingen worden door collectivische samenlevingen trager genomen dan bij individualistische. Het is namelijk belangrijk dat de hele groep het eens is, zoniet wordt de beslissing uitgesteld. Uit het oogpunt van individualistische zakenpartners leidt dit tot onnodig tijdverlies, terwijl Fransen vinden dat er hierdoor in het verdere samenwerkingsproces tijd wordt uitgespaard. Er wordt immers niet teruggekomen op een eerder genomen beslissing, want de hele groep heeft zijn fiat gegeven (Trompenaars, 2004, pp.81-82).

4.2 Universalisme – particularisme

De Franse cultuur wordt door Trompenaars (2004, pp. 49-55) voorgesteld als eerder particularistisch. Fransen hebben meer aandacht voor persoonlijke relaties dan voor regels. Zo stellen ze alles in het werk om relaties te behouden, zelfs als dit een afwijking van de normale procedures inhoudt. Deze ingesteldheid is van grote invloed op hun manier van zakendoen. Fransen willen hun zakenpartner eerst uitgebreid leren kennen, vaak tijdens etentjes, om zo een langdurige relatie op te bouwen. Ook tijdens vergaderingen wordt een groot deel van de tijd – al dan niet de hele tijd – gepraat over zaken die niets met de bedoeling van de vergadering te maken hebben. Fransen zijn gechoqueerd als anderen onmiddellijk ter zake komen, zonder eerst uitgebreid kennis gemaakt te hebben. Zulk gedrag getuigt volgens hen van arrogantie en een gebrek aan welwillendheid. Een buitenlandse zakenrelatie kan Fransen wel bekoren door zijn kennis over de Franse geschiedenis,

literatuur en keken te laten blijken. Ook meermaalse ontmoetingen dragen bij tot het opbouwen van een duurzame en op vertrouwen gebaseerde relatie (Hall, pp. 202-224).

Fransen hechten vooral belang aan geschreven contracten. Alleen dan beschouwen zij een overeenkomst als bindend en worden misverstanden vermeden (Gesteland, 2000, p. 31). Een Fransman die enkel een mondelinge overeenkomst heeft gesloten, vindt volgens Hall (1990, p. 229) dat hij te allen tijde op zijn beslissing mag terugkomen. Deze schending van overeenkomst wijst op een particularistische werkwijze van de Fransen in plaats van een universalistische. Een niet-Frans zakenman vraagt dus best schriftelijke bevestiging aan zijn Franse relatie.

Er wordt veel geïmproviseerd door de Fransen tijdens zakelijke onderhandelingen. Ze hebben vaak lak aan vastgelegde procedures en hebben vooral oog voor de eigen baten. Hierdoor hebben ze de reputatie onbetrouwbaar te zijn. Voor universalisten geldt 'afpraak is afspraak', maar de particularistische Fransen vinden dat contracten aangepast mogen worden als er zich veranderingen in de omstandigheden voordoen (Hall, 1990, p. 218).

Het gevaar van particularisme is dat zakendoen een chaos wordt als regels en wetten niet consequent worden nageleefd. Om toch enige organisatie en consistentie te kunnen bieden, zijn er allerlei sociale en juridische procedures voorhanden die tot een bureaucratisch geheel leiden. Internationale gesprekspartners beklagen zich vaak over dit systeem. Zij verliezen veel tijd door van de ene instantie naar de andere te hollen om de administratie volledig in orde te krijgen. Deze administratieve rompslomp komt voort uit het sterk gecentraliseerde Franse systeem. Fransen worden gepercipieerd als individuen die de letter boven de geest verkiezen en over kleinigheden struikelen (Hall, 1990, pp. 224-225).

4.3 Neutraliteit – emotionaliteit

Volgens Gesteland (2000, pp. 203-207) zijn Fransen zeer expressief, zowel verbaal als non-verbaal. Ze zijn graag aan het woord en tijdens de conversatie gebruiken ze veel hand- en armbewegingen. Ook lichamelijke aanrakingen zijn geen taboe voor hen. Verder durven ze een stuurs gezicht op te zetten, de schouders op te halen en met hun ogen te draaien om

hun gevoelens duidelijk te maken. Een zakenpartner kan bijgevolg zowel aan de gelaatsuitdrukkingen als lichaamstaal zien hoe de Fransman zich voelt, zelfs als men de Franse taal niet verstaat. Fransen verdedigen hun standpunt steeds met een zekere koppigheid die vaak zelfs gepaard gaat met enige agressiviteit. Ze houden hun emoties niet in voor de tegenpartij, maar laten ze stevast onmiddellijk tot uiting komen tijdens zakelijke onderhandelingen (Hall, 1990, pp. 210-217).

Ook Trompenaars (2004, pp. 91-104) bestempelt het Franse volk als een emotioneel volk, dat zijn gedachten en gevoelens duidelijk laat blijken. Voor hen zijn deze uitingen een manier om de spanning te verminderen en hun engagement te laten blijken. Als de tegenpartij een koele en gereserveerde houding aanneemt, wordt dit geïnterpreteerd als een teken van antipathie en een gebrek aan betrokkenheid. Fransen prefereren een enthousiaste en vitale aanpak. Argumenteringen worden doorgaans vol vuur en drama gebracht. Een Fransman zal er niet voor terugdeinzen ook woede aan zijn tegenpartij kenbaar te maken. Hij beschouwt een uitbarsting niet als een zwakte, maar eerder als een natuurlijke reactie die emotionele interactie in de toekomst ten goede zal komen.

4.4 Machtafstand: groot – klein

Volgens Hofstede (2006a, pp. 53-84) scoren Fransen relatief hoog op de machtafstandsindex (MAI). Ze staan immers op de 27^e plaats, ver boven landen als Zweden en de Verenigde Staten. Dit betekent dat de emotionele afstand tussen een chef en zijn ondergeschikte relatief groot is. Een ondergeschikte zal zijn chef met de grootste moeite benaderen en zeker niet tegenspreken. De macht tussen mensen is met andere woorden zeer ongelijk verdeeld.

De ongelijkheid tussen hoger en lager geplaatsten wordt weerspiegeld in de verticale hiërarchie in Franse bedrijven. Er heerst steeds een strikte functiescheiding en beslissingen worden enkel door personen met een hoge positie genomen, zoniet enkel door hen met de hoogste positie. Deze persoon, de PDG, heeft de meest prestigieuze functie en verwacht respect voor zijn persoon. Hij is diegene met de grootste verantwoordelijkheid en is

bijgevolg vaak aanwezig op zakelijke onderhandelingen. De regels schrijven voor dat een Franse manager onderhandelt met iemand die op zijn minst een functie van hetzelfde niveau uitoefent. Een PDG geeft deze taak niet makkelijk uit handen. Een manager daarentegen geeft taken verticaal door aan zijn ondergeschikten en verwacht dat zij deze onmiddellijk en met de nodige nauwkeurigheid uitvoeren (Hall, 1990, pp. 215 en 226-227).

In Frankrijk is het begrip 'centralisatie' overheersend, waar Parijs als hoofdstad het zakelijke centrum is. Ook in het bedrijfsleven komt deze centralisatie sterk terug. Beslissingen worden meestal door één enkele persoon genomen, namelijk de hoogste in rang. Ook letterlijk is centralisatie terug te vinden in de Franse bedrijven. De persoon met de hoogste functie zetelt immers in het midden tussen zijn medewerkers. Zijn titel geeft hem recht op deze positie en op alle andere denkbare voordelen. Hij wil geëerd worden omwille van zijn bedrijfspositie. Zo heeft zijn kantoor ook in het moederbedrijf een centrale plaats in het gebouw, wat zijn machtspositie weergeeft (Hall, 1990, p. 195 en 211).

Een Frans zaakvoerder heeft volgens Hall (1990, pp. 210-213) de reputatie een zeer harde overste te zijn, die weinig mededogen heeft voor anderen. Hij is een autocraat, die van zijn ondergeschikten een strikte gehoorzaamheid en discipline verwacht. Bijgevolg werken zij vaak langer 's avonds of tijdens het weekend.

4.5 Status: prestatie – toeschrijving

De Franse cultuur wordt door Trompenaars (2004, pp. 130-149) omschreven als een cultuur waarin status toegeschreven wordt op basis van persoonlijke achtergrond. Door bijvoorbeeld een vooraanstaande opleiding genoten te hebben, worden de kansen op een hoge positie verhoogd. In zekere zin kan er dus eveneens gesteld worden dat dergelijke personen hun status verworven hebben op basis van hun ervaringen, wat beide vormen van status bijgevolg met elkaar verweeft.

Toch overheerst de toegeschreven status. Een PDG of hooggeplaatste gedraagt zich dan ook alsof hij alles weet. Hij dient zijn status immers waar te maken. Het eergevoel en de

fierheid over zijn positie wordt duidelijk gemanifesteerd door de titel waarmee hij zichzelf steevast voorstelt. Hij wil ook enkel met personen van een gelijkaardig niveau rond de tafel zitten. Dit getuigt volgens hem van respect voor zijn positie. Het is verder ondenkbaar dat een ondergeschikte participeert in het beslissingsproces. Enkel iemand met een hoge positie is gerechtigd beslissingen te nemen. (Trompenaars, 2004, pp. 137-149)

Gesteland (2000, p. 204) treedt Trompenaars bij door te stellen dat status bepaald wordt door de familiale achtergrond en het opleidingsniveau. Zo is het leeuwendeel van de kaderleden afkomstig uit een rijke familie en heeft het een diploma van één van de Grandes Ecoles op zak. Deze universiteiten zijn “zeer prestigieus en hebben de reputatie enkel de beste studenten te rekruteren en af te leveren” (Hall, 1990, p. 205). Ook John Mole (2003, p. 191) deelt deze visie op de Fransen wat betreft statusbepaling. Hij voegt er aan toe dat het in grote bedrijven haast onmogelijk is om als modale Fransman aan de top te geraken. Kinderen uit een lagere sociale klasse moeten zich tevreden stellen met een plaatsje lager op de hiërarchische ladder. De Franse samenleving is duidelijk een ‘gelaagde samenleving’, waar afkomst determinerend is voor de toekomst (Hall, 1990, p. 206).

4.6 High - low context

De Franse cultuur is doordrenkt van literaire hoogvliegers en ook in hun dagelijks taalgebruik houden Fransen van elegante en beeldrijke taal. De Fransen communiceren volgens Hall in een impliciete taal. Ze zeggen veel door weinig te zeggen. Het is aan de gesprekspartner om te ontcijferen wat de Fransman bedoelt. Die houdt niet van al te gedetailleerde gesprekken, maar vindt eerder voldoening in conversaties op basis van geleerdheid. Hij prefereert tact en subtiliteit boven een opsomming van feiten en zal nooit onmiddellijk ter zake komen. Dat getuigt voor hem immers van weinig eerbied. Een gesprekspartner moet al zijn kennis en intuïtie aanwenden om de boodschap te decoderen. Lukt dit niet naar behoren, dan raakt de Fransman snel geïrriteerd (Hall, 1990, pp. 197-235).

In hun presentaties echter gebruiken Fransen volgens Hall (1990, pp. 221-222) wel veel details. Een zorgvuldige uitwerking wijst volgens hen op een grondige kennis van zaken, terwijl handelspartners vaak het noorden kwijt zijn door die overvloed van cijfers. Het maakt onderhandelingen volgens hen alleen maar complexer, terwijl Fransen juist trots zijn op hun gesofisticeerdheid. Zij staven hoofdzaken graag met logische argumenten, zoals cijfermateriaal. Deze abstracte werkwijze wekt irritatie en verwarring op bij de gesprekspartners. Die vinden immers dat Fransen de zaken onnodig gecompliceerd maken. De Fransen storen zich op hun beurt aan te korte samenvattingen van bijvoorbeeld Amerikanen, wat volgens hen wijst op een gebrek aan deskundigheid ter zake of het achterhouden van ongunstige informatie. Ellenlange uiteenzettingen door onder andere Duitsers worden evenmin geapprecieerd. Vanzelfsprekende zaken worden daarin te gedetailleerd toegelicht, wat een tijdverlies impliceert.

Fransen zijn zeer ongeduldige mensen, wat onder meer tot uiting komt in hun 'high context' manier van communiceren. Ze verwachten dat hun gesprekspartner meteen begrijpt wat er bedoeld wordt. "Fransen denken, beslissen en handelen snel, maar vergeten hierbij vaak dat de genomen beslissingen verkeerd geïnterpreteerd kunnen worden door hun buitenlandse gesprekspartner" (Hall, 1990, p. 216).

4.7 Tijd: monochroon – polychroon

Hall (1990, p. 206) bestempelt de Fransen als een polychroon volk. Een gesprek tussen een Fransman en zijn handelsrelatie verloopt niet volgens een strikte planning. Een onderwerp kan worden aangesneden, maar tegelijkertijd kunnen andere taken afgehandeld worden. Er wordt eveneens ruimte gelaten voor uitweidingen en nieuwe ideeën. Een vergadering kan urenlang duren, zonder tot een gedeeltelijke of gehele overeenkomst te komen. Internationale zakenpartners klagen dan vaak over tijdverspilling. Zulke monochronisten zien tijd als een lineair gegeven en wensen taak per taak af te handelen, om aan het einde tot een consensus te komen.

Omwillen van hun polychronisme zijn Fransen niet punctueel aangelegd. Te laat komen op vergaderingen is geen uitzondering. Bijvoorbeeld een uitgelopen telefoontje of toevallige ontmoeting kan een Fransman doen afwijken van het vooropgestelde tijdsschema. Stiptheid is tevens afhankelijk van de belangrijkheid van de wachtende persoon (Gesteland, 2000, p. 193). Ook volgens Trompenaars zijn zakelijke afspraken voor Fransen ondergeschikt aan relaties, waardoor de naleving van tijdsschema's in het gedrang kan komen. Een werknemer focust zich op een goede verstandhouding met klanten, omdat dit voor hem een persoonlijk doel is. Het is zijn bron van tevredenheid. Monochronisten daarentegen staren zich blind op concrete doelen (Trompenaars, 2004, pp. 150-175).

In een polychrone planning is er ruimte gelaten voor onverwachte gebeurtenissen. Deze flexibiliteit is hetgeen ontbreekt in een monochrone planning, wat die bijgevolg fragieler maakt in grillige omstandigheden. Fransen werken met just-in-time technieken, zodat klanten hun bestelling op de meest voordelige tijdstippen kunnen ontvangen. Deze aanpak vereist uiteraard de nodige flexibiliteit in de productieplannen (Trompenaars, 2004, pp. 171-175).

4.8 Onzekerheidsvermijding: hoog – laag

Frankrijk is een land dat volgens Hofstede's onzekerheidsvermijdingsindex (2006a, pp. 174-198) vrij hoog geklasseerd staat. Het volk neemt dus niet graag risico's en is steeds erg behoedzaam. Onduidelijke situaties brengen stress met zich mee, waardoor mensen zich minder gelukkig gaan voelen. Onzekerheidsvermijdende culturen zijn vaak eerder conservatief, aangezien ze bang zijn voor veranderingen en innovaties. Ze zijn sterk gesteld op wet en orde, wat resulteert in een bureaucratische staat. Frankrijk is ook een land dat sinds lang sterk gereguleerd wordt door de Staat.

Hun aversie voor risico is voor Franse bedrijven vaak een handicap. De PDG is slechts weinig geneigd om te investeren in nieuwe infrastructuur. Deze beslissingen worden uitgesteld tot op het laatste moment, wanneer er geen andere optie meer is. Ook de voorzichtigheid met onbekenden is typerend voor Fransen. Net daarom stoppen ze zoveel tijd in het

kennismaken met zakenpartners (particularistische visie – belang van relaties). Ze vertrekken van een eerder pessimistische houding, waardoor ze steeds het slechtste verwachten. Er is weinig ruimte voor humor, terwijl deskundigheid en ernst erg gewaardeerd wordt. Humor wordt enkel geapprecieerd als het om verfijnde humor gaat, op gepaste ogenblikken (Hall, 1990, pp. 218-229).

Van een PDG wordt verwacht dat hij alle antwoorden kent (Gesteland, 2000, p. 204). Hij heeft een grote verantwoordelijkheid daar hij de controle heeft over de te nemen beslissingen, het personeel, de productieplannen, de financiële staten en de infrastructuur. Hij is niet snel geneigd om autoriteit te delegeren. Hij vertrouwt immers het meest op zichzelf en is bang dat de zaken anders zullen mislopen. Een werknemer stelt eindeloos vertrouwen in zijn werkgever en verandert niet van vaak van job, vermits hij streeft naar stabiliteit en zekerheid.

4.9 Masculiniteit – femininiteit

In de masculiniteitsindex van Hofstede (2006a, p. 129 en 150) scoort Frankrijk relatief laag, wat wijst op een eerder feminiene houding. “In sterk feminiene culturen zoals Nederland, Zweden en Denemarken, bestaat een voorkeur voor het oplossen van conflicten door onderhandelen en compromissen. In Frankrijk produceert men zo nu en dan echter veel verbaal geweld, zowel tussen werkgevers en vakbonden als tussen chefs en ondergeschikten. Toch blijft een samenwerking bestaan tussen beide partijen als gevolg van een typisch Frans gevoel voor matiging.”

In het feminiene Frankrijk ligt de nadruk eerder op thema's die belangrijk zijn voor de hele samenleving dan voor de eigen persoon. Zo wordt er bijvoorbeeld veel aandacht geschonken aan het behoud van een schoon milieu, ongeacht de zware inspanningen die de mens daarvoor moet leveren. De Fransen zijn ook zeer bekommerd om de zwakkeren. Verder is het sociaal toegestaan emoties te uiten naar de buitenwereld toe, zowel voor mannen als voor vrouwen. Ze staan ook beiden in voor de opvoeding van hun kinderen, in tegenstelling tot masculiene landen waar jongens vooral van hun vader leren en meisjes van hun moeder. Het

familieleven primeert op de carrière. Hofstede stelt dat "men werkt om te leven en niet andersom". Het is tevens een eervolle zaak bescheiden door het leven te gaan (Hofstede, 1998b, pp. 10 en 16-17).

Toch zijn de Fransen volgens Hall (1990, p. 197) ook een zeer fier volk. Ze zijn trots op hetgeen ze in het verleden gepresteerd hebben op het gebied van onder andere kunst en literatuur. Bijgevolg primeert de drang naar behoud op een streven naar vooruitgang, wat typisch is aan een feminiene cultuur (Hofstede, 1998b, p. 16).

4.10 Internalisme – externalisme

Volgens Trompenaars (2004, pp. 176-194) zijn Fransen sterk internalistisch. Ze geloven dat de omgeving voor hen beheersbaar is en dat ze het lot in eigen handen hebben. Daarom produceren ze ook vooral waar ze goed in zijn en trachten ze te verkopen met een push-strategie naar klanten toe. Een Frans manager gelooft rotsvast in zijn eigen gelijk en probeert dit ook over te brengen naar anderen toe. Buitenlanders, en dan vooral van externalistische aard, beschouwen zulk gedrag als agressief. Een Frans manager wil liever zelf het woord voeren dan luisteren en laat zich niet leiden door kritiek. Deze attitude houdt het gevaar in dat de manager niet luistert naar de behoefte van zijn klant en er bijgevolg ook niet aan tegemoet komt.

Onderhandelingen worden volgens de Fransen gewonnen of verloren. Ze willen niet teveel toegevingen doen, want dat beschouwen ze als een nederlaag. Als een taak goed is uitgevoerd, willen ze er ook naar behoren voor beloond worden. Het is volgens internalisten immers hun eigen verdienste wanneer iets goed gaat, terwijl externalisten geloven dat ze hun eigen vooruitgang niet zelf kunnen sturen (Trompenaars, 2004, p. 193).

Volgens Hall kan de conservatieve Fransman moeilijk omgaan met een veranderende omgeving. Hij heeft dan het gevoel dat hij alle greep verliest. Toch weigert een Fransman zich te conformeren en te zijn en doen zoals anderen. Deze beweringen sluiten aan bij Trompenaars' internalistische visie over Fransen. Hall beweert echter ook dat "Fransen sinds

de jaren '50 een transformatie hebben ondergaan. Ze staan meer open voor nieuwe ideeën en nieuwe levenswijzen, zelfs wanneer deze vanuit het buitenland komen.” (Hall, 1990, p. 219). Hall beschrijft met andere woorden dat Fransen deels ook een externalistische houding aannemen en niet langer vasthouden aan eigen, traditionele producten en werkwijzen. Een Fransman heeft dus vooral internalistische kenmerken, maar sinds enkele tientallen jaren combineert hij deze kenmerken met een externalistische visie.

5 Onderzoeksmethodologie

5.1 Opstellen van de enquête

Bovenstaande theorieën uit de literatuur zullen nu getoetst worden aan de praktijk. Er wordt een enquête opgesteld die peilt naar de perceptie van Fransen door Vlaamse kaderleden die deelnemen aan onderhandelingen met Franse klanten. De enquête bestaat uit vragen die betrekking hebben op alle dimensies uit het tienledige model dat werd samengesteld op pagina 14. Per dimensie worden er vier à zes deelvragen gesteld, zodat er voldoende aspecten per dimensie aan bod komen in de enquête. In deze vragen is voor sommige dimensies een betrouwbaarheidstest ingebouwd. Dit wil zeggen dat er voor eenzelfde vraag twee metingen gebeuren, door de vraag op een andere manier te formuleren en vervolgens te controleren of hetzelfde antwoord gegeven werd op beide vragen.

Er wordt gepeild of de respondent het al dan niet (eerder) eens is met de gegeven stellingen over zijn Franse handelspartner. Daarnaast wordt één open vraag per dimensie gesteld. Hierbij kan de respondent zijn ervaring met Fransen toelichten. Een uitgebreid antwoord op de open vragen levert een schat aan informatie en kan nieuwe inzichten aanreiken in functie van de interpretatie van de resultaten. Ook kunnen in de open vragen nuances op de gesloten vragen aanbracht worden door de respondent. De gesloten vragen worden immers vrij zwart-wit opgesteld om verschillen op de dimensies duidelijker aan de oppervlakte te laten komen.

De respondenten worden gevraagd zich kenbaar te maken. Daarnaast dienen ze in te vullen in welk bedrijf ze werken (naam, bedrijfsgrootte, bedrijfsligging, sector). Deze gegevens zijn nodig bij de verwerking van de enquêtes. Er wordt namelijk gestreefd naar een proportionele verhouding van bijvoorbeeld respons per provincie tot het aantal bedrijven in die provincie in de populatie. Hetzelfde geldt voor alle andere bovenvermelde, bedrijfsgerelateerde criteria. Verder wordt de respondenten gevraagd naar het aantal jaren dat ze reeds ervaring hebben met het onderhandelen met Fransen. Deze informatie is nuttig voor de selectie van bevoorrechte getuigen. Deze laatsten zullen gecontacteerd worden na de verwerking van de

gegevens en hun ervaring zal ongetwijfeld bijdragen tot een juiste interpretatie van de onderzoeksresultaten. Tenslotte is er een vraag die peilt naar de Franse regio(s) waarnaar het Vlaamse bedrijf exporteert. Na verwerking van de enquêtes zal blijken of er zich verschillen voordoen in de gedragingen van de Fransen afkomstig uit de verschillende regio's.

De enquête "Invloed van cultuurverschillen op zakelijke onderhandelingen tussen Vlamingen en Fransen" is, samen met de begeleidende brief, opgenomen in bijlage 1 en 2.

5.2 Identificatie van de populatie

Om de populatie van Vlaamse bedrijven die exporteren naar Frankrijk te bepalen, wordt een beroep gedaan op het Agentschap van Buitenlandse Handel (ABH). Dit Belgische agentschap verleent haar diensten aan de drie gewestelijke organisaties - Vlaams Gewest, Waals Gewest en Brussels Hoofdstedelijk Gewest – voor exportbevordering (www.abh-ace.org). Het ABH stelde in november 2006 een cd-rom samen, CD-ROM "BLUE", die het volledige exporteursbestand van Belgische en Luxemburgse bedrijven bevat. Per exporterende onderneming wordt het aanbod aan goederen en diensten omschreven en staan contactgegevens geregistreerd. Deze cd-rom is normaal gesproken enkel verkrijgbaar mits betaling, maar na het verzekeren van correct gebruik, enkel voor onderzoeksdoeleinden, wordt er toch een gratis exemplaar bezorgd.

Er bestaan zeven zoekfuncties op "BLUE" om een groep exporteurs te identificeren. Aangezien het onderzoek zich richt op Vlaamse exporteurs, wordt hier gekozen voor de zoekfunctie "geografische ligging", meer concreet voor "Vlaanderen". Er wordt vervolgens een selectie van 7499 bedrijven gevormd. Van deze selectie van bedrijven is echter niet geweten naar welk(e) land(en) zij exporteren. Deze informatie is immers niet terug te vinden op de cd-rom, om de concurrentiële positie van elk bedrijf te waarborgen. Omdat het teveel tijd zou vergen om van elk bedrijf te achterhalen of het al dan niet naar Frankrijk exporteert, wordt de enquête verstuurd naar de hele Vlaamse selectie. Bedrijven die geen handel drijven met Frankrijk zullen de enquête simpelweg niet invullen.

5.3 Berekening vereiste respons

Om de vereiste respons te berekenen, is het noodzakelijk te weten uit hoeveel ondernemingen de populatie “Vlaamse exporterende bedrijven naar Frankrijk” bestaat. Het Agentschap voor Buitenlandse Handel is de enige instantie die deze informatie kan verschaffen, maar reageert eerder terughoudend omwille van privacyredenen. Na lang maar beleefd aandringen wordt het aantal bedrijven meegedeeld, namelijk 4982. Op basis van deze populatiegrootte wordt hieronder de vereiste respons berekend om de resultaten van het onderzoek te mogen veralgemenen voor de hele populatie. De berekening wordt gemaakt aan de hand van volgende formule (Broeckmans, 2004, p. 132):

$$n = p * q * (z/e)^2$$

met n = de minimale steekproefomvang

p = de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (strengste norm: 50%)

q = de kans dat iemand een bepaald antwoord niet geeft ($q = 1 - p$)

z = de z -waarde die hoort bij een betrouwbaarheidsinterval van 95% ($z = 1,96$)

e = foutmarge van 5% (meest gebruikte norm)

$$\begin{aligned} n &= 0,5 * 0,5 * (1,96/0,05)^2 \\ &= 384,16 \end{aligned}$$

De omvang van de steekproef (lees: respons) bedraagt 384. Als de populatie echter minder dan 10 000 eenheden bevat, dan bestaat er een bijkomende formule die een kleinere steekproef (respons) oplevert zonder dat de nauwkeurigheid afneemt. Deze kleinere steekproef wordt de gecorrigeerde minimale steekproef genoemd en wordt berekend via onderstaande formule (Broeckmans, 2004, p. 133):

$$N' = n / (1 + n/N)$$

met N' = de gecorrigeerde minimale steekproefomvang

n = de minimale steekproefomvang (zie voorgaande berekening)

N = de omvang van de totale populatie

$$\begin{aligned} N' &= 384,16 / (1 + (384,16 / 4982)) \\ &= 357 \end{aligned}$$

De vereiste respons bij een eindige populatie van 4982 eenheden bedraagt bijgevolg 357. Bijlage 3 bevat de tabel die een veralgemening is van bovenstaande berekeningen.

5.4 Behaalde respons

De enquêtes worden elektronisch (programma SNAP) verzonden op vrijdag 30 november 2007. De respondent krijgt twee weken de tijd om de enquête in te vullen. Na het verstrijken van deze termijn zijn er 80 ingevulde enquêtes teruggekeerd, wat niet voldoende is om de resultaten te kunnen veralgemenen. Daarom wordt op 17 december 2007 een herinneringsmail gestuurd, wat een bijkomende respons van 130 oplevert. In totaal zijn er op dat moment 210 ingevulde enquêtes angekommen, wat nog steeds onvoldoende is om statistisch representatief te zijn. Misschien is de periode van verzending, namelijk rond de jaarwisseling en bij velen de afsluiting van het boekjaar, hiervan de oorzaak. Om het aantal ingevulde enquêtes verder op te drijven, worden alle mogelijke inspanningen geleverd. Er worden bedrijven opgebeld en/of nogmaals gemaïld met de vraag om hun medewerking aan het onderzoek te verlenen. Ook familieleden en vrienden worden aangesproken om de enquête te (laten) bezorgen aan kaderleden in de onderneming waar ze tewerkgesteld zijn en/of de enquête zelf in te vullen indien zij over de nodige deskundigheid beschikken. Al deze acties vergen veel tijd en leveren slechts een kleine bijkomende respons op, namelijk 13 antwoorden. Daarom wordt besloten de zoektocht naar respondenten stop te zetten, zodat de verwerking van de gegevens van start kan gaan.

6 Verwerking van de onderzoeksresultaten

6.1 Inleiding

Het totale aantal respondenten bedraagt uiteindelijk 223, wat onvoldoende is om de resultaten van het onderzoek te kunnen veralgemenen voor de gehele populatie. Daarvoor was immers een respons van 357 vereist, zoals berekend op pagina's 29-30. Bij deze berekening werd een foutenmarge van 5% gehanteerd, wat de meest gebruikte norm is. Daarnaast wordt vaak ook een foutmarge van 10% gehanteerd voor onderzoek in het kader van humane wetenschappen. In deze optiek is het gerechtvaardigd dat de foutmarge lichtjes verhoogd wordt van de gebruikelijke 5% tot 6,57%. Dan dient de respons exact 223 te bedragen volgens onderstaande formule (Broeckmans, 2004, p. 132):

$$n = p * q * (z/e)^2$$

met n = de minimale steekproefomvang

p = de kans dat iemand een bepaald antwoord geeft (strengste norm: 50%)

q = de kans dat iemand een bepaald antwoord niet geeft ($q = 1 - p$)

z = de z -waarde die hoort bij een betrouwbaarheidsinterval van 95% ($z = 1,96$)

e = foutmarge

$$223 = 0,5 * 0,5 * (1,96/e)^2$$

$$e = 6,57\%$$

De foutmarge meet de nauwkeurigheid van schatting. Er wordt met andere woorden nagegaan hoe dicht de resultaten van de steekproef (223 respondenten) overeenstemmen met die van de gehele populatie. Hiervoor wordt bovenstaande formule in de andere richting toegepast dan bij voorgaande berekening op p.31-32. Er wordt berekend hoe groot de foutmarge mag bedragen bij een behaalde respons van 223 om de resultaten te kunnen veralgemenen voor de gehele populatie.

Uit de berekening blijkt dat een foutmarge van 6,57% volstaat om de resultaten van het onderzoek te laten gelden voor de hele populatie. Deze stijging met 1,57% ten opzichte van 5% is gering, wat bijgevolg slechts een kleine vermindering van nauwkeurigheid betekent. Op deze manier zijn de resultaten wél statistisch representatief.

De resultaten van het onderzoek zijn bijgevolg niet noodzakelijk representatief voor de hele populatie wanneer een foutmarge van 5% toegepast wordt. Toch zullen op basis van de behaalde respons een aantal bevindingen naar voren komen die betrekking hebben op de perceptie door Vlaamse managers van Fransen. Hierbij dient steeds in acht genomen te worden dat de resultaten wel veralgemeenbaar zijn voor de hele populatie indien de foutmarge met 1,57% verhoogd wordt tot 6,57%.

De gegevens worden vanuit het programma SNAP geëxporteerd naar het statistisch programma SPSS, waarin ze verwerkt worden. Bij de verwerking van de enquêtes zullen de tien dimensies uit het model één voor één aan bod komen.

Na de verwerking worden de resultaten geanalyseerd en geïnterpreteerd. Deze interpretatie wordt vervolgens getoetst aan de bevindingen van enkele bevoorrechte getuigen. Dit zijn respondenten die een uitgebreid en deskundig antwoord hebben geformuleerd op de open vragen van de enquête. Ze kunnen de geformuleerde interpretatie bevestigen, weerleggen of nuanceren vanuit hun ondervindingen. Daarnaast kan hun ervaring terzake eventuele tegenstrijdigheden in de onderzoeksresultaten helpen duiden of verklaren.

6.2 Praktisch

Eerst wordt de bruikbaarheid van de SPSS-dataset nagegaan. Zijn er voldoende antwoorden gegeven per vraag? Deze informatie wordt bekomen door het aantal ontbrekende waarden te berekenen (missing values). Uit de frequentietabellen in bijlage 4 blijkt dat het aantal ontbrekende antwoorden bij de meerkeuzevragen tussen 0,45% en 19,73% ligt. Op de open vragen zijn meerdere ontbrekende antwoorden. Het percentage 'missing values' ligt daar tussen 7,17% en 40,36%. Mogelijk konden de respondenten niet genoeg tijd vrijmaken om

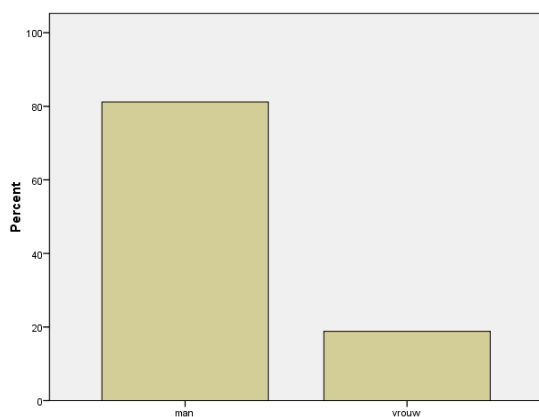
een antwoord op deze vragen te formuleren. De hogere percentages op de gesloten vragen worden slechts af en toe opgetekend en vooral naar het einde van de enquête toe. Misschien kwam de respondent in tijdnood of vond hij het invullen van de enquête gewoon te lang duren. Toch is het aantal gegeven antwoorden per vraag toereikend om een beeld te kunnen vormen per dimensie. Er dienen bijgevolg geen vragen geschrapt te worden wegens te lage respons.

De antwoorden worden eerst gecodeerd, wat inhoudt dat er aan alle mogelijke antwoorden een score wordt toegekend die exclusief geldt voor dat antwoord. Deze codes zijn wederzijds uitsluitend en exhaustief. Dat betekent dat elk mogelijk antwoord een code krijgt en dat er slechts één code mogelijk is per antwoord (Broeckmans, 2004, p. 172). De operationaliseringstabel en het codeboek zijn opgenomen in bijlage 5 en 6.

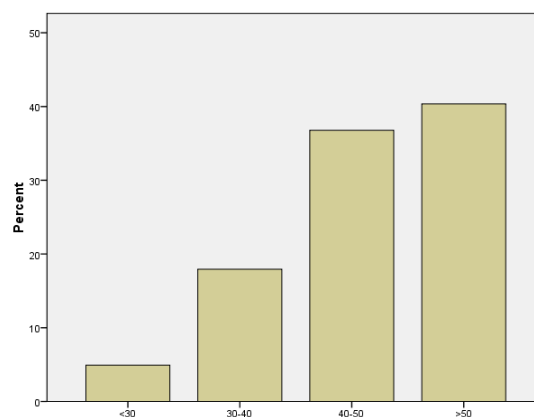
Alle codes worden vooraf vastgelegd, ook bij de open vragen. Deze codes kunnen echter pas worden toegekend na het lezen van de antwoorden. Uit de antwoorden blijkt hoe de respondent zijn Franse zakenpartner ervaart voor wat betreft een bepaalde dimensie. Deze opinie wordt nadien gekwantificeerd met een score.

Vervolgens worden de frequentietabellen per vraag besproken aan de hand van 'Percent' en niet aan de hand van 'Valid Percent'. 'Percent' telt immers ook het percentage ontbrekende antwoorden mee, zodat een volledig beeld gecreëerd wordt van de al dan niet gegeven antwoorden. De antwoordpercentages sommeren niet tot 100%, aangezien de 'missing values' ook deel uit maken van deze 100%. Bij 'Valid Percent' worden de ontbrekende antwoorden buiten beschouwing worden gelaten, maar op deze manier is het niet duidelijk hoeveel respondenten geen antwoord hebben gegeven op de vraag.

6.3 Profiel van de respondent

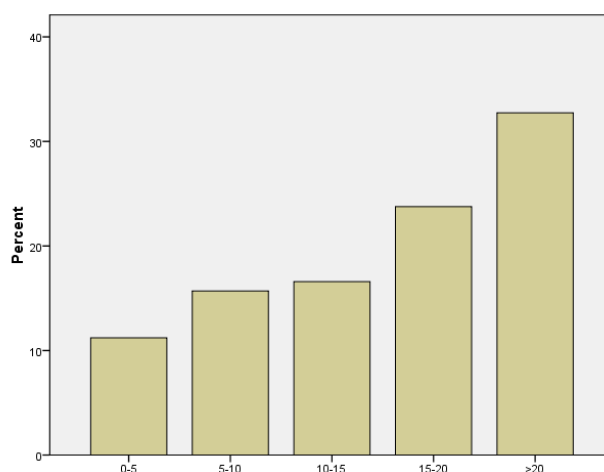


Figuur 1: Geslacht



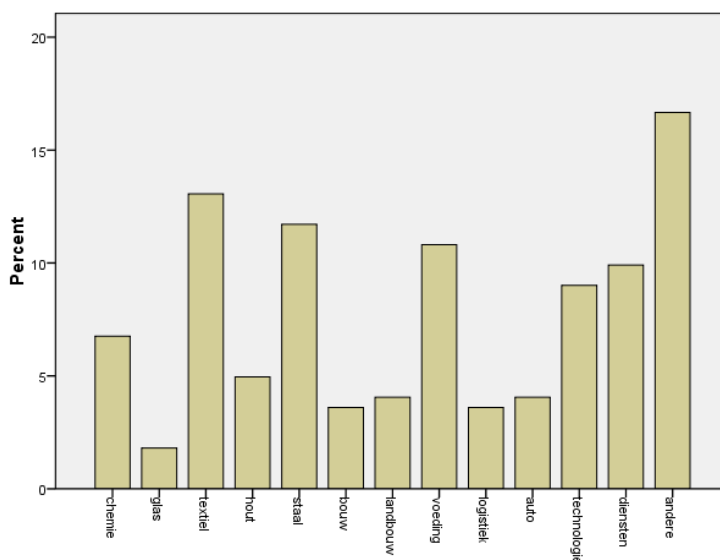
Figuur 2: Leeftijd

In totaal zijn er 223 respondenten, waaronder 181 mannen (81,2%) en 42 vrouwen (18,8%), zoals zichtbaar in figuur 1. Daarnaast zijn volgens figuur 2 de meeste respondenten ouder dan 50 jaar. Ze zijn namelijk met 90, wat een aandeel van 40,4% inhoudt. Tot de leeftijdscategorie 40-50 jaar en 30-40 jaar behoren respectievelijk 82 en 40 respondenten (36,8% en 17,9%). De jongste leeftijdscategorie, namelijk jonger dan 30 jaar, is vertegenwoordigd door 11 respondenten (4,9%). Deze informatie betreffende de leeftijd van de respondenten zal bij de verwerking van de resultaten aangewend worden om een onderscheid te maken tussen de antwoorden van 'jongere' en 'oudere' respondenten. Er zal worden nagegaan in hoeverre de perceptie van Fransen tijdens onderhandelingsgesprekken verschilt tussen beide leeftijdscategorieën.



Figuur 3: Aantal jaren ervaring

Uit figuur 3 blijkt dat de categorie met het meeste aantal jaren ervaring met onderhandelen met Fransen, namelijk meer dan 20 jaar, het best vertegenwoordigd is. Deze categorie telt immers 73 respondenten, goed voor 32,7%. Daarnaast worden de categorieën met 15-20, 10-15 en 5-10 jaar ervaring ingevuld door respectievelijk 53 (23,8%), 37 (16,6%) en 35 (15,7%) respondenten. Tenslotte zijn er 25 respondenten met 0 tot 5 jaar ervaring, wat 11,2% uitmaakt van de respondenten. Op basis van deze informatie kan worden besloten dat het merendeel van de respondenten reeds vele jaren ervaring heeft met Fransen tijdens onderhandelingsgesprekken. De respondenten hebben bijgevolg de nodige kennis van zaken om de enquête in te vullen. Daarnaast is de keuze van de bevoorrechte getuigen mede gebaseerd op deze informatie over het aantal jaren beroepservaring met Fransen. Er zal later namelijk gekozen worden voor drie respondenten met minimaal 15 jaar ervaring.

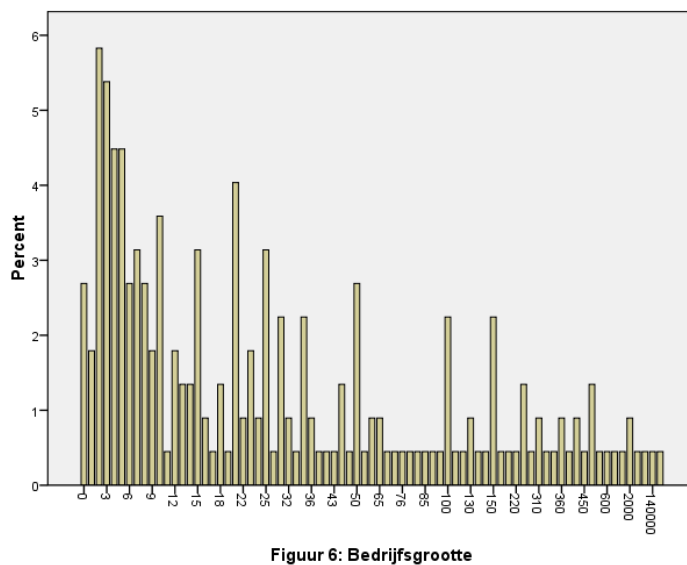
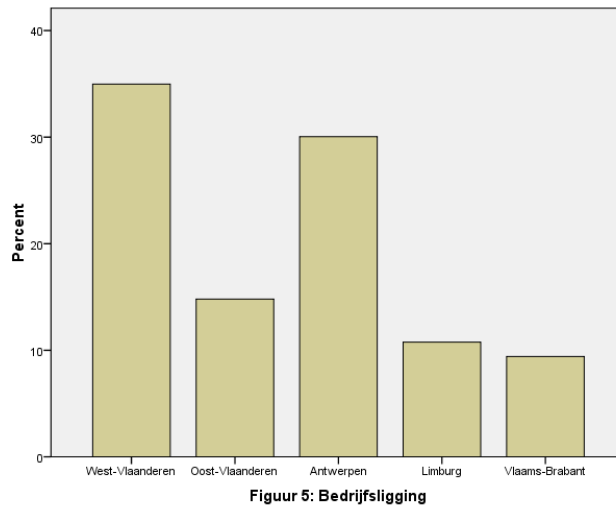


Figuur 4: Sector

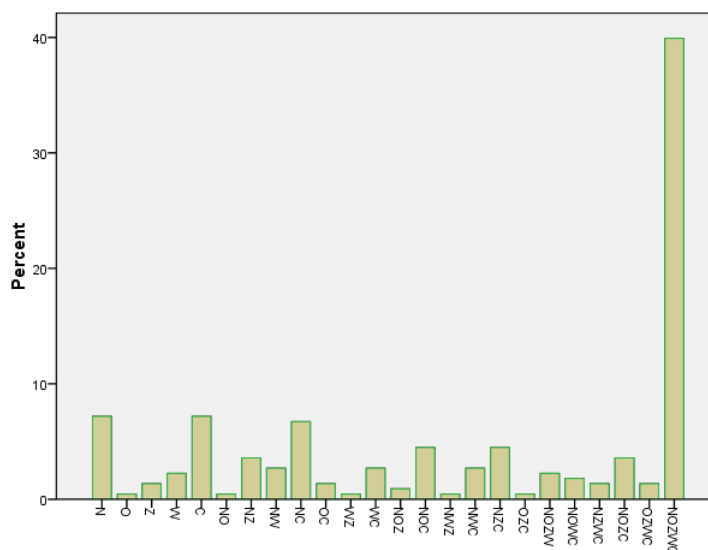
Zoals blijkt uit bovenstaande figuur 4 zijn ook alle sectoren vertegenwoordigd. Bijgevolg zijn de antwoorden van de respondenten niet sectorgebonden en ondervinden ze geen of slechts geringe invloed van sectorgebonden bepalingen.

Naast sectoriële invloeden worden ook geografische invloeden geminimaliseerd doordat er managers van over heel Vlaanderen hebben deelgenomen aan het onderzoek, zoals blijkt uit figuur 5. West-Vlaanderen en Antwerpen zijn het sterkst vertegenwoordigd met respectievelijk 78 (34,8%) en 68 (30,4%) van de respondenten. Er hebben in verhouding

minder respondenten uit Oost-Vlaanderen, Limburg en Vlaams-Brabant deelgenomen, namelijk respectievelijk 33 (14,7%), 24 (10,7%) en 20 (9,4%). Verder hebben vooral KMO's deelgenomen aan het onderzoek, zoals blijkt uit figuur 6.



Tenslotte worden in figuur 7 de Franse regio's opgetekend waarmee de respondenten zaken doen. Hierbij geldt dat N = noorden, O = oosten, Z = zuiden, W = westen en C = Centraal-Frankrijk. De meeste respondenten (39,9%) doen zaken met alle regio's in Frankrijk, terwijl andere respondenten zaken doen met één of meerdere specifieke regio('s).



Figuur 7: Regio

De beoogde proportionele verhouding van respons met betrekking tot het aantal bedrijven met dezelfde karakteristieken (bedrijfsgrootte, bedrijfsligging, sector) in de totale populatie is moeilijk te controleren. Er is immers niet geweten hoeveel van de 4982 bedrijven in de populatie bijvoorbeeld tot elke sector behoren. De cd-rom "BLUE" biedt wel de mogelijkheid te selecteren per sector voor het Vlaamse exporteursbestand, maar niet voor de populatie Vlaamse bedrijven die specifiek exporteren naar Frankrijk. Het is bijgevolg niet geweten in welke mate de verschillende bedrijfskarakteristieken vertegenwoordigd zijn in de totale populatie van Vlaamse bedrijven die exporteren naar Frankrijk. Ook voor de andere bedrijfskarakteristieken is deze verhouding tot de totale populatie niet te bepalen, om dezelfde reden.

6.4 Profiel van de bevoorrechte getuigen

Na de verwerking worden de resultaten voorgelegd aan een aantal bevoorrechte getuigen om deze te toetsen aan hun bevindingen en om eventuele tegenstellingen met de literatuur te helpen verklaren. Er worden drie bevoorrechte getuigen geselecteerd op basis van hun uitgebreide antwoorden op de open vragen, namelijk Mevr. Karine Van Geel, Mr. Wil Romijnders en Mevr. Michèle Van Naelten.

Mevrouw Karine Van Geel is verantwoordelijk voor Franse handelscontacten bij Attends Healthcare Group in Keerbergen. Deze onderneming produceert incontinentiemateriaal voor volwassenen en telt zo'n 380 werknemers. Mevrouw Van Geel is 46 jaar en heeft meer dan 15 jaar beroepservaring met Fransen uit alle regio's.

De heer Wil Romijnders is werkzaam bij Nedschroef in Herentals. Deze onderneming met ongeveer 150 werknemers is actief in de staalsector, meer specifiek in de machinebouw. De heer Romijnders neemt zelf deel aan onderhandelingen met Fransen gedurende reeds meer dan 15 jaar. Hij is tussen 40 en 50 jaar oud en heeft ervaring met Fransen uit alle regio's behalve uit het zuiden.

Mevrouw Michèle Van Naelten was op het moment dat zij de enquête invulde werkzaam bij Reynaers Aluminium in Duffel, een onderneming met 360 werknemers. Zij is 48 jaar en heeft meer dan 15 jaar ervaring met het onderhandelen met Fransen, voornamelijk uit het noorden en uit Parijs. Een maand na het invullen van de enquête is zij in dienst getreden bij Legumex Convenience, een groot voedingsbedrijf in Sint-Katelijne-Waver.

De ervaringen van deze drie bevoorrechte getuigen komen reeds tijdens de verwerking van de vragen aan bod, evenals bij de conclusies per dimensie.

6.5 Individualisme – collectivisme

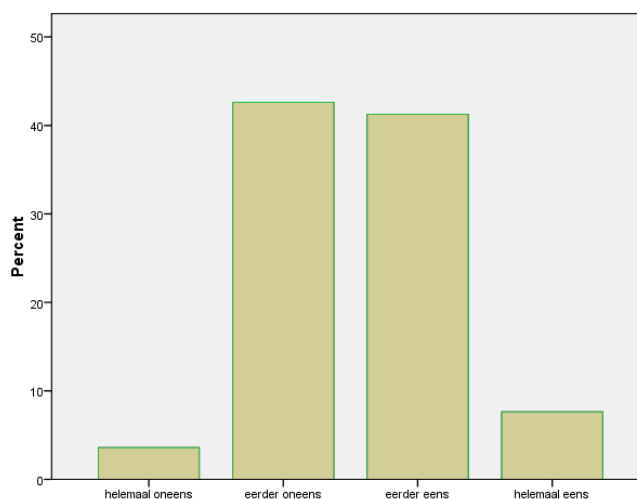
Vraag 12a

Wanneer hij aan een opdracht werkt, voert hij die liever zelf uit dan in samenwerking met anderen.

Zoals blijkt uit volgende figuur zijn de meningen van de respondenten verdeeld over de voorkeur van het al dan niet alleen uitvoeren van opdrachten door Fransen. 41,3% is het eerder eens met de gegeven stelling. Een Fransman is volgens hen eerder individualistisch ingesteld, wat zich uit in een individuele aanpak van zaken. Nog eens 7,6% is het helemaal eens met de stelling dat een Fransman liever alleen aan een opdracht werkt. Daarentegen

vindt 42,6% van de respondenten dat Fransen meestal in groep werken, terwijl 3,6% van de ondervraagden zelfs sterk overtuigd is dat ze collectief aan een opdracht beginnen.

De mening van een gecumuleerde 48,9% sluit dus aan bij Frans individualisme, terwijl een gecumuleerde 46,2% Fransen eerder als collectivistisch percipieert.



Figuur 8: Individueel werken

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen de gecumuleerde antwoordpercentages is zeer klein. Daarom wordt statistisch nagegaan of het verschil significant is. Ook verder in dit hoofdstuk zullen significantietoetsen worden gebruikt bij vragen met een verschil van kleiner dan 10% tussen de gecumuleerde antwoordpercentages. De gecumuleerde antwoordcategorieën worden daarvoor eenzijdig geëvalueerd, dus met abstractie van de andere antwoordmogelijkheden. Er zal systematisch worden geopteerd om enkel de antwoordcategorieën 'eerder eens' en 'helemaal eens' samen te bekijken, vermits deze positief antwoorden op de vraag en hierdoor verwarring door bijvoorbeeld dubbele negatie vermeden wordt.

Er wordt een nulhypothese H_0 geformuleerd die veronderstelt dat beide antwoordpercentages 50% bedragen en de respondenten bijgevolg onverschillig zijn wat betreft de antwoordmogelijkheden. Daarnaast bestaat de alternatieve hypothese H_A uit $P \neq 50\%$, waaruit blijkt dat de respondenten niet onverschillig zijn en een bewuste keuze hebben gemaakt tussen de antwoordmogelijkheden.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

met P = de kans dat de respondent het antwoord 'eerder eens' of 'helemaal eens' geeft

Vervolgens wordt een t-test uitgevoerd aan de hand van onderstaande formule (Anderson et al., 2003, pp. 252-256). In de formule wordt z gebruikt in plaats van t , omdat gewerkt wordt met standaardnormale verdelingen.

$$z = \frac{P - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / n}}$$

met n = het aantal respondenten dat antwoordde op deze vraag

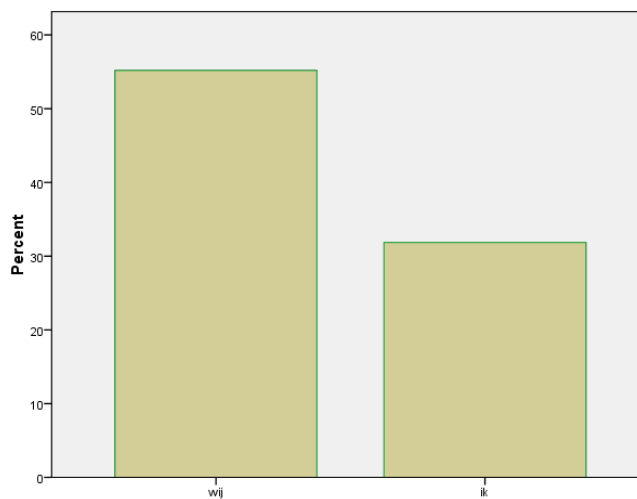
Er wordt een significantieniveau van 5% gehanteerd, waardoor de nulhypothese verworpen wordt indien de z -waarde kleiner is dan -1,96 of groter dan 1,96. In dat geval is het verschil in antwoorden significant en leveren de antwoorden significante informatie voor de dimensie. Ligt de t -waarde echter tussen -1,96 en 1,96, dan wordt de nulhypothese niet verworpen en is het verschil niet significant. De vraag levert dan geen significante bijdrage.

$$\begin{aligned} z &= \frac{48,9\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 212}} \\ &= -0.32 \end{aligned}$$

Deze z -waarde ligt tussen -1,96 en 1,96, waardoor de nulhypothese niet wordt verworpen. Er kan worden besloten dat de respondenten onverschillig zijn voor de verschillende antwoordmogelijkheden en dat deze vraag bijgevolg geen significante bijdrage levert voor deze dimensie.

Vraag 13e

ik – wij (Fransen, ons bedrijf)



Figuur 9: Ik - wij

Op de vraag of Fransen eerder denken in termen van “ik” of in termen van “wij” is 55,2% van de respondenten van mening dat Fransen in termen van “wij” denken. Fransen worden bijgevolg gepercipieerd als echte teamspelers, die de beoogde objectieven steeds nastreven in groepsverband.

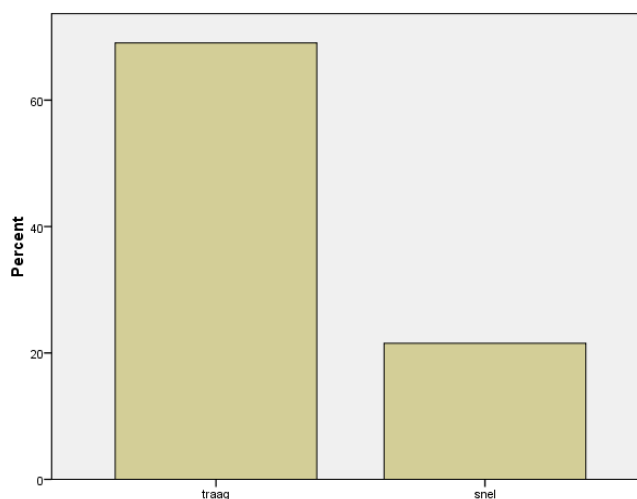
De overige 31,8% verklaart te ondervinden dat hun Franse zakenpartner veel spreekt in termen van “je”, “j’ai réalisé”, “j’ai fait”, enzovoort. Zijn persoonlijke prestaties zullen eerder naar waarde geschat worden dan die van het ganse bedrijf. Hij laat de ik-figuur primeren.

Uit de figuur blijkt dat Vlaamse managers hun Franse zakenpartner als eerder collectivistisch ervaren, dus als denkende in termen van “wij”.

Vraag 13h

snelle besluitvorming – trage besluitvorming

Volgens 69,1% van de respondenten zijn hun Franse zakenpartners trage beslissers, terwijl 21,5% vindt dat Fransen wel snel tot een besluit komen.



Figuur 10: Besluitvorming

Interpretatie en verband met de literatuur

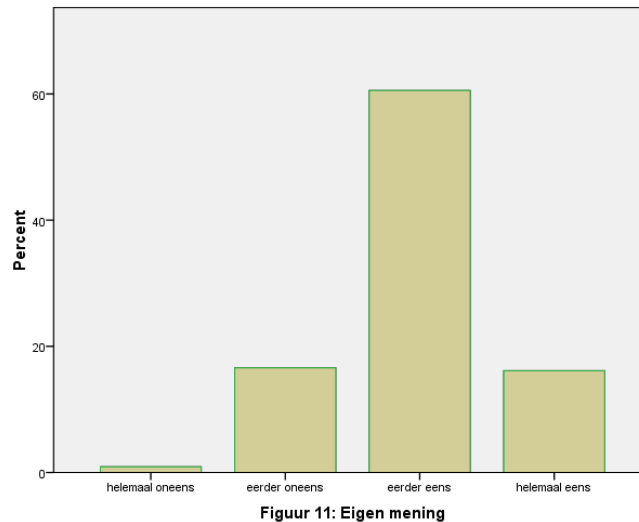
Het merendeel van de Vlaamse managers vindt dat de besluitvorming bij hun Franse kopers vrij traag verloopt, wat geïnterpreteerd kan worden als een uiting van een collectivistische manier van besluitvorming. Vele respondenten beweren in de open vraag in verband met het beslissingsproces⁵ dat vooraleer een beslissing genomen wordt, elk lid van de groep geacht wordt zijn mening te geven. Hun visies worden vervolgens naast elkaar gelegd en aangepast tot er een consensus wordt bereikt. Deze manier van werken houdt in dat alle teamleden achter de genomen beslissing staan, waardoor hier niet snel op teruggekomen wordt. Daarnaast verklaren respondenten dat er meestal slechts één individu is dat onmiddellijk beslist. Indien de PDG aan de onderhandelingstafel zit, zal hij de beslissingen nemen. Is er daarentegen een groep ondergeschikten afgevaardigd, dan nemen zij geregeld beslissingen die later worden herroepen door hun overste. Op deze manier gebeurt de besluitvorming wel snel, maar is ze minder betrouwbaar. De grote machtafstand die geldt in de Franse cultuur heeft bijgevolg een grote invloed op het vertragen van het beslissingsproces.

Trompenaars beschrijft het Franse beslissingsproces eveneens als traag, als gevolg van hun collectivistische houding. Hij beweert dat ieder lid van de groep achter de beslissing dient te staan alvorens een overeenkomst kan bereikt worden (Trompenaars, 2004, pp. 81-82)

⁵ dimensie "machtafstand: groot – klein", vraag 18: "Tijdens onderhandelingsgesprekken neemt een Franse ondergeschikte beslissingen zonder zijn superieur te raadplegen. Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?"

Vraag 19f

Een Fransman heeft een eigen mening, die kan afwijken van de mening van zijn teamleden.



Een Fransman heeft volgens 60,5% van de ondervraagden een eigen mening, die kan afwijken van die van de rest van de groep. 16,1% ervaart altijd zulk scenario bij hun Franse zakenpartner. Deze bevindingen wijzen op een individualistisch gedrag van de Fransman. Slechts enkelen vinden dat hij zijn persoonlijke mening altijd (0,9%) of meestal (16,6%) voor zich houdt en zich als deel van een eensgezinde groep gedraagt (collectivistisch).

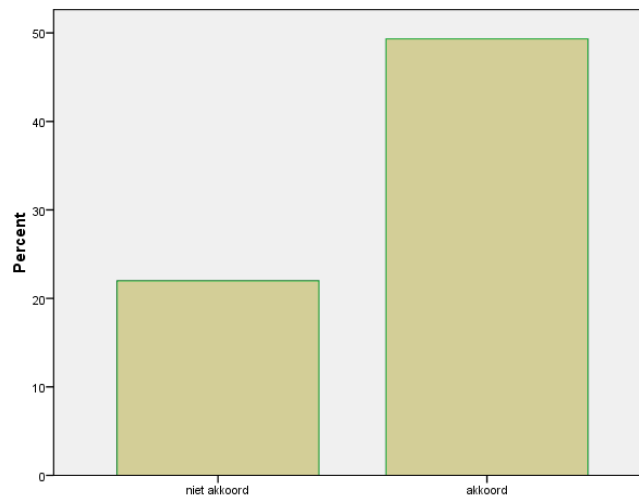
Interpretatie en verband met de literatuur

Fransen hebben volgens de meerderheid van de respondenten een eigen mening, die verschillend kan zijn van die van de groep. Uit deze informatie kan worden afgeleid dat deze Fransen hun afwijkende mening aan de onderhandelingstafel durven verkondigen in het bijzijn van beide partijen, anders zouden de respondenten immers geen zicht hebben op de verschillende meningen van hun Franse zakenpartners. Ook Hall beweert dat Fransen zeer individualistisch zijn en dat ze zelden als één blok aan onderhandelingen deelnemen (Hall, 1990, p. 232).

Vraag 20

Een Fransman verkiest persoonlijke voldoening boven groepssucces.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?



Figuur 12: Persoonlijke voldoening primeert

49,3% van de ondervraagden verklaart te ondervinden dat hun Franse zakenpartner eerder zichzelf wil profileren en het succes van het bedrijf ervaart als zijn eigen succes. Hij komt bijgevolg nogal egocentrisch over, waarbij hij graag de indruk wekt dat slagen in de opdracht zijn persoonlijke verdienste is. Hij strijkt graag de eer op en ontvangt met plezier persoonlijke complimenten. Deze houding wijst op een grote ijdelheid van de Fransman, die graag pocht met zijn verwezenlijkingen. Hij kijkt ook naar de resultaten van het ganse bedrijf, maar wil toch vooral pronken met “zijn” goede prestaties naar het management toe. Dit heeft wederom te maken met de typerende Franse ijdelheid en ambitie.

Persoonlijke carrièreplanning is voor vele Fransen belangrijker dan het groepsresultaat en is tevens afhankelijk van de plaats in de hiërarchie. De respondenten verklaren dat hoe hoger een individu zich bevindt op de hiërarchische ladder, hoe juister de stelling is. Een kaderlid wil individueel presteren en zich manifesteren ten opzichte van zijn ondergeschikten. Deze houding zal bij de verwerking van de dimensie ‘machtafstand: groot – klein’ in verband gebracht worden met het aspect hiërarchie (vraag 18).

Bovenstaande uitspraken hebben allen te maken met Frans individualisme. Eén van de respondenten vat het gedrag van zijn Franse zakenpartner als volgt samen: “Er zijn zo veel systemen als dat er Fransen zijn.” Deze uitdrukking kan zo geïnterpreteerd worden dat elke Fransman een eigen kijk heeft op de zaken en dat hij opdrachten op zijn eigen manier wil uitvoeren. Op die manier bestaat er nauwelijks een uniforme aanpak.

De overige 22% ervaart hun Franse zakenpartner als een individu dat zich gedraagt als een deel van de groep. Hij zet met andere woorden zijn persoonlijke belangen opzij om die van de groep of het bedrijf te laten voorgaan. Dit wijst op een collectivistische houding, waarbij het groepsresultaat primeert. De respondenten zijn van mening dat Fransen heel sterk in teamverband werken en duidelijk respect tonen voor het werk van een ander. Een Frans zakenman wil persoonlijk succes wel tonen aan zijn baas, maar ervaart het ‘ons-gevoel’ als de basis. Toch is het volgens deze respondenten belangrijk dat het individu het gevoel heeft dat het groepssucces niet mogelijk was zonder hem. Deze laatste bevindingen kunnen zo geïnterpreteerd worden dat voor een Fransman zowel het collectief als het eigen individu belangrijk is. Deze combinatie van beiden is ook terug te vinden in de literatuur, waar de meningen van de verschillende auteurs verdeeld zijn. Hier wordt dieper op ingegaan bij onderstaande conclusies in verband met de dimensie “individualisme – collectivisme”.

Conclusie

Een Fransman wordt door zijn Vlaamse zakenpartner niet duidelijk getypeerd als eerder individualistisch of eerder collectivistisch. Hij heeft volgens de meeste respondenten een mening die hij durft uiten en persoonlijke voldoening primeert op groepsbelangen, wat wijst op individualisme. Echter, een Fransman hecht volgens de meeste respondenten toch meer belang aan het ‘wij-gevoel’ dan aan het ‘ik-gevoel’, waardoor beslissingsprocessen lang duren. Deze collectivistische perceptie staat haaks op de eerder vermelde individualistische perceptie. De wil om zowel het eigenbelang als het groepsbelang te dienen is een mogelijke interpretatie van deze resultaten.

In de theorie is er eveneens tegenspraak wat betreft deze dimensie “individualisme – collectivisme”. Hofstede, Hall en Mole noemen Fransen sterk individualistisch, terwijl Trompenaars schrijft over collectivistische Fransen. Zo beweert Hofstede dat Fransen vooral

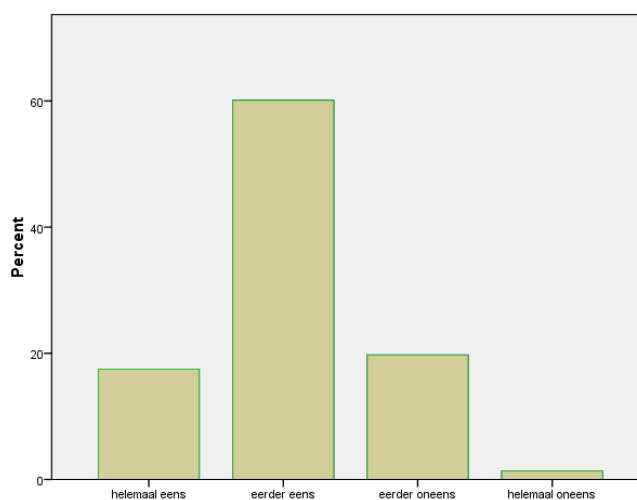
focussen op zichzelf en hun dichtste familie en met andere woorden de eigen persoon centraal stellen (Hofstede, 2006a, pp. 90 en 96). Hall bevestigt deze beweringen door te stellen dat Fransen zwakke teamspelers zijn (Hall, 1990, p. 232). Ook Mole deelt dezelfde mening door te zeggen dat Fransen hun teamgenoten eerder als rivalen zien dan als collega's (Mole, 2003, p. 189). Het belang van een individuele persoon primeert volgens deze auteurs op dat van de groep. Trompenaars daarentegen is van mening dat Fransen collectivistisch van aard zijn. Hij beweert dat een Fransman groepsucces essentieel vindt en dat hij zichzelf niet op de voorgrond zal proberen te dringen. Fransen vinden dat elke schakel van het team noodzakelijk is en dat groepsleden elkaar moeten steunen. Bovendien moeten prestaties volgens Fransen beoordeeld worden in groepsverband. (Trompenaars, 2004, pp. 70-81)

Bovenstaande theorieën blijken op basis van de resultaten van het survey-onderzoek beiden te kunnen kloppen en naast elkaar te kunnen bestaan. Voor een Fransman is in de praktijk blijkbaar zowel het eigenbelang als het groepsbelang belangrijk.

6.6 Universalisme – particularisme

Vraag 12b

Hij wil uitgebreid kennis maken met zijn zakenpartner alvorens ter zake te komen.



Figuur 13: Kennis maken

Alvorens ter zake te komen wil een Fransman zijn zakenpartner meestal beter leren kennen volgens 60,1% van de ondervraagden. In 17,5% van de gevallen treedt dit gedrag altijd op. Fransen worden bijgevolg door een gecumuleerde 77,6% van de respondenten gepercipieerd als eerder of helemaal particularistisch. Slechts een minderheid (21%) van de ondervraagden vindt dat Fransen eerder (19,7%) of helemaal (1,3%) universalistisch ingesteld zijn. Ze komen met andere woorden onmiddellijk ter zake en verliezen geen tijd aan irrelevante topics.

Interpretatie en verband met de literatuur

Aan de hand van bovenstaande figuur kan worden besloten dat Fransen meestal (77,6%) gepercipieerd worden als (eerder) particularistisch. Een Fransman wil met andere woorden een band opbouwen met zijn Vlaamse leverancier om de huidige en toekomstige samenwerking vlot te laten verlopen. Een Fransman vindt het belangrijk om persoonlijke relaties te onderhouden en zal altijd interesse tonen voor zijn Vlaamse zakenpartner. Ook in de literatuur komt deze particularistische houding naar voren, waarbij Fransen veel aandacht aan hun zakenrelaties besteden alvorens ter zake te komen (Trompenaars, 2004, p.66).

Validatie door bevoorrechte getuigen

Zij beweren dat Fransen veel op restaurant gaan met hun zakenpartner, vooral op de middag. Het is voor hen de ideale gelegenheid om de persoon zelf beter te leren kennen en een goede basis te vestigen voor zakelijk contact. Er wordt tijdens zulke lunches niet over zaken gepraat, maar wel over politiek (vooral de Franse!), kunst, hobby's en in mindere mate over het gezinsleven.

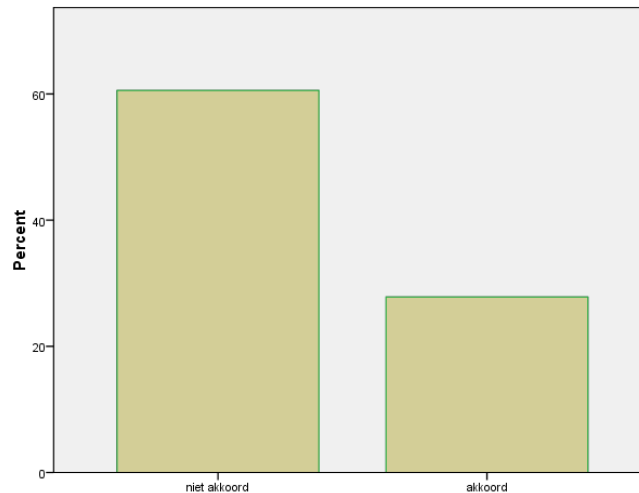
Verband met high context

Deze vraag sluit ook aan bij de dimensie "High – low context". Immers, in een high-contextcultuur zullen mensen niet 'to the point' komen, maar communicatie op een indirecte manier laten verlopen. (Hall, 1990, p. 215)

Vraag 15

Contractbepalingen worden strikt nageleefd door Franse zakenpartners.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?



Figuur 14: Strikte naleving contract

De meerderheid van de respondenten (60,5%) vindt dat hun Franse klanten contracten niet strikt naleven. De meest voorkomende nalatigheid is de betalingstermijn. Die wordt door de Fransman zeer elastisch geïnterpreteerd. Ze betalen bijgevolg zelden op tijd. Daarnaast handelen ze op een manier die hen het beste uitkomt in plaats van strikt het contract na te leven. Enkel indien het in hun voordeel speelt, zullen ze zich aan de afspraak houden. Ze vinden een contract met andere woorden eerder een indicatief dan een bindend instrument. Ze gaan op een flexibele manier om met contractbepalingen. Ook van hun Vlaamse leverancier wordt een zekere soepelheid verwacht. Voor een Fransman moeten contractbepalingen steeds discussieerbaar blijven. Vaak zegt hij een bepaalde clause in het contract verkeerd begrepen te hebben. De complexiteit van bepaalde contracten kan bijgevolg leiden tot oeverloze discussies achteraf. Ook worden regelmatig veranderingen aangebracht aan voorheen genomen beslissingen. Zo proberen Franse zakenmannen bepaalde contractbepalingen naar hun voordeel te keren.

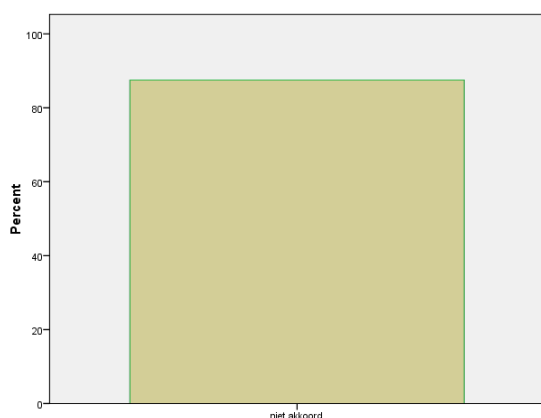
Andere Vlaamse respondenten zijn echter zeer tevreden over hun Franse zakenpartner wat betreft de naleving van een contract. 27,8% ondervindt geen probleem hieromtrent. De respondenten ervaren dat, in zoverre er een contract bestaat, het meestal strikt wordt

opgevolgd. Ze ervaren Fransen als punctueel en professioneel. Wel heeft het heel wat voeten in de aarde alvorens Fransen een contract willen ondertekenen, wat aansluit bij de collectivistische manier van onderhandelen. Maar eens een contract ondertekend is, wordt het volgens deze respondenten gerespecteerd door hun Franse zakenpartner. Dit heeft mede te maken met het feit dat een Fransman belang hecht aan het imago van het bedrijf. Wat voordien overeengekomen was, wil hij later niet ontkennen of betwisten.

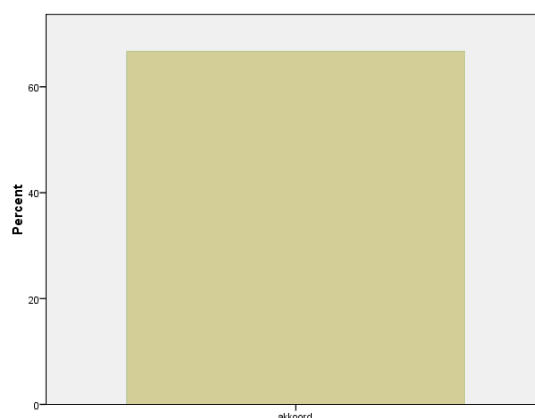
Op basis van bovenstaande cijfers kunnen we vervolgens besluiten dat een Fransman vaak een eigen interpretatie geeft aan contracten. Deze houding sluit aan bij het particularisme. Ook in de literatuur wordt deze particularistische houding beschreven. Zo beweren Trompenaars en Hall dat Fransen van mening zijn dat contracten mogen worden aangepast als er zich veranderingen voordoen in de omstandigheden. Daarnaast hebben Fransen vooral oog voor hun eigen belang, waardoor de strikte naleving van een contract vaak in het gedrang komt. (Trompenaars, 2004, p. 66 en Hall, 1990, p. 218).

Correlatie met regio: noord-zuid verschillen

Het is mogelijk dat respondenten met enkel Noord-Franse zakenpartners vinden dat deze, onder invloed van hun geografische ligging dicht bij Vlaanderen, contracten vrij strikt naleven zoals Vlamingen doen en dat respondenten met enkel Zuid-Franse zakenpartners het tegengestelde ervaren. Deze beweringen zullen hieronder getoetst worden aan de antwoorden van de respondenten in kwestie.



Figuur 15: Strikte naleving contract - noorden



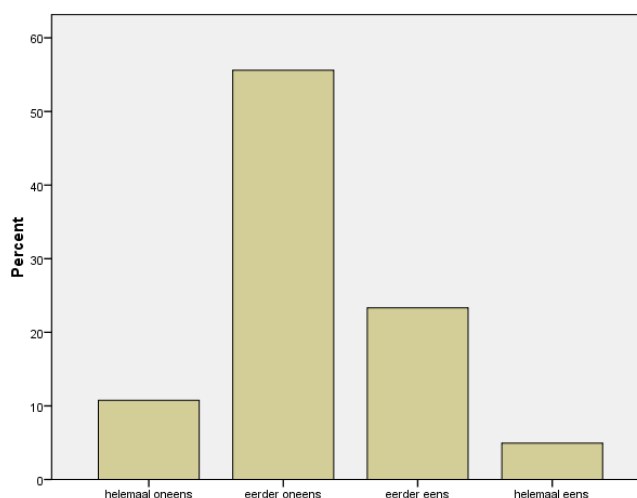
Figuur 16: Strikte naleving contract - zuiden

De linker- en rechterfiguur geven de antwoorden weer van respondenten die enkel zaken doen met respectievelijk Noord-Fransen en Zuid-Fransen. Uit de figuren blijkt dat de respondenten een tegengestelde mening hebben in vergelijking met voornoemde bewering. Zij die zaken doen met het noorden verklaren niet akkoord te zijn dat Fransen contracten strikt naleven en zij die zaken doen met het zuiden beweren het omgekeerde. Er dient wel in acht genomen te worden dat dit slechts de mening is van een klein aantal respondenten, namelijk respectievelijk 14 en 2.

Een mogelijke oorzaak van deze afwijkende resultaten is de grote mobiliteit in Frankrijk. Een Fransman die werkzaam is in het noorden is niet noodzakelijk afkomstig uit het noorden. De kans bestaat dat de Fransman een groot deel van zijn leven in het zuiden heeft doorgebracht en bijgevolg vooral een zuiderse mentaliteit heeft. Zo'n persoon kan in principe (nog) niet beschouwd worden als een Fransman uit het noorden. Bovendien is het niet zeker dat de respondenten telkens met dezelfde Fransen onderhandelen en kunnen percepties bijgevolg verschillen, zelfs voor eenzelfde regio. De bevoorrechte getuigen bevestigen dat deze formuleringen een mogelijke verklaring inhouden voor de afwijkende resultaten.

Vraag 19a

Volgens een Fransman moet elke klant dezelfde behandeling krijgen.



Figuur 17: Zelfde behandeling voor klanten

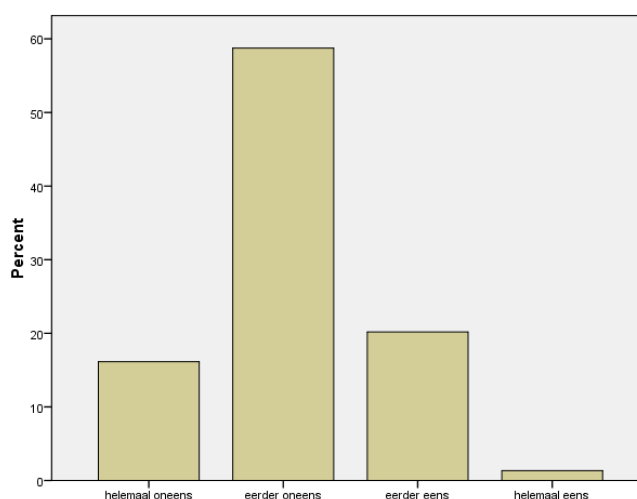
Uit de tabel blijkt dat 55,6% het eerder oneens is met de stelling dat elke klant dezelfde behandeling moet krijgen. Nog eens 10,8% is het helemaal oneens met voornoemde stelling. Daarnaast krijgen klanten volgens 23,3% en 4,9% respectievelijk meestal of altijd eenzelfde behandeling door hun Franse zakenpartner.

Interpretatie en verband met de literatuur

Bovenstaande resultaten wijzen erop dat de meeste Vlaamse managers (een gecumuleerde 66,4%) hun Franse zakenpartners percipiëren als eerder of helemaal particularistisch. Ze vinden dat Fransen eerder een onderscheid maken tussen hun klanten en hen bijgevolg elk op een individuele manier behandelen. Met zulke behandeling op maat proberen Fransen hun zakelijke relaties tevreden te houden. Slechts een minderheid (28,2%) vindt Fransen universalisten die alle klanten als gelijk beschouwen en hen een evenwaardige behandeling geven. Trompenaars deelt dezelfde mening als de meerderheid van de respondenten en beweert in de literatuur dat Fransen een persoonlijke relatie opbouwen met elke klant en daardoor eerder behandelingen op maat gegeven worden om tevredenheid in de hand te werken (Trompenaars, 2004, pp. 49-67).

Vraag 19l

Tijdens vergaderingen of onderhandelingen komt een Fransman direct 'to the point'.



Figuur 18: To the point

Deze vraag sluit aan bij vraag 12b: "Hij wil uitgebreid kennis maken met zijn zakenpartner alvorens ter zake te komen." De vraag is hier in de omgekeerde zin gesteld om te testen of de respondenten de vragen beantwoorden met de nodige aandacht en nauwkeurigheid. De antwoorden op beide vragen zouden immers dezelfde resultaten moeten opleveren in verband met de dimensie 'universalisme – particularisme'. Bovendien worden door de omgekeerde vraagstelling reacties uitgelokt bij de respondenten, waardoor deze mogelijk dieper en gedetailleerder uitleg zullen geven bij de open vragen.

En inderdaad, zoals verwacht vindt ook bij deze vraag de meerderheid van de ondervraagden (een gecumuleerde 74,8%) dat Fransen eerder particularistisch zijn ingesteld. Maar liefst 58,7% is van mening dat de Fransman niet onmiddellijk 'to the point' komt. Nog eens 16,1% deelt deze mening volledig. Hiermee zeggen ze met andere woorden dat de Fransman tijd maakt om zijn gesprekspartner beter te leren kennen en kunnen we hetzelfde besluiten als bij vraag 12b, namelijk dat Fransen (eerder) particularisten zijn.

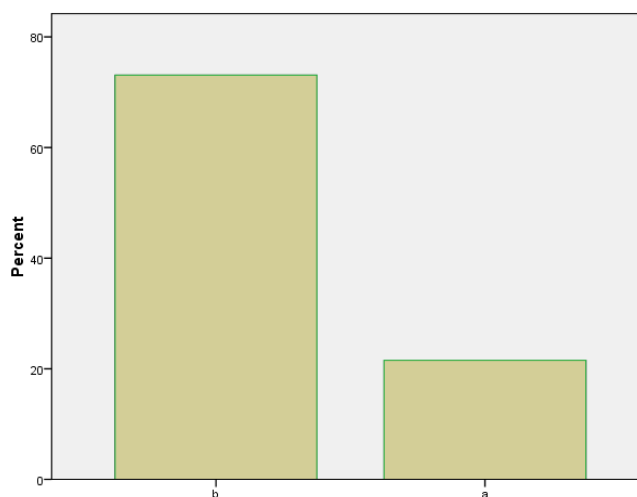
Immers, slechts een gecumuleerde 21,5% vindt dat Fransen zich eerder (20,2%) of helemaal (1,3%) universalistisch gedragen en direct ter zake komen.

Vraag 28

Een Fransman vindt een persoon het meest betrouwbaar als:

- a deze zich aan het contract houdt*
- b deze begrip heeft voor wijzigingen ten gevolge van bepaalde omstandigheden.*

Uit figuur 19 blijkt dat maar liefst 73,1% van mening is dat een Fransman iemand het meest betrouwbaar vindt als die begrip heeft voor wijzigingen ten gevolge van bepaalde omstandigheden. Deze houding wijst op particularisme. Slechts 21,5% van de respondenten verklaart daarentegen dat een Fransman prefereert dat zijn zakenpartner zich aan het contract houdt, wat er ook gebeurt (universalistisch).



Figuur 19: Betrouwbaarheid

Interpretatie en verband met de literatuur

Een Fransman vraagt volgens de meerderheid van de respondenten begrip voor wijzigende omstandigheden, net zoals Trompenaars beweerde (Trompenaars, 2004, p. 66). Zelf is een Fransman ook van mening dat er steeds op een overeenkomst kan teruggekomen worden als de situatie verandert (Hall, 1990, p. 218). Deze particularistische houding verwacht een Fransman dan ook bij zijn zakenpartner.

Een aantal respondenten zegt bovendien bij de open vragen dat een Fransman begrip verwacht van zijn zakenpartner, maar dat het omgekeerde waar is als de rollen worden omgedraaid. Een Fransman verleent zichzelf immers het recht van een contract af te wijken, maar staat dit minder snel toe aan zijn Vlaamse zakenpartner.

Conclusie

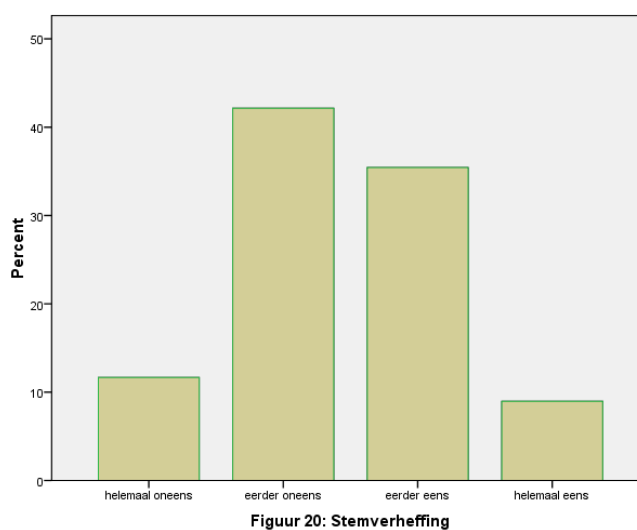
Fransen worden door hun Vlaamse zakenpartners waargenomen als vrij particularistische zakenmensen. Ze willen immers eerst uitgebreid kennis maken met hun klant om een persoonlijke relatie op te bouwen. Hierdoor kunnen Fransen een behandeling op maat bieden voor elke individuele klant, zodat toekomstige samenwerking bevorderd wordt. Verder worden contractbepalingen niet strikt nageleefd door Fransen, mede doordat ze vinden dat een contract mag gewijzigd worden tengevolge veranderde omstandigheden.

Al deze particularistische praktijkervaringen komen overeen met hetgeen terug te vinden is in de literatuur. Zo benadrukt Trompenaars dat voor Fransen persoonlijke relaties primeren op regels en dat bijgevolg voldoende aandacht moet besteed worden aan deze contacten. (Trompenaars, 2004, p. 49-67). Daarnaast beweert Hall dat Fransen lak hebben aan vastgelegde procedures en dat contracten inderdaad geregeld worden aangepast (Hall, 1990, p. 218). Gesteland tenslotte sluit zich aan bij Hall en beweert dat overeenkomsten regelmatig niet nageleefd worden door Fransen, zeker indien het gaat om mondelinge overeenkomsten (Gesteland, 2000, p. 31).

6.7 Neutraliteit – emotionaliteit

Vraag 12c

Hij verheft zijn stem zelden of nooit.



42,2% is het eerder oneens met bovenvermelde stelling, wat betekent dat hun Franse zakenpartner af en toe luid en kordaat antwoordt. Nog eens 11,7% bevestigt dat een Fransman zijn stem geregeld verheft tijdens onderhandelingsgesprekken. 35,4% van de respondenten is van mening dat een Fransman zich voornamelijk sereen en rustig gedraagt en volgens 9% blijft hij steevast neutraal.

Interpretatie en verband met de literatuur

Er blijkt onder de respondenten een lichte voorkeur te bestaan in de richting van emotionaliteit. Ook Gesteland omschrijft Fransen als zeer expressief. Hij beweert dat Fransen er niet voor terugdeinzen om luid te discussiëren (Gesteland, 2000, p. 121 en 203).

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen de gecumuleerde antwoordpercentages 'eerder of helemaal eens' (44,4%) en 'eerder of helemaal oneens' (53,9%) is eerder klein. Hieronder wordt statistisch nagegaan of het verschil significant is.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

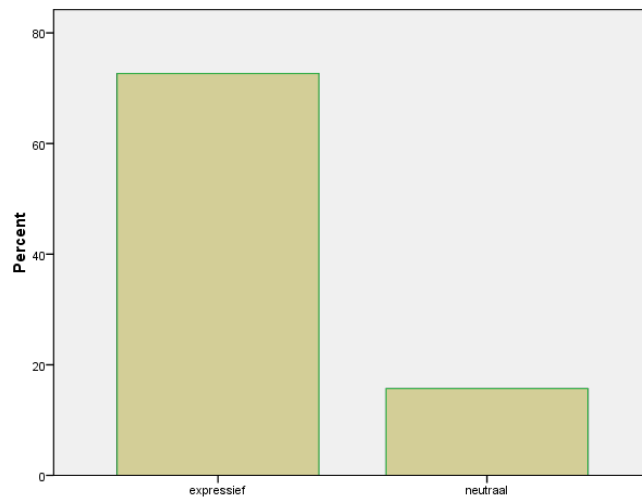
$$\begin{aligned} z &= \frac{44,4\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 219}} \\ &= -1,66 \end{aligned}$$

Deze z-waarde ligt tussen -1,96 en 1,96 bij een significantieniveau van 5%, waardoor de nulhypothese niet kan verworpen worden. De respondenten zijn bijgevolg eerder onverschillig voor de antwoordmogelijkheden en deze vraag geeft dus geen significante informatie betreffende de perceptie van de respondenten.

Vraag 13c

expressief – neutraal

Een Fransman wordt tijdens zakelijke onderhandelingen eerder ervaren als een emotioneel persoon. Volgens 72,6% van de respondenten gedraagt hun Franse zakenpartner zich immers erg expressief. De overige 15,7% ervaart hun Franse zakenpartner als eerder neutraal tijdens onderhandelingsgesprekken.

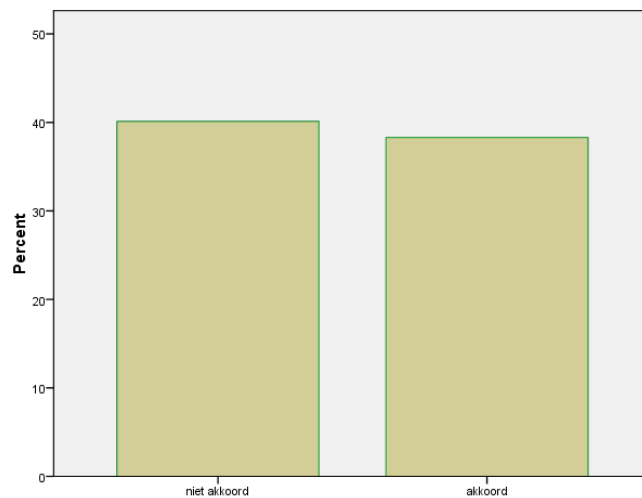


Figuur 21: Expressiviteit

Vraag 14

Een Fransman zal het laten merken als hij zich beledigd voelt tijdens het gesprek, maar blijft beleefd.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?



Figuur 22: Uiting emoties

Een Fransman zal volgens 39,9% niet laten merken dat hij zich beledigd voelt. Hij doet volgens deze respondenten zijn best om het gesprek in alle sereniteit te laten verlopen. Indien hij zich beledigd voelt, zal een Fransman de tegenpartij steeds de kans geven om zich te verantwoorden of om zijn uitspraak recht te zetten. Hij is meestal bereid om naar de argumentatie van zijn zakenpartner te luisteren en gaat op een zeer diplomatische manier

met zijn zakenpartner om. Deze respondenten zijn van mening dat een Fransman zich eerder neutraal gedraagt in plaats van emotioneel.

38,1% van de ondervraagden vindt echter dat hun Franse zakenpartner het wel zal laten merken als hij zich beledigd voelt tijdens zakelijke onderhandelingen. Uiteraard zijn beledigingen normaliter uit den boze tijdens onderhandelingen, maar indien een Fransman een uitspraak aanvoelt als een belediging zal hij zijn ongenoegen uiten. Hij reageert eerder met zijn hart dan met zijn hoofd. Als aan zijn ego wordt geraakt, dan zal hij dit niet onder stoelen of banken steken. In extreme situaties zal hij zelfs opstappen. Zijn trots is immers zeer belangrijk voor hem. Een Fransman voelt zich meestal superieur en heeft er dan ook moeite mee als hij van zijn voetstuk wordt gehaald. Er volgt vaak een dramatische vertoning waarin hij zijn Vlaamse leverancier de les spelt. Enig theater is bijgevolg niet ongebruikelijk.

Ook zal hij vaak later de rollen omdraaien en de Vlaming lik op stuk geven. In ieder geval zal de sfeer na de woordenwisseling zeer anders aanvoelen dan ervoor. De Fransman verdoezelt zijn gemoedstoestand niet. Ook via zijn lichaamstaal kunnen signalen opgevangen worden die zijn gemoedstoestand weergeven. Daarnaast voelt hij zich regelmatig beledigd, aangezien hij meestal vindt dat hij gelijk heeft en dus geen tegenspraak duldt. Deze houding sluit nauw aan met het Franse internalisme, dat later aan bod komt in paragraaf 6.14.

Op basis van bovenstaande cijfers kunnen we besluiten dat er een kleine meerderheid (39,9%) vindt dat een Fransman zich neutraal gedraagt tijdens zakelijke onderhandelingen. Slechts een minderheid percipieert zijn Franse zakenpartner als expressief.

In deze vraag 14 werd tevens gepolst naar hoe beleefd een Fransman doorgaans wordt gevonden. De meeste respondenten verklaren dat hun Franse zakenpartner meestal beleefd is tijdens onderhandelingsgesprekken, terwijl enkelen beweren dat hij soms ronduit onbeleefd en grof kan zijn.

Doordat de vraag dus eigenlijk uit twee delen bestaat, is het mogelijk dat respondenten de vraag verkeerd hebben geïnterpreteerd of slechts geantwoord hebben op één van beide delen. Bijgevolg is de verwerking van de antwoorden mogelijk niet correct verlopen.

Immers, sommige respondenten antwoordden enkel “akkoord” of “niet akkoord”, zonder verdere toelichting. Hiermee is eigenlijk niet geweten of ze al dan niet akkoord gaan met het eerste deel van de vraag (gevoelens laten merken) of met het tweede deel (beleefdheid). Dergelijke antwoorden werden bij de verwerking geïnterpreteerd als enkel betrekking hebbende op het eerste deel van de vraag, aangezien dit de hoofdvraag is. Hierdoor is het mogelijk dat resultaten niet weergeven wat de respondenten precies bedoelden en kan er een verkeerd beeld ontstaan. Om deze reden is het misschien aangewezen om de conclusies op basis van deze vraag niet te fel te laten doorwegen voor de hele dimensie “neutraliteit – emotionaliteit”, ook al blijkt uit onderstaande berekeningen dat de antwoorden significant zijn.

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen de antwoordpercentages ‘akkoord’ (38,1%) en ‘niet akkoord’ (39,9%) is eerder klein. Hieronder wordt statistisch nagegaan of het verschil significant is. Er wordt geopteerd om de antwoordcategorie ‘akkoord’ te bekijken, vermits deze positief antwoordt op de vraag.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

Met P = de kans dat de respondent het antwoord ‘akkoord’ geeft

$$\begin{aligned} z &= \frac{38,1\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 174}} \\ &= -3,14 \end{aligned}$$

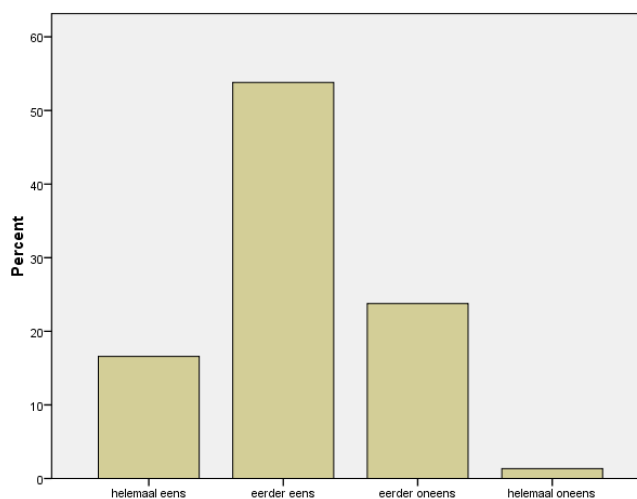
Deze z-waarde is kleiner dan -1,96, waardoor de nulhypothese kan verworpen worden. De meerderheid heeft dus niet toevallig voor ‘niet akkoord’ gekozen, maar vertoont een significante voorkeur voor deze antwoordmogelijkheid.

Validatie door bevoorrechte getuigen

Twee van de drie bevoorrechte getuigen beweren dat Fransen meestal beleefd zijn, maar soms ook ronduit onbeleefd. Het is voor hen echter wel denkbaar dat een Fransman het zo niet bedoelt en dat het gewoon zijn manier is om zich te uiten. De bevoorrechte getuigen maken de vergelijking met een Vlaming. Moest die zich zo 'onbeleefd' gedragen als een Fransman, dan zou dat wijzen op een woedeaanval die alle verdere handelscontact uitsluit. Een Fransman daarentegen zal zijn zakenpartner na zulke discussie vriendelijk de hand schudden en reeds verwijzen naar een volgende ontmoeting. Verder verklaren deze bevoorrechte getuigen dat een Fransman meestal vriendelijk en beleefd is tijdens face-to-face contacten, maar aan de telefoon bijvoorbeeld zijn gevoelens de vrije loop laat en heel bot kan overkomen. Voorgaande beweringen worden weerlegd door een derde bevoorrechte getuige, die haar Franse zakenpartners steeds beleefd en diplomatisch vindt.

Vraag 19g

Een Fransman uit zijn emoties makkelijk en in alle hevigheid.



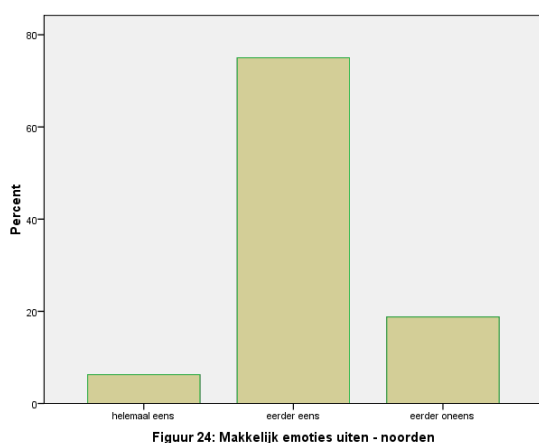
Figuur 23: Makkelijk emoties uiten

Deze vraag sluit aan bij vraag 13c: "expressief of neutraal?", waar eveneens gepeild wordt of een Fransman zijn gevoelens uit of niet. Net als bij vraag 13c zegt de meerderheid (een gecumuleerde 70,4%) bij deze vraag dat hun Franse zakenpartner zijn gevoelens respectievelijk vrij makkelijk (53,8%) of zeer makkelijk (16,6%) kan uitdrukken. Hij is met andere woorden zeer expressief, wat wijst op een emotionele houding.

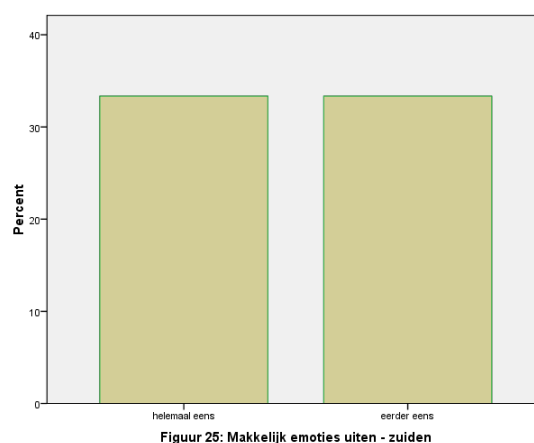
Er is slechts een gecumuleerde 25,1% die verklaart dat een Fransman geen weg weet met zijn gevoelens en meestal (23,8%) of steeds (1,3%) neutraal zal blijven.

Correlatie met regio: noord-zuid verschillen

Er wordt onderzocht in welke mate de antwoorden verschillen van de respondenten die enkel zaken doen met het noorden of het zuiden van Frankrijk. Het is mogelijk dat Fransen uit het noorden eerder gepercipieerd worden als neutraal en Fransen uit het zuiden als eerder emotioneel, net zoals Hall beweert (Hall, 1990, p. 200).



Figuur 24: Makkelijk emoties uiten - noorden



Figuur 25: Makkelijk emoties uiten - zuiden

In de figuur links worden de antwoorden in verband met Noord-Frankrijk weergegeven. Een gecumuleerde 81,2% van de respondenten die enkel zaken doen met Noord-Frankrijk is het eerder of helemaal eens met de stelling dat Fransen hun gevoelens makkelijk uiten. Uit de rechterfiguur blijkt dat de meningen gelijk verdeeld zijn over emotionaliteit van een Zuid-Fransman. Op basis van deze twee figuren kan dus geen duidelijke conclusie getrokken worden in verband met regionale verschillen in Frankrijk, wat betreft emotionaliteit.

Validatie door bevoorrechte getuigen

Er is slechts één bevoorrechte getuige die zowel met zakenpartners uit het noorden én het zuiden te maken heeft en dus beiden met elkaar kan vergelijken. Zij verklaart dat Fransen uit het noorden zich veel neutraler gedragen dan Fransen uit het zuiden. Deze laatsten maken zich sneller kwaad en gebruiken felle lichaamsbewegingen wanneer ze aan het woord zijn. De bevoorrechte getuige spreekt over een denkbeeldige, horizontale lijn die Frankrijk in tweeën splitst ter hoogte van Parijs. Ze beschrijft het zuiderse gedrag als erg

temperamentvol, net zoals in andere mediterrane landen. Daarnaast is het neutralere gedrag van de Noord-Fransman volgens haar een gevolg van de nabijheid van Vlaanderen.

Conclusie

Het is duidelijk dat de meeste respondenten hun Franse zakenpartner ervaren als zeer emotionele personen. Ze vinden dat hij zijn stem regelmatig verheft tijdens onderhandelingsgesprekken en makkelijk zijn emoties uit. Enkel de resultaten van de open vraag geven niet aan dat een Fransman expressief is. Hierbij dient echter in acht genomen te worden dat de respondenten de vraag misschien fout geïnterpreteerd hebben en/of de resultaten na verwerking niet helemaal weergeven wat de respondenten bedoelden.

Ook in de literatuur worden Fransen omschreven als emotionele personen. Gesteland, Hall en Trompenaars delen allen dezelfde mening, namelijk dat Fransen zeer expressief zijn. Gesteland beweert dat ze veel verbale en non-verbale tekenen geven om hun gevoelens uit te drukken (Gesteland, 2000, p. 205). Hall stelt dat zelfs de meeste informatie over hun gemoedstoestand blijkt uit hun non-verbale aanwijzingen. Verder verklaart hij dat Fransen het hart op de tong hebben en dadelijk aan hun gesprekspartner laten blijken hoe ze zich voelen (Hall, 1990, p. 217). Trompenaars tenslotte beweert dat Fransen expressief zijn om hun engagement in het gesprek te laten blijken. Ze zullen zich niet koel en gereserveerd gedragen, omdat dat een afstand creëert tussen beide partijen wat niet bevorderlijk is voor de relatie. (Trompenaars, 2004, p. 103).

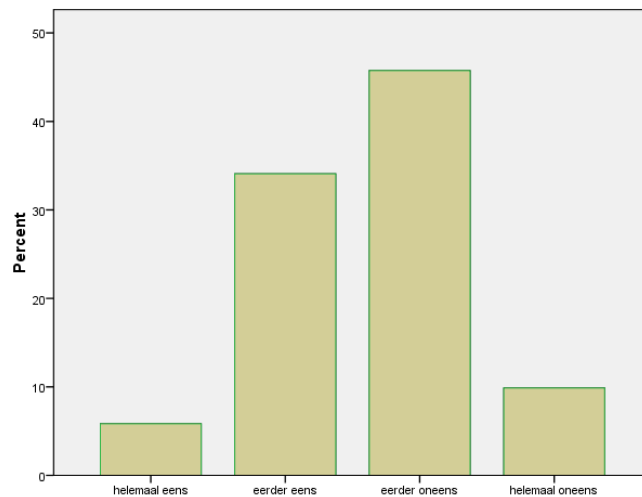
6.8 Machtafstand: groot – klein

Vraag 12e

Zijn ondergeschikten worden verwacht initiatief te nemen, zelfs te beslissen.

45,7% van de ondervraagde Vlaamse managers is het eerder oneens met bovenvermelde stelling, terwijl 9,9% het helemaal oneens is. Zij zijn allemaal van mening dat een Frans ondergeschikte niet gemachtigd is om beslissingen te nemen.

Daarnaast ondervindt 34,1% dat ondergeschikten wel carte blanche krijgen van hun overste en ze regelmatig zelf mogen beslissen. Zo'n 5,8% is het helemaal eens met de stelling dat ondergeschikten zelf beslissingen mogen nemen.



Figuur 26: Zijn ondergeschikten beslissen

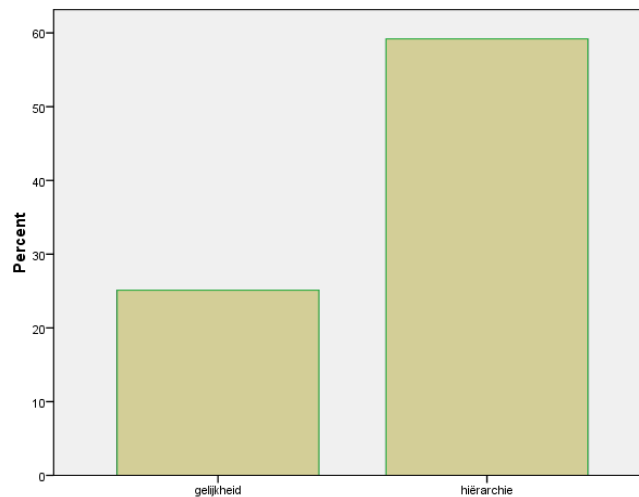
Interpretatie en verband met de literatuur

Op basis van deze vraag blijkt dat een Franse ondergeschikte meestal niet de verantwoordelijkheid krijgt om beslissingen te nemen. Zijn overste reserveert die taak voor zichzelf, wat wijst op een eerder grote machtafstand tussen overste en ondergeschikte. Deze bevinden bevestigen wat Hall schrijft. Die beweert immers "dat belangrijke beslissingen slechts door één persoon mogen worden genomen, namelijk die aan het hoofd van de onderneming" (Hall, 1990, p. 226).

Vraag 13g

Hiërarchie – gelijkheid

59,2% van de ondervraagden verklaart dat er een sterke hiërarchie geldt bij de Fransen, terwijl slechts 25,1% eerder gelijkheid ervaart in de Franse bedrijfsstructuur.



Figuur 27: Hiërarchie

Interpretatie en verband met de literatuur

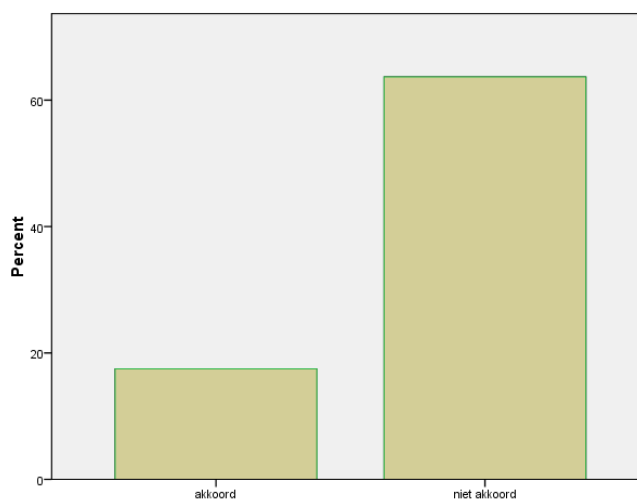
De macht tussen ondergeschikten en oversten is vrij ongelijk verdeeld volgens de meeste respondenten. Hieruit kan worden afgeleid dat er een grote machtafstand bestaat in de Franse cultuur. Deze meerderheid van respondenten (59,2%) is het dus eens met Hall die beweert dat er een sterke hiërarchische verdeling geldt in Franse bedrijven (Hall, 1990, p. 227). Zo zullen taakverdelingen en posities op de hiërarchische ladder steeds strikt afgebakend zijn en gerespecteerd worden. Slechts een minderheid van 25,1% gaat niet akkoord met Hall en vindt dat er eerder gelijkheid heerst onder Fransen. Deze respondenten beweren bij open vraag 18 dat ze ondervinden dat een overste op een losse manier omgaat met zijn ondergeschikten en hen evenwaardige verantwoordelijkheden toekent in vergelijking met de zijne.

Vraag 18

Tijdens onderhandelingsgesprekken neemt een Franse ondergeschikte beslissingen zonder zijn superieur te raadplegen.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

Deze vraag komt sterk overeen met vraag 12e: "Zijn ondergeschikten worden verwacht initiatief te nemen, zelfs te beslissen." Vraag 18 is een testvraag op vraag 12e om na te gaan of de respondent de enquête consequent invult. Beide vragen zouden dus eenzelfde antwoord moeten opleveren.



Figuur 28: Zijn ondergeschikten beslissen2

Zoals verwacht blijkt inderdaad uit deze vraag, net zoals bij vraag 12e, dat de Franse cultuur gepercipieerd wordt als één waarin een grote machtafstand geldt. Uit de antwoorden van deze vraag komt deze conclusie zelfs nog sterker nog voren, aangezien maar liefst 63,7% deze mening deelt. De respondenten verklaren dat de oversten diegenen zijn die verantwoordelijk zijn voor eindbeslissingen. Ondergeschikten geven wel de indruk te kunnen en mogen beslissen om zich belangrijk voor te doen, maar uiteindelijk zullen ze toch moeten wachten op het fiat van hun superieur. Die laatste is immers de hoogste in rang en daarom de aangewezen persoon bij het nemen van beslissingen. Deze hiërarchie wordt zeer sterk gerespecteerd. Indien ondergeschikten instemmen met een voorstel en een contract ondertekenen, worden ze dikwijls achteraf teruggefloten door hun overste omdat die zijn goedkeuring niet verleent. De contracten dienen dan opnieuw besproken te worden.

Meestal respecteert een Franse ondergeschikte echter de hiërarchie. Hij wil zich indekken tegen eventuele risico's en zal daarom een beslissing uitstellen en eerst goedkeuring vragen aan zijn overste. Of beslissingen worden onder voorbehoud genomen, waarna de Franse PDG zijn fiat geeft of het hele project afblaast.

Een Frans PDG is volgens deze respondenten liever zelf aanwezig op zakelijke besprekingen. Zo kan hij zich als de belangrijkste persoon aan tafel laten gelden en de tegenpartij intimideren. Deze houding kan gekoppeld worden aan de dimensie "individualisme –

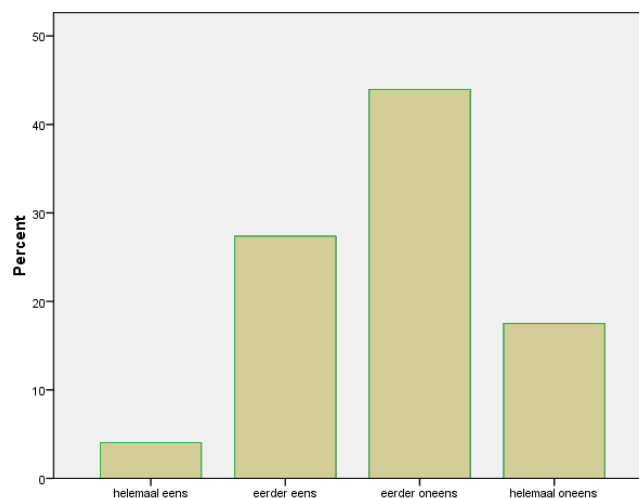
collectivisme”, waarbij enkele respondenten beweren dat hoe hoger een individu zich op de hiërarchische ladder bevindt, hoe meer hij streeft naar persoonlijke voldoening in plaats van naar groepssucces. Een ondergeschikte bevindt zich (nog) niet in de positie om zich belangrijk voor te doen en zal volgens deze respondenten eerder groepssucces nastreven dan persoonlijke voldoening.

In het algemeen echter beweren respondenten dat er tijdens onderhandelingsgesprekken vrij weinig beslissingen genomen worden. Wanneer deze er al komen, worden ze later regelmatig herroepen. Dit maakt het onderhandelen dan ook zo moeilijk.

In tegenstelling tot bovenstaande respondenten is slechts 17,5% van mening dat ondergeschikten wel zelf mogen beslissen. Ze hebben echter beperkte bevoegdheden en moeten zich houden aan vooraf door hun superieur vastgelegde grenzen. Indien de PDG ook aanwezig is, laat deze zich goed assisteren door zijn medewerkers. Hierdoor krijgen de Vlaamse managers het gevoel dat ook de ondergeschikten een belangrijk deel uitmaken van het beslissingproces.

Vraag 19e

Een Franse PDG durft makkelijk aan om het even wie toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten.



Figuur 29: Blijk deskundigheid

43,9% van de ondervraagden is het eerder oneens met bovenvermelde stelling, terwijl nog eens 17,5% verklaart helemaal niet akkoord te gaan. Zij vinden allen dat een Frans PDG het (eerder) moeilijk heeft om toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten. Er zijn echter ook respondenten die verklaren dat hun Franse klanten zeker en vast durven toegeven niet van alles op de hoogte te zijn (4%). Bij 27,4% van de ondervraagden heeft een Franse PDG af en toe bekend geen antwoord te kunnen bieden.

Interpretatie

Dat de meerderheid van de respondenten het (eerder) oneens is met bovenstaande stelling wijst op een grote machtafstand bij Fransen. Een PDG die niet durft toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten, zal immers ook geen bijstand vragen aan zijn ondergeschikten.

Verband met andere dimensies

Deze vraag zal bij de bespreking van de resultaten bij de dimensie "status: prestatie of toeschrijving" in verband gebracht worden met vraag 21. Dat is een open vraag die luidt als volgt: "Een Franse manager weet alles over zijn domein, tot in de kleinste details. Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?" Bij deze open vraag komen uitspraken naar voren die nauw aansluiten bij vraag 19e. Bijgevolg hebben de antwoorden van de respondenten betrekking op beide vragen en zullen ze samen behandeld worden.

Verder zal deze vraag ook gekoppeld worden aan de dimensie "internalisme – externalisme", in paragraaf 6.14.

Conclusie

Volgens de meerderheid van de respondenten mogen Franse ondergeschikten niet zelf beslissen, maar dienen zij de hiërarchie te respecteren en beslissingen over te laten aan hun superieuren. Daarnaast geeft een Franse PDG niet snel toe niet alles van een onderwerp af te weten. Deze respondenten verklaren met andere woorden dat er een grote machtafstand heerst onder hun Franse zakenpartners.

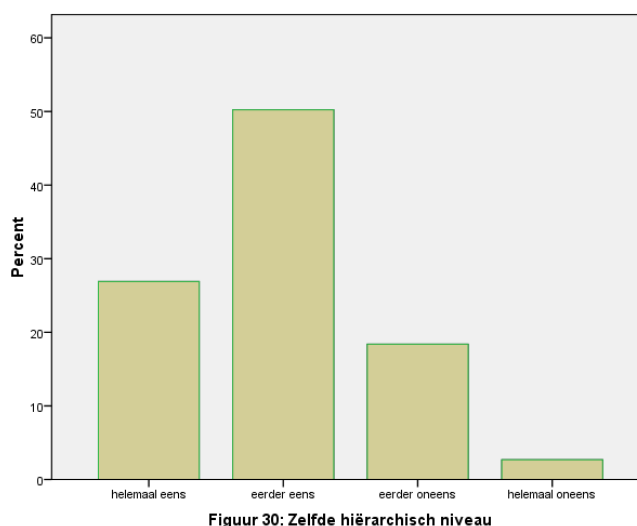
De respondenten sluiten zich duidelijk aan bij Hofstede en Hall. Hofstede typeert de Franse cultuur immers als een cultuur met een zeer ongelijke machtsverdeling tussen oversten en

ondergeschikten (Hofstede, 2006a, pp. 53 en 58). Daarnaast beweert Hall dat de hiërarchie strikt gerespecteerd dient te worden en “dat belangrijke beslissingen slechts door één persoon mogen worden genomen, namelijk die aan het hoofd van de onderneming” (Hall, 1990, p. 226). Zowel de respondenten als de auteurs in de literatuur wijzen dus op een grote machtafstand tussen overste en ondergeschikte in de Franse cultuur.

6.9 Status: prestatie – toeschrijving

Vraag 12g

Fransen verkiezen te onderhandelen met zakenpartners die van hetzelfde hiërarchisch niveau zijn.



De meeste Vlaamse leveranciers (50,2%) ondervinden inderdaad dat hun Franse zakenpartner eerder verkiest met een gelijke aan de onderhandelingstafel te zitten. Bovendien deelt maar liefst 26,9% deze mening met volle overtuiging. Toch ondervindt 18,4% dat een Fransman onverschillig is over wie er aan onderhandelingsgesprekken deelneemt. Bij 2,7% heeft de Franse zakenpartner nog nooit de indruk gegeven ontevreden te zijn met zijn gesprekspartner van een lager hiërarchisch niveau.

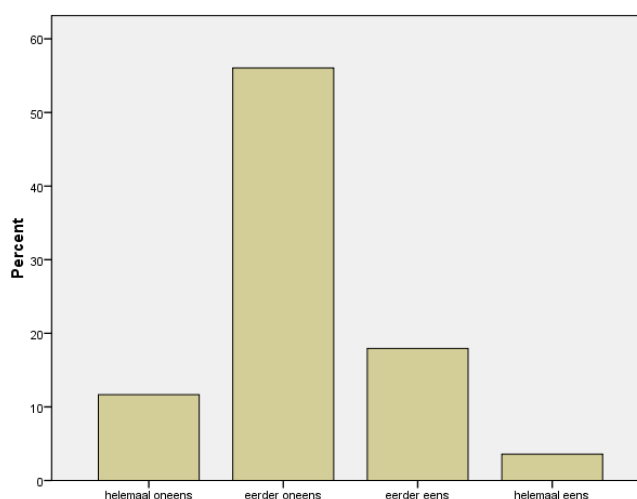
Interpretatie en verband met de literatuur

Uit bovenstaande cijfers blijkt dat in de Franse cultuur status toegeschreven wordt. Een zakenpartner van lagere rang kan evenveel of zelfs meer kennis van zaken hebben dan zijn superieur, maar toch zullen Fransen liever met een superieur onderhandelen. De respondenten ondervinden bijgevolg dat Fransen zich gedragen zoals Trompenaars hen omschrijft. Die laatste stelt immers eveneens dat een Fransman enkel met zakenpartners van een gelijkaardig niveau wil onderhandelen (Trompenaars, 2004, pp. 137-138). Alleen dan voelt een Fransman zich gerespecteerd om wie hij is en om de positie die hij heeft.

Deze houding kan gekoppeld worden aan de dimensie “machtafstand: groot – klein”. Immers, in Frankrijk heerst een grote machtafstand waarbij de hiërarchie sterk gerespecteerd wordt. Franse zakenpartners verwachten bijgevolg dat ook hun Vlaamse zakenpartner rekening houdt met de hiërarchie en geen ondergeschikten naar de onderhandelingstafel stuurt. Dit getuigt voor een Franse PDG immers van een gebrek aan respect. Ook vindt een Fransman dat enkel PDG’s gemachtigd mogen zijn om beslissingen te nemen en hecht daarom weinig waarde aan een beslissing genomen door een Vlaamse ondergeschikte. Hij heeft liever dadelijk de goedkeuring van diens overste.

Vraag 19d

Franse onderhandelaars doen graag zaken met jonge zakenpartners zonder al te veel ervaring.



Figuur 31: Graag jonge zakenpartners

56,1% weerlegt bovenstaande stelling en verklaart dat Fransen eerder twijfelachtig tegenover een ontmoeting met jonge zakenpartners staan. Nog eens 11,7% bevestigt deze houding van zijn Franse zakenpartner. Deze opinies sluiten perfect aan bij voorgaande vraag 12g, waar ook de meerderheid van mening was dat Fransen iemand van hetzelfde hiërarchisch niveau verkiezen aan de onderhandelingstafel.

Vraag 12g ("Fransen verkiezen te onderhandelen met zakenpartners die van hetzelfde hiërarchisch niveau zijn.") en vraag 19d zijn testvragen om de betrouwbaarheid van antwoorden na te gaan. Hier blijkt wederom dat de vragen met de nodige nauwkeurigheid en betrouwbaarheid zijn beantwoord.

Daarentegen is 17,9% van de respondenten het eerder eens dat Fransen graag zaken doen met jongere zakenpartners. De overige 3,6% sluit zich volledig aan bij deze opvattingen.

Interpretatie en verband met de literatuur

Een gecumuleerde meerderheid van 67,8% ervaart dat hun Franse zakenpartner liever geen onderhandelingen voert met jonge gesprekspartners zonder al te veel ervaring. Deze houding wijst erop dat Fransen status toeschrijven aan een persoon. Ze houden bijgevolg weinig rekening met voorheen geleverde prestaties van hun gesprekspartner en de kennis waarover die laatste beschikt. Daarnaast kunnen de resultaten van deze vraag, samen met die van vraag 12g, geïnterpreteerd worden als een bestaande voorkeur bij Fransen voor oudere gesprekspartners, die door hun leeftijd meer gerespecteerd worden dan hun jongere collega's. Deze interpretatie sluit nauw aan bij de literatuur, waarin Trompenaars stelt dat leeftijd een belangrijke factor is in de toekenning van status. Zeker in culturen waar status wordt toegeschreven, is leeftijd één van de peilers waarop status wordt toegeschreven. Hoe hoger de leeftijd, hoe meer status iemand toegeschreven krijgt (Trompenaars, 2004, p. 130).

Bovendien vermeldt Trompenaars dat het afvaardigen van een groep jonge onderhandelaars geïnterpreteerd wordt als een gebrek aan eerbied in een cultuur waar status toegeschreven wordt. Deze jonge onderhandelaars worden bijgevolg vaak niet geaccepteerd, ongeacht hun kennis of ervaring. (Trompenaars, 2004, p. 137 en 143)

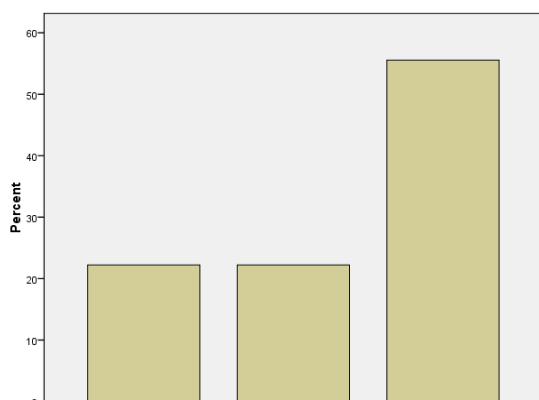
Slechts een gecumuleerde 21,5% is van mening dat het volgens Fransen niet uitmaakt tot welk hiërarchisch niveau de Vlaamse gesprekspartner behoort, zolang die maar weet waarover hij spreekt.

Als conclusie geldt dat in de Franse cultuur status toegeschreven wordt, zoals verwacht naar analogie met vraag 12g.

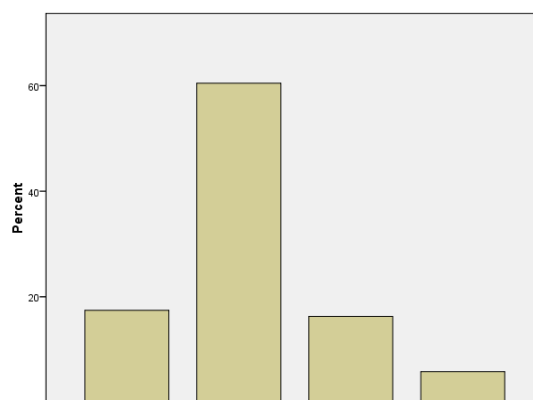
Correlatie met leeftijd respondenten

Het is interessant om de correlatie te bekijken tussen de antwoorden gegeven op deze vraag en enkele leeftijdscategorieën. Zo zullen de antwoorden van jongste respondenten vergeleken worden met die van de oudste respondenten.

Het is mogelijk dat een jongere respondent eerder zal beweren dat een Fransman (vrij) graag onderhandelt met jonge zakenpartners, omdat hij zelf nog een jong iemand is en misschien geen ongenoegen ondervindt bij zijn Franse gesprekspartner tijdens zakelijke onderhandelingen. Oudere respondenten zullen misschien eerder vinden dat een Fransman toch liever zaken doet met een ouder iemand, die een stapje hoger staat op de hiërarchische ladder.



Figuur 32: Graag jonge zakenpartners - respondenten <30j



Figuur 33: Graag jonge zakenpartners - respondenten >50j

In de linkerfiguur is de antwoordverdeling opgenomen van de jongste respondenten, namelijk behorend tot de leeftijdscategorie "jonger dan 30 jaar". Hieruit blijkt dat 45,5% van deze respondenten het eerder eens is met stelling dat Fransen graag zaken doen met

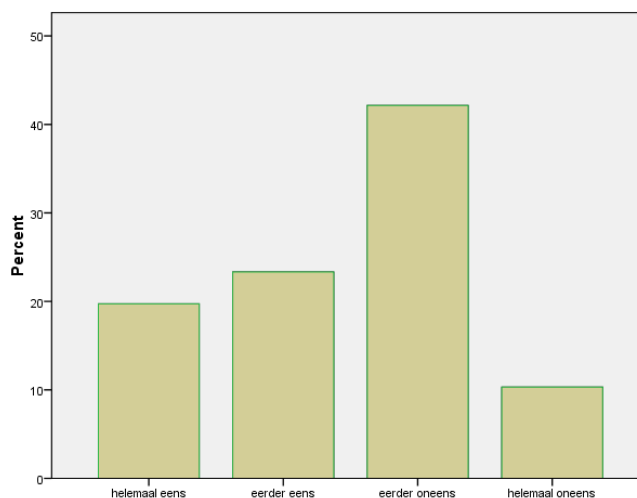
jonge zakenpartners zonder al te veel ervaring. Respectievelijk 18,2% en 18,2% denken daarentegen dat Fransen toch liever niet of weinig met jonge zakenpartners onderhandelt.

De figuur rechts geeft een beeld van de antwoorden gegeven door de oudste leeftijdscategorie, namelijk "ouder dan 50 jaar". Hieruit blijkt dat de meerderheid (57,8%) van deze oudere respondenten het eerder oneens is met de stelling en nog eens 16,7% is het helemaal oneens. Slechts 15,6% en 5,6% is het respectievelijk eerder eens en helemaal eens met de stelling dat Franse managers graag onderhandelen met jonge zakenpartners zonder al te veel ervaring.

Uit de figuren blijkt inderdaad dat de eerder geformuleerde vermoedens bevestigd worden.

Vraag 19k

Een Fransman stelt zichzelf voor met zijn titels en/of gevolgde opleiding.



Figuur 34: Voorstelling met titels

42,2% van de respondenten verklaart het oneens te zijn met deze stelling. Ze ervaren dat Fransen eerder discreet blijven over hun titels en/of gevolgde opleiding(en). 10,3% heeft zelfs nog nooit meegemaakt dat zijn Franse zakenpartner zich voorstelt en er dadelijk zijn behaalde diploma's en afkomst bij vermeld.

Toch heeft een vrij groot aantal respondenten wel al eens een soortgelijke ervaring meegemaakt. Immers, 23,3% van de respondenten is het eerder eens met bovenvernoemde stelling en 19,7% is het helemaal eens.

Interpretatie en verband met de literatuur

Een gecumuleerde 52,5% ervaart dat Fransen weinig of geen titels aanhalen wanneer ze zich voorstellen. Daarnaast is een gecumuleerde 43% van de respondenten van mening dat hun Franse zakenpartner zich wel voorstelt met titels en/of gevolgde opleiding. Uit deze resultaten blijkt dat de meerderheid ondervindt dat Fransen zich niet voorstellen aan de hand van hun gevolgde opleiding en/of afkomst. Dit wijst erop dat Fransen eerder geen belang hechten aan dergelijke zaken en dat de Franse cultuur gepercipieerd wordt als één waar status bepaald wordt door prestatie en niet door diploma's en/of afkomst.

In de literatuur daarentegen wordt beweerd dat status in de Franse cultuur toegeschreven wordt. Trompenaars beweert immers dat Fransen duidelijk fier zijn op hun positie en zich graag voorstellen met verworven titels en diploma's. Op die manier willen Fransen dadelijk imponeren om hoog aanzien te verwerven. (Trompenaars, 2004, pp. 139-149)

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen de gecumuleerde antwoordpercentages 'eerder of helemaal eens' (43%) en 'eerder of helemaal oneens' (52,5%) is eerder klein. Hieronder wordt statistisch nagegaan of het verschil significant is.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

met P = de kans dat iemand het antwoord 'eerder eens' of 'helemaal eens' geeft

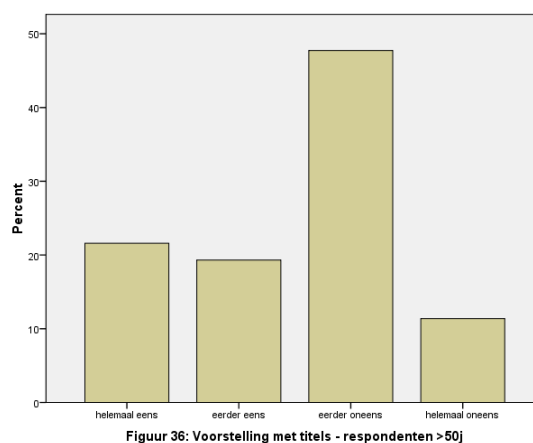
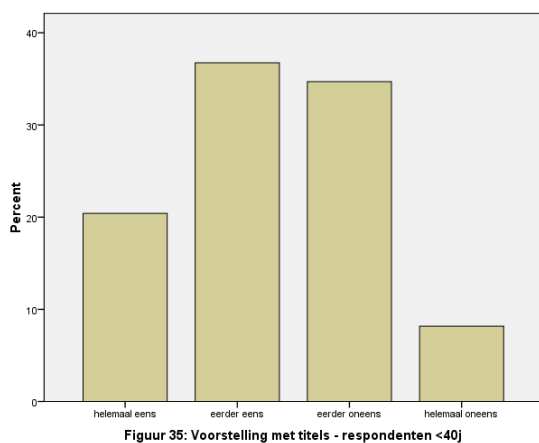
$$\begin{aligned} z &= \frac{43\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 213}} \\ &= -2,04 \end{aligned}$$

Deze z-waarde is kleiner dan -1,96 bij een significantieniveau van 5%, waardoor de nulhypothese verworpen wordt en de alternatieve hypothese geldt. Er kan besloten worden dat de respondenten niet onverschillig zijn voor de antwoordmogelijkheden en een significante voorkeur hebben voor de antwoordmogelijkheden 'eerder oneens' of (helemaal oneens).

Correlatie met leeftijd respondenten

De antwoorden van de jongere respondenten zullen vergeleken worden met die van de oudste respondenten. Bij de jongere respondenten worden deze keer de leeftijdscategorieën "jonger dan 30 jaar" en "tussen 30 en 40 jaar" samengenomen, omdat op basis van enkel de eerste categorie geen eenduidige conclusies konden worden getrokken.

Als een Fransman zich voorstelt met titels, wijst dit eerder op een toegeschreven status. Daarom is het mogelijk dat vooral oudere respondenten geconfronteerd worden met een voorstelling met titels van hun Franse zakenpartner, omdat Fransen mogelijk denken dat deze oudere respondenten bijvoorbeeld een goede afkomst meer naar waarde zullen schatten dan jongere respondenten. Deze laatsten laten zich mogelijk eerder leiden door geleverde prestaties van hun Franse opponent en merken het misschien minder op als Fransen zich voorstellen met of verwijzen naar hun titels.



De figuur links is een weergave van de antwoorden van de twee jongste leeftijdscategorieën. Hier beweert een gecumuleerde meerderheid van 54,9% dat ze het eerder (35,3%) of helemaal (19,6%) eens zijn met de stelling dat een Fransman zichzelf voorstelt aan de hand

van zijn titels en/of gevolgde opleiding. Daarnaast is een gecumuleerde 41,1% het eerder oneens (33,3%) of zelfs helemaal oneens (7,8%) met de gegeven stelling. De antwoorden van de oudste respondenten worden samengevat in de figuur rechts. Hieruit blijkt dat deze respondenten het eerder oneens (46,7%) of helemaal oneens (11,1%) zijn met de stelling. Slechts 18,9% en 21,1% zijn het er respectievelijk eerder mee eens en helemaal mee eens dat Fransen zich voorstellen aan de hand van hun titels en/of gevolgde opleiding.

De resultaten wijken bijgevolg af van de eerder geformuleerde veronderstellingen. Het zijn net eerder de jongste respondenten die verklaren het meest geconfronteerd te worden met titels en/of gevolge opleiding door hun Franse zakenpartner. Het zou kunnen dat oudere Fransen onmiddellijk respect willen afdwingen van deze jonge zakenlui. Jongere Fransen willen daarentegen misschien eerder opscheppen over hun komaf en/of gevolgde opleiding om hun Vlaamse tegenhanger te intimideren. De oudste respondenten verklaren weinig in aanraking te komen met de titels en/of gevolgde opleiding van hun Franse zakenpartner. Eén van de redenen hiervoor kan zijn dat een Fransman zijn oudere tegenpartij onmiddellijk zelf een hoge status toeschrijft omwille van zijn leeftijd en verwacht dat de Vlaming net hetzelfde gaat doen. Bijgevolg acht hij het misschien overbodig om ook nog zijn afkomst en studieverleden mee te delen.

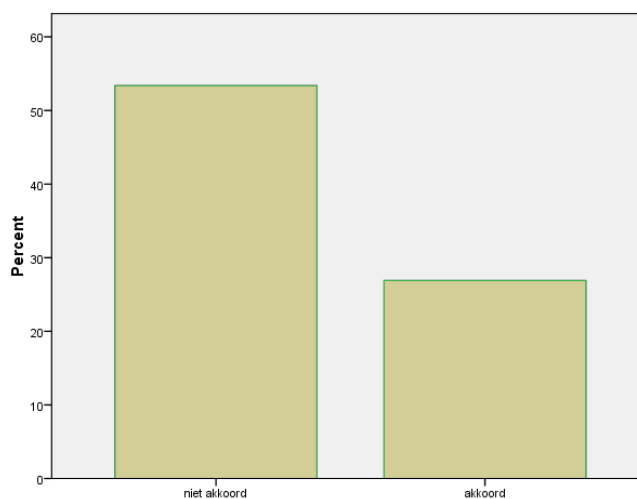
Validatie door bevoorrechte getuigen

De bevoorrechte getuigen verklaren alledrie dat ze nooit hebben meegemaakt dat hun Franse zakenpartners verwijzen naar titels en/of gevolgde opleiding. Ook op de vraag of Fransen misschien niet expliciet, maar eerder terloops hun titels vermelden, antwoorden ze negatief. Het is volgens hen echter wel denkbaar dat respondenten zulke vluchtige vermeldingen niet opmerken en er zich bijgevolg niet van bewust zijn dat een Fransman zijn titels en/of gevolgde opleiding aanhaalt.

Vraag 21

Een Franse manager weet alles over zijn domein, tot in de kleinste details.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?



Figuur 37: Gedetailleerde kennis

53,4% oordeelt dat een Franse manager niet alles van zijn domein afweet. Ze vinden dat hij vaak wel denkt van alles op de hoogte te zijn en zich ook zo voordeet. Hij toont zich graag bekwaam en zal dit met ronkende woorden proberen te ondersteunen. Verder zal hij rond de pot draaien als hij iets niet weet in plaats van het toe te geven. Dit gedrag vloeit voort uit zijn trotsheid.

Een Frans manager is volgens deze respondenten eerder een generalist en weet in grote lijnen wel waarover hij praat. Zijn detailkennis blijft echter oppervlakkig, waardoor hij zich vaak laat omringen door specialisten tijdens onderhandelingsgesprekken. Details worden eerder met deze medewerkers besproken dan met de manager. De Franse manager is vaak commercieel zeer sterk, maar technisch niet voldoende onderlegd. Bij zeer gerichte, technische vragen valt hij regelmatig door de mand. Soms is hij bereid te blijven leren, maar andere respondenten ervaren dat 'les hommes du monde' zich niet willen verdiepen in details. Deze beperkte detailkennis wijst erop dat status in de Franse cultuur eerder toegeschreven wordt en slechts in mindere mate verdiend wordt door geleverde prestaties. Hiermee bevestigen deze respondenten de bewering van Trompenaars dat in de Franse cultuur status eerder toegeschreven wordt (Trompenaars, 2004, p. 136).

De overige 26,9% gaat akkoord met de stelling en vindt dat een Frans manager een grote kennis bezit, tot in de details. Hij is steeds goed geïnformeerd en kent zijn vak zeer grondig. Meestal werkt hij dan ook jaren in hetzelfde vakgebied. Bovendien komt een Franse zakenpartner goed voorbereid naar een onderhandelingsgesprek. Vooral de jongere generatie Fransen is zeer gespecialiseerd en wil aan de hand van goede prestaties een hoge status verdienen.

Verband met machtafstand

Vraag 19e bij de dimensie “machtafstand: groot – klein” luidde als volgt: “Een Franse PDG durft makkelijk aan om het even wie toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten.”

Een gecumuleerde 61,4% was het (eerder) oneens met deze stelling. De antwoorden op vraag 21 bij de dimensie “status: prestatie - toeschrijving” sluiten aan bij vraag 19e. Bij vraag 21 stelt 53,4% van de respondenten immers dat een Frans manager niet alles van zijn domein afweet, maar dat hij wel vaak de indruk wil creëren dat hij van alles op de hoogte is. Hij geeft dus niet vaak toe dat hij een antwoord niet weet. Bovendien zal hij volgens deze respondenten niet snel een beroep doen op zijn ondergeschikten, die vaak meer van de materie afweten dan hijzelf. Dit zou hij immers ervaren als gezichtsverlies, wat hem zou krenken in zijn trots. Een Frans manager praat bijgevolg meestal alsof hij de wijsheid in pacht heeft.

Andere respondenten (31,4%) stellen bij vraag 19e dat hij zich niet schaamt om de hulp van zijn ondergeschikten in te roepen om meer duidelijkheid te scheppen. Deze laatste ervaringen zijn echter in de minderheid. In combinatie met de antwoorden op vraag 21 betekent dit dat de Franse cultuur gepercipieerd wordt als een cultuur met grote machtafstand, waar status wordt toegeschreven.

Validatie door bevoorrechte getuigen

De bevoorrechte getuigen voegen hier nog aan toe dat een Fransman zelden of nooit zijn fout zal toegeven, maar ze eerder zal stilzwijgen. Deze houding kan in verband gebracht worden met Frans internalisme, wat verder besproken wordt in paragraaf 6.14.

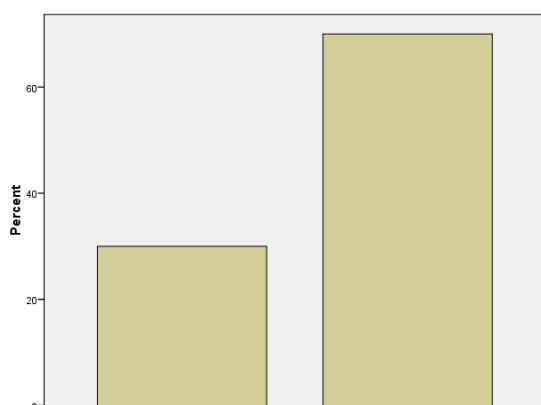
wat zo geïnterpreteerd kan worden dat het vrijwel onmogelijk is om de top te bereiken als doorsnee Fransman.

Validatie door bevoorrechte getuigen

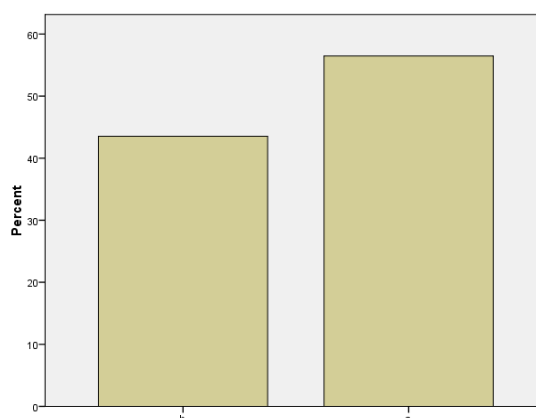
Volgens de bevoorrechte getuigen is vooral familiale afkomst de oorzaak van een hoge status. Ze halen aan dat Frankrijk vele familiebedrijven telt, waar familiebanden sowieso recht geven op een hoge status en een belangrijke positie. Daarnaast beweren de bevoorrechte getuigen dat Fransen misschien meer en meer evolueren naar statusverwerving op basis van prestaties omwille van de toenemende internationale concurrentie. Fransen zijn er zich mogelijk meer van bewust dat door de globalisering bijkomende inspanningen moeten worden geleverd om te overleven. Goede prestaties zijn hét bewijs van capabiliteit en bijgevolg meer en meer bron van een hoge status.

Correlatie met leeftijd respondenten

De antwoorden op deze vraag worden vergeleken tussen de twee buitenste leeftijdscategorieën. Het is mogelijk dat vooral de jongste respondenten (jonger dan 30 jaar) ervaren dat status bepaald wordt op basis van geleverde prestaties, aangezien deze respondenten vermoedelijk kennis belangrijker vinden dan familiale achtergrond om iemand naar waarde te schatten. Oudere respondenten echter zullen familiale achtergrond mogelijk een grotere rol toekennen in de Franse bepaling van status, omdat deze waarde vroeger veel feller leefde in vergelijking met de prestatiegerichte samenleving van nu.



Figuur 39: Bepaling status - respondenten <30j



Figuur 40: Bepaling status - respondenten >50j

De figuur links geeft de antwoorden van respondenten jonger dan 30 jaar weer. 63,6% blijkt van mening in Frankrijk status vooral bepaald wordt door geleverde prestaties en in mindere mate (27,3%) door familiale afkomst. Uit de rechterfiguur kan worden opgemaakt dat respondenten ouder dan 50 jaar eveneens van mening zijn dat status vooral bepaald wordt door geleverde prestaties (53,3%). Toch denkt 41,1% van deze respondenten dat Fransen eerder status toeschrijven aan een persoon op basis van familiale afkomst.

Beide figuren tonen aan dat Vlaamse managers ervaren dat Fransen status eerder bepalen op basis van geleverde prestaties dan op basis van familiale afkomst. Toch is inderdaad merkbaar dat oudere respondenten statustoeschrijving ten gevolg van familiale afkomst als vrij belangrijk percipiëren, wat verondersteld werd.

Conclusie

Uit de laatste vraag blijkt dat een hoge status kan verdiend worden door het leveren van goede prestaties. Uit de meeste andere vragen met betrekking tot deze dimensie “status: prestatie – toeschrijving” blijkt daarentegen dat status eerder bereikt wordt door toeschrijving. Deze besluiten worden bekomen door de respondenten te vragen naar gedragingen die onrechtstreeks reflecteren of een status verdiend of automatisch verworven wordt. Vaak ondervinden Vlamingen dat hun Franse zakenpartner geen uitgebreide (detail)kennis bezit en daarom onverdiend zulke hoge status heeft. Verder beweren de meeste respondenten dat Fransen liefst onderhandelen met zakenpartners van hetzelfde hiërarchisch niveau en niet met jonge zakenpartners. Hieruit kan worden besloten dat Fransen zich baseren op onder andere leeftijd om status toe te kennen en niet op iemands kennis, want dan zou leeftijd geen rol spelen. Er kan bijgevolg geconcludeerd worden dat de meeste respondenten onrechtstreeks verwijzen naar toegeschreven status in plaats van naar status op basis van geleverde prestaties zoals naar voren kwam bij de laatste vraag.

In de literatuur wordt de Franse cultuur door Trompenaars, Hall, Gesteland en Mole omschreven als een cultuur waarin status wordt toegeschreven op basis van familiale afkomst en/of gevolgde opleidingen. De respondenten bevestigen deze bewering grotendeels met de antwoorden op de onrechtstreekse vragen. Echter, bij de expliciete vraag naar de basis van status komen tegengestelde conclusies naar voren. Ook het gebruik

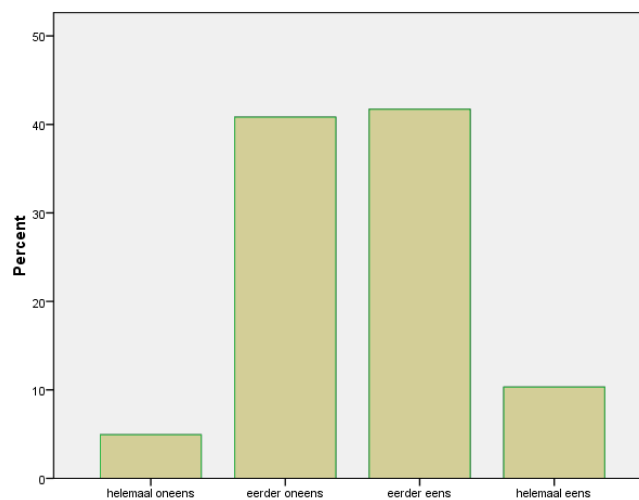
van titels wordt weinig bevestigd, waardoor toch een zekere prestatiegebaseerde status gepercipieerd wordt. Er zijn met andere woorden zowel overeenkomsten als verschillen met de literatuur.

Het is mogelijk dat de Franse cultuur geleidelijk aan evolueert van een cultuur van toegeschreven status naar een cultuur die status toekent op basis van geleverde prestaties. De bevoorrechte getuigen denken dat door de toenemende internationale concurrentie vooral goede prestaties naar waarde geschat worden. Een Fransman moet zich meer en meer bewijzen om een hoge status te verdienen. Enkel in familiebedrijven zal, volgens de bevoorrechte getuigen, status wel nog worden toegeschreven op basis van familiale afkomst.

6.10 High – low context

Vraag 12f

Hij spreekt zeer vage taal en vermijdt eenduidige opsomming van feiten.



Figuur 41: Vage taal

Uit bovenstaande figuur kan worden afgeleid dat de meningen bij deze vraag vrij gelijk verdeeld zijn. Toch is er een lichte meerderheid die verklaart dat Fransen een eerder vaag taalgebruik hanteren (41,7%). Daarnaast ervaart 10,3% dat hun Franse zakenpartner steeds in raadsels spreekt. Dit vage taalgebruik refereert naar een high-contextcultuur.

De overblijvende 40,8% en 4,9% van de ondervraagden zijn van mening dat hun Franse zakenpartner meestal klare taal spreekt (low-contextcultuur).

Interpretatie en verband met de literatuur

Fransen hanteren volgens een gecumuleerde 52% een vaag taalgebruik, wat wijst op een high-contextcultuur. Ze laten slechts impliciet weten wat ze echt denken. Het kan een Vlaamse manager bijgevolg heel wat moeite kosten om een boodschap te ontcijferen. Hij dient immers vaak tussen de regels te lezen om zijn Franse zakenpartner te begrijpen. Op die manier kunnen beslissingen verkeerd geïnterpreteerd worden en kunnen er misverstanden ontstaan. Hall omschrijft het Franse taalgebruik eveneens als zeer vaag en impliciet, wat een grote hoeveelheid decoding vereist van de internationale zakenpartner. Hij erkent bovendien het gevaar van misinterpretatie tijdens zakelijke gesprekken met Fransen. (Hall, 1990, p. 216 en 220).

Een gecumuleerde 45,7% vindt het taalgebruik van de Fransen echter zeer eenduidig, wat duidt op een low-contextcultuur. Deze respondenten verklaren met andere woorden geen moeite te hebben om hun Franse zakenpartner te begrijpen. Een andere interpretatie kan inhouden dat ze zich er niet bewust van zijn dat ze hun Franse zakenpartner verkeerdelijk verstaan. Deze denkpiste zal later voorgelegd worden aan de bevoorrechte getuigen.

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen de gecumuleerde antwoordpercentages 'eerder of helemaal eens' (52%) en 'eerder of helemaal oneens' (45,7%) is vrij klein. Hieronder wordt statistisch nagegaan of het verschil significant is.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

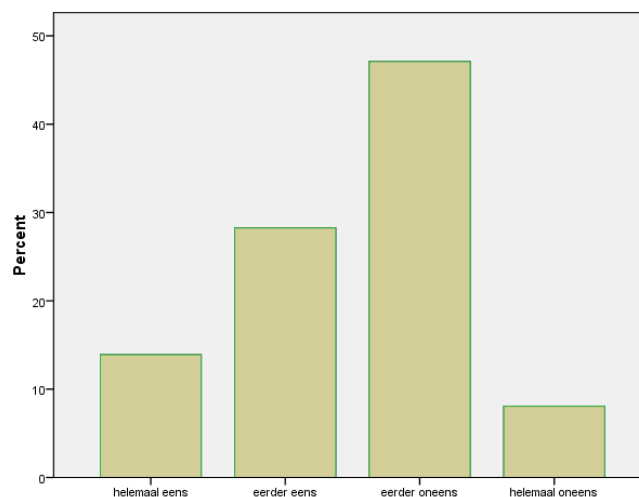
met P = de kans dat iemand het antwoord 'eerder eens' of 'helemaal eens' geeft

$$z = \frac{52\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 218}}$$
$$= 0,59$$

De z-waarde ligt tussen -1,96 en 1,96, waardoor de nulhypothese niet kan verworpen worden en de respondenten dus eerder onverschillig zijn voor de mogelijke antwoordencategorieën. Deze vraag levert met andere woorden geen significante bijdrage voor het onderzoek.

Vraag 12k

Hij bespreekt voorstellen tot in de kleinste details en maakt zo dikwijls de zaken onnodig ingewikkeld.



Figuur 42: Bespreking in detail

47,1% van de Vlaamse managers is het eerder oneens met bovenstaande stelling en vindt bijgevolg dat zijn Franse zakenpartner zich eerder beperkt tot de hoofdzaken. Nog eens 8,1% treedt deze mening in sterke mate bij. Verder vindt 28,3% dat Fransen wel ingaan op de kleinste details en zo dingen alleen maar complexer maken. Een bijkomende 13,9% bevindt zich altijd in deze situatie tijdens zakelijke onderhandelingen met Fransen.

Interpretatie en verband met de literatuur

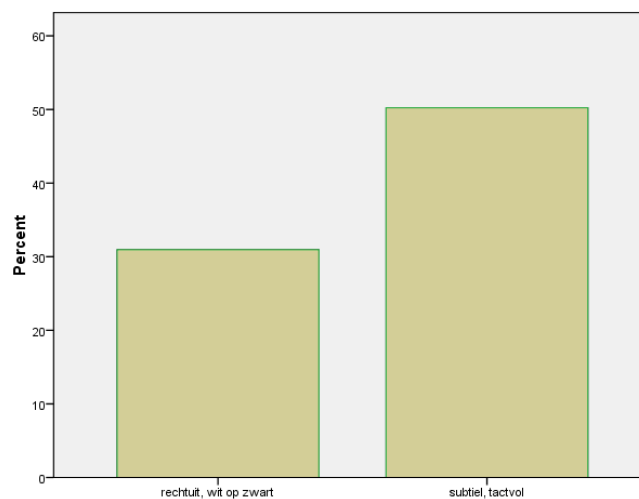
Een gecumuleerde 55,2% van de ondervraagden is het (eerder) oneens met de gegeven stelling en percipieert de Franse cultuur bijgevolg als een high-contextcultuur. Hun

antwoorden kunnen immers zo geïnterpreteerd worden dat er niet wordt uitgeweid over details. Die kunnen eventueel later in de operationele fase nog besproken worden. Ook in de literatuur (Hall, 1990, p. 220) wordt gesteld dat Fransen niet houden van teveel details tijdens onderhandelingsgesprekken. Zij veronderstellen dat hun Vlaamse zakenpartner op de hoogte is van deze randinformatie en dat er daarom niet dieper hoeft ingegaan te worden op vanzelfsprekende zaken.

De overige gecumuleerde 42,2% percipieert de Franse cultuur eerder als een low-contextcultuur. Deze respondenten vinden immers dat hun Franse zakenpartner wel tijd maakt om dieper in te gaan op details. Deze low-contextperceptie is echter in mindere mate aanwezig tussen de Vlaamse managers waardoor opnieuw besloten kan worden dat de Fransen leven in een high-contextcultuur.

Vraag13

Subtiel, tactvol – rechtuit, wit op zwart



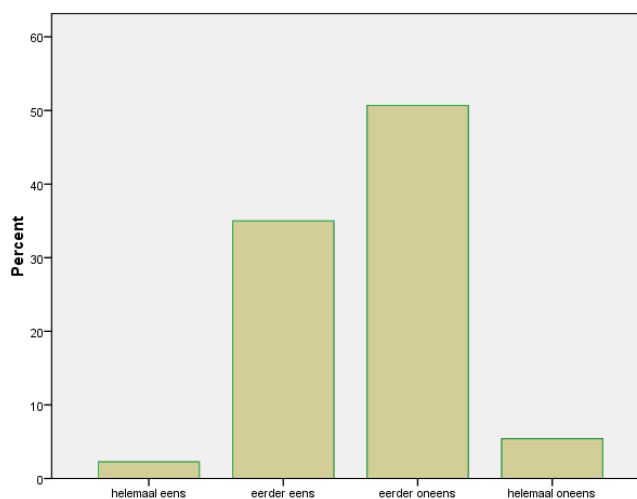
Figuur 43: Tactvol - rechtuit

Volgens 50,2% van de ondervraagde Vlaamse managers drukt een Fransman zich zeer tactvol uit, wat wijst op een high-contextcultuur. 30,9% verklaart daarentegen dat een Fransman steeds rechtuit is en geen blad voor de mond neemt. Deze respondenten ervaren hun Franse zakenpartner als iemand die de boodschap klaar en duidelijk overbrengt (low-contextcultuur).

Vraag 19h

Voorstellen worden heel duidelijk uitgelegd door een Fransman.

Bij de ondervraagden is 50,7% het eerder oneens met de stelling, wat betekent dat ze vinden dat Fransen voorstellen niet duidelijk uitleggen. 5,4% sluit zich hier volledig bij aan, waaruit blijkt dat deze respondenten (56,1%) de Franse cultuur percipiëren als een high-contextcultuur. Toch is 35% en 2,2% van de respondenten respectievelijk eerder en helemaal tevreden over de manier waarop de Fransman voorstellen uitlegt.



Figuur 44: Duidelijk uitleggen

Interpretatie en verband met de literatuur

De gecumuleerde meerderheid van respondenten (56,1%) is ontevreden over de manier waarop hun Franse zakenpartner voorstellen uitlegt. Ze vinden namelijk dat hij de boodschap onduidelijk overbrengt. Een Vlaming vindt bijgevolg dat het hem aan essentiële informatie ontbreekt. Hij kan bijgevolg moeilijk inschatten wat de Fransman precies van hem verlangt. De literatuur vermeldt eveneens dat een Fransman zijn bedoelingen niet op een heldere manier verwoordt. Zo beweert Hall dat Fransen het hun zakenpartner niet gemakkelijk maken door hun impliciete taalgebruik. De internationale zakenpartner kan moeilijkheden ondervinden bij het ontcijferen van de bedoelingen (Hall, 1990, p. 216 en 220). Voor een Vlaming kan het bijgevolg moeilijk zijn om het snelle spreektempo van de Fransman tijdens gesprekken te volgen. Het is ook denkbaar dat de Franse taal met al zijn

nuances moeilijk te doorgronden is, waardoor essentiële informatie verloren gaat. Voorgaande beschrijvingen wijzen op een Franse high-context manier van communiceren.

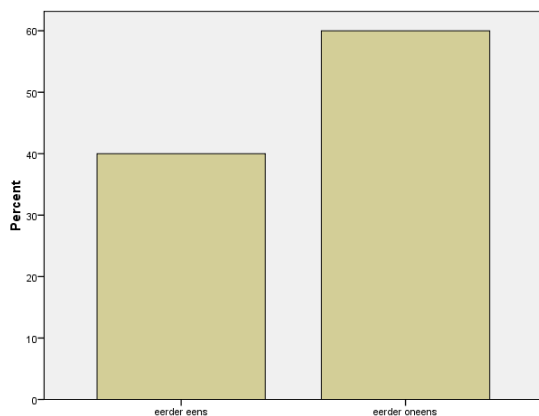
De overige 37,2% van de ondervraagden zijn van mening geen moeilijkheden te ondervinden wanneer hun Franse zakenpartner voorstellen uitlegt. Ze hebben het gevoel dat ze volledig mee zijn met het verhaal van hun Franse klant en daardoor makkelijk aan zijn verwachtingen kunnen voldoen. Toch rijst ook hier weer de vraag of deze respondenten zich misschien niet bewust zijn van het eventueel verkeerd begrijpen van hun Franse zakenpartner, net zoals bij vraag 12f (Verjans, 2004, pp. 422-426 & 439-441).

Validatie door bevoorrechte getuigen

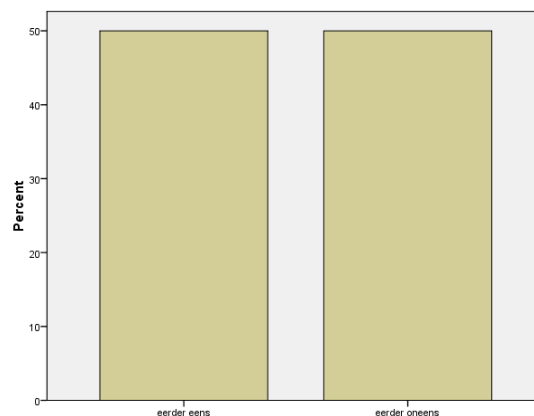
De bevoorrechte getuigen stemmen ermee in dat het denkbaar is dat Vlamingen hun Franse zakenpartner niet begrijpen, maar zich hiervan niet bewust zijn. Vlamingen doen vaak al lang zaken met Fransen, waardoor ze denken dat ze de taal machtig zijn terwijl bepaalde nuances toch verloren gaan.

Correlatie met regio: noord-zuid verschillen

Er wordt onderzocht in welke mate de antwoorden van de respondenten die enkel zaken doen met het noorden respectievelijk het zuiden van Frankrijk verschillen. Het is mogelijk dat de respondenten die onderhandelen met Noord-Fransen vinden dat deze voorstellen vrij duidelijk uitleggen en dat respondenten die enkel zaken doen met Zuid-Fransen het tegenovergestelde vinden. In het noorden zal de manier van communiceren waarschijnlijk dichter aansluiten bij de Vlaamse manier (low-context), terwijl in het zuiden de communicatie meer high-context zal zijn.



Figuur 45: Duidelijk uitleggen - noorden



Figuur 46: Duidelijk uitleggen - zuiden

De antwoorden van de respondenten die handel drijven met het noorden van Frankrijk zijn weergegeven in de linkerfiguur. Een meerderheid van 56,2% is het eerder oneens met de stelling dat hun Franse zakenpartners voorstellen klaar en duidelijk uitleggen. 37,5% is het eerder eens met de gegeven stelling. Uit de rechterfiguur blijkt dat de meningen van respondenten die enkel onderhandelen met Zuid-Franse zakenpartners verdeeld zijn. 33,3% van deze respondenten is het respectievelijk eerder oneens en eerder eens. Op basis van de twee vergelijkende figuren blijkt dus dat Noord-Franse zakenpartners voorstellen minder duidelijk uitleggen dan Zuid-Franse, in tegenstelling tot wat vooraf geformuleerde veronderstelling. Een mogelijke verklaring voor de afwijkende resultaten kan gezocht worden in de Franse mobiliteit en in het feit dat Fransen niet noodzakelijk steeds met dezelfde mensen onderhandelen. Ook dient opgemerkt te worden dat er slechts een klein aantal respondenten in deze analyse is opgenomen, namelijk 15 en 2 voor respectievelijk noorden en zuiden. De resultaten zijn met andere woorden weinig representatief door het kleine aantal getuigenissen.

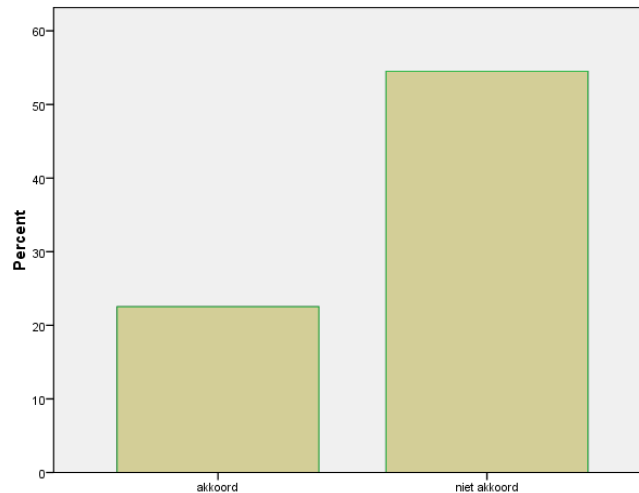
Vraag 22

Contracten door Fransen opgesteld zijn eenduidig en dus niet voor interpretatie vatbaar.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

Een overgrote meerderheid van de Vlaamse leveranciers (54,3%) verklaart dat Fransen contracten opstellen die steeds voor interpretatie vatbaar zijn, wat wijst op een high-contextcultuur. Zeker wanneer bepaalde interpretaties in het voordeel van de Franse

zakenpartner spelen, zal hij ze zo benutten. Verder zijn er veel hiaten en vraagtekens bij een contract opgesteld door Fransen. Zo laten zij voor zichzelf een zekere ruimte voor interpretatie. Daarnaast verwachten ze dat hun Vlaamse zakenpartner deze interpretatie met gezond verstand invult.



Figuur 47: Eenduidige contracten

Door het taalverschil durven Fransen wel eens een addertje onder het gras te verwerken in hun contracten. Grondige kennis van de Franse taal met al zijn nuances is bijgevolg nodig bij het interpreteren van contracten.

De respondenten verklaren tevens dat Fransen niet altijd een contract opstellen, maar eerder mondelinge overeenkomsten sluiten. Ze werken vanuit het principe van wederzijds vertrouwen. In de literatuur is inderdaad terug te vinden dat voor Fransen vaak een mondelinge overeenkomst volstaat (Gesteland, 2000, p. 31). Daarnaast kan deze houding gekoppeld worden aan de dimensie “universalisme – particularisme”, waarbij het Franse gedrag nauw aansluit bij het particularisme. Een Fransman heeft veel aandacht voor persoonlijke relaties met zijn leveranciers en bouwt op die manier een vertrouwensband op (Trompenaars, 2004, pp. 44-61). In die zin rekent hij op het nakomen van mondelinge overeenkomsten tussen hem en zijn zakenpartner en hecht hij minder belang aan geschreven contracten. (Gesteland, 2000, p. 31). Toch durft een Fransman eerder afwijken van een mondelinge overeenkomst, als gevolg van zijn particularisme. Hij vindt immers dat veranderende omstandigheden een geldige reden zijn voor wijzigingen. Enkel een schriftelijke overeenkomst wordt als bindend beschouwt (Hall, 1990, pp. 218 & 229).

22,4% vindt echter dat Franse contracten wel eenduidig zijn opgesteld en dat ze worden nageleefd zoals overeengekomen. Zelfs details worden vastgelegd en opgevolgd. Vlamingen verklaren echter dat ze zich ervan bewust zijn dat wanneer contracten eenduidiger zijn opgesteld, ze er zeker van kunnen zijn dat het Franse belang ermee gediend is. Anders zijn contracten zo weinigzeggend mogelijk.

Tenslotte vermelden een aantal respondenten dat de contractgrootte zeer sterk verschilt. Er bestaan zowel te korte, simpele contracten die weinig inhouden als ellenlange contracten waarin uiteindelijk ook weinig concreets wordt gezegd.

Validatie door bevoorrechte getuigen

Volgens één van de bevoorrechte getuigen hanteren soms Fransen betalingstermijnen die enkel in Frankrijk gekend zijn, bijvoorbeeld '60 jours fin du mois le 10 arrête au 25'⁶. Toch dringt een Fransman er sterk op aan bij zijn Vlaamse zakenpartner om deze betalingstermijn toe te passen. Deze houding kan gekoppeld worden aan het Franse internalisme, wat verder besproken wordt in paragraaf 6.14.

Conclusie

Uit elk van de vijf vragen blijkt dat een Vlaming het moeilijk heeft om het vage taalgebruik van zijn Franse zakenpartner te ontcijferen. Die laatste treedt immers niet in detail wanneer hij bijvoorbeeld voorstellen uitlegt, waardoor een Vlaming niet helemaal kan volgen in het verhaal van de Fransman. Respondenten ervaren dat hun Franse zakenpartner een zeer subtiel taalgebruik hanteert en op die manier de essentie nooit klaar en eenduidig verwoordt. Daarnaast vinden de meeste respondenten dat Fransen veel ruimte voor interpretatie laten in hun contracten, zeker als het in hun eigen voordeel speelt. De meeste respondenten percipiëren hun Franse zakenpartner op basis van voorgaande indrukken als een sterke high-contextcultuur. Slechts een minderheid van de respondenten verklaarde geen moeite te hebben met het begrijpen van hun Franse gesprekspartner. Hierbij dient echter in acht genomen te worden dat de nuances misschien niet worden begrepen door

⁶ Goederen die geleverd worden vóór de 10^e van de maand, dienen betaald te worden na 60 dagen, uiterlijk op de 15^e. Goederen die geleverd worden tussen de 10^e en de 25^e van de maand, dienen betaald te worden na 60 dagen, uiterlijk op de 30^e. Op deze manier houdt de betalingstermijn bijna drie maanden in in plaats van twee.

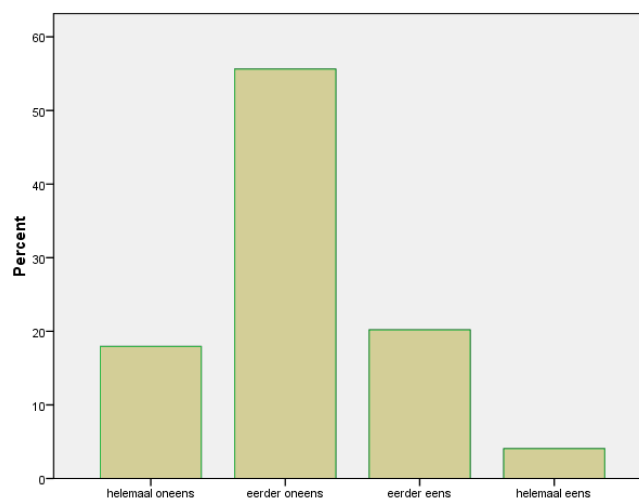
deze Vlamingen. Zij zijn er zich met andere woorden misschien niet van bewust dat ze verondersteld worden tussen de lijnen te lezen. Op deze manier gaat heel wat essentiële informatie verloren en kunnen deze Vlamingen voor verrassingen komen te staan.

De meeste respondenten percipiëren Fransen echter als behorend tot een uitgesproken high-contextcultuur en gaan bijgevolg akkoord met wat Hall beweert. Die spreekt immers eveneens over een Franse high-contextcultuur, waarmee hij verwijst naar het subtiële en impliciete taalgebruik dat mogelijk verkeerd kan geïnterpreteerd worden door internationale gesprekspartners. Daarnaast beweert Hall dat Fransen weinig gedetailleerde gesprekken voeren, zodat het moeilijk wordt voor hun zakenpartners om boodschappen te ontcijferen. (Hall, 1990, pp. 216 en 220)

6.11 Tijd: monochroon – polychroon

Vraag 12d

Een Fransman arriveert steeds keurig op tijd en verwacht dat u dat ook doet.



Figuur 48: Op tijd arriveren

Een groot deel van de respondenten (55,6%) is het eerder oneens en zegt dat zijn Franse zakenpartner regelmatig te laat verschijnt op de afspraak. Nog eens 17,9% bekrachtigt deze

uitspraak. 20,2% ziet zijn Franse zakenpartner echter vrij stipt verschijnen op een afspraak en 4% zegt nooit te moeten wachten op een Fransman.

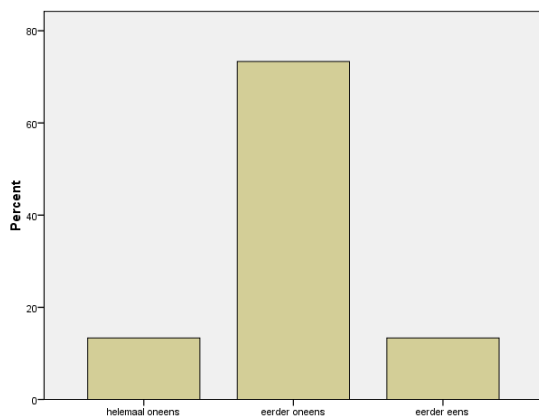
Interpretatie en verband met de literatuur

Samenvattend blijkt uit bovenstaande figuur dat een Franse zakenpartner eerder nonchalant omspringt met tijd, wat wijst op polychronisme. Er is immers een gecumuleerde 73,5% van mening dat hun Franse zakenpartner regelmatig te laat komt. Voor een Fransman is een vastgelegd tijdstip met andere woorden eerder indicatief dan bindend. Hall beschrijft de Fransen eveneens als een polychroon volk, dat het niet zo nauw neemt met vooropgestelde tijdsplanningen (Hall, 1990, pp. 206-207). Ook zal een Fransman het begrijpen als zijn zakenpartner niet op tijd kan zijn. Er kunnen zich immers altijd onvoorziene omstandigheden voordoen, zowel bij hem als bij zijn Vlaamse zakenpartner. Fransen hebben geen lineaire tijdsbeleving die voorschrijft dat taken één voor één dienen afgewerkt te worden. Ze behandelen een situatie wanneer ze zich voordoet (Trompenaars, 2004, pp. 154-155).

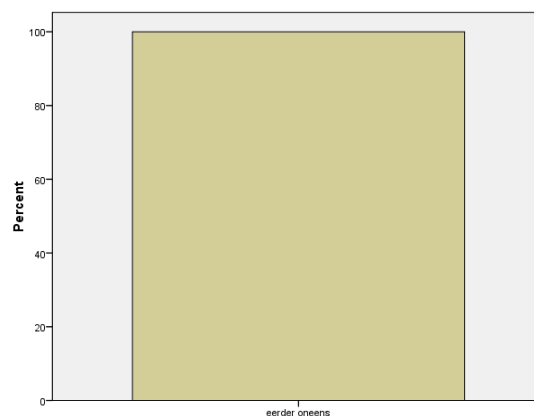
De resterende 24,2% van de respondenten ervaart hun Franse zakenpartner als eerder monochroon. Volgens deze respondenten hecht hij veel belang aan een strikte naleving van afgesproken tijdstippen.

Correlatie met regio: noord-zuid verschillen

Het is mogelijk dat respondenten met enkel Noord-Franse zakenpartners vinden dat deze meer op tijd komen in vergelijking met wat respondenten die enkel zaken doen met Zuid-Fransen beweren. Misschien heeft de geografische nabijheid met Vlaanderen een invloed op de meer strikte tijdsbeleving van een Fransman uit het noorden. In Vlaanderen wordt immers vrij veel belang gehecht aan het tijdig arriveren op een afspraak.



Figuur 49: Op tijd arriveren - noorden



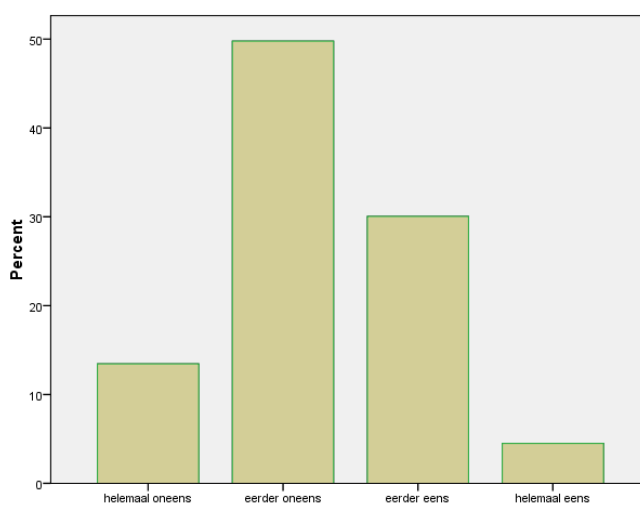
Figuur 50: Op tijd arriveren - zuiden

De figuur links is een weergave van de antwoorden van de respondenten die enkel met het noorden van Frankrijk zaken doen. Hiervan is 68,8% het eerder oneens met de stelling dat Fransen op tijd arriveren. Nog eens 12,5% is het helemaal oneens met de gegeven stelling. Slechts 12,5% is het eerder eens. Uit de figuur rechts blijkt dat respondenten die enkel te maken hebben met Zuid-Franse zakenpartners vinden dat deze dikwijls te laat arriveren. Alle respondenten (100%) zijn het immers eerder oneens met de stelling dat hun Franse zakenpartner op tijd aankomt.

Uit deze resultaten blijkt dat de geformuleerde vermoedens in beperkte mate bevestigd worden door de respondenten, al dient ook hier weer rekening gehouden te worden met het kleine aantal respondenten, namelijk slechts 15 en 3.

Vraag 12i

Voor een Fransman is het halen van deadlines prioritair.



Figuur 51: Deadlines prioritair

Maar liefst 49,8% is het eerder oneens met de stelling dat een Fransman deadlines prioritair vindt, terwijl een bijkomende 13,5% het helemaal oneens is. Een Fransman wordt bijgevolg gepercipieerd als een polychroon persoon, die tijdslimieten aan zijn laars lapt.

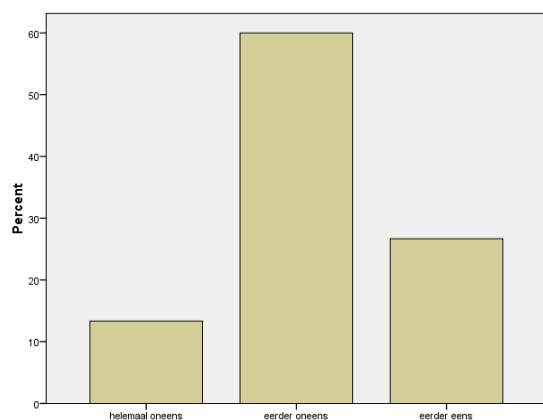
De overige respondenten (gecumuleerd 34,5%) delen de opinie dat een Fransman veel belang hecht aan vooropgestelde deadlines en ze zo goed mogelijk zal proberen te respecteren, wat wijst op een monochrome tijdsbeleving.

Interpretatie en verband met de literatuur

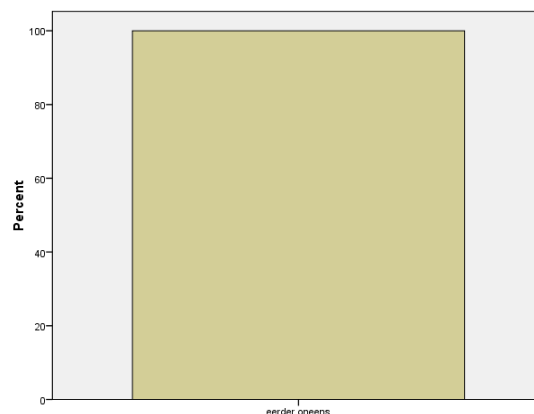
De meerderheid aan respondenten (gecumuleerd 63,3%) ervaart Fransen als polychronisten die zich niet houden aan vooropgestelde deadlines. Zij gaan hierdoor akkoord met Gesteland, die stelt dat polychrone culturen afkerig staan tegenover deadlines (Gesteland, 2000, p. 62). Het is bijgevolg moeilijk om Fransen een uiterste datum van levering of betaling op te leggen. Dit blijkt ook uit de antwoorden op de open vraag bij de dimensie "universalisme – particularisme", die luidt als volgt: "Contractbepalingen worden strikt nageleefd door Franse zakenpartners. Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?" Een groot aantal respondenten verklaart dat vooral betalingstermijnen zelden worden nageleefd door hun Franse zakenpartners. Hieruit blijkt dat Fransen inderdaad moeilijkheden hebben met het respecteren van deadlines.

Correlatie met regio: noord-zuid verschillen

Het is mogelijk dat respondenten die enkel zaken doen met Noord-Franse zakenlui eerder van mening zijn dat deadlines belangrijk gevonden worden in vergelijking met respondenten die enkel onderhandelingen voeren met Zuid-Franse zakenlui. Noord-Fransen komen door hun geografische nabijheid met Vlaanderen misschien onder invloed van de Vlaamse cultuur, waar deadlines normaliter gerespecteerd worden.



Figuur 52: Deadlines prioritaire - noorden



Figuur 53: Deadlines prioritaire - zuiden

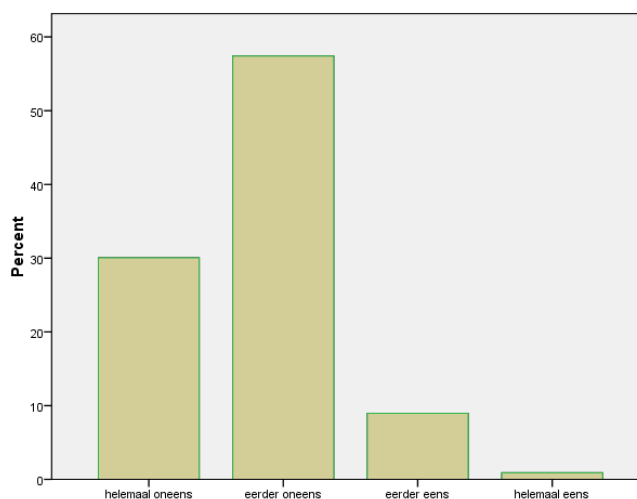
De figuur links is een weergave van de antwoorden met betrekking tot het noorden van Frankrijk. De meerderheid van de respondenten (56,2%) is het eerder oneens met de stelling dat deadlines prioritaire zijn voor een Fransman. 12,5% is het helemaal oneens met deze stelling. Een kwart van de respondenten (25%) is het eerder eens met de gegeven stelling. De figuur rechts geeft weer dat respondenten die enkel zaken doen met Zuid-Fransen het allen eerder oneens zijn met de stelling dat deadlines prioritaire zijn voor een Fransman.

Deze resultaten zijn bijgevolg een bevestiging van wat initieel verondersteld werd. Wederom dient in acht gehouden te worden dat er slechts een klein aantal respondenten zijn mening over respectievelijk Noord- en Zuid-Fransen kan formuleren en hun mening daarom niet noodzakelijk representatief is.

Vraag 12m

Een Fransman staat erop dat een lunch of vergadering niet langer duurt dan voorzien was.

Uit figuur 54 blijkt duidelijk dat een Fransman meestal geen rekening houdt met de voorziene duur van een vergadering. Maar liefst een gecumuleerde 87,4% is het (eerder) oneens met bovenvernoemde stelling. Amper 9,9% ervaart zijn Franse zakenpartner als iemand die wél veel aandacht besteedt aan vooropgestelde tijdsplanningen en ze probeert te respecteren.



Figuur 54: Voorziena duur vergadering respecteren

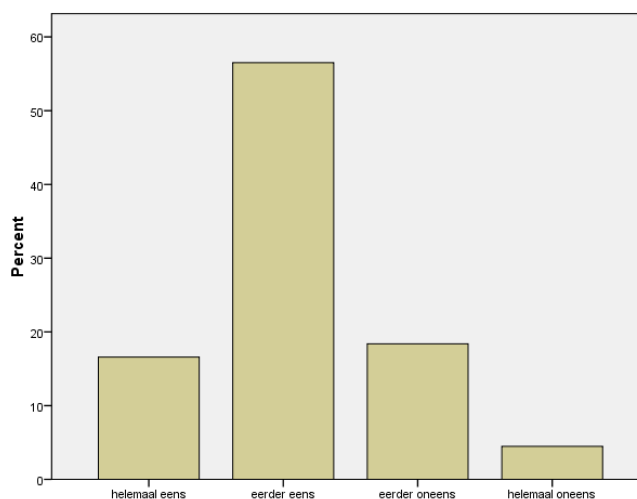
Interpretatie en verband met de literatuur

De overgrote meerderheid van de respondenten percipieert een Fransman bijgevolg als een polychroom iemand, die een voorafbepaalde duur eerder indicatief dan wel bindend beschouwt. In de literatuur wordt beweerd dat een vergadering vaak langer duurt dan voorzien, doordat er wordt afgeweken van de essentiële gespreksonderwerpen. Tevens worden er vaak zelfs geen beslissingen genomen tijdens vergaderingen (Hall, 1990, p. 228). Ook wordt er door een Fransman tijd gemaakt om de relatie tussen beide partijen te versterken, wat typisch is voor een polychrone cultuur. Zo stelt Trompenaars dat relaties als belangrijker worden beschouwd dan tijdslimieten. Voor een Fransman is een vergadering geslaagd als die de binding met de klant versterkt heeft (Trompenaars, 2004, p. 174).

Vraag 19b

Als de Fransman telefoon krijgt tijdens een onderhandelingsgesprek, dan neemt hij meestal op.

56,5% verklaart dat een Fransman een bespreking durft onderbreken wanneer hij telefoon krijgt. Nog eens 16,6% bevestigt dit gedrag. Fransen worden hier als polychronisten gepercipieerd. De overige gecumuleerde 22,9% ervaart zijn Franse zakenpartner als iemand die zelden (18,4%) of nooit (4,5%) zijn telefoon zal opnemen tijdens onderhandelingen. Deze monochrome aanpak wordt echter slechts zelden ervaren.



Figuur 55: Onderbreking door opnemen telefoon

Interpretatie en verband met de literatuur

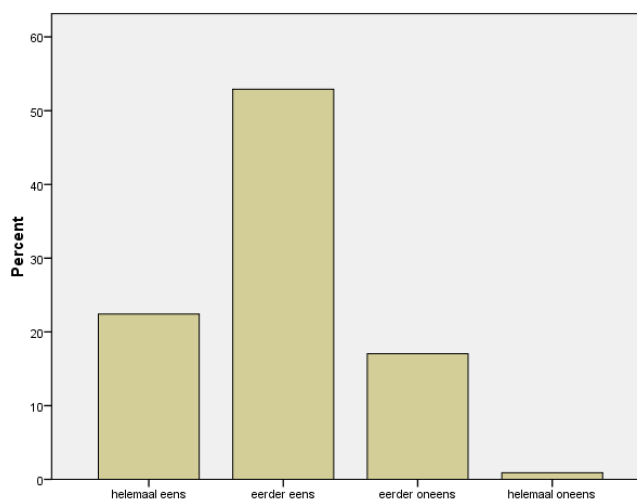
Zoals Hall beschrijft gaat een Fransman op een flexibele manier om met tijd en zal hij meerdere taken tegelijk afhandelen (Hall, 1990, p. 206). Daarom zal hij ook zijn telefoon opnemen, zelfs al is hij in bespreking met een zakenpartner. Dit kan mede één van de redenen zijn waarom onderhandelingsgesprekken vaak uitlopen, zoals behandeld werd bij vraag 12m.

Van de respondenten is er slechts 22,9% dat verklaart dat hun Franse zakenpartner zelden of nooit zijn telefoon opneemt tijdens een onderhandelingsgesprek. Door dit gebaar toont een Fransman eerbied voor zijn Vlaamse gesprekspartner.

Vraag 19j

Hij wijkt regelmatig af van de vooropgestelde tijdsplanning.

Ook uit deze figuur komt naar voren dat Fransen als eerder (52,9%) of sterk (22,4%) polychroon worden beschouwd. Volgens dit grote aantal respondenten wijken Fransen immers vaak af van de vooropgestelde tijdsplanning. 17% vindt echter dat een Fransman zeer punctueel is en zich aan de vooropgestelde tijdsplanning houdt. 0,9% verklaart dat hij stiptheid van het allergrootste belang vindt en dus monochroon van aard is.



Figuur 56: Afwijken van tijdsplanning

Interpretatie en verband met de literatuur

Een Fransman springt zeer flexibel met tijd om en verwacht van zijn zakenpartner dat hij hier begrip voor opbrengt. Het afwijken van de vooropgestelde tijdsplanning door een Fransman kan gebeuren naar aanleiding van onvoorziene omstandigheden, het eerst willen afwerken van andere zaken, het versterken van persoonlijke relaties met zakenpartners, enz. (Hall, 1990, p. 206 & Trompenaars, 2004, p. 174). Deze redenen van vertraging sluiten allen nauw aan bij de bevindingen bij voorgaande vragen van deze dimensie “tijd: monochroon – polychroon”.

Vraag 29

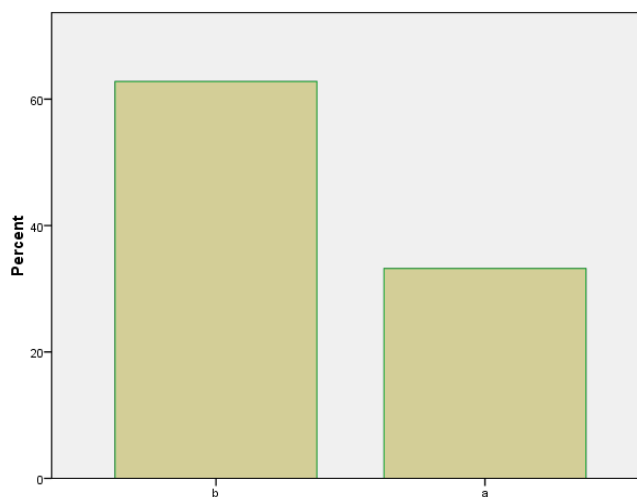
In de Franse cultuur kent men de hoogste prioriteit toe aan

- a het verwezenlijken van concrete doelen*
- b het tot stand brengen van duurzame relaties*

62,8% van de respondenten opteert voor antwoord b, wat betekent dat ze ervaren dat een Fransman veel belang hecht aan het tot stand brengen van duurzame relaties. Een Frans zakenman wil hier dan ook voldoende tijd aan besteden en is bijgevolg een polychronist.

33,2% is echter van mening dat hun Franse zakenpartner vooral gefocust is op het verwezenlijken van concrete doelen. De verstandhouding met zijn zakenpartner is van

ondergeschikt belang. Zolang projecten goed en tijdig uitgevoerd worden, is de Fransman tevreden.



Figuur 57: Prioriteit taak of relaties

Interpretatie en verband met de literatuur

De meerderheid ervaart hun Franse zakenpartner als een polychronist met veel aandacht voor zakelijke relaties, waarmee ze akkoord gaan met Trompenaars. Die beweert immers dat Fransen er alles aan doen om stevige zakenrelaties op te bouwen. Eens een relatie gevestigd is, worden vervolgens alle mogelijke inspanningen geleverd om de relatie te onderhouden, zodat er in de toekomst nog samengewerkt kan worden. (Trompenaars, 2004, p. 163)

Conclusie

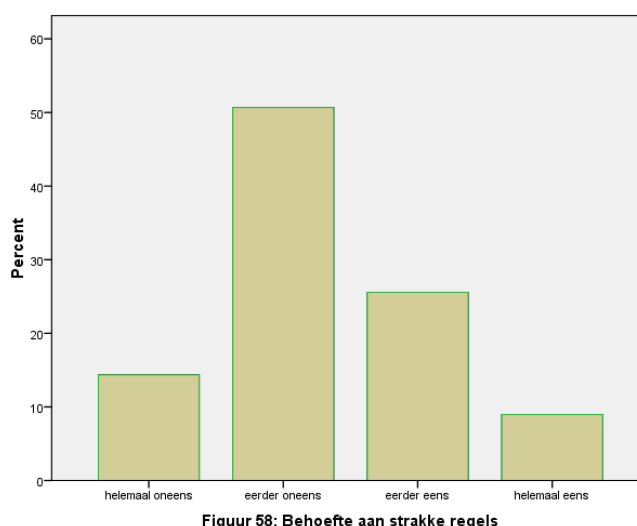
De meeste respondenten verklaren dat ze Fransen percipiëren als mensen die regelmatig te laat komen en/of deadlines missen, het niet zo nauw nemen met vooropgestelde tijdsschema's en meerdere taken tegelijk uitvoeren. Ze zijn niet gefocust op het te behalen doel, maar vooral op de manier waarop het behaald wordt. Fransen schenken immers veel aandacht aan hun persoonlijke relaties en maken hiervoor uitgebreid de tijd. Daardoor kunnen tijdsschema's wel eens in de war lopen, maar een Fransman verwacht dat zijn handelspartner begrip heeft voor dergelijke situaties. Alle voorgaande percepties van respondenten refereren naar een sterk polychronisme van de Fransman.

Ook in de literatuur worden Fransen omschreven als een polychroon volk. Hall beweert dat Fransen hun tijd nemen tijdens vergaderingen en makkelijk afwijken van de kern van de zaak. Ook voeren ze meerdere taken tegelijk uit, wat bevestigd wordt door de meeste respondenten en door Trompenaars (Hall, 1990, pp. 206 en 228 & Trompenaars, 2004, p. 173). Verder stelt Trompenaars dat voor Fransen relaties belangrijker zijn dan tijdsschema's en Fransen dus sterk polychroon zijn (Trompenaars, 2004, p. 173).

6.12 Onzekerheidsvermijding: hoog – laag

Vraag 12h

Hij heeft behoefte aan strakke regels en gedetailleerde contracten die niet voor interpretatie vatbaar zijn.



50,7% en 14,3% is het respectievelijk eerder oneens en helemaal oneens met bovenvernoemde stelling. Deze respondenten ondervinden dat hun Franse zakenpartner eerder lak heeft aan strakke regels en zijn eigen interpretatie geeft aan contractbepalingen. Deze houding sluit ook aan bij hun high-contextcultuur. Fransen hebben volgens 14,3% helemaal geen nood aan strakke voorschriften. Deze Franse houding wijst op een lage onzekerheidsvermijding.

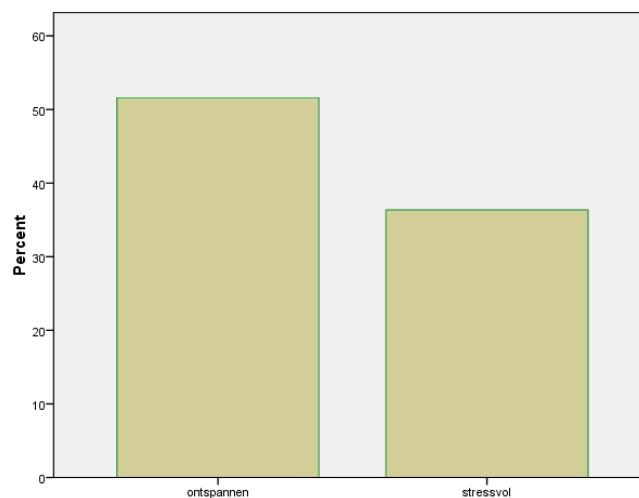
Ongeveer een kwart van de ondervraagden (25,6%) verklaart echter dat Fransen wel nood hebben aan strakke regels. Nog eens 9% ervaart zijn Franse klant als sterk vasthoudend aan contractbepalingen.

Interpretatie

De meerderheid van de respondenten vindt dat Fransen geen behoefte hebben aan strakke regels. Hieruit kan worden afgeleid dat ze een flexibele werksfeer prefereren en zich niet bedreigd voelen door de daaruit voortvloeiende onzekerheid. De overige respondenten ervaren hun Franse zakenpartner als eerder onzekerheidvermijdend, doordat hij wel behoefte heeft aan sterke richtlijnen en eenduidige contracten. Op die manier wordt alle onzekerheid geëlimineerd.

Vraag 13b

Stressvol – ontspannen



Figuur 59: Stressniveau

De meerderheid van de respondenten (51,6%) ervaart zijn Franse zakenpartner als zeer ontspannen, terwijl 36,3% een tegengestelde mening heeft en een Fransman ervaart als eerder stressvol.

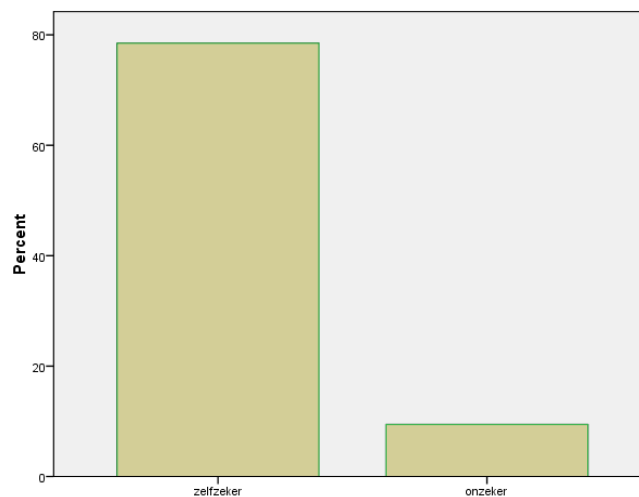
Interpretatie en verband met de literatuur

Het merendeel van de respondenten ervaart hun Franse zakenpartner als iemand met een lage onzekerheidsvermijding. Ze zijn van mening dat een Fransman vertrouwen heeft in de goede afloop van zaken en bijgevolg weinig onderhevig is aan stress. De overige respondenten merken dat hun Franse zakenpartner vaak last heeft van stress. Eén van de oorzaken kan de onzekere toekomst zijn. Een Fransman is vaak pas gerust wanneer een project uiteindelijk een goede afloop kent. Deze houding verwijst naar hoge onzekerheidsvermijding.

In de literatuur beschrijft Hofstede Fransen als eerder stressvolle personen, dus met een vrij sterke drang naar onzekerheidsvermijding (Hofstede, 2006a, p. 181). De meeste respondenten weerleggen deze uitspraak, want zij zien Fransen als personen met een lage onzekerheidsvermijding.

Vraag 13d

Zelfzeker – onzeker



Figuur 60: Zelfzekerheid

Bij deze vraag typeert een overgrote meerderheid, namelijk 78,5%, zijn Franse zakenpartner als zelfzeker. Hij heeft met andere woorden een lage onzekerheidsvermijding. De overige 9,4% vindt dat een Fransman zich meestal onzeker gedraagt, wat in verband kan gebracht worden met hoge onzekerheidsvermijding.

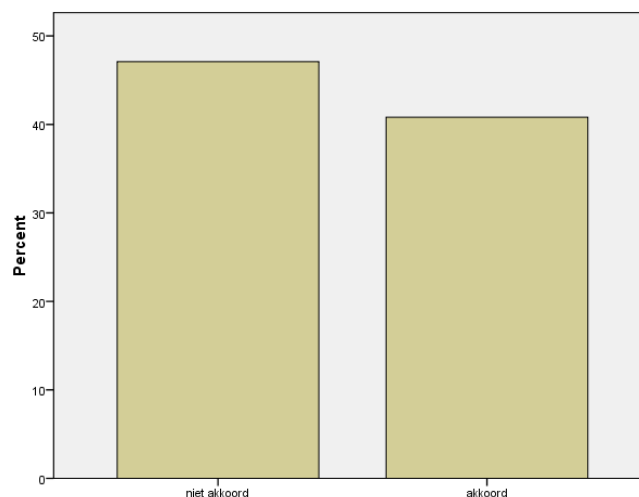
Interpretatie

Een Fransman wordt door maar liefst 78,5% omschreven als een zelfzeker iemand. Waarschijnlijk hangt deze zelfzekere houding samen zijn trotse persoon. Hij wil steeds de indruk geven dat hij zeker van zijn stuk is, maar in realiteit kan hij zich misschien eerder onzeker voelen. Een Fransman zal zich echter zelden kwetsbaar opstellen. Deze houding kan gekoppeld worden aan het Franse internalisme, waarbij hij zich superieur voelt en geen moment van zwakte wil laten blijken (zie paragraaf 6.14 internalisme - externalisme). Hierdoor krijgen de respondenten inderdaad de indruk van lage onzekerheidsvermijding bij hun Franse zakenpartner. De overige respondenten ervaren een Fransman als onzeker. Vermoedelijk stelt hij hen tijdens onderhandelingsgesprekken allerlei vragen om meer duidelijkheid te scheppen. Hij wil zich voldoende informeren om zoveel mogelijk risico's uit te sluiten. Deze onzekere houding refereert naar een hoge onzekerheidsvermijding.

Vraag 16

Een Fransman houdt vast aan tradities en staat afkerig tegenover innovatie.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?



Figuur 61: Traditie of innovatie

47,1% van de ondervraagden is niet akkoord dat zijn Franse zakenpartner enkel vasthoudt aan tradities. De Fransman van vandaag staat wel degelijk open voor innovatie, wat wijst op een lage onzekerheidsvermijding. Dat was volgens sommige respondenten ooit anders, maar de eigentijdse Fransman evolueert mee met de trends. Zeker op technologisch vlak wil een

Fransman vooruit en niet vastgeroest raken in oude werkwijzen. Hij heeft interesse in innoverende methoden en materialen. Zeker innovaties in zijn voordeel zijn altijd welkom.

Volgens deze respondenten zijn Fransen mensen die de trend zeker willen volgen, op alle gebied: bouwkunde, mode, auto's, enzovoort. Als een Fransman bovendien kan uitpakken met iets totaal nieuws, zal hij dit gepaard laten gaan met veel show. Wanneer zijn Vlaamse zakenpartner echter iets nieuws presenteert, moet een Fransman vooral geprikkeld raken en dat hangt af van de wijze waarop de vernieuwing wordt aangeboden. Wordt ze opgelegd, dan zal de Fransman ze niet gauw accepteren. Wordt er echter in onderling overleg gesleuteld aan het nieuwe concept, dan is een Fransman zeer enthousiast en coöperatief.

Een Fransman is daarnaast zeer nieuwsgierig volgens de ondervraagden. Wel zal hij pas overgaan tot de uitvoering van iets innovatiefs nadat hij het proces grondig begrijpt. Hij gaat zeker niet impulsief te werk. Het moet onmiddellijk goed zijn want hij is zeer ongeduldig. Respondenten hebben echter vaak de indruk dat innovatie en nieuwe technologie een beetje achterlopen in vergelijking met Vlaamse vernieuwingen. Deze ietwat afwachtende houding sluit toch aan bij een zekere graad van onzekerheidsvermijding.

40,8% van de ondervraagden vindt hun Franse zakenpartner eerder behoudsgezind. Tradities blijven bepalend in zijn werkwijze en het kost bijgevolg veel tijd en energie om een Fransman te overtuigen met betrekking tot iets innovatiefs. Alternatieve oplossingen worden meestal argwanend bekeken. Voor een Fransman staat "nieuw" immers gelijk aan "onbekend" en daarom aan "verdacht". Hij vindt overigens dat hij het steeds goed gedaan heeft, dus waarom zou hij veranderen? Hij wil de dingen niet moeilijk maken als het makkelijk - zoals voorheen - ook kan. Vernieuwingen worden zo lang mogelijk voor zich uit geschoven. Enkel wanneer hij niet anders kan doordat niemand zijn verouderde product nog wil, zal hij overwegen om te innoveren.

Respondenten verklaren dat het zeer moeilijk is om een Franse gewoonte te veranderen en zeker als de nieuwigheid uit het buitenland komt. Ze omschrijven Fransen als zeer chauvinistisch, wat betekent dat de eigen producten als de beste worden ervaren en bijgevolg buitenlandse producten argwanend worden bekeken. Dit waargenomen

chauvinisme zal later gekoppeld worden aan de dimensie “internalisme – externalisme” in paragraaf 6.14.

Tenslotte refereren de respondenten naar een sterke traditiegetrouwheid op sociaal vlak. Een Fransman is conservatief op gebied van relaties volgens deze respondenten. Waarschijnlijk bedoelen ze hiermee dat hij niet gauw een verbintenis zal aangaan met een nieuwe zakenpartner. Dat houdt immers weer risico in aangezien beide partijen nog niet vertrouwd zijn met elkaar. Verder stellen de respondenten dat een zekere *étiquette* dient gerespecteerd te worden tijdens het contact met Fransen. Deze bewering sluit nauw aan bij de bevindingen van Hall in de literatuur. Hall stelt dat Fransen verwachten dat hun zakenpartner zich gedraagt met de nodige beleefdheid en respect en dus niet te familiair voor de dag komt, wat neerkomt op een high-contextbeleving. (Hall, 1990, p. 230).

Interpretatie en verband met de literatuur

De meerderheid van de respondenten (47,1%) verklaart dat Fransen openstaan voor innovatie, wat wijst op een lage onzekerheidsvermijding. De resterende 40,8% heeft een tegengestelde mening. Deze respondenten ervaren dat Fransen eerder vasthouden aan tradities en afkerig staan tegenover innovaties. Ook in de literatuur worden tegengestelde vaststellingen gedaan. Hofstede beweert immers dat Fransen vrij hoog scoren op de onzekerheidsvermijdingsindex en bijgevolg weinig risico's durven nemen. Ook stelt hij dat Fransen “minder goed zijn in uitvinden, maar beter in toepassen”. (Hofstede, 2006a, pp. 174 en 193). Deze bewering sluit aan met wat slechts de minderheid van de respondenten (40,8%) verklaart. Deze respondenten vinden dat hun Franse zakenpartner zelf niet vernieuwend uit de hoek komt, maar na enige tijd wel bereid is om een nieuwigheid van zijn Vlaamse zakenpartner te implementeren. Hall sluit zich aan bij Hofstede door te stellen dat Fransen risico-avers en conservatief zijn, wat eveneens wijst op een hoge onzekerheidsvermijding door Fransen (Hall, 1990, pp. 219 en 229).

Deze aversie voor innovatie die in de literatuur beschreven wordt, kan gekoppeld worden aan de dimensie “masculiniteit – femininiteit”. Hofstede beweert immers dat Fransen een eerder feminien volk zijn (zie ook paragraaf 6.11) en daardoor sterk vasthouden aan traditie (Hofstede, 1998b, p. 16). Innovatie is voor Fransen bijgevolg allesbehalve een must.

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen de gecumuleerde antwoordpercentages 'akkoord' (40,8%) en 'niet akkoord' (47,1%) is vrij klein. Daarom wordt hieronder statistisch nagegaan of het verschil significant is.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

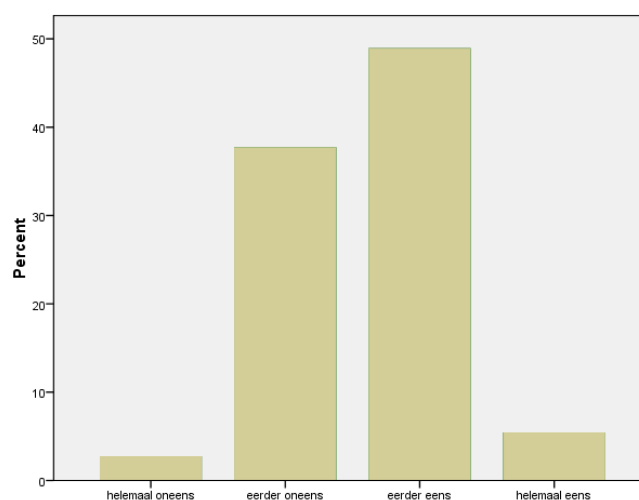
met P = de kans dat de respondent het antwoord 'akkoord' geeft

$$z = \frac{40,8\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 223}}$$
$$= -2,75$$

De z-waarde is kleiner dan -1,96, dus de respondenten zijn niet onverschillig tussen de antwoordmogelijkheden en hebben een significante voorkeur voor de antwoordmogelijkheid 'niet akkoord'.

Vraag 19i

Hij gaat moeilijke opdrachten uit de weg en neemt niet graag risico's.



Figuur 62: Risico-avers

48,9% van de Vlaamse leveranciers vindt dat zijn Franse zakenpartner afkerig staat tegenover nieuwigheden die een zeker risicogehalte inhouden. Moeilijke opdrachten worden uit de weg gegaan, omdat de onzekere afloop hen afschrikt. 5,4% ervaart een Fransman steeds als risico-avers, wat wijst op een hoge onzekerheidsvermijding.

Daarnaast is 37,7% van mening dat zijn Franse zakenpartner niet bang is van moeilijkere opdrachten. 2,7% van de respondenten verklaart dat hij altijd risico durft nemen.

Conclusie

Uit het survey-onderzoek blijkt dat de meeste Vlaamse managers hun Franse zakenpartners als zelfzeker en ontspannen ervaren. Fransen hebben volgens hen weinig of geen behoefte aan strakke regels en verkiezen met andere woorden enige flexibiliteit. Daarnaast staan de meesten Fransen volgens hen open voor innovatie en houden ze niet meer zo sterk vast aan tradities. Deze waarnemingen van respondenten wijzen allen op een eerder lage onzekerheidsvermijding van een Fransman. De enige verwijzing naar hoge onzekerheidsvermijding door de respondenten is dat een Fransman niet graag risico's neemt en bijgevolg moeilijke opdrachten eerder uit de weg gaat.

Uit de cultuurmodellen uit de literatuur blijkt dat Fransen vaak een zekere aversie vertonen ten opzichte van risico. Ze nemen graag het zekere voor het onzekere en scoren bijgevolg vrij hoog op Hofstede's onzekerheidsvermijdingsindex (Hofstede, 2006a, p. 174). Hall deelt deze mening en beweert bovendien dat Fransen pessimistisch en conservatief zijn (Hall, 1990, pp. 219 en 229).

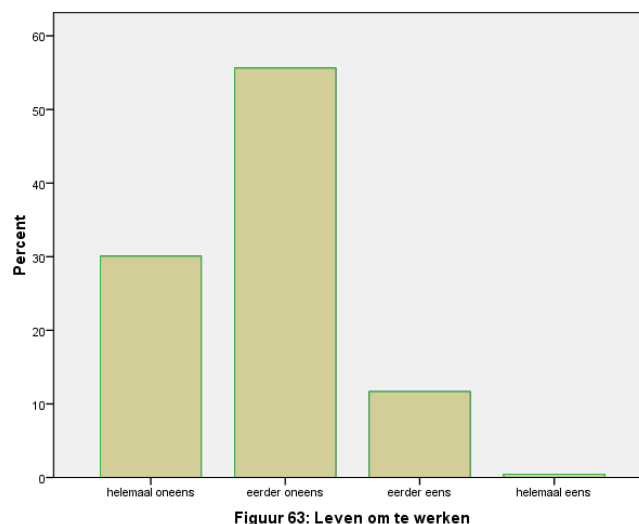
Er is dus een verschil merkbaar tussen de literatuur (hoge onzekerheidsvermijding) en de perceptie van de meeste respondenten (lage onzekerheidsvermijding). Het verschil met de literatuur kan verklaard worden door andere dimensies te koppelen aan deze dimensie "onzekerheidsvermijding: hoog – laag". Zo heeft "internalisme – externalisme" een sterke invloed op de manier waarop Vlaamse managers hun Franse zakenpartner percipiëren. Fransen zijn volgens de literatuur internalisten, die sterk geloven in zichzelf en dit ook willen uitstralen naar de buitenwereld toe. Op die manier is het begrijpelijk dat Fransen volgens de meeste respondenten blijken te geven van lage onzekerheidsvermijding.

Een andere oorzaak van het verschil met de literatuur is waarschijnlijk dat de tijden veranderen. De meeste respondenten halen immers aan dat de nieuwe generatie van Franse zakenmensen sterk openstaat voor innovatie en bereid is risico's te nemen. Deze jonge Franse zakenlui vertrouwen op hun kunnen en kunnen om een project tot een goed einde te brengen, wat wederom aansluit bij het Franse internalisme. Ze maken zich los uit de traditionele patronen die gevestigd zijn door de oudere generatie, welke nog een eerder hoge onzekerheidsvermijding bezit.

6.13 Masculiniteit – femininiteit

Vraag 12j

Hij leeft om te werken.



Figuur 63: Leven om te werken

Volgens 55,6% van de respondenten leeft een Fransman niet om te werken. Nog eens 30% deelt deze mening met grote overtuiging. Er is slechts 12,1% van mening dat een Fransman zijn leven eerder (11,7%) of helemaal (0,4%) wijdt aan een professionele carrière.

Interpretatie en verband met de literatuur

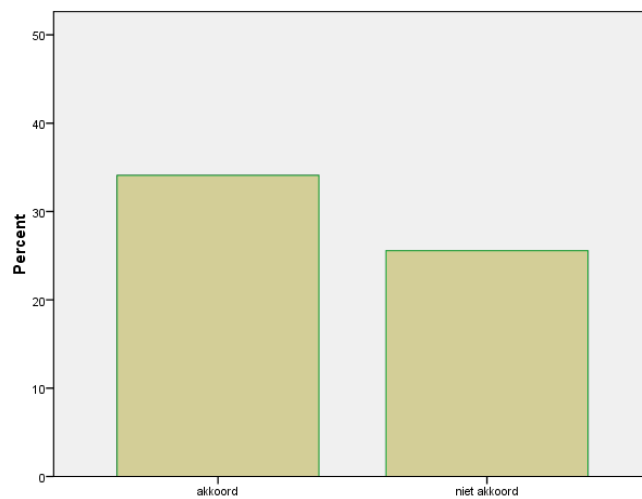
Bovenstaande figuur wijst duidelijk dat op een feminiene houding van de Fransman. De overgrote meerderheid van de respondenten verklaart dat hun Franse zakenpartner niet leeft om te werken. Ze ervaren met andere woorden dat hij naast zijn carrière ook nog andere

dingen belangrijk vindt in het leven. Vermoedelijk verwijzen de respondenten hiermee naar vrije tijd, ontspanning en gezinsleven. In de literatuur beweert Hofstede eveneens dat “Fransen niet leven om te werken, maar werken om te leven” (Hofstede, 1998b, p.16). Ze hechten met andere woorden eerder belang aan een goede levenskwaliteit in plaats van aan een mooie carrière.

Vraag 23

In de Franse cultuur primeert het gezinsleven op een carrière.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?



Figuur 64: Gezinsleven primeert

Weer is de meerderheid (34,1%) ervan overtuigd dat hun Franse zakenpartner er een eerder feminiene levenswijze op nahoudt. Het gezinsleven primeert volgens hen op een bloeiende carrière. Fransen zijn familiemensen die naast werken ook nog graag "leven" en voldoende tijd doorbrengen met hun gezin. Ze werken wel hard, maar houden zich volgens deze respondenten stipt aan de opgegeven werktijd. Na 17u zijn ze niet meer bereikbaar. Sommige respondenten beschrijven dit gedrag van hun Franse zakenpartner als een gezonde kijk op het leven.

Dat het gezinsleven “primeert” wordt door enkele respondenten genuanceerd. Ze verklaren dat hun Franse zakenpartner werk en privé goed kan scheiden. Wanneer hij werkt, dan geeft hij zich volledig en wanneer hij bij zijn gezin is, wil hij van hen genieten en niet aan het

werk denken. Het voordeel van deze perfecte scheiding is dat hij zeer gefocust kan werken of zich ontspannen.

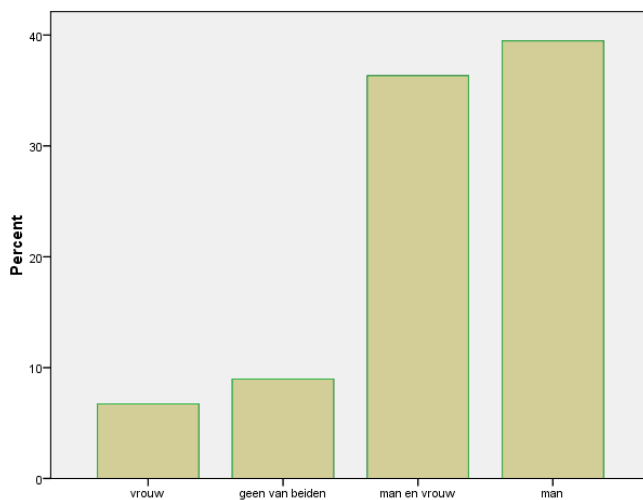
Tevens beweren enkele respondenten dat in Frankrijk de overschakeling naar een 35-urenweek in januari 2000 heel vlot verlopen is, wat er volgens hen op wijst dat vrije tijd zeer belangrijk is voor Fransen.

25,6% is niet akkoord met de stelling dat het gezinsleven bij Fransen zou primeren op een mooie carrière. Vooral de nieuwe generatie is volgens deze respondenten eerder carrière-georiënteerd. Zij presteren dan ook veel uren, zeker wanneer ze een verantwoordelijke functie hebben. Carrière is voor deze jonge Fransen belangrijker dan vrije tijd, omdat ze vinden dat sociale status gereflecteerd wordt vanuit hun werksituatie. Ze zijn eerzuchtig en stellen bijgevolg alles in het werk om gerespecteerd te worden voor hun prestaties. Deze jonge, Franse generatie gedraagt zich met andere woorden eerder masculien.

Vraag 25

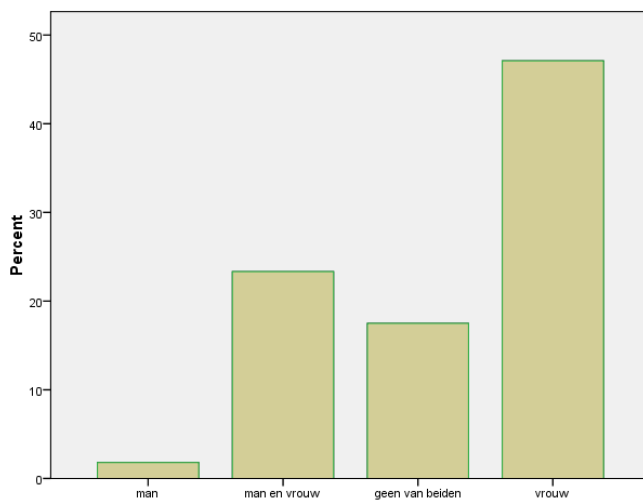
Bij welk(e) geslacht(en) in de Franse cultuur horen volgens u volgende persoonlijkheidskenmerken? Denk goed na alvorens u een keuze maakt.

<i>a. eerzuchtig</i>	<i>o man</i>	<i>o vrouw</i>	<i>o man en vrouw</i>	<i>o geen van beiden</i>
<i>b. zorgzaam</i>	<i>o man</i>	<i>o vrouw</i>	<i>o man en vrouw</i>	<i>o geen van beiden</i>
<i>c. ambitieus</i>	<i>o man</i>	<i>o vrouw</i>	<i>o man en vrouw</i>	<i>o geen van beiden</i>
<i>d. zachtvaardig</i>	<i>o man</i>	<i>o vrouw</i>	<i>o man en vrouw</i>	<i>o geen van beiden</i>



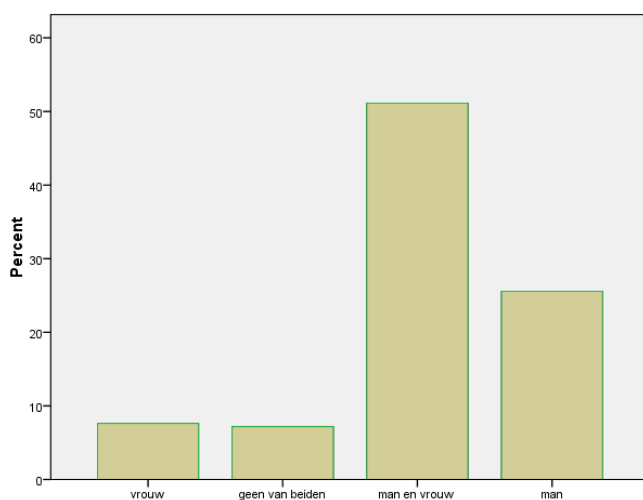
Figuur 65: Eerzuchtig

Volgens 39,5% van de respondenten is vooral de man eerzuchtig en in 36,3% van de gevallen zowel man als vrouw. Slechts 6,7% ervaart enkel de vrouw als eerzuchtig en nog eens 9% vindt geen van beiden op eer belust. De meerderheid van de Vlaamse leveranciers ervaart hun Franse zakenpartner met andere woorden als eerder masculien.



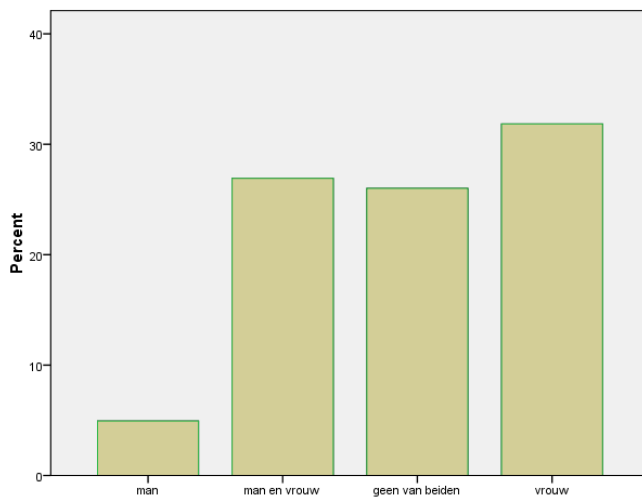
Figuur 66: Zorgzaam

De vrouw is de meest zorgzame onder de Fransen volgens 47,1%. Toch vindt 23,3% dat ook de man zorgzaamheid hoog in het vaandel draagt. Daarnaast wordt door 17,5% geen van beiden als zorgzaam bestempeld. De overige 1,8% vindt alleen de man zorgzaam. Uit deze cijfers blijkt dat Fransen als eerder feminien worden gepercipieerd.



Figuur 67: Ambitieuus

Zowel Franse mannen als vrouwen worden ervaren als ambitieuze wezens door 51,1% van de respondenten. Daarnaast vindt 25,6% dat vooral de man ambitieus is. 7,6% en 7,2% vindt dat respectievelijk enkel de vrouw of geen van beiden ambitie heeft. Bijgevolg wordt een eerder masculiene cultuur vastgesteld.



Figuur 68: Zachtaardig

Een kleine meerderheid (31,8%) ervaart enkel de vrouw als zachtaardig, terwijl 26,9% en 26% oordeelt dat respectievelijk man en vrouw of net geen van beiden zachtaardig is. Amper 4,9% vindt enkel hun mannelijke zakenpartner zachtaardig overkomen. Bovenstaande meningen wijzen op een eerder feminiene Franse cultuur.

Interpretatie en verband met de literatuur

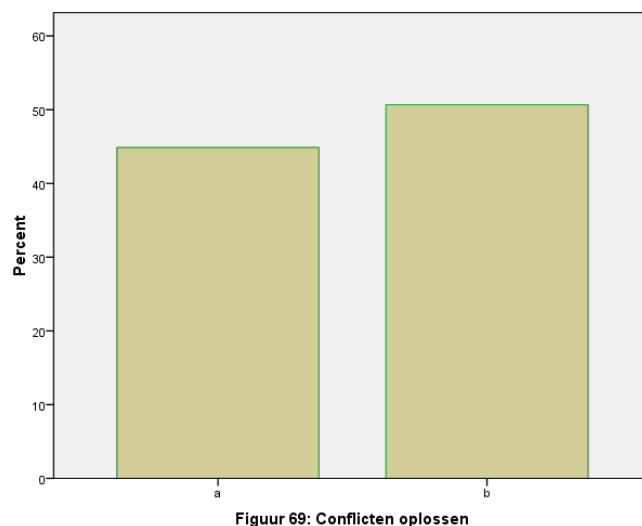
Op basis van deze vier persoonlijkheidskenmerken kan geen eenduidig beeld gevormd worden over hoe Vlaamse managers hun Franse zakenpartner percipiëren in termen van masculiniteit of femininiteit. De respondenten hebben schijnbaar vooral het antwoord geselecteerd dat sociaal het meest gangbaar is of was. Zo worden vooral mannen afgeschilderd als eerzuchtig en worden vrouwen in de rol van zorgzame en zachtzinnige dame geduwd. Deze uitingen beantwoorden allen aan het stereotiepe beeld dat vroeger bestond over de verschillende geslachten. Enkel wat betreft ambitie selecteerden de respondenten antwoorden die minder aansluiten bij het rollenpatroon van vroeger. Ze vinden immers zowel mannen als vrouwen ambitieuze wezens, terwijl misschien kon verwacht worden dat enkel mannen ambitieus zouden worden bevonden naar analogie met de vorige drie geformuleerde stereotypes. De respondenten ervaren met andere woorden dat ook de vrouw haar weg in de zakenwereld heeft gevonden en net als de man een mooie carrière wenst uit te bouwen.

In de literatuur beschrijft Hofstede de Franse vrouw als iemand die vooral belang hecht aan een kwaliteitsvol bestaan in plaats van aan een bloeiende carrière en materieel succes. Ook mannen zouden hun leven in het teken zetten van onder andere zorgzaamheid voor anderen. (Hofstede, 1998b, pp. 10 en 16-17) Met deze beschrijvingen verwijst Hofstede naar Frankrijk als een eerder feminien land.

Aangezien de vrouw toch ook hoog scoort op eerezuchtigheid, samen met de man, kunnen deze resultaten in verband gebracht worden met de groeiende ambitie die een vrouw heeft volgens de respondenten. De resultaten kunnen immers zo geïnterpreteerd worden dat ook vrouwen meer en meer een mooie carrière willen najagen en niet langer enkel een zorgzame functie op zich willen nemen, zoals tot nu toe in de literatuur beschreven staat.

Vraag 27

*Fransen pakken conflicten aan door: a het zoeken naar compromissen
b machtsvertoon.*



Een kleine meerderheid (50,7%) vindt dat hun Franse zakenpartner conflicten oplost met behulp van machtsvertoon. Een Fransman zal zich met andere woorden zeer assertief opstellen en zijn visie duidelijk maken met het nodige theater.

Daarentegen is 44,8% van de ondervraagden van mening dat Fransen vaak opteren voor een zachtere aanpak bij conflictsituaties. Ze proberen volgens hen altijd om tot een compromis te komen.

Interpretatie en verband met de literatuur

De meeste respondenten verklaren dat een Fransman vooral zijn toevlucht neemt tot machtsvertoon in conflictueuze situaties. Zulk machtsvertoon wijst op een masculiene

cultuur. Deze houding kan tevens in verband gebracht worden met de dimensie “neutraliteit – emotionaliteit”. Daarbij verklaarden respondenten dat ze hun Franse zakenpartner als eerder emotioneel ervaren, die duidelijk laat zien hoe hij zich voelt. Tijdens een conflict kan het Franse temperament fel opblazen, wat door de respondenten geïnterpreteerd kan worden als machtsvertoon, maar eigenlijk gewoon de Franse manier van communiceren is om tot een oplossing te komen.

De overige respondenten ervaren dat hun Franse zakenpartner eerder zoekt naar compromissen, om voor beide partijen tot een winsituatie te komen wat de toekomstige contacten alleen maar ten goede zal komen. Een Fransman hecht immers veel belang aan persoonlijke contacten, wat samenhangt met zijn particularistische visie (zie paragraaf 6.4).

Hofstede beschrijft de Franse cultuur als eerder feminien. Hij beweert dat er in conflictueuze situaties veel verbaal geweld aan te pas komt, maar dat er toch steeds een compromis kan bereikt worden. Op die manier blijft een goede samenwerking mogelijk. (Hofstede, 2006a, pp. 129 en 150) Hij beschrijft het Franse gedrag dus als een combinatie van beide antwoordmogelijkheden (a en b), wat een verklaring kan zijn voor het slechts kleine verschil in de antwoorden van de respondenten.

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen de gecumuleerde antwoordpercentages ‘het zoeken naar compromissen’ (44,8%) en ‘machtsvertoon’ (50,7%) is vrij klein. Daarom wordt hieronder statistisch nagegaan of het verschil significant is.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

met P = de kans dat een respondent het antwoord ‘het zoeken naar compromissen’ geeft

$$\begin{aligned} z &= \frac{44,8\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 213}} \\ &= -1,52 \end{aligned}$$

De z-waarde ligt tussen -1,96 en 1,96, waardoor de nulhypothese niet kan verworpen worden en de respondenten dus eerder onverschillig zijn voor de mogelijke antwoordcategorieën. Deze vraag levert met andere woorden geen significante bijdrage voor het onderzoek.

Conclusie

De meerderheid van de respondenten ervaart hun Franse zakenpartner als eerder feminien. Ze ervaren hun Franse zakenpartner als een persoon die zijn professionele plicht vervult, maar zodra hij kan tijd zal doorbrengen met zijn gezin. Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur. Immers, Hofstede bestempelt de Fransen eveneens als eerder feminien. Hij schrijft met andere woorden dat ze werken om te leven en niet leven om te werken (Hofstede, 1998b, pp.10-17). De nodige vrije tijd wordt sterk geapprecieerd door Fransen.

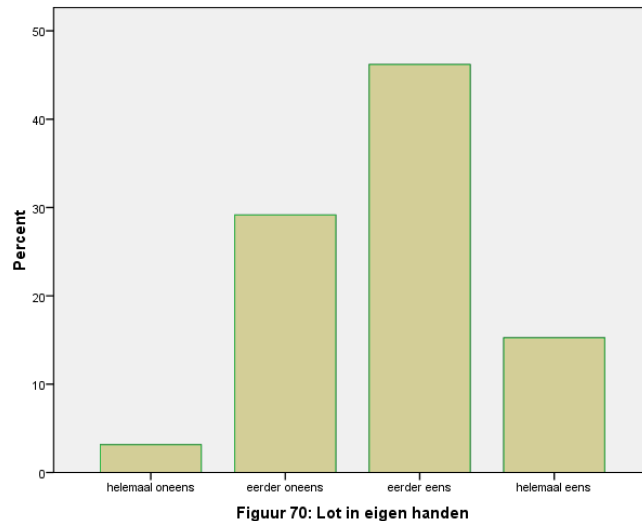
Toch wordt ook een lichte masculiniteit vastgesteld door de respondenten, in tegenstelling tot wat de literatuur stelt. Deze masculiniteit wordt gepercipieerd omwille van de harde manier van onderhandelen, waarbij een Fransman enig machtsvertoon laat zien, al of niet gewild. Dit machtsvertoon is echter niet significant overheersend bij conflictsituaties. Er zal tevens gezocht worden naar een compromis om de situatie op te helderen.

De respondenten verklaren dat masculiniteit vooral tot uiting komt in de jongere generatie, die eerder ambitieus is. Deze generatie wil vooral professioneel succes najagen en plaatst een carrière dan ook voor een gezin. Daarnaast worden ook vrouwen gepercipieerd als vrij ambitieus. Hierbij dient wel in het oog gehouden te worden dat zij tevens nog steeds symbool staan voor zorgzaamheid en zachtaardigheid, wat wel weer wijst op femininiteit.

6.14 Internalisme - externalisme

Vraag 12l

Een Fransman gelooft dat hij het lot in eigen handen heeft.



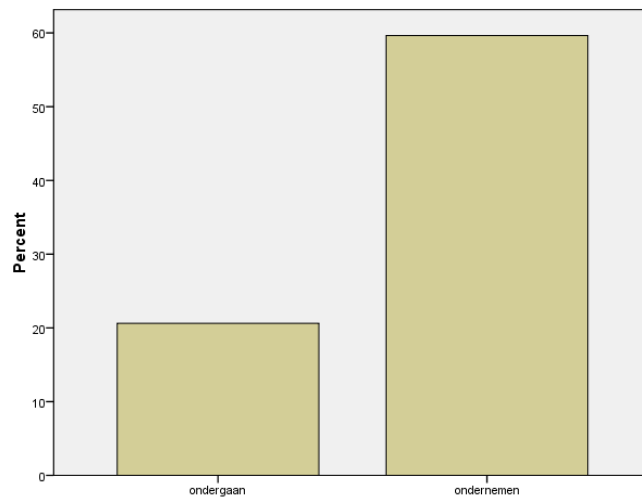
46,2% van de respondenten is het eerder eens dat een Fransman gelooft dat het lot in zijn handen ligt. Nog eens 15,2% deelt deze mening met volle overtuiging. Ze ervaren hun Franse zakenpartner bijgevolg als internalistisch.

De overige 29,1% vindt een Fransman eerder onzeker over zijn lot. Hij denkt dat hij nauwelijks invloed heeft op het welslagen van projecten. 3,1% oordeelt dat een Fransman het gevoel heeft geen vat te hebben op zijn situatie, wat naar een externalistische houding verwijst.

Vraag 13f

Ondergaan – ondernemen

Een Fransman wordt door 59,6% van zijn Vlaamse zakenpartners getypeerd als een ondernemend persoon, wat wijst op internalisme. 20,6% van de respondenten is echter van mening dat Fransen weinig ondernemend zijn en eerder de dingen ondergaan.



Figuur 71: Ondernemingsdrang

Interpretatie en verband met de literatuur

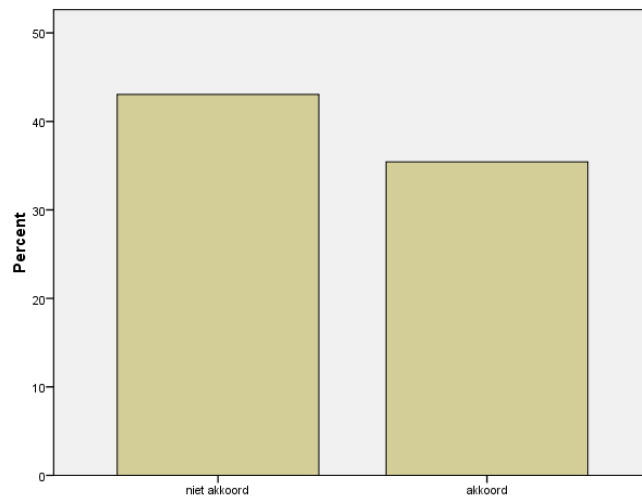
Uit bovenstaande figuur blijkt dat een overgrote meerderheid een Fransman ondernemend vindt. Hij zal bijgevolg zelf initiatief nemen om zijn activiteiten tot een goed einde te brengen, wat neerkomt op een internalistische houding. Slechts een kwart van de respondenten oordeelt dat hun Franse zakenpartner weinig ondernemend is. Zij hebben misschien eerder de indruk dat een Fransman vindt dat hijzelf weinig invloed heeft op de huidige omstandigheden en daarom geen extra inspanningen onderneemt voor het goede verloop van een project. Hij legt zich bijgevolg snel neer bij een bepaalde situatie. (externalistisch).

In de literatuur worden Fransen eveneens omschreven als voornamelijk internalistische wezens, die het als hun eigen verdienste zien als iets goed gaat. Ze geloven dat de omgeving door hen controleerbaar is en zullen dan ook acties ondernemen om die controle te versterken. (Trompenaars, 2004, pp. 190 en 193). De resultaten bij deze vraag sluiten bijgevolg sterk aan bij de literatuur.

Vraag 17

Een Fransman produceert waar hij zelf goed in is, zonder echt rekening te houden met wat de markt wil.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?



Figuur 72: Focus op eigen kunnen

43% van de ondervraagden gaat niet akkoord met bovenstaande stelling. Ze vinden dat een Fransman niet enkel produceert waar hij zelf goed in is, maar ook goed luistert naar zijn klanten. Bijgevolg hebben Fransen een goed inzicht in de markt en produceren ze vooral datgene wat de markt vraagt. Ze zijn volgens deze respondenten realistisch genoeg om in te zien dat de marktvraag belangrijk is en voeren daarom geregeld marktonderzoek. Op die manier kunnen ze zeer marktgericht produceren en niet zo vlot verkopende producten uit het assortiment elimineren. Er zijn nog slechts weinig Franse fabrikanten die los uit de vuist beslissen wat ze gaan produceren zonder vooraf stil te staan bij de marktbehoeften. Tendensen worden strikt opgevolgd en indien nodig worden er productaanpassingen doorgevoerd. Franse zakenmensen zijn dus wel degelijk geïnteresseerd in wat er leeft op de markt en nemen met andere woorden eerder een externalistische houding aan.

De respondenten verklaren dat ze merken dat Fransen aan marktonderzoek doen, wat naast externalisme ook een hoge onzekerheidsvermijding als oorzaak kan hebben. Fransen worden in de literatuur immers omschreven als een volk met een vrij hoge onzekerheidsvermijding (Hofstede, 2006a, p. 174). Om risico's in verband met de markt en haar behoeften te

vermijden, voeren ze geregeld marktonderzoek. Op die manier voelen Fransen zich zekerder en komen ze minder snel voor verrassingen te staan. Ze kunnen de marktbehoeften immers vrij goed inschatten aan de hand van het gevoerde onderzoek.

De oudere generatie neemt volgens de respondenten nog een eerder internalistische houding aan, maar de jongere generatie is gevoeliger voor de marktvraag en past zijn aanbod aan. Deze kentering is vooral ontstaan naar aanleiding van de toenemende internationale druk. Wat goed verkoopt in Frankrijk staat volgens de respondenten niet langer garant voor hetgeen internationale markten willen.

Bovenstaande bevindingen kunnen tevens gekoppeld worden aan de dimensie “onzekerheidsvermijding: hoog – laag”. Bij de open vraag met betrekking tot traditie en innovatie op p.104 kwam immers aan het licht dat de respondenten ervaren dat hun Franse zakenpartner dezer dagen meer openstaat voor innovatie in vergelijking met vroeger. Deze houding komt overeen met lage onzekerheidsvermijding. Innoveren blijkt in combinatie met de verwerking van deze vraag 17 een aangewezen piste om aan de marktbehoeften te blijven voldoen, zowel nationaal als internationaal. De dimensie “onzekerheidsvermijding: hoog – laag” wordt dus op twee manieren gekoppeld aan de dimensie “internalisme – externalisme”. Fransen willen volgens een kleine meerderheid van de respondenten (43%) produceren wat de markt wil (externalisme) en voeren daarom marktonderzoek (hoge onzekerheidsvermijding), waarna ze soms genoodzaakt zijn om te innoveren (lage onzekerheidsvermijding).

De overige 35,4% gaat akkoord met de stelling dat Fransen vooral focussen op wat ze goed kunnen, zonder echt rekening te houden met de marktbehoeften (internalistisch). Een Fransman is immers steeds overtuigd dat zijn product een degelijk product is. Bijgevolg tracht hij zelf de markt te overtuigen om voor zijn product te kiezen. Hij rekent op zijn overredingskracht om zijn ideeën en producten aan de man te brengen. Er is met andere woorden niet steeds een aansluiting met wat de markt echt wil.

Volgens deze respondenten verkiezen Fransen hun eigen producten uit chauvinisme. Ze produceren waar ze goed in zijn en wat traditioneel is. Het volstaat nog maar te denken

ergens goed in te zijn om met de productie te starten. Fransen hebben immers een niet te onderschatten superioriteitsgevoel. Tevens vindt hij dat hetgeen scoort in Frankrijk, ook maar goed moet zijn voor de rest van de wereld. Opgelegde specificaties die afwijken van de Franse worden slechts zelden aangenomen. Daarnaast beweren een aantal respondenten dat een Franse koper een ingevoerd product vaak een eigen naam toekent om het Frans te laten klinken.

Bovenvermeld chauvinisme werd ook aangehaald door de respondenten bij de dimensie “onzekerheidsvermijding: hoog – laag” bij vraag 16 op p. 104: “Een Fransman houdt vast aan tradities en staat afkerig tegenover innovatie. Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?”. De respondenten omschreven Fransen als chauvinistisch, omdat ze hun eigen producten als superieur ervaren en zich bijgevolg niet snel zullen richten tot een buitenlandse leverancier. Als deze laatste daarbovenop een nieuw product voorstelt, zal dat wantrouwig bekeken worden. Deze houding sluit perfect aan bij het chauvinisme dat volgt uit de internalisme van een Fransman.

Ook in de literatuur worden de Fransen beschreven als sterk chauvinistisch. Zo beweert Hall dat “Fransen vinden dat Frankrijk heer en meester is over alles wat belangrijk is en dat hun land steeds op de eerste plaats komt. Fransen staan bijgevolg wantrouwig tegenover alles wat te maken heeft met het buitenland” (Hall, 1990, p. 198).

Significantie van het verschil in antwoorden

Het verschil tussen het antwoord ‘akkoord’ (35,4%) en ‘niet akkoord’ (43%) is eerder klein. Daarom wordt hieronder statistisch nagegaan of het verschil significant is.

$$H_0: P = 50\%$$

$$H_A: P \neq 50\%$$

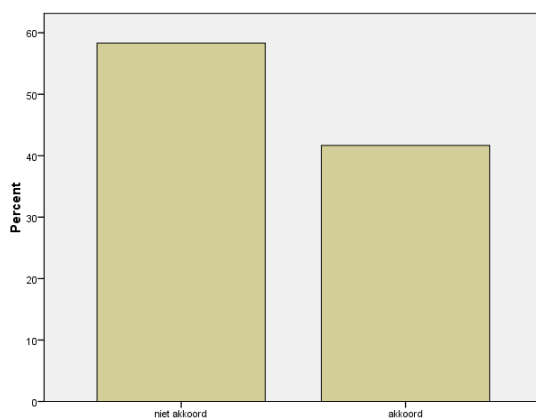
met P = de kans dat de respondent het antwoord ‘akkoord’ geeft

$$z = \frac{35,4\% - 50\%}{\sqrt{50\% \cdot (1-50\%) / 175}}$$
$$= -3,86$$

De z-waarde ligt is kleiner dan -1,96, waardoor de nulhypothese verworpen kan worden en de respondenten een significante voorkeur vertonen voor antwoordmogelijkheid 'akkoord'.

Correlatie met regio: noord-zuid verschillen

Het is mogelijk dat een Zuid-Fransman eerder als internalistisch wordt ervaren dan een Noord-Fransman. Immers, in de literatuur is terug te vinden dat Zuid-Europese landen sterker internalistisch zijn dan landen in Noord-Europa (Trompenaars, 2004, p. 178). Mogelijk volgen regionale verschillen binnen Frankrijk deze tendens.



Figuur 73: Focus op eigen kunnen - noorden



Figuur 74: Focus op eigen kunnen - zuiden

De figuur links geeft een overzicht van de antwoorden van respondenten die enkel zaken doen met Noord-Fransen. Een meerderheid (43,8%) is niet akkoord met de stelling dat een Fransman produceert waar hij zelf goed in is, zonder echt rekening te houden met wat de markt wil. Deze respondenten percipiëren met andere woorden meestal een externalistische houding. 31,2% is heeft echter een tegengestelde mening en gaat wel akkoord. In de figuur rechts is zichtbaar dat geen van de respondenten die enkel zaken doen met Zuid-Fransen akkoord gaat met de gegeven stelling. Zij beweren met andere woorden allemaal dat hun Zuid-Franse zakenpartner wel degelijk rekening houdt met de marktbehoeften en dus eerder externalistisch is.

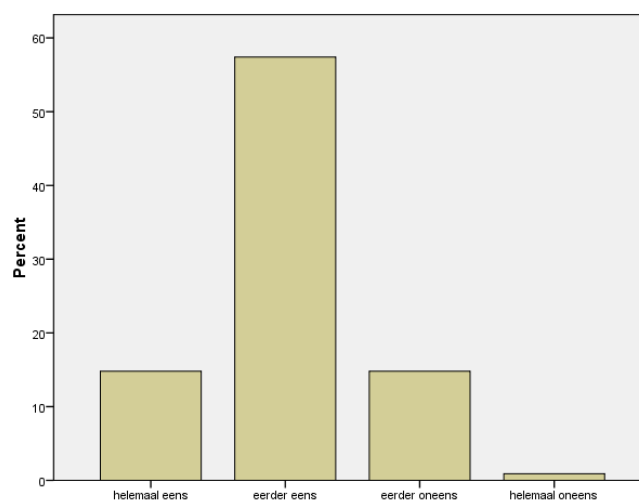
De resultaten wijken af van de vooraf geformuleerde veronderstellingen. Die hielden immers in dat Zuid-Fransen vermoedelijk meer internalistisch zijn dan hun Noord-Franse tegenhangers, maar de resultaten geven het tegengestelde weer. Een mogelijke verklaring voor de afwijkende resultaten kan gezocht worden in de Franse mobiliteit en in het feit dat Fransen niet noodzakelijk steeds met dezelfde mensen onderhandelen. Er dient echter ook in acht genomen te worden dat er slechts 12 en 2 respondenten enkel respectievelijk Noord- en Zuid-Franse zakenpartners hebben en dat conclusies trekken op basis van dit kleine aantal een vertekend beeld zou kunnen geven.

Validatie door bevoorrechte getuigen

Twee bevoorrechte getuigen verklaren dat ze merken dat Fransen aan marktonderzoek doen en inspelen op de marktbehoeften, wat aansluit bij externalisme. Eén bevoorrechte getuige stelt echter dat Fransen ook producten op de markt durven brengen waarvan ze eigenlijk op voorhand hadden kunnen weten dat deze niet goed zouden verkopen. Een Fransman is ook dan vastberaden om te blijven produceren, want hij gaat ervan uit dat het product nog succesvol kan worden in de toekomst. Deze visie sluit aan bij Frans internalisme.

Vraag 19c

De marktomgeving is bepalend voor het al dan niet slagen van projecten.



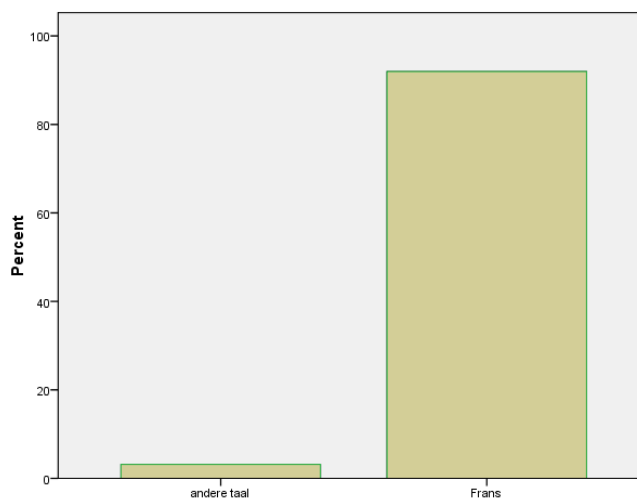
Figuur 75: Marktomgeving is bepalend

Volgens 57,4% vindt hun Franse zakenpartner dat vooral de marktomgeving bepalend is voor het slagen van projecten. Zelf bevindt hij zich dus in een positie waarin hij weinig invloed kan uitoefenen op de situatie. Het enige wat hij kan doen is de markt volgen en hopen dat de omstandigheden in zijn voordeel spelen. 14,8% sluit zich volmondig aan bij deze mening, wat betekent dat de meerderheid van de Vlaamse ondervraagden oordeelt dat Fransen eerder externalistisch zijn.

De overige respondenten beschouwen hun Franse zakenpartner als eerder (14,8%) of helemaal (0,9%) internalistisch. Zij zijn van mening dat een Fransman wel gelooft dat hij de markt naar zijn hand kan zetten.

Vraag 24

Welke taal spreekt u met uw Franse zakenpartners? Waarom?



Figuur 76: Taalkeuze

Uit de behaalde respons blijkt zeer duidelijk dat onderhandelingen met Franse zakenpartners bijna uitsluitend in het Frans verlopen (91,9%). De respondenten verklaren dat Fransen het vanzelfsprekend vinden dat hun gesprekspartner overschakelt naar het Frans. Het is voor hen de enige belangrijke taal ter wereld en ze veronderstellen dat iedereen wel Frans kent, zeker de Vlaming. Die leeft toch samen met Franssprekenden in hetzelfde land? Fransen hebben bijgevolg geen of slechts beperkte kennis van andere talen en voelen ook niet de

behoefte om hun talenkennis bij te schaven. Deze houding verwijst naar het sterke Franse “chauvinisme”, met andere woorden een zeer internalistische houding van de Fransen.

Ook Hall beweert dat Fransen zich in het “centrum van de wereld” wanen en lang geen nood voelden om andere talen te leren aangezien de Franse taal alom aanwezig was in Europa. “Pas vrij laat besloten Fransen om toch ook andere talen bij te leren, wat niet wegneemt dat ze het erg op prijs stellen als hun gesprekspartners moeite doen om Frans te spreken.” (Hall, 1990, p. 196)

Respondenten verklaren dat Fransen zich bovenop hun chauvinisme zeer sterk voelen vanuit hun positie als klant tijdens onderhandelingsgesprekken. De leverancier is degene die zich moet aanpassen, wil hij een overeenkomst kunnen sluiten. Zelfs Engelsen schakelen volgens enkele respondenten bewust over op het Frans, om in de gunst te komen van hun Franse zakenpartner. Een Fransman zal wel steeds zijn appreciatie laten blijken indien zijn gesprekspartner probeert Frans te praten. De slaagkansen van de onderhandeling worden dan verhoogd.

Vlaamse onderhandelaars verklaren dat ze Frans spreken uit beleefdheid voor hun Franse klant. Ze vermelden tevens dat ze de Franse taal (vrij) goed beheersen. Op die manier stellen ze de Fransman op zijn gemak en verstaan beide partijen elkaar voldoende.

3,1% van de Vlaamse respondenten verklaart echter eerder Engels te spreken tijdens onderhandelingsgesprekken met zijn Franse zakenpartner. Vooral de jongere Franse generatie is volgens hen meer en meer bereid over te schakelen naar het Engels. Op deze manier wordt de gelijkheid tussen beide partijen vergroot, wat een evenwichtigere onderhandelingspositie verschaft.

Verband internalisme – grote machtafstand

De dimensie “internalisme – externalisme” kan gekoppeld worden aan de stelling in vraag 19e bij de dimensie “machtafstand: groot – klein” op p. 69: “Een Franse PDG durft makkelijk aan om het even wie toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten.” Een gecumuleerde meerderheid van 61,4% was het (eerder) oneens met deze stelling en was

bijgevolg van mening dat hun Franse zakenpartner moeilijkheden ondervindt om zijn onwetendheid te laten blijken. Deze bevindingen wijzen op een grote machtafstand in de Franse cultuur, waarbij een Frans overste liever zijn onwetendheid verstopt dan bijstand te vragen aan zijn onderschikten. 31,4% was het echter wel (eerder) eens met de stelling en verklaarde dat een PDG makkelijk durft toegeven niet alles van een onderwerp te weten.

De perceptie van bovenstaande meerderheid over het niet toegeven van onwetendheid kan verklaard worden door het Franse internalisme. Dat houdt immers in dat een Fransman zich superieur voelt en zich ook zo voordoet. Hij is allesbehalve bescheiden en zal zich niet laten vernederen door toe te geven iets niet te weten. Bijgevolg zal hij zich voordoen alsof hij van alles op de hoogte is om zijn trots te sparen.

Conclusie

De meerderheid van de respondenten verklaart dat Fransen denken het lot in eigen handen te hebben, ondernemend zijn van aard en dat ze onderhandelingsgesprekken bijna altijd in het Frans kunnen laten verlopen. Al deze bevindingen wijzen op een sterk internalisme van de Fransman. Een Fransman vertoont echter ook externalistische kenmerken wanneer het de relatie met de marktomgeving betreft. De meeste respondenten verklaren immers dat een Fransman marktonderzoek doet om meer controle over de markt te vergaren.

Trompenaars typeert de Fransen als een sterk internalistisch volk dat denkt het lot in eigen handen te hebben en de omgeving te kunnen beheersen (Trompenaars, 2004, pp. 180 en 190). Er kan worden geconstateerd dat de respondenten akkoord gaan met dat wat Trompenaars beweert over de innerlijke sterkte die Fransen denken te bezitten. Zulk gedrag wijst op internalisme. Zo vinden Fransen bijvoorbeeld dat het hun eigen verdienste is als een project goed afloopt, zonder externe factoren mede verantwoordelijk te stellen (Trompenaars, 2004, p. 193). Echter, op het gebied van marktonderzoek hebben de meeste respondenten een andere visie op Fransen dan Trompenaars. Deze laatste beweert dat ze geloven dat de marktomgeving voor hen beheersbaar is en ze dus kunnen produceren wat ze maar willen. Ze denken de markt naar hun hand te kunnen zetten (internalisme), hetgeen ontkracht wordt door de meeste respondenten. Zij stellen eerder dat een Frans zakenman zich laat leiden door de markt en inspeelt op haar behoeftes om te overleven

(externalisme), wat aansluit bij Hall's visie over Fransen. Die beweert immers dat Fransen meer en meer openstaan voor nieuwigheden (Hall, 1990, p. 219) en dus gedeeltelijk geëvolueerd zijn naar externalisme.

7 Vergelijking met vorig onderzoek

De resultaten van het onderzoek worden vergeleken met de resultaten van een soortgelijk survey-onderzoek van zeven jaar geleden, dat eveneens uitgevoerd werd in het kader van een eindverhandeling⁷. Bij de vergelijking wordt nagegaan of de perceptie van Vlaamse kaderleden ondertussen al dan niet veranderd is.

Individualisme – collectivisme

In het vorige onderzoek werden Fransen gepercipieerd als eerder collectivistisch. Respondenten verklaarden toen dat Fransen steeds in termen van 'wij' spreken en in groep naar onderhandelingen komen. Deze resultaten sluiten gedeeltelijk aan bij het huidige onderzoek, maar daar komen ook individualistische kenmerken naar boven zoals eveneens aangegeven in de literatuur. (Gebruers, 2001, pp. 93-94 & 128)

Universalisme – particularisme

Volgens de resultaten van het vorige onderzoek zijn Fransen vooral particularistisch. Ze hebben wel respect voor regels, maar proberen deze telkens naar hun hand te zetten. De bevindingen van het huidige onderzoek sluiten hierbij aan. Echter, naast particularistisch worden Fransen in het vorig onderzoek ook universalistisch bevonden. Ze hechten dan met andere woorden meer belang aan regels dan aan relaties. Zo beweerden respondenten destijds dat Fransen meestal onmiddellijk 'to the point' komen en eerder taakgericht zijn in plaats van sociaal gericht. Deze resultaten staan haaks op die van het huidige onderzoek, waarin Fransen als uiterst particularistisch worden gepercipieerd. (Gebruers, 2001, p.78, 82 & 128).

Machtafstand: groot - klein

Deze dimensie wordt in het vorige onderzoek niet als dusdanig omschreven, maar als "graad van hiërarchie". De conclusie destijds was dat er in Frankrijk een grote ongelijkheid bestaat tussen hoger- en lagergeplaatsten en de hiërarchie strikt gerespecteerd wordt. Deze

⁷ GEBRUEERS, Joris, De rol van cultuurverschillen in de onderhandelingen met betrekking tot de handelstransactie. Literatuuronderzoek, kwantitatief onderzoek (survey met betrekking tot Frankrijk), Diepenbeek: LUC, 2001, 132 p.

resultaten komen volledig overeen met huidige onderzoeksresultaten. Ze wijzen immers eveneens op een grote machtafstand tussen een superieur en zijn ondergeschikten. (Gebruers, 2001, p.90 & 128)

Status: prestatie – toeschrijving

In het vorige onderzoek werd vastgesteld dat Fransen vooral status toekennen op basis van geleverde prestaties en slechts in mindere mate op basis van afkomst en relaties. In het huidige onderzoek werd tot dezelfde conclusie gekomen. (Gebruers, 2001, pp.69-70 & 127)

High-low context

De resultaten van het vorig onderzoek beschreven de Franse cultuur als een 'low-contextcultuur'. De toenmalige respondenten beweerden dat Fransen een zeer direct taalgebruik hanteren, waar geen dubbelzinnigheid aan te pas komt. Wel verklaarden de bevoorrechte getuigen destijds dat de respondenten zich misschien niet bewust waren van de vele woordspelingen die een Fransman maakt. Ook in dit onderzoek maakten bevoorrechte getuigen dezelfde opmerking, maar de meerderheid is er zich van bewust dat Fransen een erg vaag en subtiel taalgebruik hanteren, wat wijst op een Franse 'high-contextcultuur'. (Gebruers, 2001, p.103 & 128)

Tijd: monochroon – polychroon

In beide onderzoeken wordt de Franse tijdsbeleving als polychroon gepercipieerd. (Gebruers, 2001, p. 107 & 129)

Onzekerheidsvermijding: hoog – laag

Volgens het vorige onderzoek worden Fransen slechts in kleine mate gekenmerkt door een hoge onzekerheidsvermijding. Producten en productieprocessen zijn sterk gebonden aan regels, maar toch staan Fransen open voor nieuwe ideeën. Deze houding wordt echter niet noodzakelijk geïnterpreteerd als een uiting van lage onzekerheidsvermijding, maar als een verplichte weg die Fransen dienen te volgen rekening houdend met de economische evoluties. Uit het huidige onderzoek blijkt dat Fransen vooral gepercipieerd worden als een volk met lage onzekerheidsvermijding. Hier wordt eveneens aangehaald dat Fransen

genoodzaakt zijn om open te staan voor nieuwigheden willen ze kunnen meedingen met globale concurrenten. Bovendien wordt internalisme in verband gebracht met lage onzekerheidsvermijding. (Gebruers, 2001, pp.62-63 & 126)

Internalisme – externalisme

Uit het vorige onderzoek blijkt dat Fransen zowel internalistische als externalistische kenmerken vertonen. Ze gaan uit van de sterkte van hun bedrijf, wat wijst op internalisme, maar proberen tegelijkertijd in te spelen op de behoeftes van de markt. Deze externalistische houding komt verder uit de toenemende concurrentie als gevolg van globalisering van de economie. Deze bevindingen komen allen overeen met die van het huidige onderzoek. (Gebruers, 2001, p. 57 & 126)

Tenslotte kunnen de dimensies “neutraliteit – emotionaliteit” en “masculiniteit – femininiteit” niet vergeleken worden, aangezien deze niet aan bod komen in het vorige onderzoek.

8 Conclusies

Er wordt getracht een antwoord te formuleren op de centrale onderzoeksvraag: Hoe percipiëren Vlaamse kaderleden Fransen tijdens zakelijke onderhandelingen? Er wordt met andere woorden nagegaan wat de rol is van cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Frankrijk tijdens zakelijke onderhandelingen. Aan de hand van het gevoerde literatuuronderzoek, de conclusies van het survey-onderzoek en de inbreng van de bevoorrechte getuigen zal getracht worden een antwoord te formuleren op deze onderzoeksvragen. Bovendien zullen, aansluitend op de conclusies, per dimensie enkele aanbevelingen worden gedaan aan Vlaamse kaderleden die naar Frankrijk exporteren.

Individualisme – collectivisme

Volgens de resultaten van het survey-onderzoek zijn Fransen zowel individualistisch als collectivistisch. Ze streven persoonlijke voldoening na en eigen meningen worden meestal geuit, wat wijst op individualisme. Daarnaast hebben Fransen toch ook een sterk 'wij-gevoel' en sturen ze meestal een hele delegatie naar de onderhandelingstafel. Tevens nemen ze beslissingen graag in groep, wat resulteert in een eerder trage besluitvorming. Deze houdingen sluiten aan bij collectivisme. Blijkbaar is voor een Fransman dus zowel het eigenbelang als het groepsbelang belangrijk.

Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur, waar Fransen ook niet eenduidig worden omschreven als individualistisch of collectivistisch. Beiden blijken naast elkaar te kunnen bestaan.

Een Vlaming kan in de gunst komen van zijn Franse zakenpartner door hem persoonlijke complimenten te geven. Deze worden immers erg geapprecieerd en strelen zijn ego, als gevolg van zijn individualisme. Daarnaast is het raadzaam om Fransen voldoende tijd te geven om zaken onderling te bespreken en hen bijgevolg geen tijdsdruk op te leggen om te beslissen (trage besluitvorming en polychrone tijdsbeleving).

Universalisme – particularisme

Uit het onderzoek blijkt dat Fransen vooral gepercipieerd worden als particularistisch. Ze hechten met andere woorden meer belang aan relaties dan aan regels. Fransen willen hun zakenpartners eerst beter leren kennen alvorens ter zake te komen en zodoende een informele vertrouwensband creëren. Bijgevolg bieden ze hun zakenpartner een behandeling op maat, die tegemoetkomt aan diens specifieke behoeften. Een Fransman rekent bovendien op begrip als hij een contract wil aanpassen ten gevolge van bepaalde omstandigheden.

Voorname bevindingen wijken deels af van die in het eerder gevoerde onderzoek, zoals aangegeven in hoofdstuk 7, maar komen volledig overeen met de literatuur. Ook daar worden Fransen omschreven als sterk particularistisch.

Aangezien Fransen veel belang hechten aan relaties, besteedt een Vlaams onderhandelaar best voldoende tijd aan het beter leren kennen van zijn Franse zakenpartner. Het is van het allergrootste belang dat er interesse wordt getoond in zijn persoon, zeker tijdens het eerste contact maar ook daarna. Het wordt met andere woorden sterk afgeraden om direct 'to the point' te komen, omdat dan weinig blijkt wordt gegeven van eerbied en respect. Ook hechten Fransen veel belang aan persoonlijk contact, waardoor het raadzaam is om de communicatie face-to-face of telefonisch te laten verlopen in plaats van via mail. Tenslotte volstaat het voor Fransen om een mondelinge overeenkomst te sluiten, maar durven zij hier door hun particularisme van afwijken bij veranderende omstandigheden. Daarom doet een Vlaming er goed aan om schriftelijke bevestiging te vragen aan zijn Franse zakenpartner, aangezien er dan meer zekerheid bestaat dat overeenkomsten daadwerkelijk worden uitgevoerd.

Neutraliteit – emotionaliteit

De resultaten van het onderzoek wijzen erop dat Fransen gepercipieerd worden als zeer emotionele personen, die regelmatig hun stem verheffen maar wel beleefd blijven. Fransen uiten hun gevoelens vrij makkelijk, zowel verbaal als non-verbaal. Ook in de literatuur worden Fransen omschreven als emotionele personen, die het hart op de tong hebben.

Voor een Vlaming kan het moeilijk zijn om de emotionaliteit van zijn Franse zakenpartner juist in te schatten. Als die zijn stem verheft, is dat meestal gewoon een manier om zijn emoties te kanaliseren. Fransen zijn nu éénmaal expressief en houden van vurige discussies, die de gemoederen hoog kunnen doen opblazen. In zulke discussies kunnen beiden partijen blijk geven van hun deskundigheid ter zake en een Fransman zal de deelname aan het debat vanwege zijn Vlaamse zakenpartner sterk appreciëren. Voor een Vlaming is het dus belangrijk dat de hevige emoties die een Fransman vertoont niet verkeerdelijk geïnterpreteerd worden als een mogelijke stopzetting van de samenwerking. Een Vlaming dient bovendien op te letten niet ongeleefd te reageren op de emotionele uitspattingen van zijn Franse zakenpartner. Deze laatste blijft immers zelf beleefd, ook al verdedigt hij vurig zijn standpunten.

Machtafstand: groot – klein

De Franse cultuur wordt volgens de resultaten van het onderzoek gekenmerkt door een grote machtafstand. Ook uit het vorige onderzoek kwam dezelfde conclusie naar voren, namelijk dat de hiërarchie sterk gerespecteerd wordt. Er bestaat een grote ongelijkheid tussen de machtsverdeling van Franse superieuren en ondergeschikten. Deze laatsten mogen meestal zelf geen beslissingen nemen zonder de toestemming van hun superieur. Bijgevolg zijn PDG's vaak zelf aanwezig tijdens onderhandelingsgesprekken. Deze hebben het wel moeilijk om toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten en daarvoor de hulp van een ondergeschikte te moeten inroepen. Dit beschouwen ze immers als gezichtsverlies, wat afbreuk doet aan hun hoge status.

Bovenstaande resultaten komen volledig overeen met de literatuur, waar ook een grote machtafstand wordt vastgesteld in de Franse cultuur.

Een Frans PDG onderhandelt liefst met iemand van zijn eigen niveau. Het is bijgevolg raadzaam dat een Vlaams zaakvoerder zelf deelneemt aan onderhandelingen met Fransen. Op die manier blijkt dat de Vlaming respect heeft voor de positie van de Fransman. Problemen worden met andere woorden vaak vermeden door geen ondergeschikten te laten onderhandelen. Zij mogen wel aanwezig zijn en hun superieur bijstaan, zodat er een groep

aan de onderhandelingstafel verschijnt. Dat geeft een betere indruk dan wanneer één enkel individu wordt afgevaardigd, wat een kwetsbare indruk geeft.

Status: prestatie – toeschrijving

De Franse cultuur wordt gepercipieerd als een cultuur waarin status voornamelijk verdiend wordt op basis van prestaties, maar ook deels toegeschreven wordt op basis van familiale afkomst en/of leeftijd. Deze status door toeschrijving wordt geuit in het feit dat Fransen niet graag onderhandelen met jonge zakenpartners, maar wel met een ouder iemand van hetzelfde hiërarchische niveau. Daarnaast weet een PDG niet alles van zijn domein af, wat eveneens wijst op status door toeschrijving in plaats van door geleverde prestaties. Echter, de respondenten beweren bij de rechtstreekse vraag naar statusbepaling dat deze voornamelijk bepaald wordt op basis van prestaties. Tevens wordt er weinig belang gehecht aan titels.

Ook de resultaten van het vorige onderzoek wijzen erop dat status voornamelijk bekomen wordt door geleverde prestaties en slechts deels door toeschrijving, terwijl in de literatuur staat dat status voornamelijk wordt toegeschreven. Hieruit kan voorzichtig geconcludeerd worden dat de Franse cultuur mogelijk een evolutie meemaakt. Het wordt met andere woorden steeds belangrijker dat een individu zich bewijst en zijn hoge status verdient op basis van zijn geleverde bijdragen aan het welslagen van een onderneming. Met de toenemende internationale concurrentie kan een Franse onderneming het zich immers niet langer permitteren enkel familiale afkomst naar waarde te schatten.

Het is aangewezen dat een Vlaams bedrijf een ouder iemand laat onderhandelen met een Fransman. Deze persoon krijgt onmiddellijk een hogere status toegeschreven dan een jonger iemand en dwingt bijgevolg meer respect af. Een Fransman zal het bovendien appreciëren dat een persoon met vrij hoge status wordt afgevaardigd, wat getuigt van eerbied en respect en bovendien uiting geeft aan de belangrijkheid van de onderhandelingen. Een jonger onderhandelaar daarentegen zal, ongeacht zijn uitgebreide kennis, veel meer moeite hebben om iets te bekomen van de Fransman.

Verder halen enkele bevoorrechte getuigen aan dat vrouwen vaak met een verbaasde blik worden ontvangen tijdens onderhandelingsgesprekken, zeker in een sector waar vooral mannen thuis zijn zoals staal, hout, enz. Vrouwen moeten zich soms iets meer bewijzen, waardoor, zeker in deze sectoren, kan overwogen worden om eerder mannen af te vaardigen naar onderhandelingsgesprekken. Hierdoor wordt vermeden dat reeds vanuit een moeilijke beginsituatie gestart wordt.

High – low context

Uit de resultaten van het huidige onderzoek blijkt dat Fransen gekenmerkt worden door een high-contextcultuur, zoals ook aangegeven wordt in de literatuur. Fransen hanteren met andere woorden een vaag taalgebruik, dat mogelijk verkeerd geïnterpreteerd kan worden door internationale gesprekspartners. Een Fransman treedt ook nooit in detail en de luisteraar dient bijgevolg over een grote achtergrondkennis te beschikken om de boodschap te kunnen ontcijferen. In contracten is dit vage taalgebruik eveneens zichtbaar, aangezien bepalingen meestal voor interpretatie vatbaar zijn.

In het vorige onderzoek werden Fransen echter gepercipieerd als behorend tot een low-contextcultuur. Hierbij dient in acht genomen te worden dat deze Vlamingen zich er misschien niet bewust van zijn dat ze bepaalde nuances niet begrijpen, zoals ook de bevoorrechte getuigen aanhalen.

Vlaamse bedrijven sturen best enkel personen naar de onderhandelingstafel die de Franse cultuur kennen en de taal goed begrijpen. Anders gaan nuances verloren en kunnen Vlamingen voor verrassingen komen te staan. Zo is het mogelijk dat Fransen iets ondernemen dat een Vlaming buiten zijn weten om heeft goedgekeurd. Er dient ook steeds rekening gehouden te worden met het feit dat Fransen graag hun eigen interpretatie geven aan contracten. Bijgevolg is regelmatige controle en opvolging aangewezen. Tevens is het aangewezen dat presentaties door de Vlaming gestaafd worden met veel cijfermateriaal. Een Fransman hecht immers veel belang aan een logische argumentatie, die ondersteund wordt door diepgaande analyses. Pas dan kan hij geloven wat hem verteld wordt, wat wordt bevestigd door de bevoorrechte getuigen. Zelf maakt een Fransman ook gebruik van dergelijke analyses tijdens presentaties, dus een Vlaams leverancier kan zich best

aanpassen aan de Franse stijl. De bevoorrechte getuigen wijzen er bovendien op dat Fransen het belangrijk vinden dat hun Vlaamse zakenpartner op de hoogte is van het reilen en zeilen van de hele business (producten, concurrenten, distributiekkanalen, enz.) en dus niet enkel van het Franse bedrijf in kwestie.

Tijd: monochroom - polychroom

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt, net zoals uit die van het vorige onderzoek, dat Fransen een polychrone tijdsbeleving hebben. Dit betekent dat ze het niet zo nauw nemen met vooropgestelde tijdsschema's, regelmatig te laat komen en meerdere taken tegelijk uitvoeren. Fransen besteden bijvoorbeeld veel tijd aan het onderhouden van hun persoonlijke relaties (particularisme), waardoor tijdsschema's wel eens in de war worden gebracht. Deze bevindingen sluiten aan bij de literatuur, waar de Franse tijdsbeleving eveneens wordt omschreven als polychroom.

Het is aangewezen voor Vlamingen om een deadline (bijvoorbeeld datum van levering) een maand eerder te zetten dan echt nodig is. Op die manier hebben Fransen nog een maand extra de tijd, want de kans bestaat dat Fransen, door hun polychrone tijdsbeleving, de vooropgestelde deadline niet zullen halen. Daarnaast is het raadzaam dat Vlamingen voortdurend in contact blijven met hun Franse zakenpartner, voor opvolging –zonder dit te laten merken- en voor versteviging van de relatie. Verder dienen Vlamingen er rekening mee te houden dat een Fransman veel belang hecht aan uitgebreide zakenlunches om de persoonlijke relatie tussen beide partijen te versterken. Tijdens zulke lunches wordt zelden of nooit over zaken gepraat. Vlamingen dienen deze vertraging bijgevolg in te calculeren in hun planning.

Onzekerheidsvermijding: hoog – laag

De resultaten van het onderzoek geven aan dat Fransen gekenmerkt worden door een eerder lage onzekerheidsvermijding, wat eveneens de conclusie was bij het vorige onderzoek. Fransen hebben weinig behoefte aan strakke regels en verkiezen enige flexibiliteit in de plaats. Deze uitingen van lage onzekerheidsvermijding kunnen in verband gebracht worden met het Franse internalisme. Fransen gaan uit van de kracht van het bedrijf en voelen zich sterk, waardoor ze erg zelfzeker overkomen en gepercipieerd worden als een volk met lage

onzekerheidsvermijding. Daarnaast staan ze steeds meer open voor innovatie, wat ook wel verklaard kan worden door de toenemende internationale druk op het vernieuwen van producten en processen.

Toch gaat aan deze innovatie vaak marktonderzoek vooraf en willen ze niet teveel risico's nemen, wat wijst op hoge onzekerheidsvermijding. Fransen luisteren meer en meer naar hun klanten, wat tevens aansluit bij het groeiende externalisme wanneer het de relatie met de markt betreft.

In de literatuur worden Fransen gekenmerkt door een vrij hoge onzekerheidsvermijding. Er is dus een verschil merkbaar tussen de literatuur en de perceptie van de meeste respondenten, namelijk een eerder lage onzekerheidsvermijding. Naast internalisme en de toenemende internationale druk op innovatie kan het verschil met de literatuur ook verklaard worden door een mogelijke evolutie van de Franse cultuur. De respondenten en bevoorrechte getuigen halen aan dat vooral de jongere generatie openstaat voor innovatie en bereid is risico's te nemen. Ze maken zich los uit de traditionele patronen die gevestigd zijn door de oudere generatie, welke nog gekenmerkt wordt door een eerder hoge onzekerheidsvermijding.

Het is voor Vlamingen raadzaam om in contact te komen met Franse bedrijven via een Frans tussenpersoon, die een goede relatie heeft met het Franse bedrijf. Op die manier stellen de Fransen meer vertrouwen in het Vlaamse bedrijf. Ze zijn immers niet snel geneigd om hun toevlucht te zoeken in het buitenland, maar op aanraden van een bekend tussenpersoon zullen ze een samenwerking eerder in overweging nemen. Daarnaast is het wenselijk om ook tijdens verdere contacten samen te werken met een Frans tussenpersoon, die de Franse cultuur door en door kent en vertrouwd is met de Franse taal en zijn nuances (high-context).

Masculiniteit – femininiteit

Fransen worden gepercipieerd als een eerder feminien volk, dat meer belang hecht aan het gezinsleven dan aan een bloeiende carrière. Ze hechten veel belang aan vrije tijd en streven naar een kwaliteitsvol bestaan. Ook in de literatuur worden Fransen bestempeld als eerder

feminien. De respondenten maken echter wel een onderscheid tussen Fransen op basis van leeftijd. Oudere Fransen worden door de respondenten omschreven als feminien, waarbij het gezin voorrang krijgt op de carrière en de jongere generatie Fransen als eerder masculien, waarvoor de carrière op de eerste plaats komt. Deze jongere generatie gedraagt zich volgens de respondenten en de bevoorrechte getuigen eerder masculien, omdat ze nog niet aan een gezin toe zijn en/of omdat ze zich omwille van hun jongere leeftijd meer moeten bewijzen.

Naast de jongere generatie worden ook vrouwen gepercipieerd als vrij ambitieus. Hierbij dient wel in het oog gehouden te worden dat zij tevens nog steeds symbool staan voor zorgzaamheid en zachtaardigheid.

Een Vlaming probeert best in contact te komen met zijn Franse zakenpartner tijdens de kantooruren, dus niet 's avonds na 17u of in het weekend. Een Fransman wil dan immers genieten van zijn vrije tijd. Ook merken bevoorrechte getuigen op dat een Fransman zaken en gezin vrij strikt gescheiden houdt. Het is dus niet aan te raden om te vragen naar zijn familiale situatie, zeker niet tijdens de eerste contacten. Als er een meer informele relatie ontstaan is, kunnen deze privé-onderwerpen eventueel wel aangesneden worden.

Internalisme – externalisme

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat Fransen gepercipieerd worden als internalistisch. Ze geloven met andere woorden dat ze het lot in eigen handen hebben en zelf instaan voor het welslagen van projecten. Ze gaan hierbij uit van hun eigen sterkte. Fransen passen zich niet graag aan en zullen dan ook altijd proberen om onderhandelingsgesprekken in het Frans te laten verlopen. Respondenten en bevoorrechte getuigen spreken over Fransen als chauvinisten, die vol zijn van zichzelf en alles wat Frans is. Hierdoor komen Fransen erg zelfzeker over en worden ze gepercipieerd als een volk met een lage onzekerheidsvermijding. De resultaten van het onderzoek wijzen echter eveneens op externalisme, wanneer het de relatie met de markt betreft. Fransen doen immers aan marktonderzoek om meer controle over de marktomgeving te vergaren, wat wijst op eerder hoge onzekerheidsvermijding. Vooral de jongere generatie is zich bewust van het belang van marktonderzoek en is bijgevolg bereid het productgamma af te stemmen op de marktbehoeften, mede onder invloed van de toenemende internationale druk.

De resultaten van het onderzoek komen overeen met de beweringen in de literatuur. Fransen worden ook daar omschreven als internalisten enerzijds, die uitgaan van hun eigen sterkte, en externalisten anderzijds, die openstaan voor nieuwigheden en niet langer enkel focussen op eigen producten en werkwijzen.

Bij conflictsituaties is het aangewezen voor een Vlaming om een Fransman op een heel subtiële wijze kritiek te geven. Hij kan immers moeilijk begrijpen dat er daadwerkelijk een punt van kritiek kan bestaan. Daarnaast apprecieert een Fransman het heel erg als een Vlaming zich aanpast en Frans spreekt tijdens onderhandelingen. Indien toch gestart wordt in een andere taal om het Franse taalvoordeel weg te nemen, zullen Fransen er alles aan doen om om te schakelen naar Frans tijdens het gesprek. Hier is het dan aangewezen dat vanaf het begin aandrongen wordt op het gebruik van een andere taal. De Vlaming dient er zich dan wel van bewust te zijn dat een Fransman dit niet zal appreciëren, vooral de oudere generatie niet.

Noord-zuid verschillen

Bij een aantal dimensies werd nagegaan of er noord-zuid verschillen bestaan. Hiervoor werden de antwoorden vergeleken van de respondenten die enkel zaken doen met respectievelijk het noorden en het zuiden van Frankrijk. Er dient in acht genomen te worden dat het aantal respondenten met betrekking tot Noord- en Zuid-Frankrijk zeer klein is, namelijk respectievelijk zestien en drie, en de resultaten bijgevolg zeker niet veralgemeend mogen worden.

Onder invloed van de geografische ligging dicht bij Vlaanderen werd voor Noord-Frankrijk meestal de mogelijkheid geformuleerd die het dichtst aansloot bij de Vlaamse houding. Toch weken sommige resultaten af van de vooraf geformuleerde veronderstellingen. Een mogelijke oorzaak van deze afwijkende resultaten is de grote mobiliteit in Frankrijk. Een respondent die verklaart enkel zaken te doen met het noorden van Frankrijk, heeft niet noodzakelijkerwijs te maken met een Fransman afkomstig uit het noorden. De mogelijkheid bestaat dat hij lang in het zuiden heeft gewoond en gewerkt en slechts recent naar het noorden is verhuisd. Een dergelijke Fransman heeft nog steeds de zuiderse gewoontes in zich en kan in principe (nog) niet beschouwd worden als een 'Fransman uit het noorden'.

Bovendien is het niet zeker dat de respondenten telkens met dezelfde Fransen onderhandelen en kunnen percepties bijgevolg verschillen, zelfs voor eenzelfde regio. De bevoorrechte getuigen bevestigen deze mogelijke verklaringen.

Kennis van elkaars cultuur is belangrijk tijdens onderhandelingen, onder andere om misverstanden te vermijden. Een foute aanpak van een internationale zakenpartner kan onderhandelingen doen afspringen, ook al zitten beide partijen zakelijk gezien op dezelfde golflengte.

9 Suggesties voor verder onderzoek

In deze eindverhandeling werd nagegaan wat de perceptie is van Fransen door Vlaamse kaderleden. Daarna werd de vergelijking gemaakt met een soortgelijk onderzoek van zeven jaar geleden, om na te gaan of de Franse cultuur al dan niet op dezelfde manier werd gepercipieerd. Het is verder interessant om elke tien à twintig jaar hetzelfde onderzoek te herhalen om eventuele evoluties in de cultuur vast te stellen. Bijkomend kan ook onderzoek verricht worden naar de factoren die een cultuur doen veranderen.

Frankrijk is bovendien een relatief groot land, waardoor het mogelijk is dat er zeer duidelijke verschillen bestaan tussen de regio's. Bij het gevoerde onderzoek kwamen regionale verschillen reeds kort aan bod, maar deze dienen nog verder onderzocht te worden. Aan de hand van de daaruit volgende conclusies kan meer specifiek advies geformuleerd worden voor Vlaamse bedrijven in functie van de verschillende regio's.

Verder zou men kunnen onderzoeken wat de onderlinge relatie is tussen verschillende dimensies. Tijdens dit onderzoek werden al enkele dimensies met elkaar in verband gebracht, maar een diepere analyse zou tot aanvullende inzichten kunnen leiden.

Ook de invloed van de relatie Vlaamse leverancier – Franse klant kan verder onderzocht worden. Het is immers mogelijk dat beide partijen zich anders opstellen als de rollen omgedraaid zijn.

Tenslotte kan het zeer leerrijk zijn om het profiel van de respondent te verfijnen. Het is immers mogelijk dat mannen en vrouwen een verschillende perceptie hebben van Fransen, mogelijk doordat vrouwen op een andere manier benaderd worden door Fransen dan mannen. Tevens kan de perceptie afhankelijk zijn van de leeftijd van de respondent of van de sector waarin hij werkt. Al deze factoren kunnen apart onderzocht worden om hun afzonderlijke invloed te bepalen.

10 Slotbedenkingen

Het maken van deze eindverhandeling was een zeer verrijkende belevenis, die een nieuwe wereld voor mij heeft doen opengaan. Het heeft mij tot het besef gebracht dat cultuurverschillen niet te verwaarlozen zijn tijdens zowel zakelijke als informele gesprekken. Het is zeer belangrijk om iemand van een andere cultuur op de juiste manier te benaderen. Cultuurverschillen kunnen bovendien aan de basis liggen van onduidelijkheden in het gedrag van de gesprekspartner.

Aansluitend op mijn afstudeerrichting Internationaal Zakenwezen zou ik graag een internationale carrière uitbouwen, waarbij de verworven inzichten in verband met de Franse cultuur mij zeker van pas zullen komen. Ook met betrekking tot andere culturen heb ik veel bijgeleerd, waardoor ik mij sneller kan inleven in een andere cultuur en mijn gedrag hierop kan afstemmen.

Daarnaast heeft de realisatie van deze eindverhandeling mij kennis bijgebracht wat betreft onderzoeksmethodologie. Bij het voeren van het kwantitatieve onderzoek werd immers veel statistiek gebruikt ter ondersteuning van de resultaatverwerking. Ook de interviews met de bevoorrechte getuigen deden mij tot nieuwe inzichten komen en waren bijgevolg zeer leerrijk.

Tenslotte hoop ik dat deze eindverhandeling vele Vlaamse managers kan inspireren om onderhandelingen met hun Franse zakenpartners tot een goed einde te brengen.

Bibliografie

Algemene werken

Primaire bronnen

Adler, N.J., *International dimensions of organizational behaviour*, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1991, 312 p.

Anderson, D.R., et al., *Statistiek voor economie en bedrijfskunde*, Schoonhoven: Academic service, 2003, 507 p.

Broeckmans, J., et al., *Methoden van onderzoek en rapportering: syllabus*, Hasselt: Limburgs Universitair Centrum, 2004, 250 p.

Fisher, R., et al., *Excellent onderhandelen: Een praktische gids voor het best mogelijke resultaat in iedere onderhandeling*, Amsterdam en Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, 2003, 230 p.

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

Hall, E.T. & Hall, M.R., *Guide du comportement dans les affaires internationales: Allemagne, Etats-Unis, France*, Paris : Editions du Seuil, 1990, 263 p.

Hofstede, G. & Hofstede G.J., *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam en Antwerpen: Uitgeverij Contact, 2006a, 432 p.

Hofstede, G., et al., *Masculinity and femininity. The taboo dimension of national cultures*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, 1998b, 238 p.

Hollensen, S., *Global marketing: a decision-oriented approach*, Harlow: Prentice-Hall, 2004, 717 p.

Mole, J., *Mind your manners. Managing business cultures in the new global Europe*, Boston, Nicholas Brealey Publishing, 2003, 286 p.

Pinto, D., *Interculturele communicatie: dubbel perspectief door de drie-stappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*, Houtem/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum, 1994, 224 p.

Schneider, S.C. & Barsoux J., *Managing across cultures*, London: Prentice Hall, 1997, 267 p.

Trompenaars, F. & Hampden-Turner C., *Over de grenzen van cultuur en management*, Amsterdam en Antwerpen: Uitgeverij Business Contact, 2004, 320 p.

Verjans, M., 'Anderstalige interculturele communicatiebehoeften en -problemen van Vlaamse, I.C. Limburgse ondernemers' – In: Staten-Generaal van de Limburgse economie en werkgelegenheid, Tielt: Lannoo, 2004, pp. 421 - 446

Secundaire bronnen

Heesen, S., 'De betekenis van culturele antropologie voor de psychiatrie. Benaderingswijze en toepassingsgebieden.' - In: P.A.Q.M Lamers (Red.), *Hulpverlening aan migranten. De confrontatie van culturen in de geestelijke gezondheidszorg*, Alphen aan den Rijn: Samsom Stafleu, 1987

Saunders, M., et al., *Methoden en technieken van onderzoek*, Amsterdam: Pearson, 2006, 523 p.

Sites

<http://www.evd.nl>

<http://www.bruxelles-export.be>

<http://home.hetnet.nl>

<http://ishk.net>

<http://www.douane.gouv.fr>

<http://www.abh-ace.org>

Lijst van bijlagen

Bijlage 1: Enquête

Bijlage 2: Begeleidende brief

Bijlage 3: Bepaling vereiste respons bij eindige populatie

Bijlage 4: Frequentietabellen

Bijlage 5: Operationaliseringstabel

Bijlage 6: Codeboek SPSS-verwerking

Bijlage 7: Lijst van figuren

Bijlage 1: Enquête

De invloed van cultuurverschillen op zakelijke onderhandelingen tussen Vlamingen en Fransen

Het doel van de vragenlijst is te onderzoeken hoe Vlaamse kaderleden, die rechtstreeks betrokken zijn bij export naar Frankrijk, de Franse cultuur percipiëren. Het is bijgevolg belangrijk dat u de vragenlijst invult vanuit uw standpunt als leverancier.

1. Naam bedrijf:
2. Bedrijfsgrootte (aantal werknemers):
3. Bedrijfsligging:
 - ☐ West-Vlaanderen
 - ☐ Oost-Vlaanderen
 - ☐ Antwerpen
 - ☐ Limburg
 - ☐ Vlaams-Brabant
4. Sector:
 - ☐ chemie
 - ☐ glas
 - ☐ textiel
 - ☐ hout
 - ☐ staal
 - ☐ bouw
 - ☐ landbouw
 - ☐ voeding
 - ☐ logistiek
 - ☐ auto
 - ☐ technologie
 - ☐ diensten
 - ☐ andere

Welke andere:
5. Uw naam:
6. Telefoonnummer:
7. E-mailadres:
8. Uw geslacht:
 - ☐ man
 - ☐ vrouw
9. Uw leeftijd:
 - ☐ jonger dan 30
 - ☐ tussen 30 en 40
 - ☐ tussen 40 en 50
 - ☐ ouder dan 50

10. Aantal jaren dat u reeds zakelijk onderhandelt met Fransen, al dan niet in uw huidige functie of bedrijf:

- ☐ 0 – 5 jaar
- ☐ 5 – 10 jaar
- ☐ 10 – 15 jaar
- ☐ 15 – 20 jaar
- ☐ meer dan 20 jaar

11. Met welke Franse regio doet u zaken? Meerdere antwoorden zijn mogelijk.

- ☐ noorden
- ☐ westen
- ☐ oosten
- ☐ zuiden
- ☐ centraal-Frankrijk (o.a. Parijs)

In de hele enquête geldt volgend principe: Gelieve een vraag niet te beantwoorden als ze niet van toepassing is op uw situatie of u er geen mening over heeft.

12. Hieronder worden een aantal stellingen geformuleerd over het gedrag van de Fransman (tijdens zakelijke onderhandelingen). Gelieve aan te duiden of u het helemaal eens, eerder eens, eerder oneens of helemaal oneens bent met deze stellingen.

- a) Wanneer hij aan een opdracht werkt, voert hij die liever zelf uit dan in samenwerking met anderen.
- b) Hij wil uitgebreid kennis maken met zijn zakenpartner alvorens ter zake te komen.
- c) Hij verheft zijn stem zelden of nooit.
- d) Een Fransman arriveert steeds keurig op tijd en verwacht dat u dat ook doet.
- e) Zijn ondergeschikten worden verwacht initiatief te nemen, zelfs te beslissen.
- f) Hij spreekt zeer vage taal en vermijdt eenduidige opsomming van feiten.
- g) Fransen verkiezen te onderhandelen met zakenpartners die van hetzelfde hiërarchisch niveau zijn.
- h) Hij heeft behoefte aan strakke regels en gedetailleerde contracten die niet voor interpretatie vatbaar zijn.
- i) Voor een Fransman is het halen van deadlines prioritair.
- j) Hij leeft om te werken.
- k) Hij bespreekt voorstellen tot in de kleinste details en maakt zo dikwijls de zaken onnodig ingewikkeld.
- l) Een Fransman gelooft dat hij het lot in eigen handen heeft.
- m) Een Fransman staat erop dat een lunch of vergadering niet langer duurt dan voorzien was.

13. Hoe ervaart u uw Franse zakenpartner? Maak telkens een keuze tussen de gegeven tegenstellingen. Gelieve op elke lijn het linker- of rechtervakje aan te duiden.

a	subtiel - tactvol	☐	☐	rechtuit – wit op zwart
b	stressvol	☐	☐	ontspannen
c	expressief	☐	☐	neutraal
d	zelfzeker	☐	☐	onzeker
e		☐	☐	ik wij (Fransen, ons bedrijf)
f	ondergaan	☐	☐	ondernemen
g	hiërarchie	☐	☐	gelijkheid
h	snelle besluitvorming	☐	☐	trage besluitvorming

Hieronder volgen enkele open vragen. Het is voor ons zeer belangrijk dat u probeert een zo volledig mogelijk antwoord te formuleren. Er bestaat geen juist of fout antwoord. De vragen gaan over wat u persoonlijk denkt.

14. Een Fransman zal het laten merken als hij zich beledigd voelt tijdens het gesprek, maar blijft beleefd.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

15. Contractbepalingen worden strikt nageleefd door Franse zakenpartners.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

16. Een Fransman houdt vast aan tradities en staat afkerig tegenover innovatie.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

17. Een Fransman produceert waar hij zelf goed in is, zonder echt rekening te houden met wat de markt wil.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

18. Tijdens onderhandelingsgesprekken neemt een Franse ondergeschikte beslissingen zonder zijn superieur te raadplegen.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

19. Hieronder staan opnieuw een aantal stellingen geformuleerd over het gedrag van de Fransman. Gelieve aan te duiden of u het helemaal eens, eerder eens, eerder oneens of helemaal oneens bent.

a) Volgens een Fransman moet elke klant dezelfde behandeling krijgen.

- b) Als de Fransman telefoon krijgt tijdens een onderhandelingsgesprek, dan neemt hij meestal op.
- c) De marktomgeving is bepalend voor het al dan niet slagen van projecten.
- d) Franse onderhandelaars doen graag zaken met jonge zakenpartners zonder al te veel ervaring.
- e) Een Franse PDG durft makkelijk aan om het even wie toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten.
- f) Een Fransman heeft een eigen mening, die kan afwijken van de mening van zijn teamleden.
- g) Een Fransman uit zijn emoties makkelijk en in alle hevigheid.
- h) Voorstellen worden heel duidelijk uitgelegd door een Fransman.
- i) Hij gaat moeilijke opdrachten uit de weg en neemt niet graag risico's.
- j) Hij wijkt regelmatig af van de vooropgestelde tijdsplanning.
- k) Een Fransman stelt zichzelf voor met zijn titels en/of gevolgde opleiding.
- l) Tijdens vergaderingen of onderhandelingen komt een Fransman direct 'to the point'.

Op onderstaande vragen bestaat opnieuw geen juist of fout antwoord. Gelieve ze in te vullen naar uw persoonlijke mening.

20. Een Fransman verkiest persoonlijke voldoening boven groepssucces.
Gaaf u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

21. Een Franse manager weet alles over zijn domein, tot in de kleinste details.
Gaaf u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

22. Contracten door Fransen opgesteld zijn eenduidig en dus niet voor interpretatie vatbaar.
Gaaf u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

23. In de Franse cultuur primeert het gezinsleven op een carrière.
Gaaf u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

24. Welke taal spreekt u met uw Franse zakenpartners? Waarom?

25. Bij welk(e) geslacht(en) in de Franse cultuur horen volgens u volgende persoonlijkheidskenmerken? Denk goed na alvorens u een keuze maakt.

- | | | | | |
|----------------|------------------------------|--------------------------------|---------------------------------------|--|
| a. eerezuchtig | ☐ man | ☐ vrouw | ☐ man en vrouw | ☐ geen van beiden |
| b. zorgzaam | ☐ man | ☐ vrouw | ☐ man en vrouw | ☐ geen van beiden |
| c. ambitieus | ☐ man | ☐ vrouw | ☐ man en vrouw | ☐ geen van beiden |
| d. zachtaardig | ☐ man | ☐ vrouw | ☐ man en vrouw | ☐ geen van beiden |

Duid aan welk van de twee antwoorden volgens het u meest van toepassing is op de Franse cultuur.

26. Status wordt hoofdzakelijk bepaald door:
- ☐ geleverde prestaties
 - ☐ familiale afkomst.
27. Fransen pakken conflicten aan door:
- ☐ het zoeken naar compromissen
 - ☐ machtsvertoon.
28. Een Fransman vindt een persoon het meest betrouwbaar als:
- ☐ deze zich aan het contract houdt
 - ☐ deze begrip heeft voor wijzigingen ten gevolge van bepaalde omstandigheden.

29. In de Franse cultuur kent men de hoogste prioriteit toe aan
- ☐ het verwezenlijken van concrete doelen
 - ☐ het tot stand brengen van duurzame relaties

Heeft u nog opmerkingen over karakteristieken en/of gedragingen van Fransen die niet aan bod zijn gekomen in de enquête? Zoja, welke?

Gelieve uw e-mailadres hier in te vullen indien u de resultaten van het onderzoek wenst te ontvangen.

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 2: Begeleidende brief

Geachte heer

Geachte mevrouw

Verlopen de onderhandelingen met uw Franse of Duitse zakenpartner niet altijd even vlot? Ondervindt u soms hinder omdat een Fransman of Duitser andere opvattingen heeft over bijvoorbeeld het naleven van verkoopsvoorwaarden?

Als laatstejaarsstudenten aan de faculteit Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt werken wij met volle enthousiasme aan een eindverhandeling. Ons boeiend thema is onderzoek naar de invloed van cultuurverschillen op zakelijke onderhandelingen met Fransen en Duitsers.

Via enquêtes die wij afnemen bij Vlaamse exporterende bedrijven naar Frankrijk en/of Duitsland trachten wij een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van dit onderwerp. Uw respons is dus van vitaal belang om een representatief onderzoek te kunnen voeren. De resultaten zullen zeker ook voor uw bedrijf nuttig zijn.

Gelieve de vragenlijst te bezorgen aan één of meer kaderleden die zelf deelnemen aan de onderhandelingen met Fransen en/of Duitsers. Het invullen van de enquête zal slechts een tiental minuten van hun kostbare tijd in beslag nemen. Hun deskundige medewerking zou voor ons een grote stap vooruit betekenen.

Voor Frankrijk: <http://cidondsrv.uhasselt.be/survey/Cultuurverschillen/VL-Fr>

Voor Duitsland: <http://cidondsrv.uhasselt.be/survey/Cultuurverschillen/VL-Du>

Gelieve de ingevulde enquête **uiterlijk tegen 14 december 2007** terug te sturen.

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Hoogachtend

Alexia Copmans

alexia.copmans@student.uhasselt.be

0474/55 29 82

Luc Jacobs

luc.jacobs@student.uhasselt.be

0494/60 90 70

Bijlage 3: Bepaling vereiste respons bij eindige populatie

Steekproefgroottes voor verschillende populatiegroottes met 95% betrouwbaarheidsinterval.
De populatiegrootte van Vlaamse bedrijven die exporteren naar Frankrijk bedraagt 4982.

population	margin of error 5%
50	44
100	79
150	108
200	132
250	151
300	168
400	196
500	217
750	254
1.000	278
2.000	322
5.000	357
10.000	370
100.000	383
1.000.000	384
10.000.000	384

Uit: Broeckmans, J., et al., *Methoden van onderzoek en rapportering: syllabus*, Hasselt:
Limburgs Universitair Centrum, 2004, 250 p.

Bijlage 4: Frequentietabellen

Profiel van de respondent

geslacht

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	181	81,2	81,2	81,2
	vrouw	42	18,8	18,8	100,0
	Total	223	100,0	100,0	

leeftijd

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	11	4,9	4,9	4,9
	30-40	40	17,9	17,9	22,9
	40-50	82	36,8	36,8	59,6
	>50	90	40,4	40,4	100,0
	Total	223	100,0	100,0	

aantal jaren ervaring

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5	25	11,2	11,2	11,2
	5-10	35	15,7	15,7	26,9
	10-15	37	16,6	16,6	43,5
	15-20	53	23,8	23,8	67,3
	>20	73	32,7	32,7	100,0
	Total	223	100,0	100,0	

		sector			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	chemie	15	6,7	6,7	6,7
	glas	4	1,8	1,8	8,5
	textiel	29	13,0	13,0	21,5
	hout	11	4,9	4,9	26,5
	staal	26	11,7	11,7	38,1
	bouw	8	3,6	3,6	41,7
	landbouw	9	4,0	4,0	45,7
	voeding	24	10,8	10,8	56,5
	logistiek	8	3,6	3,6	60,1
	auto	9	4,0	4,0	64,1
	technologie	20	9,0	9,0	73,1
	diensten	22	9,9	9,9	83,0
	andere	38	17,0	17,0	100,0
	Total	223	100,0	100,0	

		bedrijfsligging			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	78	34,8	34,8	34,8
	2	33	14,7	14,7	49,6
	3	68	30,4	30,4	79,9
	4	24	10,7	10,7	90,6
	5	21	9,4	9,4	100,0
	Total	224	100,0	100,0	

		regio			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	N	16	7,2	7,2	7,2
	O	1	,4	,4	7,6
	Z	3	1,3	1,3	9,0
	W	5	2,2	2,2	11,2
	C	16	7,2	7,2	18,4
	NO	1	,4	,4	18,8
	NZ	8	3,6	3,6	22,4
	NW	6	2,7	2,7	25,1
	NC	15	6,7	6,7	31,8
	OC	3	1,3	1,3	33,2
	WZ	1	,4	,4	33,6
	WC	6	2,7	2,7	36,3
	NOZ	2	,9	,9	37,2
	NOC	10	4,5	4,5	41,7
	NWZ	1	,4	,4	42,2
	NWC	6	2,7	2,7	44,8
	NZC	10	4,5	4,5	49,3
	OZC	1	,4	,4	49,8
	NOZW	5	2,2	2,2	52,0
	NOWC	4	1,8	1,8	53,8
	NZWC	3	1,3	1,3	55,2
	NOZC	8	3,6	3,6	58,7
	OZWC	3	1,3	1,3	60,1
	NOZWC	89	39,9	39,9	100,0
	Total	223	100,0	100,0	

Individualisme – collectivisme

		statistics				
		individueel_werken	ik_wij	besluitvorming	eigen_mening	persoonlijke_vold oening_primeert
N	Valid	212	194	202	210	159
	Missing	11	29	21	13	64

individueel werken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	8	3,6	3,8	3,8
	eerder oneens	95	42,6	44,8	48,6
	eerder eens	92	41,3	43,4	92,0
	helemaal eens	17	7,6	8,0	100,0
	Total	212	95,1	100,0	
Missing	System	11	4,9		
Total		223	100,0		

ik_wij

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	wij	123	55,2	63,4	63,4
	ik	71	31,8	36,6	100,0
	Total	194	87,0	100,0	
Missing	System	29	13,0		
Total		223	100,0		

besluitvorming

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	traag	154	69,1	76,2	76,2
	snel	48	21,5	23,8	100,0
	Total	202	90,6	100,0	
Missing	System	21	9,4		
Total		223	100,0		

eigen_mening

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	2	,9	1,0	1,0
	eerder oneens	37	16,6	17,6	18,6
	eerder eens	135	60,5	64,3	82,9
	helemaal eens	36	16,1	17,1	100,0
	Total	210	94,2	100,0	
Missing	System	13	5,8		
Total		223	100,0		

persoonlijke voldoening primeert

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	49	22,0	30,8	30,8
	akkoord	110	49,3	69,2	100,0
	Total	159	71,3	100,0	
Missing	System	64	28,7		
Total		223	100,0		

Universalisme – particularisme

Statistics

		kennis_maken	strikte_naleving_ contract	zelfde_behandeli ng_voor_klanten	to_the_point	betrouwbaarheid
N	Valid	220	197	211	215	211
	Missing	3	26	12	8	12

kennis_maken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	39	17,5	17,7	17,7
	eerder eens	134	60,1	60,9	78,6
	eerder oneens	44	19,7	20,0	98,6
	helemaal oneens	3	1,3	1,4	100,0
	Total	220	98,7	100,0	
Missing	System	3	1,3		
Total		223	100,0		

strikte_naleving_contract

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	135	60,5	68,5	68,5
	akkoord	62	27,8	31,5	100,0
	Total	197	88,3	100,0	
Missing	System	26	11,7		
Total		223	100,0		

zelfde behandeling voor klanten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	24	10,8	11,4	11,4
	eerder oneens	124	55,6	58,8	70,1
	eerder eens	52	23,3	24,6	94,8
	helemaal eens	11	4,9	5,2	100,0
	Total	211	94,6	100,0	
Missing	System	12	5,4		
Total		223	100,0		

to the point

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	36	16,1	16,7	16,7
	eerder oneens	131	58,7	60,9	77,7
	eerder eens	45	20,2	20,9	98,6
	helemaal eens	3	1,3	1,4	100,0
	Total	215	96,4	100,0	
Missing	System	8	3,6		
Total		223	100,0		

betrouwbaarheid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	163	73,1	77,3	77,3
	a	48	21,5	22,7	100,0
	Total	211	94,6	100,0	
Missing	System	12	5,4		
Total		223	100,0		

Neutraliteit – emotionaliteit

Statistics

		stemverheffing	expressiviteit	uiting emoties	makkelijk_emoties_uit en
N	Valid	219	197	174	213
	Missing	4	26	49	10

stemverheffing

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	26	11,7	11,9	11,9
	eerder oneens	94	42,2	42,9	54,8
	eerder eens	79	35,4	36,1	90,9
	helemaal eens	20	9,0	9,1	100,0
	Total	219	98,2	100,0	
Missing	System	4	1,8		
Total		223	100,0		

expressiviteit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	expressief	162	72,6	82,2	82,2
	neutraal	35	15,7	17,8	100,0
	Total	197	88,3	100,0	
Missing	System	26	11,7		
Total		223	100,0		

uiting_emoties

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	89	39,9	51,1	51,1
	akkoord	85	38,1	48,9	100,0
	Total	174	78,0	100,0	
Missing	System	49	22,0		
Total		223	100,0		

makkelijk emoties uiten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	37	16,6	17,4	17,4
	eerder eens	120	53,8	56,3	73,7
	eerder oneens	53	23,8	24,9	98,6
	helemaal oneens	3	1,3	1,4	100,0
	Total	213	95,5	100,0	
Missing	System	10	4,5		
Total		223	100,0		

Machtafstand: groot – klein

Statistics

		zijn_ondergeschikten beslissen	hiërarchie	zijn_ondergeschikten beslissen2	blijk_deskundigheid
N	Valid	213	188	181	207
	Missing	10	35	42	16

zijn_ondergeschikten beslissen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	13	5,8	6,1	6,1
	eerder eens	76	34,1	35,7	41,8
	eerder oneens	102	45,7	47,9	89,7
	helemaal oneens	22	9,9	10,3	100,0
	Total	213	95,5	100,0	
Missing	System	10	4,5		
Total		223	100,0		

hiërarchie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	gelijkheid	56	25,1	29,8	29,8
	hiërarchie	132	59,2	70,2	100,0
	Total	188	84,3	100,0	
Missing	System	35	15,7		
Total		223	100,0		

zijn ondergeschikten beslissen2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akkoord	39	17,5	21,5	21,5
	niet akkoord	142	63,7	78,5	100,0
	Total	181	81,2	100,0	
Missing	System	42	18,8		
Total		223	100,0		

blijk_deskundigheid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	9	4,0	4,3	4,3
	eerder eens	61	27,4	29,5	33,8
	eerder oneens	98	43,9	47,3	81,2
	helemaal oneens	39	17,5	18,8	100,0
	Total	207	92,8	100,0	
Missing	System	16	7,2		
Total		223	100,0		

Status: prestatie - toeschrijving

Statistics

		zelfde_hiërarchis ch_niveau	graag_jonge_zak enpartners	voorstelling_met_ titels	gedetailleerde_k ennis	bepaling_status
N	Valid	219	199	213	179	208
	Missing	4	24	10	44	15

zelfde hiërarchisch niveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	60	26,9	27,4	27,4
	eerder eens	112	50,2	51,1	78,5
	eerder oneens	41	18,4	18,7	97,3
	helemaal oneens	6	2,7	2,7	100,0
	Total	219	98,2	100,0	
Missing	System	4	1,8		
Total		223	100,0		

graag jonge zakenpartners

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	26	11,7	13,1	13,1
	eerder oneens	125	56,1	62,8	75,9
	eerder eens	40	17,9	20,1	96,0
	helemaal eens	8	3,6	4,0	100,0
	Total	199	89,2	100,0	
Missing	System	24	10,8		
Total		223	100,0		

voorstelling_met_titels

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	44	19,7	20,7	20,7
	eerder eens	52	23,3	24,4	45,1
	eerder oneens	94	42,2	44,1	89,2
	helemaal oneens	23	10,3	10,8	100,0
	Total	213	95,5	100,0	
Missing	System	10	4,5		
Total		223	100,0		

gedetailleerde kennis

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	119	53,4	66,5	66,5
	akkoord	60	26,9	33,5	100,0
	Total	179	80,3	100,0	
Missing	System	44	19,7		
Total		223	100,0		

bepaling_status

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	84	37,7	40,4	40,4
	a	124	55,6	59,6	100,0
	Total	208	93,3	100,0	
Missing	System	15	6,7		
Total		223	100,0		

High – low context

Statistics

		vage_taal	bespreking_tot_in _detail	tactvol_rechtuit	duidelijk_uitlegge n	eenduidige_contr acten
N	Valid	218	217	181	208	171
	Missing	5	6	42	15	52

vage_taal

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	11	4,9	5,0	5,0
	eerder oneens	91	40,8	41,7	46,8
	eerder eens	93	41,7	42,7	89,4
	helemaal eens	23	10,3	10,6	100,0
	Total	218	97,8	100,0	
Missing	System	5	2,2		
Total		223	100,0		

bespreking_in_detail

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	31	13,9	14,3	14,3
	eerder eens	63	28,3	29,0	43,3
	eerder oneens	105	47,1	48,4	91,7
	helemaal oneens	18	8,1	8,3	100,0
	Total	217	97,3	100,0	
Missing	System	6	2,7		
Total		223	100,0		

tactvol_rechtuit

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	rechtuit, wit op zwart	69	30,9	38,1	38,1
	subtiel, tactvol	112	50,2	61,9	100,0
	Total	181	81,2	100,0	
Missing	System	42	18,8		
Total		223	100,0		

duidelijk uitleggen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	5	2,2	2,4	2,4
	eerder eens	78	35,0	37,5	39,9
	eerder oneens	113	50,7	54,3	94,2
	helemaal oneens	12	5,4	5,8	100,0
	Total	208	93,3	100,0	
Missing	System	15	6,7		
Total		223	100,0		

eenduidige contracten

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akkoord	50	22,4	29,2	29,2
	niet akkoord	121	54,3	70,8	100,0
	Total	171	76,7	100,0	
Missing	System	52	23,3		
Total		223	100,0		

Tijd: monochroon – polychroon

Statistics

	op_tijd_arriveren	deadlines_prioriteit	voorzien_duur_vergadering_respecteren	onderbreking_door_opnemen_telefoon	afwijken_van_tijdsplanning	prioriteit_taak_of_relaties
N Valid	218	218	217	214	208	214
Missing	5	5	6	9	15	9

op tijd arriveren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	40	17,9	18,3	18,3
	eerder oneens	124	55,6	56,9	75,2
	eerder eens	45	20,2	20,6	95,9
	helemaal eens	9	4,0	4,1	100,0
	Total	218	97,8	100,0	
Missing	System	5	2,2		
Total		223	100,0		

deadlines_prioritair

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	30	13,5	13,8	13,8
	eerder oneens	111	49,8	50,9	64,7
	eerder eens	67	30,0	30,7	95,4
	helemaal eens	10	4,5	4,6	100,0
	Total	218	97,8	100,0	
Missing	System	5	2,2		
Total		223	100,0		

voorzienne_duur_vergadering_respecteren

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	67	30,0	30,9	30,9
	eerder oneens	128	57,4	59,0	89,9
	eerder eens	20	9,0	9,2	99,1
	helemaal eens	2	,9	,9	100,0
	Total	217	97,3	100,0	
Missing	System	6	2,7		
Total		223	100,0		

onderbreking door opnemen telefoon

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	37	16,6	17,3	17,3
	eerder eens	126	56,5	58,9	76,2
	eerder oneens	41	18,4	19,2	95,3
	helemaal oneens	10	4,5	4,7	100,0
	Total	214	96,0	100,0	
Missing	System	9	4,0		
Total		223	100,0		

afwijken van tijdsplanning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	50	22,4	24,0	24,0
	eerder eens	118	52,9	56,7	80,8
	eerder oneens	38	17,0	18,3	99,0
	helemaal oneens	2	,9	1,0	100,0
	Total	208	93,3	100,0	
Missing	System	15	6,7		
Total		223	100,0		

prioriteit taak of relaties

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	140	62,8	65,4	65,4
	a	74	33,2	34,6	100,0
	Total	214	96,0	100,0	
Missing	System	9	4,0		
Total		223	100,0		

Onzekerheidsvermijding: hoog – laag

Statistics

		behoefte_aan_strakke_regels	stressniveau	zelfzekerheid	traditie_of_innovatie	risico_avers
N	Valid	222	196	196	196	211
	Missing	1	27	27	27	12

behoefte aan strakke regels

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	32	14,3	14,4	14,4
	eerder oneens	113	50,7	50,9	65,3
	eerder eens	57	25,6	25,7	91,0
	helemaal eens	20	9,0	9,0	100,0
	Total	222	99,6	100,0	
Missing	System	1	,4		
Total		223	100,0		

stressniveau

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ontspannen	115	51,6	58,7	58,7
	stressvol	81	36,3	41,3	100,0
	Total	196	87,9	100,0	
Missing	System	27	12,1		
Total		223	100,0		

zelfzekerheid

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	zelfzeker	175	78,5	89,3	89,3
	onzeker	21	9,4	10,7	100,0
	Total	196	87,9	100,0	
Missing	System	27	12,1		
Total		223	100,0		

traditie of innovatie

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	105	47,1	53,6	53,6
	akkoord	91	40,8	46,4	100,0
	Total	196	87,9	100,0	
Missing	System	27	12,1		
Total		223	100,0		

risico_avers

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	6	2,7	2,8	2,8
	eerder oneens	84	37,7	39,8	42,7
	eerder eens	109	48,9	51,7	94,3
	helemaal eens	12	5,4	5,7	100,0
	Total	211	94,6	100,0	
Missing	System	12	5,4		
Total		223	100,0		

Masculiniteit – femininiteit

Statistics

	leven_om_te werken	gezinsleven_ primeert	eerzuchtig	zorgzaam	amibitieus	zachtaardig	conflicten_opl ossen
N Valid	218	133	204	200	204	200	213
Missing	5	90	19	23	19	23	10

leven_om_te_werken

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	67	30,0	30,7	30,7
	eerder oneens	124	55,6	56,9	87,6
	eerder eens	26	11,7	11,9	99,5
	helemaal eens	1	,4	,5	100,0
	Total	218	97,8	100,0	
Missing	System	5	2,2		
Total		223	100,0		

gezinsleven_primeert

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akkoord	76	34,1	57,1	57,1
	niet akkoord	57	25,6	42,9	100,0
	Total	133	59,6	100,0	
Missing	System	90	40,4		
Total		223	100,0		

eerzuchtig

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vrouw	15	6,7	7,4	7,4
	geen van beiden	20	9,0	9,8	17,2
	man en vrouw	81	36,3	39,7	56,9
	man	88	39,5	43,1	100,0
	Total	204	91,5	100,0	
Missing	System	19	8,5		
Total		223	100,0		

zorgzaam

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	4	1,8	2,0	2,0
	man en vrouw	52	23,3	26,0	28,0
	geen van beiden	39	17,5	19,5	47,5
	vrouw	105	47,1	52,5	100,0
	Total	200	89,7	100,0	
Missing	System	23	10,3		
Total		223	100,0		

amibitieus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	vrouw	17	7,6	8,3	8,3
	geen van beiden	16	7,2	7,8	16,2
	man en vrouw	114	51,1	55,9	72,1
	man	57	25,6	27,9	100,0
	Total	204	91,5	100,0	
Missing	System	19	8,5		
Total		223	100,0		

zachtaardig

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	man	11	4,9	5,5	5,5
	man en vrouw	60	26,9	30,0	35,5
	geen van beiden	58	26,0	29,0	64,5
	vrouw	71	31,8	35,5	100,0
	Total	200	89,7	100,0	
Missing	System	23	10,3		
Total		223	100,0		

conflicten oplossen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	a	100	44,8	46,9	46,9
	b	113	50,7	53,1	100,0
	Total	213	95,5	100,0	
Missing	System	10	4,5		
Total		223	100,0		

Internalisme – externalisme

Statistics

		lot_in_eigen_handen	ondernemingsdrang	focus_op_eigen_kunnen	marktomgeving_is_bepalend	taalkeuze
N	Valid	209	179	175	196	212
	Missing	14	44	48	27	11

lot in eigen handen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	7	3,1	3,3	3,3
	eerder oneens	65	29,1	31,1	34,4
	eerder eens	103	46,2	49,3	83,7
	helemaal eens	34	15,2	16,3	100,0
	Total	209	93,7	100,0	
Missing	System	14	6,3		
Total		223	100,0		

ondernemingsdrang

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ondergaan	46	20,6	25,7	25,7
	ondernemen	133	59,6	74,3	100,0
	Total	179	80,3	100,0	
Missing	System	44	19,7		
Total		223	100,0		

focus op eigen kunnen

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	96	43,0	54,9	54,9
	akkoord	79	35,4	45,1	100,0
	Total	175	78,5	100,0	
Missing	System	48	21,5		
Total		223	100,0		

marktomgeving is bepalend

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	33	14,8	16,8	16,8
	eerder eens	128	57,4	65,3	82,1
	eerder oneens	33	14,8	16,8	99,0
	helemaal oneens	2	,9	1,0	100,0
	Total	196	87,9	100,0	
Missing	System	27	12,1		
Total		223	100,0		

taalkeuze

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	andere taal	7	3,1	3,3	3,3
	Frans	205	91,9	96,7	100,0
	Total	212	95,1	100,0	
Missing	System	11	4,9		
Total		223	100,0		

Verschillen op basis van leeftijd

graag_jonge_zakenpartners - respondenten <30j					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	helemaal oneens	2	18,2	22,2	22,2
	eerder oneens	2	18,2	22,2	44,4
	eerder eens	5	45,5	55,6	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
	System	2	18,2		
	Total	11	100,0		

graag jonge zakenpartners - respondenten >50j

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	15	16,7	17,4	17,4
	eerder oneens	52	57,8	60,5	77,9
	eerder eens	14	15,6	16,3	94,2
	helemaal eens	5	5,6	5,8	100,0
	Total	86	95,6	100,0	
Missing	System	4	4,4		
Total		90	100,0		

voorstelling met titels – respondenten <40j

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	10	19,6	20,4	20,4
	eerder eens	18	35,3	36,7	57,1
	eerder oneens	17	33,3	34,7	91,8
	helemaal oneens	4	7,8	8,2	100,0
	Total	49	96,1	100,0	
Missing	System	2	3,9		
Total		51	100,0		

voorstelling met titels – respondenten >50j

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
helemaal eens		19	21,1	21,6	21,6
eerder eens		17	18,9	19,3	40,9
eerder oneens		42	46,7	47,7	88,6
helemaal oneens		10	11,1	11,4	100,0
Total		88	97,8	100,0	
System		2	2,2		
Total		90	100,0		

bepaling_status - respondenten <30j

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	3	27,3	30,0	30,0
	a	7	63,6	70,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

bepaling_status - respondenten > 50j

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	b	37	41,1	43,5	43,5
	a	48	53,3	56,5	100,0
	Total	85	94,4	100,0	
Missing	System	5	5,6		
Total		90	100,0		

Regionale verschillen

strikte naleving contract - noorden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	niet akkoord	14	87,5	87,5	87,5
	missing	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

strikte naleving contract - zuiden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	akkoord	2	66,7	66,7	66,7
	missing	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

makkelijk emoties uiten - noorden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	1	6,2	6,2	6,2
	eerder eens	12	75,0	75,0	81,2
	eerder oneens	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

makkelijk emoties uiten - zuiden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal eens	1	33,3	33,3	33,3
	eerder eens	1	33,3	33,3	66,7
	missing	1	33,3	33,3	100,0
	Total	3	100,0	100,0	

duidelijk uitleggen - noorden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder eens	6	37,5	40,0	40,0
	eerder oneens	9	56,2	60,0	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Missing	System	1	6,2		
Total		16	100,0		

duidelijk uitleggen - zuiden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder eens	1	33,3	50,0	50,0
	eerder oneens	1	33,3	50,0	100,0
	Total	2	66,7	100,0	
Missing	System	1	33,3		
Total		3	100,0		

op tijd arriveren - noorden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	2	12,5	13,3	13,3
	eerder oneens	11	68,8	73,3	86,7
	eerder eens	2	12,5	13,3	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Missing	System	1	6,2		
Total		16	100,0		

op tijd arriveren - zuiden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eerder oneens	3	100,0	100,0	100,0

deadlines prioritair - noorden

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	helemaal oneens	2	12,5	13,3	13,3
	eerder oneens	9	56,2	60,0	73,3
	eerder eens	4	25,0	26,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Missing	System	1	6,2		
Total		16	100,0		

deadlines prioritair - zuiden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid eerder oneens	3	100,0	100,0	100,0

focus op eigen kunnen - noorden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet akkoord	7	43,8	58,3	58,3
akkoord	5	31,2	41,7	100,0
Total	12	75,0	100,0	
Missing System	4	25,0		
Total	16	100,0		

focus op eigen kunnen - zuiden

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid niet akkoord	2	66,7	100,0	100,0
Missing System	1	33,3		
Total	3	100,0		

Bijlage 5: Operationaliseringstabel

Individualisme – collectivisme

Individueel werken	vraag 12a
Ik – wij	vraag 13e
Besluitvorming	vraag 13h
Eigen mening	vraag 19f
Persoonlijke voldoening primeert	vraag 20

Universalisme – particularisme

Kennis maken	vraag 12b
Strikte naleving contract	vraag 15
Zelfde behandeling voor elke klant	vraag 19a
<i>To the point</i>	vraag 19l
Betrouwbaarheid	vraag 28

Neutraliteit – emotionaliteit

Stemverheffing	vraag 12c
Expressiviteit	vraag 13c
Uiting emoties	vraag 14
Makkelijk emoties uiten	vraag 19g

Machtafstand: groot – klein

Zijn ondergeschikten beslissen	vraag 12e
Zijn ondergeschikten beslissen2	vraag 18
Hiërarchie	vraag 13g
Blijk deskundigheid	vraag 19e

Status: prestatie – toeschrijving

Zelfde hiërarchisch niveau gesprekspartner	vraag 12g
Graag jonge zakenpartners	vraag 19d
Voorstelling met titels	vraag 19k
Gedetailleerde kennis	vraag 21
Bepaling status	vraag 26

High – low context

Vage taal	vraag 12f
Bespreking in detail	vraag 12k
Tactvol - rechtuit	vraag 13a
Duidelijk uitleggen	vraag 19h
Eenduidige contracten	vraag 22

Tijd: monochroon - polychroon

Op tijd arriveren	vraag 12d
Deadlines prioritair	vraag 12i

Voorziene duur vergadering respecteren	vraag 12m
Onderbreking door opnemen telefoon	vraag 19b
Afwijken van tijdsplanning	vraag 19j
Prioriteit taak of relaties	vraag 29

Onzekerheidsvermijding: hoog – laag

Behoeftte aan strakke regels	vraag 12h
Stressniveau	vraag 13b
Zelfzekerheid	vraag 13d
Traditie of innovatie	vraag 16
Risico-avers	vraag 19i

Masculiniteit – femininiteit

Leven om te werken	vraag 12j
Gezinsleven primeert	vraag 23
Eerzuchtig	vraag 25a
Zorgzaam	vraag 25b
Ambitieuus	vraag 25c
Zachtaardig	vraag 25d
Conflicten oplossen	vraag 27

Internalisme – externalisme

Lot in eigen handen	vraag 12l
Ondernemingsdrang	vraag 13f
Focus op eigen kunnen	vraag 17
Marktomgeving is bepalend	vraag 19c
Taalkeuze: Frans	vraag 24

Bijlage 6: Codeboek SPSS-verwerking

Individualisme – collectivisme

5 = hoog scoren op individualisme, dus laag scoren op collectivisme

1 = laag scoren op individualisme, dus hoog scoren op collectivisme

Vraag 12a

Wanneer hij aan een opdracht werkt, voert hij die liever zelf uit dan in samenwerking met anderen.

helemaal eens	5	→ individualisme
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ collectivisme

Vraag 13e

ik – wij (Fransen, ons bedrijf)

ik	5	→ individualisme
wij	1	→ collectivisme

Vraag 13h

snelle besluitvorming – trage besluitvorming

snelle besluitvorming	4	→ individualisme
trage besluitvorming	2	→ collectivisme

Vraag 19f

Een Fransman heeft een eigen mening, die kan afwijken van de mening van zijn teamleden.

helemaal eens	5	→ individualisme
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ collectivisme

Vraag 20

Een Fransman verkiest persoonlijke voldoening boven groepssucces.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	5	→ individualisme
niet akkoord	1	→ collectivisme

Universalisme – particularisme

5 = hoog scoren op universalisme, dus laag scoren op particularisme

1 = laag scoren op universalisme, dus hoog scoren op particularisme

Vraag 12b

Hij wil uitgebreid kennis maken met zijn zakenpartner alvorens ter zake te komen.

helemaal eens	1	→ particularisme
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ universalisme

Vraag 15

Contractbepalingen worden strikt nageleefd door Franse zakenpartners.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	5	→ universalisme
niet akkoord	1	→ particularisme

Vraag 19a

Volgens een Fransman moet elke klant dezelfde behandeling krijgen.

helemaal eens	5	→ universalisme
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ particularisme

Vraag 19l

Tijdens vergaderingen of onderhandelingen komt een Fransman direct 'to the point'.

helemaal eens	5	→ universalisme
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ particularisme

Vraag 28

Een Fransman vindt een persoon het meest betrouwbaar als:

- a deze zich aan het contract houdt
- b deze begrip heeft voor wijzigingen ten gevolge van bepaalde omstandigheden.

a	5	→ universalisme
b	1	→ particularisme

Neutraliteit – emotionaliteit

5 = hoog scoren op neutraliteit, dus laag scoren op emotionaliteit

1 = laag scoren op neutraliteit, dus hoog scoren op emotionaliteit

Vraag 12c

Hij verheft zijn stem zelden of nooit.

helemaal eens	5	→ neutraliteit
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ emotionaliteit

Vraag 13c

expressief – neutraal

expressief	1	→ emotionaliteit
neutraal	5	→ neutraliteit

Vraag 14

Een Fransman zal het laten merken als hij zich beledigd voelt tijdens het gesprek, maar blijft beleefd.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	5	→ neutraliteit
niet akkoord	1	→ emotionaliteit

Vraag 19g

Een Fransman uit zijn emoties makkelijk en in alle hevigheid.

helemaal eens	1	→ emotionaliteit
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ neutraliteit

Machtafstand: groot – klein

5 = hoog scoren op grote machtafstand, dus laag op kleine machtafstand

1 = laag scoren op grote machtafstand, dus hoog op kleine machtafstand

Vraag 12e

Zijn ondergeschikten worden verwacht initiatief te nemen, zelfs te beslissen.

helemaal eens	1	→ kleine machtafstand
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ grote machtafstand

Vraag 13g

Hiërarchie – gelijkheid

hiërarchie	5	→ grote machtafstand
gelijkheid	1	→ kleine machtafstand

Vraag 18

Tijdens onderhandelingsgesprekken neemt een Franse ondergeschikte beslissingen zonder zijn superieur te raadplegen.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	1	→ kleine machtafstand
niet akkoord	5	→ grote machtafstand

Vraag 19e

Een Franse PDG durft makkelijk aan om het even wie toe te geven niet alles van een onderwerp af te weten.

helemaal eens	1	→ kleine machtafstand
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ grote machtafstand

Status: prestatie – toeschrijving

5 = hoog scoren op status door prestatie, dus laag op status door toeschrijving

1 = laag scoren op status door prestatie, dus hoog op status door toeschrijving

Vraag 12g

Fransen verkiezen te onderhandelen met zakenpartners die van hetzelfde hiërarchisch niveau zijn.

helemaal eens	1	→ toeschrijving
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ prestatie

Vraag 19d

Franse onderhandelaars doen graag zaken met jonge zakenpartners zonder al te veel ervaring.

helemaal eens	5	→ prestatie
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ toeschrijving

Vraag 19k

Een Fransman stelt zichzelf voor met zijn titels en/of gevolgde opleiding.

helemaal eens	1	→ toeschrijving
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ prestatie

Vraag 21

Een Franse manager weet alles over zijn domein, tot in de kleinste details.
Gaaf u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	5	→ prestatie
niet akkoord	1	→ toeschrijving

Vraag 26

Status wordt hoofdzakelijk bepaald door: a geleverde prestaties
b familiale afkomst.

a	5	→ prestatie
b	1	→ toeschrijving

High – low context

5 = hoog scoren op high-context, dus laag op low-context

1 = laag scoren op high-context, dus hoog op low-context

Vraag 12f

Hij spreekt zeer vage taal en vermijdt eenduidige opsomming van feiten.

helemaal eens	5	→ high-context
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ low-context

Vraag 12k

Hij bespreekt voorstellen tot in de kleinste details en maakt zo dikwijls de zaken onnodig ingewikkeld.

helemaal eens	1	→ low-context
eerder eens	2	

eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ high-context

Vraag13

Subtiel, tactvol – rechtuit, wit op zwart

subtiel, tactvol	5	→ high-context
rechtuit, wit op zwart	1	→ low-context

Vraag 19h

Voorstellen worden heel duidelijk uitgelegd door een Fransman.

helemaal eens	1	→ low-context
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ high-context

Vraag 22

Contracten door Fransen opgesteld zijn eenduidig en dus niet voor interpretatie vatbaar. Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	1	→ low-context
niet akkoord	5	→ high-context

Tijd: monochroon - polychroon

5 = hoog scoren op monochroon tijdsgedrag, dus laag op polychroon tijdsgedrag

1 = laag scoren op monochroon tijdsgedrag, dus hoog op polychroon tijdsgedrag

Vraag 12d

Een Fransman arriveert steeds keurig op tijd en verwacht dat u dat ook doet.

helemaal eens	5	→ monochroon
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ polychroon

Vraag 12i

Voor een Fransman is het halen van deadlines prioritair.

helemaal eens	5	→ monochroon
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ polychroon

Vraag 12m

Een Fransman staat erop dat een lunch of vergadering niet langer duurt dan voorzien was.

helemaal eens	5	→ monochroom
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ polychroom

Vraag 19b

Als de Fransman telefoon krijgt tijdens een onderhandelingsgesprek, dan neemt hij meestal op.

helemaal eens	1	→ polychroom
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ monochroom

Vraag 19j

Hij wijkt regelmatig af van de vooropgestelde tijdsplanning.

helemaal eens	1	→ polychroom
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ monochroom

Vraag 29

In de Franse cultuur kent men de hoogste prioriteit toe aan

- a het verwezenlijken van concrete doelen
- b het tot stand brengen van duurzame relaties

a	5	→ monochroom
b	1	→ polychroom

Onzekerheidsvermijding: hoog – laag

5 = hoog scoren op hoge onzekerheidsvermijding, dus laag op lage onzekerheidsvermijding

1 = laag scoren op hoge onzekerheidsvermijding, dus hoog op lage onzekerheidsvermijding

Vraag 12h

Hij heeft behoefte aan strakke regels en gedetailleerde contracten die niet voor interpretatie vatbaar zijn.

helemaal eens	5	→ hoge onzekerheidsvermijding
eerder eens	4	
eerder oneens	2	

helemaal oneens 1 → lage onzekerheidsvermijding

Vraag 13b

Stressvol – ontspannen

stressvol 5 → hoge onzekerheidsvermijding
ontspannen 1 → lage onzekerheidsvermijding

Vraag 13d

Zelfzeker – onzeker

zelfzeker 1 → lage onzekerheidsvermijding
onzeker 5 → hoge onzekerheidsvermijding

Vraag 16

Een Fransman houdt vast aan tradities en staat afkerig tegenover innovatie.
Gaaf u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord 5 → hoge onzekerheidsvermijding
niet akkoord 1 → lage onzekerheidsvermijding

Vraag 19i

Hij gaat moeilijke opdrachten uit de weg en neemt niet graag risico's.

helemaal eens 5 → hoge onzekerheidsvermijding
eerder eens 4
eerder oneens 2
helemaal oneens 1 → lage onzekerheidsvermijding

Masculiniteit – femininiteit

5 = hoog scoren op masculiniteit, dus laag op femininiteit

1 = laag scoren op masculiniteit, dus hoog op femininiteit

Vraag 12j

Hij leeft om te werken.

helemaal eens 5 → masculiniteit
eerder eens 4
eerder oneens 2
helemaal oneens 1 → femininiteit

Vraag 23

In de Franse cultuur primeert het gezinsleven op een carrière.
Gaaf u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	1	→ femininiteit
niet akkoord	5	→ masculiniteit

Vraag 25

Bij welk(e) geslacht(en) in de Franse cultuur horen volgens u volgende persoonlijkheidskenmerken? Denk goed na alvorens u een keuze maakt.

a. eerezuchtig	☐ man	☐ vrouw	☐ man en vrouw	☐ geen van beiden
b. zorgzaam	☐ man	☐ vrouw	☐ man en vrouw	☐ geen van beiden
c. ambitieus	☐ man	☐ vrouw	☐ man en vrouw	☐ geen van beiden
d. zachtaardig	☐ man	☐ vrouw	☐ man en vrouw	☐ geen van beiden

a	man	5	→ masculiniteit	
	vrouw	0		
	man en vrouw	4		→ femininiteit
	geen van beiden	1		
b	man	0	→ masculiniteit	
	vrouw	5		→ femininiteit
	man en vrouw	1		
	geen van beiden	4		
c	man	5	→ masculiniteit	
	vrouw	0		→ femininiteit
	man en vrouw	4		
	geen van beiden	1		
d	man	0	→ masculiniteit	
	vrouw	5		→ femininiteit
	man en vrouw	1		
	geen van beiden	4		

Vraag 27

Fransen pakken conflicten aan door: a het zoeken naar compromissen
b machtsvertoon.

a	1	→ femininiteit
b	5	→ masculiniteit

Internalisme – externalisme

5 = hoog scoren op internalisme, dus laag op externalisme

1 = laag scoren op internalisme, dus hoog op externalisme

Vraag 12l

Een Fransman gelooft dat hij het lot in eigen handen heeft.

helemaal eens	5	→ internalisme
eerder eens	4	
eerder oneens	2	
helemaal oneens	1	→ externalisme

Vraag 13f

Ondergaan – ondernemen

ondergaan	1	→ externalisme
ondernemen	5	→ internalisme

Vraag 17

Een Fransman produceert waar hij zelf goed in is, zonder echt rekening te houden met wat de markt wil.

Gaat u hiermee akkoord? Waarom wel/waarom niet?

akkoord	5	→ internalisme
niet akkoord	1	→ externalisme

Vraag 19c

De marktomgeving is bepalend voor het al dan niet slagen van projecten.

helemaal eens	1	→ externalisme
eerder eens	2	
eerder oneens	4	
helemaal oneens	5	→ internalisme

Vraag 24

Welke taal spreekt u met uw Franse zakenpartners? Waarom?

Frans	5	→ internalisme
andere taal	1	→ externalisme

Bijlage 7: Lijst van figuren

Figuur 1: Geslacht	35
Figuur 2: Leeftijd	35
Figuur 3: Aantal jaren ervaring	35
Figuur 4: Sector	36
Figuur 5: Bedrijfsligging	37
Figuur 6: Bedrijfsgrootte	37
Figuur 7: Regio	38
Figuur 8: Individueel werken	40
Figuur 9: Ik – wij	42
Figuur 10: Besluitvorming	43
Figuur 11: Eigen mening	44
Figuur 12: Persoonlijke voldoening primeert	45
Figuur 13: Kennis maken	47
Figuur 14: Strikte naleving contract	49
Figuur 15: Strikte naleving contract - noorden	50
Figuur 16: Strikte naleving contract - zuiden	50
Figuur 17: Zelfde behandeling voor klanten	51
Figuur 18: To the point	52
Figuur 19: Betrouwbaarheid	54
Figuur 20: Stemverheffing	55
Figuur 21: Expressiviteit	57
Figuur 22: Uiting emoties	57
Figuur 23: Makkelijk emoties uiten	60
Figuur 24: Makkelijk emoties uiten - noorden	61
Figuur 25: Makkelijk emoties uiten - zuiden	61
Figuur 26: Zijn ondergeschikten beslissen	63
Figuur 27: Hiërarchie	64
Figuur 28: Zijn ondergeschikten beslissen2	65
Figuur 29: Blijk deskundigheid	66

Figuur 30: Zelfde hiërarchisch niveau	68
Figuur 31: Graag jonge zakenpartners	69
Figuur 32: Graag jonge zakenpartners - respondenten <30j	71
Figuur 33: Graag jonge zakenpartners - respondenten >50j	71
Figuur 34: Voorstelling met titels	72
Figuur 35: Voorstelling met titels - respondenten <40j	74
Figuur 36: Voorstelling met titels - respondenten >50j	74
Figuur 37: Gedetailleerde kennis	76
Figuur 38: Bepaling status	78
Figuur 39: Bepaling status - respondenten <30j	79
Figuur 40: Bepaling status - respondenten >50j	79
Figuur 41: Vage taal	81
Figuur 42: Bespreking in detail	83
Figuur 43: Tactvol – rechtuit	84
Figuur 44: Duidelijk uitleggen	85
Figuur 45: Duidelijk uitleggen - noorden	87
Figuur 46: Duidelijk uitleggen - zuiden	87
Figuur 47: Eenduidige contracten	88
Figuur 48: Op tijd arriveren	90
Figuur 49: Op tijd arriveren - noorden	92
Figuur 50: Op tijd arriveren - zuiden	92
Figuur 51: Deadlines prioritair	92
Figuur 52: Deadlines prioritair - noorden	94
Figuur 53: Deadlines prioritair - zuiden	94
Figuur 54: Voorziene duur vergadering respecteren	95
Figuur 55: Onderbreking door opnemen telefoon	96
Figuur 56: Afwijken van tijdsplanning	97
Figuur 57: Prioriteit taak of relaties	98
Figuur 58: Behoefte aan strakke regels	99
Figuur 59: Stressniveau	100
Figuur 60: Zelfzekerheid	101

Figuur 61: Traditie of innovatie	102
Figuur 62: Risico-avers	105
Figuur 63: Leven om te werken	107
Figuur 64: Gezinsleven primeert	108
Figuur 65: Eerzucht	110
Figuur 66: Zorgzaam	110
Figuur 67: Ambitieuus	110
Figuur 68: Zachtaardig	111
Figuur 69: Conflicten oplossen	112
Figuur 70: Lot in eigen handen	115
Figuur 71: Ondernemingsdrang	116
Figuur 72: Focus op eigen kunnen	117
Figuur 73: Focus op eigen kunnen - noorden	120
Figuur 74: Focus op eigen kunnen - zuiden	120
Figuur 75: Marktomgeving is bepalend	121
Figuur 76: Taalkeuze	122

Tabel 1: Dimensies per auteur	7
-------------------------------	---