

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: Hoe percipiëren Vlaamse bedrijfskaders Duitsers bij zakelijke onderhandelingen?

Richting: master in de toegepaste economische wetenschappen - marketing

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,

JACOBS, Luc

Datum: 5.11.2008

Hoe percipiëren Vlaamse bedrijfskaders Duitsers bij zakelijke onderhandelingen?

Luc Jacobs

promotor :
Prof. Martine VERJANS

Woord Vooraf

In het kader van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen met afstudeerrichting Marketing, heb ik een eindverhandeling geschreven over het onderwerp: ' Hoe percipiëren Vlaamse bedrijfskaders Duitsers bij zakelijke onderhandelingen'.

Deze eindverhandeling zou nooit tot stand zijn gekomen zonder de medewerking van een aantal personen. Ik wil in dit voorwoord dan ook mijn oprechte dank betuigen aan éénieder die een bijdrage heeft geleverd aan het onderzoek.

Allereerst wil ik een speciaal woord van dank richten tot mijn promotor Prof. Martine Verjans. Het is mede door haar begeleiding, deskundige aanbevelingen, kritische feedback en positieve steun dat ik dit onderzoek tot een goed einde heb kunnen brengen.

Daarnaast bedank ik ook mijn medestudente Alexia Copmans. Zij voerde een gelijkaardig onderzoek voor Frankrijk. Ik wil haar bedanken voor de positieve steun en de fijne samenwerking.

Verder richt ik een woord van dank tot Mevrouw Ingrid Delvoy. Zij stelde de cd-rom BLUE ter beschikking en deelde het exacte aantal Vlaamse exporterende bedrijven naar Duitsland mee.

Ook tot de bevoorrechte getuigen richt ik een bijzonder woord van dank. Dit waren de Heren I. Baeyens, F. Duwaer, A. Schelfhout en J. Vankerkom. Het was heel leerrijk en boeiend om deze personen te interviewen. Verder wil ik ook alle respondenten die mijn e-enquête deskundig hebben ingevuld bedanken.

Tot slot bedank ik ook mijn ouders, familie en vrienden. Zij stonden altijd voor me klaar. Hun steun betekende heel veel voor mij.

Samenvatting

Deze eindverhandeling gaat na hoe Vlaamse bedrijfskaders Duitsers percipiëren bij zakelijke onderhandelingen. Er wordt meer bepaald nagegaan welke rol cultuurverschillen spelen tijdens deze onderhandelingen.

In het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling werd er vooreerst een verkennend literatuuronderzoek gevoerd. Het begrip cultuur werd gedefinieerd als een collectief betekenissysteem. Iedere mens geeft een verschillende betekenis aan zijn omgeving. Wat in de ene cultuur als essentieel wordt gezien, kan in een andere cultuur nauwelijks een rol spelen.

Er zijn verschillende vormen om een wetenschappelijk onderzoek te voeren. Er dient wel opgemerkt te worden dat een verkeerd gehanteerde onderzoeksstrategie de resultaten van het onderzoek kan beïnvloeden. Daarom werden in het tweede hoofdstuk de verschillende onderzoeksstrategieën nader besproken. De in deze eindverhandeling gehanteerde onderzoeksstrategieën waren: literatuuronderzoek, survey-onderzoek en bevraging van bevoorrechte getuigen

Het onderzoek startte dus met een grondige literatuurstudie. Er werd gebruik gemaakt van het model van Trompenaars om de basis van cultuurverschillen te definiëren. Volgens de auteur heeft iedere cultuur een specifieke oplossing voor een bepaald probleem. Dit zorgt voor een onderscheid tussen de verschillende culturen. De problemen waarmee een cultuur geconfronteerd kan worden, kunnen betrekking hebben op menselijke relaties, tijd en aard van de omgeving. De problemen met betrekking tot menselijke relaties werden verder onderverdeeld in vijf dimensies: universalisme versus particularisme, individualisme versus collectivisme, neutraal versus affectief, specifiek versus diffuus en toegeschreven versus verworven status.

In de tweede fase van het onderzoek werd op basis van de resultaten van het literatuuronderzoek een e-enquête opgesteld. Deze e-enquête werd vervolgens naar kaderleden van alle 7499 exporterende Vlaamse bedrijven gestuurd. Alle Vlaamse exporterende bedrijven dienden aangeschreven te worden aangezien er op basis van de gegevens op de cd-rom BLUE, beschikbaar gesteld door het Agentschap van Buitenlandse Handel, niet kon opgemaakt worden naar welk land ieder Vlaams bedrijf exporteerde.

In totaal werden er 212 ingevulde enquêtes ontvangen. Door het lange aandringen naar informatie bij Mevrouw Delvoy, adjunct directeur directie 1 van het Agentschap voor Buitenlandse Handel, werd het exacte aantal Vlaamse exporterende bedrijven naar Duitsland (4051 bedrijven) meegedeeld. In het kader van een eindige populatie mogen de resultaten niet veralgemeend worden voor de gehele populatie. Normaliter was het uitgangspunt een oneindige populatie. In dit geval konden de resultaten wel veralgemeend worden voor de gehele populatie.

In de derde fase werden de resultaten vergeleken met eerder doorgenomen literatuur en vergeleken met vergelijkbaar onderzoek van zeven jaar geleden. De interpretatie van eventuele verschillen werd vervolgens via half open interviews voorgelegd aan bevoorrechte getuigen. Deze bevoorrechte getuigen werden geselecteerd op basis van twee criteria: hun deskundig antwoord op de open vragen en hun jarenlange ervaring in het onderhandelen met Duitse zakenpartners.

Voor de eerste dimensie van menselijke relaties werd duidelijk dat Duitsland een overwegend universalistisch land is. Een Duitser zal in alle omstandigheden strikt de wetgeving opvolgen en is van mening dat regels en wetten voor iedereen op dezelfde manier gelden. Bovendien beperkt een Duitser zich tijdens het onderhandelen puur tot het zakelijke aspect en worden contracten tot in het kleinste detail opgesteld en opgevolgd.

In verband met de tweede dimensie van menselijke relaties werd er vastgesteld dat Duitsland het dichtst aanleunt bij een individualistische cultuur. Onderwerpen over het privé-leven van een Duitse zakenpartner dienen, in de marge van zakelijke gesprekken, immers vermeden te worden. Bovendien houdt een Duitser graag afstand van zijn zakenpartner en zal hij het onmiddellijk laten blijken indien hij het oneens met hem is. Op het vlak van verantwoordelijkheid geven Duitsers echter wel de voorkeur aan het collectivisme.

Voor de derde dimensie van menselijke relaties kan er besloten worden dat Duitsland het best ondergebracht kan worden onder de neutrale cultuur van F. Trompenaars. Tijdens het onderhandelen, houden ze hun emoties onder controle. Daarnaast dient het fysieke contact met een Duitse zakenpartner tot een minimum beperkt te worden.

Duitsland kan ingedeeld worden onder de specifieke cultuur van F. Trompenaars, dit is de vaststelling voor de vierde dimensie van menselijke relaties. Een Duitser zal steeds een strikte scheiding maken tussen werk en privé.

Tot slot kan er voor de vijfde dimensie van menselijke relaties besloten worden dat er in Duitsland zowel sprake is van toegeschreven als verworven status. Op basis van zijn leeftijd en niveau binnen het organogram wordt er status toegeschreven aan een persoon. Daarnaast kan er status verworven worden door blijk te geven van deskundigheid. Tot slot dient er voor deze dimensie vermeld te worden dat Duitsers veel belang hechten aan titels, aanspreekvorm en hiërarchie.

Een tweede soort dimensies waardoor een cultuur zich kenmerkt, heeft betrekking op tijd. Er kan besloten worden dat er in Duitsland een chronologisch tijdsbesef heerst op het vlak van stiptheid, afspraken en agenda. Daarnaast leunen Duitsers op het vlak van technische productinnovaties het dichtst aan bij een synchrone cultuur.

Een derde soort cultuureigenheden heeft betrekking op de aard van de omgeving. Duitsland vertoont grotendeels kenmerken van een internalistische cultuur. Een Duitser verwacht dat de onderhandelingen in het Duits verlopen. Duitsers denken bovendien dat ze zelf grotendeels instaan voor de goede afloop van de onderhandelingen. Daarnaast is een Duitser van mening dat een goed product sowieso goed zal verkopen. Tot slot spelen Duitsers vaak niet in op de behoeften van de markt en verkiezen ze producten van Duitse fabrikanten.

Inhoudstafel

1 Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem	- 1 -
1.2 Centrale onderzoeksvraag	- 2 -
1.2.1 Deelvragen	- 2 -
1.3 Definities	- 2 -

2 Beschrijving en verantwoording van de onderzoeksopzet

2.1 Onderzoeksstrategieën.....	- 4 -
2.2 Onderzoeksopzet.....	- 6 -

3 Literatuurstudie

3.1 Cultuur en de verschillende niveau's van cultuur	- 7 -
3.1.1 Cultuur	- 7 -
3.1.2 Niveau's van cultuur	- 9 -
3.1.3 Besluit	- 11 -
3.2 Basis van cultuurverschillen	- 12 -
3.3 De zeven cultuuraspecten.....	- 15 -
3.3.1 Menselijke relaties.....	- 15 -
3.3.1.1 Universalisme versus particularisme	- 15 -
3.3.1.2 Individualisme versus collectivisme	- 18 -
3.3.1.3 Neutraal versus affectief	- 22 -
3.3.1.4 Specifiek versus diffuus	- 25 -
3.3.1.5 Verworven versus toegeschreven status.....	- 27 -
3.3.2 Tijd	- 30 -
3.3.3 Aard van de omgeving	- 32 -
3.3.4 Terminologie	- 33 -
3.4 Cultuurverschillen Vlaanderen en Duitsland	- 35 -
3.4.1 Universalisme versus particularisme.	- 36 -
3.4.2 Individualisme versus collectivisme.....	- 37 -
3.4.3 Neutraal versus affectief	- 39 -
3.4.4 Specifiek tegenover diffuus.....	- 40 -
3.4.5 Verworven versus toegeschreven status	- 40 -
3.4.6 Tijd	- 43 -
3.4.7 Aard van de omgeving	- 45 -

4 Steekproefverantwoording

4.1 Opstellen van de enquête	47- 47 -
4.2 Identificeren van de populatie	- 47 -
4.3 Respons	- 48 -
4.3.1 Eindige populatie	- 48 -
4.3.2 Oneindige populatie	50- 50 -

5 Verwerking van de onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding	- 51 -
5.2 Analyse van de resultaten	- 52 -
5.2.1 Algemeen profiel	- 52 -
5.2.2 Menselijke relaties	- 57 -
5.2.2.1 Universalisme versus particularisme	- 57 -
5.2.2.2 Individualisme versus Collectivisme	- 62 -
5.2.2.3 Neutraal versus affectief	- 66 -
5.2.2.4 Specifiek versus Diffuus	- 70 -
5.2.2.5 Verworven versus toegeschreven status	- 73 -
5.2.3 Tijd	- 77 -
5.2.4 Aard van de omgeving	- 81 -
5.2.5 'High-Low' context	- 86 -
5.3 Interpretatie van de resultaten	- 88 -
5.3.1 Menselijke relaties	- 88 -
5.3.1.1 Universalisme versus Particularisme	- 88 -
5.3.1.2 Individualisme versus collectivisme	- 90 -
5.3.1.3 Neutraal versus affectief	- 92 -
5.3.1.4 Specifiek versus Diffuus	- 93 -
5.3.1.5 Verworven versus toegeschreven status	- 94 -
5.3.2 Tijd	- 97 -
5.3.3 Aard van de omgeving	- 99 -

6 Conclusies

6.1 Menselijke relaties	- 101 -
6.1.1 Universalisme versus particularisme	- 101 -
6.1.2 Individualisme versus collectivisme	- 102 -
6.1.3 Neutraal versus affectief	- 103 -
6.1.4 Specifiek versus Diffuus	- 104 -
6.1.5 Toegeschreven versus verworven status	- 105 -
6.2 Tijd	- 106 -
6.3 Aard van de omgeving	- 107 -

6.4 Opmerkingen en suggesties voor verder onderzoek	- 109 -
7 Slotbedenkingen	111
Bibliografie	
Primaire bronnen	- 112 -
Sites	- 113 -
Secundaire bronnen	- 113 -
Bijlagen	
Bijlage 1: Communicatiemodel.....	- 116 -
Bijlage 2: Dimensies van nationale culturen.....	- 117 -
Bijlage 3: Begeleidende brief	- 118 -
Bijlage 4: Enquête	- 119 -
Bijlage 5: Codeboek SPSS	- 127 -
Bijlage 6: Operationaliseringstabel	- 133 -
Bijlage 7: frequenties antwoorden SPSS.....	- 135 -
Bijlage 8: analyse van de output in SPSS	- 137 -

1 Probleemstelling

1.1 Praktijkprobleem

België is van alle markten thuis. Ons land drijft handel met bijna iedere staat in de wereld. Bijna de helft van de totale export gaat naar onze drie belangrijkste handelspartners: Duitsland, Nederland en Frankrijk. Duitsland blijkt voor België het belangrijkste exportland met een exportcijfer van 19,75 % voor 2006.

Vlaanderen staat al een tijdje aan de internationale top. De toenemende mondialisering van de economie zorgt voor kansen die nu nog niet volledig benut worden. (www.voka.be)

Het aantal Belgische ondernemers dat zaken doet met Duitsland blijft nog steeds groeien. Daarnaast overwegen steeds meer zaakvoerders om een bedrijf in Duitsland op te richten. Voor België is Duitsland het belangrijkste exportland. Aantrekkelijk aan de Duitse markt is het volume, de goede perspectieven van het afzetgebied en de nog steeds goede koopkrachtontwikkeling van de bevolking. (www.startbedrijf.nl)

Ondanks de ogenschijnlijke sterke overeenkomsten met België is het echter zeer belangrijk een goed inzicht te krijgen in de bijzondere kenmerken van de Duitse manier van zaken-doen. Immers, elke cultuur heeft zijn eigen kenmerken die zich uiten in allerlei gedragingen en taalgebruik.

De kern van het probleem situeert zich in het begrijpen van de Duitse zakenpartner. We dienen dus de Duitse omgangsvormen, tradities en gewoonten onder de loep te nemen en deze dan te vergelijken met de Belgische, i.c. de Vlaamse. Met kennis van deze cultuurverschillen kan de Vlaamse ondernemer tijdens onderhandelingen met zijn Duitse zakenpartners anticiperen op eventuele problemen. Kortom: wat moet men doen om succesvol te onderhandelen met Duitse zakenpartners, en wat moet men absoluut vermijden en hoe?

Om een goed inzicht te krijgen in het probleem is het misschien noodzakelijk zich te beperken tot onderzoek in een bepaalde regio, in plaats van zich te richten op de gehele Duitse markt. Duitsland bestaat immers uit zestien zeer van elkaar verschillende deelstaten. Tussen deze deelstaten bestaan er grote economische – en

mentaliteitsverschillen. Het zou dus kunnen dat er ook belangrijke cultuurverschillen zijn tussen de deelstaten. (www.duitslandweb.nl)

1.2 Centrale onderzoeksvraag

In deze verhandeling wordt eerst de basis van culturele verschillen besproken. Vervolgens worden de bevindingen toegepast op Vlaanderen en Duitsland. De keuze voor Duitsland vloeit voort uit het feit dat dit land het belangrijkste exporterende land voor België is. Bovendien heeft de Duitse markt een zeer grote omvang. Om te slagen moeten bedrijven volgens J.N. Adler (1991) globale strategieën ontwikkelen. We komen tot de volgende centrale onderzoeksvraag:

'Hoe percipiëren Vlaamse bedrijfskaders Duitsers bij zakelijke onderhandelingen'

1.2.1 Deelvragen

Deelvragen die betrekking hebben op bovenstaande onderzoeksvraag zijn:

- Hoe kan een cultuur gedefinieerd worden?
- In welke dimensies verschilt de Duitse cultuur van de Vlaamse cultuur?
- Op welke manier beïnvloeden de verschillen tussen de Duitse en de Vlaamse cultuur de onderhandelingen?

1.3 Definities

In deze paragraaf wordt elk begrip uit de centrale onderzoeksvraag gedefinieerd.

Perceptie is het resultaat van een waarneming. Het is de verwerking van de informatie die door de zintuigen is opgenomen (Van Dale, 1999, p 2532).

Een **bedrijfskader** is een groep van toezichhoudend personeel in een bedrijf. Het gaat hier meer bepaald over het leidinggevende personeel (Van Dale, 1999, p 312).

Vlaanderen is een gewest in België. In de hedendaagse context is Vlaanderen de noordelijke deelstaat van België. Op bestuurlijk vlak vormt ze het geheel van de Vlaamse gemeenschappen en het Vlaamse gewest. Het is één van de welvarendste en meest dichtbevolkte regio's in Europa. De hoofdstad van Vlaanderen is Brussel. Brussel vormt echter een zelfstandig gewest. Vlamingen vormen met meer dan 6 miljoen mensen de meerderheid van de Belgische bevolking. Vlaanderen telt vijf provincies. Deze zijn: Limburg, Antwerpen, Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen en Vlaams-Brabant. (www.flanders.be)

De Bondsrepubliek **Duitsland** is een West-Europese staat die wordt gevormd door een federatie van 16 deelstaten, in het Duits 'Bundesländer' genoemd. Duitsland ligt in Midden-Europa. Het grenst in het noorden aan de Oostzee, de Noordzee en Denemarken. In het oosten grenst Duitsland aan Polen en Tsjechië, in het zuiden aan Oostenrijk en Zwitserland. Tot slot in het westen aan Frankrijk, het Groothertogdom Luxemburg, België en Nederland. De Bondsrepubliek Duitsland heeft met 82.400.996 (2007) inwoners na Rusland de grootste bevolking van alle Europese landen. Zij is een belangrijk lid van de Europese Unie en de economische, politieke en militaire organisaties in Europa. (www.Duitslandweb.nl)

Onderhandelen wordt in Van Dale, Groot woordenboek der Nederlandse Taal (1999, p 2271) omschreven als:

' Met elkaar (mondeling of schriftelijk) spreken of handelen over een zaak, trachten het met elkaar eens te worden over iets met het oogmerk een verdrag, overeenkomst... te sluiten'.

Fisher R. (2002, p 15) omschrijft onderhandelen als volgt:

' Het is een elementair middel om iets van een ander gedaan te krijgen. Het is tweezijdige communicatie, gericht op het bereiken van een overeenstemming als jij en de andere partij bepaalde gezamenlijke belangen hebben en andere belangen die strijdig zijn'.

Deze eindverhandeling zal handelen over zakelijke onderhandelingen. Het begrip '**zakelijk**' wordt volgens Van Dale, Groot woordenboek der Nederlandse Taal (1999, p 4034) als volgt omschreven:

' Niet persoonlijk worden, alleen over de zaak spreken'.

2 Beschrijving en verantwoording van de onderzoeksopzet

In hoofdstuk twee worden eerst de verschillende onderzoeksstrategieën besproken. Deze bespreking is gebaseerd op de syllabus van M. Raedts (2003-2004, p 21-24). De strategieën die in dit onderzoek worden toegepast, zullen ook kort worden toegelicht. In het tweede deel van dit hoofdstuk volgt de verantwoording van de gekozen onderzoeksopzet.

2.1 Onderzoeksstrategieën

Er zijn heel wat verschillende vormen van wetenschappelijk onderzoek. Het gebruik van een verkeerde onderzoeksstrategie kan leiden tot onjuiste onderzoeksresultaten. Dit is niet noodzakelijk het geval, maar het toont het belang aan van de keuze voor de juiste onderzoeksstrategie.

M. Raedts (2003-2004, p 22) maakt een onderscheid tussen kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeksstrategieën. In een kwalitatief onderzoek komen de resultaten van de studie niet tot stand via statistische analyses. Voorbeelden van kwalitatieve strategieën zijn: literatuurstudie, gevalstudie en bevraging van bevoorrechte getuigen.

In een kwantitatief onderzoek komen de resultaten van de studie wel tot stand via statistische analyses. Voorbeelden van dit type onderzoek zijn: meta-analyse, enquête-onderzoek en experiment. In wat volgt bespreken we eerst de drie kwalitatieve strategieën om dan vervolgens aandacht te besteden aan de kwalitatieve strategieën.

In een literatuurstudie leest de auteur eerst een aantal relevante publicaties door. Het is belangrijk dat hij hierbij gebruik maakt van wetenschappelijke literatuur. Vervolgens beschrijft hij de belangrijkste resultaten en/of de onderzoekstendensen. Het onderzoeksgebied dient duidelijk te worden afgelijnd. De auteur moet samenvatten en integreren wat over het onderwerp reeds bekend is. Waarover is er eensgezindheid? Waarover zijn er meningsverschillen? Ook in deze eindverhandeling zal er gebruik worden gemaakt van de literatuurstudie.

De auteur beschrijft zijn observaties tot in het kleinste detail in een gevalstudie. Hij zal slechts een zeer beperkt aantal personen observeren. Het voordeel is dat gevalstudies zeer gedetailleerde informatie geven. Het nadeel is dat door de gedetailleerdheid van de informatie de bevindingen niet veralgemeend kunnen worden.

Bij de bevraging van de bevoorrechte getuigen beschrijft de auteur de overeenkomsten en verschillen in de antwoorden van een beperkte groep personen. Deze personen werden speciaal voor het onderzoek geselecteerd. Er wordt gebruik gemaakt van halfopen interviews. Alle personen krijgen dezelfde algemene vragen. Afhankelijk van hun voorkennis en bereidheid om te antwoorden, zullen bepaalde vragen bij een aantal personen verder worden uitgediept.

De bevraging van de bevoorrechte getuigen zal ook worden toegepast op dit onderzoek. Door het feit dat de interviews halfopen zijn, bestaat er de mogelijkheid om verder in te gaan op een bepaald antwoord. Dit kan leiden tot informatie die specifiek gericht is op een bepaald probleem.

Een meta-analyse is een vorm van kwantitatief onderzoek. De auteur maakt gebruik van statistische analyses. Met behulp van deze analyses zal hij de belangrijkste resultaten van een groot aantal wetenschappelijke publicaties over een bepaald thema beschrijven. De resultaten van een meta-analyse zijn objectief, in tegenstelling tot de resultaten van een literatuurstudie.

In een enquête-onderzoek, ook wel survey-onderzoek genoemd, komen de resultaten van het onderzoek tot stand via vragenlijsten. Deze vragenlijsten bestaan hoofdzakelijk uit gesloten vragen die worden voorgelegd aan een representatieve steekproef van de totale populatie. Het voordeel van dit type onderzoek is dat men veel informatie kan verkrijgen bij een grote groep mensen. Maar er zijn ook nadelen verbonden aan een enquête-onderzoek. Zo weet men nooit helemaal zeker of de proefpersonen de vragen eerlijk hebben beantwoord. Bij bedreigende vragen worden er bijvoorbeeld vaak sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Ook is men bij een enquête-onderzoek nooit zeker van de respons. De statistisch berekende respons is noodzakelijk om de resultaten te kunnen veralgemenen ten opzichte van de totale populatie.

Experimenten vinden plaats in een speciaal ingerichte ruimte of in de natuurlijke omgeving van de proefpersonen. Er is altijd sprake van 1 of meerdere experimentele groepen en een controlegroep. De controlegroep bestaat uit mensen die niet deelnemen

aan het experiment. De resultaten van de experimentele groep(en) gaat men dan vergelijken met die van de controlegroep.

2.2 Onderzoeksopzet

Eerst wordt er een grondige literatuurstudie uitgevoerd. Op die manier kan men een duidelijk inzicht krijgen in welke factoren er aan de basis van cultuurverschillen liggen. In het tweede deel van deze literatuurstudie worden de specifieke verschillen tussen Duisters en Vlamingen besproken. Deze literatuurstudie kan eigen voorkennis staven of weerleggen.

Op basis van de resultaten van de literatuurstudie wordt er een e-enquête opgesteld. Deze e-enquête wordt door respondenten in bedrijven ingevuld. Voor de verwerking van de data werden de gegevens vanuit snap via excel geëxporteerd naar SPSS.

De resultaten worden vergeleken met eerder doorgenomen literatuur en vergeleken met deze van en vergelijkbaar onderzoek van zeven jaar geleden.¹ De interpretatie van eventuele verschillen wordt vervolgens voorgelegd aan bevoorrechte getuigen, en dit via half open interviews. De bevoorrechte getuigen worden geselecteerd op basis van hun respons op de e-enquête.

¹ J. Goris, De rol van cultuurverschillen in de onderhandelingen met betrekking tot de handelstransactie, Limburgs Universitair Centrum, 2000-2001

3 Literatuurstudie

In dit hoofdstuk wordt eerst de definitie van cultuur besproken om dan aansluitend verder in te gaan op de verschillende niveau's van cultuur. Het is noodzakelijk kennis te hebben van deze begrippen om vervolgens de basis van cultuurverschillen te bespreken. Diverse auteurs hebben onderzoek verricht naar deze cultuurverschillen. In het derde deel van dit hoofdstuk zullen de invalshoeken van verschillende auteurs aan elkaar gekoppeld worden.

Voor het raadplegen van de literatuur betreffende cultuurverschillen werd er eerst gezocht in stedelijke bibliotheken. In deze bibliotheken was er echter geen literatuur beschikbaar over cultuurverschillen. Vervolgens werd er naar literatuur gezocht in de bibliotheken van Antwerpen en van de Universiteit Hasselt. Alle boeken die gehanteerd werden om deze literatuurstudie op te stellen, waren beschikbaar in deze bibliotheken.

3.1 Cultuur en de verschillende niveau's van cultuur

3.1.1 Cultuur

Kroeber en Kluckhohn (J.N.Adler, 1991, p 15) verzamelden meer dan honderd definities van cultuur. Voor deze eindverhandeling werd de uitgave van 1991 geselecteerd aangezien alleen deze uitgave beschikbaar was, en enkel in de bibliotheek van Antwerpen. De auteurs kwamen tot één van de meest algemeen aanvaarde definities van cultuur:

" Culture consists of patterns, explicit and implicit of and for behavior acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artifacts; the essential core of culture consists of traditional ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action."

Kroeber en Kluckhohn kwamen tot de conclusie dat cultuur iets is dat alle leden of bijna alle leden van een groep delen. Het is iets wat de oudere leden van een groep proberen

door te geven aan de jongere leden. Tot slot is het iets dat gedrag vormt of de perceptie van de wereld van een persoon structureert.

De omschrijving van cultuur van D. Pinto (1993, p 39) sluit aan bij de definitie van Kroeber en Kluckhohn. Pinto omschrijft cultuur als een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels. De leden van een groep geven hun 'cultuur' van generatie op generatie door. Op deze manier wordt de cultuur geïnternaliseerd. Leen van een groep ervaren cultuur onbewust, maar toch is cultuur richtinggevend voor hun gedrag en voor de manier waarop zij de wereld zien.

Zowel Pinto als Kroeber en Kluckhohn stellen dat cultuur niet aangeboren is. Cultuur is iets dan men kan aanleren. Ook G. Hofstede (2006, p 19) vestigt hier de nodige aandacht op. Hij stelt dat cultuur wordt overgedragen via onze sociale omgeving en niet via onze genen.

G. Hofstede (2006, p 19) gebruikt het begrip cultuur in een andere context. Hij maakt een indeling in 'cultuur één' en 'cultuur twee'. Cultuur één heeft betrekking op het begrip beschaving en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst en literatuur. Cultuur twee omvat naast activiteiten waarvan verwacht wordt dat deze de geestelijke verfijning bevorderen, ook gewone en alledaagse zaken. Cultuur twee heeft te maken met veel fundamenteelere processen dan cultuur één.

Cultuur is altijd een collectief verschijnsel en G. Hofstede (2006, p 19) omschrijft cultuur dan ook als volgt:

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

Ook F. Trompenaars (2004, p 26) legt de nadruk op het collectieve en het mentale. Hij ziet cultuur als een collectief betekenisstelsel. Iedere mens geeft een verschillende betekenis aan zijn omgeving. Wat in de ene cultuur als essentieel wordt gezien, kan in de andere cultuur nauwelijks een rol spelen.

Tot slot ziet E.T. Hall (1990, p 31-32) cultuur als een communicatiesysteem, een uitbreiding van onze genetische code. Cultuur is onze manier van evolueren. Alles wat we doen, maken en bezitten heeft zijn eigen betekenis. Naast dit bewuste gedeelte heeft elke cultuur ook nog een onbewust gedeelte. Dit is een reëel gedeelte dat we niet waarnemen. Onze cultuur bepaalt wat onze aandacht moet trekken en datgene waar we geen aandacht aan moeten schenken. Ze plaatst een filter tussen ons en de buitenwereld. Deze filter beschermt ons tegen te veel informatie.

Enkel de editie uit het jaar 1990 was beschikbaar in de bibliotheek van de Universiteit Hasselt. In de bibliotheek van Antwerpen was er geen andere versie beschikbaar. Dit is meteen ook de reden voor het gebruik van de verouderde versie uit 1990 in deze eindverhandeling.

Al deze omschrijvingen van het begrip cultuur tonen aan dat cultuur een belangrijke rol speelt bij menselijk gedrag en bijgevolg ook bij zakelijke onderhandelingen. De cultuur van een organisatie is niets anders dan een manier waarop groepen zich door de jaren heen hebben gevormd om de problemen die ze tegen komen op te lossen. Bij interculturele contacten is een juiste interpretatie van het gedrag, ook het *'talige gedrag'* en de *'talige communicatie'*, van de andere partij van groot belang om misverstanden te vermijden. Talige communicatie wordt omschreven als het mondeling en schriftelijk receptoreren en produceren van teksten door middel van taal (www.ond.vlaanderen.be) Wanneer iemand kennis heeft van de ander zijn 'talig gedrag' dan zal dit leiden tot minder ergernis. Het talige gedrag van de gesprekspartner heeft immers enkel betrekking op deze persoon zelf. Dit gedrag is eigen aan zijn cultuur. (M. Verjans, 2004, p 426)

3.1.2 Niveau's van cultuur

Volgens S. Schneider (1997, p 46-68) kan men de invloed van cultuur op zakelijke onderhandelingen op verschillende niveau's verkennen. Deze niveau's hebben een wisselwerking met elkaar op een complexe wijze. De auteur maakt een onderscheid tussen vijf niveau's.

Op het eerste niveau bevinden zich de regionale culturen. Deze refereren naar verschillen binnen landen en gelijkenissen tussen landen. Binnen de nationale grenzen zijn regionale culturen geëvolueerd . Geografie, geschiedenis, politieke en economische krachten, taal en religie dragen bij aan deze evolutie. In België is het regionale verschil bijvoorbeeld duidelijk door de taal. Gelijkenissen tussen landen veroorzaken ook regionale culturen die zich buiten de nationale grenzen bevinden. Zo kan godsdienst bijvoorbeeld de gelijkenissen tussen Latijns Europa en Latijns Amerika voor een deel verklaren.

Industrie culturen bevinden zich op het tweede niveau. Product – en marktkenmerken, regulaties en technologie beïnvloeden de cultuur van een industrie.

Het derde niveau is het niveau van de professionele culturen. Er is een groeiende nood aan professionalisme. Het is een trend dat organisaties netwerken van specialisten

worden. Professionele culturen verschillen in wat men noemt ' *degelijk gedrag*', waarden en overtuigingen. Zo kan men bijvoorbeeld enkel werknemers aannemen die op de ' *juiste*' scholen gestudeerd hebben.

Functionele culturen bevinden zich op het vierde niveau. Deze culturen kunnen verschillen in de externe omgeving en in de oorsprong van de taak. Het verschil in de externe omgeving kan verklaard worden door het feit dat belanghebbenden vaak andere voorkeuren hebben. De oorsprong van de taak kan zowel verschillen op het vlak van productie als in de taakvariatie. Verschillen begrijpen in functionele culturen kan van groot belang zijn wanneer bijvoorbeeld crossfunctionele teams worden opgericht om nieuwe producten te ontwikkelen. De verschillende functies hebben een andere cultuur.

De bedrijfscultuur kan teruggevonden worden op het laatste niveau. Vele discussies gaan over de bedrijfscultuur. Managers herkennen immers vaak sneller verschillen tussen bedrijven dan tussen landen. Er zijn vele factoren die een invloed hebben op de verschillen tussen de bedrijfsculturen. Zo wordt de bedrijfscultuur afgeleid uit de unieke bedrijfsgeschiedenis. Zijn er leiders die voor een ommekeer zorgden? Wat is de mate van ontwikkeling van het bedrijf? Ook de natuur van de markt en de karakteristieken van het product dragen bij tot de verschillen, net als de industrie en de nationale context.

G. Hofstede (2006, p 25) deelt de niveau's van cultuur op een andere manier in. Volgens de auteur deelt iedere groep of categorie mensen een aantal mentale programma's. Samen vormen deze programma's dan een cultuur. Bijna iedere mens behoort zo gelijktijdig tot verschillende groepen en categorieën. Dit zal tot het feit leiden dat iedereen verschillende niveau's van mentale programmering met zich meedraagt. Al deze niveau's van mentale programmering behoren bij verschillende niveau's van cultuur. Zo komt de auteur tot zes niveau's van cultuur. Drie niveau's vinden we ook terug bij S. Schneider: het regionale niveau, het professionele niveau en het niveau van de bedrijfscultuur. Toch maakt G. Hofstede een belangrijke veronderstelling bij de bedrijfscultuur. Hoewel bedrijfsgedrag tussen bedrijven hetzelfde lijkt, blijven volgens de auteur de onderliggende nationale waarden verschillend. In datgene wat neergeschreven is over nationale culturen, kunnen er wel degelijk verschillen tussen culturen opgemerkt worden. In de praktijk zijn deze verschillen echter minder duidelijk zichtbaar. Bij organisaties is het juist omgekeerd. Organisaties vertonen bijvoorbeeld op structureel niveau vaak niet zoveel verschillen, maar deze verschillen kunnen in de praktijk wel duidelijk opgemerkt worden. Dit is het gevolg van verschillen in sociale ervaringen.

Het vierde niveau is het nationale niveau. Op basis van een land, of landen in geval van migratie, behoren mensen tot dit niveau van cultuur.

Vervolgens is er het seksniveau. Men wordt als meisje of als jongen geboren. De indeling vindt dus plaats naar gelang het geslacht van de persoon.

Tot slot is er het generatieniveau. Dit niveau scheidt grootouders van ouders en ouders op hun beurt van hun kinderen. Men gaat mensen op dit niveau indelen naar gelang de generatie waartoe ze behoren.

Zowel S. Schneider als G. Hofstede schrijven over de complexe wisselwerking tussen de verschillende niveau's. Volgens G. Hofstede (2006, p 26) harmoniëren de mentale programma's van de verschillende niveau's niet noodzakelijk met elkaar. In de moderne maatschappij kunnen ze zelfs tegengesteld zijn. Zo kunnen bijvoorbeeld religieuze waarden in strijd zijn met de cultuur van een bepaalde generatie.

3.1.3 Besluit

We kunnen dus besluiten dat cultuur geen concreet, tastbaar ding is. Elke cultuur heeft zijn eigen normen, waarden en overtuigingen. Dit zorgt ervoor dat dezelfde gebeurtenissen in iedere cultuur anders worden geïnterpreteerd. Tijdens internationaal contact is er dus een grotere kans op misverstanden en slechte communicatie met een mogelijk verstoorde zakelijke relatie tot gevolg. Een goed inzicht in de waarden van de persoon uit de andere cultuur is dus noodzakelijk om effectief te communiceren.

3.2 Basis van cultuurverschillen

Als basis voor cultuurverschillen werd in deze eindverhandeling de indeling van F. Trompenaars (2004) gebruikt. Dit omwille van het feit dat alle aspecten van deze indeling ook bij andere auteurs konden teruggevonden worden. Daardoor is het mogelijk deze aspecten te linken aan de indeling van F. Trompenaars (2004).

De indeling van G. Hofstede (2006) was in dit opzicht te beperkt. F. Trompenaars (2004, p 42) uit ook kritiek op de indeling van G. Hofstede (2006). De auteur ziet culturen niet als statische punten in een platte grafiek. Hij stelt voor dat culturen van het ene voorkeursuiteerste naar het andere 'dansen' en weer terug. Zo kan men vermijden dat een culturele categorie haar tegendeel uitsluit. In het vergelijkbaar onderzoek van Hofstede sloten de vijf categorieën elkaar volgens F. Trompenaars (2004) wel uit. De auteur is van mening dat de ene culturele categorie haar tegendeel probeert te 'sturen'.

F. Trompenaars (2004) voerde onderzoek naar zowel de impliciete als de expliciete effecten die cultuur heeft op organisaties. De auteur genereerde zijn informatie bij 18 bedrijven met afdelingen in 50 landen. Dit leidde tot een database die bestond uit meer dan 15000 deelnemers.

G. Hofstede (2006) kwam tot zijn cultuurmodel naar aanleiding van een onderzoek binnen IBM in de jaren '60. Zijn werk had betrekking op het functioneren van institutionele organisaties (overheden, gezinnen, scholen, bedrijven, ideeën). Met behulp van het onderzoek van G. Hofstede (2006) werden de verschillen in deze organisaties zichtbaar en meetbaar.

Volgens F. Trompenaars (2004, p 21) onderscheiden culturen zich van elkaar door de verschillende betekenis die groepen toekennen aan hun omgeving en waarop zij hun verwachtingen afstemmen. Iedere cultuur heeft een specifieke oplossing voor een bepaald probleem. De cultuur van een organisatie of functie wordt dan ook bepaald door de manier waarop de problemen worden opgelost. De auteur (2004, p 21-24) komt tot een indeling in zeven cultuuraspecten. Ook andere auteurs zoals D. Pinto (1998), R. Gesteland (2000), G. Hofstede (2006), N. J. Adler (1991), S. Schneider (1997) en Kluckhohn en Strodtbeck (in S. Schneider, 1997) komen tot een gelijkaardige indeling. Deze zeven aspecten zullen grondig geanalyseerd worden in het volgende deel. Er zal worden nagegaan op welke vlakken de auteurs overeenkomen en waar de verschillen liggen.

In zijn werk 'Zakendoen over de grens. Leren omgaan met andere culturen' maakt F. Trompenaars (2004, p 21-24) een onderscheid tussen drie soorten problemen.

Het eerste type probleem heeft betrekking op de menselijke relaties. De auteur deelt dit probleem op in vijf dimensies. In de eerste dimensie plaatst men universalisme tegenover particularisme. Heeft een relatie de voorkeur op het strikt opvolgen van de regels? De volgende dimensie handelt over het verschil tussen individualisme en collectivisme. Staat binnen een bepaalde cultuur de groep centraal of krijgt het individu de voorkeur? De derde dimensie heeft betrekking op de mate van betrokkenheid. Zijn de mensen binnen de cultuur neutraal of emotioneel? Emoties tonen aan in welke mate iemand betrokken is bij een bepaalde gebeurtenis. Het scala van emoties wordt besproken in de vierde dimensie. Specifiek plaatst men tegenover diffuus. Laat je iemand toe tot de specifieke aspecten van je leven of laat je meerdere mensen toe tot uiteenlopende aspecten van je leven? Tot slot moet men bepalen hoe status wordt vastgesteld; dit vormt de vijfde dimensie. Men plaatst toegeschreven status tegenover verworven status. Toegeschreven status heeft betrekking op wie iemand is. Een persoon kan status verwerven door leeftijd, geslacht, opvoeding, klasse.... . Verworven status heeft betrekking op wat een persoon doet. Hij bezit status door verworvenheden.

Hoe tijd wordt ervaren, vormt een tweede type probleem. Vrijwel iedereen denkt in termen van het verleden, heden en toekomst. Ons besef is sterk cultuurgebonden omdat tijd een idee is en geen voorwerp. Tijd heeft een grote invloed op de manier waarop men ervaringen en activiteiten gaat ordenen.

Het derde type probleem handelt over hoe de omgeving ervaren wordt. De houding ten opzichte van de natuur speelt hier een belangrijke rol. Is de natuur iets dat de mens moet beheersen of zijn wij mensen een deel van de natuur?

Volgens F. Trompenaars (2004) verschillen culturen in de oplossingen die ze bieden voor de problemen met betrekking tot menselijke relaties, tijd en omgeving. Zo kwam hij tot de zeven cultuuraspecten, schematisch weergegeven in onderstaande tabel. Een grondige bespreking van ieder aspect volgt in het volgende deel.

Overzicht van de zeven cultuuraspecten volgens F. Trompenaars

1) Menselijke relaties

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

2) Tijd

3) De aard van de omgeving

3.3 De zeven cultuuraspecten

In dit deel wordt de indeling van F. Trompenaars (2004) verder uitgewerkt. Ook wordt er een vergelijking gemaakt met de indeling van de volgende auteurs: E.T. Hall (1990), R. Gesteland (2000), D. Pinto (1998), G. Hofstede (2006), S. Schneider (1997) en N. J. Adler (1991). Immers, de door deze auteurs behandelde cultuurdimensies zijn inhoudelijk vergelijkbaar met het model van F. Trompenaars (2004). Elke dimensie wordt dus vanuit verschillende invalshoeken bekeken. Op deze manier wordt getracht tot een zo compleet mogelijke beschrijving te komen.

3.3.1 Menselijke relaties

De relaties tussen mensen worden vanuit vijf dimensies bekeken: universalisme tegenover particularisme, individualisme tegenover collectivisme, neutraal tegenover affectief, specifiek tegenover diffuus en verworven status versus toegeschreven status.

3.3.1.1 Universalisme versus particularisme

Deze dimensie verwijst naar de keuze tussen gedrag en regels. Gaat men bij een probleem strikt de regels opvolgen of lost men het probleem op via de persoonlijke relatie?

Universalisme is volgens F. Trompenaars (2004, p 46) gedrag op basis van regels. Dit gedrag impliceert een gelijke behandeling. Wanneer twee individuen dezelfde fout maken, dan worden de regels op een gelijkaardige manier op deze twee personen toegepast. Er worden geen uitzonderingen gemaakt. Indien er toch een uitzondering wordt gemaakt, kan dit leiden tot een ineenstorting van het systeem. Een universalist maakt van zijn hart een steen en volgt louter de regels. Dit gedrag vinden we terug in complexe, ontwikkelde samenlevingen. In een particularistische samenleving zal er meer rekening worden gehouden met het uitzonderlijke karakter van sommige gebeurtenissen die op dat moment van toepassing zijn. Mensen in deze samenlevingen doen veel vaker beroep op persoonlijke gevoelens. In de meeste gevallen zal dit soort gedrag gesteund en beschermd worden. Een particularist volgt zijn hart en zal altijd voor vriendschap kiezen. Dit gedrag is typerend voor kleine, landelijke gemeenschappen.

Volgens F. Trompenaars (2004, p 47) heeft deze dimensie een grote invloed op het zakendoen. Er is een wederzijds negatief beeld tussen een particularist en een universalist. Volgens een universalist is een particularist niet te vertrouwen omdat deze een voorkeur geeft aan zijn vrienden bij onderhandelingen. Een particularist heeft dan weer weinig vertrouwen in een universalist omdat deze weigert zijn vrienden te helpen. De auteur verwijst ook naar vier dilemma's tussen universalisme en particularisme. Er kunnen conflicten ontstaan bij het opstellen van het contract, afspraken over zakenreizen, rol van het hoofdkantoor en de waardering van het werk. In wat volgt wordt de waardering van het werk niet toegelicht omwille van het feit dat deze factor minder relevant is.

Een universalist zal steeds een gewichtig contract opstellen. Het contract heeft een definitief karakter. Van de andere partij wordt verwacht zich strikt aan het contract te houden. Deze kenmerken vinden we ook terug in de low-context cultuur van E.T. Hall (in D. Pinto, 1998, p 40). Edward T. Hall (1990) maakte een indeling van culturen aan de hand van de onlosmakelijke band tussen betekenis en context bij cultuur en communicatie. Op die manier kwam hij tot het onderscheid tussen een 'high context' cultuur en een 'low context' cultuur. 'Low context' culturen worden door E.T. Hall omschreven als culturen waar de betekenis niet vastligt in de context. De communicatie is duidelijk en direct, er is geen sprake van subtiliteit.

Voor een particularist heeft een formeel contract minder betekenis. Een contract is niets meer dan een richtlijn. Er zijn ook andere motieven om je aan je woord te houden. Mensen hebben een persoonlijke relatie met hun collega's en een formeel contract is in dat opzicht een teken van wantrouwen. Hier kan men de link leggen met de 'high context' cultuur van E.T. Hall (1990, p 49-58). In deze culturen is de communicatie afhankelijk van de persoon en de situatie. Er is veel ruimte voor individuele interpretatie, zaken worden niet expliciet vermeld.

D. Pinto (1998, p 42) deelde culturen op in 'G-culturen' en 'F-culturen'. De auteur maakte een indeling die gebaseerd is op de werkelijk diepliggende verschillen in normen en waarden. Wanneer de werkelijk diepliggende cultuurverschillen gekend zijn, kunnen andere significante cultuurverschillen hieruit worden afgeleid. Volgens D. Pinto (1998, p 42) is een 'G-cultuur' een cultuur met een '*grofmazige structuur*' van gedragsregels. Ieder individu dient voor zijn eigen situatie de algemene regels om te zetten naar gedragsregels. Men maakt een onderscheid tussen persoonlijke en zakelijke contacten. Deze karakteristieken komen overeen met een universalistische visie.

De auteur omschrijft een 'F-cultuur' als een cultuur met een '*fijnmazige structuur*' van gedragsregels. Voor vrijwel iedere situatie bestaan er gedragsregels die in detail zijn

uitgewerkt. Het individu moet enkel deze regels volgen. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen persoonlijke en zakelijke contacten. Dit is typerend voor een particularistische cultuur.

R. Gesteland (2000, p 119) maakt het onderscheid tussen culturen die gericht zijn op de relatie en contract gerichte culturen. In een relatie gerichte cultuur gebruikt men bij voorkeur indirecte, 'high context' communicatie. Zoals hierboven vermeld, kunnen we dit koppelen aan de F-cultuur van D. Pinto (1998) en dus aan een particularistische cultuur. In een cultuur waar de focus op het contract ligt, maakt men gebruik van directe, 'low context' communicatie. Dit type communicatie komt overeen met de G-cultuur van D. Pinto (1998) en een universalistische cultuur.

Volgens F. Trompenaars (2004, p 57) zal een universalist veel tijd besteden aan de relatie als hij op reis gaat naar een particularistische cultuur. Particularisten voelen zich ongemakkelijk bij druk. Voor hen is een goede relatie even belangrijk als de kwaliteit van het product. Om tot een goede verstandhouding te komen, zal er echter veel tijd moeten worden vrijgemaakt. Een particularist ziet dit niet als verloren tijd. De tijd die wordt gebruikt voor het opbouwen van de relatie zal ervoor zorgen dat problemen in de toekomst vermeden kunnen worden.

Aangezien een particularist een goede relatie wil opbouwen om problemen in de toekomst te vermijden, kunnen we het particularisme koppelen aan de dimensie 'onzekerheidsvermijding' van G. Hofstede (2006, p 169-208). G. Hofstede (2006, p 173) omschrijft de dimensie onzekerheidsvermijding als volgt:

' Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in stress en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele en informele regels.'

In landen met een zwakke onzekerheidsvermijding moeten volgens G. Hofstede (2006, p 193) enkel die regels gelden die strikt nodig zijn. Ook is er tolerantie ten opzichte van onduidelijke situaties. Deze dimensie komt overeen met een particularistische cultuur. In een land met een sterk gevoel voor onzekerheidsvermijding bestaan er wel meer regels dan strikt nodig. Personen uit deze culturen hebben vaak een emotionele behoefte aan regels. Deze behoefte is zelfs aanwezig indien de regels onuitvoerbaar zijn. Ook een universalist heeft een behoefte aan strikte regels.

In een universalistische samenleving worden volgens F. Trompenaars (2004, p 57-58) marketing, productieproces en personeelszaken geleid vanuit het hoofdkantoor. Er is geen hechte band tussen werkgever en werknemer. In een particularistische samenleving

is er wel een hechte band tussen werkgever en werknemer. De werknemer heeft in deze culturen een persoonlijke en langdurige relatie met de werkgever.

J. Mole (1998, p 187) deelt cultuur op in drie dimensies met behulp van de culturele driehoek. Deze drie dimensies zijn: communicatie, leiderschap en organisatie.

'De dimensie leiderschap is gebaseerd op de mate waarin men gelooft dat macht door groepen aan individuen kan worden gegeven'. J. Mole (1998, p 196-197) maakt een onderscheid tussen individueel- en groepsleiderschap. Individuele leiders houden afstand van de werknemers, er is geen persoonlijke relatie. Leiders van een groep hebben een persoonlijke relatie met de andere leden van de groep. Deze persoonlijke relatie vinden we ook terug in een particularistische samenleving.

3.3.1.2 Individualisme versus collectivisme

In deze dimensie plaatst men het individu tegenover de groep. Individualisme kan gekoppeld worden aan de moderne samenleving. Collectivisme koppelt men aan de meer traditionele samenlevingen.

Zowel G. Hofstede (2006), D. Pinto (1998), Kluckhohn en Strodtbeck (in S. Schneider, 1997) N. Adler (1991) als F. Trompenaars (2004) vermelden de dimensie ' individualisme versus collectivisme' in hun werk.

F. Trompenaars (2004, p 71) stelt dat collectivisme en individualisme een belangrijke rol spelen bij onderhandelingen, besluitvorming en motivatie. De invloed van collectivisme en individualisme op deze drie begrippen wordt hieronder kort toegelicht.

In een collectivistische cultuur zit men collectief aan de onderhandelingstafel. Een persoon die individueel aan een onderhandelingstafel plaatsneemt heeft weinig status. De tolk speelt een zeer belangrijke rol tijdens onderhandelingen. Deze persoon is aanwezig om de eigen mensen bij te staan. Zijn taak bestaat zowel uit vertalen als uit bemiddelen bij misverstanden. In een individualistische cultuur zit men individueel aan de onderhandelingstafel. De beslissing wordt door één persoon genomen. Hiervoor zal deze persoon zich baseren op zijn geweten.

Besluitvorming komt langzaam en met de nodige problemen tot stand in een collectivistische cultuur. Alvorens men een akkoord kan goedkeuren dient eerst de thuisbasis geraadpleegd te worden. Een besluit kan lang op zich laten wachten. In een individualistische cultuur komt men snel tot een besluit. Het besluit wordt genomen door één persoon zonder overleg, maar later komen de problemen wel aan het oppervlak.

Individualisten halen hun motivatie uit het geld, ze werken enkel voor het geld. Collectivisten werken voor de steun en de positieve beoordeling van de collega's. Deze overtuiging kan in collectivistische culturen zo sterk zijn dat harde werkers de beloningen die gekoppeld kunnen worden aan hun arbeid het liefst delen met de collega's.

Volgens Kluckhohn en Strodtbeck (in S. Schneider, 1997, p 38) is een persoon uit een individualistische maatschappij emotioneel onafhankelijk van de groep. Iedereen draagt zorg voor zichzelf. Personen uit een collectivistische maatschappij zijn in grotere mate bezorgd over het welzijn van de groep. Individuen baseren hun identiteit op het groepslidmaatschap en op hun relaties met andere leden van de groep.

Volgens D. Pinto (1998, p 44-46) zijn culturen met een 'G-structuur' individualistisch. Deze culturen zien personen als individuen. Er zijn zowel grote persoonlijke vrijheden als verantwoordelijkheden. Deelname aan de maatschappij is uitsluitend het gevolg van een persoonlijke beslissing. Ook zijn er in deze culturen minder standaardsituaties en voorgeschreven gedragsregels terug te vinden. Een individu dient vaker een individuele beslissing te nemen, wat kan leiden tot onzekerheid over de keuze.

In culturen met een 'F-structuur' is er volgens D. Pinto (1998, p 44-45) sprake van collectivisme. Mensen zien zichzelf op de eerste plaats als een lid van een groep. De groep waarvan men lid is, vormt de basis van waaruit men aan de samenleving deelneemt. Ieder individu deelt zijn verantwoordelijkheden met de andere leden van de groep. Het is niet mogelijk om voor iedere situatie een specifieke regel te onthouden. Daarom zal in een traditionele cultuur iedere situatie teruggebracht worden tot een standaardsituatie. Enkel de regels die van toepassing zijn op deze standaardsituatie dienen onthouden te worden.

In het boek ' Allemaal andersdenkenden. Omgaan met cultuurverschillen' (2006, p 87) omschrijft G. Hofstede individualisme en collectivisme als volgt:

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

Een land wordt als individualistisch gezien naarmate vrije tijd, vrijheid in het werk en uitdaging relatief belangrijk zijn. Is training, werkomstandigheden en talenten gebruiken relatief belangrijker, dan wordt het land als collectivistisch beschouwd.

G. Hofstede (2006, p 85-123) bespreekt verder de invloed van individualisme en collectivisme op de samenleving, het gezin en familie. In een collectivistische samenleving primeert het groepsbelang boven het eigenbelang. Het begrip 'collectivisme' verwijst naar: '*de macht van de groep*'. Volgens G. Hofstede (2006, p 86) is de eerste groep in ons leven het gezin of de familie. De structuur van een familie is echter in iedere samenleving verschillend. In een collectivistische samenleving groeit een kind niet enkel op met de ouders en andere kinderen, maar ook met de grootouders, ooms, tantes, bedienden of andere huisgenoten. Er wordt gesproken van de 'extended family'. Een kind dat bijvoorbeeld opgroeit samen met zijn grootouders leert over zichzelf denken als een deel van een wij-groep (ingroup). Het kind kiest niet zelf voor de relatie met de grootouders, maar het is een natuurlijk gegeven. Een persoon zal zijn identiteit in grote mate afleiden uit de wij-groep. Deze groep biedt ook bescherming bij tegenslagen. Daarom is loyaliteit een zeer belangrijke factor in deze groep. Personen zijn zeer kritisch ten opzichte van leden van de groep die niet loyaal zijn.

Ook D. Pinto (1998, p 47) geeft een definitie van 'ingroups' en 'outgroups'. De 'ingroup' is de harde kern. Ze bestaat zowel uit leden van de 'extended family' als personen die via het huwelijk tot de familie toetreden en personen die bewezen hebben dat ze betrouwbaar zijn. Leden van de 'ingroup' hebben een onvoorwaardelijk vertrouwen in elkaar. Er is in regel wantrouwen ten opzichte van een 'outgroup'. Leden van een 'outgroup' denken immers eerst aan persoonlijk succes en verliezen zo de groep uit het oog.

Samenlevingen waarin de belangen van het individu primeren boven die van de groep, wordt volgens G. Hofstede (2006, p 87) individualistisch genoemd. Kinderen groeien op in gezinnen die uitsluitend bestaan uit de ouders en eventuele broers of zusters. Dit type familie wordt ook wel 'het kerngezin' genoemd. Een kind dat in een kerngezin opgroeit, leert over zichzelf te denken in de 'ik-vorm'. Ouders willen hun kinderen gedurende de opvoeding vooral leren zelfstandig te handelen. Op die manier kan het kind vroegtijdig het ouderlijke huis verlaten.

Personen zullen de relaties tussen individu en groep op de eerste plaats aanleren binnen het gezins- of familieverband. G. Hofstede (2006, p 96-102) merkt op dat een kind dat bijvoorbeeld opgroeit temidden van meerdere ouderen zichzelf ziet als een deel van het geheel. Bij een kind uit een kerngezin is dit niet het geval.

Harmonie en schaamte zijn twee essentiële begrippen in een collectivistische samenleving. In een omgeving met intens en constant sociaal contact is het belangrijk de harmonie met je sociale omgeving te bewaren. Het wordt in deze samenlevingen als

onbeschoft en onwenselijk beschouwd om iemand direct te confronteren met een bepaald gedrag. Nee zeggen is confronterend taalgebruik en zal daarom zelden worden gebruikt. In Collectivistische samenlevingen speelt schaamte ook een belangrijke rol. Indien iemand uit de groep de regels van de samenleving heeft overtreden, zal er een gevoel van schaamte optreden bij alle leden van deze groep.

In individualistische culturen zullen personen vaker zeggen wat ze denken. Door zijn ware gevoelens te tonen toont iemand aan dat hij eerlijk en oprecht is. Een confrontatie kan tot een gunstige uitkomst leiden. Er wordt van volwassen mensen verwacht dat ze met kritiek kunnen omgaan. Individualistische samenlevingen zijn ook schuld-culturen. Indien personen zich niet houden aan de regels van hun samenleving zullen zij zich schuldig voelen.

Ook D. Pinto (1998, p 49-50) verwijst naar de begrippen schaamte en schuld. Leden van een 'F-cultuur' die de regels overtreden hebben schrik dat iemand dit gedrag zal waarnemen. In dat geval zal het lid zich schamen over zijn gedrag. Schaamte vinden we terug in traditionele culturen. Leden van een 'G-cultuur' hebben angst ten opzichte van verboden handelingen. Voor dit soort handelingen voelt men zich dan ook schuldig. Schuld vinden we terug in moderne culturen.

G. Hofstede (2006, p 99) verwijst in zijn werk ook naar E.T. Hall (1990). Edward T. Hall rangschikte culturen naar hun manier van communiceren op een 'context'-dimensie. Sterke context betekent:

'er hoeft weinig te worden gezegd of geschreven, omdat de meeste informatie al besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde voorkennis van de persoon. Een klein gedeelte van de boodschap hoeft maar te worden gecodeerd en expliciet gemaakt.' Collectivistische samenlevingen maken volgens de auteur gebruik van 'high-context' communicatie.

Zwakke context betekent:

'de informatie is grotendeels vevat in een expliciete code. Deze vorm is typerend voor individualistische samenlevingen. Veel dingen die in collectivistische culturen vanzelfsprekend zijn, moeten in individualistische samenlevingen expliciet worden gemaakt.'

Ook N. J. Adler (1991, p 19-26) verwijst in haar boek ' International dimensions of organizational behavior' naar de dimensie individualisme versus collectivisme. Zij stelt zich de vraag: ' *Wat is de relatie van een persoon ten opzichte van de andere mensen?*'. Een samenleving is individualistisch wanneer leden van deze samenleving persoonlijke karakteristieken gebruikt om zichzelf te omschrijven. Persoonlijke welvaart gaat boven

het belang van de groep. Een samenleving is collectivistisch wanneer leden zichzelf definiëren als lid van een gemeenschap. De welvaart van de groep komt op de eerste plaats.

3.3.1.3 Neutraal versus affectief

In deze dimensie staat de 'mate van betrokkenheid' centraal. Kan een persoon zijn emoties de vrije loop laten of dienen deze emoties onderdrukt te worden?

Hoe moet men de onderhandelingen tussen neutrale en affectieve culturen in goede banen leiden? Volgens F. Trompenaars (2004, p 94-100) is het belangrijk verschillen tussen culturen vast te stellen en er kennis van te nemen. Een persoon mag zijn oordeel niet baseren op emoties die juist wel of juist niet worden getoond. Wanneer een persoon uit een neutrale cultuur een gesprek voert met iemand uit een affectieve cultuur kan er een communicatieprobleem ontstaan. J.N. Adler (1991, p 64) omschrijft communicatie als volgt:

' Communicatie is de uitwisseling van een mening. Communicatie bevat elk gedrag dat door een andere persoon kan worden waargenomen en geïnterpreteerd.'

Zowel J.N. Adler (1991, p 64) als F. Trompenaars (2004, p 94-100) delen communicatie op in een verbale en een non-verbale component.

Verbale communicatie is een vorm van communicatie waarbij men zich uit met woorden. Verbale communicatie gaat bijna altijd samen met non-verbale communicatie. Non-verbale communicatie is communicatie met non-verbale tekens. Elke vorm van uitwisseling van boodschappen tussen mensen of levende wezens via niet-talige tekens: 'zonder woorden' .

Een schema van een communicatiemodel is opgenomen in de bijlage (zie bijlage 1). De onderdelen van dit model zullen nu kort besproken worden. De taak van de zender is het encoderen van de boodschap. De boodschap kan zowel uit één als uit meerdere tekens bestaan. Via een kanaal of medium wordt de boodschap door de zender aangeboden aan één of meer ontvangers. Ruis verwijst naar de storingsfactor die er kan optreden tijdens de overdracht van de boodschap. De ontvanger decodeert de boodschap en geeft eventueel feedback. (www.communicatiemodel.nl)

R. Gesteland (2000, p 63-78) schrijft over gereserveerde en expressieve culturen. In een gereserveerde cultuur spreken de mensen op een zachte manier. Wanneer iemand

spreekt dan is het niet gebruikelijk deze persoon te onderbreken. Leden van deze cultuur voelen zich niet ongemakkelijk bij een stilte tijdens een gesprek. De fysieke afstand tussen de gesprekspartners hoort ongeveer een armlengte te zijn. Er is weinig fysiek contact, enkel bij de begroeting drukt men elkaar de hand. Langdurig, intens oogcontact dient vermeden te worden aan de onderhandelingstafel. Tot slot is er in gereserveerde culturen weinig sprake van non-verbale communicatie zoals gezichtsuitdrukkingen. De gereserveerde cultuur van R. Gesteland (2000) kunnen we koppelen aan de neutrale cultuur van F. Trompenaars (2004, p 91). De auteur omschrijft een neutrale cultuur als een cultuur waarin mensen hun emoties liever niet tonen aan een ander. Gevoelens worden onder controle gehouden. Dit wil echter niet zeggen dat deze mensen kil zijn. Mensen uit deze cultuur zijn niet op zoek naar bevestiging voor hun gedachten en gevoelens. Er vindt een indirecte emotionele reactie plaats.

In een expressieve cultuur spreken volgens R. Gesteland (2000, p 63-78) de mensen op een luider manier. Het is gebruikelijk iemand te onderbreken tijdens een gesprek. Stilte wordt in deze culturen als onaangenaam ervaren. De fysieke afstand tussen gesprekspartners bedraagt slechts een halve armlengte. Ook is het gebruikelijk je gesprekspartner fysiek aan te raken. Direct, intens oogcontact aan de onderhandelingstafel duidt op interesse en oprechtheid. In expressieve culturen maakt men veel gebruik van non-verbale communicatie. Deze expressieve cultuur kunnen we relateren aan de affectieve cultuur van F. Trompenaars (2004, p 91). In een affectieve cultuur tonen de mensen hun emoties. Verstand kunnen we in deze culturen koppelen aan gevoel. Personen uit deze culturen hopen dat andere personen hun gedachten en gevoelens kunnen bevestigen. Dit trachten ze te bereiken via expressie. Er vindt een directe emotionele reactie plaats.

Communicatie is ook een dimensie op de culturele driehoek van J. Mole (1998, p 188-193). De auteur maakt een onderscheid tussen taal (de verbale component) en lichaamstaal (de non-verbale component).

Wanneer twee culturen worden vergeleken is het meest zichtbare verschil de taal. Taal vormt een gecompliceerd verschil tussen culturen. Personen uit eender welke cultuur maken vaak niet duidelijk dat ze niet begrijpen wat er wordt verteld. Dit kan plaatsvinden omwille van vriendelijkheid of schaamte. De manier waarop men taal gebruikt verschilt van cultuur tot cultuur. Er zijn verschillen in wat je zegt en hoe je het zegt. Een persoon wordt als 'expliciet' omschreven als hij exact zegt wat hij de gesprekspartner wil kenbaar maken. Er wordt gebruik gemaakt van feiten en figuren om de ander te overtuigen. Deze karakteristieken komen overeen met een affectieve cultuur. Een persoon wordt als 'vaag' omschreven als hij veel understatementen gebruikt. Via hints

probeert men de gesprekspartner zijn doel kenbaar te maken. Dit zijn kenmerken van een neutrale cultuur.

Leden van eender welke cultuur maken zowel gebruik van orale, geschreven als visuele communicatie. In iedere cultuur worden deze begrippen in een andere proportie gebruikt. Volgens R. Gesteland (2000, p 63-78) maken vooral personen uit het noorden van Europa gebruik van geschreven communicatie. Orale communicatie moet in deze culturen op papier worden gezet. Mensen uit het zuiden van Europa maken volgens de auteur meer gebruik van orale communicatie. Zij hechten veel meer belang aan wat er wordt gezegd dan aan wat er wordt opgeschreven.

Slechts 20-25% van onze communicatie is verbaal. Het andere deel is non-verbale communicatie zoals: intonatie, lichaamstaal... . Neutrale en affectieve culturen hebben andere opvattingen over het gebruik van non-verbale communicatie. F. Trompenaars (2004, p 99) verduidelijkt dit met een voorbeeld. Een krachtige gezichtsuitdrukking is in een neutrale cultuur ongepast. In deze culturen vat men dit op als een gebrek aan zelfbeheersing en nuchterheid. In een affectieve cultuur dwing je met een krachtige gezichtsuitdrukking juist respect af.

Zoals hierboven vermeld is het dus belangrijk de verschillen tussen de affectieve en de neutrale cultuur te onderkennen. Wanneer er onderhandelingen tussen personen uit deze twee culturen plaatsvinden, is het belangrijk dat men zich niet gaat baseren op emoties. De persoon uit de neutrale cultuur wekt misschien de indruk koel en afstandelijk te zijn, terwijl de ander als labiel wordt beschouwd. Het is belangrijk niet te oordelen op emoties die juist wel of juist niet worden getoond.

3.3.1.4 Specifiek versus diffuus

Deze dimensie handelt over het belang dat wordt gehecht aan persoonlijke relaties tijdens onderhandelingen. In welke mate mag er worden toegetreden tot de persoonlijke domeinen van het leven? Het antwoord op deze vraag hangt af van de culturele achtergrond van de onderhandelingspartner. In deze dimensie plaatsen wordt de specifieke cultuur tegenover de diffuse cultuur geplaatst.

F. Trompenaars (2004, p 105-127) omschrijft een specifieke cultuur als een cultuur waarin mensen andere personen slechts toelaten tot specifieke terreinen van hun leven en specifieke aspecten van hun persoonlijkheid. Een manager in deze cultuur zal de relatie met zijn ondergeschikten beperken tot een zakelijke verstandhouding. Status geldt enkel op de werkvloer. Tijdens onderhandelingen is er een strikte scheiding tussen werk en privé, met als gevolg dat onderhandelingen minder tijdrovend zijn. Eerst dient er een akkoord te worden bereikt. Later is er misschien de mogelijkheid om de onderhandelingspartner beter te leren kennen.

De communicatie verloopt direct en doelgericht. Negatieve kritiek op het zakelijke terrein blijft ook beperkt tot dit terrein. Het is dus niet zo dat deze kritiek ook op andere terreinen moet gelden. De communicatie is direct en heeft weinig aandacht voor de relatie. Om deze redenen kan de specifieke cultuur gekoppeld worden aan de 'low-context' communicatie van E.T. Hall (in F. Trompenaars, 2004, p 115).

In een diffuse cultuur laten mensen anderen toe tot uiteenlopende terreinen van hun leven en persoonlijkheid. De manager heeft een persoonlijke relatie met zijn ondergeschikten. Status geldt op meerdere terreinen. Zakendoen met personen uit een diffuse cultuur is tijdrovend. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen het werk en de andere aspecten van het leven. Er worden vragen gesteld over de opleiding, vrienden.... . Dit alles wordt niet als tijdverspilling ervaren, de kans op bedrog bij een goede verstandhouding neemt immers af.

De communicatie in een diffuse cultuur kan het best worden omschreven als indirect en tactvol. Wanneer er een negatieve opmerking wordt gemaakt over het zakelijke aspect, dan geldt dit voor de persoon op alle terreinen van zijn leven. Kritiek wordt door een persoon uit een diffuse cultuur dus persoonlijk opgevat. Om deze reden vinden mensen uit diffuse culturen personen uit specifieke culturen vaak beledigend. De communicatie is indirect en personen hechten veel belang aan de relatie. Deze twee karakteristieken worden ook teruggevonden bij de 'high-context' communicatie van E.T. Hall (in F. Trompenaars, 2004, p 115).

Deze dimensie kan ook in verband worden gebracht met de 'F- en G-cultuur' van D. Pinto (1998, p 62). In een F-cultuur is er veel minder onderscheid tussen zakelijke en persoonlijke contacten. Afstandelijke, zakelijke relaties komen zelden voor in F-culturen. Een verschil van mening op het zakelijke vlak zal een negatieve invloed hebben op de persoonlijke relatie. Bij het kiezen van de handelspartner wordt er ook rekening gehouden met deze zijn uiterlijke kenmerken. Het is dus niet zo dat de keuze enkel afhangt van het zakelijke succes van de handelspartner. Er wordt rustig de tijd genomen om de mogelijke zakenrelatie beter te leren kennen. Enkel wanneer er een positief gevoel heerst ten opzichte van de zakenpartner zal er worden overgegaan tot onderhandelen. Er heerst wantrouwen ten opzichte van personen die geen persoonlijke interesse tonen en die niet overtuigend zijn. Een 'F-cultuur' is opvanggericht en toont dezelfde karakteristieken als een diffuse cultuur.

In een 'G-cultuur' bestaat er een onderscheid tussen zakelijke en persoonlijke contacten. Een afstandelijke, zakelijke benadering komt zeer veel voor. Op zakelijk gebied kan er een meningsverschil plaatsvinden, dit heeft geen gevolgen voor de relatie. Personen zijn gehaast in de omgang en er wordt druk uitgeoefend op de zakelijke partner. In een 'G-cultuur' ligt de focus op de oplossing. Deze cultuur toont de meeste overeenkomsten met een specifieke cultuur.

J. Mole (1998, p 192-193) maakt het onderscheid tussen een zakelijke en persoonlijke cultuur. Deze twee culturen behoren tot de dimensie communicatie op de culturele driehoek. Volgens de auteur ligt de focus bij zakelijke culturen op het onderhandelen. Tijdens onderhandelingen op restaurant gaan lunchen wordt in deze culturen als onprofessioneel gezien. Zakelijke culturen vinden we voornamelijk terug in het noorden van Europa en kunnen worden gekoppeld aan een specifieke cultuur.

Bij persoonlijke culturen ligt de nadruk op de relatie. Op restaurant gaan lunchen tijdens onderhandelingen is perfect mogelijk. Tijdens de lunch kan de discussie verder worden gezet. Deze culturen komen voor in het zuiden van Europa. Ze vertonen dezelfde karakteristieken als diffuse culturen.

Tot slot kunnen de begrippen 'specifiek en diffuus' ook vergeleken worden met de dimensie 'activity' van N.J. Adler (1991, p 28-30). Er wordt een onderscheid gemaakt tussen 'doing', 'controlling' en 'being' culturen. In een '*doing*' cultuur zullen alle activiteiten louter op het werk gericht zijn. Een manager zal een werknemer proberen te motiveren met promotie, loonsverhoging, bonussen en andere vormen van publieke erkenning. Personen uit deze culturen zullen trachten het hoogst mogelijke in het leven

te bereiken. Al deze aspecten komen overeen met de kenmerken van een specifieke cultuur.

De *'being'* en *'controlling'* cultuur vertonen de meeste gelijkenissen met een diffuse cultuur. In deze culturen bestaat er nauwelijks een grens tussen het werk en het sociale leven. Een werknemer haalt zijn motivatie uit de relatie met zijn collega's. Persoonlijk succes of beloningen behoren niet tot het doel van zijn werk. Geraakt de relatie met de collega's verstoord dan is een stopzetting van het werk vaak de enige mogelijke uitweg.

3.3.1.5 Verworven versus toegeschreven status

Deze laatste dimensie van menselijke relaties handelt over de manier waarop status wordt vastgesteld. Hoe komt het dat in sommige culturen bepaalde personen meer status hebben dan anderen? Zowel in een cultuur met toegeschreven status als in een cultuur met verworven status kunnen bepaalde factoren worden teruggevonden die de status van een persoon bepalen.

Volgens F. Trompenaars (2004, p 130-149) heeft verworven status betrekking op wat er gedaan wordt. Iemand heeft status door de dingen die hij bereikt heeft. Toegeschreven status heeft betrekking op wie iemand is. Een persoon heeft status door zijn leeftijd, geslacht, sociale klasse, diploma, talent enzovoort. F. Trompenaars (2004, p 130-149) wijst ook op de problemen die kunnen plaatsvinden wanneer een persoon uit een cultuur met toegeschreven status moet onderhandelen met een persoon uit een cultuur met verworven status. Hij verduidelijkt deze problematiek aan de hand van een voorbeeld. Zo zal een manager uit een cultuur met toegeschreven status zich beledigd voelen wanneer hij moet onderhandelen met een persoon die bijvoorbeeld 30 jaar jonger is.

F. Trompenaars (2004, p 130-149) wijst ook op de rol van een tolk tijdens onderhandelingen. Zo zal in een cultuur met toegeschreven status een tolk² meer doen dan enkel woorden vertalen. De tolk zal zowel waarden als gebaren op een eigen manier interpreteren om er een betekenis uit te kunnen afleiden. Eveneens stuurt deze de onderhandelaar bij om de tactiek van de tegenpartij te beantwoorden. In een cultuur met een verworven status beperkt een tolk zich louter tot het vertalen. Er wordt onpartijdigheid verwacht.

² Tolk: vertaler. Vertalen heeft betrekking op het schriftelijke, terwijl een tolk betrekking heeft op het mondelinge vertalen. Dit is de reden voor het gebruik van het woord tolk.

D. Pinto (1998, p 57) stelt dat er vier factoren invloed hebben op status. Deze factoren zijn: bezit, leeftijd en ervaring, sekse en religieus beroep. Zo wordt er bijvoorbeeld in een 'G-cultuur' aan ouderdom een negatief beeld gekoppeld. In een 'F-cultuur' is een oudere een persoon die kennis, macht en ervaring bezit. Respect in een 'F-cultuur' is gebaseerd op uiterlijke kenmerken. D. Pinto (1998, p 58) geeft als voorbeeld de statusverdeling binnen families in 'F-culturen'. De vader van de familie heeft het meeste status en krijgt het meeste respect. De overige statusverdeling is afhankelijk van sekse en leeftijd. Zo kan de moeder meer status hebben dan de dochters, maar toch minder dan de zonen. De verhoudingen binnen de familie zijn veranderlijk. Bezit speelt een zeer belangrijke rol. Neemt iemands bezit toe dan is het waarschijnlijk dat deze persoon in de toekomst ook meer status heeft.

Er kan worden besloten dat in 'F-culturen' status wordt toegeschreven terwijl in 'G-culturen' mensen status moeten verwerven.

Ook de dimensie 'machtafstand' van G. Hofstede (2006, p 53-84) kan gekoppeld worden aan de dimensie 'toegeschreven versus verworven status'. G. Hofstede (2006, p 58) omschrijft machtafstand als volgt:

' Machtafstand is de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.'

G. Hofstede (2006, p 55) berekende een machtsafstandsindex op basis van drie vragen. Scores op deze index geven informatie over de mate van afhankelijkheid in een land. In landen waar er een kleine machtafstand werd waargenomen, zullen de werknemers slechts beperkt afhankelijk zijn van hun werkgevers. Er vindt een wederzijdse afhankelijkheid tussen werknemer en werkgever plaats. Ook is de emotionele afstand tussen werknemer en werkgever beperkt. Een werkgever is gemakkelijk bereikbaar en kan omgaan met kritiek. Op basis van deze kenmerken kunnen landen met een kleine machtafstand gekoppeld worden aan een cultuur met een verworven status.

In landen met een grote machtafstand zijn de werknemers in grote mate afhankelijk van de werkgevers. Een werknemer kan hierop reageren door deze afhankelijkheid te aanvaarden of door deze volledig af te wijzen. Er is een grote emotionele afstand tussen werknemer en werkgever. Een werkgever is moeilijk bereikbaar en kan zeer moeilijk kritiek verdragen. Deze karakteristieken vertonen overeenkomsten met een cultuur met een toegeschreven status.

R. Gesteland (2000, p 43-53) plaatst formele tegenover informele culturen. Formele culturen zijn hiërarchisch georganiseerd. Er zijn grote verschillen tussen zowel status als macht. Interpersoonlijke communicatie dient formeel te gebeuren, het is immers een

wijze om respect te tonen. Er wordt belang gehecht aan statusverschillen. De verschillen zijn ook groter dan in gelijkwaardige maatschappijen. Een gesprekspartner spreekt men aan met zijn achternaam of indien deze een titel bezit met zijn titel. Er zijn vele ingewikkelde protocol rituelen.

Organisaties zijn gelijk in informele culturen. Er zijn minimale verschillen in macht en status. Indien de statusverschillen duidelijk zijn voelen de leden van deze cultuur zich ongemakkelijk. De statusverschillen zijn dan ook kleiner dan in een hiërarchisch gestructureerde cultuur. Het is gebruikelijk een gesprekspartner met zijn voornaam aan te spreken. Protocol rituelen komen zeer weinig voor, indien ze toch voorkomen zijn ze zeer eenvoudig en dus gemakkelijk te begrijpen.

3.3.2 Tijd

Welke opvattingen hebben mensen uit een bepaalde cultuur ten opzichte van tijd? Het antwoord op deze vraag vormt de basis voor cultuurverschillen met betrekking tot tijd.

F. Trompenaars (2004, p 153-156) maakt het onderscheid tussen chronologische of sequentiële culturen en synchrone culturen. Chronologische (sequentiële) culturen zien tijd vanuit een chronologisch standpunt. Tijd wordt gezien als een serie van gebeurtenissen die elkaar opvolgen. Van minuten tot uren, dagen, maanden en jaren. Alles heeft zijn eigen tijd en plaats. Bij een verstoring van deze orde zal er onzekerheid optreden. Dit denken in een rechte lijn kan wel tot gevolg hebben dat de effectiviteit verloren gaat. Leden van deze culturen hanteren een schema, hier kan moeilijk van afwijken worden. Onverwachte gebeurtenissen zullen dan ook voor grote problemen zorgen in deze culturen. Promotie is afhankelijk van de laatst geleverde prestatie. E.T. Hall (1990, p 49) omschrijft deze culturen als 'monochroom'. Mensen uit een monochrome cultuur beheren zaak per zaak. Ze fixeren zich enkel op de taak. Opgestelde programma's worden tot in het kleinste detail opgevolgd. Relaties hebben het kenmerk oppervlakkig te zijn. Een relatie met betrekking tot tijd en datum is per definitie een sterke relatie. We kunnen een chronologische cultuur ook koppelen aan de 'G-cultuur' van D. Pinto (1998, p 60). Volgens de auteur heerst er in een 'G-cultuur' een strijd tegen de tijd. Zo moet een afspraak steeds stipt op tijd worden aangevat.

Synchrone culturen zien tijd als een ronddraaiende cirkel. Verleden, heden en toekomst zijn sterk met elkaar verbonden. De basis van wat iemand in het heden denkt wordt zowel gevormd door die persoon zijn herinneringen aan het verleden als zijn toekomstvisie. Mensen uit deze cultuur eisen van anderen een goed gevoel voor ritme. Ze doen ook meerdere dingen op hetzelfde ogenblik. Indien iemand een afspraak heeft dan spreekt deze geen exact tijdstip af. Promotie is afhankelijk van de relatie met de chef. Volgens E.T. Hall (1990, p 49) zijn deze culturen 'polychroom'. In deze culturen beheert men meerdere zaken op hetzelfde ogenblik. Programma's en projecten kunnen gemakkelijk worden aangepast. Relaties zijn intensief en langdurig. De sterkste relaties vinden tussen personen plaats. D. Pinto (1998, p 60) koppelt een synchrone cultuur aan de 'F-cultuur'. Tijd stroomt via het verleden en het heden naar de toekomst.

Antropologen (in F. Trompenaars, 2004, p 151) delen de volgende mening over het tijdsbesef:

'Het tijdsbesef in een bepaalde cultuur verduidelijkt de levensvisie van personen uit deze culturen. Vrijwel iedere persoon zal redeneren in termen van het verleden, heden en toekomst. Dit zal resulteren in het feit dat ons besef sterk afhankelijk is van onze cultuur. Tijd kan immers niet omschreven worden als een voorwerp, maar wel als een idee.' Volgens Durkheim (in F. Trompenaars, 2004, p 152) is tijd: *'een maatschappelijke conventie om activiteiten te ordenen'*.

Tijd kan als subjectief gegeven sterke afwijkingen vertonen van tijd als objectief gegeven. Wanneer iemand zaken gaat beoordelen speelt tijd als subjectief gegeven een belangrijke rol. Ook al richt deze persoon zich enkel op het succes in de toekomst, ervaringen uit het verleden bepalen mee de visie. E.T. Hall (1990, p 39-49) stelt dat het systeem 'tijd' een belangrijk kader is in iedere cultuur. Vroeger organiseerden mensen tijd in functie van de seizoenen. Personen in een huidige organisatie structureren tijd op basis van programma's. Tijd is een middel om prioriteiten te stellen. De positie van een activiteit in een agenda duidt aan hoe belangrijk deze activiteit is.

Zowel Klukhohn en Strodtbeck (in F. Trompenaars, 2004, p 151) als J.N. Adler (1991, p 30-32) maken een vergelijking tussen culturen die op het verleden, heden en toekomst gericht zijn.

Een eerste type cultuur is op het verleden gericht. In deze cultuur worden tradities in stand gehouden. Plannen moeten geëvalueerd worden op basis van hoe goed ze overeen komen met gebruiken en tradities van een maatschappij. Innovatie en veranderingen moeten gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden. Volgens D. Pinto (1998, p 60) zijn mensen uit een 'F-cultuur' gericht op het verleden. Er wordt rustig de tijd genomen om beslissingen te nemen, van haast is er geen sprake.

Een tweede type cultuur is gericht op het heden. Personen uit deze cultuur hebben weinig tijdsbesef. Tradities zijn niet belangrijk en er wordt ook nauwelijks rekening gehouden met de toekomst.

Tot slot richt het laatste type cultuur zich op de toekomst. Personen uit deze cultuur schenken veel aandacht aan het verbeteren van de toekomst. Plannen moeten geëvalueerd worden op basis van toekomstige winsten. Er is weinig aandacht voor tradities en gebruiken uit het verleden. Volgens D. Pinto (1998, p 60-61) komen deze karakteristieken overeen met een 'G-cultuur'. Een vernieuwing of verandering zal doorgevoerd worden op basis van de toekomstige voordelen. Ook worden gebruiken en tradities steeds weer op hun voor- en nadelen getoetst. Indien de omstandigheden dit vereisen worden ze zonder problemen aan de kant geschoven.

R. Gesteland (2000, p 55-62) spreekt net zoals E.T. Hall (1990) van polychrone en monochrome culturen. In een polychrone cultuur zijn volgens de auteur mensen en relaties belangrijk. Punctualiteit en precisie komen op de tweede plaats. Schema's en deadlines zijn flexibel. Het is gebruikelijk een meeting regelmatig te onderbreken. Deze karakteristieken komen overeen met een synchrone cultuur.

Monochrome culturen hechten volgens R. Gesteland (2000, p 55-62) veel belang aan punctualiteit. Schema's en deadlines staan vast, ze kunnen zeer moeilijk aangepast worden. Een meeting wordt zelden onderbroken. De monochrome cultuur van R. Gesteland (2000) vertoont gelijkenissen met de chronologische cultuur van F. Trompenaars (1993).

3.3.3 Aard van de omgeving

Naast de aspecten tijd en menselijke natuur vormt de aard van de omgeving de laatste culturele dimensie. Deze dimensie handelt over hoe iemand zijn omgeving ervaart. In de ene cultuur ligt de bron van goed en kwaad bij het individu zelf. In andere culturen heeft de omgeving meer invloed.

F. Trompenaars (2004, p 176) maakt een onderscheid tussen twee houdingen ten opzichte van de natuur: internalisme en externalisme. Internalisme koppelt de auteur aan een mechanistische cultuur: '*Het bedrijf is een machine die door mensen wordt bediend*'. De natuur is iets dat door de mens beheerst moet worden. Ook de 'G-cultuur' van D. Pinto (1998, p 58-59) vertoont dezelfde eigenschappen. De auteur ziet het individu als de spil van de maatschappij. Het individu heeft recht op privacy, de mens kan zijn omgeving beheersen. Wetten zijn van toepassing op alle personen uit deze cultuur.

Een externalistische cultuur ziet een onderneming als de uitkomst van de natuur. Met behulp van een goede omgeving en een goed ecologisch evenwicht is de onderneming kunnen evolueren. De mens is een deel van de natuur en dient zich dan ook aan te passen aan haar wetten. Volgens D. Pinto (1998, p 58-59) heeft een 'F-cultuur' hetzelfde wereldbeeld. Het is moeilijk de natuurlijke omgeving te controleren. Er is in deze culturen nauwelijks verzet tegen '*de natuurlijke loop der dingen*'. Wetten worden niet op iedereen toegepast. Een individu zal beoordeeld worden op basis van zijn gedrag in een bepaalde situatie.

J.N. Adler (1991, p 24-26) deelt de dimensie 'wereldbeeld' op in: dominant, harmonie en onderwerping. De auteur verduidelijkt ieder begrip met een voorbeeld over de oogst. Personen die leven in harmonie met de natuur zien mensen en de natuurlijke omgeving als een geheel. Door op deze manier te denken is het mogelijk om in harmonie met de natuur te leven. Zo plaatst een boer het 'juiste' gewas op de 'juiste' plaats op het 'juiste' tijdstip. Op deze manier zal de akker in goede staat blijven.

Leden van samenlevingen die zich onderwerpen aan de natuur accepteren de gevolgen die kunnen plaatsvinden door de natuur. Er zal ook geen enkele actie worden ondernomen om deze gevolgen te wijzigen. Een landbouwer hoopt bijvoorbeeld dat er voldoende regen zal vallen, maar hij zal geen systeem plaatsen dat zijn akkers van water kan voorzien. Tot een 'externalistische' cultuur behoren dus zowel personen die in harmonie met de natuur leven als personen die zich onderwerpen aan de natuur.

Personen die dominant zijn ten opzichte van de natuur willen de natuur veranderen. Het enige motief voor deze verandering is de persoonlijke welvaart. Zo zullen landbouwers gebruik maken van insecticiden om de oogst te beschermen. De 'dominante' samenleving vertoont dezelfde karakteristieken als de 'internalistische' cultuur.

3.3.4 Terminologie

In onderstaand schema wordt de terminologie beschreven zoals deze in het deel met betrekking tot de cultuurverschillen van Vlaanderen en Duitsland zal worden toegepast.

Op deze manier dient er slechts één term per dimensie te worden gebruikt. Zowel voor de menselijke relaties als voor de aard van de omgeving werden de termen van F. Trompenaars (2004) gehanteerd. Voor de relatie met betrekking tot de tijd werd de indeling van F. Trompenaars (2004) niet gevolgd. Er zal gebruik worden gemaakt van de termen van E.T. Hall (1990) en R. Gesteland (2000). Beide auteurs gebruiken immers de termen 'monochroon' en 'polychroon'.

Terminologie

1) Menselijke relaties

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

2) Tijd: chronologisch ↔ synchroon

3) De aard van de omgeving: internalisme ↔ externalisme

3.4 Cultuurverschillen Vlaanderen en Duitsland

In het vorige deel werden de zeven cultuuraspecten uitgaande van het model van F. Trompenaars (2004) grondig besproken. In dit deel zullen de cultuuraspecten met betrekking tot Vlaanderen en Duitsland verder uitgediept worden. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van de invalshoeken van de volgende auteurs: J. Mole (1998), G. Hofstede (2006), F. Trompenaars (2004), R. Gesteland (2000) en E.T. Hall (1990).

Deze auteurs beschrijven immers specifieke culturele componenten van verschillende landen. Ook België en Duitsland bevinden zich onder deze landen. In de volgende paragraaf zal eerst de geschiedenis van deze twee landen zeer kort worden toegelicht.

België werd opgericht in 1830. In het noorden, Vlaanderen, leven ongeveer 5,5 miljoen mensen. In het zuiden, Wallonië, leven ongeveer 3,5 miljoen mensen (www.belgium.be). Volgens J. Mole (1998, p 111) zien individuen zichzelf op de eerste plaats als Vlaming of Waal, dan als Europese burger en op de laatste plaats pas als Belg. Er is dus volgens de auteur een zeer zwak gevoel van nationale homogeniteit.

Duitsland werd na de Tweede Wereldoorlog in vier bezette zones verdeeld. De bezetters slaagden er echter niet in het land gezamenlijk te besturen. Zo ontstonden na 1945 twee afzonderlijke staten: de bondsrepubliek Duitsland (BRD) en de Duitse Democratische Republiek (DDR). Het duurde tot 3 oktober 1990 alvorens de hereniging van de DDR (Oost-Duitsland) met de BRD (West-Duitsland) een feit was (www.duitsland.nl). Duitsland heeft de laatste honderd jaar vele politieke systemen gekend: monarchie, republiek, dictatuur, rijk, federale democratie en democratische republiek. Volgens J. Mole (1998, p 29) is er echter één constante: de vastberadenheid om alles te drijven tot aan de limiet. Duitsers nemen zaken dan ook heel serieus. Ze vinden de Duitse producten, het Duitse management en het Duitse protocol dan ook superieur.

J. Mole (1998, p 28) bespreekt in zijn boek 'Mind your manners de term 'Duits regionalisme'. Volgens de auteur bestaat er in Duitsland een groot verschil tussen het voormalige Oost- en West-Duitsland. De snelheid en de wijze waarop de integratie van de Oosterlingen verliep, leidde tot een beperking van hun gelijke kansen in het integratieproces. Er is in Duitsland niet enkel een verschil tussen het noorden en het zuiden, maar er is bijvoorbeeld ook een verschil tussen de solide Saxen en de cosmopolitische Rijnlanders. Ook R. Gesteland (2000, p 247) deelt deze mening. De auteur bespreekt kort dat er verschillen zijn tussen het noorden en het zuiden van

Duitsland. Zowel J. Mole (1998, p 28) als R. Gesteland (2000, p 247) vermelden het probleem van het regionalisme, maar ze bespreken enkel de algemene patronen die van toepassing zijn op de Duitsers. Het is volgens de auteurs zeer moeilijk om een enkel geografisch patroon te identificeren. Andere auteurs zoals G. Hofstede (2006), F. Trompenaars (2004) en E.T. Hall (1990) splitsen Duitsland niet op in bepaalde regio's, maar ze bespreken de gehele Duitse markt. Daar het zeer moeilijk is om een enkel geografisch patroon te identificeren, zal in deze eindverhandeling Duitsland niet opgedeeld worden in regio's. In het vervolg van dit onderzoek zal Duitsland dus als 1 markt worden behandeld.

In wat volgt zal ieder cultuuraspect met betrekking tot België (Vlaanderen) en Duitsland grondig besproken worden. Voor deze bespreking zal verwezen worden naar de eerder aangehaalde auteurs.

3.4.1 Universalisme versus particularisme.

F. Trompenaars (2004, p 49-67) haalt in zijn werk twee relevante voorbeelden aan om een land in te delen als universalistisch of particularistisch. In het eerste voorbeeld werd aan de proefpersonen een dilemma voorgelegd. Aan de reactie van de proefpersoon op dit dilemma is goed te zien of hij de voorkeur geeft aan een universalistische of een particularistische aanpak. Duitsland haalt een score van 85%. Het is duidelijk dat een Duitser zich aan de wet wil houden en dus de voorkeur geeft aan een universalistische aanpak. Voor België werden er in dit voorbeeld geen scores weergegeven.

De mate van universalisme is ook afhankelijk van datgene waarop regels en gedragscodes betrekking hebben. F. Trompenaars (2004, p 53) bespreekt dit in zijn tweede voorbeeld. Er wordt besproken welk percentage van respondenten geen misleidende kritiek over een slecht restaurant zou schrijven. Duitsland en België halen respectievelijk een score van 61% en 62%. Op basis van deze gegevens kunnen we stellen dat volgens F. Trompenaars(2004) zowel België als Duitsland een universalistische aanpak verkiezen.

Universalisme tegenover particularisme werd in het vorige deel gekoppeld aan de dimensie 'onzekerheidsvermijding van G. Hofstede (2006, p 169-208). In tegenstelling tot F. Trompenaars (2004) deelt G. Hofstede(2006) België wel op in Vlaanderen en Wallonië. Vlaanderen haalt een score van 97 op de onzekerheidsvermijdingsindex van G. Hofstede (2006, p 174), Wallonië een score van 93. Dit leidt tot een algemene score van

94 voor België. In Vlaanderen is het gevoel voor onzekerheidsvermijding dus nog sterker aanwezig dan in Wallonië. Duitsland behaalde op deze index een score van 65. Bovenstaande gegevens tonen aan dat zowel Vlamingen als Duitsers onzekerheid vermijden, al is dit gevoel voor een Vlaming sterker. Een sterk gevoel voor onzekerheid werd gekoppeld aan een universalistische visie.

Wanneer enkel naar het contract wordt gekeken, kan er worden opgemerkt dat R. Gesteland (2000, p 251) Duitsers beschrijft als sterk 'contract-gericht'. Ze hechten veel meer belang aan een geschreven contract dan aan een relatie. Ook de legale aspecten van het contract zijn zeer belangrijk. Volgens de auteur zijn Belgen op contractueel vlak gematigder. Er wordt eveneens belang gehecht aan het geschreven contract zonder daarbij de relatie volledig uit het oog te verliezen. Volgens R. Gesteland (2000, p 208-210) dient er absoluut vermeden te worden ongeduldig te zijn tijdens onderhandelingen met een Belg. Belgen zijn trager in het onderhandelen dan de Amerikanen, maar veel sneller dan personen uit Azië en het Midden-Oosten. Ook volgens E.T. Hall (1990, p 109) focussen Duitsers op datgene wat neergeschreven is. Volgens de auteur is de Duitse toenadering tijdens onderhandelingen langzaam en logisch gestructureerd. Overdrijvingen dienen vermeden te worden. In geval van falen zal de geloofwaardigheid van de onderhandelaar aangetast worden. Duitsers houden afstand tijdens onderhandelingen. Wees geduldig, het duurt even om tot een akkoord te komen. Volgens J. Mole (1998, p 33-34) zijn in Duitsland functies en relaties tussen werknemers duidelijk gedefinieerd en gedocumenteerd. Duitsers hechten zeer veel belang aan procedures en routines. Ook is er een duidelijke grens tussen het werk en het privé leven.

Op basis van bovenstaande gegevens kan worden besloten dat zowel Duitsers als Vlamingen een universalistische aanpak verkiezen. In Vlaanderen heerst er een sterker gevoel van onzekerheidsvermijding. Duitsers focussen dan weer meer op datgene wat in het contract opgenomen wordt en hechten minder belang aan de relatie dan een Vlaming.

3.4.2 Individualisme versus collectivisme

Het conflict tussen onze persoonlijke verlangens en de belangen van de groep waartoe we behoren, is de tweede van de vijf dimensies van onderlinge verhoudingen van F. Trompenaars (2004, p 69-89). De auteur stelde proefpersonen vragen over drie thema's:

' de kwaliteit van het leven', ' hoe er gewerkt wordt' en ' de verantwoordelijkheid voor fouten' . De eerste vraag handelde over de wijze waarop iemand de kwaliteit van zijn leven kan verbeteren. Uit de antwoorden op deze vraag bleek dat 53% van de Duitsers voor individuele vrijheid gekozen hadden tegenover 57% van de Belgen. De tweede vraag handelde over hoe er gewerkt wordt in de onderneming. 74% van de Belgen vond dat men individueel werd geprezen tegenover 62% van de Duitsers. Tot slot ging de derde vraag over de verantwoordelijkheid voor een defect in een installatie. Slechts 36% van de Duitsers en 43% van de Belgen kozen voor persoonlijke verantwoordelijkheid. Op de individualisme-index van G. Hofstede (2004, p 90) kan er voor Vlaanderen een score van 78 teruggevonden worden. Wallonië scoort 72 op deze index. Deze twee scores leiden tot een gemiddelde score van 75 voor België. Een Vlaming heeft op basis van deze index een sterker individualistisch gevoel dan een Waal. Duitsland haalt een score van 67.

Volgens J. Mole (1998, p 35-36) is er in Duitsland een afstandelijke relatie tussen de baas en zijn werknemers. Iedereen draagt zorg voor zichzelf, er is geen sprake van groepsafhankelijkheid. Deze onafhankelijkheid merken we ook op in het concept van een team. Een Duits team is een groep van individuen met elk een zekere expertise die toewerken naar een specifiek doel. Alle leden van het team staan onder het bevel van een sterke leider.

E.T. Hall (1990, p 74-75) merkt op dat er binnen een Duitse familie sprake is van een privé-sfeer. Onderwerpen over het persoonlijke leven van een Duitser dienen vermeden te worden tijdens conversaties. Deze privé-sfeer moet ook buiten de familie gerespecteerd worden. Duitsers houden graag afstand volgens de auteur. Zo zal een Duitser zelden iemand uitnodigen voor een ontmoeting bij hem thuis. J. Mole (1998, p 39) voegt hieraan toe dat een Duitser een strikte scheiding maakt tussen werk en vrije tijd. Een Duitser wordt thuis niet graag lastig gevallen met problemen over het werk.

Op basis van bovenstaande gegevens kan aangenomen worden dat Belgen individualistisch zijn. Duitsers zijn ook gematigd individualistisch, maar op het vlak van verantwoordelijkheid wordt de voorkeur gegeven aan het collectivisme.

3.4.3 Neutraal versus affectief

In relaties spelen volgens F. Trompenaars (2004, p 91) verstand en gevoel allebei een rol. Wat domineert, is afhankelijk van de persoonlijke houding. Reageert een persoon affectief dan laat deze zijn emoties zien en verwacht hij ook een emotionele reactie terug. Een persoon kan zich ook neutraal opstellen, dat wil zeggen: hij toont zijn emoties niet.

F. Trompenaars (2004, p 91-103) vroeg aan proefpersonen hoe zij zich zouden gedragen als ze kwaad werden over iets op hun werk. 40% van de Belgen en 35% van de Duitsers zouden hun emoties niet openlijk tonen.

Duitsers zijn gereserveerd volgens R. Gesteland (2000, p 248). Ze tonen geen uitbundige emoties in het openbaar. Er wordt zeer weinig gebruik gemaakt van handgebaren. Iemand onderbreken tijdens een conversatie wordt als zeer onbeleefd gezien. Een Duitser verwacht weinig fysiek contact. Enkel een handdruk tijdens een ontmoeting is gebruikelijk. Toch vertonen Duitsers volgens de auteur ook kenmerken van een expressieve cultuur. Zo is een zwakke handdruk volgens vele Duitsers een teken van zwakheid. Ook het vermijden van oogcontact is voor hen een teken van oneerlijkheid.

R. Gesteland (2000, p 209) beschrijft Belgen als expressief. Wel wijst de auteur erop dat de Vlamingen minder expressief zijn dan de Walen. Een Belg geeft een handdruk bij de introductie en bij het weggaan. Maar Belgen vertonen ook kenmerken van een gereserveerde cultuur volgens de auteur. Belgen spreken op een zachte manier en vermijden overlappingsen tijdens conversaties. Ze houden meestal een armlengte afstand en vinden het zeer onbeleefd iemand met de vinger aan te wijzen.

De eerste contacten met Duitsers zijn dikwijls kort en zeer formeel. Er wordt zeer snel tot de kern van de zaak overgegaan zonder uit te weiden. Bij de meeste Duitse zakenlui gaat het er (althans in het begin) vrij ernstig aan toe. Luchtig bijpraten kan, maar niet te lang. Slechts na verloop van tijd, nadat de relatie is opgebouwd, worden de gesprekken meer ontspannen. (Flanders investment and Trade, april 2007, landendossier)

Belgen en Duitsers vertonen kenmerken van zowel een affectieve als een neutrale cultuur. Vooral uit de bespreking van R. Gesteland (2000) is duidelijk op te maken dat beide landen niet uitsluitend affectief of neutraal zijn.

3.4.4 Specifiek tegenover diffuus

Deze dimensie van F. Trompenaars (2004, p 105) handelt over de mate waarin iemand anders toegelaten wordt tot bepaalde terreinen van het leven en kanten van de persoonlijkheid. Proefpersonen kregen twee vragen voorgelegd. De eerste vraag handelde over het feit of een ondergeschikte zijn baas wil helpen bij het schilderen van zijn huis. 83% van de Belgen en Duitsers weigerden hun baas te helpen. Dit wijst erop dat zowel Belgen als Duitsers anderen enkel toelaten tot specifieke terreinen van hun leven. De respondenten vonden dat het schilderen van het huis van de baas tot de privé sfeer behoorde.

De tweede vraag was de volgende: ' Is een bedrijf verantwoordelijk voor de huisvesting van zijn werknemers?'. 75% van de Duitsers waren van mening dat een bedrijf niet verantwoordelijk is voor de huisvesting van zijn werknemers. Voor België waren er geen gegevens beschikbaar.

Zowel J. Mole (1998, p 39) als E.T. Hall (1990, p 118) wijzen op het feit dat in Duitsland relaties oppervlakkig zijn. De uitvoering van het project of taak heeft voorrang op de relatie. Ook Flanders Investment and Trade (april 2007, landendossier) bespreekt de focus op de taak in hun zakelijke gedragscode met betrekking tot Duitsers. Zo zullen de eerste contacten met Duitsers dikwijls van zeer korte duur zijn. Ook verlopen deze contacten meestal zeer formeel. Men komt snel tot de kern van de zaak zonder omwegen. Slechts nadat men elkaar beter heeft leren kennen, verlopen de gesprekken in een meer ontspannen sfeer. Het is dus pas op dat moment dat men meer aandacht gaat besteden aan de relatie.

Zowel Belgen als Duitsers kunnen dus ondergebracht worden bij de specifieke culturen. De focus ligt op de taak. Pas in een later stadium zal de focus op de relatie liggen.

3.4.5 Verworven versus toegeschreven status

Een verworven status heeft volgens F. Trompenaars (2004, p 130) betrekking op wat iemand doet. Een toegeschreven status heeft betrekking op wie iemand is. Om te bepalen in hoeverre personen in verschillende culturen status verwerven dan wel toegeschreven krijgen, liet F. Trompenaars (2004, p 130-135) zijn respondenten reageren op twee stellingen. De eerste stelling luidde als volgt:

'Het belangrijkste in het leven is dat je denkt en handelt op een manier die het meest past bij wie je werkelijk bent, zelfs als je daardoor bepaalde dingen niet voor elkaar krijgt'.

De tweede stelling was de volgende:

'Het respect dat iemand krijgt, is sterk afhankelijk van zijn afkomst'.

Met de eerste stelling waren 60% van de Duitsers en 73% van de Belgen het eens. Op de tweede stelling antwoordden 35% van de Duitsers en 36% van de Belgen dat respect afhankelijk is van je afkomst.

Deze dimensie werd gekoppeld aan de dimensie 'machtsafstand' van G. Hofstede (2006, p. 53-84) in het vorige deel. Vlaanderen haalde een score van 61 op de machtsafstandindex, Wallonië scoorde 67. Dit leidt tot een gemiddelde score van 64 voor België. Op deze index behaalde Duitsland een score van 35.

G. Hofstede (2006, p 94) plaatste de dimensie 'machtsafstand' tegenover de dimensie 'individualisme' op een grafiek. Op deze figuur (zie bijlage 2) is duidelijk te zien dat zowel Vlamingen als Duitsers individualistisch zijn. Op het vlak van machtsafstand is er echter een duidelijk verschil merkbaar. Volgens de auteur scoren de Vlamingen hoog op machtsafstand, terwijl we voor Duitsland een lage score terugvinden.

R. Gesteland (2000, p 248) beschrijft de Duitse onderhandelaar als gematigd formeel. De auteur toont dit aan met als voorbeeld het aanspreken van een persoon. Personen met een hoge positie, professionele titel of een hoger academisch diploma formeel aanspreken is een teken van respect ten opzichte van deze personen. 'Sie' wordt gebruikt voor zakelijke relaties, 'Du' voor persoonlijke vrienden, kleine kinderen en huisdieren.

Duitsers hechten veel belang aan titels en ze hebben een groot respect voor academische prestaties en de bijhorende status. Wanneer iemand wordt voorgesteld met een titel, dient deze titel ook gebruikt te worden bij aansprekingen. Het juiste gebruik van een titel is dus zeer belangrijk in Duitsland. Iemand met een doctoraat wordt dan ook bij voorkeur aangesproken met 'Herr/Frau Doktor' en niet gewoon als 'Herr/Frau'. Voornamen worden niet gebruikt tenzij de gesprekspartner daar na een tijd expliciet zou op aansturen. Normaal gesproken noemen enkel familieleden en vrienden elkaar bij de voornaam. (Flanders investment and Trade, april 2007, landendossier)

Volgens J. Mole (1998, p 33) is de macht geconcentreerd bij een beperkt aantal mensen aan de top in Duitse bedrijven. De structuur van de organisatie is logisch. Ook de rol van het individu binnen deze organisatie is duidelijk. Functies en relaties tussen werknemers

zijn in detail gedefinieerd en schriftelijk vastgelegd. Een Duitse werknemer is op zoek naar sterk, duidelijk leiderschap. De leider dient te weten waarover hij spreekt. Een werknemer zal een order uitvoeren uit respect voor deze leider zijn functioneren en kennis.

Bovenstaande gegevens tonen aan dat Belgen belang hechten aan verworven status. Voor een Belg is het belangrijker wat iemand doet dan wie hij is. Volgens de indeling van G. Hofstede (2006, p 94) kan Duitsland ingedeeld worden bij de culturen die belang hechten aan toegeschreven status. Andere auteurs zoals F. Trompenaars (2004), R. Gesteland (2000) en J. Mole (1998) spreken dit echter tegen. Volgens hen hechten Duitsers wel degelijk belang aan verworven status.

3.4.6 Tijd

F. Trompenaars (2004, p 157-163) verwijst naar de test van Cottle, de zogenaamde 'Duurtest'. Deze test onderzoekt zowel de lengte van de tijdshorizon die mensen gemeenschappelijk hebben als de manier waarop ze verschillen zien tussen tijdzones, en de verlenging van deze zones. De auteur parafraseerde de Duurtest, daar slechts één van de achtenvijftig items in de vragenlijst relevant was. Deze vraag was de volgende:

' Denk aan de relatieve betekenis van verleden, heden en toekomst. Vul daarna de onderstaande drie zinnen in met de tijdsaanduidingen hieronder. Vul de cijfers in, niet de woorden: 7= jaren, 6= maanden, 5= weken, 4= dagen, 3= uren, 2= minuten, 1= seconden.

Mijn verleden begon... geleden en eindigde... geleden.

Mijn heden begon... geleden, en eindigt... vanaf nu.

Mijn toekomst begint... vanaf nu, en eindigt... vanaf nu.'

De kleinst mogelijke waarde was 1, deze waarde kwam overeen met een tijdshorizon in seconden. De groots mogelijke waarde was 7, deze waarde drukte een tijdshorizon in jaren uit. België haalde op deze test een gemiddelde score van 4.35, Duitsland een score van 4.69. Er is op basis van deze gegevens dus een verschil in tijdshorizon tussen België en Duitsland.

Volgens R. Gesteland (2000, p 209 en p 248) zijn zowel Belgen als Duitsers monochroon. Punctualiteit is voor een Duitser zeer belangrijk. Niet stipt op tijd aanwezig zijn op een afspraak is beledigend. Het maakt dan zelfs niet meer uit als een persoon een half uur of een halve maand te laat aankomt. Ook de Belgen waarderen volgens de auteur stiptheid. Ze verwachten dat iemand stipt op tijd aanwezig is op een afspraak. Daarnaast vermijden Belgen ook een vergadering te onderbreken. Ook J. Mole (1998, p 41) wijst op het belang van stiptheid en punctualiteit tijdens onderhandelingen met Duitsers en Belgen.

Flanders Investment and Trade (april 2007, landendossier) stelde een zakelijke gedragscode op voor onderhandelingen met Duitsers. In deze gedragscode wordt benadrukt dat het van groot belang is zich stipt aan de afgesproken uren te houden. Aankoopverantwoordelijken, vooral deze in grotere Duitse bedrijven, reserveren meestal een volledige dag voor een hele reeks klanten. Een gemiste afspraak of enige vertraging

kan er toe leiden dat er gedurende een hele tijd geen beroep meer kan gedaan worden op deze persoon. Een Duitser plant immers afspraken geruime tijd op voorhand.

Duitsers zijn volgens E.T. Hall (1990, p 69) altijd en overal fundamenteel monochroom. Het veranderen van plannen op het laatste ogenblik is onaanvaardbaar en frustrerend voor een Duitser. Stiptheid is een noodzaak. In Duitsland heeft het systeem om beslissingen te nemen meer tijd nodig. Duitse ondernemingen opereren op jaarlijkse basis. Men gaat zich niet baseren op trimestriële resultaten. Een Duitser zal proberen de toekomst op een precieze manier voor lange tijd te voorspellen.

Op basis van de resultaten van bovenstaande auteurs kunnen Belgen omschreven worden als gematigd monochroom. In het vorige deel werd de monochrome cultuur gekoppeld aan de chronologische cultuur van F. Trompenaars (2004). Voor een Belg staan schema's en deadlines vast. Deze kunnen zeer moeilijk aangepast worden. Ook zal een meeting zelden onderbroken worden.

Duitsers kunnen omschreven worden als sterk monochroom. Ze behoren, net als de Belgen, tot de chronologische cultuur van F. Trompenaars (2004). Voor een Duitser is tijd een serie van gebeurtenissen die elkaar in minuten, uren, dagen, maanden en jaren opvolgen. Raakt deze orde verstoord dan is een Duitser onzeker. Onverwachte problemen zorgen voor grote problemen binnen de Duitse cultuur. Zo verwacht een Duitser bijvoorbeeld dat een vergadering perfect voorbereid is. Bij ieder punt op de agenda dient vermeld te staan hoeveel tijd het behandelen van dit punt in beslag zal nemen.

3.4.7 Aard van de omgeving

Deze laatste culturele dimensie heeft betrekking op de betekenis die mensen toekennen aan hun natuurlijke omgeving. F. Trompenaars (2004, p 176-193) maakt gebruik van de schaal van de Amerikaanse psycholoog J.B. Rotter. Deze schaal diende om vast te stellen of mensen een intern- of een extern controlecentrum hebben. De opgaven die hij bedacht, werden voorgelegd aan vijftienduizend managers. Op die manier wou de auteur hun relatie tot de natuur te bepalen. De respondenten moesten twee maal een keuze maken uit twee alternatieven. De eerste twee alternatieven hadden betrekking op ' de natuur beheersen'. Hierop antwoordde 31% van de Belgen en 30% van de Duitsers dat ze het belangrijk vonden de natuur weer onder controle te krijgen. De andere twee alternatieven werden persoonlijker geformuleerd. Deze alternatieven hadden betrekking op de mate waarin men geloofde dat men meester was over zijn eigen lot. Op deze vraag antwoordden 66% van de Duitsers en 72% van de Belgen dat ze dachten dat ze hun eigen lot in handen hebben.

Ook de spreektaal die gebruikelijk is tijdens onderhandelingen met Duitsers en Vlamingen, kan gekoppeld worden aan deze dimensie. Zowel Flanders Investment and Trade als J. Mole (1998, p 111) bespreken het belang van het gebruik van de juiste taal tijdens onderhandelingen.

In Duitsland is Duits de lokale zakentaal. Engels komt op de tweede plaats en hoge kaderleden redden zich doorgaans keurig. Niettemin, zelfs Duitsers die vlot Engels spreken, zijn soms zichtbaar verveeld met buitenlanders, misschien nog meer met deze uit de buurlanden, die het bij het Engels proberen te houden. Duitse zakenlui verwachten natuurlijk geen feilloos Duits van buitenlandse gesprekspartners, maar een minimumkennis van het Duits wordt geapprecieerd. (Flanders Investment and Trade)

Volgens J. Mole (1998, p 111) zijn Vlamingen zeer gevoelig voor Frans als spreektaal tijdens onderhandelingen. Vlamingen geven volgens de auteur de voorkeur aan het Nederlands, Engels of Duits als spreektaal.

Op basis van bovenstaande gegevens kunnen we stellen dat zowel Belgen als Duitsers denken hun eigen lot in handen te hebben. Daarnaast verwachten Duitsers dat er in het Duits wordt onderhandeld. Zowel Belgen als Duitsers hebben dus een internalistisch

wereldbeeld. Personen uit deze culturen geloven dat ze hun eigen lot bepalen. Externalisme wordt aanzien als een zwakte.

4 Steekproefverantwoording

4.1 Opstellen van de enquête

In de literatuur werd het model van F. Trompenaars gehanteerd. De enquête bestaat uit vragen die betrekking hebben op alle cultuuraspecten van dit model. Per cultuuraspect wordt er één open vraag gesteld, aangevuld met enkele gesloten vragen. De open vragen bieden de respondent de mogelijkheid om zijn ervaringen met Duitse zakenpartners grondig toe te lichten.

Daarnaast worden er ook nog twee extra controlevragen gesteld die betrekking hebben op de 'high-low context' indeling van E.T. Hall.

Aan het begin van de enquête wordt het profiel van iedere respondent opgesteld. Naast de naam van het bedrijf, het telefoonnummer, de bedrijfsgrootte, de bedrijfsligging en sector wordt er ook gevraagd hoelang de betreffende respondent reeds onderhandelt met Duitsers. Dit laatste gegeven is tevens belangrijk voor de validatie van de onderzoeksresultaten en interpretatie door bevoorrechte getuigen. Hiervoor wordt een beroep gedaan op respondenten die meer dan 10 jaar ervaring hebben in het onderhandelen met Duitsers.

Tot slot dient ook iedere respondent in te vullen naar welke Duitse regio zijn bedrijf exporteert. Aan de hand van de variabele Regio zal er getracht worden verschillen tussen Duitse regio's te verduidelijken. Vooral vragen die niet éénvoudig geïnterpreteerd kunnen worden, zullen nader onderzocht worden op regionale verschillen.

Zowel de enquête 'Invloed van cultuurverschillen op zakelijke onderhandelingen tussen Vlamingen en Duitsers' als de begeleidende brief zijn opgenomen in de bijlagen (bijlagen 3 en 4).

4.2 Identificeren van de populatie

Het Agentschap voor Buitenlandse Handel was bereid om de cd-rom BLUE ter beschikking te stellen. Voor het verkrijgen van deze cd-rom dient er normaal een bijdrage betaald te worden. Na de garantie gegeven te hebben dat de gegevens van deze cd-rom enkel voor

het onderzoek naar cultuurverschillen zullen worden gebruikt, werd er een gratis exemplaar opgestuurd.

Op deze cd-rom bevonden zich alle Vlaamse exporterende bedrijven, inclusief hun e-mail adres. Na de selecties 'geografische ligging' en 'Vlaanderen' bestond de lijst nog uit 7499 bedrijven. Omdat er op de cd-rom niet vermeld stond naar welk land werd geëxporteerd, diende de enquête verstuurd te worden naar elk beschikbaar e-mail adres uit deze lijst. In de vragenlijst werd er wel expliciet gevraagd dat de enquête enkel werd ingevuld door kaderleden die zelf deelnemen aan de onderhandelingen met Duitsers. Hierbij dient er vertrouwd te worden op de deelnemende ondernemingen.

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit alle Vlaamse exporterende bedrijven naar Duitsland. De reden voor het gebruik van exporterende bedrijven als onderzoekspopulatie is terug te vinden in de 'accommodation theory' voor internationale marketing. Deze theorie (M. Verjans, 2004, p 428) stelt dat:

'Een (toe)leverancier, als zogenaamde 'vragende partij', op het vlak de anderstalige interculturele communicatie er alle baat bij heeft zich aan te passen aan zijn (potentiële) klant.'

Het is dus met andere woorden de klant-leverancier relatie die in dit onderzoek nader onderzocht zal worden. Een Duitser vervult de rol van klant en het Vlaamse exporterende bedrijf zal optreden als leverancier.

4.3 Respons

4.3.1 Eindige populatie

Na aandringen was Mevrouw Ingrid Delvoy, directeur adjunct directeur directie 1 van het Agentschap voor Buitenlandse Handel, bereid het exacte aantal Vlaamse exporterende bedrijven naar Duitsland mee te delen. Eind december 2007 exporteerden 8345 Vlaamse bedrijven naar het buitenland, waarvan 4051 naar Duitsland. Door het verkrijgen van deze gegevens is de onderzoekspopulatie eindig.

De berekening van de vereiste respons wordt gemaakt aan de hand van volgende formule:

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

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%

$$n = 0,5 * 0,5 * (1,96/0,05)^2 \\ = 384,16$$

Indien de populatie uit minder dan 10 000 eenheden bestaat, dan kan de bijkomende formule van de gecorrigeerde minimale steekproef toegepast worden. De vereiste respons bij een eindige populatie van 4051 eenheden bedraagt bijgevolg 351.

Deze vereiste respons werd op de volgende manier berekend:

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

met N' = de gecorrigeerde minimale steekproefomvang
 n = de minimale steekproefomvang (zie voorgaande berekening)
 N = de omvang van de totale populatie

$$N' = 384,16 / (1 + (384,16 / 4051)) \\ = 351$$

Op 30 november 2007 werd de enquête voor de eerste maal naar de gehele onderzoekspopulatie verstuurd. Omwille van de matige respons, slechts 75 ingevulde enquêtes, werd er op 17 december 2007 een herinneringsmail verstuurd. De respons op deze mail was overweldigend en leverde een bijkomende respons van 130 op. Om het aantal ingediende enquêtes nog te verhogen werden er talloze inspanningen geleverd. Bedrijven werden opnieuw via mail of telefonisch gecontacteerd, er werd een beroep gedaan op kennissen en vrienden. Ondanks deze inspanningen werden er slechts 7 extra enquêtes ingediend. Dit bracht het totaal op 212 ingevulde enquêtes.

4.3.2 Oneindige populatie

Indien er echter gewerkt werd met een oneindige populatie in plaats van met een eindige populatie, diende de respons slechts 94 te bedragen volgens onderstaande formule:

$$n = \frac{z^2 * N * p * (1 - p)}{N * e^2 + z^2 * p * (1 - p)}$$

met n = minimum vereiste steekproefgrootte

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

N = populatiegrootte

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

e = foutmarge (meest gebruikte norm: 10%)

$$\begin{aligned} n &= \frac{1,96^2 * 4051 * 0,5 * (1 - 0,5)}{4051 * 0,1^2 + 1,96^2 * 0,5 * (1 - 0,5)} \\ &= 94 \end{aligned}$$

De behaalde respons is in het kader van een eindige populatie dus onvoldoende om de resultaten te kunnen veralgemenen voor de gehele populatie. Toch dient er rekening mee gehouden te worden dat de resultaten wel veralgemeenbaar zijn voor de hele populatie in het licht van een oneindige populatie, wat normaliter het uitgangspunt geweest was.

5 Verwerking van de onderzoeksresultaten

5.1 Inleiding

In totaal hebben 212 bedrijven meegewerkt aan het onderzoek. De gegevens van de respondenten van deze bedrijven worden vanuit het programma SNAP geëxporteerd naar Excel en vervolgens naar het statistisch programma SPSS, waarin ze verwerkt worden. Bij de verwerking van de enquêtes zullen alle dimensies uit het model van Trompenaars één voor één aan bod komen.

Na de verwerking worden de resultaten geanalyseerd en geïnterpreteerd. De interpretatie wordt vervolgens in detail besproken met de bevoorrechte getuigen. Deze werden geselecteerd op basis van twee criteria: hun deskundig antwoord op de open vragen en hun ervaring in het onderhandelen met Duitsers. Alle bevoorrechte getuigen hebben immers meer dan tien jaar ervaring in het zakendoen met Duitsers.

De bevoorrechte getuigen die hebben meegewerkt aan dit onderzoek zijn de heren F. Duwaer (Ahlers), I. Baeyens (Alpha Industries), J. Vankerkom (Spaas kaarsen N.V.) en A. Schelfhout (Schelfhout graszoden).

De Heer F. Duwaer werkt voor het bedrijf Ahlers (Antwerpen). Ahlers is actief in de logistieke sector, meer bepaald op het vlak van maritieme diensten. Het bedrijf doet voornamelijk zaken met de West-Duitse markt.

De Heer I. Baeyens is manager van het bedrijf Alpha Industries (Hasselt). Alpha Industries is een producent van wellnessproducten en doet zaken met de hele Duitse markt.

De Heer J. Vankerkom werkt voor het bedrijf Spaas Kaarsen N.V. (Hamont-Achel). Spaas Kaarsen N.V. is een kaarsenproducent en is actief in de chemische sector. Het bedrijf voert onderhandelingen met de hele Duitse markt.

De Heer A. Schelfhout is zaakvoerder van het bedrijf Schelfhout Graszoden (Kinrooi). Schelfhout graszoden is een fabrikant van gras en is actief in de landbouwsector. De Heer Schelfhout doet zaken met de hele Duitse markt.

Verder dient er opgemerkt te worden dat de meningen van deze bevoorrechte getuigen kunnen verschillen mede omwille van de sector waarin ze werken, het bedrijf waarvoor ze werken of het product dat ze verkopen.

5.2 Analyse van de resultaten

In dit deel volgt de analyse van de 212 ontvangen enquêtes die ingevuld werden in SNAP. Er zal eerst een algemeen profiel van de respondenten opgesteld worden. Vervolgens worden per vraag de frequenties van iedere variabele weergegeven. De bespreking per vraag zal aangevuld worden met eventuele opmerkingen.

Per vraag waren er ook steeds enkele ontbrekende antwoorden ('missing values'). Opvallend is dat voor sommige open vragen er beduidend meer ontbrekende waarden zijn. Dit kan mogelijk verklaard worden door het feit dat voor deze open vragen er meer ervaring vereist is.

De gehanteerde percentages in onderstaande verwerking zijn steeds de gewone percentages. Zoals kan opgemerkt worden in bijlage 8, werden de 'missing values' niet opgenomen in de berekening van het 'valid percentage'. Dit impliceert dat er bij het gebruik van het 'valid percentage' geen compleet beeld zonder vertekeningen wordt weergegeven. Om wel tot een zo compleet mogelijk beeld te komen, werd daarom het gewone percentage gebruikt.

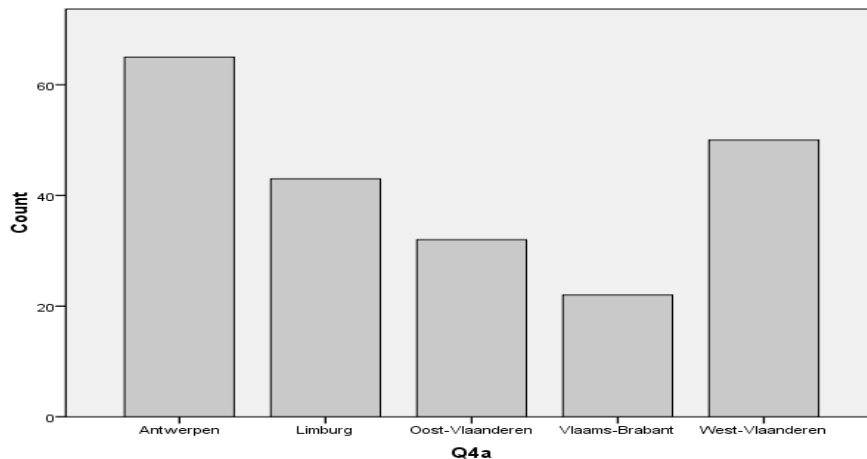
5.2.1 Algemeen profiel

De eerste drie vragen van de enquête dienden louter ter identificatie van de respondent. Er werd gevraagd naar de naam van het bedrijf, telefoonnummer en de bedrijfsgrootte. De andere vragen die dienden om het profiel te bepalen, zullen nu geanalyseerd worden.

Vraag 4: Waar is uw bedrijf gelegen? (West-Vlaanderen, Oost-Vlaanderen, Antwerpen, Limburg, Vlaams-Brabant) (Variabele Bedrijfsligging)

Uit onderstaande grafiek blijkt dat de provincie Vlaams-Brabant het minst vertegenwoordigd is. Slechts 22 bedrijven (10,4%) zijn in deze provincie gelegen. Vervolgens zijn ook de provincies Oost-Vlaanderen en Limburg minder goed vertegenwoordigd met respectievelijk 32 (15,1%) en 43 (20,3%) bedrijven.

Het merendeel van de bedrijven komen uit de provincies West-Vlaanderen (50 bedrijven of 23,6%) en Antwerpen (65 bedrijven of 30,7%). Het gecumuleerde totaal van bedrijven die gelegen zijn in de provincies West-Vlaanderen of Limburg bedraagt 54,1%.

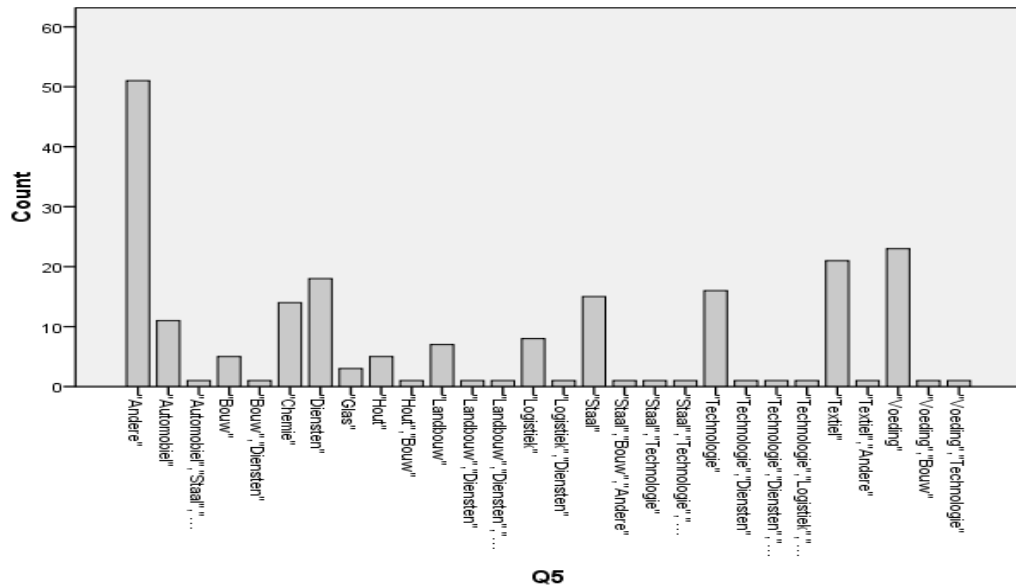


Figuur 1: frequenties van Bedrijfsligging

Zoals eerder vermeld, was het via de cd-rom BLUE van het Agentschap voor Buitenlandse Handel onmogelijk om te achterhalen welk bedrijf uit welke provincie naar Duitsland exporteert. Zo zou het volgens de selectiecriteria van de cd-rom overigens perfect mogelijk zijn dat er bijvoorbeeld geen enkel West-Vlaams bedrijf naar Duitsland exporteert. Bijgevolg kan ook niet afgeleid worden of het aantal respondenten per provincie representatief is voor de totale populatie exporterende bedrijven naar Duitsland van de betreffende provincie.

Vraag 5: In welke sector is uw bedrijf actief? (Chemie, Hout, Landbouw, Automobiel, Glas, Staal, Voeding, Technologie, Textiel, Bouw, Logistiek, Diensten, Andere) (Variabele Sector)

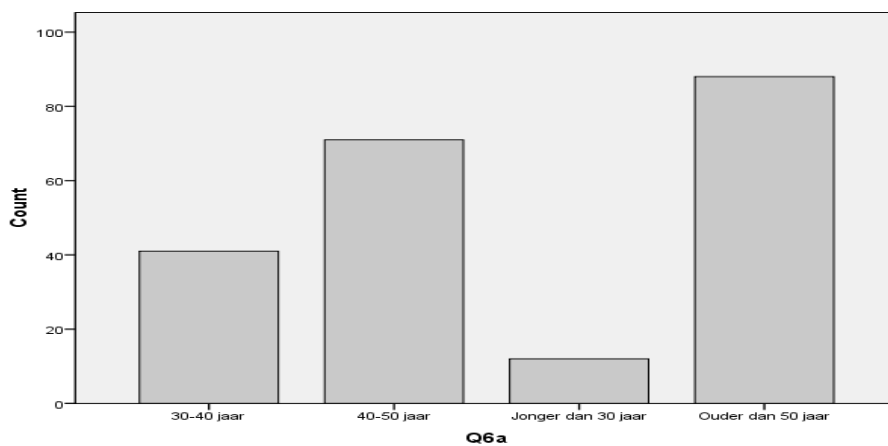
Uit onderstaande grafiek kan opgemaakt worden dat sommige sectoren zoals Voeding, Textiel en Diensten zeer goed vertegenwoordigd zijn. Bedrijven uit de sectoren Glas, Hout en Bouw nemen echter in minder grote aantallen deel aan het onderzoek. Het doel van deze vraag was te kunnen nagaan of iedere sector vertegenwoordigd was in het onderzoek. Er kan geconcludeerd worden dat aan deze vraag voldaan is.



Figuur 2: frequenties van Sector

Vraag 6: Uw leeftijd? (jonger dan 30 jaar, 30-40 jaar, 40-50 jaar, Ouder dan 50 jaar)
(Variabele Leeftijd)

De meerderheid van de respondenten (88/212 of 41,5%) zijn ouder dan 50 jaar. Daarnaast zijn 71 respondenten (33,5%) tussen de 40 en de 50 jaar oud. Het gecumuleerde totaal van de respondenten die ouder zijn dan 40 jaar is 75%. 41 respondenten (19,3%) bevinden zich in de leeftijdscategorie 30-40 jarigen. Slechts 12 respondenten (5,7%) zijn jonger dan 30 jaar.

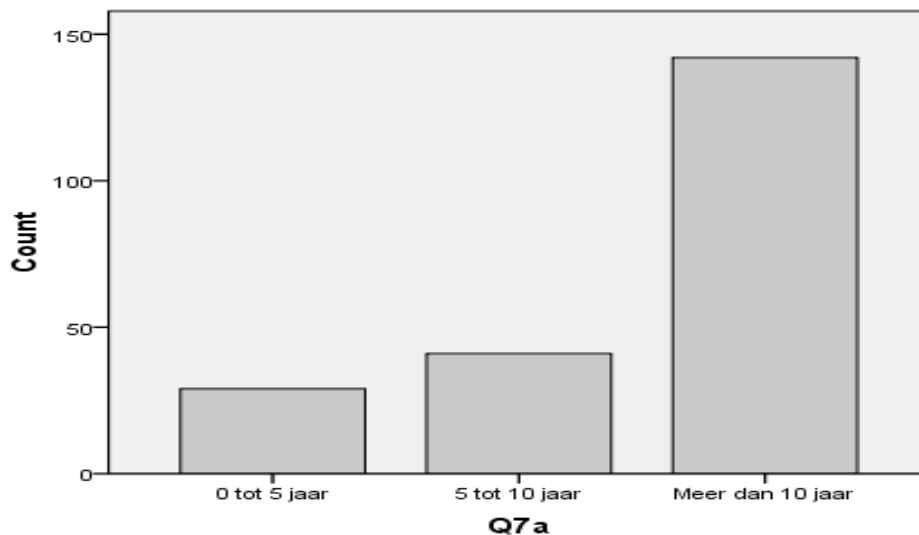


Figuur 3: frequenties van Leeftijd

Vraag 7: Hoeveel jaren doet u reeds zaken met Duitsers? (0 tot 5 jaar, 5 tot 10 jaar, meer dan 10 jaar) (Variabele Ervaring)

De overgrote meerderheid van de respondenten (142 respondenten of 67%) doet reeds meer dan 10 jaar zaken met Duitsers. Dit wijst erop dat het merendeel van de respondenten over de nodige ervaring beschikt in het onderhandelen met Duitsers. De kans dat deze respondenten dieper gelegen Duitse culturele waarden hebben ervaren is groter dan bij respondenten die nog niet over de nodige ervaring beschikken.

Daarnaast onderhandelen 41 respondenten (19,3%) reeds 5 tot 10 jaar met Duitsers. Een minderheid van 29 respondenten (13,7%) heeft slechts 0 tot 5 jaar ervaring in het onderhandelen met Duitse zakenpartners.

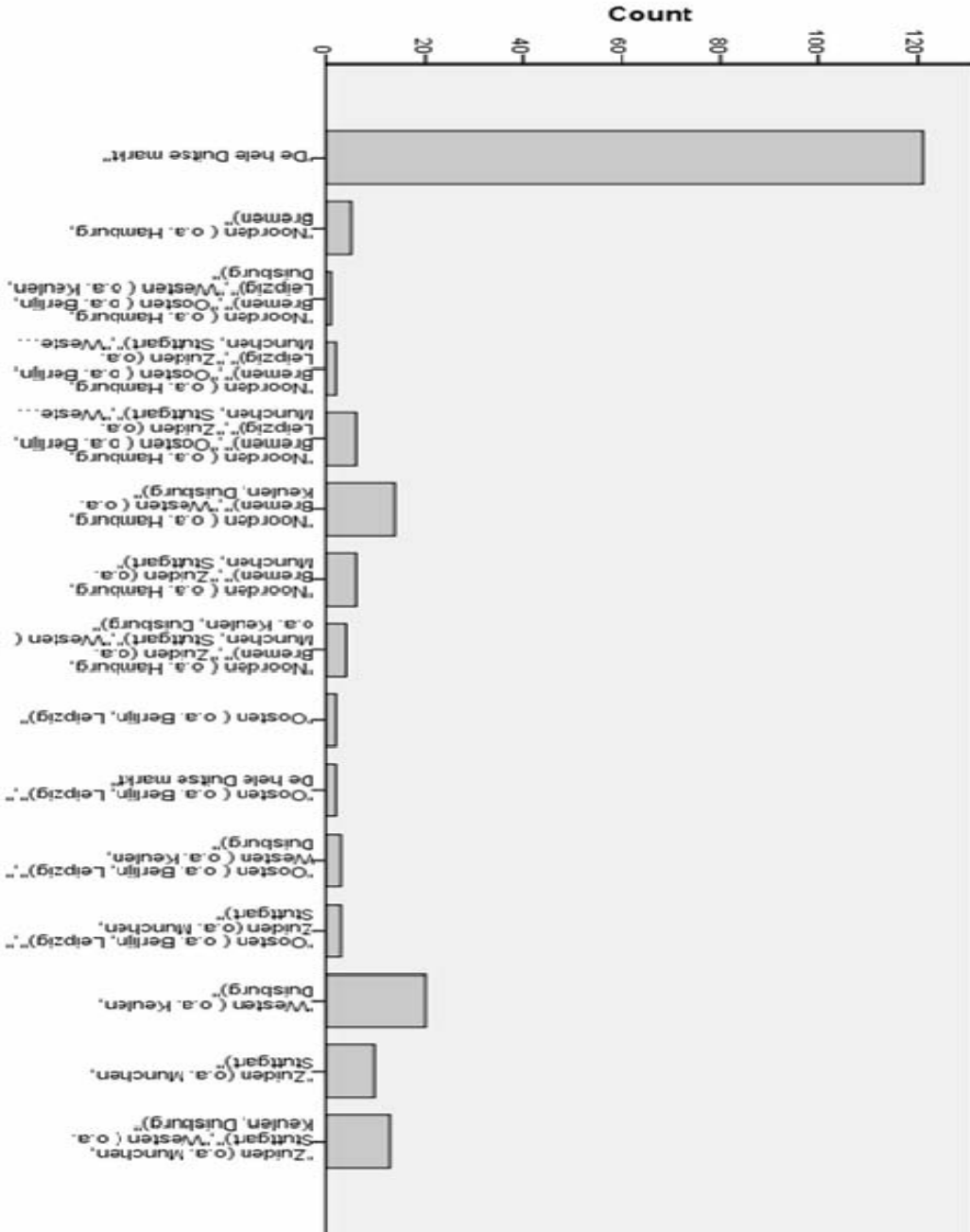


Figuur 4: frequenties van Ervaring

Vraag 8: Met welke Duitse Regio doet u zaken? Meerdere antwoorden zijn mogelijk. (Noorden (Hamburg,Bremen), Oosten (Berlijn, Leipzig), Zuiden (Munchen, Stuttgart), Westen (Keulen, Duisbug), de hele Duitse markt) (Variabele Regio)

De frequentietabel van de variabele Regio is niet opgenomen in de bijlage. Respondenten hadden immers de mogelijkheid om meerdere regio's aan te duiden waarmee zaken werden gedaan, wat leidde tot een zeer moeilijke interpreteerbaarheid van deze tabel.

Wel is onderstaande grafiek gebaseerd op de frequentietabel. Deze grafiek toont aan dat de meerderheid van de respondenten zaken doet met de hele Duitse markt (121 respondenten of 57,1%).



Figuur 5: frequenties van Regio

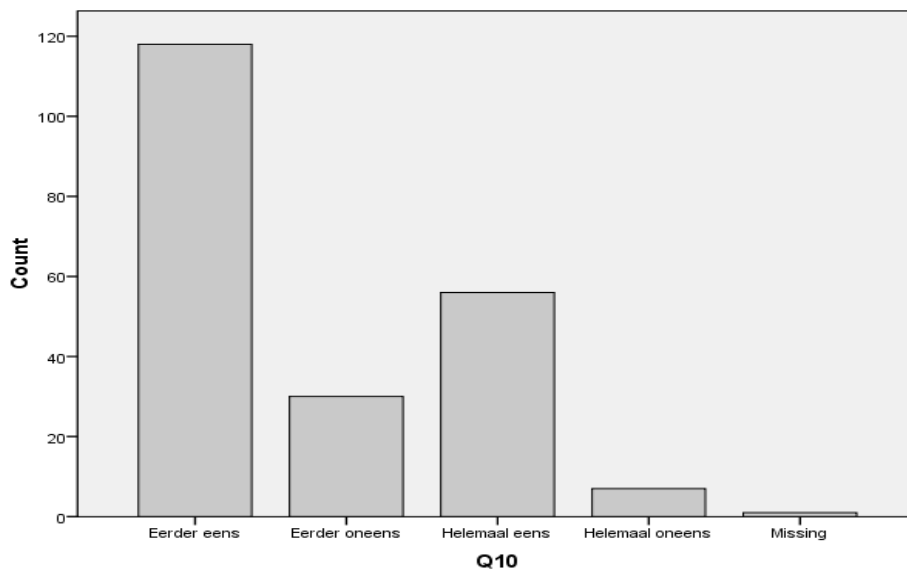
5.2.2 Menselijke relaties

5.2.2.1 Universalisme versus particularisme

Vraag 10: Een Duitser is van mening dat regels voor iedereen op dezelfde manier gelden.
(Variabele Regels1)

De meerderheid van de respondenten (118/212 of 55,7 %) waren het eerder eens met deze stelling. Zesenvijftig respondenten waren het helemaal eens met de stelling. In totaal is 82,1% van de respondenten het helemaal eens of eerder eens met de veronderstelling dat voor een Duitser regels voor iedereen op dezelfde manier gelden.

Hiertegenover staat dat 14,2% het eerder oneens was en slechts 3,3% het helemaal oneens. Verder dient er opgemerkt te worden dat één respondent geen mening had over deze stelling.

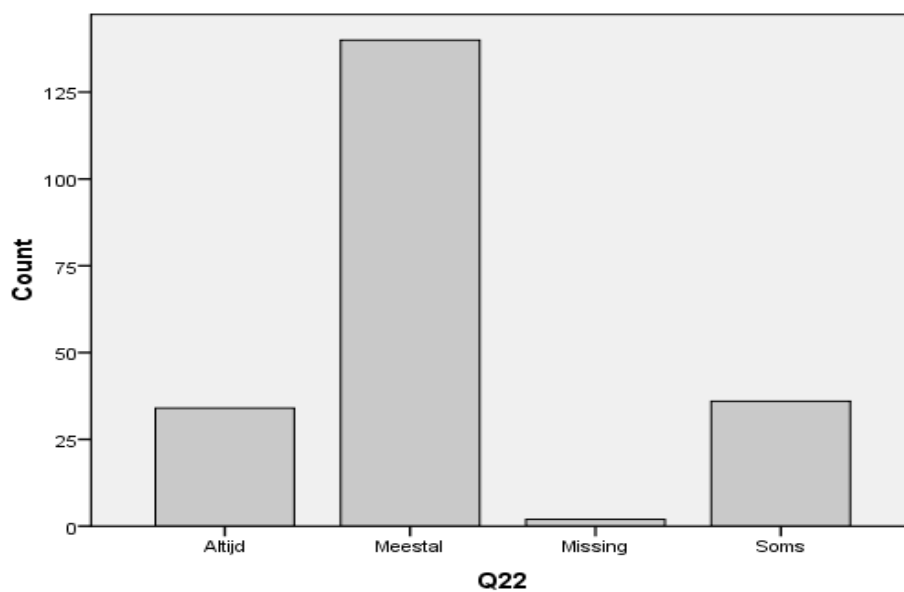


Figuur 6: frequenties van Regels1

Vraag 22: Een Duitser volgt in alle omstandigheden strikt de regels, ook al gelden er uitzonderlijke omstandigheden. (Variabele Regels2)

Een Duitser volgt volgens 66,0% van de respondenten meestal in alle omstandigheden strikt de regels, ook al gelden er uitzonderlijke omstandigheden. 16,0% (34/212) van de respondenten is van mening dat de regels altijd strikt gevolgd worden en 17,0% (36/212) vindt dat de regels soms strikt toegepast worden.

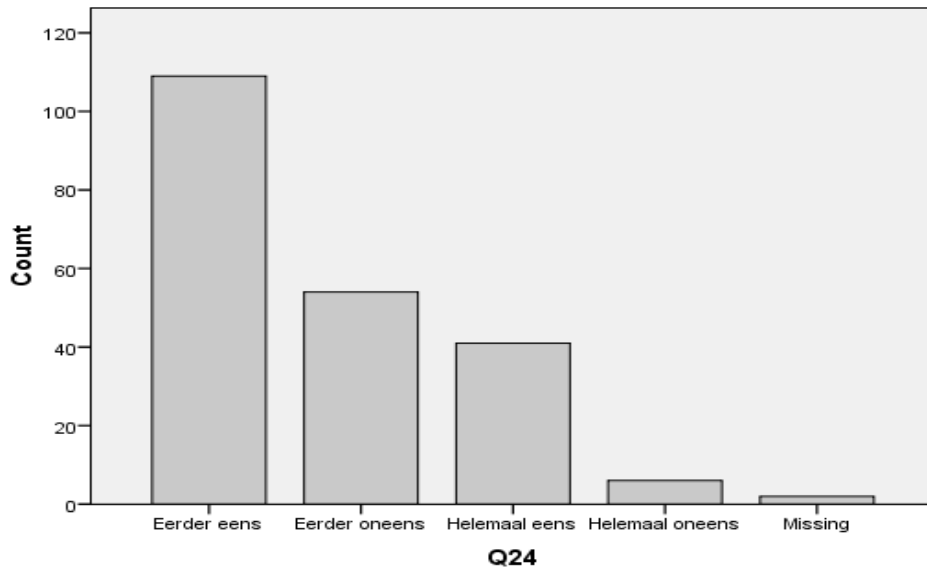
In totaal vindt maar liefst 82,0% van de respondenten dat hun Duitse zakenpartners altijd of meestal strikt de regels volgen. Geen enkele respondent antwoordde dat een Duitser nooit in alle omstandigheden strikt de regels volgt.



Figuur 7: frequenties van Regels2

Vraag 24: Een goede relatie met zijn zakenpartners is voor een Duitse klant even belangrijk als de kwaliteit van het aangeboden product. (Variabele Relatie)

54 respondenten (25,5%) waren het eerder oneens met deze stelling en slechts zes respondenten (2,8%) waren het helemaal oneens.



Figuur 8: frequenties van Relatie

Hiertegenover staat dat 109 respondenten (51,4%) het eerder eens en 41 respondenten (19,3%) het helemaal eens zijn met de veronderstelling dat een goede relatie met zijn zakenpartners even belangrijk is voor een Duitse klant als de kwaliteit van het aangeboden product.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die het eerder eens of helemaal eens zijn met deze stelling bedraagt 70,7%.

Open Vraag 31: Een Duitser neemt tijdens onderhandelingen, alvorens terzake te komen, rustig de tijd om u beter te leren kennen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?
(Variabele Ter zake komen)

188 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (88,7 %)

Akkoord: 52 respondenten (24,5%)

Niet akkoord: 132 respondenten (62,3%)

Geen mening: 4 respondenten (1,9%)

Geen antwoord: 24 respondenten (11,3%)

Maar liefst 132 respondenten (62,3%) gingen niet akkoord met bovenstaande stelling. Vele respondenten antwoordden dat Duitsers direct terzake komen. Onderhandelingen zijn in tijd beperkt en een Duitse zakenpartner verwacht dan ook dat de andere

onderhandelingspartij zeer goed voorbereid is. Voor aanvang van de onderhandelingen wordt er uit beleefdheid wel vaak een handdruk gegeven en worden de bedrijfskaartjes uitgewisseld.

Volgens 52 respondenten (24,5%) neemt een Duitser wel de tijd om zijn zakenpartner beter te leren kennen alvorens de onderhandelingen te starten. Een Duitser doet dit volgens deze respondenten om zijn onderhandelingspartner beter te kunnen beoordelen. Zo komt hij achteraf niet voor verrassingen te staan.

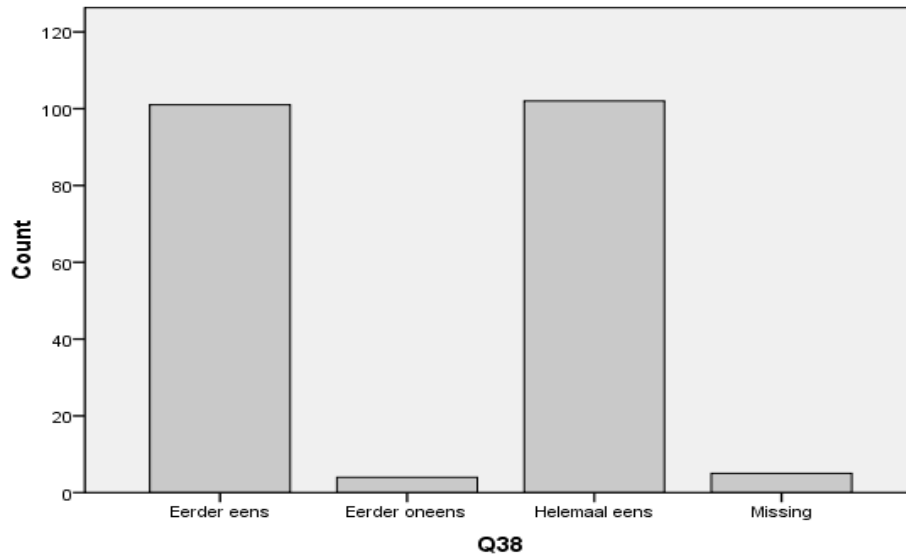
Er moet wel een onderscheid gemaakt worden tussen bestaande en nieuwe klanten. Bij een bestaande klant is de kans groter dat er een informeel gesprek plaatsvindt alvorens de onderhandelingen te starten.

Het besluit voor deze open vraag is dat een Duitser meestal direct terzake komt. Het zakelijke aspect heeft voorrang en zal de agenda bepalen. Indien een Duitser toch de tijd neemt om u als zakenpartner beter te leren kennen, dan zal dit vaak gebeuren uit eigenbelang. De kans om achteraf geconfronteerd te worden met onverwachte gebeurtenissen wordt zo geminimaliseerd.

Vraag 38: Mijn Duitse zakenpartner verwacht dat ik het contract in alle overeengekomen details strikt opvolg. (Variabele Inhoud van het contract)

Maar liefst 102 respondenten (48,1%) bevestigden dat een Duitse zakenpartner verwacht dat het contract in alle overeengekomen details strikt wordt opgevolgd. Daarnaast waren 101 respondenten (47,6%) het eerder eens met deze stelling. Het gecumuleerde totaal van respondenten die het helemaal eens of eerder eens zijn met deze stelling is 95,7%.

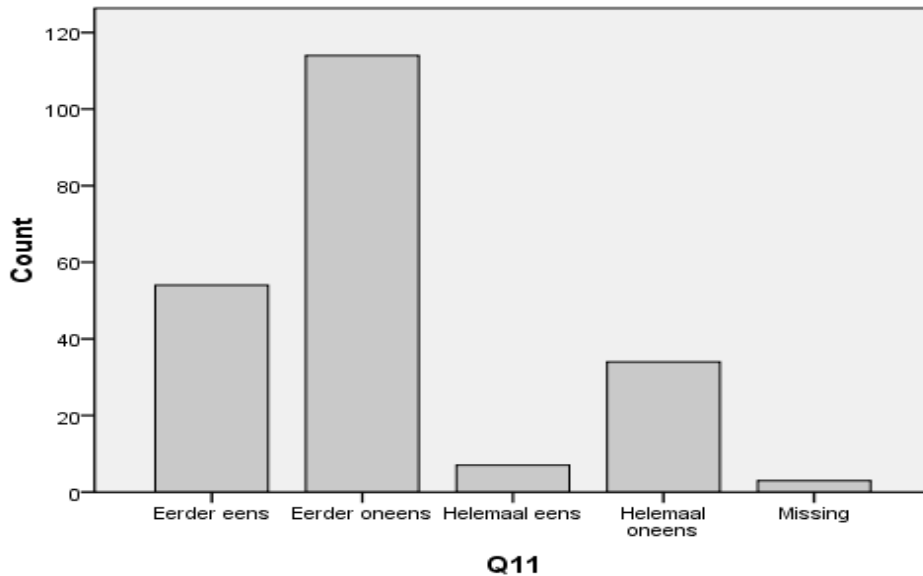
Slechts 4 respondenten (1,9%) waren het eerder oneens met deze stelling. Voorts dient opgemerkt te worden dat geen enkele respondent van mening was dat een contract niet in alle overeengekomen details strikt dient opgevolgd te worden.



Figuur 9: frequenties van Inhoud van het contract

5.2.2.2 Individualisme versus Collectivisme

Vraag 11: Duitse zakenpartners komen steeds met een uitgebreide delegatie om te onderhandelen. (Variabele Beslissingen1)



Figuur 10: frequenties van Beslissingen1

Volgens 28,8% van de respondenten komen Duitse zakenpartners steeds met een uitgebreide delegatie om te onderhandelen. 54 respondenten (25,5%) waren het eerder eens met deze stelling, slechts 7 respondenten (3,3%) waren het helemaal eens.

114 respondenten (53,8%) waren van mening dat het eerder ongebruikelijk is dat een Duitse zakenpartner de onderhandelingen voert met de steun van een uitgebreide delegatie. Volgens 34 respondenten (16,0%) geniet een Duitse zakenpartner zelden of nooit de steun van een uitgebreide delegatie.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die het eerder oneens of helemaal oneens zijn met deze stelling bedraagt 69,8%.

Open Vraag 37: . Een Duister beslist zelf, zonder advies aan collega's te vragen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

(Variabele Beslissingen2)

182 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (85,9%)

Akkoord: 52 respondenten (24,5%)

Niet akkoord: 124 respondenten (58,5%)

Geen mening: 6 respondenten (2,8%)

Geen antwoord: 30 respondenten (14,2%)

Volgens 124 respondenten (58,5%) vraagt een Duitser advies aan collega's alvorens een beslissing te nemen. De hiërarchie binnen het bedrijf speelt hierin een zeer belangrijke rol. In een klein bedrijf is het vaak de zaakvoerder die de beslissingsverantwoordelijkheid heeft en deelneemt aan de onderhandelingen. In grotere bedrijven bezit de Duitse onderhandelaar vaak geen beslissingsverantwoordelijkheid en zal hij vaker advies aan collega's vragen. Belangrijke beslissingen worden hier eerst in groep besproken.

Met deze stelling gingen 52 respondenten (24,5%) akkoord. Vele respondenten vermelden wel dat ze enkel akkoord gaan indien de beslissingsverantwoordelijkheid binnen de bevoegdheden van de Duitse zakenpartner ligt.

Respondenten die geen mening hadden over deze stelling deelden wel vaak mee dat het al dan niet advies vragen aan collega's zeer situatieafhankelijk is.

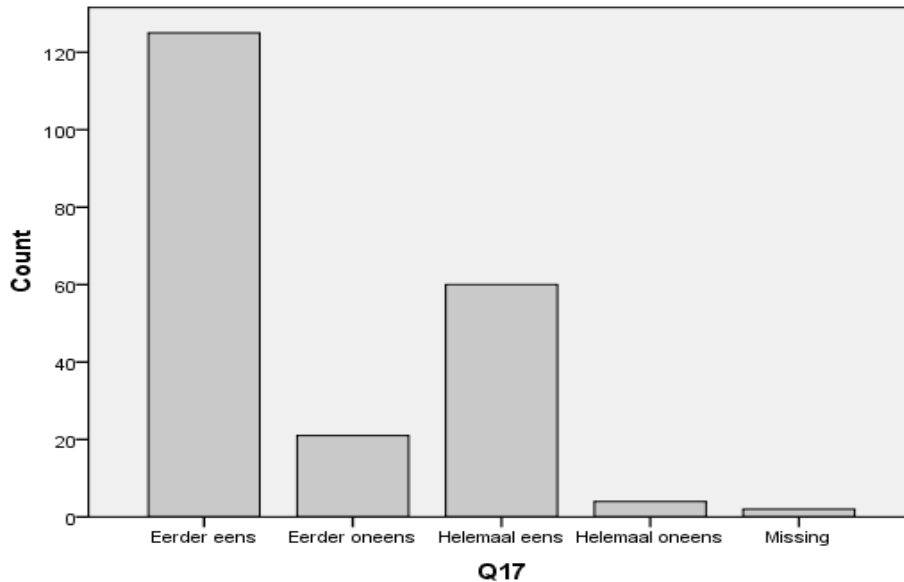
Voor deze open vraag kan besloten worden dat vooral de hiërarchie binnen een bedrijf een grote invloed heeft op het feit of een Duitser al dan niet advies vraagt aan collega's. Heeft een Duitse zakenpartner de beslissingsbevoegdheid, dan zal hij deze bevoegdheid ook laten gelden. Indien hij deze bevoegdheid niet bezit, zal er advies gevraagd worden aan collega's. Een Duitser staat open voor de mening van collega's en respecteert deze ook. De beslissing wordt vervolgens in groep genomen.

Vraag 17: Een Duitser spreekt in termen van 'wij' en 'ons bedrijf'. (Variabele Wij-gevoel)

Vier respondenten (1,9%) waren van mening dat een Duitser niet spreekt in termen van 'wij' en 'ons bedrijf'. Volgens 21 respondenten (9,9%) is het eerder ongebruikelijk dat een Duitser deze termen gebruikt.

125 respondenten (59,0%) waren het eerder eens met deze stelling. Daarnaast bevestigden 60 respondenten (28,3%) dat een Duitser wel degelijk spreekt in termen van 'wij' en 'ons bedrijf'.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die het helemaal eens of eerder eens waren met deze stelling bedraagt 87,3%.

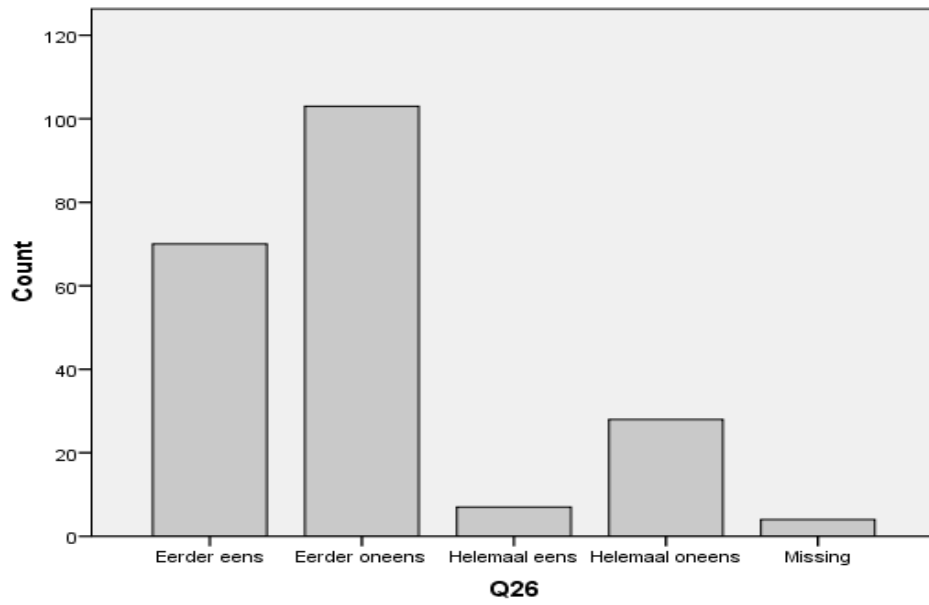


Figuur 11: frequenties van Wij-gevoel

Vraag 26: Het privé-leven van mijn Duitse zakenpartner is een mogelijk gespreksonderwerp, in de marge van zakelijke gesprekken. (Variabele privé-leven)

De meerderheid van de respondenten was het eerder oneens (103 respondenten of 48,6%) met deze stelling. Volgens 28 respondenten (13,2%) is het privé-leven van een Duitse zakenpartner geen mogelijk gespreksonderwerp in de marge van zakelijke gesprekken.

Slechts 7 respondenten (3,3%) antwoordden dat het privé-leven van een Duitse zakenpartner in de marge van zakelijke gesprekken een mogelijk gespreksonderwerp is. 70 respondenten (33,0%) waren het eerder eens met deze stelling.



Figuur 12: frequenties van privé-leven

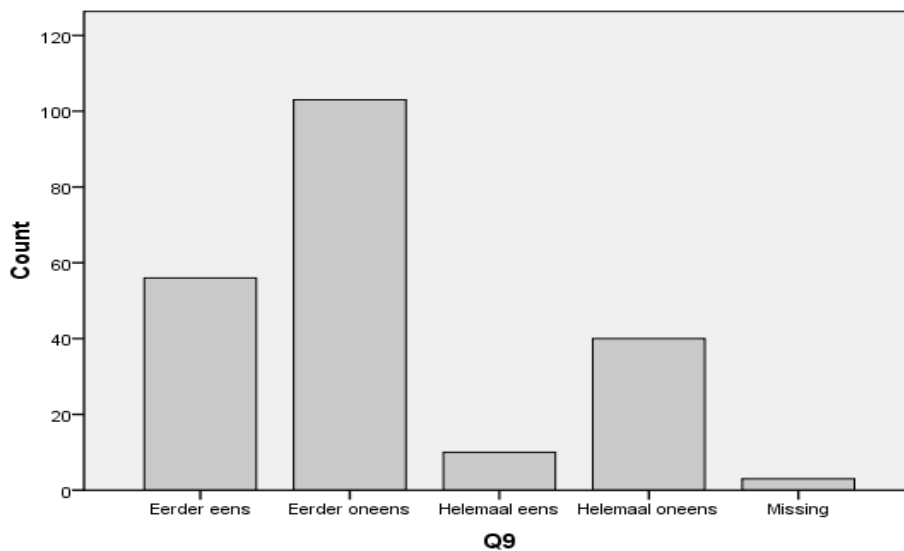
5.2.2.3 Neutraal versus affectief

Vraag 9: Een Duitser heeft er geen probleem mee indien u hem regelmatig onderbreekt tijdens onderhandelingen. (Variabele Onderbreken)

De meerderheid van de respondenten (103 respondenten of 48,6%) was het eerder oneens met deze stelling. Daarnaast heeft een Duitser er volgens 40 respondenten (18,9%) wel degelijk een probleem mee indien hij regelmatig onderbroken wordt tijdens onderhandelingen.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die het eerder oneens of helemaal oneens zijn met deze stelling bedraagt 67,5%.

Hiertegenover staat dat 10 respondenten (4,7%) van mening waren dat een Duitser er geen probleem mee heeft om onderbroken te worden tijdens onderhandelingen. 56 respondenten (26,4%) waren het eerder eens met deze stelling.



Figuur 13: frequenties van Onderbreken

Open Vraag 16: Een Duitser houdt zijn emoties tijdens onderhandelingen moeilijk onder controle en verheft bijvoorbeeld regelmatig zijn stem. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (Variabele Emoties)

195 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (92,0%)

Akkoord: 33 respondenten (15,6%)

Niet akkoord: 159 respondenten (75,0%)

Geen mening: 3 respondenten (1,4%)

Geen antwoord: 17 respondenten (8,0%)

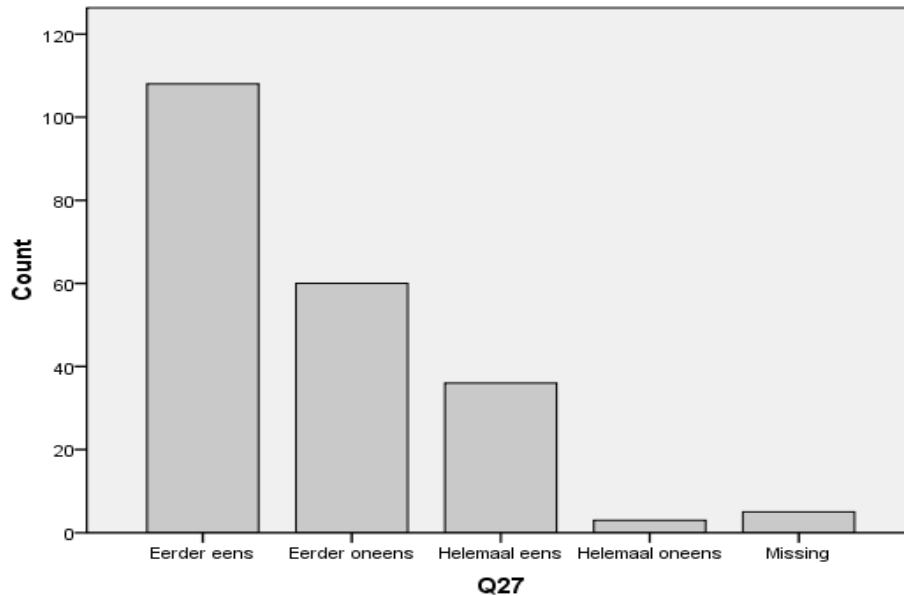
De meerderheid van de respondenten (159 respondenten of 75,0%) gaat niet akkoord met deze stelling. Een Duitser gedraagt zich zeer professioneel tijdens het onderhandelen volgens deze respondenten. Hij heeft zijn emoties onder controle en beperkt zich tot het zakelijke aspect van de onderhandelingen. Stemverheffingen komen zeer zelden voor. Indien een Duitse zakenpartner toch zijn stem verheft, dan is dit vaak enkel om zijn standpunt te onderbouwen.

Enkele respondenten deelden mee dat het al dan niet onder controle hebben van de emoties tijdens het onderhandelen persoonsgebonden is. Volgens deze respondenten hebben de meeste Duitse zakenpartners hun emoties zeer goed onder controle, maar er zijn altijd uitzonderingen op de regel.

Slechts 33 respondenten (15,6%) bevestigden de stelling dat Duitsers hun emoties niet onder controle hebben. Volgens deze respondenten wil een Duitser steeds zijn gelijk halen. Als een Duitse zakenpartner een doel voor ogen heeft, dan zal hij alle mogelijke middelen gebruiken om dit doel ook te bereiken. Stemverheffingen zijn in dit opzicht mogelijke middelen om de aandacht op zijn standpunt te vestigen.

Het besluit voor deze open vraag is dat een Duitser tijdens onderhandelingen zijn emoties onder controle heeft. In de meeste gevallen zal hij zich zeer koel en zakelijk gedragen. Stemverheffingen zijn eerder een uitzondering dan de regel. Er dient wel opgemerkt te worden dat er altijd uitzonderingen kunnen zijn.

Vraag 27: Tijdens het onderhandelen vallen er zelden stiltes. (Variabele stiltes)



Figuur 14: frequenties van Stiltes

De meerderheid van de respondenten (108 respondenten of 50,9%) is het eerder eens met de stelling dat er zelden stiltes vallen tijdens het onderhandelen. Volgens 36 respondenten (17,0%) is het zeer ongebruikelijk dat er een stilte valt tijdens het onderhandelen.

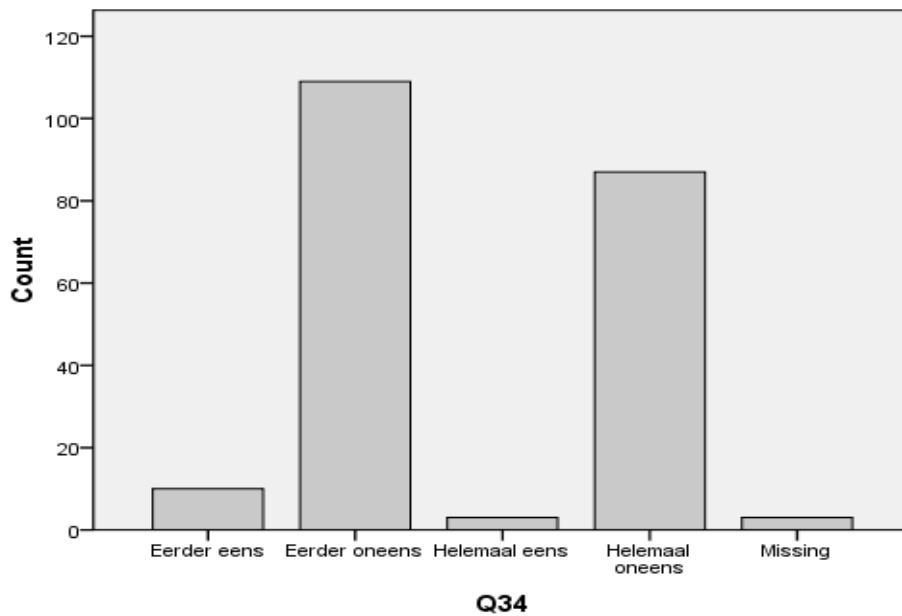
Het gecumuleerde totaal van respondenten die van mening zijn dat er zelden een stilte valt tijdens het onderhandelen is 67,9%.

60 respondenten (28,3%) antwoordden dat er wel een stilte kan vallen tijdens het onderhandelen met Duitsers. Slechts 3 respondenten (1,4%) waren van mening dat er regelmatig stiltes vallen tijdens het onderhandelen.

Vraag 34: Een Duitser maakt veel gebruik van handgebaren en zal u, als gesprekspartner, regelmatig aanraken. (Variabele Non-verbaal gedrag)

Drie respondenten (1,4%) bevestigden dat een Duitser veel gebruik maakt van handgebaren en zijn gesprekspartner regelmatig aanraakt. Daarnaast waren 10 respondenten (4,7%) het eerder eens met deze stelling.

Maar liefst 109 respondenten (51,4%) waren het eerder oneens met de stelling dat een Duitser veel gebruik maakt van handgebaren en zijn gesprekspartner regelmatig aanraakt. 87 respondenten (41,0%) waren het helemaal oneens met deze stelling. Het gecumuleerde totaal van de respondenten die van mening zijn dat een Duitser slechts zelden gebruik maakt van handgebaren en zijn gesprekspartner enkel sporadisch aanraakt is 92,4%.



Figuur 15: frequenties non-verbaal gedrag

5.2.2.4 Specifiek versus Diffuus

Open vraag 12: Tijdens onderhandelingen met Duitsers is er geen strikte scheiding tussen werk en privé. Er wordt geregeld over beide gepraat. Gaat u hiermee akkoord? Waarom (niet)? (Variabele Scheiding werk-privé1)

187 respondenten vulden deze vraag in. (88,2%)

Akkoord: 52 respondenten (24,5%)

Niet akkoord: 128 respondenten (60,4%)

Geen mening: 7 respondenten (3,3%)

Geen antwoord: 25 respondenten (11,8%)

Volgens 128 respondenten (60,4%) is er wel degelijk een scheiding tussen werk en privé tijdens onderhandelingen met Duitsers. Bij een Duitse zakenpartner zal de formaliteit overheersen. Slechts na het langdurig opbouwen van de zakenrelatie kan er over informele zaken gepraat worden. Bij voorkeur vinden de informele gesprekken na het onderhandelen plaats, zaken krijgen immers altijd voorrang.

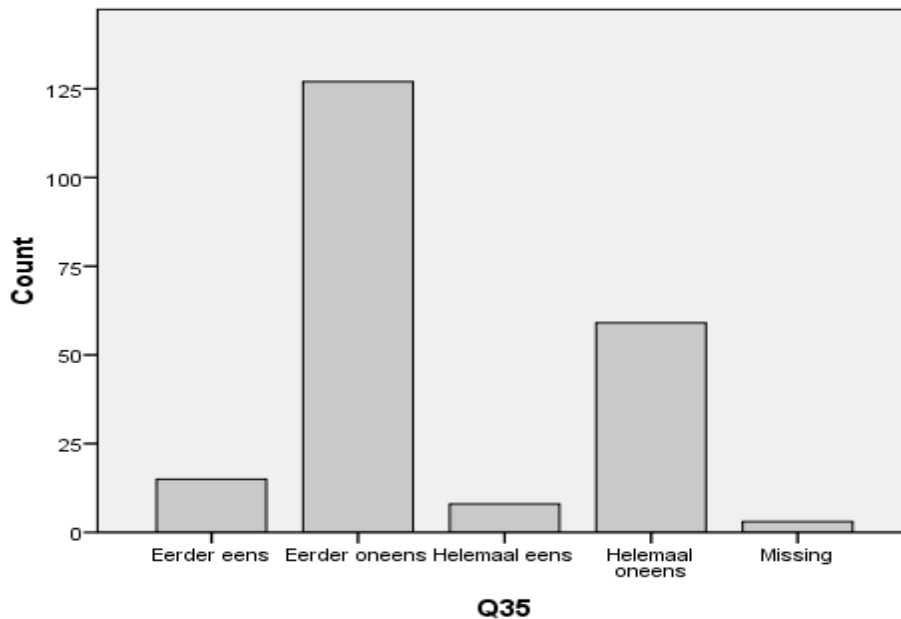
Hiertegenover staat dat 52 respondenten (24,5%) bovenstaande stelling bevestigden. Een veel voorkomende opmerking is ook hier dat Duitsers enkel over privé-zaken praten met zakenpartners die heel goed gekend zijn. Enkel wanneer er een 'vriendschapsrelatie' is opgebouwd, kunnen informele gesprekken plaatsvinden.

De conclusie voor deze stelling is dat Duitsers zaken en privé strikt gescheiden houden. Zeker tijdens de eerste contacten dienen privé-onderwerpen vermeden te worden. Slechts nadat er een langdurige vertrouwensband is opgebouwd, kunnen privé-aangelegenheden een mogelijk gespreksonderwerp vormen.

Vraag 35: Onderhandelingen met Duitsers nemen veel tijd in beslag omdat er dikwijls afgeweken wordt van de kern van de zaak. (Variabele Scheiding werk-privé 2)

Acht respondenten (3,8%) bevestigden dat onderhandelingen met Duitsers veel tijd in beslag nemen omdat er dikwijls afgeweken wordt van de kern van de zaak. Daarnaast zijn 15 respondenten (7,1%) het eerder eens met deze stelling.

Hiertegenover staat dat 127 respondenten (59,9%) het eerder oneens zijn met deze stelling. Volgens 59 respondenten (27,8%) nemen onderhandelingen met Duitsers helemaal niet veel tijd in beslag en wordt er zelden afgeweken van de kern van de zaak. Dit brengt het gecumuleerde totaal van respondenten die het eerder oneens of helemaal oneens zijn met deze stelling op 87,7%.

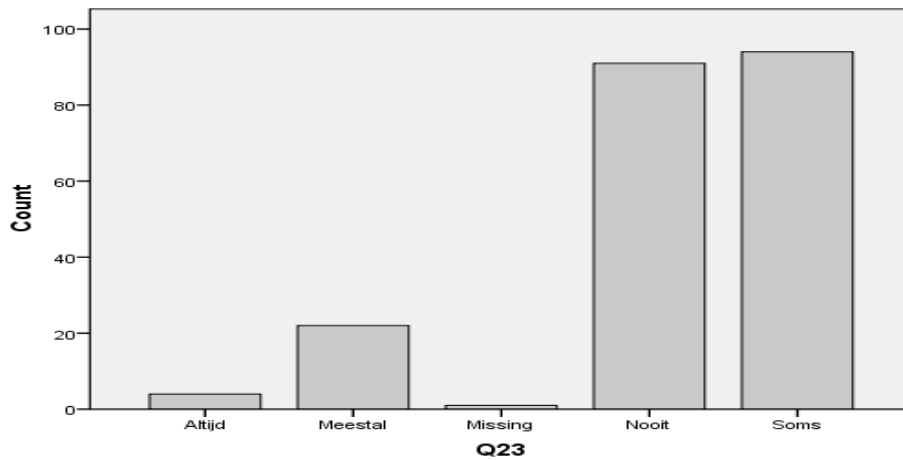


Figuur 16: frequenties van Scheiding werk-privé 2

Vraag 23: Mijn Duitse zakenpartners stellen graag vragen over mijn opleiding, vrienden.... . (Variabele Vertrouwensband)

Volgens slechts 12,3% van de respondenten stelt een Duitse zakenpartner altijd of meestal vragen over zijn opleiding, vrienden.... . Vier respondenten (1,9%) antwoordden dat een Duitse zakenpartner altijd vragen stelt over de opleiding en vriendenkring, en volgens 22 respondenten (10,4%) was dit meestal het geval.

94 respondenten (44,5%) waren van mening dat Duitse zakenpartners soms vragen stellen over zijn opleiding, vrienden.... . Daarnaast antwoordden 91 respondenten (43,1%) dat er nooit vragen worden gesteld over opleiding, vrienden... door Duitse zakenpartners.

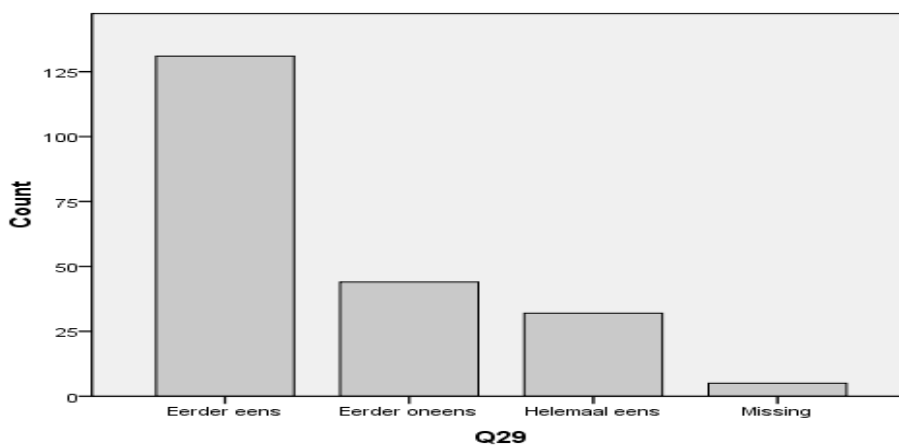


Figuur 17: frequenties van vertrouwensband

Vraag 29: De Duitse toenaderingswijze kan omschreven worden als afstandelijk en zakelijk. (Variabele vertrouwensband)

Volgens 32 respondenten (15,1%) kan de Duitse toenaderingswijze omschreven worden als afstandelijk en zakelijk. Maar liefst 131 respondenten (61,8%) zijn het eerder eens met deze stelling. Dit brengt het gecumuleerde totaal van respondenten die het helemaal eens of eerder eens zijn met deze stelling op 76,9%.

44 respondenten (20,8%) waren het eerder oneens met de stelling dat de Duitse toenaderingswijze als afstandelijk en zakelijk kan omschreven worden. Niemand van de respondenten was het helemaal oneens met deze stelling.



Figuur 18: frequenties van toenadering

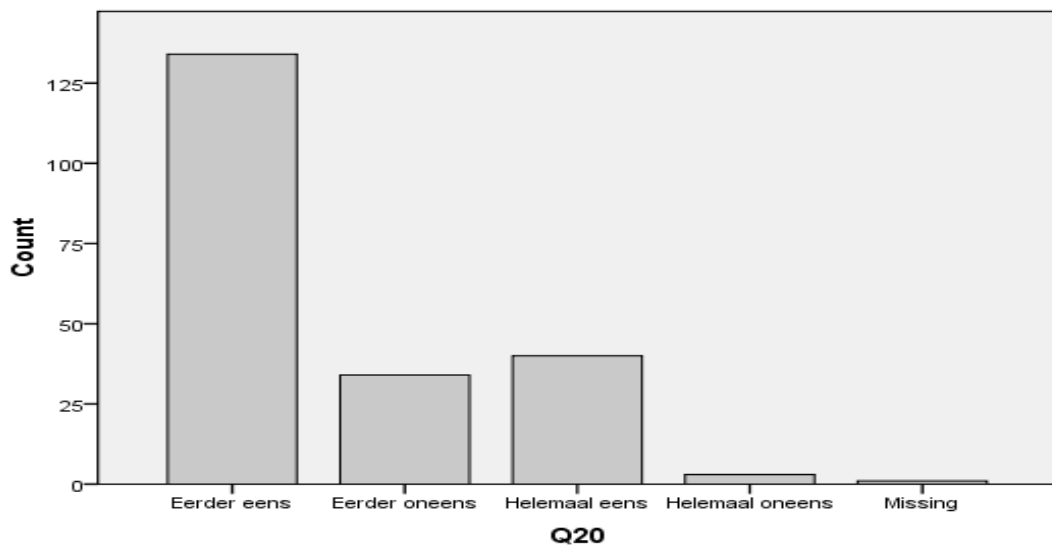
5.2.2.5 Verworven versus toegeschreven status

Vraag 20: Een Duitser is van mening dat een ouder persoon sowieso meer status heeft.
(Variabele Titels1)

40 respondenten (18,9%) stelden dat een ouder persoon sowieso meer status heeft. Maar liefst 134 respondenten (63,2%) zijn het eerder eens met deze stelling. Het gecumuleerde totaal van respondenten die het helemaal eens of eerder eens zijn met deze stelling bedraagt 82,1%.

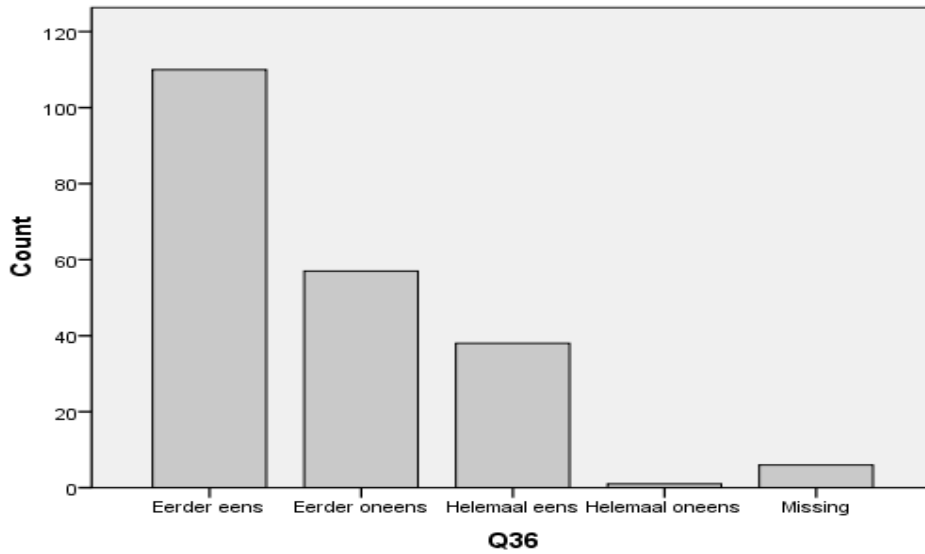
Een ouder persoon bezit niet sowieso meer status, dit is de mening van slechts 3 respondenten (1,4%). 34 respondenten (16,0%) zijn het eerder oneens met de stelling dat oudere personen meer status bezitten.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die antwoordden dat een ouder persoon niet meer status krijgt toegeschreven is 17,4%.



Figuur 19: frequenties van Titels1

Vraag 36: Onderhandelen met een persoon die bijvoorbeeld 20 jaar jonger is, maar deskundig, vormt voor een Duitser geen enkel probleem. (Variabele Titels2)



Figuur 20: frequenties van Titels2

Een gecumuleerd totaal van 69,8% van de respondenten waren het helemaal eens of eerder eens met deze stelling. 38 respondenten (17,9%) bevestigden dat het voor een Duitser geen enkel probleem vormt om te onderhandelen met een persoon die 20 jaar jonger is, maar wel deskundig. Met deze stelling waren 110 respondenten (51,9%) het eerder eens.

57 respondenten (26,9%) waren het eerder oneens met bovenstaande stelling. Eén respondent (0,5%) antwoordde dat het voor een Duitser een probleem vormt om te onderhandelen met een persoon die 20 jaar jonger is, maar deskundig.

Open Vraag 28: Een Duitse onderneming kent een grote hiërarchie waar de hoogstgeplaatste sowieso steeds het laatste woord heeft en zijn gelijk binnenhaalt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (Variabele Hiërarchie)

182 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (85,9%)

Akkoord: 141 respondenten (66,5%)
Niet akkoord: 31 respondenten (14,6%)
Geen mening: 10 respondenten (4,7%)
Geen antwoord: 30 respondenten (14,2%)

Maar liefst 66,5% van de respondenten (141 respondenten) bevestigden de stelling dat een Duitse onderneming een grote hiërarchie kent waar de hoogstgeplaatste sowieso steeds het laatste woord heeft en zijn gelijk binnenhaalt. Deze respondenten stelden dat Duitsers zeer veel belang hechten aan hiërarchie, titels, diploma's, aanspreekvorm... . De respondenten die akkoord gingen met bovenstaande stelling deelden wel niet allemaal de mening dat de hoogstgeplaatste sowieso het laatste woord heeft en zijn gelijk binnenhaalt. De hoogstgeplaatste draagt dan wel de uiteindelijke verantwoordelijkheid, toch zal hij volgens vele respondenten zeker rekening houden met de argumenten van zijn collega's/groepsleden.

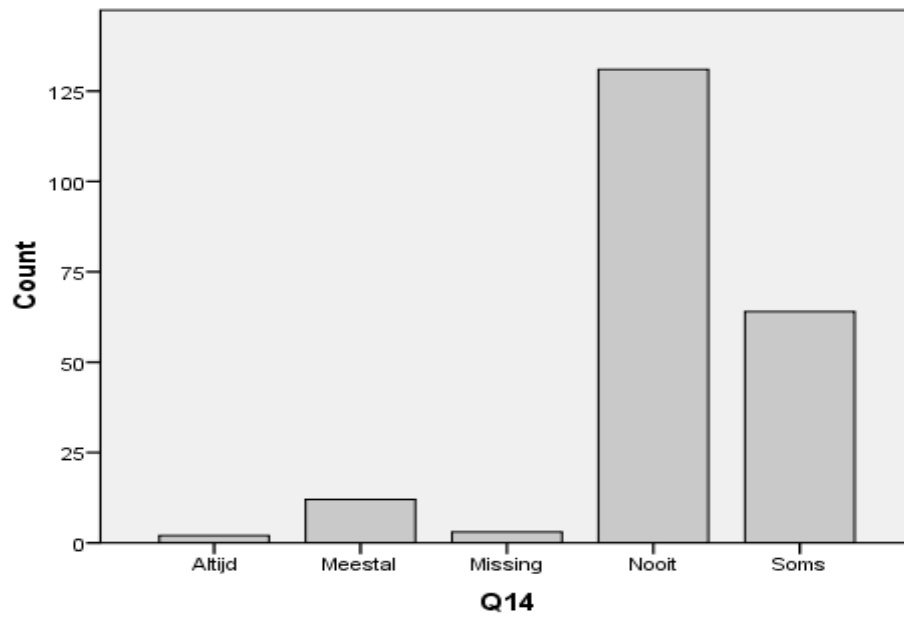
Slechts 14,6% van de respondenten gingen niet akkoord met bovenstaande stelling. Zij stelden dat er een beperkte hiërarchie is binnen een Duitse onderneming. Ondergeschikten met goed onderbouwde argumenten hebben ook een grote invloed op de uiteindelijke beslissing.

De conclusie voor deze stelling is dat hiërarchie wel degelijk een grote rol speelt binnen Duitse ondernemingen. Zowel respondenten die akkoord gingen met de stelling als respondenten die niet akkoord gingen, stelden dat het niet zo is dat de hoogstgeplaatste steeds het laatste woord heeft en zijn gelijk binnenhaalt. Er wordt rekening gehouden met de goed gestructureerde argumenten van collega's/groepsleden. Nadat iedereen zijn argument heeft kunnen toelichten, zal de persoon die de beslissingverantwoordelijkheid bezit een definitief besluit nemen.

Vraag 14: Een Duitser staat erop dat hij met zijn voornaam aangesproken wordt, zelfs bij een eerste contact. (Variabele Aanspreking)

Volgens twee respondenten (0,9%) moet een Duitser altijd met zijn voornaam aangesproken worden. 12 respondenten (5,7%) zijn van mening dat een Duitser meestal met zijn voornaam aangesproken wilt worden.

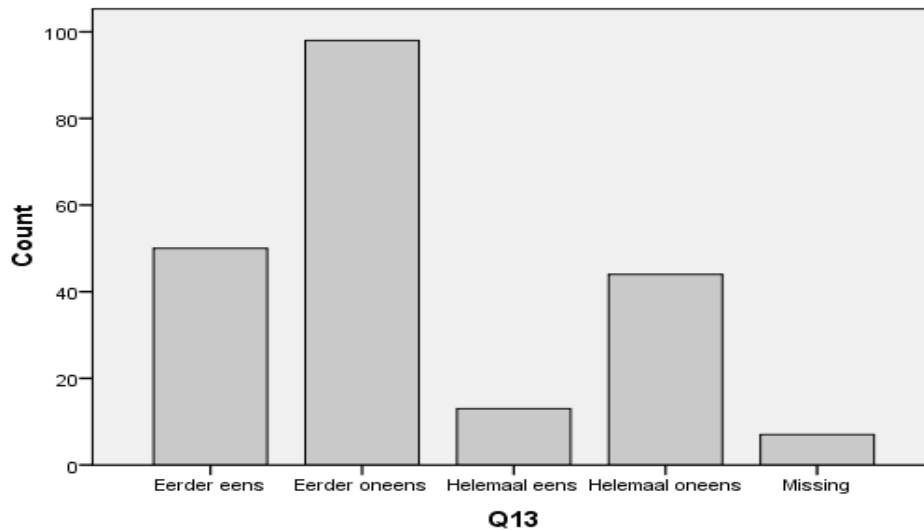
Een gecumuleerd totaal van 92,0% van de respondenten antwoordden dat hun Duitse zakenpartners er slechts soms of nooit op staan om met de voornaam aangesproken te worden. Dit gecumuleerde totaal bestaat uit 61,8% van de respondenten die van mening zijn dat een Duitse zakenpartner nooit met de voornaam dient aangesproken te worden. Daarnaast stellen 30,2% van de respondenten dat dit slechts soms het geval is.



Figuur 21: frequenties van Aanspreking

5.2.3 Tijd

Vraag 13: Een afspraak met een Duitse zakenpartner op het laatste moment verzetten, vormt voor hem geen enkel probleem. (Variabele Afspraak)



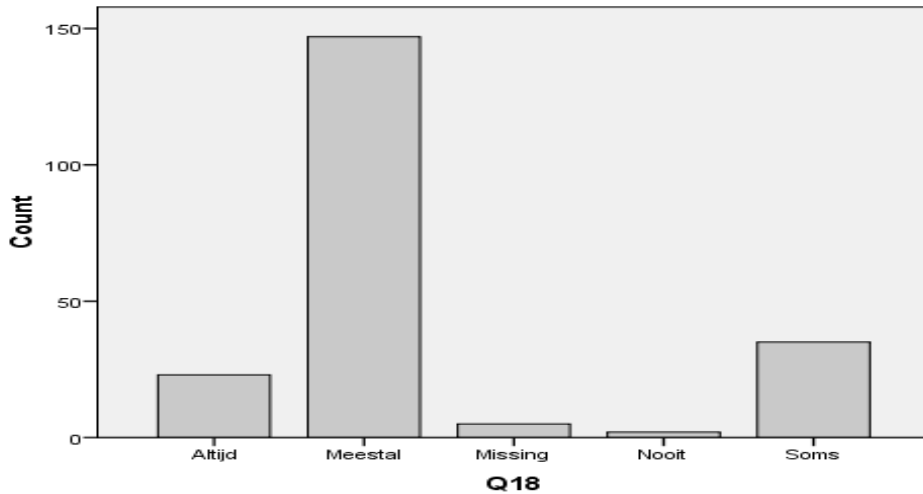
Figuur 22: frequenties van Afspraak

13 respondenten (6,1%) bevestigden dat het voor een Duitse zakenpartner geen enkel probleem vormt om een afspraak op het laatste moment te verzetten. Met deze stelling waren 50 respondenten (23,6%) het eerder eens.

De meerderheid van de respondenten (98 of 46,2%) waren het eerder oneens met bovenstaande stelling. Volgens 44 respondenten (20,8%) hebben Duitse zakenpartners er wel degelijk problemen mee indien een afspraak op het laatste moment wordt verzet. Het gecumuleerde totaal van respondenten die het helemaal oneens of eerder oneens zijn met de stelling dat een afspraak met een Duitse zakenpartner op het laatste moment verzet kan worden, bedraagt 67,0%.

Vraag 18: Een vergaderagenda zal strikt worden opgevolgd, hiervan kan niet worden afgeweken. (Variabele Agenda)

35 respondenten (16,5%) antwoordden dat een vergaderagenda in sommige gevallen strikt wordt opgevolgd. Slechts 2 respondenten (0,9%) waren van mening dat een vergaderagenda nooit strikt wordt opgevolgd en dat hiervan kan worden afgeweken.



Figuur 23: frequenties van Agenda

Een vergaderagenda zal altijd strikt worden opgevolgd en hiervan kan niet worden afgeweken, dit is de mening van 23 respondenten (10,8%). De overgrote meerderheid van de respondenten (147 respondenten of 69,3%) bevestigden dat een vergaderagenda meestal strikt wordt opgevolgd.

Open vraag 25: Duitsers houden vast aan tradities en staan huiverachtig tegenover vernieuwing, innovatie. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

185 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (87,3%)

Akkoord: 56 respondenten (26,4%)

Niet akkoord: 125 respondenten (59,0%)

Geen mening: 4 respondenten (1,9%)

Geen antwoord: 27 respondenten (12,7%)

59,0% van de respondenten gaan niet akkoord met bovenstaande stelling. De respondenten vermelden dat Duitsers vaak vasthouden aan tradities en structuur, maar daarnaast staan Duitsers volgens deze respondenten wel open voor innovaties. Het beeld dat Duitsers halsstarrig vasthouden aan tradities is volgens vele respondenten voorbijgestreefd. Tegenwoordig zijn Duitse bedrijven vaak zelf vragende partij voor productvernieuwingen en technische vooruitgang.

56 respondenten (26,4%) bevestigden bovenstaande stelling. Volgens hen zijn Duitsers zeer conservatief. Ze willen zeer graag op de hoogte zijn van de nieuwste trends, maar Duitsers zijn volgens deze respondenten zeker geen trendzetter. Andere respondenten vermelden dan weer dat de onzekerheid over de kwaliteit van nieuwe producten Duitsers afschrikt. Eens een Duitser ervan overtuigd is dat het vernieuwende product tot een kwaliteitsverbetering zal leiden, dan zal hij hier ook voor open staan.

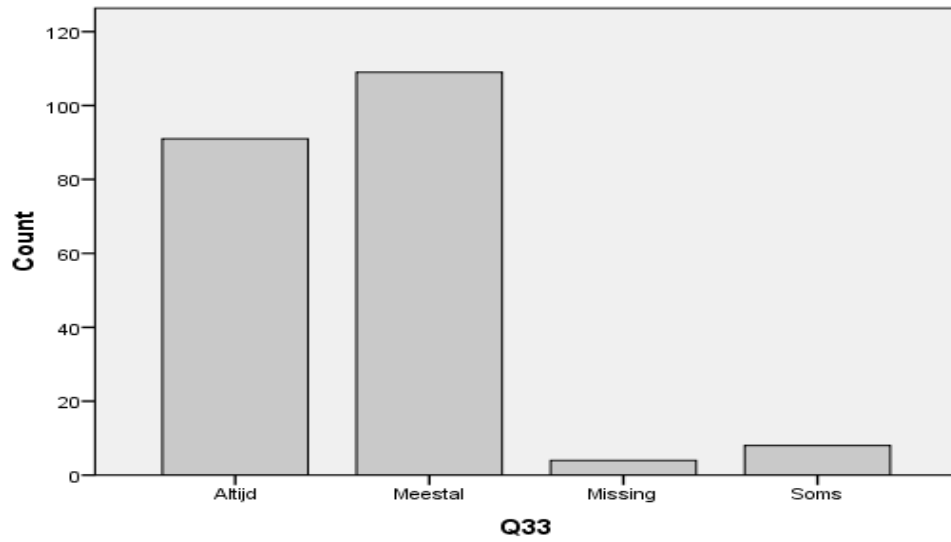
Voor deze open vraag kan besloten worden dat volgens de meerderheid van de respondenten tradities nog steeds een zeer belangrijke rol spelen binnen Duitse ondernemingen. De meerderheid van de respondenten waren echter wel van mening dat Duitsers niet noodzakelijk huiverachtig staan tegenover vernieuwing. Er is een groot verschil tussen de oude en de nieuwe generatie. De jonge generatie Duitse zakenpartners staan veel meer open voor innovaties.

Vraag 33: Een Duitse zakenpartner houdt eraan dat een afspraak steeds stipt op het afgesproken uur wordt aangevat. (Variabele Stiptheid)

91 respondenten (42,9%) bevestigden dat afspraken altijd stipt op het afgesproken uur worden aangevat. Daarnaast antwoordden 109 respondenten (51,4%) dat afspraken meestal stipt op tijd plaatsvinden.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die van mening zijn dat afspraken met Duitse zakenpartners altijd of meestal stipt op het afgesproken uur worden aangevat bedraagt maar liefst 94,3%.

Slechts 8 respondenten (3,8%) stelden dat Duitse zakenpartners afspraken soms op het afgesproken uur aanvatten. Geen enkele respondent antwoordde dat een afspraak nooit op het afgesproken uur wordt aangevat.



Figuur 24: frequenties van Stiptheid

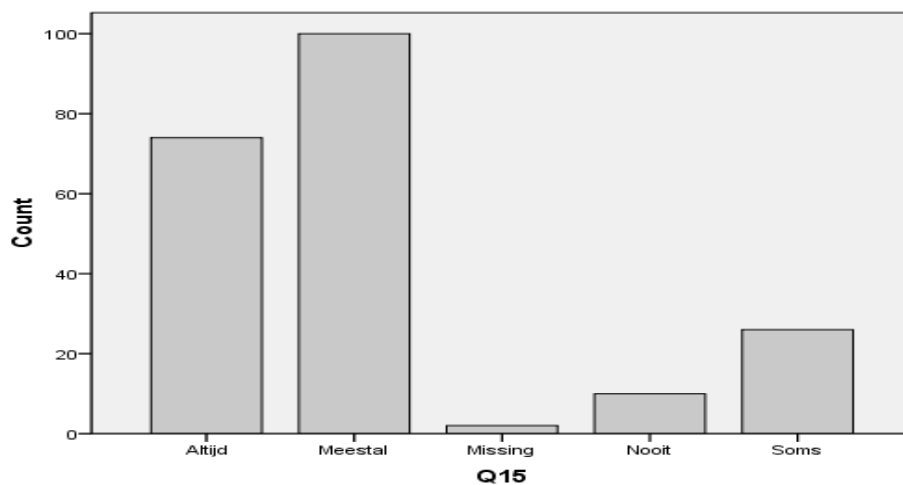
5.2.4 Aard van de omgeving

Vraag 15: Mijn Duitse zakenpartner gaat ervan uit dat de onderhandelingen in het Duits verlopen. (Variabele Taal)

Volgens 34,9% van de respondenten gaan Duitse zakenpartners ervan uit dat de onderhandelingen in het Duits verlopen. Daarnaast bevestigden 100 respondenten (47,2%) dat Duitse zakenpartners meestal verwachten dat er Duits gesproken wordt tijdens onderhandelingen.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die bevestigden dat Duitse zakenpartners altijd of meestal verwachten dat de onderhandelingen in het Duits verlopen is 82,1%.

Hiertegenover staat dat 26 respondenten (12,3%) van mening waren dat Duitse zakenpartners soms verwachten dat de onderhandelingen in het Duits verlopen. Slechts 10 respondenten (4,7%) stelden dat Duitse zakenpartners nooit verwachten dat er Duits gesproken wordt tijdens het onderhandelen.



Figuur 25: frequenties van Taal

Open vraag 21: Een Duitse onderneming hecht veel belang aan de resultaten van marktonderzoek en speelt in op de behoeften van de markt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (Variabele Marktonderzoek)

Vele respondenten gingen akkoord met de stelling dat een Duitse onderneming veel belang hecht aan marktonderzoek. Daarnaast vermelden de respondenten dat een Duitse onderneming niet altijd inspeelt op de behoeften van de markt. Aangezien de antwoorden op de twee stellingen van de open vraag 21 niet met elkaar in overeenstemming waren, was het zeer moeilijk om het aantal respondenten dat akkoord ging met de open vraag te bepalen. Om tot een zo correct mogelijke analyse te komen, zullen daarom de twee stellingen uit deze open vraag apart geanalyseerd worden.

Stelling 1: 'Een Duitse onderneming hecht veel belang aan de resultaten van marktonderzoek'.

165 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (77,8%)

Akkoord: 99 respondenten (46,7%)

Niet akkoord: 41 respondenten (19,3%)

Geen mening: 25 respondenten (11,8%)

Geen antwoord: 47 respondenten (22,2%)

99 respondenten (46,7%) bevestigden dat een Duitse onderneming veel belang hecht aan de resultaten van marktonderzoek. Volgens deze respondenten maken cijfers indruk op Duitse zakenpartners. Ze hechten zeer veel belang aan de rapporten van externe onderzoeksbureau's. Aan de hand van deze rapporten trachten ze in te spelen op de behoeften van de markt.

Hiertegenover staat dat 41 respondenten (19,3%) niet akkoord gingen met bovenstaande stelling. Deze respondenten waren van mening dat Duitse bedrijven steeds uitgaan van hun eigen sterkte en minder belang hechten aan marktonderzoek. Producten of diensten van Duitse ondernemingen benaderen volgens de Duitsers steeds de perfectie.

Voor deze stelling werd er ook een profiel van de variabelen opgesteld. Drie pijlers werden nader onderzocht: leeftijd van de respondent, zijn ervaring en de Duitse regio waarmee wordt onderhandeld.

Op basis van de indeling onder de variabele regio, kon er geen eenduidig beeld verkregen worden. De indeling van de respondenten op basis van de variabele leeftijd leverde wel verrassende resultaten op. Maar liefst 46 van de 99 respondenten (46,5%) die akkoord gingen met bovenstaande stelling waren ouder dan 50 jaar. Uit het profiel

van de respondenten blijkt dan wel dat respondenten ouder dan 50 jaar het best vertegenwoordigd zijn, toch blijft dit een opmerkelijk resultaat.

Daarnaast leverde de indeling onder de variabele ervaring ook een opmerkelijk resultaat op. Maar liefst 77 van de 99 respondenten (77,8%) die akkoord gingen met de stelling dat een Duitser veel belang hecht aan de resultaten van marktonderzoek, hadden meer dan 10 jaar ervaring in het onderhandelen met Duitsers. Dit kan mogelijk verklaard worden door het feit dat er meer ervaring vereist is om in te kunnen schatten als een Duitser al dan niet belang hecht aan de resultaten van marktonderzoek.

Stelling 2: ' Een Duitser speelt in op de behoeften van de markt'.

165 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (77,8%)

Akkoord: 56 respondenten (26,4%)

Niet akkoord: 66 respondenten (31,1%)

Geen mening: 43 respondenten (20,3%)

Geen antwoord: 47 respondenten (22,2%)

66 respondenten (31,1%) waren van mening dat een Duitser niet inspeelt op de behoeften van de markt. Daarnaast stelden 56 respondenten (26,4%) dat een Duitser wel degelijk inspeelt op de behoeften van de markt.

Ook voor deze stelling werden de respondenten ingedeeld onder de variabelen leeftijd, ervaring en regio. Uit deze indeling konden er echter geen eenduidige conclusies getrokken worden.

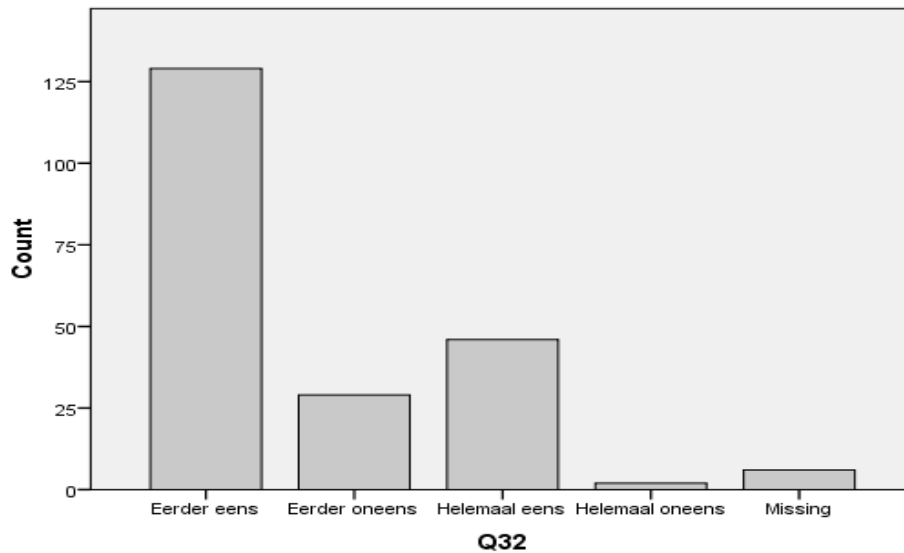
Voor deze open vraag kan er besloten worden dat de meningen van de respondenten zeer verdeeld zijn. Daarom werd de analyse van deze open vraag opgedeeld in twee stellingen. Deze stellingen zullen nader besproken worden met de bevoorrechte getuigen om zo tot een dieper inzicht te komen.

Vraag 32: Een Duitser is van mening dat een goed product sowieso goed zal verkopen.

(Variabele Productkwaliteit)

De meerderheid van de respondenten (129 respondenten of 60,8%) zijn het eerder eens met de stelling dat een goed product sowieso goed verkoopt volgens een Duitser. 46 respondenten (21,7%) bevestigden dat een Duitser ervan overtuigd is dat een goed product tot goede verkoopcijfers zal leiden.

Het gecumuleerde totaal van respondenten die het helemaal eens of eerder eens waren met deze stelling is 82,5%.



Figuur 26: frequenties van Productkwaliteit

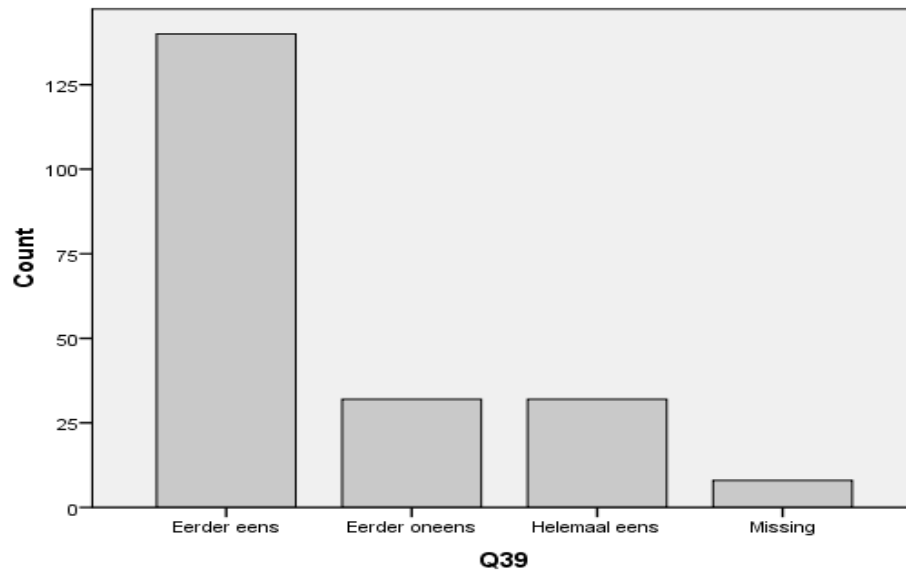
Hiertegenover staat dat 29 respondenten (13,7%) het eerder oneens zijn met bovenstaande stelling. Slechts 2 respondenten (0,9%) waren van mening dat volgens een Duitser een goed product niet sowieso goed zal verkopen.

Vraag 39: Een Duitser is ervan overtuigd dat hij zelf grotendeels instaat voor de goede afloop van de onderhandelingen. (Variabele controle)

Volgens 32 respondenten (15,1%) is een Duitser ervan overtuigd dat hij zelf grotendeels instaat voor de goede afloop van de onderhandelingen. De meerderheid van de respondenten (140 respondenten of 66,0%) is het eerder eens met deze stelling.

81,1% van de respondenten is het eerder eens of helemaal eens met bovenstaande stelling.

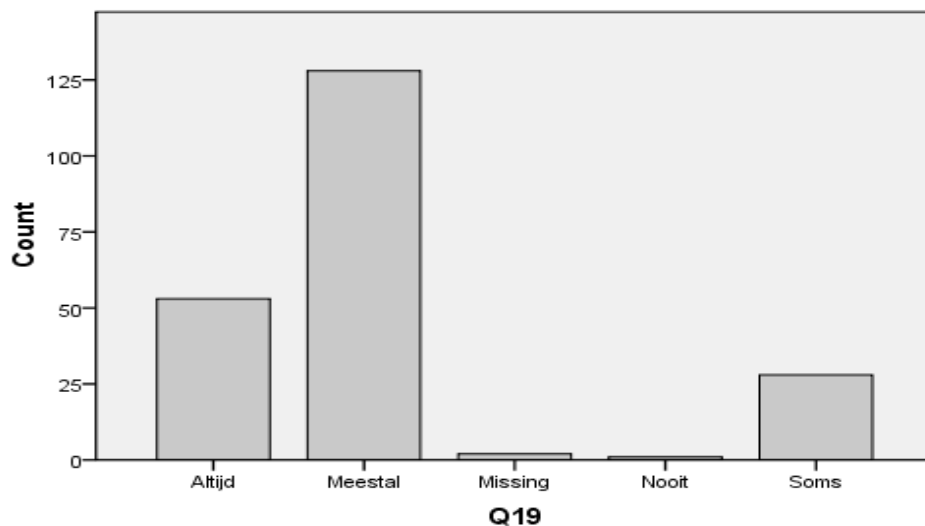
Opmerkelijk is dat geen enkele respondent het helemaal oneens is met deze stelling. 32 respondenten (15,1%) waren het eerder oneens met de veronderstelling dat een Duitser ervan overtuigd is dat hij zelf instaat voor de goede afloop van de onderhandelingen.



Figuur 27: frequenties van Controle

5.2.5 'High-Low' context

Vraag 19: Indien een Duitse zakelijke partner het oneens met mij is dan zal hij dit onmiddellijk laten blijken. (Variabele Controlevraag Individualisme-Collectivisme)

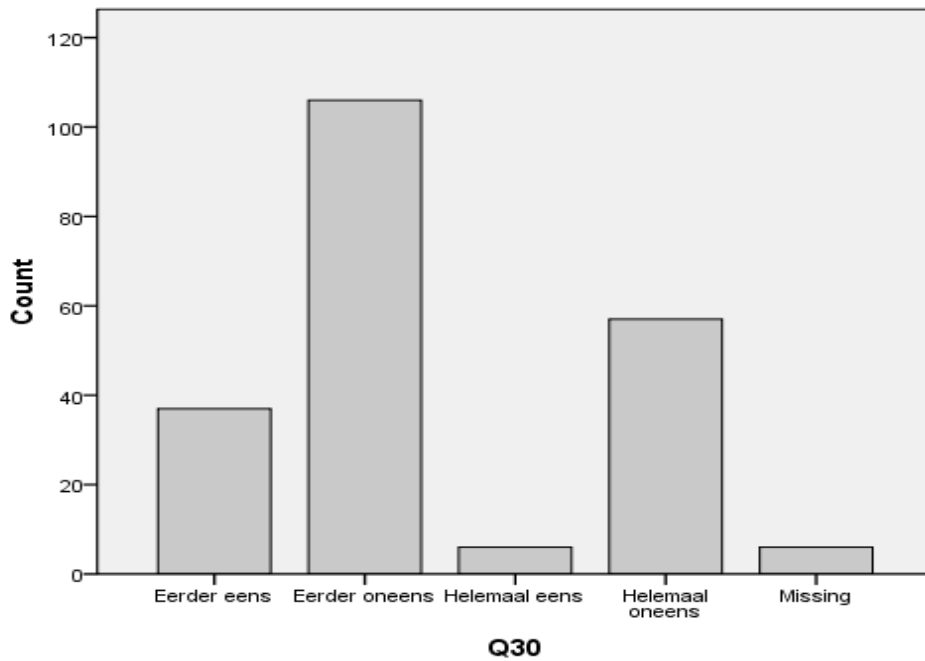


Figuur 28: frequenties van Controlevraag Individualisme-Collectivisme

Volgens 53 respondenten (25,0%) zal een Duitse zakenpartner het altijd onmiddellijk laten blijken indien hij het oneens met zijn zakenpartner is. 128 respondenten (60,4%) bevestigden dat een Duitse zakenpartner zijn ongenoegen meestal zal laten blijken. Een gecumuleerd totaal van 85,4% van de respondenten stelden dat een Duitse zakenpartner het altijd of meestal onmiddellijk laat blijken indien hij het oneens met zijn zakenpartner is.

Slechts 28 respondenten (13,2%) waren van mening dat een Duitser het soms zal laten blijken indien hij niet akkoord gaat met zijn zakenpartner. Volgens 1 respondent zal een Duitse zakenpartner het nooit onmiddellijk laten blijken indien hij het oneens met zijn zakenpartner is.

Vraag 30: Een Duitser is van mening dat de inhoud van een contract voor interpretatie vatbaar moet zijn. (Variabele Controlevraag Universalisme-Particularisme)



Figuur 29: frequenties van Controlevraag Individualisme-Collectivisme

De meerderheid van de respondenten (106 respondenten of 50,0%) waren het eerder oneens met de stelling dat de inhoud van een contract voor interpretatie vatbaar moet zijn. Daarnaast is volgens 57 respondenten (26,9%) een contract helemaal niet voor interpretatie vatbaar.

Slechts 6 respondenten (2,8%) bevestigden dat de inhoud van een contract voor een Duitse zakenpartner interpreteerbaar moet zijn. Daarnaast waren 37 respondenten (17,5%) het eerder eens met bovenstaande stelling.

5.3 Interpretatie van de resultaten

5.3.1 Menselijke relaties

5.3.1.1 Universalisme versus Particularisme

De resultaten van vraag 10 tonen aan dat een Duitser van mening is dat regels voor iedereen op dezelfde manier gelden. Dit impliceert dat iedereen op een gelijke manier behandeld zal worden.

Daarnaast bevestigen de resultaten van vraag 22 dat Duitsers in alle omstandigheden de regels strikt volgen. Er worden geen uitzonderingen gemaakt. Een Duitser zal in vele gevallen van zijn hart een steen maken en louter de regels volgen.

De resultaten van deze twee vragen tonen aan dat een Duitser de voorkeur geeft aan een universalistische aanpak. Dit beeld komt overeen met de vaststellingen die in het literatuuronderzoek werden gemaakt.

Volgens de resultaten van vraag 24 verkiest een Duitser echter een particularistische aanpak. Maar liefst 70,7% van de respondenten stellen dat voor een Duitser de relatie met zijn zakenpartner even belangrijk is als de kwaliteit van het aangeboden product. Deze resultaten zijn duidelijk niet consistent met de theorie. Het beeld dat een Duitser enkel rekening houdt met de kwaliteit van het aangeboden product en de relatie met zijn zakenpartner als minder belangrijk ervaart, klopt dus duidelijk niet volgens de antwoorden op deze vraag.

De open vraag 31 spreekt de resultaten van vraag 24 dan weer duidelijk tegen. Volgens 62,3% van de respondenten komen Duitsers tijdens onderhandelingen snel terzake. Ze nemen niet de tijd om hun zakenpartners beter te leren kennen. Een Duitser maakt een duidelijk onderscheid tussen persoonlijke en zakelijke contacten. Tijdens het onderhandelen zal een Duitser zich dan ook strikt zakelijk gedragen en direct terzake komen. Indien hij toch de tijd neemt om zijn zakenpartner beter te leren kennen, dan is dit uit eigenbelang. De kans om achteraf met verassingen geconfronteerd te worden, wordt immers verkleind. Een Duitser wil vooral die onzekerheid vermijden.

In dit opzicht kunnen ook de resultaten van vraag 24 verklaard worden. Het is enkel uit eigenbelang dat een Duitser de relatie met zijn zakenpartner als even belangrijk ervaart

als de kwaliteit van het aangeboden product. Tijdens het opbouwen van de zakenrelatie zal een Duitser een goede inschatting kunnen maken over hoe betrouwbaar zijn zakenpartner zal zijn. Een betrouwbare zakenpartner zal immers in de meeste gevallen een kwaliteitsvol product aanbieden. De bevoorrechte getuigen bevestigden deze vaststelling.

De resultaten van vraag 38 tonen duidelijk aan dat Duitse zakenpartners stellen dat contracten niet voor interpretatie vatbaar zijn. Maar liefst 95,7% van de respondenten bevestigden dat een contract in alle overeengekomen details strikt moet worden opgevolgd. Een contract heeft voor een Duitser een definitief karakter. Van de andere partij wordt dan ook verwacht zich strikt aan het contract te houden. Deze kenmerken komen overeen met de low-context cultuur van E.T. Hall.

Vraag 30 was een controlevraag op vraag 38. De resultaten van deze twee vragen zijn eenduidig. 76,9% van de respondenten stelden dat de inhoud van een contract niet voor interpretatie vatbaar is.

Op basis van de resultaten van vraag 30 en vraag 38 kan een Duitser ingedeeld worden onder de low-context cultuur van E.T. Hall. In theorie werd deze cultuur gekoppeld aan een universalistische visie.

De bevoorrechte getuigen waren het eens met bovenstaande vaststellingen. Een Duitser is van mening dat regels voor iedereen op dezelfde manier gelden. Ook zal hij in alle omstandigheden strikt de wet volgen. Twee bevoorrechte getuigen toonden dit aan met een voorbeeld. Volgens F. Duwaer zijn Duitsers bij wet verplicht hun goederen in te schepen in Duitse havens. Zelfs indien het inschepen goedkoper zou zijn in een andere buitenlandse haven, maakt een Duitser hierop geen uitzondering. Het principe van wet is wet wordt zeer strikt nageleefd.

Een andere bevoorrechte getuige levert wellness-producten aan Duitse klanten. In Duitsland mag er volgens de wet geen enkel product geleverd worden zonder bijgevoegd TUV (Technische Ubungs Verein) certificaat. Bijgevolg zal een Duitse klant het product enkel aanvaarden indien dit voorzien is van dergelijk certificaat. Ook dit wijst erop dat de wet zeer strikt wordt opgevolgd door Duitse zakenpartners.

Volgens de bevoorrechte getuigen komt een Duitser ook zeer snel terzake, hij gaat uit van het principe 'time is money'. Tijdens het onderhandelen met Duitsers ligt de focus dan ook puur op het zakelijke.

Contracten worden tot in het kleinste detail opgesteld en strikt opgevolgd. Eén getuige vermeldde dat vandaag de dag Duitse contracten te gecompliceerd zijn. Om een perfect inzicht in het contract te verwerven dient deze getuige zelfs een beroep te doen op advocaten. Een andere getuige diende een contract met een Duitse klant te verbreken omwille van de stijgende grondstofprijzen. Een contract verbreken zorgt volgens deze getuige altijd voor problemen, maar Duitsers hebben er meer problemen mee dan anderen.

5.3.1.2 Individualisme versus collectivisme

Volgens de antwoorden van de respondenten op vraag 11 komen Duitsers niet met een uitgebreide delegatie om te onderhandelen. In de meeste gevallen wordt er dus niet collectief aan de onderhandelingen deelgenomen. Tijdens het onderhandelen zal er ook zelden gebruik worden gemaakt van een tolk. Deze kenmerken kunnen gekoppeld worden aan een individualistische cultuur.

De bevoorrechte getuigen bevestigden dat Duitsers geen uitgebreide delegatie afvaardigen om te onderhandelen. Enkel personen die effectief deelnemen aan de onderhandelingen nemen plaats aan de onderhandelingstafel.

De resultaten van de analyse van open vraag 37 zijn niet in overeenstemming met de resultaten van vraag 11. Volgens 124 respondenten zal een Duitser eerst advies aan collega's vragen alvorens een beslissing te nemen. Dit is een kenmerk van een collectivistische cultuur.

Het resultaat van vraag 11 kan verklaard worden door het feit dat een Duitser wel individueel onderhandelt, maar na afloop de thuisbasis zal raadplegen. De afvaardiging tijdens onderhandelingen is individualistisch, maar er worden collectief beslissingen genomen. Ook de bevoorrechte getuigen bevestigden deze bevindingen. Een Duitser neemt tijdens het onderhandelen geen beslissingen. Hij zal eerst alles zeer grondig bespreken met zijn collega's. Vervolgens onderzoekt hij welke andere mogelijkheden er op de markt beschikbaar zijn. Pas na het beëindigen van deze twee stappen zal hij een beslissing nemen.

Deze bevindingen komen overeen met het culturele profiel dat voor Duitsland werd opgesteld. Op het vlak van verantwoordelijkheid geven Duitsers immers de voorkeur aan het collectivisme. Wel dient er vermeld te worden dat indien de Duitse onderhandelaar de beslissingsbevoegdheid heeft, hij ook individueel een beslissing zal nemen.

Op basis van de resultaten van vraag 17 kan er besloten worden dat een Duitser regelmatig spreekt in termen van 'wij' en 'ons bedrijf'. Maar liefst 87,3% van de respondenten bevestigden deze veronderstelling. Op basis van deze vraag leunen Duitsers dichter aan bij het collectivisme.

De resultaten van vraag 26 zijn in overeenstemming met de theorie. Onderwerpen over het privé-leven van een Duitse zakenpartner dienen vermeden te worden, in de marge van zakelijke gesprekken. Een Duitser houdt graag afstand van zijn gesprekspartner. Een bevoorrechte getuige toonde dit aan met een voorbeeld. Toen de getuige in het kantoor van zijn Duitse zakenpartner een informeel gesprek probeerde aan te knopen, liet de Duitser zeer duidelijk blijken dat hij dit zeer ongepast vond. Een kantoor is voor een Duitser enkel een werkruimte en hier wordt alles strikt tot het zakelijke beperkt. Na afloop van de onderhandelingen, bij het betreden van de inkomhal, begon de Duitser plots wel een informeel gesprek over het weer, de voetbal, vakanties... . Dit wijst op een strikte scheiding van werk en privé en kan gekoppeld worden aan een individualistische cultuur.

In de literatuur werd een individualistische cultuur in verband gebracht met de 'low-context' cultuur van E.T. Hall. Vraag 19 handelde over deze 'high-low context' indeling en was eveneens een controlevraag op het cultuuraspect individualisme versus collectivisme.

De meerderheid van de respondenten (85,4%) bevestigden dat een Duitse zakenpartner het onmiddellijk zal laten blijken indien hij het oneens is met zijn zakenpartner. Dit duidt op een duidelijke en directe wijze van communiceren. Er is geen sprake van subtiliteit. De bevoorrechte getuigen bevestigden deze vaststellingen. Duitsers reageren zeer direct, volgens sommige getuigen zelfs grof. Gevoelens van ontevredenheid worden dan ook zeer direct en zonder omwegen kenbaar gemaakt. Deze kenmerken kunnen ondergebracht worden onder de 'low-context' cultuur van E.T. Hall en dus eveneens gekoppeld worden aan een individualistische visie.

5.3.1.3 Neutraal versus affectief

De resultaten van vraag 9 tonen aan dat een Duitse zakenpartner niet graag onderbroken wordt tijdens het onderhandelen. Voor een Duitser is het immers niet gebruikelijk om onderbroken te worden. Indien hij toch onderbroken wordt, zal hij dit zeer persoonlijk opvatten en het beschouwen als een duidelijk gebrek aan respect.

Ook de bevoorrechte getuigen bevestigden deze vaststellingen. Wanneer een Duitser iets verduidelijkt of een bepaalde zaak verder uitlegt, zal hij het zeer ongepast vinden indien hij onderbroken wordt tijdens zijn uitleg. Dit is een kenmerk van de gereserveerde cultuur van R. Gesteland. Deze gereserveerde cultuur werd in de theorie gekoppeld aan de neutrale cultuur van F. Trompenaars.

Bovenstaande bevindingen worden bevestigd door de resultaten van open vraag 16. Tijdens het onderhandelen houden Duitse zakenpartners hun emoties onder controle. Duitsers tonen hun gevoelens liever niet aan hun zakenpartners. Ze beperken zich louter tot het zakelijke aspect. Stemverheffingen zullen zelden voorkomen.

Een bevoorrechte getuige ging dieper in op deze kwestie. Hij stelde dat Duitsers hun emoties niet tonen, maar dat zijn Vlaamse zakenpartner dit ook best niet doet. Hij verduidelijkte dit met een voorbeeld. Na afloop van lange onderhandelingen over de prijs van een bepaald product gaf de getuige een blijk van opluchting dat de onderhandelingen eindelijk afgelopen waren. Een Duitser interpreteerde deze emotie als een tevredenheid over de prijs en hij begon opnieuw te onderhandelen. Emoties mogen nooit getoond worden aan Duitsers. Geef dus nooit een indruk van tevredenheid of twijfel, want dan zal de Duitse zakenpartner hier direct op inspelen. Hij zal u in dit geval tot het uiterste drijven. Tijdens het onderhandelen kan er best zeer kordaat en strikt gereageerd worden. Ook dit zijn kenmerken van de gereserveerde cultuur van R. Gesteland. Duitsers kunnen op basis van de resultaten van open vraag 16 ingedeeld worden onder de neutrale cultuur.

Volgens de resultaten van vraag 27 vallen er tijdens het onderhandelen zelden stiltes. Dit resultaat komt niet overeen met de theoretische bevindingen. Een bevoorrechte getuige nuanceerde echter bovenstaande stelling. Volgens deze getuige vallen er tijdens puur zakelijke gesprekken, wanneer er over de technische vereisten en de prijs wordt gesproken, wel degelijk stiltes. De onderhandelingen verlopen op dat moment zeer stroef. Een Duitser is er bovendien zeer trots op dat hij puur zakelijke gesprekken zo professioneel aanvat.

Personen uit een neutrale cultuur voelen zich niet ongemakkelijk bij stiltes. Op basis van deze resultaten vertonen Duitsers ook kenmerken van een affectieve cultuur. Stiltes worden in deze culturen als ongemakkelijk ervaren en zullen daarom vermeden worden.

De resultaten van Vraag 34 zijn wel in overeenstemming met de theorie. De overgrote meerderheid van de respondenten (92,4%) stelden dat Duitse zakenpartners zelden gebruik maken van handgebaren. Ook het fysieke contact met een Duitse zakenpartner dient tot een minimum beperkt te worden. Enkel bij de begroeting wordt er een stevige handdruk gegeven. Op basis van deze kenmerken kunnen Duitsers beschreven worden als neutraal.

Er kan besloten worden dat Duitsers dicht aanleunen bij de neutrale cultuur van F. Trompenaars. Enkel op het vlak van stiltes tijdens het onderhandelen komen de resultaten niet overeen met de bevindingen uit de theorie. Deze tegenstrijdigheid werd door de bevoorrechte getuigen verklaard. Tijdens puur zakelijke gesprekken, wanneer technische en financiële aspecten zeer grondig besproken worden, kunnen er stiltes vallen. Wanneer de onderhandelingen niet op het puur zakelijk aspect gericht zijn, zullen stiltes veel minder frequent voorkomen.

5.3.1.4 Specifiek versus Diffuus

De resultaten van open vraag 12 tonen aan dat Duitsers werk en privé strikt scheiden. De focus ligt op het zakelijke aspect. Een Duitser wil eerst een akkoord bereiken. Zeker de eerste contacten zijn vaak zeer formeel en van korte duur. Later is er misschien nog tijd om de onderhandelingspartner beter te leren kennen, maar dit is zeker geen prioriteit voor een Duitse zakenpartner. Eenmaal de onderhandelingspartner beter gekend is, kunnen de onderhandelingen op een minder formele manier plaatsvinden. Dit zijn kenmerken van de specifieke cultuur van F. Trompenaars.

Ook vraag 35 heeft betrekking op de scheiding tussen werk en privé. De resultaten zijn in overeenstemming met deze van open vraag 12. Maar liefst 87,7% van de respondenten stelden dat Duitsers zich tijdens het onderhandelen beperken tot de kern van de zaak. Een Duitser komt zeer snel tot de kern van de zaak zonder omwegen. Dit heeft tot gevolg dat de onderhandelingen minder tijdrovend zijn.

De resultaten van vraag 23 tonen aan dat een Duitse zakenpartner geen interesse heeft in de opleiding, vrienden... van zijn zakenpartner. Een Duitser zal zelf niet toetreden tot het persoonlijke domein van zijn zakenpartner. Anderzijds dienen persoonlijke vragen over het leven van een Duitse zakenpartner eveneens vermeden te worden. De relatie moet beperkt worden tot een strikt zakelijke verstandhouding.

Ook de resultaten van vraag 29 bevestigen dat de Duitse toenaderingswijze omschreven kan worden als afstandelijk en zakelijk. Zaken hebben voorrang op de persoonlijke relatie.

Ook alle bevoorrechte getuigen waren het eens met bovenstaande vaststellingen. Een Duitser zal werk en privé steeds strikt scheiden. Daarnaast zal hij zelden vragen stellen die betrekking hebben op het persoonlijke leven van zijn zakenpartner. Tot slot wordt de Duitse toenadering door de bevoorrechte getuigen omschreven als direct, zakelijk en professioneel. Een bevoorrechte getuige stelde deze toenaderingswijze zeer op prijs. Het feit dat deze getuige als onderhandelingspartner onmiddellijk wist waar hij aan toe was, zorgde ervoor dat hij zeer graag onderhandelt met Duitsers.

Op basis van de resultaten van de vier vragen die betrekking hebben op het cultuuraspect 'specifiek versus diffuus', kunnen Duitsers ingedeeld worden onder de specifieke cultuur. De resultaten van alle vragen die betrekking hebben op deze dimensie bevestigden eenduidig deze indeling. Deze indeling is eveneens in overeenstemming met de bevindingen uit de theorie.

Verder dient er opgemerkt te worden dat de dimensie 'specifiek versus diffuus' eigenlijk ingedeeld zou kunnen worden onder de dimensie 'individualisme versus collectivisme'. De variabele 'Scheiding werk-privé' vertoont duidelijke overeenkomsten met de variabele 'privé-leven'. Het feit dat een Duitser het ongepast vindt indien er tijdens het onderhandelen een vraag over zijn privé-leven wordt gesteld, duidt op een strikte scheiding tussen werk en privé. Deze bevinding werd eveneens bevestigd door de bevoorrechte getuigen.

5.3.1.5 Verworven versus toegeschreven status

De resultaten van vraag 20 tonen aan dat een Duitser van mening is dat een ouder persoon sowieso meer status heeft. Maar liefst 82,1% van de respondenten bevestigden deze stelling. Status toeschrijven aan een ouder persoon, heeft betrekking op wie deze persoon is. Deze persoon bezit deze status niet door de dingen die hij bereikt heeft, maar

wel omwille van zijn leeftijd. Ook de bevoorrechte getuigen bevestigden dat er in Duitsland nog steeds status wordt toegeschreven aan oudere personen.

De resultaten van vraag 36 spreken bovenstaande bevindingen echter tegen. Volgens de meerderheid van de respondenten (69,8%) vormt het voor een Duitser geen enkel probleem om te onderhandelen met een deskundige persoon die bijvoorbeeld 20 jaar jonger is. Op basis van de resultaten van vraag 20 zou er verwacht worden dat dit wel degelijk een probleem vormt voor een Duitse zakenpartner.

Ook in de theorie kon Duitsland niet eenduidig geplaatst worden onder culturen met een toegeschreven dan wel verworven status. Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdigheden is dat Duitsers zowel status toeschrijven aan oudere personen als aan jonge deskundige zakenpartners. Duitsers concentreren zich puur op het zakelijke en wanneer de zakenpartner een blijk van deskundigheid geeft dan kan dit mogelijk volstaan voor een Duitser.

Deze bevindingen werden bevestigd door de bevoorrechte getuigen. Een Duitser heeft er geen probleem mee indien hij moet onderhandelen met een jonger persoon. Wel is het zo dat deze jongere zakenpartner minder krediet heeft. Zo zal er zwaarder getild worden aan eventuele fouten bij de aanspreking. Daarnaast zal hij meer blijk van deskundigheid moeten geven dan een ouder persoon.

Eén bevoorrechte getuige toonde dit aan met een voorbeeld. Indien een 22-jarige 'Doctor-Ingenieur' onderhandelt met een Duitse zakenpartner, dan zal dit voor een Duitser geen enkel probleem vormen. Deze jongere persoon zal omwille van zijn titel onmiddellijk aanvaard en gerespecteerd worden. Een Duitser heeft een houvast nodig en dit vindt hij in een titel. Een Duitser is immers van mening dat de organisatie strikt moet gevolgd worden. Aan ieder niveau binnen de organisatie relateert hij een titel. Daarom zal een zeer intelligente zakenpartner zonder titel op zijn kaartje zeer veel problemen ondervinden gedurende de eerste contacten met Duitsers. Een Duitser is in dit geval immers zijn houvast kwijt, hij weet niet op welk niveau hij de zakenpartner moet plaatsen. Enkel nadat een Duitser de intelligente zakenpartner zonder kaartje op een organisatorisch niveau heeft kunnen plaatsen, kunnen de onderhandelingen op een normale manier verder verlopen.

De resultaten van vraag 28 tonen aan dat een Duitser veel belang hecht aan de hiërarchie binnen een onderneming. Ook titels spelen een belangrijke rol binnen Duitse ondernemingen. Het al dan niet juist gebruiken van een titel kan een grote invloed hebben op de verdere samenwerking.

Een collega van een bevoorrechte getuige toonde dit aan met een voorbeeld. Deze collega voerde gedurende 6 jaar enkel onderhandelingen met Duitse zakenpartners. Zelfs na 6 jaar stond zijn Duitse overste er nog steeds op om met 'Herr' aangesproken te worden. Andere Duitse collega's deelden na verloop van tijd mee dat ze met 'Du' mochten aangesproken worden. Een Duitser zal dus zelf bepalen, hij neemt het initiatief, wanneer hij de tijd rijp acht om met 'Du' aangesproken te worden.

Daarnaast deelde deze collega van een bevoorrechte getuige mee dat een persoon die op hetzelfde hiërarchische niveau staat als zijn onderhandelingspartner, sneller zal meedelen met 'Du' aangesproken te mogen worden.

Op basis van de resultaten van bovenstaande vaststellingen hechten Duitsers veel belang aan toegeschreven status.

Een andere bevoorrechte getuige stelde dat de hiërarchie binnen een Duitse onderneming wordt gevolgd. Hij toonde dit aan met een voorbeeld. De getuige ging in Duitsland onderhandelen met een aankoper. In feite was deze persoon geen aankoper, maar hij deed wel alsof. Er werd onderhandeld over de producten en de prijs en er werd eveneens een volgende afspraak vastgelegd. Tijdens de volgende vergadering zat plots het hoofd van de aankoop voor de bevoorrechte getuige. De vermeende aankoper had alle details van de vorige onderhandeling aan zijn overste meegedeeld. Tijdens het onderhandelen begon het hoofd van de aankoop opnieuw alle voorwaarden te bespreken. Op basis van dit voorbeeld kan er vastgesteld worden dat de hiërarchie binnen Duitse ondernemingen gerespecteerd zal worden.

Ook de resultaten van vraag 14 bevestigen dat Duitsers belang hechten aan toegeschreven status. Maar liefst 92,0% van de respondenten stellen dat Duitsers liever niet met hun voornaam aangesproken worden. Bij voorkeur wordt een Duitser met zijn titel aangesproken. Enkel familieleden en vrienden noemen elkaar bij de voornaam.

Voor deze interpretatie kan geconcludeerd worden dat Duitsers veel belang hechten aan titels, aanspreekvorm en hiërarchie. Bovendien is er in Duitsland zowel sprake van toegeschreven als verworven status. Er wordt status toegeschreven aan een persoon op basis van zijn niveau binnen het organogram en op basis van zijn leeftijd. Daarnaast kan een zakenpartner ook status verwerven door blijk te geven van deskundigheid. Leeftijd en functie spelen in dit geval nog steeds een rol, maar deze is minder prominent. Het is voor een jongere deskundige persoon immers perfect mogelijk om status te verwerven.

5.3.2 Tijd

De resultaten van vraag 13 tonen aan dat Duitse zakenpartners het niet op prijs stellen indien een afspraak op het laatste moment wordt verzet. Ook de resultaten van vraag 33 bevestigen deze bevinding. Een Duitse zakenpartner verwacht dat een afspraak steeds stipt op het afgesproken uur wordt aangevat. Vaak zijn er meerdere afspraken op één dag gepland. Indien een Duitse zakenpartner vertraging oploopt bij een afspraak, heeft dit een grote invloed op zijn verdere dagplanning.

Ook de bevoorrechte getuigen bevestigden deze vaststellingen. Een afspraak met een Duitse zakenpartner verzetten zal niet in dank worden afgenomen. Daarnaast worden afspraken stipt op het afgesproken uur aangevat. Zo was een bevoorrechte getuige bijvoorbeeld een half uur te vroeg op een afspraak met een Duitser in Saarbrücken. Hij werd begeleid naar de onderhandelingsruimte en werd daar vriendelijk verzocht te wachten op zijn Duitse onderhandelingspartner. Stipt op het afgesproken uur kwam de Duitser de zaal binnen. Dit toont de enorme stiptheid van de Duitsers aan.

Deze stiptheid uit zich ook in het naleven van de leveringstermijn. Een Duitser verwacht dat goederen stipt op het afgesproken uur en datum geleverd worden. Indien u niet aan deze vraag kan voldoen, wees dan zeer direct en stipt. Vertel een Duitser dan bijvoorbeeld niet dat het volgende week misschien in orde komt. Hier zal hij furieus op reageren. Deel hem een exact tijdstip en een exacte datum mee. Dit mag drie weken later zijn, dat vormt voor een Duitser het probleem niet. Wees er echter wel 100% zeker van dat u deze nieuwe overeenkomst stipt naleeft.

Op basis van deze resultaten kunnen Duitsers ingedeeld worden onder de chronologische cultuur van F. Trompenaars. Voor een Duitser is tijd een serie van gebeurtenissen die elkaar in minuten, uren, dagen, maanden en jaren opvolgen. Raakt deze orde verstoord dan is een Duitser onzeker.

Ook de resultaten van vraag 18 bevestigen bovenstaande bevindingen. 80,1% van de respondenten bevestigden dat Duitsers een vergaderagenda strikt opvolgen. Het is niet mogelijk om hiervan af te wijken. Een Duitser gaat ervan uit dat een vergadering perfect voorbereid is. Op die manier komt hij achteraf niet voor verrassingen te staan.

De bevoorrechte getuigen bevestigen dit. Er wordt een agenda opgesteld en deze zal ook steeds stipt worden opgevolgd. Het is in de meeste gevallen niet mogelijk om hiervan af te wijken. Indien er twee uur wordt voorzien om te onderhandelen, dan zal een Duitser op voorhand precies bepalen wat er gedurende die twee uur besproken zal worden.

Daarnaast is een goede voorbereiding essentieel tijdens het onderhandelen met Duitsers. Een onderhandelingspartner die goed voorbereid is, toont aan professioneel met de zaak bezig te zijn. Een Duitser zal ook steeds testen indien de zakenpartner voorbereid is of niet. Indien een Duitser merkt dat zijn onderhandelingspartner onvoorbereid is, zal hij zich kritischer opstellen. Het is logisch dat de onderhandelingen bijgevolg moeilijker zullen verlopen.

Zowel het strikt opvolgen van een vergaderagenda als de noodzaak van een goede voorbereiding zijn kenmerken van een chronologische cultuur.

In tegenstelling tot de theorie, waar Duitsland beschreven werd als een sterk chronologisch land, zouden volgens de resultaten van open vraag 25 Duitsers dicht aanleunen bij een synchrone cultuur. Volgens de respondenten staan Duitsers niet huiverachtig tegenover vernieuwing, innovatie. Tradities spelen nog steeds een rol binnen Duitse ondernemingen, maar het beeld dat een Duitser hieraan halsstarrig vasthoudt lijkt voorbijgestreefd te zijn. Eens een Duitser overtuigd is van de kwaliteit van het innoverende product, zal hij hiervoor open staan. Enkel de onzekerheid over de kwaliteit van het nieuwe product schrikt hem af.

De bevoorrechte getuigen waren het eens met bovenstaande vaststelling. Een Duitser staat op technisch vlak open voor innovaties. Meer zelfs, op het vlak van techniek zijn ze steeds op zoek naar de laatste nieuwtjes. Op het gebied van design zijn Duitsers echter zeer traditioneel. Er kan dus geconcludeerd worden dat voor een Duitser de producteigenschappen innoverend mogen zijn, maar dat het product er nog steeds zeer klassiek moet uitzien.

Voor deze interpretatie kan er besloten worden dat Duitsers op het vlak van stiptheid, afspraken en agenda als sterk chronologisch omschreven kunnen worden. Op het vlak van innovatie zijn Duitsers gematigd synchroon. Een Duitser moet er eerst van overtuigd zijn dat innoveren zal leiden tot een kwaliteitsverbetering alvorens hij de innovatie zal toepassen. Daarnaast moet ook het klassieke design van producten behouden worden. Puur op het technische vlak leunen Duitser dicht bij een synchrone cultuur aan. Ze zijn op dit vlak immers steeds op zoek naar nieuwe toepassingen.

5.3.3 Aard van de omgeving

De resultaten van vraag 15 tonen aan dat Duitse zakenpartners verwachten dat de onderhandelingen in het Duits verlopen. Duitse zakenpartners gaan er niet van uit dat de onderhandelingspartner vloeiend Duits spreekt. Een minimumkennis van het Duits zal echter wel degelijk geapprecieerd worden. Ook de bevoorrechte getuigen bevestigden deze bevindingen. Zeker tijdens de eerste contacten met Duitsers dient er Duits gesproken te worden. Hiermee wordt respect afgedwongen. Indien een Duitser merkt dat zijn onderhandelingspartner het Duits niet zo machtig is, zal hij vaak uit noodzaak naar het Engels overschakelen. Maar het feit dat deze heeft geprobeerd Duits te spreken, is voor hem een teken van respect.

Eén bevoorrechte getuige vermeldde bovendien dat ook alle correspondentie in het Duits moet verlopen. Indien hij een brief in het Engels zou opsturen, dan zou zijn Duitse zakenpartner deze brief bij wijze van spreken zelfs niet lezen.

De verwachting van een Duitser dat zowel de onderhandelingen als de correspondentie in zijn moedertaal verlopen, is een kenmerk van een internalistische visie.

Ook de resultaten van vraag 32 zijn in overeenstemming met de theorie. Volgens de antwoorden op deze vraag denkt een Duitser dat een goed product sowieso goed zal verkopen. Duitsers zijn van mening dat Duitse producten van superieure kwaliteit zijn. Bovendien vermelden de bevoorrechte getuigen dat het zeer moeilijk is om te concurreren met Duitse bedrijven juist omwille van het feit dat een Duitser van mening is dat Duitse producten over een superieur kwaliteitsniveau beschikken. Een Duitser zal dus in eerste instantie de voorkeur geven aan de producten van een Duitse fabrikant. Enkel wanneer er hem een betere verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van het product wordt aangeboden, zal hij geneigd zijn om voor een andere fabrikant te kiezen. Ook dit wijst erop dat Duitser internalistisch zijn.

Daarnaast tonen de antwoorden op vraag 39 aan dat Duitsers denken dat ze zelf grotendeels instaan voor de goede afloop van de onderhandelingen. Een Duitser denkt dat hij een bepaalde controle op zijn omgeving heeft. De bevoorrechte getuigen waren het ook eens met deze vaststelling. Een Duitser denkt dat hij zijn omgeving controleert en hij heeft ook nood aan deze controle. Indien een Duitser toch de controle verliest zal hij teruggrijpen naar de routine.

De nood aan controle uit zich ook in het 'gesprechsprotocol' dat tijdens onderhandelingen van kracht is. Tijdens onderhandelingen met Duitse zakenpartners worden er notities

gemaakt. Alles wat er door de onderhandelingspartners wordt gezegd, wordt opgeschreven. Wanneer de onderhandelingen afgelopen zijn, dient dit document door alle partijen ondertekend te worden. Dit ter bevestiging dat de notities juist zijn. Bij eventuele discussiepunten zal een Duitser gebruik maken van dit document, om zijn zakenpartner erop te wijzen wat er tijdens voorgaande onderhandelingen gezegd is geweest. Het 'gesprechsprotocol' kan dus beschouwd worden als een houvast voor een Duitser. Een document waar hij steeds op kan terugvallen zodat hij nooit de controle verliest. Op basis van deze kenmerken kan een Duitser omschreven worden als internalistisch.

De meningen van de respondenten lagen voor de eerste stelling van de open vraag 21 dicht bij elkaar. Toch bevestigde een kleine meerderheid van de respondenten dat een Duitse onderneming veel belang hecht aan de resultaten van marktonderzoek. Volgens deze respondenten houden Duitse ondernemingen wel degelijk rekening met de resultaten van externe onderzoeksbureau's. Dit wijst op een externalistische visie. Volgens de bevoorrechte getuigen verrichten vooral de grote Duitse ondernemingen zeer veel marktonderzoek. Vooral op marketinggebied zijn deze bedrijven zeer goed georganiseerd. Ze beschikken over perfect geüpdate statistiek die informatie weergeven over zowel verkoopscijfers als marktonderzoeken.

Volgens de resultaten van de tweede stelling van open vraag 21 spelen Duitsers niet in op de behoeften van de markt. Ook de bevoorrechte getuigen bevestigden deze stelling. Een Duitser beschikt graag over veel cijfermateriaal en doet dus veel marktonderzoek, maar hij zal hier niet noodzakelijk gebruik van maken. In vele gevallen gaat een Duitser nog steeds uit van de sterkte van de eigen producten. Dit verklaart waarom het vaak zeer moeilijk is om als exporteur toe te treden tot de Duitse markt. Een Duitser verkiest immers vaak producten van een Duitse fabrikant. Deze vaststellingen wijzen op een internalistische visie.

6 Conclusies

In dit hoofdstuk zullen de conclusies van het onderzoek 'Hoe percipiëren Vlaamse bedrijfskaders Duitsers bij zakelijke onderhandelingen' besproken worden. De onderzoekspopulatie van het onderzoek bestond uit alle Vlaamse bedrijven die naar Duitsland exporteren. Kaderleden van deze bedrijven werd gevraagd hoe zij de onderhandelingen met Duitsers ervaren.

Enkele individuele bedenkingen van bevoorrechte getuigen werden eveneens mee opgenomen aan het einde van de conclusies. Zij geven tevens ideeën voor verder onderzoek.

In de literatuur werd het model van F. Trompenaars gehanteerd om te bepalen welke factoren van invloed zijn op een cultuur. De auteur verdeelde de dimensies van een cultuur in drie groepen: menselijke relaties, tijd en aard van de omgeving. Menselijke relaties werd opgedeeld in de dimensies: 'universalisme versus particularisme', 'individualisme versus collectivisme', 'neutraal versus affectief', 'specifiek versus diffuus' en 'toegeschreven versus verworven status'. Tijd en aard van de omgeving werden niet verder opgedeeld.

Naast een conclusie voor iedere dimensie zal er, indien dit relevant is, ook een link worden gelegd met vergelijkend onderzoek dat zeven jaar geleden werd gevoerd³.

6.1 Menselijke relaties

6.1.1 Universalisme versus particularisme

Duitsers zijn van mening dat regels voor iedereen op dezelfde manier gelden. Iedereen dient op dezelfde manier, volgens de regels van de wet, behandeld te worden. Zelfs in uitzonderlijke omstandigheden maakt een Duitser van zijn hart een steen en zal hij louter de wet volgen. Dit uit zich ook tijdens de onderhandelingen om producten te exporteren naar Duitsland. Indien producten niet over de vereiste certificaten of kwaliteitsnormen beschikken, zullen deze niet naar Duitsland geëxporteerd kunnen worden.

³ J. Goris, De rol van cultuurverschillen in de onderhandelingen met betrekking tot de handelstransactie, Limburgs Universitair Centrum, 2000-2001

Onderhandelingen met Duitsers worden ook gekenmerkt door een korte formele kennismaking, waarna de onderhandelingspartner vervolgens snel terzake zal komen. Indien een Duitser toch de tijd neemt om zijn onderhandelingspartner beter te leren kennen, dan is dit meestal uit eigenbelang. Door zijn zakenpartner beter te leren kennen, zal een Duitser de betrouwbaarheid van deze persoon beter kunnen beoordelen. Op die manier verkleint een Duitser de kans om achteraf met onzekere situaties geconfronteerd te worden. Kortom, een Duitser leert zijn zakenpartner tijdens het onderhandelen enkel beter kennen om onzekerheid te vermijden.

Contracten met Duitse zakenpartners dienen strikt in alle overeengekomen details opgevolgd te worden. Er is geen ruimte voor interpretatie. Dit verklaart het feit waarom vandaag de dag contracten met Duitse zakenpartners zo gecompliceerd zijn. Een Duitser wil elk detail opnemen in het contract. Op die manier wordt hij achteraf niet met verrassingen geconfronteerd. Ook dit kan gekoppeld worden aan het feit dat een Duitser vooral onzekerheid wil vermijden.

Duitsland is dus een sterk universalistisch land. Deze vaststelling werd eveneens bevestigd door onderzoek dat zeven jaar geleden werd gevoerd. In Duitsland wordt de wet letterlijk geïnterpreteerd. Een wet aan de persoonlijke behoeften van een klant aanpassen, is onaanvaardbaar. Bovendien vonden er geen lange en intieme kennismakingsgesprekken plaats, alvorens de onderhandelingen met Duitsers te starten. Tot slot wordt er veel belang gehecht aan de inhoud van contracten.

6.1.2 Individualisme versus collectivisme

Op het vlak van afvaardiging tijdens onderhandelingen kunnen Duitsers gekenmerkt worden als individualistisch. Een Duitser wordt niet vergezeld door een uitgebreide delegatie om te onderhandelen. Enkel personen die effectief deelnemen aan de onderhandelingen, en dus kunnen bijdragen tot de goede afloop ervan, nemen plaats aan de onderhandelingstafel.

Wanneer er beslissingen moeten genomen worden, neigen Duitsers meer naar het collectivisme. In de meeste gevallen nemen Duitsers tijdens het onderhandelen geen beslissingen. Na afloop wordt immers eerst de thuisbasis geraadpleegd. Dit kan ook een verklaring zijn waarom Duitsers vaak spreken in termen van 'wij' en 'ons bedrijf'.

Een Duitser bespreekt immers eerst alles grondig met zijn collega's en vraagt hen ook om advies. Vervolgens gaat hij na welke andere mogelijkheden de markt te bieden heeft. Pas na afloop van deze twee stappen zal hij een beslissing nemen.

Wel dient er vermeld te worden dat bovenstaande vaststelling niet noodzakelijk van toepassing is op kleine ondernemingen. In kleinere bedrijven heeft vaak één persoon de beslissingsbevoegdheid. In de meeste gevallen zal deze dan ook individueel een beslissing nemen.

In Duitsland heerst er een strikte scheiding tussen werk en privé. In de marge van zakelijke gesprekken dienen privé-onderwerpen vermeden te worden. Alles dient tijdens het onderhandelen strikt tot het zakelijke beperkt te worden. Na afloop kan er eventueel wel een informeel gesprek plaatsvinden. Dit uit zich in het feit dat Duitsers na afloop van de onderhandelingen wel plots over vakanties, het weer, de voetbal ... beginnen te praten.

Duitsers communiceren zeer direct en duidelijk. Een Duitser vat de koe bij de horens en maakt onmiddellijk zijn gevoelens van onvrede kenbaar. Zelden zal een Duitser zijn zakenpartner subtiel laten blijken dat hij het oneens met hem is. Dit kan verklaren waarom sommige respondenten Duitsers als grof omschrijven.

In Duitsland is er dus duidelijk sprake van een 'low-context' cultuur. Dit werd eveneens bevestigd door het onderzoek van zeven jaar geleden. Duitsers zullen bij het communiceren zo weinig mogelijk gebruik maken van ondubbelzinnigheden. Ze willen zo duidelijk mogelijk overkomen en misverstanden vermijden.

6.1.3 Neutraal versus affectief

In het onderzoek van zeven jaar geleden werd er vastgesteld dat Duitsers zich afstandelijk en gereserveerd gedragen aan de onderhandelingstafel. Een Duitser vertoont een minimum aan emoties en zal zich steeds proberen te beheersen. Daarnaast dienen handgebaren tot een minimum beperkt te worden.

Ook in dit onderzoek werden bovenstaande bevindingen opnieuw bevestigd. Duitsers zullen zich neutraal gedragen tijdens het onderhandelen. Duitsers maken zelden gebruik van handgebaren. Daarnaast dient ook het fysieke contact met een Duitse zakenpartner tot een minimum beperkt te worden. Enkel bij de begroeting wordt er een handdruk

gegeven. Tijdens het wederzijdse verloop van de onderhandelingen zijn bijvoorbeeld aanrakingen dus uit den boze.

Bovendien werd er een onderliggende verklaring gevonden voor het feit waarom een Duitser zijn emoties niet toont. Wanneer een onderhandelingspartner een emotie van bijvoorbeeld tevredenheid aan zijn Duitse zakenpartner toont, zal deze hier direct op inspelen. Een Duitser zal proberen voordeel te halen uit deze informatie. Wanneer zijn zakenpartner tevreden is, impliceert dit voor een Duitser dat hij niet tot het uiterste is gegaan.

Daarom tonen Duitsers zelf ook geen emoties. Ze willen hun onderhandelingspartners niet van extra informatie voorzien. Een Duitser zal tijdens het onderhandelen zeer strikt en kortdaat reageren.

Het neutrale aspect van de Duitse cultuur uit zich ook tijdens puur zakelijke gesprekken. Er kunnen dan immers stiltes vallen. Wanneer er bijvoorbeeld onderhandeld wordt over technische vereisten of over de prijs, is een stilte dus niet ongebruikelijk.

Verder worden Duitsers niet graag onderbroken tijdens het onderhandelen. Wordt een Duitser toch onderbroken, dan zal hij dit zeer persoonlijk opvatten en beschouwen als een gebrek aan respect.

6.1.4 Specifiek versus Diffuus

Duitsers beperken zich tijdens het onderhandelen tot het zakelijke. Dit uit zich in het feit dat een Duitser, zeker tijdens de eerste contacten, zeer snel en zonder omwegen tot de kern van de zaak komt. Voor hem ligt de focus immers op het bereiken van een akkoord. Bovendien kan de Duitse onderhandelingswijze omschreven worden als zeer professioneel.

Informeel gespreksonderwerpen worden niet op prijs gesteld. Zo zal een Duitser er zeer verveeld mee zijn indien hem, tijdens onderhandelingen, vragen worden gesteld over zijn vrienden, opleiding... . Deze onderwerpen behoren immers tot het persoonlijke domein van een Duitser.

Ook in het onderzoek van zeven jaar geleden werden bovenstaande vaststellingen bevestigd. Tijdens kennismakingsgesprekken kan er best niet ongevraagd toegetrepen

worden tot de privé-ruimte van een Duitser. Duitsers houden hun privé-ruimte immers angstvallig van de buitenwereld gescheiden.

6.1.5 Toegeschreven versus verworven status

In Duitsland wordt er nog steeds status toegeschreven aan oudere personen. Deze personen bezitten dus status omwille van hun leeftijd en niet noodzakelijk omwille van de dingen die ze mogelijk bereikt hebben.

Daarnaast schrijven Duitsers ook status toe aan deskundige zakenpartners. De leeftijd van de zakenpartner speelt in dit geval geen belangrijke rol. Indien een zakenpartner bijvoorbeeld 20 jaar jonger is, maar duidelijk laat blijken over de nodige deskundigheid te beschikken, is dit voor een Duitser geen enkel probleem. Wel dient er opgemerkt te worden dat er zwaarder getild wordt aan eventuele fouten van jongere zakenpartners. Jongere zakenpartners beschikken dus over minder krediet.

Ook titels en het hiërarchische niveau binnen de onderneming spelen een belangrijke rol in Duitsland. Met behulp van een titel kan een Duitser immers zijn zakenpartner op een bepaald niveau van het organogram plaatsen. Daarom zal een 'Doctor-ingenieur' met opmerkelijk minder problemen geconfronteerd worden tijdens de eerste contacten dan een zeer intelligente zakenman zonder titel.

Bovendien verwacht een Duitser steeds met de juiste titel aangesproken te worden. Een Duitser met een verkeerde titel aanspreken, heeft een negatieve invloed op het verdere verloop van de onderhandelingen. Enkel wanneer een Duitser zelf het initiatief neemt om hem met 'Du' aan te spreken, mag dit ook in de toekomst herhaald worden. Wel moet er vermeld worden dat Duitsers sneller met 'Du' aangesproken mogen worden door onderhandelingspartners die zich op hetzelfde hiërarchische niveau bevinden. Ook in het onderzoek dat zeven jaar geleden werd gevoerd, werden bovenstaande vaststellingen bevestigd.

In Duitsland wordt de hiërarchie binnen de ondernemingen gerespecteerd. Dit komt ook tot uiting tijdens het onderhandelen. De eerste contacten kunnen bijvoorbeeld verlopen met een aankoper. Bij eventueel volgende onderhandelingen kan het voorvallen dat er onderhandeld dient te worden met het hoofd van de aankoop. Deze werd dan wel vooraf grondig geïnformeerd door de persoon die de eerste onderhandelingen voerde.

6.2 Tijd

In het onderzoek dat zeven jaar geleden werd gevoerd, werd Duitsland omschreven als een land met een monochrome tijdsbeleving. In Duitsland wordt 'pünktlichkeit' als zeer belangrijk ervaren. Een Duitser verwacht een efficiënt gebruik van de beschikbare tijd tijdens onderhandelingen.

Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan Duitsland omschreven worden als een land met een sterk chronologisch tijdsbesef. In de theorie werd een chronologisch tijdsbesef gekoppeld aan een monochrome cultuur. De bevindingen van het onderzoek dat zeven jaar geleden werd gevoerd, werden dus opnieuw bevestigd. Een Duitser zal tijd steeds ordenen. Raakt deze orde verstoord dan is een Duitser zijn houvast kwijt en zal er onzekerheid optreden. Dit komt vooral tot uiting op het vlak van afspraken, stiptheid en agendapunten.

In Duitsland is het zeer ongebruikelijk om laattijdig op een afspraak aan te komen. Een Duitser verwacht dat afspraken steeds stipt op het afgesproken uur worden aangevat. Een Duitser zal er steeds op tijd zijn en hij verwacht dit ook van zijn onderhandelingspartner.

Bovendien stelt een Duitser het niet op prijs indien een afspraak of leveringstermijn wordt verplaatst. De orde wordt immers verstoord. Daarom dient de onderhandelingspartner bij het verzetten van een afspraak of leveringstermijn steeds een exact tijdstip en een exacte datum mee te delen. Op die manier kan een Duitser de orde herstellen. Wel dient er vermeld te worden dat de zakenpartner er 100% zeker van moet zijn dat hij deze nieuwe afspraak na kan leven. Het opnieuw niet naleven van de afspraak kan zelfs tot een beëindiging van de zakenrelatie leiden.

Duitsers zijn steeds zeer goed voorbereid alvorens de onderhandelingen te starten. In de meeste gevallen wordt er een vergaderagenda opgesteld en deze wordt strikt nageleefd. Elk punt dat tijdens de voorziene tijdspanne dient behandeld te worden, zal in deze agenda zijn neergeschreven. Hier kan niet van worden afgeweken. Duitsers verwachten dan ook dat hun zakenpartners zeer goed zijn voorbereid zodat de onderhandelingen onmiddellijk van start kunnen gaan.

Op het vlak van vernieuwing en innovatie vertonen Duitsers kenmerken van een synchrone cultuur. Er dient echter wel een onderscheid gemaakt te worden tussen technische innovaties en innovaties op het gebied van design.

Op technisch vlak zijn Duitsers steeds op zoek naar de laatste nieuwtjes. Het beeld dat een Duitser halsstarrig vasthoudt aan de traditionele producteigenschappen, lijkt dus voorbijgestreefd te zijn. Op het vlak van design zijn Duitsers echter wel nog zeer traditioneel. Het uitzicht van de producten dient nog steeds zeer klassiek te zijn.

6.3 Aard van de omgeving

Onderhandelingen met Duitsers verlopen het best in het Duits. Zeker tijdens de eerste contacten met een Duitse zakenpartner dient er Duits gesproken te worden. Indien een Duitser merkt dat zijn onderhandelingspartner het Duits niet zo machtig is, zal hij vaak naar het Engels overschakelen. Een onderhandelingspartner dwingt echter veel respect af door de onderhandelingen in het Duits proberen te voeren.

Op het vlak van productkwaliteit kan Duitsland nog steeds omschreven worden als een land met een sterk internalistische visie. Een Duitser is immers van mening dat Duitse producten nog steeds van superieure kwaliteit zijn. Bovendien zullen deze producten sowieso goed verkopen. Een Duitser zal dus in eerste instantie de voorkeur geven aan producten van een Duitse fabrikant. Enkel wanneer er hem een betere verhouding tussen de prijs en de kwaliteit van het product wordt aangeboden, zal hij mogelijk geneigd zijn om voor een andere fabrikant te kiezen.

Duitsers denken dat ze hun omgeving kunnen controleren. Bovendien heeft een Duitser ook nood aan deze controle. Dit uit zich in het 'gesprechsprotocol' dat tijdens onderhandelingen van kracht is. Dit protocol houdt in dat alles wat door de onderhandelingspartijen wordt gezegd tijdens het onderhandelen, wordt opgeschreven. Aan het einde van de onderhandelingen dient dit document door alle partijen ondertekend te worden. Tijdens eventueel volgende discussies zal een Duitser niet twijfelen om naar dit document te verwijzen om zijn gelijk aan te tonen.

Ook in het onderzoek van zeven jaar geleden werden Duitsers omschreven als internalistisch. Een Duitser is van mening dat hij controle heeft op zijn omgeving. Zo zal hij bijvoorbeeld een probleemsituatie niet lijdzaam ondergaan, maar wel het probleem onmiddellijk proberen op te lossen.

Op marketinggebied beschikken vooral grote Duitse ondernemingen vaak over perfect geactualiseerde statistieken en verkoopscijfers. Grote ondernemingen zijn op dit vlak immers zeer goed georganiseerd.

Toch spelen Duitse ondernemingen niet noodzakelijk in op de behoeften van de markt die ze via marktonderzoek ontdekken. Een Duitser beschikt dan wel graag over cijfermateriaal, toch maakt hij hier niet noodzakelijk gebruik van. In vele gevallen zal een Duitser dus uitgaan van de sterkte van het eigen Duitse product.

Vermits een Duitser dus vaak uitgaat van de sterkte van de eigen producten, is het als exporteur vaak moeilijk om de Duitse markt te betreden.

6.4 Opmerkingen en suggesties voor verder onderzoek

In dit deel worden de opmerkingen die tijdens de interviews met de bevoorrechte getuigen naar voren zijn gekomen, verder toegelicht.

Sinds 1 januari 2005 dient er een LKW-Maut (snelwegtolheffing) in Duitsland betaald te worden. Deze tolheffing is van toepassing op vrachtwagens met een totaalgewicht van 12 ton of meer. (www.evd.nl).

Een bevoorrechte getuige vermeldde dat zijn producten, omwille van deze snelwegtolheffing, moeilijker de concurrentie konden aangaan met producten van Duitse makelij. Vooral omdat er in zijn geval sprake is van een log product, een product dat wel veel volume inneemt maar weinig gewicht, zijn er meerdere vrachtwagens nodig om het product naar Duitsland te exporteren. Dit heeft onherroepelijk tot gevolg dat de prijzen van deze producten zijn gaan stijgen. Aangezien een Duitser steeds de beste verhouding tussen prijs en kwaliteit nastreeft, daalde de export naar Duitsland van het bedrijf van deze bevoorrechte getuige aanzienlijk.

Een andere bevoorrechte getuige was het niet eens met bovenstaande vaststelling. Volgens deze getuige wordt de LKW-Maut een Europees fenomeen en dient de tolheffing ingecalculeerd te worden in de boekhouding.

Wel dient er vermeld te worden dat deze getuige wellnessproducten exporteert naar Duitsland. Voor dit soort producten maakt de transportprijs slechts een klein deel uit van de totale kostprijs.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de invoering van de snelwegtolheffing op de Duitse wegen wel degelijk een effect heeft op de export. Dit geldt vooral voor producten waarvan de transportprijs een niet te verwaarlozen deel uitmaakt van de totale kostprijs. Dit is zeker het geval bij logge producten en verklaart waarom bovenstaande bevoorrechte getuige met dalende exportcijfers naar Duitsland te maken heeft.

Een bevoorrechte getuige deelde ook mee dat er zich op dit moment een trend afspeelt op de Duitse markt. Aangezien de verkoopscijfers op dit moment zeer slecht zijn in Duitsland, worden er compromissen gemaakt op het gebied van kwaliteit. Duitsers gaan kwalitatief mindere goederen tegen lagere prijzen importeren. Deze import komt voornamelijk uit China.

Deze trend dient wel dieper onderzocht te worden. Het literatuuronderzoek toont immers aan de een Duitser juist heel fel gefocust is op de kwaliteit van de producten. Een Duitser

denkt dat hij kwalitatief superieure producten produceert en hij verwacht van zijn leveranciers hetzelfde.

Bovendien werd er tijdens de interviews met de bevoorrechte getuigen gewezen op een tweede mogelijke trend. De concurrentie binnen de Duitse grenzen gaat zich verplaatsen. Vroeger werden dure kwaliteitsvolle producten ook in grootwarenhuizen verkocht. Dit is aan het veranderen. Vandaag de dag werken grootwarenhuizen met producten van een lagere kwaliteit en bijgevolg ook een lagere prijs. Enkel in speciaalzaken worden de grote dure merken nog aangeboden.

Tot slot werd er door de bevoorrechte getuigen gewezen op een derde mogelijke trend. Volgens een bevoorrechte getuige is de overtuiging van een Duitser van 'Ik koop Duitse producten', aan het verdwijnen. Het eigen Duitse merk gaan op termijn zeer zware concurrentie ondervinden van producten uit de lage-loon-landen. Uiteindelijk zal een Duitser een compromis gaan maken op prijsniveau en voor de goedkopere producten kiezen.

Er dient wel opgemerkt te worden dat bovenstaande trends aangehaald werden door bevoorrechte getuigen. Elke aangehaalde trend zou dieper onderzocht moeten worden. Daarom kunnen deze trends ondergebracht worden bij het deel 'Suggesties voor verder onderzoek'.

7 Slotbedenkingen

In deze eindverhandeling werd de invloed van cultuurverschillen op de gehele Duitse markt onderzocht. De bevoorrechte getuigen deelden echter mee dat er wel degelijk regionale verschillen bestaan. Op basis van de antwoorden van de respondenten op de e-enquête, konden deze verschillen echter niet vastgesteld worden. Daarom zou het nuttig zijn om een onderzoek te voeren waarbij iedere Duitse regio afzonderlijk onderzocht wordt.

Verder dient er opgemerkt te worden dat de resultaten van de open vraag in de enquête die betrekking had op de variabele marktonderzoek, niet eenduidig konden geïnterpreteerd worden. Daarom zou de invloed van marktonderzoek op het beslissingsproces van een Duitse onderneming dieper onderzocht kunnen worden.

Daarnaast werd er geconcludeerd dat Duitsers wetten en regels zeer strikt naleven. De opwarming van de aarde of het broeikaseffect is een heet hangijzer dat bijna elke dag het nieuws haalt. Daarom zou het nuttig zijn om te onderzoeken of Duitsland misschien een voortrekkersrol kan spelen op het vlak van een striktere milieuwetgeving.

Ook zou het interessant zijn om te onderzoeken hoe de onderhandelingen tussen een Duitser (low-context cultuur) en bijvoorbeeld een Japanner of een Chinees (high-context cultuur) verlopen. Er kan zowel onderzoek gevoerd worden op het vlak van communicatie tussen deze culturen, als op het vlak van adaptatie. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt immers dat Duitsers van hun Vlaamse zakenpartners verwachten dat ze zich aan hen aanpassen.

Tot slot dient er opgemerkt te worden dat de onderzoekspopulatie bestond uit Vlaamse exporterende bedrijven. Er zou onderzocht kunnen worden in welke mate Vlaamse importerende bedrijven Duitsers anders zouden percipiëren. Het is ongetwijfeld interessant na te gaan of Vlamingen als (potentiële) klanten Duitsers anders percipiëren. Er kan dus met andere woorden onderzocht worden in welke mate de klant-leverancier verhouding impact heeft op het zakendoen.

Bibliografie

Primaire bronnen

Standaardwerken en woordenboeken

- Adler, N.J., *International dimensions of organizational behaviour*, Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, 1991, 312 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.
- Grote Nederlandse Larousse encyclopedie, uitgeverij HeideLand-Orbis NV, Hasselt, 1976
- 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.
- 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.
- Raedts, M., *Methoden van onderzoek en rapportering 1*, Limburgs Universitair Centrum, Diepenbeek, 2003-2004, 63 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., 2004, '*Anderstalige Interculturele communicatiebehoefte en – problemen van Vlaamse, I.C. Limburgse ondernemers*', in: Heeren, J. & Milis K., Staten-Generaal van de Limburgse economie en werkgelegenheid, uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2004, pp. 421-446
- Van Dale, Groot woordenboek der Nederlandse Taal, Utrecht-Antwerpen, 1999

Sites

- Raadpleging: 29 oktober 2007:
<URL: <http://www.belgium.be/eportal/application?languageParameter=nl&pageid=contentPage&docId=3329>>
- Raadpleging: 31 oktober 2007: < URL:
<http://www.communicatiemodel.nl/zenderontvanger.htm>>
- Raadpleging: 29 oktober 2007:
<URL: <http://www.duitsland.nl/site/achtergronden/Geschiedenis/Duitslandvan1945-1990.html>>
- Raadpleging: 30 oktober 2007:
< URL: <http://www.duitslandweb.nl/naslagwerk/naslagwerk/Geschiedenis/1919-1933.html>>
- Raadpleging: 30 oktober 2007: < URL:
<http://www.voka.be/startpagina/media/publicaties/Documents/Voka-studie01.pdf>>
- Raadpleging: 30 oktober 2007:
< URL:
<http://www.ond.vlaanderen.be/DVO/secundair/studieprofielenaso/mtalen/inleiding.htm>>
- Raadpleging: 12 april 2008: < URL:
<http://www.flanderstrade.be/site/wwwnl.nsf/landendossiershome?openform>>
- Raadpleging: 10 mei 2008: < URL:
<http://www.evd.nl/zoeken/showbouwsteen.asp?bstnum=117124&location=>>

Secundaire bronnen

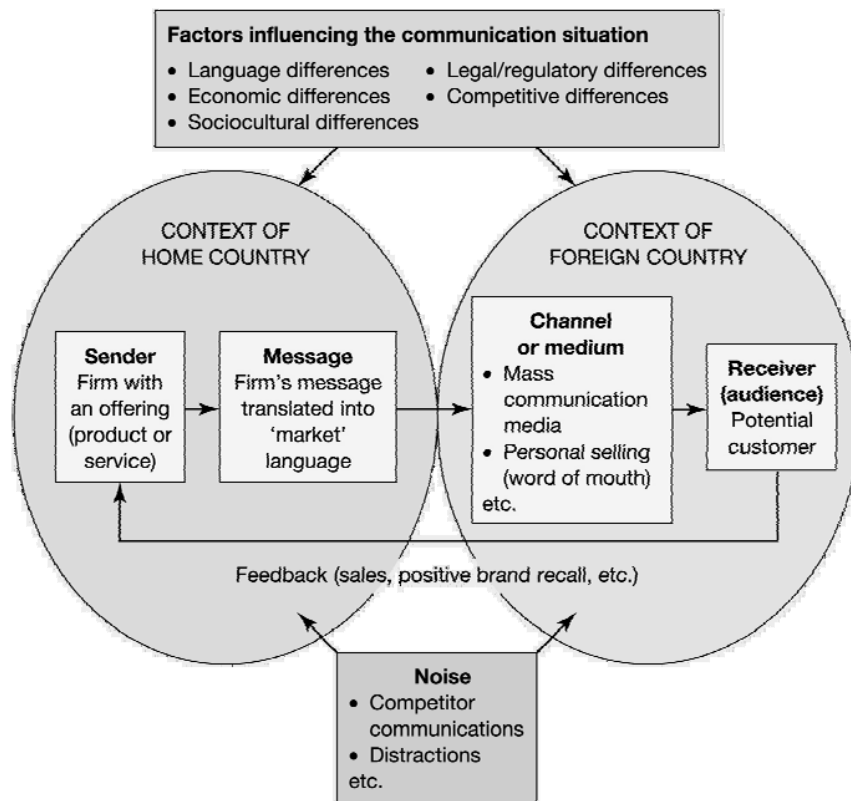
- Cottle, T., *The circle test: an investigation of perception of temporal relatedness and dominance* uit *Journal of projective technique and personality assessments*, no. 31, 1967, p. 58-71

- Geertz, C., *The interpretation of cultures, Basic books*, New York, 1973
- Hampden-Turner, C., *Corporate Culture*, The Economist Books/Business Books, Londen, 1991
- 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,...
- Kluckhohn, F. & Strodtbeck, F.L., *Variations in Value Orientations*, Greenwood Press, Conecticut, 1961
- Lewin, K., *Principles of Topological Psychology*, McGraw-Hill, New York, 1936
- McClelland, D., *The Achieving Society*, Van Nostrand, New York, 1950
- Mintzberg, H., *The Structure of Organisations*, Pentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1979
- Parsons, T. & Shils, E.A., *Towards a General Theory of Action*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1951, 1966, p. 1-28
- Rotter, J.B., Generalised Expectations for Internal versus External Control of Reinforcement, Psychological Monograph 609
- Simmel, G., *The Sociology of Simmel*, Glencoe, Illinois, 1950
- Smith, A., *The Wealth of Nations*, 1776
- Weber, M., *The theory: social and economic organization*, Free Press, New York, 1947

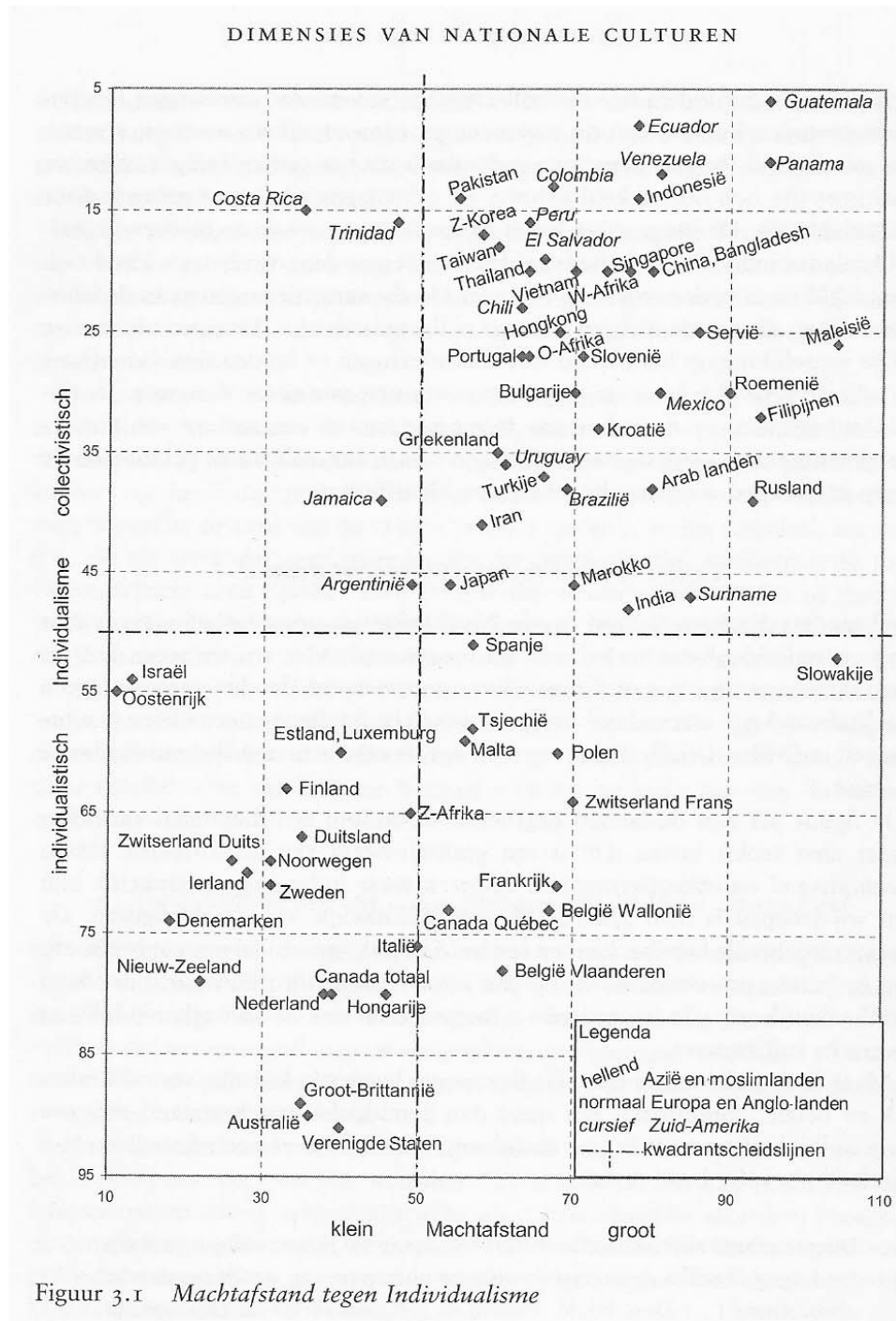
Bijlagen

- Bijlage 1: Communicatiemodel
- Bijlage 2: Dimensies van nationale culturen
- Bijlage 3: Begeleidende brief
- Bijlage 4: Enquête
- Bijlage 5: Codeboek SPSS
- Bijlage 6: Operationaliseringstabel
- Bijlage 7: Frequenties antwoorden SPSS
- Bijlage 8: Analyse van de output in SPSS

Bijlage 1: Communicatiemodel



Bijlage 2: Dimensies van nationale culturen



Figuur 3.1 Machtafstand tegen Individualisme

Bijlage 3: Begeleidende brief

Geachte heer

Geachte mevrouw

Verlopen de onderhandelingen met uw Duitse of Franse zakenpartner niet altijd even vlot? Ondervindt u soms hinder omdat een Duitser of Fransman 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 Duitsers en Fransen.

Via enquêtes die wij afnemen bij Vlaamse exporterende bedrijven naar Duitsland en/of Frankrijk 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 Duitsers en/of Fransen. Het invullen van de enquête zal slechts een tiental minuten van hun kostbare tijd in beslag nemen. Hun deskundige medewerking zou voor ons echter een grote stap vooruit betekenen.

Gelieve de enquête uiterlijk tegen 14 december 2007 in te vullen:

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

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

Alvast bedankt voor uw medewerking.

Hoogachtend

Luc Jacobs

luc.jacobs@student.uhasselt.be

0494/60 90 70

Alexia Copmans

alexia.copmans@student.uhasselt.be

0474/55 29 82

Bijlage 4: Enquête

Enquête: “Welke rol spelen cultuurverschillen tijdens zakelijke onderhandelingen met Duitsers.”

U heeft als leverancier handelscontacten met Duitsland. Daarom is uw bijdrage van groot belang voor mijn onderzoek.

1. Naam van uw bedrijf.....
2. Telefoonnummer.
3. Bedrijfs grootte
4. Bedrijfsligging (West-Vlaanderen, Oost-Vlaanderen, Antwerpen, Limburg, Vlaams-Brabant)
5. In welke sector is uw bedrijf actief? (Chemie, Hout, Landbouw, Automobiël, Glas, Staal, Voeding, Technologie, Textiel, Bouw, Logistiek, Diensten, Andere)
6. Uw leeftijd?
 - a. Jonger dan 30 jaar
 - b. 30-40 jaar
 - c. 40-50 jaar
 - d. Ouder dan 50 jaar
7. Hoeveel jaren doet u reeds zaken met Duitsers?
 - a. 0 tot 5 jaar
 - b. 5 tot 10 jaar
 - c. meer dan 10 jaar
8. Met welke Duitse Regio doet u zaken? Meerdere antwoorden zijn mogelijk. (Noorden (Hamburg,Bremen), Oosten (Berlijn, Leipzig), Zuiden (Munchen, Stuttgart), Westen (Keulen, Duisbug), de hele Duitse markt)

Gelieve bij de volgende vragen slechts één antwoord aan te duiden dat volgens u van toepassing is. Gelieve een vraag niet te beantwoorden als ze niet van toepassing is op uw situatie of indien u er geen mening over heeft.

9. Een Duitser heeft er geen probleem mee indien u hem regelmatig onderbreekt tijdens onderhandelingen. (Neutraal-affectief)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

10. Een Duitser is van mening dat regels voor iedereen op dezelfde manier gelden. (Univ – part)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

11. Duitse zakenpartners komen steeds met een uitgebreide delegatie om te onderhandelen. (Indiv – collec)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

12. Tijdens onderhandelingen met Duitsers is er geen strikte scheiding tussen werk en privé. Er wordt geregeld over beide gepraat. Gaat u hiermee akkoord? Waarom (niet)? (speci-diffuus)

13. Een afspraak met een Duitse zakenpartner op het laatste moment verzetten, vormt voor hem geen enkel probleem. (tijd)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

14. Een Duitser staat erop dat hij met zijn voornaam aangesproken wordt, zelfs bij een eerste contact. (toe-ver status)

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

15. Mijn Duitse zakenpartner gaat ervan uit dat de onderhandelingen in het Duits verlopen.

(aard omgeving)

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

16. Een Duitser houdt zijn emoties tijdens onderhandelingen moeilijk onder controle en verheft bijvoorbeeld regelmatig zijn stem. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (neutraal-aff)

17. Een Duitser spreekt in termen van 'wij' en 'ons bedrijf'. (ind-coll)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

18. Een vergaderagenda zal strikt worden opgevolgd, hiervan kan niet worden afgeweken. (Tijd)

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

19. Indien een Duitse zakelijke partner het oneens met mij is dan zal hij dit onmiddellijk laten blijken. (controlevraag high-low context op individualisme-collectivisme)

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

20. Een Duitser is van mening dat een ouder persoon sowieso meer status heeft. (toegeverwor)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

21. Een Duitse onderneming hecht veel belang aan de resultaten van marktonderzoek en speelt in op de behoeften van de markt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (aard van de omgeving)

22. Een Duitser volgt in alle omstandigheden strikt de regels, ook al gelden er uitzonderlijke omstandigheden. (univ-part)

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

23. Mijn Duitse zakenpartners stellen graag vragen over mijn opleiding, vrienden.... . (spec-diff)

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

24. Een goede relatie met zijn zakenpartners is voor een Duitse klant even belangrijk als de kwaliteit van het aangeboden product. (univ-part)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

25. Duitsers houden vast aan tradities en staan huiverachtig tegenover vernieuwing, innovatie. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (tijd)

26. Het privé-leven van mijn Duitse zakenpartner is een mogelijk gespreksonderwerp, in de marge van zakelijke gesprekken. (ind-coll)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

27. Tijdens het onderhandelen vallen er zelden stiltes. (neutr-aff)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

28. Een Duitse onderneming kent een grote hiërarchie waar de hoogstgeplaatste sowieso steeds het laatste woord heeft en zijn gelijk binnenhaalt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (toegeschr-verw)

29. De Duitse toenaderingswijze kan omschreven worden als afstandelijk en zakelijk.(specifiek-diffuus)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

30. Een Duitser is van mening dat de inhoud van een contract voor interpretatie vatbaar moet zijn. (controlevraag High-low context op universalisme-particularisme)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

31. Een Duitser neemt tijdens onderhandelingen, alvorens terzake te komen, rustig de tijd om u beter te leren kennen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (univ-part)

32. Een Duitser is van mening dat een goed product sowieso goed zal verkopen. (aard omgeving)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

33. Een Duitse zakenpartner houdt eraan dat een afspraak steeds stipt op het afgesproken uur wordt aangevat. (Tijd)

- Altijd
- Meestal
- Soms
- Nooit

34. Een Duitser maakt veel gebruik van handgebaren en zal u, als gesprekspartner, regelmatig aanraken. (neutraal-affectief)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

35. Onderhandelingen met Duitsers nemen veel tijd in beslag omdat er dikwijls afgeweken wordt van de kern van de zaak. (spec –diffuus)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

36. Onderhandelen met een persoon die bijvoorbeeld 20 jaar jonger is, maar deskundig, vormt voor een Duitser geen enkel probleem. (toegeschreven-verworven)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

37. Een Duister beslist zelf, zonder advies aan collega's te vragen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)? (individualisme-collectivisme)

38. Mijn Duitse zakenpartner verwacht dat ik het contract in alle overeengekomen details strikt opvolg. (universalisme-particularisme)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

39. Een Duitser is ervan overtuigd dat hij zelf grotendeels instaat voor de goede afloop van de onderhandelingen. (aard omgeving)

- Helemaal eens
- Eerder eens
- Eerder oneens
- Helemaal oneens

40. Heeft u nog opmerkingen over bepaalde aspecten, die volgens u van belang zijn bij onderhandelingen, en die in deze enquête nog niet aan bod zijn gekomen? Zo ja, welke?

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

BEDANKT VOOR UW MEDEWERKING

Bijlage 5: Codeboek SPSS

1 Menselijke relaties

1.1 Universalisme versus particularisme

Regels 1

Vraag 10: Een Duitser is van mening dat regels voor iedereen op dezelfde manier gelden.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer universalisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer particularisme

Regels 2

Vraag 22: Een Duitser volgt in alle omstandigheden strikt de regels, ook al gelden er uitzonderlijke omstandigheden.

Altijd	= +3	→ meer universalisme
Meestal	= +1	
Soms	= -1	
Nooit	= -3	→ meer particularisme

Relatie

Vraag 24: Een goede relatie met zijn zakenpartners is voor een Duitse klant even belangrijk als de kwaliteit van het aangeboden product.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer particularisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer universalisme

Ter zake komen

Vraag 31: Een Duitser neemt tijdens onderhandelingen, alvorens terzake te komen, rustig de tijd om u beter te leren kennen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

Open vraag

Inhoud van het contract

Vraag 38: Mijn Duitse zakenpartner verwacht dat ik het contract in alle overeengekomen details strikt opvolg.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer universalisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer particularisme

1.2 Individualisme versus Collectivisme

Beslissingen

Vraag 11: Duitse zakenpartners komen steeds met een uitgebreide delegatie om te onderhandelen.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer collectivisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer individualisme

Beslissingen 2

Vraag 37: . Een Duister beslist zelf, zonder advies aan collega's te vragen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

Open vraag

Wij-gevoel

Vraag 17: Een Duitser spreekt in termen van 'wij' en 'ons bedrijf'.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer collectivisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer individualisme

Privé-leven

Vraag 26: Het privé-leven van mijn Duitse zakenpartner is een mogelijk gespreksonderwerp, in de marge van zakelijke gesprekken.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer collectivisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer individualisme

1.3 Neutraal versus Affectief

Onderbreken

Vraag 9: Een Duitser heeft er geen probleem mee indien u hem regelmatig onderbreekt tijdens onderhandelingen.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer affectief
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer neutraal

Emoties

Vraag 16: Een Duitser houdt zijn emoties tijdens onderhandelingen moeilijk onder controle en verheft bijvoorbeeld regelmatig zijn stem. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

Open vraag

Stiltes

Vraag 27: Tijdens het onderhandelen vallen er zelden stiltes.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer affectief
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= - 1	
Helemaal oneens	= - 3	→ meer neutraal

Non-verbaal gedrag

Vraag 34: Een Duitser maakt veel gebruik van handgebaren en zal u, als gesprekspartner, regelmatig aanraken.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer affectief
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= - 1	
Helemaal oneens	= - 3	→ meer neutraal

1.4 Specifiek versus Diffuus

Scheiding werk-privé

Vraag 12: Tijdens onderhandelingen met Duitsers is er geen strikte scheiding tussen werk en privé. Er wordt geregeld over beide gepraat. Gaat u hiermee akkoord? Waarom (niet)?

Open vraag

Scheiding werk-privé 2

Vraag 35: Onderhandelingen met Duitsers nemen veel tijd in beslag omdat er dikwijls afgeweken wordt van de kern van de zaak.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer diffuus
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= - 1	
Helemaal oneens	= - 3	→ meer specifiek

Vertrouwensband

Vraag 23: Mijn Duitse zakenpartners stellen graag vragen over mijn opleiding, vrienden.... .

Altijd	= + 3	→ meer diffuus
Meestal	= + 1	
Soms	= - 1	
Nooit	= - 3	→ meer specifiek

Toenadering

Vraag 29: De Duitse toenaderingswijze kan omschreven worden als afstandelijk en zakelijk.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer specifiek
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= - 1	
Helemaal oneens	= - 3	→ meer diffuus

1.5 Verworven versus Toegeschreven statu

Titels

Vraag 20: Een Duitser is van mening dat een ouder persoon sowieso meer status heeft.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer toegeschreven status
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= - 1	
Helemaal oneens	= - 3	→ meer verworven status

Titels 2

Vraag 36: Onderhandelen met een persoon die bijvoorbeeld 20 jaar jonger is, maar deskundig, vormt voor een Duitser geen enkel probleem.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer verworven status
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= - 1	
Helemaal oneens	= - 3	→ meer toegeschreven status

Hiërarchie

Vraag 28: Een Duitse onderneming kent een grote hiërarchie waar de hoogstgeplaatste sowieso steeds het laatste woord heeft en zijn gelijk binnenhaalt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

Open vraag

Aanspreking

Vraag 14: Een Duitser staat erop dat hij met zijn voornaam aangesproken wordt, zelfs bij een eerste contact.

Altijd	= + 3	→ meer verworven status
Meestal	= + 1	
Soms	= - 1	
Nooit	= - 3	→ meer toegeschreven status

2. Tijd

Afspraak

Vraag 13: Een afspraak met een Duitse zakenpartner op het laatste moment verzetten, vormt voor hem geen enkel probleem.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer synchroon/polychroon
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer chronologisch/monochroon

Agenda

Vraag 18: Een vergaderagenda zal strikt worden opgevolgd, hiervan kan niet worden afgeweken.

Altijd	= +3	→ meer chronologisch/monochroon
Meestal	= +1	
Soms	= -1	
Nooit	= -3	→ meer synchroon/polychroon

Innovatie

Vraag 25: Duitsers houden vast aan tradities en staan huiverachtig tegenover vernieuwing, innovatie. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

Open vraag

Stiptheid

Vraag 33: Een Duitse zakenpartner houdt eraan dat een afspraak steeds stipt op het afgesproken uur wordt aangevat.

Altijd	= +3	→ meer chronologisch/monochroon
Meestal	= +1	
Soms	= -1	
Nooit	= -3	→ meer synchroon/polychroon

3. Aard van de omgeving

Taal

Vraag 15: Mijn Duitse zakenpartner gaat ervan uit dat de onderhandelingen in het Duits verlopen.

Altijd	= +3	→ meer internalisme
Meestal	= +1	
Soms	= -1	
Nooit	= -3	→ meer externalisme

Marktonderzoek

Vraag 21: Een Duitse onderneming hecht veel belang aan de resultaten van marktonderzoek en speelt in op de behoeften van de markt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

Open vraag

Productkwaliteit

Vraag 32: Een Duitser is van mening dat een goed product sowieso goed zal verkopen.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer internalisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer externalisme

Controle

Vraag 39: Een Duitser is ervan overtuigd dat hij zelf grotendeels instaat voor de goede afloop van de onderhandelingen.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer internalisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer externalisme

4. HIGH-LOW CONTEXT

Controlevraag individualisme-collectivisme

Vraag 19: Indien een Duitse zakelijke partner het oneens met mij is dan zal hij dit onmiddellijk laten blijken.

Altijd	= +3	→ meer individualisme
Meestal	= +1	
Soms	= -1	
Nooit	= -3	→ meer collectivisme

Controlevraag universalisme-particularisme

Vraag 30: Een Duitser is van mening dat de inhoud van een contract voor interpretatie vatbaar moet zijn.

Helemaal mee eens	= +3	→ meer particularisme
Eerder eens	= +1	
Eerder oneens	= -1	
Helemaal oneens	= -3	→ meer universalisme

Bijlage 6: Operationaliseringstabel

Menselijke relaties:

- Universalisme vs. Particularisme:

- Regels 1 vraag 10
- Regels 2 vraag 22
- Relatie vraag 24
- Ter zake komen vraag 31
- Inhoud contract vraag 38

- Individualisme vs. Collectivisme:

- Beslissingen vraag 11
- Beslissingen 2 vraag 37
- Wij-gevoel vraag 17
- Privé-leven vraag 26

- Neutraal vs. Affectief:

- Onderbreken vraag 9
- Emoties vraag 16
- Stiltes vraag 27
- Non-verbaal gedrag vraag 34

- Specifiek vs. Diffuus:

- Scheiding werk-privé vraag 12
- Scheiding werk-privé 2 vraag 35
- Vertrouwensband vraag 23
- Toenadering vraag 29

- Verworven vs. Toegeschreven status:

- Titels vraag 20
- Titels 2 vraag 36
- Hiërarchie vraag 28
- Aanspreking vraag 14

Tijd.

- Afspraak vraag 13
- Agenda vraag 18
- Innovatie vraag 25
- Stiptheid vraag 33

De aard van de omgeving.

- Taal vraag 15
- Marktonderzoek vraag 21
- Productkwaliteit vraag 32
- Controle vraag 39

High-Low Context.

- Controlevraag individualisme-collectivisme vraag 19
- Controlevraag universalisme-particularisme vraag 30

Bijlage 7: frequenties antwoorden SPSS

Statistics

		Q1	Q2	Q3	Q4a
N	Valid	212	212	212	212
	Missing	0	0	0	0

Statistics

		Q5	Q5a	Q6a	Q7a	Q8a
N	Valid	212	212	212	212	212
	Missing	0	0	0	0	0

Statistics

		Regels 1	Regels 2	Relatie	Ter zake komen	Inhoud contract
N	Valid	211	210	210	188	207
	Missing	1	2	2	24	5

Statistics

		Beslissingen	Beslissingen 2	Wij-gevoel	Privé-leven
N	Valid	209	182	210	208
	Missing	3	30	2	4

Statistics

		Onderbreken	Emoties	Stiltes	Non-verbaal gedrag
N	Valid	209	195	207	209
	Missing	3	17	5	3

Statistics

	Scheiding werk-privé	Scheiding werk-privé 2	Vertrouwensband	Toenadering
N Valid Missing	187 25	209 3	211 1	207 5

Statistics

	Titels	Titels 2	Hiërarchie	Aanspreking
N Valid Missing	211 1	206 6	182 30	209 3

Statistics

	Afspraak	Agenda	Innovatie	Stiptheid
N Valid Missing	205 7	207 5	185 27	208 4

Statistics

	Taal	Marktonderzoek	Productkwaliteit	Controle
N Valid Missing	210 2	165 47	206 6	204 8

Statistics

	Controlevraag Individualisme- Collectivisme	Controlevraag Universalisme- Particularisme
N Valid Missing	210 2	206 6

Bijlage 8: analyse van de output in SPSS

Vraag 4 SPSS

Q4a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Antwerpen	65	30,7	30,7	30,7
Limburg	43	20,3	20,3	50,9
Oost-Vlaanderen	32	15,1	15,1	66,0
Vlaams-Brabant	22	10,4	10,4	76,4
West-Vlaanderen	50	23,6	23,6	100,0
Total	212	100,0	100,0	

Vraag 6 SPSS

Q6a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 30-40 jaar	41	19,3	19,3	19,3
40-50 jaar	71	33,5	33,5	52,8
Jonger dan 30 jaar	12	5,7	5,7	58,5
Ouder dan 50 jaar	88	41,5	41,5	100,0
Total	212	100,0	100,0	

Vraag 7 SPSS

Q7a

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 tot 5 jaar	29	13,7	13,7	13,7
5 tot 10 jaar	41	19,3	19,3	33,0
Meer dan 10 jaar	142	67,0	67,0	100,0
Total	212	100,0	100,0	

Vraag 9 SPSS

Q9

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	56	26,4	26,8	26,8
	Eerder oneens	103	48,6	49,3	76,1
	Helemaal eens	10	4,7	4,8	80,9
	Helemaal oneens	40	18,9	19,1	100,0
	Total	209	98,6	100,0	
Missing	Missing	3	1,4		
Total		212	100,0		

Vraag 10 SPSS

Q10

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	118	55,7	55,9	55,9
	Eerder oneens	30	14,2	14,2	70,1
	Helemaal eens	56	26,4	26,5	96,7
	Helemaal oneens	7	3,3	3,3	100,0
	Total	211	99,5	100,0	
Missing	Missing	1	,5		
Total		212	100,0		

Vraag 11 SPSS

Q11

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	54	25,5	25,8	25,8
	Eerder oneens	114	53,8	54,5	80,4
	Helemaal eens	7	3,3	3,3	83,7
	Helemaal oneens	34	16,0	16,3	100,0
	Total	209	98,6	100,0	
Missing	Missing	3	1,4		
Total		212	100,0		

Vraag 13 SPSS

Q13

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	50	23,6	24,4	24,4
	Eerder oneens	98	46,2	47,8	72,2
	Helemaal eens	13	6,1	6,3	78,5
	Helemaal oneens	44	20,8	21,5	100,0
	Total	205	96,7	100,0	
Missing	Missing	7	3,3		
Total		212	100,0		

Vraag 14 SPSS

Q14

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	2	0,9	0,9	0,9
	Meestal	12	5,7	5,7	6,6
	Soms	64	30,2	30,7	37,3
	Nooit	131	61,8	62,7	100,0
	Total	209	98,6	100,0	
Missing	Missing	3	1,4		
Total		212	100,0		

Vraag 15 SPSS

Q15

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	74	34,9	35,2	35,2
	Meestal	100	47,2	47,6	82,9
	Nooit	10	4,7	4,8	87,6
	Soms	26	12,3	12,4	100,0
	Total	210	99,1	100,0	
Missing	Missing	2	,9		
Total		212	100,0		

Vraag 17 SPSS

Q17

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	125	59,0	59,5	59,5
	Eerder oneens	21	9,9	10,0	69,5
	Helemaal eens	60	28,3	28,6	98,1
	Helemaal oneens	4	1,9	1,9	100,0
	Total	210	99,1	100,0	
Missing	Missing	2	,9		
Total		212	100,0		

Vraag 18 SPSS

Q18

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	23	10,8	11,1	11,1
	Meestal	147	69,3	71,0	82,1
	Nooit	2	,9	1,0	83,1
	Soms	35	16,5	16,9	100,0
	Total	207	97,6	100,0	
Missing	Missing	5	2,4		
Total		212	100,0		

Vraag 19 SPSS

Q19

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	53	25,0	25,2	25,2
	Meestal	128	60,4	60,9	86,1
	Nooit	1	0,5	0,5	86,6
	Soms	28	13,2	13,4	100,0
	Total	210	99,1	100,0	
Missing	Missing	2	0,9		
Total		212	100,0		

Vraag 20 SPSS

Q20

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	134	63,2	63,5	63,5
	Eerder oneens	34	16,0	16,1	79,6
	Helemaal eens	40	18,9	19,0	98,6
	Helemaal oneens	3	1,4	1,4	100,0
	Total	211	99,5	100,0	
Missing	Missing	1	,5		
Total		212	100,0		

Vraag 22 SPSS

Q22

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	34	16,0	16,2	16,2
	Meestal	140	66,0	66,7	82,9
	Soms	36	17,0	17,1	100,0
	Total	210	99,1	100,0	
Missing	Missing	2	,9		
Total		212	100,0		

Vraag 23 SPSS

Q23

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	4	1,9	1,9	1,9
	Meestal	22	10,4	10,4	12,3
	Nooit	91	43,1	43,1	55,4
	Soms	94	44,5	44,6	100,0
	Total	211	99,9	100,0	
Missing	Missing	1	0,1		
Total		212	100,0		

Vraag 24 SPSS

Q24

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	109	51,4	51,9	51,9
	Eerder oneens	54	25,5	25,7	77,6
	Helemaal eens	41	19,3	19,5	97,1
	Helemaal oneens	6	2,8	2,9	100,0
	Total	210	99,1	100,0	
Missing	Missing	2	,9		
Total		212	100,0		

Vraag 26 SPSS

Q26

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	70	33,0	33,7	33,7
	Eerder oneens	103	48,6	49,5	83,2
	Helemaal eens	7	3,3	3,4	86,6
	Helemaal oneens	28	13,2	13,4	100,0
	Total	208	98,1	100,0	
Missing	Missing	4	1,9		
Total		212	100,0		

Vraag 27 SPSS

Q27

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	108	50,9	52,2	52,2
	Eerder oneens	60	28,3	29,0	81,2
	Helemaal eens	36	17,0	17,4	98,6
	Helemaal oneens	3	1,4	1,4	100,0
	Total	207	97,6	100,0	
Missing	Missing	5	2,4		
Total		212	100,0		

Vraag 29 SPSS

Q29

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	131	61,8	63,3	63,3
	Eerder oneens	44	20,8	21,3	84,6
	Helemaal eens	32	15,1	15,4	100,0
	Total	207	97,6	100,0	
Missing	Missing	5	2,4		
Total		212	100,0		

Vraag 30 SPSS

Q30

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	37	17,5	18,0	18,0
	Eerder oneens	106	50,0	51,5	69,4
	Helemaal eens	6	2,8	2,9	72,3
	Helemaal oneens	57	26,9	27,7	100,0
	Total	206	97,2	100,0	
Missing	Missing	6	2,8		
Total		212	100,0		

Vraag 32 SPSS

Q32

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	129	60,8	62,6	62,6
	Eerder oneens	29	13,7	14,1	76,7
	Helemaal eens	46	21,7	22,3	99,0
	Helemaal oneens	2	,9	1,0	100,0
	Total	206	97,2	100,0	
Missing	Missing	6	2,8		
Total		212	100,0		

Vraag 33 SPSS

Q33

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Altijd	91	42,9	43,8	43,8
	Meestal	109	51,4	52,4	96,2
	Soms	8	3,8	3,8	100,0
	Total	208	98,1	100,0	
Missing	Missing	4	1,9		
Total		212	100,0		

Vraag 34 SPSS

Q34

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	10	4,7	4,8	4,8
	Eerder oneens	109	51,4	52,2	56,9
	Helemaal eens	3	1,4	1,4	58,4
	Helemaal oneens	87	41,0	41,6	100,0
	Total	209	98,6	100,0	
Missing	Missing	3	1,4		
Total		212	100,0		

Vraag 35 SPSS

Q35

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	15	7,1	7,2	7,2
	Eerder oneens	127	59,9	60,8	68,0
	Helemaal eens	8	3,8	3,8	71,8
	Helemaal oneens	59	27,8	28,2	100,0
	Total	209	98,6	100,0	
Missing	Missing	3	1,4		
Total		212	100,0		

Vraag 36 SPSS

Q36

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	110	51,9	53,4	53,4
	Eerder oneens	57	26,9	27,7	81,1
	Helemaal eens	38	17,9	18,4	99,5
	Helemaal oneens	1	,5	,5	100,0
	Total	206	97,2	100,0	
Missing	Missing	6	2,8		
Total		212	100,0		

Vraag 38 SPSS

Q38

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	101	47,6	48,8	48,8
	Eerder oneens	4	1,9	1,9	50,7
	Helemaal eens	102	48,1	49,3	100
	Total	207	97,6	100,0	
Missing	Missing	5	2,4		
Total		212	100,0		

Vraag 39 SPSS

Q39

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Eerder eens	140	66,0	68,6	68,6
	Eerder oneens	32	15,1	15,7	84,3
	Helemaal eens	32	15,1	15,7	100
	Total	204	96,2	100,0	
Missing	Missing	8	3,8		
Total		212	100,0		

Open vragen

Vraag 12

Open vraag: Tijdens onderhandelingen met Duitsers is er geen strikte scheiding tussen werk en privé. Er wordt geregeld over beide gepraat. Gaat u hiermee akkoord? Waarom (niet)?

187 respondenten vulden deze vraag in. (88,2%)

Akkoord: 52 respondenten (24,5%)

Niet akkoord: 128 respondenten (60,4%)

Geen mening: 7 respondenten (3,3%)

Geen antwoord: 25 respondenten (11,8%)

Vraag 16

Open vraag: Een Duitser houdt zijn emoties tijdens onderhandelingen moeilijk onder controle en verheft bijvoorbeeld regelmatig zijn stem. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

195 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (92,0%)

Akkoord: 33 respondenten (15,6%)

Niet akkoord: 159 respondenten (75,0%)

Geen mening: 3 respondenten (1,4%)

Geen antwoord: 17 respondenten (8,0%)

Vraag 21

Open vraag: Een Duitse onderneming hecht veel belang aan de resultaten van marktonderzoek en speelt in op de behoeften van de markt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

165 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (77,8%)

Akkoord: 74 respondenten (34,9%)

Niet akkoord: 60 respondenten (28,3%)

Geen mening: 31 respondenten (14,6%)

Geen antwoord: 47 respondenten (22,2%)

Vraag 25

Open vraag: Duitsers houden vast aan tradities en staan huiverachtig tegenover vernieuwing, innovatie. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

185 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (87,3%)

Akkoord: 56 respondenten (26,4%)

Niet akkoord: 125 respondenten (59,0%)

Geen mening: 4 respondenten (1,9%)

Geen antwoord: 27 respondenten (12,7%)

Vraag 28

Open vraag: Een Duitse onderneming kent een grote hiërarchie waar de hoogstgeplaatste sowieso steeds het laatste woord heeft en zijn gelijk binnenhaalt. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

182 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (85,9%)

Akkoord: 141 respondenten (66,5%)

Niet akkoord: 31 respondenten (14,6%)

Geen mening: 10 respondenten (4,7%)

Geen antwoord: 30 respondenten (14,2%)

Vraag 31

Open vraag: Een Duitser neemt tijdens onderhandelingen, alvorens terzake te komen, rustig de tijd om u beter te leren kennen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

188 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (88,7%)

Akkoord: 52 respondenten (24,5 %)

Niet akkoord: 132 respondenten (62,3 %)

Geen mening: 4 respondenten (1,9 %)

Geen antwoord: 24 respondenten (11,3 %)

Vraag 37

Open vraag: Een Duitser beslist zelf, zonder advies aan collega's te vragen. Gaat u akkoord of niet? Waarom (niet)?

182 respondenten hebben een antwoord gegeven op deze vraag. (85,9%)

Akkoord: 52 respondenten (24,5%)

Niet akkoord: 124 respondenten (58,5%)

Geen mening: 6 respondenten (2,8%)

Geen antwoord: 30 respondenten (14,2%)