

## 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: Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en China

Richting: 2de licentie TEW - major 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,

PIETERS, Valérie

Datum: 5.11.2008

# *Culturele verschillen in de commerciële onderhandeling tussen Vlaanderen en China*

**Valérie PIETERS**

promotor :  
Prof. dr. Willy CLIJSTERS

co-promotor :  
De heer Wouter FAES

## Voorwoord

Deze eindverhandeling vormt het sluitstuk van mijn opleiding Toegepaste Economische Wetenschappen aan de Universiteit Hasselt. Het onderwerp ‘Culturele verschillen bij het commercieel onderhandelen tussen Vlaanderen en China’ leunt erg aan bij de major ‘Marketing’ en dan vooral het commercieel onderhandelen. Maar niet alleen de studie rond commerciële onderhandelingen heeft mijn aandacht getrokken. Door de jaren heen is mijn interesse voor andere culturen en hun verschillen ook gegroeid. Vooral de Chinese cultuur trekt mij aan omdat dit land economisch een steeds belangrijker rol speelt en het begrijpen van deze cultuur voordelig kan zijn bij een verdere professionele carrière.

Deze thesis zou niet tot stand gekomen zijn zonder de hulp van enkele personen. Daarom zou ik vooreerst mijn promotor prof. dr. Willy Clijsters willen bedanken voor zijn nuttige tips en raadgevingen en het nalezen en corrigeren van deze tekst. Mijn dank gaat ook uit naar mijn co-promotor dhr. W. Faes voor zijn advies en richtlijnen.

Zonder bevoorrechte getuigen zou veldonderzoek niet mogelijk zijn, daarom zou ik ook de Heren H. Boelens, J. Claesen, Y. Daniëls, B. Debooseré, F. Gils, C. Lemaître en F. Moons ten zeerste willen bedanken voor hun medewerking.

Tot slot wil ik een dankwoord richten aan mijn ouders die mij doorheen deze opleiding altijd gesteund hebben en mij de kans gegeven hebben deze studies aan te vangen en tot een goed einde te brengen.

Valérie Pieters

## Samenvatting

Het doel van deze eindverhandeling is na te gaan welke de voornaamste verschillen tussen de Vlaamse en Chinese zakencultuur zijn. Verder tracht deze studie weer te geven in hoeverre deze culturele verschillen een invloed hebben op de commerciële onderhandelingen. De resultaten kunnen als basis dienen voor Vlaamse bedrijven die zaken doen of willen doen met Chinezen.

In het eerste deel van dit onderzoek werd de literatuur omtrent dit onderwerp bestudeerd. Daarin werden de begrippen 'cultuur', 'culturele verschillen', 'commercieel onderhandelen', Vlaanderen en China geschetst. De verschillende methoden van onderzoek werden eveneens besproken. Als besluit hiervan werd geopteerd voor het bevragen van bevoorrechte getuigen.

Het tweede deel van de literatuurstudie gaat dieper in op 'cultuur en culturele verschillen' en 'commercieel onderhandelen'. Hiervoor werden volgende auteurs geraadpleegd: G. Hofstede, E.T. Hall, D. Pinto, F. Trompenaars en R. Gesteland. De theorieën van deze auteurs zijn vaak op elkaar gebaseerd of aan elkaar gelinkt. Uit de bespreking van de auteurs blijkt dat commerciële onderhandelingen en cultuur aan elkaar gerelateerd zijn. Er werd geopteerd om het model van G. Hofstede te gebruiken als onderzoekskader.

In het laatste deel van de literatuurstudie worden de Chinese en Vlaamse zakencultuur besproken. Deze worden met elkaar vergeleken aan de hand van het 5 dimensie-model van G. Hofstede.

De bevindingen uit de literatuurstudie worden getoetst aan de realiteit aan de hand van interviews met bevoorrechte getuigen. Dit hoofdstuk sluit af met een samenvatting van de belangrijkste culturele verschillen aangegeven door de geïnterviewden. De bevindingen van de interviews komen grotendeels overeen met de onderzochte literatuur.

De Vlaamse en Chinese zakencultuur worden beiden gekenmerkt door een steile hiërarchie. Deze is echter meer uitgesproken en aanwezig in de Chinese cultuur. Beslissingen worden amper genomen door lagere managers in het bedrijf. Als dit toch toegestaan is, worden deze personen eerst uitgebreid ingelicht door hun oversten. In Vlaanderen is de

beslissingsbevoegdheid meer individueel. De Chinese hiërarchische structuur komt niet alleen tot uiting bij gesprekken, maar ook bij het plaatsnemen aan de vergadertafel en bij zakenlunches.

De Chinese cultuur wordt in de literatuur omschreven als collectivistisch, deze bevinding strookt met de interviews. Chinezen vermijden confrontaties en streven naar goede relaties, ze willen de harmonie bewaren. Dit blijkt ook uit hun taalgebruik: Chinezen maken veel gebruik van indirecte communicatie en vermijden negatieve antwoorden. De verantwoordelijkheid voor fouten is in China, in tegenstelling tot Vlaanderen, collectief. Een persoon direct beoordelen verstoort de harmonie. Vlaanderen is volgens de literatuur en de geïnterviewden een individualistische cultuur waar de verantwoordelijkheid persoonlijk is.

Volgens het model van G. Hofstede behaalt de Chinese cultuur een hogere score op de dimensie 'masculiniteit' dan de Vlaamse. Chinezen worden door de bevrageden omschreven als competitief en commercieel ingesteld. Ze willen graag een goede prijs en zullen op een vriendelijke manier telkens terugkomen op hun eisen. Vlamingen zijn niet zo commercieel ingesteld en hechten meer belang aan de kwaliteit van het leven. Wat wel opvalt is de loyaliteit van de werknemers ten opzichte van hun bedrijf en omgekeerd. Zo bouwen bedrijven soms hele dorpen om hun werknemers te huisvesten. De bevrageden geven ook aan dat vrouwen in de Chinese steden doorgroeikansen krijgen, zelfs meer dan Vlaamse vrouwen. Aangezien de score voor masculiniteit van G. Hofstede eveneens rekening houdt met de grote ongelijkheid op het platteland is deze score misschien iets te hoog voor de zakencultuur.

Vlamingen scoren in het model van Hofstede erg hoog op de dimensie onzekerheidsvermijding. Dit wordt beaamd door de geïnterviewden. Vlamingen hebben nood aan zekerheid en zullen onzekere situaties proberen vermijden. Ze informeren zich goed alvorens zaken te doen en stellen liefst zelf contracten op. Contracten worden in deze cultuur ook als bindend gezien. Chinezen schrijven een andere betekenis aan contracten toe, voor hen is het opstellen van een contract eerder een blijk van vertrouwen en zijn de opgestelde bepalingen eerder grove richtlijnen. Chinezen zijn niet geneigd onzekere situaties te vermijden en worden als gokkers omschreven door de bevrageden.

In het 5 dimensie-model van Geert Hofstede behaalt de Chinese cultuur een enorm hoge score op de dimensie langetermijngerichtheid. De bevoorrechte getuigen beamen dat Chinezen

streven naar resultaten op lange termijn en dat ze volhardend zijn. De onderhandelingen duren er ook veel langer dan gesprekken in Vlaanderen en goede relaties zijn erg belangrijk voor hen. Traditie is belangrijk voor Chinezen en ze willen geen gezichtsverlies lijden. Dit zijn kenmerken van kortetermijngerichtheid. Hieruit kunnen we besluiten dat Chinezen wel langetermijngericht zijn, maar niet zo sterk als G. Hofstede aangeeft.

Om het meest te bereiken bij Chinezen moet men volgens de bevrageden openstaan voor hun cultuur en respect tonen voor hun gebruiken en tradities. Het is aangewezen tijd te maken om een goede relatie op te bouwen en bereid te zijn zich aan hen aan te passen. Men moet rekening houden met hun indirect taalgebruik en zelf ook geen direct negatieve antwoorden geven. Dit zorgt voor gezichtsverlies bij de Chinese partij en kan de relatie ernstig verstoren.

# Inhoudstafel

<b>Voorwoord .....</b>	<b>2</b>
<b>Samenvatting .....</b>	<b>3</b>
<b>Inleiding.....</b>	<b>10</b>
<b>1. Conceptdefiniëring .....</b>	<b>12</b>
<b>1.1 Cultuur .....</b>	<b>12</b>
<b>1.2 Culturele verschillen.....</b>	<b>13</b>
<b>1.3 Commercieel onderhandelen .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Vlaanderen .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5 China.....</b>	<b>15</b>
<b>2. Probleemstelling en onderzoeksopzet.....</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Praktijkprobleem.....</b>	<b>16</b>
<b>2.2 Centrale onderzoeksvraag .....</b>	<b>17</b>
<b>2.3 Deelvragen.....</b>	<b>17</b>
<b>3. Onderzoeksmethode.....</b>	<b>17</b>
<b>4. Cultuur en culturele verschillen.....</b>	<b>18</b>
<b>4.1 G. Hofstede .....</b>	<b>18</b>
4.1.1 Definitie van cultuur .....	18
4.1.2 Niveaus van mentale programmering .....	18
4.1.3 Gelaagdheid van een cultuur.....	19
4.1.4 Culturele dimensies van G. Hofstede .....	21
4.1.4.1 Individualisme versus collectivisme .....	21
4.1.4.2 Machtsafstand .....	22
4.1.4.3 Onzekerheidsvermijding .....	23
4.1.4.4 Masculiene versus feminiene culturen .....	23
4.1.4.5 Langetermijngerichtheid versus kortetermijngerichtheid .....	24
<b>4.2 E.T. Hall.....</b>	<b>25</b>
4.2.1 Ruimte.....	25
4.2.2 Tijd.....	26
4.2.3 Taal .....	27
<b>4.3 D. Pinto .....</b>	<b>27</b>
<b>4.4 F. Trompenaars .....</b>	<b>30</b>
4.4.1 Universalisme versus particularisme .....	31

4.4.2 Individualisme versus collectivisme .....	31
4.4.3 Neutraal versus emotioneel.....	31
4.4.4 Specifiek versus diffuus .....	32
4.4.5 Prestatie versus toeschrijving.....	32
4.4.6 Chronologisch versus synchroon .....	32
4.4.7 Externalisme versus internalisme .....	32
<b>4.5 R. Gesteland .....</b>	<b>33</b>
4.5.1 Contractgericht versus relatiegericht .....	33
4.5.2 Formele versus informele culturen .....	33
4.5.3 Vaste tijd versus vloeiende tijd .....	34
4.5.4 Expressieve versus gereserveerde culturen.....	34
<b>4.6 Besluit .....</b>	<b>34</b>
<b>5. Commercieel onderhandelen.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1 G. Hofstede .....</b>	<b>36</b>
<b>5.2 D. Pinto .....</b>	<b>37</b>
<b>5.3 R. Gesteland .....</b>	<b>39</b>
5.3.1 Twee gouden regels voor intercultureel zakendoen.....	39
5.3.2 Commerciële onderhandelingen en culturele patronen.....	39
5.3.2.1 Contractgerichte versus relatiegerichte culturen .....	39
5.3.2.2 Informele versus formele culturen .....	40
5.3.2.3 Vaste versus vloeiende tijd.....	40
5.3.2.4 Expressieve versus gereserveerde culturen .....	40
<b>5.4 Besluit .....</b>	<b>41</b>
<b>6. Vergelijking van de Vlaamse en Chinese zakencultuur .....</b>	<b>42</b>
<b>6.1 Chinese zakencultuur en onderhandelingen .....</b>	<b>42</b>
6.1.1 Confucianisme .....	43
6.1.2 Kernconcepten voor zakendoen met Chinezen.....	43
6.1.3 Voorbereiding op de onderhandelingen.....	44
6.1.4 De onderhandelingen .....	46
6.1.5 Protocol van zakendoen met Chinezen .....	48
6.1.5.1 Dresscode .....	48
6.1.5.2 Begroeting, aanspreking en uitwisseling van kaartjes .....	48
6.1.5.3 Gespreksonderwerpen .....	49
6.1.5.4 Zakenlunches.....	49



6.1.5.5 Geschenken .....	49
<b>6.2. Vlaamse zakencultuur.....</b>	<b>50</b>
6.2.1 Verbaal gedrag .....	50
6.2.2 Non-verbaal gedrag.....	50
6.2.3 Protocol van zakendoen met Belgen/Vlamingen.....	51
6.2.3.1 Dresscode .....	51
6.2.3.2 Begroeting en aanspreking .....	51
6.2.3.3 Gespreksonderwerpen .....	51
6.2.3.4 Zakenlunches.....	52
6.2.3.5 Geschenken .....	52
<b>6.3 Vergelijking culturele dimensies van G. Hofstede.....</b>	<b>52</b>
<b>6.4 Besluit .....</b>	<b>54</b>
<b>7. Verwerking van de diepte-interviews .....</b>	<b>57</b>
<b>7.1 Voorstelling van de bevoorrechte getuigen .....</b>	<b>57</b>
<b>7.2 Dimensies van G. Hofstede toegepast op de Chinese cultuur .....</b>	<b>61</b>
7.2.1 Individualisme versus collectivisme.....	61
7.2.2 Machtsafstand .....	62
7.2.3 Onzekerheidsvermijding .....	63
7.2.4 Masculiene versus feminiene cultuur .....	64
7.2.5 Langetermijngerichtheid versus kortetermijngerichtheid.....	65
<b>7.3 Commerciële onderhandelingen met Chinezen .....</b>	<b>66</b>
7.3.1 Confucianisme .....	66
7.3.2 Kernconcepten voor zakendoen met China .....	67
7.3.3 Het eerste contact en de voorbereiding op de onderhandelingen .....	68
7.3.4 Communicatie tijdens de onderhandelingen.....	69
7.3.5 Houding tijdens de onderhandelingen .....	71
7.3.6 Opstellen van contracten.....	72
7.3.7 Het nemen van beslissingen.....	72
7.3.8 Nakomen van afspraken en stiptheid .....	73
7.3.9 Zakenlunches en relatiegeschenken.....	73
<b>7.4 Commerciële onderhandelingen met Vlamingen.....</b>	<b>74</b>
7.4.1 Dimensies van G. Hofstede .....	74
7.4.2 Communicatie tijdens de onderhandelingen.....	75
7.4.3 Houding tijdens de onderhandelingen .....	76

7.4.4 Het nemen van beslissingen.....	76
7.4.5 Naleven van contracten.....	76
7.4.6 Stiptheid en betrouwbaarheid .....	76
<b>7.5 Belangrijkste culturele verschillen tussen Chinezen en Vlamingen .....</b>	<b>77</b>
<b>7.6 Besluit .....</b>	<b>78</b>
<b>8. Conclusies.....</b>	<b>82</b>
<b>Bibliografie.....</b>	<b>85</b>
Bijlage 1: Kaart Vlaanderen .....	89
Bijlage 2: Kaart China.....	89
Bijlage 3: Landenscores individualisme-index .....	90
Bijlage 4: Landenscores machtsafstandsindex .....	91
Bijlage 5: Landenscores onzekerheidsvermijdingsindex .....	92
Bijlage 6: Landenscores masculiniteitsindex .....	93
Bijlage 7: Landenscores langetermijngerichtheidsindex.....	94

## Inleiding

Bedrijven richten zich de laatste jaren meer en meer op buitenlandse markten. Binnen deze internationalisatie wordt China, ook voor het Belgisch bedrijfsleven, een steeds belangrijkere speler gezien de grootte van de Chinese markt en zijn spectaculaire groei. De groeiprognose van de Chinese economie werd onlangs nog door de Wereldbank naar boven bijgesteld. Zo wordt een groei verwacht van 11,3% in plaats van 10,4% voor het jaar 2007. (fd.nl, 29 september 2007) De export vanuit China is zelfs in die mate gestegen dat vanaf juli 2007 fiscale maatregelen zijn genomen om het handelsoverschot te verminderen. ([www.tijd.be](http://www.tijd.be), 29 september 2007) Het is niet alleen belangrijk Chinese investeerders aan te trekken, de interesse van Vlaamse ondernemers om zaken te doen met Chinese partners groeit. Export is voor Vlaanderen essentieel. Van januari tot september 2006 was de Vlaamse export goed voor zowat 132 miljard euro. Bovendien kende de export van Vlaanderen in 2006 een stijging van 5,4% ten opzichte van 2005. ([www.express.be](http://www.express.be), 29 september 2007) De zakelijke relaties met China winnen dus voortdurend aan belang.

Ik heb gekozen om de culturele verschillen tussen Vlaanderen en China te vergelijken. Ik heb voor China gekozen omdat dit land een boeiende cultuur bezit. Dit land speelt ook economisch een steeds belangrijker rol. Ik zou graag meer te weten komen over de Chinese cultuur en in het bijzonder over de Chinese zakencultuur en de commerciële onderhandelingen.

In het eerste hoofdstuk van deze eindverhandeling wordt een terminologisch kader geschetst van de begrippen ‘cultuur’, ‘culturele verschillen’, ‘commercieel onderhandelen’ en ‘Vlaanderen’ en ‘China’ aan de hand van wetenschappelijke literatuur.

Het tweede hoofdstuk behandelt het praktijkprobleem en er worden enkele deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen kunnen helpen bij het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag.

In het derde hoofdstuk wordt verantwoord waarom voor de onderzoeksmethode ‘experience survey’ werd gekozen.

Het vierde hoofdstuk gaat dieper in op de begrippen 'cultuur' en 'culturele verschillen'. De definities van verschillende auteurs worden hier weergegeven.

Het vijfde hoofdstuk licht het begrip 'commercieel onderhandelen' toe. Dit gebeurt aan de hand van verschillende auteurs.

In het zesde hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de Vlaamse en Chinese zakencultuur. Deze worden vergeleken aan de hand van het model van G. Hofstede.

Hoofdstuk zeven geeft de bevindingen van de diepte-interviews weer. De dimensies van G. Hofstede worden hierbij toegepast op de Chinese en Vlaamse zakencultuur.

In het achtste hoofdstuk worden algemene conclusies geformuleerd. Er worden tevens enkele raadgevingen voor bedrijven geformuleerd om de efficiëntie van de onderhandelingen te verbeteren.

# 1. Conceptdefiniëring

In dit hoofdstuk zal een terminologisch kader voor deze studie uitgewerkt worden: de begrippen ‘cultuur’, ‘culturele verschillen’ en ‘commercieel onderhandelen’ zullen aan de hand van wetenschappelijke literatuur beschreven worden. Vervolgens worden Vlaanderen en China gesitueerd. Zo wordt getracht alle begripsverwarring bij het lezen van deze studie te voorkomen.

## 1.1 Cultuur

Er bestaan veel verschillende definities van cultuur. Reeds in 1952 werden meer dan 200 definities van cultuur verzameld door Kroeber en Kluckhorn. (Pinto, D., 2007) Het begrip ‘cultuur’ is afgeleid van het Latijnse ‘colere’, dat ‘bewerken, bebouwen’ betekent. Van Dale definieert cultuur als ‘bebouwing van de grond met gewassen, verbouwing van een nuttig gewas in het groot’ en in een tweede betekenis wordt cultuur omschreven als ‘beschaving, verfijning van het geestelijk en zedelijk leven, respectievelijk het daarin bereikte peil, beschavingstoestand’. ([www.vandale.nl](http://www.vandale.nl), 12 augustus 2007) Men kan cultuur ook zien als ‘alles wat door de samenleving wordt voortgebracht’. Vaak wordt cultuur geassocieerd met kunst en wetenschap, zoals onder andere literatuur en architectuur. (nl.wikipedia.org, 11 september 2007)

Volgens Geert Hofstede zijn kunst en wetenschap slechts uitingen van cultuur en ligt de ware betekenis dieper. (Hofstede, G., 2006, p.19) Hofstede ziet cultuur als een collectieve mentale programmering die de leden van een specifieke groep onderscheidt van de leden van een andere groep. Een cultuur bestaat uit verschillende waardesystemen en deze zijn de bouwstenen van cultuur. (Hollensen, S., 2004, p.193)

Volgens Philip Kotler (2003, p.190) is cultuur het stelsel van percepties en waarden dat aan de basis ligt van wensen en gedragingen van individuen. Deze wensen, gedragingen, percepties en waarden krijgt een individu vanuit zijn gezin en vanuit andere belangrijke instituten in de maatschappij (zoals bijvoorbeeld de school) mee. Elke cultuur omvat subculturen. Een subcultuur omvat een groep mensen die sterk overeenstemmende waardenstelsels hanteren. Deze overeenstemmende waardenstelsels komen voort uit gelijkenissen in levenservaringen en leefsituaties. Subculturen kunnen onder meer gevormd

worden op basis van nationaliteiten, religies, etnische groepen en geografische regio's. (Kotler, P., 2003, p.190)

Cultuur omvat meer dan alleen gedragingen. Cultuur is ook een systeem van regels, codes en symbolen voor de interpretatie van menselijke handelingen, objecten en voorvallen. Mensen ontleen aan een cultuur richtlijnen voor gedragingen en daarom is cultuur een model voor de werkelijkheid. (Hagendoorn, L., 1986) Cultuur is nauw verweven met de sociale verhoudingen tussen mensen. De gedragingen van mensen worden beïnvloed door veranderingen in omstandigheden. Cultuur is dus een dynamisch geheel. ([www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl))

Er worden veel verschillende betekenissen aan cultuur gegeven maar auteurs zijn het met elkaar eens dat een cultuur op menselijk, aangeleerd (en niet aangeboren) gedrag slaat. Het gedrag wordt grotendeels overgenomen of geleerd van voorgaande generaties. Cultuur is volgens de literatuur ook onderling gerelateerd; de afzonderlijke elementen van een cultuur vertonen onderlinge samenhang. Cultuur wordt ook gedeeld, waarden worden van elkaar overgenomen door de leden van een groep. ([www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl), 4 september 2007)

## **1.2 Culturele verschillen**

De cultuur begrijpen is zeer belangrijk aangezien een cultuur bron kan zijn van vele verschillen tussen landen of in dit geval tussen Vlaanderen en China. Met sommige culturele verschillen kan men beter omgaan dan met andere. Voorbeelden zijn onder meer een vreemde taal, andere religie... Een groter probleem ligt echter in het begrijpen van de onderliggende waarden en attitudes van een cultuur. (Hollensen, S., 2004, p. 193) Aan de hand van het model van Geert Hofstede zullen de onderliggende waarden en attitudes van Chinezen en Vlamingen geanalyseerd worden. Er wordt voor dit schema geopteerd omdat dit het meest gebruikt wordt om de culturele verschillen te onderzoeken. Bovendien kan men aan de hand van het model van Hofstede specifieke landenscores of in dit geval scores voor China en Vlaanderen berekenen.

### **1.3 Commercieel onderhandelen**

“Onderhandelen is een interactief proces waarbij twee of meer partijen met verschillen in belangen onderzoeken of ze door concessies te doen hun eigen doelen dichterbij kunnen brengen en samen verder kunnen gaan”. ([www.thiememeulenhoff.nl](http://www.thiememeulenhoff.nl), 29 september 2007)

Van Dale omschrijft onderhandelen als “proberen met een ander tot overeenstemming te komen inzake een geschil, koop, enz”. De term ‘commercieel’ duidt erop dat onderhandelingen betrekking hebben op de handel, het zakenleven. ([www.vandale.nl](http://www.vandale.nl), 7 september 2007)

### **1.4 Vlaanderen**

Vlaanderen is de noordelijke deelstaat van België. Vlaanderen is gelegen tussen Nederland en Frankrijk (zie bijlage 1, kaart van Vlaanderen en de naburige landen). Op bestuurlijk vlak vormt Vlaanderen het geheel van het Vlaamse Gewest en de Vlaamse Gemeenschap. Het Vlaamse gewest bestaat uit vijf provincies, namelijk Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen, Antwerpen, Limburg en Vlaams-Brabant. De hoofdstad van het Vlaamse gewest is Brussel. Tot de gewestbevoegdheden behoren ‘grondgebonden’ materies zoals economie, werkgelegenheid, wegen, ruimtelijke ordening en milieu. De Vlaamse Gemeenschap omvat alle inwoners van het Vlaamse Gewest en de inwoners van het tweetalig Brussels Hoofdstedelijk Gewest die Nederlands spreken. Nederlands is tevens de officiële taal van Vlaanderen. ([nl.wikipedia.org](http://nl.wikipedia.org), 21 augustus 2007)

Het Vlaamse Gewest is erg welvarend en bekleedt de 27<sup>ste</sup> plaats op de ranglijst van 125 EU regio's op basis van het BBP per inwoner. Dit BBP bedroeg 29.400 euro per inwoner in 2006. ([aps.vlaanderen.be](http://aps.vlaanderen.be), 21 augustus 2007) De oppervlakte van Vlaanderen bedraagt 13.522 km<sup>2</sup> en het telt 6 117 440 inwoners in 2007. Vlaanderen is erg dicht bevolkt met 422 inwoners per km<sup>2</sup>. In 2002 werd voor 166, 6344 miljoen euro geëxporteerd waarvan 1,6359 miljoen euro naar China. ([aps.vlaanderen.be](http://aps.vlaanderen.be), 9 september 2007)

## 1.5 China

De Volksrepubliek China is gelegen in Noordoost-Azië. Het land is met zijn totale oppervlakte van 9.569.960 km<sup>2</sup> zo groot als heel Europa of 300 maal zo groot als België. China wordt in het noorden begrensd door Noord-Korea, Mongolië en Rusland. De buurlanden in het westen zijn Kazakstan, Kirgizië, Tadjikistan, Afghanistan en Pakistan. India, Nepal, Bhutan, Myanmar, Laos en Vietnam vormen de grens in het zuiden. De Chinese oostkust, die in totaal meer dan 5000 km lang is, ligt aan de Gele Zee, de Oost-Chinese en Zuid-Chinese Zee (zie bijlage 2, kaart van China en buurlanden). ([www.export.vlaanderen.be](http://www.export.vlaanderen.be), 23 maart 2007)

China is erg bergachtig en de bevolkingsspreiding is erg ongelijkmatig. Het land telt ongeveer 1.314.480.000 inwoners. Ongeveer 90% van de bevolking bewoont het oosten van het land en de kustgebieden, en deze gebieden nemen slechts 40% van de oppervlakte van China in. De bevolkingsdichtheid van China bedraagt 137,7 inwoners per km<sup>2</sup>. De belangrijkste steden zijn de hoofdstad Beijing (Peking) en Shanghai. Deze steden tellen respectievelijk 11 miljoen en 16 miljoen inwoners. ([nl.wikipedia.org](http://nl.wikipedia.org), 30 augustus 2007)

De vier belangrijkste godsdiensten in China zijn het taoïsme, het boeddhisme, de islam en het christendom. Officieel is China atheïstisch (70,9%) en alle religieuze activiteiten worden door de ambtenaren van het Ministerie van Religie begeleid. Deze instelling is bevoegd voor het benoemen en opleiden van de binnenlandse religieuze leiders. De houding van de overheid is vrij tolerant ten opzichte van de vier voornoemde religies maar is zeer negatief tegenover buitenlandse religieuze inmenging. ([www.export.vlaanderen.be](http://www.export.vlaanderen.be), 23 maart 2007)

De bevolking van China bestaat voor 92% uit Han-Chinezen. Zij spreken Mandarijn, de basis van de nationale taal. China is taalkundig homogeen in het noorden. In het Zuiden worden Kantonees, Wu, Hakka en veel andere dialecten gesproken. De geschreven taal in China is universeel, de karakters zijn dezelfde, ze worden echter verschillend uitgesproken in de verschillende dialecten. De niet-Han groepen vertegenwoordigen slechts ongeveer 8% van de bevolking, maar het gebied dat zij bewonen neemt meer dan de helft van het land in.

([nl.wikipedia.org](http://nl.wikipedia.org), 30 augustus 2007) Het BBP per inwoner van China bedroeg 7.611 dollar in 2006, wat ongeveer vijf keer minder bedraagt dan het BBP van een Vlaming.

([aps.vlaanderen.be](http://aps.vlaanderen.be), 9 september 2007)



In China ligt de absolute macht bij de Communistische Partij. De acht kleinere partijen in China staan alle onder de controle van deze Communistische Partij. De wetgevende macht wordt uitgeoefend door het Nationaal Volkscongres. Dit bestaat uit afgevaardigden die voor termijnen van vijf jaar worden gekozen. De huidige president die door het Congres is verkozen is Hu Jintao. De Staatsraad is het kabinet van de Volksrepubliek China en hij wordt voorgezeten door de premier, Wen Jiabao. (nl.wikipedia.org, 30 augustus 2007)

De Chinese maatschappij is 'neo' omdat na de Culturele Revolutie van 1965 er een nieuwe Chinese samenleving is ontstaan onder de westers gezinde Deng Xiaoping. China is ook nog steeds 'traditioneel' omdat de waarden en normen van het oude, precommunistiche China nog een belangrijke rol spelen. Zo wordt het sociale verkeer nog steeds gekenmerkt door moeilijk doorgrondbare regels en codes die duizenden jaren geleden ontstaan zijn. Het familiale aspect van het bedrijfsleven en de 'exotische' manier waarop zaken gedaan wordt beamen dit. ([www.export.vlaanderen.be](http://www.export.vlaanderen.be), 23 maart 2007)

## **2. Probleemstelling en onderzoeksopzet**

### **2.1 Praktijkprobleem**

Culturele verschillen komen niet enkel voor in het dagelijkse leven maar ze spelen evenzeer een rol in de bedrijfswereld. Succesvolle communicatie tussen Vlamingen en Chinezen komt tot stand door efficiënte onderhandelingen waarbij men rekening houdt met de culturele eigenheden die communicatieverstorend of anderzijds communicatiebevorderend kunnen optreden.

In deze studie zullen methodes besproken worden die culturele verschillen van naderbij onderzoeken. Dit gebeurt aan de hand van een theoriegericht onderzoek op basis van wetenschappelijke literatuur. De bevindingen van het theoriegericht onderzoek zullen dan getoetst worden aan de praktijk. Aan de hand van zowel theorie als praktijk zullen raadgevingen geformuleerd worden die door Vlaamse ondernemingen gebruikt kunnen worden. Op die manier zal de communicatie tussen Vlaamse en Chinese onderhandelaars vergemakkelijken en worden communicatieproblemen vermeden.

## **2.2 Centrale onderzoeksvraag**

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt als volgt:

**‘Welke zijn de voornaamste culturele verschillen tussen Vlaanderen en China en in welke mate spelen zij een rol bij de commerciële onderhandeling?’**

## **2.3 Deelvragen**

Op basis van deze centrale onderzoeksvraag kunnen we enkele deelvragen formuleren.

- Wat is cultuur?
- In welke factoren kunnen culturen verschillen?
- Welke zijn de culturele verschillen tussen Vlaanderen en China?
- Hoe hebben deze verschillen een invloed op de commerciële onderhandelingen tussen Vlaanderen en China?

## **3. Onderzoeksmethode**

De antwoorden op de centrale onderzoeksvraag en de deelvragen worden vooreerst gezocht in de literatuur over culturele verschillen, en daarnaast in deze over de zakelijke onderhandeling tussen Vlaanderen en China. Hierin zullen kernbegrippen als cultuur en culturele verschillen verder uitgediept worden. Er worden tevens enkele strategieën besproken die de omgang met culturele verschillen kunnen vergemakkelijken.

Om de literatuurstudie te staven is een ‘experience survey’ aangewezen. Daartoe zullen Vlaamse onderhandelaars, die reeds vertrouwd zijn met het onderhandelen met Chinezen, bevraagd worden. De diepte-interviews worden afgenomen door het stellen van open vragen, om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen. Nadien volgt een toetsing van deze vaststellingen aan de literatuur.

De laatste stap in dit onderzoek bestaat uit het formuleren van conclusies en raadgevingen voor bedrijven om de efficiëntie van de onderhandelingen te verbeteren.

## **4. Cultuur en culturele verschillen**

### **4.1 G. Hofstede**

Het model van Hofstede is gebaseerd op het onderzoek dat hij uitvoerde tussen 1967 en 1973. Er werden 116.000 werknemers van IBM ondervraagd in 72 landen. De bedoeling van dit onderzoek was om een verklaring te vinden waarom sommige motivatietechnieken niet zo efficiënt werkten in bepaalde landen. ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 10 januari 2008) Hiertussen bevonden zich minder en meer ontwikkelde landen. Het belangrijkste verschil tussen de respondenten bleek hun cultuur. Door dit onderzoek uit te voeren ontdekte hij op welke manier waarden van mensen beïnvloed worden door cultuur. (Hollensen, S., 2004, p.205)

#### **4.1.1 Definitie van cultuur**

Hofstede ziet cultuur als de collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van een andere groep. ‘Mentale programma’s’ zijn de patronen van denken, voelen en potentieel handelen die ieder individu in zich draagt en die aangeleerd zijn in de loop van zijn/haar leven vanuit de sociale omgeving. Deze mentale programma’s moeten, eens ze zich vastgezet hebben binnen de persoonlijkheid, afgeleerd worden vooraleer een persoon iets anders kan aanleren. De mentale programmering van een individu bepaalt zijn/haar gedrag slechts gedeeltelijk aangezien de mens over het vermogen beschikt om zich er tegen af te zetten of er op te reageren. (Hofstede, G., 2006, p.18-19)

#### **4.1.2 Niveaus van mentale programmering**

Hofstede beaamt dat cultuur aangeleerd en niet aangeboren is. Hij definieert ‘aangeleerd’ als: ‘gevormd door zowel de invloed van collectieve programmering (cultuur) als door unieke persoonlijke ervaringen’. Cultuur wordt overgedragen via onze sociale omgeving en niet via de genen. Cultuur situeert zich tussen de menselijke natuur en de persoonlijkheid want het is specifiek voor een groep, terwijl de menselijke natuur universeel is en de persoonlijkheid

specifiek voor een individu. Dit kan geïllustreerd worden aan de hand van onderstaande figuur:



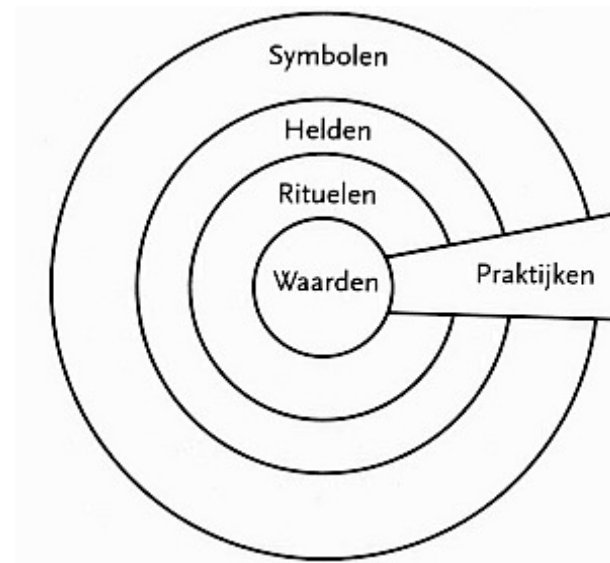
Figuur 1: Drie niveaus van mentale programmering (Hofstede., G., 2006) p.20

De menselijke natuur is wat alle mensen gemeen hebben: het universele niveau van onze mentale programmering. Wij erven deze menselijke natuur via onze genen en het bepaalt onze lichamelijke en primair psychologisch functioneren. Tot dit niveau van mentale programmering behoren onder andere het menselijk vermogen om angst, liefde en vreugde te voelen. Maar ook de behoefte om zich met anderen te verbinden, de omgeving waar te nemen en er met andere mensen over te praten kan men toewijzen aan de menselijke natuur. De manier waarop je met deze gevoelens omgaat, hoe je uiting geeft aan angst, vreugde, waarnemingen en dergelijke, wordt beïnvloed door de cultuur.

De persoonlijkheid van een individu is het stuk van de mentale programmering dat ieder mens tot een uniek persoon maakt. De persoonlijkheid wordt gevormd door eigenschappen die gedeeltelijk zijn aangeleerd en die gedeeltelijk zijn aangeboren. (Hofstede, G., p.19-20)

#### **4.1.3 Gelaagdheid van een cultuur**

Een belangrijk kenmerk van cultuur is dat deze gelaagd is net als de schillen van een ui. De vier schillen die men kan onderscheiden zijn: waarden, rituelen, helden en symbolen vertegenwoordigen de belangrijkste cultuuruitingen. Hoe meer een laag aan de buitenkant ligt, hoe beter de laag waar te nemen is en hoe makkelijker men ze kan veranderen.



Figuur 2: Het ui-diagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede, G., 2006) p.

22

De meest oppervlakkige laag is deze van de symbolen. Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen waarvan enkel de leden van een groep de betekenis kennen. Nieuwe symbolen ontstaan gemakkelijk, ze worden overgenomen uit andere culturen en oude verdwijnen. Ze zijn dus niet uniek voor een cultuur. Voorbeelden van symbolen die tot uiting komen zijn onder andere vaktaal, -jargon, kleding, statussymbolen, vlaggen en haardracht.

Op een dieper niveau vindt men de helden van een cultuur. Deze personen kunnen fictief zijn of niet, levend of dood. De helden fungeren als rolmodellen voor de leden van een groep. Hun eigenschappen zijn toonaangevend in een cultuur.

De volgende schil van het model zijn de rituelen. Dit zijn activiteiten die strikt genomen niet nodig zijn om het doel van een organisatie te bereiken, maar binnen een cultuur zijn ze uit sociaal oogpunt essentieel. Zo zijn manieren om elkaar te groeten, de gespreksstijl en het wederzijds respect betuigen voorbeelden van rituelen.

Symbolen, helden en rituelen worden samengevat onder de naam 'praktijken'. Ze zijn zichtbaar voor een externe waarnemer maar hun culturele betekenis is onzichtbaar en afhankelijk van de interpretatie van de leden van de gemeenschap.

De kern van de ui wordt gevormd door waarden. Ze zijn onzichtbaar en het diepst geworteld in een cultuur. Het zijn de collectieve neigingen om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere. Op grond daarvan neemt Hofstede aan, dat vooral waarden het gedrag van mensen sterk beïnvloeden. In principe gaat het daarbij om gevoelens of voorkeuren over wat bijvoorbeeld goed en kwaad is, mooi en lelijk, normaal en raar. Deze beslissingen hebben een invloed op keuzes die we in alledaagse situaties maken. Waarden worden vroeg in ons leven aangeleerd onder invloed van vrienden, familie en school. Mensen zijn zich niet steeds bewust van hun waarden, evenmin kunnen waarden direct waargenomen worden door buitenstaanders. (Hofstede, G., 2006, p.22-23)

#### **4.1.4 Culturele dimensies van G. Hofstede**

Het onderzoek van Hofstede bracht aan het licht dat de manier waarop mensen hun wereld percipiëren en interpreteren verschilt in vier dimensies: machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme versus collectivisme en masculiniteit versus femininiteit. Na een studie van Hofstede en Bond (1988) werd een vijfde dimensie gedefinieerd namelijk 'lange- tegenover kortetermijngerichtheid'. Op basis van deze vijf culturele dimensies kan men de verschillen tussen cultuuraspecten verklaren. (Hollensen, S., 2004, p.205)

##### **4.1.4.1 Individualisme versus collectivisme**

Diverse onderzoekers beschouwen individualisme versus collectivisme als een van de meest elementaire cultuurdimensies. (De Pelsmacker P., e.a., 2005, p.514) Individualisme geeft aan in welke mate leden van een gemeenschap leren om als individuen op te treden in plaats van als leden van een groep te interageren. In individualistische maatschappijen zijn mensen meer zelfgericht en weinig afhankelijk van anderen. Ze zoeken naar zelfvoldoening en persoonlijke doelen hebben voorrang op de doelen van de groep. Differentiatie en prestaties worden benadrukt. In collectivistische culturen hebben de leden een sterke 'groepsgeest', het groepsbelang prevaleert boven het individuele belang. De individuen van een samenleving worden vanaf hun geboorte opgenomen in sterke, hechte groepen. (Hofstede, G., 2006 p.86)

Leden van een groep zijn erg afhankelijk van elkaar. Conformisme, teamwork en het behalen van groepsdoelen zijn belangrijk. (Hollensen, S., 2004, p.207-208)

Het IBM-onderzoek leverde voor alle onderzochte landen een score op een Individualisme-index (IDV) op; een lage score geeft aan dat een samenleving collectivistisch is, een hoge score staat voor een individualistische. De mate van individualisme kan zowel binnen een land als tussen verschillende landen verschillen. Opvallend is dat individualistische landen vaker rijk zijn en collectivistische landen vaker arm. (Hofstede, G., 2006, p.87-88)

#### **4.1.4.2 Machtsafstand**

Machtsafstand verwijst naar de rol die autoriteit speelt binnen een land en de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties verwachten en accepteren dat de macht oneerlijk verdeeld is. ‘Instituties’ zijn bijvoorbeeld het gezin, de school en de buurt. ‘Organisaties’ zijn de plaatsen waar mensen werken. (Hofstede, G., 2006, p.58)

In culturen met een grote machtsafstand is de macht geconcentreerd in een kleine groep aan de top die alle beslissingen neemt en er is veel respect voor status. Mensen in een cultuur met een grote machtsafstand leggen zich sneller neer bij het feit dat de macht ongelijk verdeeld is. In culturen met een kleine machtsafstand is de macht meer verdeeld en vindt interactie op gelijke voet plaats. In deze culturen zijn mensen gewend aan het zelf verwerken van informatie en het zelf nemen van beslissingen (De Pelsmacker, P., e.a., 2005, p.515-517) Naarmate de machtsafstand kleiner is, zullen meer mensen betrokken zijn bij het beslissingsproces. (Hollensen, S., 2004, p.205-206)

Hofstede ontwikkelde de Machtsafstandsindex (MAI). Als deze index een hoge waarde aangeeft betekent dit dat er een grote machtsafstand is. (Hofstede, G., 2006, p.58) Er werd tevens een belangrijk verband vastgesteld tussen de scores van enerzijds de MAI en anderzijds de IDV. De scores van deze twee indexen zijn negatief gecorreleerd; veel landen die hoog scoren op de Machtsafstandsindex scoren laag op individualisme en omgekeerd. (Hofstede, G., 2006, p.93)

#### **4.1.4.3 Onzekerheidsvermijding**

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit resulteert in een behoefte aan voorspelbaarheid en een nerveuze spanning in een ongekende situatie. In een cultuur met een sterke onzekerheidsvermijding prefereren de leden formele regels en vaste patronen. (Hofstede, G., 2006, p.173) Als de score op de Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI) laag is betekent dit dat men liefst zo weinig regels heeft. Er is een grote tolerantie voor afwijkend gedrag en er heerst vaak een zekere gemoedelijkheid.

Vaak wordt onzekerheidsvermijding verward met risico-aversie. Onzekerheidsvermijding leidt niet zozeer tot het beperken van risico's als wel tot het reduceren van onduidelijkheid. Culturen waar een hoge mate van onzekerheidsvermijding is hebben een hekel aan onduidelijkheid. Mensen in dergelijke culturen streven naar een structuur in hun organisaties, instituties en relaties opdat gebeurtenissen voorspelbaar en ondubbelzinnig worden. Deze culturen zijn vaak bereid riskante acties te ondernemen om net die onduidelijkheid te verminderen. (Hofstede, G., 2006, p.176-177)

#### **4.1.4.4 Masculiene versus feminiene culturen**

In 'masculiene' samenlevingen zijn de emotionele sekserollen duidelijk gescheiden; mannen worden geacht assertief en hard te zijn: succes, prestaties, competitie en status zijn erg belangrijk. Vrouwen horen in een dergelijke samenleving bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is 'feminien' als emotionele sekserollen elkaar overlappen; zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en beiden gericht op de kwaliteit van het bestaan. (Hofstede, G., 2006, p.128)

'Masculien' en 'feminien' worden gebruikt voor sociaal en cultureel bepaalde rollen, deze rollen zijn relatief. Zo kan een man zich feminien gedragen en een vrouw masculien. (Hofstede, G., 2006, p.125)

Naarmate de score op de Masculiniteitsindex (MAS) hoger is, is er sprake van een meer 'masculiene' samenleving. Anders dan bij individualisme is er geen verband tussen masculiniteit en de economische ontwikkeling van een land. (Hofstede, G., p.128)



#### 4.1.4.5 Lange- versus kortetermijngerichtheid

Deze vijfde dimensie werd geformuleerd door Michael Bond op basis van een Chineesgeoriënteerde waardenvragenlijst (Chinese Value Survey). Deze vragenlijst werd beantwoord door 50 mannelijke en 50 vrouwelijke studenten uit 23 verschillende landen. De studie resulteerde in de definiëring van vier dimensies. Drie van deze dimensies waren sterk gecorreleerd met de dimensies van Hofstede, maar de vierde dimensie bundelde waarden die te maken hebben met de leer van Confucius (of Kong Ze). (Hofstede, G., 2006, p.44) Dit was een Chinese intellectueel die leefde rond 500 voor Christus. Hij ontwikkelde een serie van pragmatische regels (ontleend aan lessen getrokken uit de Chinese geschiedenis), die toepasbaar zijn in het dagelijkse leven.

De grondprincipes van de confuciaanse leer zijn: (Hofstede, G., 2006, p.210)

1. De stabiliteit van een samenleving berust op ongelijke verhoudingen tussen mensen.
2. Het gezin is het model voor alle andere sociale systemen.
3. Deugdzaam gedrag houdt in dat je je tegenover anderen gedraagt zoals je zelf behandeld wil worden.
4. Voldoening uit taken kan men bekomen door hard te werken en spaarzaam, geduldig en volhardend te zijn bij het uitvoeren van een taak.

Hofstede vond deze dimensie een onmisbare aanvulling op de IBM-dimensies en voegde ze toe aan de vier dimensies die hij reeds had gedefinieerd.

De positieve pool van deze dimensie drukt een dynamische oriëntatie op de toekomst uit. Bond had deze pool eerder al 'confucian work dynamism' genoemd. Deze pool is gericht op de lange termijn en staat voor het streven naar beloning in de toekomst, vooral via volharding, spaarzaamheid en schaamtegevoel.

De negatieve pool van deze dimensie, kortetermijngerichtheid, staat voor het nastreven van deugden gericht op het verleden en heden. Respect hebben voor traditie, gezichtsverlies voorkomen en voldoen aan sociale verplichtingen zijn essentieel op korte termijn. (Hofstede, G., 2006, p.211)

De langetermijngerichtheidsindex (LTG) geeft aan in welke mate een land toekomstgeoriënteerd is. Hoe hoger de score, des te meer streeft men naar beloningen in de toekomst.

## **4.2 E.T. Hall**

“Cultuur is de vorm waarin de mens zich uit: er is geen enkel aspect van het menselijke leven dat niet beroerd en beïnvloed wordt door cultuur”. (Hall, E.T., 1976)

Edward T. Hall is een antropoloog die interculturele communicatie onderzoekt. Zijn werken beschrijven de manier waarop onbewuste culturele patronen een invloed hebben op ons gedrag en ons wereldbeeld. Culturen worden volgens Hall ingedeeld naar de manier waarop ze omgaan met ruimte, tijd en taal. ([www.ishkbooks.com](http://www.ishkbooks.com), 12 oktober 2007)

### **4.2.1 Ruimte**

Hall creëerde in 1959 het concept van ‘nabijheid’, of persoonlijke ruimtes. Hij beschrijft de subjectieve dimensies die ons omringen en de fysieke afstand die iemand bewaart ten opzichte van anderen. Deze fysieke afstanden worden bepaald door subtiele culturele regels. Zo beschrijft Hall de afstanden die gehanteerd worden tussen verschillende culturen en onderscheidt hierbij drie aspecten; de ‘fixed-feature’ ruimtes, de ‘semifixed-feature’ ruimten en de ‘informele’ ruimten.

Onder de ‘fixed-feature’ patronen kan men de materialistische maar ook de verborgen uitingen van gedrag terugvinden, bijvoorbeeld in het uitzicht van een gebouw, de indeling van huizen, de indeling van steden, straten. Deze uitingen verschillen van cultuur tot cultuur. Een voorbeeld hiervan is de naamgeving die wordt gehanteerd in de Verenigde Staten terwijl men in Japan de verschillende delen van een stad benoemt maar niet de straten.

Bij de bespreking van ‘semifixed-feature’ ruimten onderscheidt Hall ruimten die mensen van elkaar moeten scheiden, zoals een wachtkamer bij de dokter en anderzijds zijn er ruimten die mensen bij elkaar moeten brengen, zoals banken in een park. De manier waarop ‘semifixed-

feature' ruimten georganiseerd worden kan een invloed hebben op het gedrag van mensen. De manier waarop dergelijke ruimten gestructureerd zijn varieert van cultuur tot cultuur.

'Informeel' ruimte refereert naar de persoonlijke en sociale afstand tussen mensen. Hall deelt afstand in naarmate de situatie waarin men zit. Zo kan de afstand intiem, persoonlijk, sociaal of publiek zijn. Hoe groot men deze afstanden acht is afhankelijk van de cultuur. In mediterrane culturen zijn deze afstanden kleiner, mensen zijn meer op hun gemak als ze dichter bij elkaar staan. Bij Noord-Europese culturen is het net omgekeerd.

Het herkennen van culturele verschillen in dit opzicht helpt discomfort, veroorzaakt door een te grote afstand of een te kleine afstand tussen personen, voorkomen. ([www.ishkbooks.com](http://www.ishkbooks.com), 12 oktober 2007)

#### **4.2.2 Tijd**

Een volgende indeling van culturen gebeurt op basis van tijd. Hall (1984) onderscheidt monochrome en polychrone culturen. Polychrone tijdsbeleving (P-tijd) houdt in dat men meerdere dingen tegelijkertijd doet. Polychrone personen vinden zelden dat er tijd verspild wordt. Hiertegenover plaatst Hall (1984) de monochrome tijdsbeleving (M-tijd). Hiermee wordt het plaatsvinden van liefst één activiteit in een bepaalde ruimte aangeduid. Typisch voor een monochrome tijdsbeleving is dat activiteiten worden gepland volgens een lineair tijdsschema. Door activiteiten te plannen kunnen mensen zich goed concentreren op het onderwerp maar het nadeel is dat het moeilijker wordt om het onderwerp in een context te plaatsen. ([www.boomblad.nl](http://www.boomblad.nl), 11 oktober 2007)

E. Hall (1984) geeft nog aan dat hoogtechnologische landen zowel polychrone als monochrome functies integreren in hun cultuur, ze doen het gewoon allemaal op hun eigen manier. Wel is het zo dat verschillende tijdsbelevingen communicatieverstorend kunnen werken. ([www.evonet.be](http://www.evonet.be), 11 oktober 2007)

### 4.2.3 Taal

Cultuur bepaalt waar we aandacht aan besteden en wat we links laten liggen. Of we aandacht aan bepaalde dingen schenken is afhankelijk van de context. Hall stelt dat er een onlosmakelijk verband is tussen betekenis en context van cultuur en communicatie. Hij maakt een onderscheid tussen twee soorten van cultuur. Deze twee soorten verschillen in de mate dat de context belangrijk is om een boodschap te begrijpen. Met context wordt in dit geval alle informatie die bij een bepaalde activiteit hoort, bedoeld, de zogenaamde achtergrondinformatie. Een context is dus altijd nodig omdat deze een gedeelte van de boodschap bevat en de boodschap incompleet is zonder de context, volgens Hall. (1976, p.75)

Zo zijn er culturen met een lage context. In dergelijke culturen wordt veel nadruk gelegd op de woorden zelf van een boodschap, dus op de communicatie-uiting. De zender van de boodschap is zo accuraat, expliciet en ondubbelzinnig mogelijk opdat de ontvanger de boodschap makkelijk kan decoderen en begrijpen. In deze culturen is de betekenis niet erg gebonden aan de context en zijn mensen vaak individualistisch ingesteld.

Anderzijds zijn er ook culturen waar de betekenissen van boodschappen vooral vastgelegd zijn in de context. Dit zijn culturen met een hoge context. De boodschap is dubbelzinniger en impliciet, veel dingen blijven onuitgesproken omdat ze in een dergelijke cultuur voor zich spreken. Het zijn culturen waar het groepsgevoel belangrijker is dan het individu. (Hall, E.T., 1979, p.111-112)

Hoe groter het contextverschil is tussen twee culturen, hoe moeilijker het is om te communiceren en een boodschap duidelijk over te brengen. ([www.ishkbooks.com](http://www.ishkbooks.com), 12 oktober 2007)

### 4.3 D. Pinto

D. Pinto (1994, p.39) definieert cultuur als volgt:

“Cultuur is een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels. In een groep van mensen die zich lid voelen van hun groep wordt cultuur van generatie op generatie doorgegeven en zo geïnternaliseerd. Voor de mensen in een groep is hun cultuur vaak

onbewust richtinggevend voor hun gedrag en hun kijk op de wereld.”

Pinto heeft een methode ontwikkeld om de verschillen tussen culturen te verklaren. Deze methode legt oorzaken van fundamentele verschillen tussen culturen bloot. Pinto meent de oorzaken van de fundamentele verschillen gevonden te hebben in de onderliggende regels van de interactie en communicatiecodes.

Een structuur van regels en codes kan omschreven worden met begrippen als ‘veel’ of ‘weinig’, ‘vast’ of ‘los’, ‘gedetailleerd’ of ‘globaal’. Bij het opdelen van culturen naar structuren van regels en codes zijn er oneindig veel mogelijkheden. Om hier duidelijkheid over te krijgen heeft Pinto een continuüm van structuren ontwikkeld met aan het ene extreem de fijnmazige (F) en aan het ander eind de grofmazige (G) structuur; hiertussen bevindt zich de gemixte (M), een combinatie van F- en G-structuur (Pinto, D., 1994, p.42)

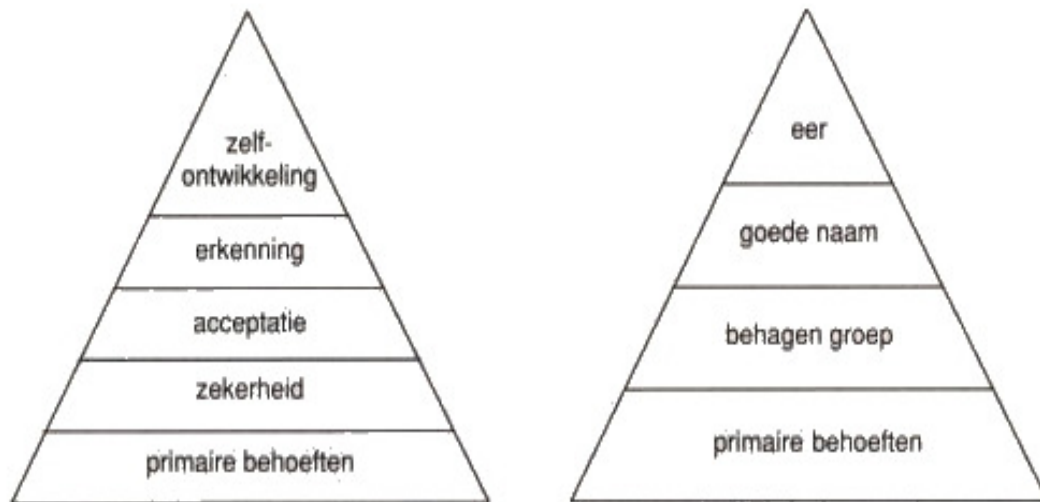
De F-structuren kenmerken zich door strakke gedetailleerde gedragsregels en codes. Groepsgebondenheid speelt in F-culturen een grote rol. Mensen zijn verantwoordelijk voor het groepsbelang en vooral lid van een groep. Zo gaan trouw en verplichting aan familie voor op trouw aan vrienden en zakenrelaties. Het gedrag van deze mensen ligt voor een groot deel vast in de gedetailleerde gedragsregels. Op die manier wordt de vrijheid van het individu beperkt.

De G-structuur is een lossere geheel van gedragsregels en codes. Mensen zijn in deze cultuur vooreerst individuen, verantwoordelijk voor hun eigen gedrag. Ze bepalen de regels grotendeels zelf, wat leidt tot een grote vrijheid van gedrag.

Bij de M-structuur heeft een cultuur op bepaalde waarden een F-structuur en op andere eerder een G-structuur. (Pinto, D., 1994, p.42)

Het voordeel van deze indeling is dat culturen niet worden getypeerd maar eerder beschreven. Door ze op een continuüm te plaatsen verdwijnt het statische karakter. Dit geeft de mogelijkheid dat een cultuur die op de lijn tussen de extremen F en G geplaatst wordt als bijvoorbeeld eerder Grofmazig benoemd kan worden, maar tegelijk toch enkele karakteristieken van een Fijnmazige structuur bevat (Pinto, D., 1994, p.44)

Ter verdere verduidelijking van de geformuleerde classificatie haalt Pinto de ‘behoeftepiramide van Maslow’ aan en stelt dat deze aansluit bij de G-cultuur. Voor de F-structuur heeft Pinto zelf een piramide ontwikkeld. Op die manier kunnen de verschillen tussen de structuren verder worden uitgelegd. In de piramide van Maslow zijn er 5 behoeftenniveaus, bij Pinto zijn er 4 behoeftenniveaus (zie figuur 3).



Figuur 3: Piramiden van de hiërarchie van menselijke behoeften van Maslow (links) en Pinto (rechts) voor respectievelijk de G- en de F-structuren ([www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl), 4 september 2007)

Het onderste niveau is hetzelfde bij beide piramiden en wordt gevormd door de ‘primaire behoeften’. Dit zijn behoeften als eten en drinken, onderdak en kleding. Het zijn fysiologische behoeften. Ze maken het een mens mogelijk, eens ze vervuld zijn, te overleven. Deze behoeften moeten eerst vervuld zijn vooraleer men aan de behoeften op hogere niveaus kan voldoen.

Als we verder kijken naar de piramide van Maslow is een volgend niveau dat van ‘zekerheid’. Mensen hebben veiligheid nodig en die vinden ze in liefde, koestering, ritme, orde, stabiliteit en rust. ‘Acceptatie’ is de middelste behoefte, ze houdt in dat mensen verlangen ergens bij te horen, ergens deel van uitmaken, het is een sociale behoefte. Individuen hebben ook nood aan ‘erkenning en waardering’: ze verlangen naar succes en naar waardering, respect van anderen. ‘Zelfverwezenlijking’ is het laatste niveau, het geeft aan dat mensen behoefte hebben om

zichzelf te ontwikkelen, om hun capaciteiten en mogelijkheden te verwezenlijken.

([www.uvt.nl](http://www.uvt.nl), 26 oktober 2007)

Bij de piramide van Pinto wordt de basis eveneens gevormd door de primaire behoeften. In een volgend niveau wordt de belangrijkheid van het 'behagen van de eigen groep' onderstreept. Beleefdheid, wederzijdse hulp binnen een groep en leven volgens de vastgestelde regels zijn noodzakelijk om aan deze behoefte te voldoen. In een volgend niveau streeft men naar het behoud van de 'goede naam'. Dit bekomt men door eervol gedrag, zichtbare rijkdom en bescherming van de familie-eer. In een F-structuur wil men op een bovenste niveau voorkomen dat men gezichtsverlies lijdt en schaamte, schande en eeraantasting vermijden. Dit wordt samengevat in het bovenste niveau van de 'eer'. (Pinto, D., 1994, p.48)

Om nu te bepalen of een cultuur eerder Fijnmazig of Grofmazig is heeft Pinto vier factoren geformuleerd die volgens hem de plaats op het continuüm bepalen ([www.uvt.nl](http://www.uvt.nl), 26 oktober 2007):

1. Economische factor = de achtergrond die mensen hebben.
2. Religieuze factor = de invloed die een bepaalde godsdienst heeft.
3. Sociale factor = regels en codes die door een bepaalde groep worden uitgedragen. De sociale omgeving heeft een invloed op het doen en laten van mensen binnen een groep.
4. Individuele factor = genetische en persoonlijke karaktereigenschappen.

#### **4.4 F. Trompenaars**

Fons Trompenaars (2004, p.15) definieert cultuur als de manier waarop een groep mensen tegen de wereld aankijkt. Deze auteur heeft een analyse van culturen ontwikkeld op basis van de hypothese dat culturen zich onderscheiden door de manier waarop ze bepaalde problemen oplossen. Deze laatste kan men verdelen in drie typen: problemen die te maken hebben met menselijke relaties, problemen die verband houden met het voortschrijden van de tijd en problemen die toegewezen kunnen worden aan de omgeving of de natuur. (Trompenaars, F., 2004, p.21)

Op hun beurt kunnen problemen die te maken hebben met ‘menselijke relaties’, ingedeeld worden in vijf dimensies, met name:

- universalisme tegenover particularisme
- individualisme tegenover collectivisme
- neutraal tegenover emotioneel
- specifiek tegenover diffuus
- prestatie tegenover toeschrijving

Verder verschilt ook de manier waarop ‘tijd’ en ‘omgeving’ ervaren worden in twee dimensies:

- chronologisch tegenover synchroon
- externalisme tegenover internalisme

#### **4.4.1 Universalisme versus particularisme**

In universalistische culturen wordt iedereen die onder bepaalde regels valt op dezelfde manier behandeld. In deze culturen wordt duidelijk gedefinieerd wat goed en fout is en bij de toepassing van de regels worden geen uitzonderingen gemaakt. Bij particularistische culturen laat men wel uitzonderingen toe, regels worden aangepast aan de situatie waarin een persoon zich bevindt. (Trompenaars, F., 2004, p.21)

#### **4.4.2 Individualisme versus collectivisme**

Deze dimensie geeft aan of het individu primeert in een cultuur of eerder de groep. In een individualistische cultuur wegen de belangen van het individu zwaarder en krijgt deze ook meer vrijheid. In collectivistische culturen presteren mensen het best in groepsverband en wordt verantwoordelijkheid gedeeld door de leden van de groep. (Trompenaars, F., 2004, p.22)

#### **4.4.3 Neutraal versus emotioneel**

Een cultuur kan als neutraal gezien worden als mensen hun emoties niet tonen en relaties zakelijk en afstandelijk zijn. Het verstand houdt de emoties in bedwang omdat ze de zaak



kunnen vertroebelen. In affectieve culturen worden gevoelens duidelijker getoond, dit kan zowel verbaal als non-verbaal. Mensen uit een dergelijke cultuur zullen hun woorden krachtiger maken door opvallende lichaamstaal. (Trompenaars, F., 2004, p.22)

#### **4.4.4 Specifiek versus diffuus**

In specifieke culturen worden privé en zakelijke relaties gescheiden. Een relatie wordt toegelaten op één van deze specifieke terreinen. In een diffuse cultuur daarentegen lopen beide door elkaar en worden personen toegelaten tot verschillende terreinen tegelijk. Het contact tussen zakenrelaties is in deze cultuur veel persoonlijker. (Trompenaars, F., 2004, p.22)

#### **4.4.5 Prestatie versus toeschrijving**

F. Trompenaars stelt dat in een 'prestatie-cultuur' positie en status verworven worden door de eigen realisaties. 'Toeschrijving' omschrijft F. Trompenaars als het bezitten van status door afkomst, geslacht, leeftijd, verwantschap, relaties en opleiding. Zo zullen oudere personen in een dergelijke cultuur meer aanzien en respect krijgen dan jongere. Een 'prestatie-cultuur' houdt enkel rekening met de gevolgde opleiding en de eigen realisaties of verworvenheden. (Trompenaars, F., 2004, p.23)

#### **4.4.6 Chronologisch versus synchroon**

In een chronologische cultuur wordt tijd als een rechte lijn of sequentie gezien, een serie van gebeurtenissen die elkaar opvolgen. Strakke tijdschema's zijn kenmerkend voor een chronologische cultuur en stiptheid wordt er erg belangrijk geacht. In een synchrone cultuur worden verleden, heden en toekomst met elkaar verbonden. Ze worden in een cirkel voorgesteld die zich altijd herhaalt. (Trompenaars, F., 2004, p.23)

#### **4.4.7 Externalisme versus internalisme**

Deze dimensie geeft aan hoe culturen verschillen in hun houding ten opzichte van hun omgeving en de natuur. Zo zullen personen in een externalistisch-georiënteerde cultuur hun

omgeving aanvaarden en ondergaan. In een internalistisch-georiënteerde cultuur zal men proberen greep te krijgen op de natuur en op de eigen omgeving. (Trompenaars, F., 2004, p.23)

## **4.5 R. Gesteland**

R. Gesteland (2000) heeft een classificatie van landen opgesteld aan de hand van patronen van intercultureel gedrag bij het zakendoen. Deze patronen worden onderscheiden op basis van kenmerken die in de volgende paragrafen worden geschetst. Een cultuur kan volgens R. Gesteland contract- of relatiegericht, formeel of informeel en eerder expressief of gereserveerd zijn. Een vierde kenmerk van cultuur wordt gevormd door het tijdschema dat men hanteert: dit kan vast of meer flexibel (vloeiend) zijn.

### **4.5.1 Contract- versus relatiegericht**

Culturen kunnen worden ingedeeld naar de mate waarin ze bij het zakendoen vooral gericht zijn op het bereiken van een overeenkomst of eerder gericht zijn op het tot stand brengen van goede relaties. Contractgerichtheid benadrukt het volbrengen van een taak terwijl relatiegerichtheid binnen een cultuur eerder georiënteerd is op mensen. Veel relatiegerichte personen vinden contractgerichte personen opdringerig, agressief en te direct. Andersom menen contractgerichte culturen dat relatiegerichte culturen vaag, traag en emotioneel zijn. (Gesteland, R., 2000, p.16)

### **4.5.2 Formele versus informele culturen**

R. Gesteland definieert formele culturen als hebbende een steile hiërarchische machtsverdeling met grote verschillen in macht en status. Deze machtsverdeling is bij informele culturen meer gelijk. (Gesteland, R., 2000, p.16)

Informaliteit kan de personen met een hoge status beledigen net zoals ongelijke machtsverdeling personen in een informele cultuur tegen de borst stoot. Deze conflicten kunnen vermeden worden als beide partijen zich bewust zijn dat conflicten ontstaan door

verschillende culturele waarden in de plaats van ongebruikelijke individuele gewoonten. (Gesteland, R., 2000, p.16, 42)

#### **4.5.3 Vaste tijd versus vloeiende tijd**

Volgens R. Gesteland zijn culturen die een vast tijdsschema hanteren erg gericht op stiptheid en een vaste en concrete agenda die ook wordt gevolgd. Vergaderingen, ontmoetingen worden zelden onderbroken. E. T. Hall (1984) definieerde dergelijk culturen als monochroom. Hiertegenover staan de polychrone culturen waar een meer flexibel tijdsschema wordt gehanteerd. De nadruk ligt minder op stiptheid en deadlines en in deze culturen worden soms gelijktijdig verschillende zaken afgehandeld. (Gesteland, R., 2000, p.55)

Binnen eenzelfde cultuur kunnen er eveneens verschillen zijn in tijdsbeleving. Zo zijn mensen in het meer geïndustrialiseerde Zuiden van China meer tijdsbewust dan wie leven in minder ontwikkelde delen van het land. (Gesteland, R., 2000, p.55)

#### **4.5.4 Expressieve versus gereserveerde culturen**

R. Gesteland onderscheidt drie communicatievormen. Verbale communicatie heeft te maken met wat men zegt en de betekenis van deze woorden. Paraverbale taal verwijst naar het volume van de stem bij het praten, de betekenis van stilte en de mate waarin al dan niet door elkaar gepraat wordt. Non-verbale communicatie of lichaamstaal geeft aan wat we communiceren zonder woorden te gebruiken. (Gesteland, R., 2000, p.62)

Expressieve en gereserveerde culturen verschillen in de mate waarin ze gebruik maken van paraverbale en non-verbale communicatie. Expressieve culturen maken meer gebruik van deze vormen van communicatie dan gereserveerde culturen. (Gesteland, R., 2000, p.63)

### **4.6 Besluit**

In dit hoofdstuk werden verschillende auteurs besproken die cultuur hebben gedefinieerd en ingedeeld volgens verschillende dimensies. De indeling van de auteurs volgens dimensies verschilt onderling maar toch sluiten de algemene visies op elkaar aan.

De eerste auteur die werd besproken is Hofstede. Hij definieert cultuur als “de collectieve mentale programmering die de leden van een groep onderscheidt van een andere groep”. Volgens Hofstede is cultuur aangeleerd en niet aangeboren. Zo wordt cultuur gevormd door de invloed van collectieve programmering en door unieke persoonlijke ervaringen. Mentale programmering kan opgedeeld worden in drie niveaus, deze indeling wordt weergegeven in een piramide en cultuur vormt hier het middelste niveau. Cultuur wordt door Hofstede nog verder uitgesplitst in verschillende schillen. Deze schillen staan symbool voor de verschillende uitingen van cultuur en worden weergegeven in het ui-model. Na een onderzoek bij werknemers van IBM definieerde Hofstede vijf dimensies die aangeven waar culturen van elkaar verschillen: individualisme versus collectivisme, machtsafstand, onzekerheidsvermijding, masculiene versus feminiene culturen en korte- versus langetermijngerichtheid. De definitie van Hofstede van cultuur en zijn indeling in dimensies staan centraal in dit werk.

Hall zegt dat cultuur de vorm is waarin de mens zich uit. “Er is geen enkel aspect van het menselijk leven dat niet beroerd en beïnvloed wordt door cultuur”. Volgens deze auteur worden culturen ingedeeld naar de manier waarop ze omgaan met ruimte, tijd en taal. Bij het aspect ruimte refereert hij naar ‘fixed-feature’, ‘semi-fixed-feature’ en ‘informele ruimten’. Tijd wordt door Hall ingedeeld in polychrone en monochrome tijdsbeleving. Culturen verschillen door de mate waarin ze belang hechten aan de context van een boodschap, zo zijn er culturen met een lage of hoge context.

Pinto definieert cultuur als volgt: “Cultuur is een evoluerend systeem van waarden, normen en leefregels. In een groep van mensen die zich lid voelen van hun groep wordt cultuur van generatie op generatie doorgegeven en zo geïnternaliseerd. Voor de mensen in een groep is hun cultuur vaak onbewust richtinggevend voor hun gedrag en hun kijk op de wereld.” Pinto verklaart de verschillen tussen culturen door de onderliggende regels van interactie en communicatie die ze hanteren. Culturen kunnen in Pinto’s opdeling als grofmazig of als fijnmazig gezien worden.

Trompenaars definieert cultuur als de manier waarop een groep mensen tegen de wereld aankijkt. Culturen onderscheiden zich volgens deze auteur in de manier waarop ze problemen oplossen. Deze problemen hebben te maken met menselijke relaties, het voortschrijden van de

tijd en problemen die kunnen toegewezen worden aan de omgeving of de natuur. De problemen met betrekking tot de menselijke relaties kunnen ingedeeld worden in vijf dimensies: universalisme versus particularisme, individualisme versus collectivisme, neutraal versus emotioneel, specifiek versus diffuus en prestatie versus toeschrijving. De beleving van tijd en omgeving verschilt op volgende dimensies: chronologisch versus synchroon en externalisme versus internalisme.

Gesteland deelt culturen in naar de patronen van intercultureel gedrag bij het zakendoen. Een cultuur kan volgens Gesteland contract- of relatiegericht, formeel of informeel, expressief of gereserveerd zijn en een vast of vloeiend tijdschema hanteren.

## **5. Commercieel onderhandelen**

In dit hoofdstuk zullen theorieën betreffende commerciële onderhandelingen besproken worden. De eerste theorie die behandeld wordt is deze van G. Hofstede, vervolgens komt die van D. Pinto aan bod en afsluitend worden de ideeën van R. Gesteland uiteengezet.

### **5.1 G. Hofstede**

Hofstede geeft volgende kenmerken aan als universeel voor onderhandelingen. Deze komen voor in zowel politieke onderhandelingen als onderhandelingen in het zakendoen, op nationaal of internationaal niveau. (Hofstede, G., 2006, p.328):

- “Twee (of meer) partijen met (gedeeltelijk) strijdige belangen;
- Een gemeenschappelijke behoefte aan een afspraak waarvan beide partijen kunnen profiteren;
- Een aanvankelijk onbekend resultaat;
- Een vorm van communicatie tussen de partijen;
- En een besturing- en beslissingsstructuur aan beide zijden waardoor de onderhandelaars gebonden zijn aan hun superieuren of achterban.”

Bij onderhandelingen op internationaal niveau hanteren de verschillende partijen verschillende waarden en doelen. Om effectieve interculturele onderhandelingen te bekomen

moet men dus inzicht verwerven in de culturele waarden van de onderhandelingspartners en inzien waar deze afwijken van die van de eigen partij. De onderhandelingsprocessen kunnen beïnvloed worden door de manier waarop culturen de dimensies van Hofstede benaderen. (Hofstede, G., 2006, p.329)

Zo zal de **machtafstand** een invloed hebben op de centralisatie van de besturing- en beslissingsstructuur en op het belang van de status van de onderhandelaars. **Collectivisme** beïnvloedt de behoefte aan stabiele relaties tussen onderhandelaars. Als in een collectivistische cultuur een persoon vervangen moet worden betekent dit dat er een nieuwe relatie moet opgebouwd worden en dit kost tijd. Bemiddelaars zijn primordiaal bij het in stand houden van een soepel proces van contacten dat vooruitgang mogelijk maakt. De graad van **masculiniteit** geeft aan in welke mate oplossingen worden geforceerd door vertoon van macht en in welke mate hanig gedrag vertoond wordt. **Feminiene** culturen zullen eerder streven naar een consensus en conflicten oplossen door compromissen. **Onzekerheidsvermijding** beïnvloedt de (in)tolerantie voor onduidelijkheid en het vertrouwen of wantrouwen dat men heeft in de tegenpartij als deze onverwacht gedrag vertoont. De behoefte aan structuur en rituelen tijdens het onderhandelingsproces wordt eveneens bepaald door deze dimensie. De hardnekkigheid om te streven naar een gewenste uitkomst, zelfs ten koste van offers, wordt beïnvloed door de mate van **langetermijngerichtheid** van een cultuur.

Niet enkel inzicht in culturele waarden is vereist, onderhandelaars moeten ook over een zekere taal- en communicatievaardigheid beschikken om ervoor te zorgen dat de boodschappen aan de andere partij(en) begrepen worden zoals ze bedoeld werden. Tenslotte is organisatietalent nodig om vergaderingen en ontmoetingsplaatsen te plannen, het inschakelen van bemiddelaars en tolken, en het communiceren met de achterban en de buitenwereld te dirigeren. (Hofstede, G., 2006, p.329)

## 5.2 D. Pinto

D. Pinto geeft op zijn webstek ([www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl), 26 oktober 2007) aan dat er drie struikelblokken zijn die effectieve communicatie en onderhandelingen kunnen bemoeilijken. Het eerste struikelblok wordt gevormd doordat personen zich niet bewust zijn van eigen

normen, waarden, codes en regels. Elke persoon ziet, beleeft en interpreteert daarom alles om zich heen vanuit het (beperkte) denkkader van eigen onbewuste normen en waarden en de neiging ontstaat om de eigen normen en waarden te veralgemenen voor anderen. Een tweede struikelblok is dan een gevolg van deze onbewustheid: men heeft namelijk de neiging om eigen normen, waarden en percepties aan anderen toe te schrijven. Een andere belemmering van effectieve communicatie wordt gevormd doordat de eigen wensen, beperkingen en grenzen onvoldoende en/of niet tijdig aan elkaar duidelijk worden gemaakt. Dit is weer toe te schrijven aan de onbekendheid van communicatiecodes, normen en waarden van zichzelf en van anderen. ([www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl), 26 oktober 2007)

Om cultuurverschillen doeltreffend te overbruggen en de struikelblokken uit de weg te gaan werd een methode ontwikkeld door D. Pinto, die bekend staat als de ‘drie stappen methode’:

“Stap 1: Het leren kennen en bewust worden van de eigen normen en waarden. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren, ook op het werk?”

Stap 2: Het leren kennen van de normen, waarden en gedragscodes van de ander. Daarbij dienen meningen over het gedrag van de ander gescheiden te worden van feiten. Men dient te onderzoeken wat het ‘vreemde’ gedrag van de ander betekent.

Stap 3: Nagaan hoe men in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen in normen en waarden kan omgaan. Men legt vast waar de eigen grenzen liggen voor aanpassing aan en acceptatie van de ander. Deze grenzen worden vervolgens tijdig aan de ander duidelijk gemaakt op een wijze die men eventueel aanpast aan de communicatiecodes van de communicatiepartner.” ([www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl), 26 oktober 2007)

De eerste twee stappen van deze methode vormen de ‘dubbel perspectief benadering’ (DP) omdat men zich in stap 1 bewust wordt van het eigen perspectief van communiceren en handelen en in stap 2 komt men achter het perspectief hieromtrent van de ander.

([www.davidpinto.nl](http://www.davidpinto.nl), 26 oktober 2007)

## **5.3 R. Gesteland**

### **5.3.1 Twee gouden regels voor intercultureel zakendoen**

R. Gesteland definieert twee gouden regels voor intercultureel zakendoen. De eerste zegt dat de verkoper zich altijd moet aanpassen aan de koper. En dus zijn culturele verschillen niet zo belangrijk voor de koper aangezien de verkoper zich toch aanpast. Tijdens de onderhandelingen zijn deze verschillen echter wel belangrijk voor beide partijen. (Gesteland, R., 2000, p.15)

Als men echter geen koop-verkoop situatie heeft maar bijvoorbeeld een overname of een joint-venture dan geldt een andere regel: de bezoeker observeert de lokale gebruiken. Het is niet de bedoeling gedrag te kopiëren maar wel zichzelf te blijven met respect voor lokale tradities, gewoonten en gebruiken. (Gesteland, R., 2000, p.15-16)

### **5.3.2 Commerciële onderhandelingen en culturele patronen**

In volgende paragrafen wordt toegelicht hoe de culturele patronen die door R. Gesteland worden gedefinieerd zich uiten tijdens interculturele commerciële onderhandelingen en zakendoen.

#### **5.3.2.1 Contract- versus relatiegerichte culturen**

Relatiegerichte culturen verkiezen zaken te doen met familie, vrienden, personen die ze kennen, dus over het algemeen met mensen die ze kunnen vertrouwen. Ze voelen zich niet comfortabel bij het zakendoen met vreemdelingen, vooral buitenlandse vreemdelingen. Om die reden willen deze culturen hun toekomstige zakenpartners leren kennen vooraleer ze bereid zijn zaken te doen. (Gesteland, R., 2000, p.20) Als men toch zaken wil doen met onbekenden zal er een derde partij moeten zijn, een wederzijds contact van de twee betrokken partijen. Andere hulpmiddelen om in contact te treden met vreemdelingen zijn handelsbeurzen en handelsmissies. (Gesteland, R., 2000, p.22-23)

Contractgerichte personen staan open voor zakendoen met vreemdelingen, daardoor is het contact met zakenpartners vrij direct. Het is in deze culturen niet nodig gebruik te maken van



een connectie of een vroegere relatie vooraleer zaken te kunnen doen. (Gesteland, R., 2000, p.20)

### **5.3.2.2 Informele versus formele culturen**

Zoals reeds vermeld in sectie 5.4.2 kunnen problemen ontstaan wanneer personen uit formele en informele culturen elkaar ontmoeten en willen zakendoen. Informaliteit kan hoge machtsbekleders beledigen en informele personen kunnen zich ongemakkelijk voelen door de machtsbewustheid van zakenpartners uit formele culturen. (Gesteland, R., 2000, p.16)

Zo zijn er groepen van personen die obstakels kunnen vormen bij commerciële onderhandelingen met formele culturen. Dit zijn personen met lagere functies in een bedrijf en jongere of vrouwelijke onderhandelaars. In formele culturen hangt leeftijd samen met status en moet men respect tonen voor oudere mensen. Jongere personen zullen meer moeilijkheden hebben doordat ze niet ernstig worden genomen. Personen die een hoge positie bekleden worden ook erg gewaardeerd, hoge functies worden verbonden met status. Vrouwen bekleden in formele culturen vaak administratieve functies en hebben weinig beslissingsmacht waardoor deze culturen soms weigerachtig staan ten opzichte van vrouwelijke managers. (Gesteland, R., 2000, p.48-50)

### **5.3.2.3 Vaste versus vloeiende tijd**

Culturen met een vast tijdschema zijn erg stipt terwijl andere culturen meer flexibele, relaxe deadlines hanteren. Conflicten kunnen dan ontstaan doordat maatschappijen met een vaste tijdsindeling hun zakenpartners met flexibele tijdschema's voor lui, ongedisciplineerd en onbeleefd aanzien. Omgekeerd zien personen met een vloeiende tijdsindeling culturen met een strak tijdschema als arrogante marionetten die slaaf zijn van deadlines. (Gesteland, R., 2000, p.16)

### **5.3.2.4 Expressieve versus gereserveerde culturen**

Expressieve personen communiceren op een heel andere manier dan hun gereserveerde partners. Tijdens commerciële onderhandelingen doen ze dit door meer expressie te tonen,

met de handen te gebaren, luider te praten en door elkaar te spreken. In gereserveerde culturen vertoont men weinig emotie op het gezicht, praat men niet zo hard en voelt men zich niet oncomfortabel bij stiltes. (Gesteland, R., 2000, p.63, 66)

## 5.4 Besluit

Uit bovenstaande theorieën blijkt dat cultuur en culturele verschillen een belangrijke rol spelen bij de commerciële onderhandelingen.

G. Hofstede zegt dat onderhandelingsprocessen beïnvloed kunnen worden door de manier waarop culturen zijn vijf dimensies benaderen. Machtsafstand zal zo een invloed hebben op de centralisatie van de besturings- en beslissingstructuur en op het belang van de status van onderhandelaars. De behoefte aan stabiele relaties wordt bepaald door de mate waarin een cultuur collectivistisch is ingesteld. Feminie culturen zullen bij onderhandelingen conflicten oplossen door compromissen en oplossingen worden niet geforceerd zoals dit het geval is in een masculiene cultuur. Onzekerheidsvermijding beïnvloedt de tolerantie voor onduidelijkheid. Langetermijngerichtheid zal zich uiten in het hardnekkig streven naar een gewenste uitkomst, zelfs ten koste van offers. Deze visie zal als referentie gebruikt worden als er verder in dit werk over commercieel onderhandelen wordt gesproken.

Volgens D. Pinto zijn er drie struikelblokken die onderhandelingen kunnen bemoeilijken. Deze kunnen uit de weg gegaan worden door zich eerst bewust te worden van de normen en waarden eigen aan een cultuur. Vervolgens moet men normen, waarden en gedragscodes van de ander leren kennen en nagaan wat het 'vreemde' gedrag van de ander betekent. Aangezien elke onderhandelings situatie verschilt, zal men telkens moeten uitzoeken hoe men in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen en waarden kan omgaan. Dit vormt de laatste stap in zijn methode.

R. Gesteland definieert twee gouden regels voor intercultureel zakendoen. Volgens hem moet de verkoper zich altijd aanpassen aan de koper. Voor deze laatste zijn culturele verschillen dus niet zo belangrijk aangezien de verkoper zich toch aanpast. Bij een overname of joint-venture moet de bezoeker de lokale gebruiken observeren en respecteren. R. Gesteland geeft ook nog aan hoe culturele patronen zich uiten tijdens interculturele commerciële

onderhandelingen. Hij maakt daarbij het onderscheid tussen relatie- en contractgerichte culturen, informele en formele culturen en expressieve en gereserveerde culturen. Ook in het gebruik van tijd verschillen culturen: zo zijn er die een vast tijdschema hanteren en andere die een flexibel tijdschema hanteren.

## **6. Vergelijking van de Vlaamse en Chinese zakencultuur**

In dit hoofdstuk worden de verschillen en gelijkenissen die terug te vinden zijn tussen de Vlaamse en Chinese zakencultuur weergegeven. Aan de hand van wetenschappelijke literatuur worden vooreerst de Chinese en de Vlaamse zakencultuur besproken, en dan vooral hun aanpak van onderhandelingen. Vervolgens worden de culturele dimensies van G. Hofstede getoetst aan de hand van het 5D model dat door hem werd ontwikkeld en dat het mogelijk maakt landen te vergelijken op basis van hun scores op de vijf dimensies die hij definieert, namelijk machtafstand, individualisme, masculiniteit, onzekerheidsvermijding en langetermijngerichtheid. Dit model is online beschikbaar op de webstek van G. Hofstede ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 10 januari 2008) en in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden' (2006).

### **6.1 Chinese zakencultuur en onderhandelingen**

Voor de bespreking van de Chinese zakencultuur werd gebruik gemaakt van een tekst die 'Ondernemen in China: onderhandelen' genaamd is. Deze tekst is gebaseerd op wetenschappelijk literatuur en wordt in onderstaande paragrafen besproken. Vooreerst zullen kenmerken van de Chinese zakelijke cultuur voorgesteld worden, vervolgens worden de verschillende fasen van het onderhandelen bekeken en ten slotte wordt er aandacht geschonken aan een protocol voor zakendoen met Chinezen.

R. Gesteland heeft een classificatie opgesteld waarbij landen in een bepaalde categorie worden geplaatst aan de hand van hun onderhandelingsprofiel. Hierbij worden aan China volgende kenmerken toegeschreven: formeel, monochroom in het tijdsgebruik, gereserveerd en de nadruk ligt op het bekomen van goede relaties. (Gesteland, R., 2000, p.151)

### 6.1.1 Confucianisme

Een belangrijke filosofische stroming in de Chinese cultuurgeschiedenis is het confucianisme. Inhoudelijk streeft dit naar maatschappelijke verhoudingen en deugden, gebaseerd op een vast patroon van nauwkeurig omschreven onderlinge relaties van de leden van de gemeenschap, zowel binnen het gezin als binnen de structuur van de staat. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

De belangrijkste relaties bestaan volgens het confucianisme tussen heerser en onderdaan, vader en zoon, broers, echtgenoten en vrienden. De belangrijkste deugden om deze relaties in stand te houden zijn respect en trouw. De vader, de heerser worden volgens deze stroming geacht het goede voorbeeld te geven dat ze dit navolgen en daarbij traditionele omgangsvormen in ere houden. De verplichtingen binnen dit patroon van relaties zijn overigens wederzijds. Wanneer passend gedrag door middel van plichtsgevoel, loyaliteit en respect getoond wordt dan zal de maatschappij goed functioneren. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

Bij het zakendoen met Chinezen manifesteert het confucianisme zich in de afkeer van conflicten, het onderhouden van passend gedrag en het vermijden van gezichtsverlies. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

### 6.1.2 Kernconcepten voor zakendoen met Chinezen

P. Mathyssens en W. Faes zeggen dat Westerse zakenmensen zich moeten aanpassen aan het Chinese sociale leven om zaken te doen. Dit Chinese sociale leven is gebaseerd op zachte en harmonieuze interpersoonlijke relaties waarbij **ren quin** (gevoelens) centraal staan. Het respecteren van gevoelens leidt tot **bao** (geven en nemen). In relatie met deze concepten staat **guanxi**, wat staat voor netwerk, relaties en belangrijk is bij de ontwikkeling van zakenrelaties. Maar **guanxi** is niet genoeg, het hebben van succes wordt bepaald door de mate waarin de Chinese partner veel vertrouwen heeft in de Westerse relatie. Dit diepe vertrouwen wordt aangeduid met **xinren**. (Mathyssens, P. e.a., 2006, p.2)

Het opbouwen, verwerven en onderhouden van relaties met Chinezen is een moeilijke interculturele uitdaging. P. Mathyssens en H. Wursten (2003) zeggen dat China een

‘familiecultuur’ heeft waarbij de hiërarchie moet gerespecteerd worden, waar veel indirecte en contextuele communicatie gebruikt wordt, waar er een grote hechtheid binnen groepen is en waar men eerder bereid is samen te werken met Chinezen dan met buitenlanders.

(Matthyssens, P, e.a., 2006, p.4) De kernconcepten die bovenstaande manier van zakendoen ondersteunen zijn **ren quin**, **bao**, **guanxi** en **xinren**. Deze begrippen worden in onderstaande paragrafen verder uitgediept.

**Ren quin** wordt vertaald als ‘menselijke gevoelens’. Het bestaat uit verschillende lagen zoals gevoelens tussen mensen, intuïtie van personen en inter-persoonlijke keuzes. Eens men iets voor mekaar doet staat de ander bij deze persoon in het krijt. Men kan dan iets terug doen voor deze persoon. Dit wordt aangeduid door het begrip **bao**. Het principe van geven en nemen helpt bij het opbouwen van relaties tussen personen en zorgt voor een band. Bij het onderhandelen wordt de geven en nemen tactiek eveneens gehanteerd. (Matthyssens, P, e.a., 2006, p.5)

**Ren quin** en **bao** vormen de basis voor interpersoonlijke relaties in China en de ontwikkeling van zakenrelaties tussen bedrijven bouwt verder op deze concepten. Zo ontstaat **guanxi**, wat staat voor ‘netwerk, relaties, connecties’. Dit kan vergeleken worden met het Westerse ‘netwerken’, waar eveneens continuïteit van zakenrelaties centraal staat. (Matthyssens, P, e.a., 2006, p.5)

Personen krijgen binnen dit netwerk diensten gedaan door relaties, vrienden, contacten en connecties: wie je kent is erg belangrijk. Het kennis maken met of opbouwen van een zakenrelatie kan enkel als je de juiste mensen kent of als je ervoor kan zorgen dat je aan deze mensen voorgesteld wordt. (Gesteland, R., 2000, p.23) Binnen een dergelijk netwerk is de morele druk om te voldoen aan een verzoek van een relatie zwaarder dan in het Westers netwerk. Geen gehoor geven aan de oproep betekent gezichtsverlies voor de relatie. Chinezen hanteren wel het principe van ‘voor wat hoort wat’, ooit zal de schuld weer terugbetaald moeten worden in de vorm van een andere dienst. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008) **Guanxi** leidt volgens Y.H. Wong en J.L.M. Tam (2000) tot een vertrouwensnetwerk wat op zijn beurt zorgt voor empathie, flexibiliteit en aanpassing binnen deze netwerken. (Y.H. Wong e.a. in Matthyssens, P, e.a., 2006, p.5)

**Guanxi** opent deuren maar **xinren** of diep vertrouwen is de echte succesfactor in Chinese netwerken. Diep vertrouwen steunt op oprechtheid, eerlijkheid, geloofwaardigheid en loyaliteit bij Chinezen. Zo zullen de Chinezen niet langer de rol van strateeg spelen bij de onderhandelingen, eens er diep vertrouwen is. Om dit vertrouwen te bekomen moet er eerst wel **guanxi** zijn. (A. Kriz e.a. in Matthyssens, P, e.a., 2006, p.5)

**Péngyou** is een ander belangrijk begrip dat ‘vrienden’ betekent. Dit concept is van belang bij het contact en de onderhandelingen met Chinezen. Zo is de aandacht bij de eerste gesprekken met Chinezen vooral gericht op het sluiten van vriendschap en het bekomen van wederzijds begrip. ‘Vrienden’ hebben in de Chinese cultuur nooit onenigheid en leugentjes om bestwil tegenover vrienden zijn toegestaan. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008) Een oprechte vriend is in de Chinese cultuur iemand die altijd bereid is hulp te bieden en niet zozeer iemand die de waarheid vertelt: zo is het beter te liegen dan iemand gezichtsverlies te laten lijden. (Gesteland, R., 2000, p.41) Confrontaties worden ook liefst vermeden. Ben je eenmaal vrienden, dan aarzelen Chinezen niet om van deze vriendschap gebruik te maken als dat zo uitkomt: de vriendschap is een belegging voor de toekomst. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

**Miànzì** of aanzien/respect is erg belangrijk voor de Chinese partner. Door iemand in het openbaar aan te vallen, zorg je ervoor dat deze persoon gezichtsverlies lijdt. Op die manier wordt niet alleen de relatie met die persoon verstoord, maar ook de relaties met degenen die daarbij aanwezig waren. Aan de andere kant kan respect en loyaliteit verdiend worden als men iemand in het bijzijn van collega’s prijst en lofbetuigingen kunnen ook helpen bij de onderhandelingen. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

### **6.1.3 Voorbereiding op de onderhandelingen**

Vòòr men onderhandelt met Chinezen is het belangrijk veel achtergrondinformatie te verzamelen zoals wie is de partner, wie zijn de beslissers, wat zijn de belangen van de Chinese firma, waar moet men indirect rekening mee houden (overheidsinstanties, leveranciers). Het is eveneens van groot belang om een uitgebreide introductie voor te bereiden, Chinezen zullen zelden zaken doen met iemand die ze niet kennen of vertrouwen. Een goede kennis van het eigen bedrijf is noodzakelijk omdat de Chinezen het partnerbedrijf zorgvuldig uitpluizen en hier vragen over stellen.

Bij de afvaardiging van personen kan men best kiezen voor een leider die geen druk heeft om te presteren, die niet vatbaar is voor vleierijen, die niet onder tijdsdruk staat, liefst wat ouder is en bereid is te blijven tot het einde. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008) Chinezen staan weigerachtig tegenover jongere onderhandelaars, maar dit euvel kan overkomen worden als zij een goede kennis van het verantwoordelijkheidsdomein bezitten en deze tijdens de onderhandelingen laten blijken. Een introductie door een oudere persoon kan hierbij ook helpen. (Gesteland, R., 2000, p.52)

Tussentijdse wisselingen in het team zijn niet voordelig voor de positie aan de onderhandelingstafel omdat Chinezen proberen hiaten te vinden in de achtergrondkennis van nieuwe onderhandelaars. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

#### **6.1.4 De onderhandelingen**

Wanneer de onderhandelingen eenmaal van start zijn gegaan kan men drie fasen onderscheiden.

##### Fase 1: Het aftasten en testen

Chinezen zijn goed in het manipuleren van de tegenstander. Ze voeren liefst onderhandelingen in China zodat ze makkelijk hun superieuren kunnen raadplegen. Zij bepalen de agenda. Ook informeren ze vaak naar het tijdstip van vertrek zodat ze de tijdsdruk kunnen opvoeren en concessies kunnen proberen af te dwingen als de partner bijna moet vertrekken. Het is dus belangrijk nooit méér te beloven dan je kan waarmaken en discreet te zijn over de terugreis. Chinezen durven eveneens op hetzelfde moment gesprekken voeren met concurrenten van het bedrijf waarmee ze onderhandelen.

Aangezien vriendschap zo belangrijk is zal men warm onthaald worden, er wordt na aankomst gegeten of er worden uitstapjes gemaakt. Er wordt evenwel nog niet over zaken gesproken, er moet eerst een basis van wederzijds respect en 'vriendschap' zijn vòòr men aan de zakelijke gesprekken kan beginnen. Voor Chinezen is dit erg belangrijk.

Wanneer 'vriendschap' gesloten is, beginnen de zakelijke gesprekken. Vaak worden de onderhandelingen onderbroken door zakenlunches, zowel 's morgens, 's middags als 's avonds. In de zakelijke gesprekken proberen de Chinezen te achterhalen wat je zwakke plekken zijn, hoe flexibel je bent en wat je doelstellingen zijn terwijl ze zelf weinig loslaten over hun eigen motieven. Het is erg belangrijk voor de Vlaamse onderhandelaar om zijn woorden te wegen en aantekeningen te maken over gedane beloften en gemaakte afspraken.

Het algemene doel van deze fase voor Chinezen is het opstellen van algemene principes op basis van 'friendly consultations', die later verder worden uitgewerkt. Vaak is het zo dat er eerst gerapporteerd moet worden aan beslissers (tenzij de aanwezigen beslissingsbevoegdheid hebben) en pas wanneer deze hun goedkeuring geven kan er verder gepraat worden.

([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

## Fase 2: De feitelijke onderhandelingen

In deze fase wordt er over concretere zaken gesproken maar nog steeds blijven de Chinezen het buitenlandse team testen. Chinezen trekken veel tijd uit voor deze gesprekken en staan wantrouwig ten opzichte van bedrijven die snel een overeenkomst willen bereiken.

([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008) Uiting geven aan gevoelens en boosheid of ongeduld tonen zijn uit den boze: voor Chinezen is dit een vorm van gezichtsverlies, dat kan leiden tot een staking van de gesprekken. (Gesteland, R., 2000, p.155)

Negatieve antwoorden kunnen het best vermeden worden, aangezien deze als onbeleefd beschouwd worden. Het is beter om twijfelende antwoorden als 'misschien' en 'ik zal erover nadenken' te gebruiken. De vriendschappelijke sfeer is altijd belangrijker dan wat opgeschreven staat, immers eens de sfeer verpest wordt onderhandelen heel zwaar.

Het Chinese team gaat pas echt praten als ze naar hun mening het onderste uit de kan gehaald hebben en er van overtuigd zijn dat hun partner betrouwbaar is. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)



### Fase 3: De afronding

Zodra de formulering en bespreking van de contractteksten ter sprake komt zit men in de goede richting. Er zullen na het tekenen van het contract nog veel ‘friendly consultations’ plaatsvinden, deze worden vaak als clause opgenomen in het contract. Als het contract geen uitsluitel geeft, kunnen problemen opgelost worden door deze ‘friendly consultations’ of met andere woorden: alles blijft altijd bespreekbaar. Het contract is dus eigenlijk maar het begin. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

Professor D. Venter zegt dat Chinezen erg veel belang aan vertrouwen hechten en om die reden geen contracten uitwerken. Wanneer je alles in een contract wil gieten betekent dit voor Chinezen dat je hen niet vertrouwt. Het zakendoen in China is gebaseerd op relaties. ([www.vlerick.be](http://www.vlerick.be), 11 januari 2008)

Als Chinezen echter over details onderhandelen en absurde eisen stellen, wil dit zeggen dat ze niet geïnteresseerd zijn om met het andere bedrijf in zee te gaan. Ze zullen dit niet snel direct communiceren en zullen trachten de onderhandelingen door de tegenpartij te laten afbreken. ([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

## **6.1.5 Protocol van zakendoen met Chinezen**

### **6.1.5.1 ‘Dresscode’**

In China kan men best geen uitdagende jurk dragen. Mannen kleden zich in een pak met wit hemd en das. (Gesteland, R., 2000, p.155)

### **6.1.5.2 Begroeting, aanspreking en uitwisseling van kaartjes**

De begroeting van Chinezen gebeurt door een lichte handdruk waarbij oogcontact gemaakt wordt en de familienaam of functie van de persoon in kwestie gebruikt wordt. Kaartjes worden uitgewisseld en moeten met beide handen aangenomen worden, aandachtig gelezen worden en weggestopt in een aktetas maar niet in de broekzak. Op naamkaartjes vindt men eerst de familienaam gevolgd door twee gegeven namen. (Gesteland, R., 2000, p.154-155)

### **6.1.5.3 Gespreksonderwerpen**

Tijdens de lunches en uitstapjes wordt onder andere gepraat over de familie, kinderen, eetgewoonten en de economische vooruitgang van China. Waar Chinezen liever niet over praten zijn onderwerpen als de politiek in China, Taiwan, mensenrechten en Falun Gong (een meditatie techniek die in 1999 verboden werd in China). Dergelijke gesprekken vinden wel niet plaats tijdens de onderhandelingen, dan is er enkel plaats voor zakelijkheid.

([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

### **6.1.5.4 Zakenlunches**

Tijdens de zakenlunches is het erg belangrijk dat gasten en gastheer zich amuseren opdat een goede relatie kan opgebouwd worden. Banketten worden georganiseerd met lokale specialiteiten en het is de bedoeling dat gasten meedrinken met de gastheer. Vrouwen mogen echter in geen enkel geval dronken worden tijdens deze lunches. (Gesteland, R., 2000, p.155)

### **6.1.5.5 Geschenken**

Het uitwisselen van cadeaus wordt binnen de Chinese zakencultuur erg belangrijk geacht omdat het bijdraagt tot het opbouwen van een relatie en uitbouwen van 'guanxi'. (Gesteland, R., 2000, p.155) Bij het aanbieden van een relatiegeschenk is het voor Chinezen gebruikelijk dat deze in eerste instantie geweigerd worden. De gever moet dan blijven aandringen tot het geschenk geaccepteerd wordt met beide handen. Het geschenk wordt pas na de ontmoeting geopend. Geschenken die erg op prijs gesteld worden zijn lokale specialiteiten van het thuisland en kwaliteitspennen, zij worden aanzien als een waardevol instrument omdat Chinezen veel schrijven en met de hand tekenen. Cadeaus die absoluut niet geapprecieerd worden zijn scharen, mesjes en briefopeners omdat deze geassocieerd worden met het opzeggen van een vriendschap. Een klok of horloge staat voor ongeluk bij de Chinezen.

([www.hollandinchina.org](http://www.hollandinchina.org), 15 januari 2008)

## **6.2 Vlaamse zakencultuur**

R. Gesteland kent volgende kenmerken toe aan de Vlaamse/Belgische zakencultuur: formeel, varieerbaar monochroom in het tijdsgebruik, expressief en gematigd gericht op het bereiken van een overeenkomst. (Gesteland, R., 2000, p.202) Zakendoen met Belgen verloopt volgens R. Gesteland trager dan onderhandelingen met de VSA, maar sneller dan zakendoen met personen uit het Midden-Oosten, Latijns-Amerika en Zuid-Azië. Tijdens onderhandelingen met Belgen is het erg onbeleefd ongeduld te uiten. (Gesteland, R., 2000, p.210)

In volgende paragrafen wordt eerst het verbaal en daarna het non-verbaal gedrag van Belgen/Vlamingen tijdens de onderhandelingen geschetst. Als afsluiter wordt het protocol van zakendoen met Belgische onderhandelaars beschreven.

### **6.2.1 Verbaal gedrag**

Onderhandelingen met Vlamingen worden meestal in het Engels gehouden (zelfs met buitenlandse Franstalige onderhandelaars) aangezien deze taal neutraal staat tussen de Nederlandse en Franse taal die in het Noorden respectievelijk het Zuiden van België gesproken worden. Ofschoon het Engels erg goed gesproken wordt door Vlamingen is het toch aan te raden tijdens de eerste ontmoeting gebruik te maken van een tolk. Vlaamse onderhandelaars zijn erg direct in hun taalgebruik, als ze ergens niet mee instemmen zal dit duidelijk af te leiden zijn uit hun taalgebruik. Belgen praten minder hard dan onderhandelaars uit de VSA en Latijnse landen en vinden het onrespectvol als men iemand niet laat uitspreken. (Gesteland, R., 2000, p.208)

### **6.2.2 Non-verbaal gedrag**

Tijdens onderhandelingen met Belgen valt het op dat ze ongeveer een armlengte afstand houden van de personen met wie ze praten, zowel zittend als staand. Deze afstand is groter dan de afstand die door personen uit Mediterrane culturen in acht genomen wordt. Ook zijn Belgen, net als de meeste Noord-Europese culturen, gereserveerder dan hun Latijnse collega's. In expressiviteit bestaat er ook een verschil tussen Vlamingen en Walen: zo zijn Vlamingen iets minder spraakzaam en expressief dan de Franstalige Belgen.

Belgen stellen het niet op prijs als je iemand aanwijst, de handen in de zakken houdt en kauwt in openbare plaatsen. In deze cultuur staan mannen op als een vrouw de kamer binnenkomt en ze laten een vrouw eerst binnengaan.

Belgische onderhandelaars zijn monochroom in hun tijdsgebruik: ze waarderen stiptheid en vermijden onderbrekingen tijdens ontmoetingen. Buitenlandse onderhandelaars worden verwacht op tijd te komen en de onderhandelingen verlopen meestal volgens schema. (Gesteland, R., 2000, p.208-209)

### **6.2.3 Protocol van het zakendoen met Belgen/Vlamingen**

#### **6.2.3.1 ‘Dress code’**

Van zakenmannen wordt verwacht dat ze een donker pak met das en gepoetste schoenen dragen. Stijlvolle rokken of jurken met hemden zijn aan te raden voor zakenvrouwen. (Gesteland, R., 2000, p.209)

#### **6.2.3.2 Begroeting en aanspreking**

Bij de voorstelling wordt licht en snel handen geschud en zegt men zijn naam. Handen worden bij aanvang van de gesprekken en bij vertrek geschud en het is belangrijk alle aanwezigen zo te begroeten. Tijdens dit ritueel houdt men oogcontact en fysiek contact wordt vermeden. Mannen wachten tot een vrouw haar hand aanreikt bij de introductie.

Bij het aanspreken van een Belgische zakenpartner worden de aanspreektitels “meneer, mevrouw, juffrouw” gebruikt, gevolgd door de achternaam van deze persoon. Het gebruiken van voornamen wordt als onbeleefd aanzien. Professionele titels worden niet gebruikt. (Gesteland, R., 2000, p.209)

#### **6.2.3.3 Gesprekonderwerpen**

Voor de onderhandelingen is het aangewezen wat achtergrondinformatie te verzamelen omdat gesprekken vaak gaan over de geschiedenis van België, kunst of speciale

bezienswaardigheden van de streek. Belgen bespreken graag Europese sporten zoals de wielersport en voetbal. Ze zijn erg gesteld op opmerkingen, lofuitingen over hun keuken en bieren. Gespreksonderwerpen die men beter kan vermijden zijn lokale politiek en de Frans-Vlaamse taalproblematiek. (Gesteland, R., 2000, p.210)

#### **6.2.3.4 Zakenlunches**

Vaak worden zakenlunches 's middags georganiseerd en niet 's avonds omdat Belgen erg gesteld zijn op het doorbrengen van de avond met hun familie. Tijdens de lunches wordt amper over zaken gepraat aangezien deze lunches dienen als ontspanning en om zakenpartners beter te leren kennen. Soms worden zakenpartners bij een Vlaamse onderhandelaar thuis uitgenodigd. Dan neemt men bloemen en snoepgoed mee als geschenk. Tijdens de maaltijd wordt meestal over eten en drinken gepraat, maar als de gastheer/gastvrouw begint over zaken mag hier verder op in gegaan worden. (Gesteland, R., 2000, p.210)

#### **6.2.3.5 Geschenken**

Een goede keuze voor een geschenk is het laatste nieuwe boek over de sector waarin beide partners actief zijn. (Gesteland, R., 2000, p.210)

### **6.3 Vergelijking scores culturele dimensies van G. Hofstede**

In volgende paragrafen worden de Belgische en Chinese zakencultuur vergeleken aan de hand van het 5 dimensie-model van G. Hofstede. Hij beschouwt dus Vlaanderen niet afzonderlijk. Hieruit kunnen we afleiden dat Vlaanderen en Wallonië erg gelijkend scoren voor de vijf dimensies. Ook blijkt uit dit model dat G. Hofstede China als één zakelijke cultuur beschouwt. Als we het 5 dimensie-model vergelijken met de scores die vermeld staan in zijn boek 'Allemaal andersdenkenden' (2006) (waar België wel wordt ingedeeld in Vlaanderen en Wallonië) blijkt dat de verschillen tussen Vlaanderen en Wallonië niet significant zijn (zie bijlage 3-7). Zo scoort Vlaanderen 61 op de machtsafstandsindex en Wallonië behaalt hier een score van 67. (Hofstede, G., 2006, p.56) De scores op de individualisme-index verschillen ook niet veel, zo is Vlaanderen iets meer individualistisch met een score van 78 ten opzichte van een score van 72 voor Wallonië. (Hofstede, G., 2006, p.90) De scores behaald op de derde

dimensie 'masculiniteit' verschillen meer, zo is Wallonië meer masculien (met een score van 60) terwijl Vlaanderen een score van 43 behaalt. (Hofstede, G., 2006, p.129) De onzekerheidsvermijdingsindex geeft een score van 97 aan voor Vlaanderen, Wallonië behaalt een score van 94. (Hofstede, G., 2006, p.174) Voor de vijfde dimensie 'langetermijngerichtheid' wordt één score (38) bepaald voor België. (Hofstede, G., 2006, p.212)

China heeft een score van 80 op de 'machtsafstand', wat vrij hoog is, dit is ook de 12-14<sup>de</sup> hoogste score binnen de rangschikking (zie bijlage 3). De score van China is hoger dan deze van Vlaanderen en de vergelijking geeft aan dat Chinezen in grotere mate verwachten en accepteren dat de macht in hun land ongelijk verdeeld is. (Hofstede, G., p.58) De score van China ligt ook hoger dan de scores van andere Oost-Aziatische landen en is een indicatie van de grote ongelijkheid op het vlak van macht en rijkdom in deze maatschappij. Deze toestand wordt niet zozeer afgedwongen door de machtige leden van instituties of organisaties maar hij wordt eerder geaccepteerd als een 'cultureel erfdeel'. Beide scores zijn hoger dan het gemiddelde van alle 74 landen. ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 10 januari 2008)

De score op de individualisme-index verschilt erg. Vlaanderen behaalt een erg hoge score en staat als 8<sup>ste</sup> meest individualistisch land gerangschikt (zie bijlage 4). Individualistische culturen zijn veel explicieter, men zal dus sneller zeggen wat men denkt. Er wordt in dergelijke culturen meer belang gehecht aan contracten dan aan de relaties. Zakelijke contracten zijn daarom ook erg uitgebreid. Deze samenlevingen zijn 'schuld-culturen': personen die zich niet houden aan de regels van de samenleving, voelen zich vaak schuldig, zij laten zich leiden door hun persoonlijk geweten. (Hofstede, G., 2006, p.99)

China daarentegen heeft een lage score en bekleedt de 56-61<sup>ste</sup> plaats binnen de rangschikking van 74 landen, het is een erg collectivistische cultuur. (Hofstede, G., 2006, p.90) De lage score van China kan ten dele toegeschreven worden aan de nadruk die door de Communistische Partij op collectiviteit werd gelegd. Loyaliteit is erg belangrijk in een collectivistische maatschappij, sterke relaties zijn gewenst en iedereen voelt een sterke verantwoordelijkheid voor de andere leden van de groep, de familie waartoe hij behoort. ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 10 januari 2008) Collectivistische culturen zijn 'schaamte-culturen': als iemand uit de groep de regels heeft overtreden, zullen alle leden van die groep zich schamen. Schaamte is (anders dan schuld) sociaal van aard. (Hofstede, G., 2006, p.99)

Voor 'masculiniteit' behaalt China een score van 66, wat vrij hoog is (zie bijlage 5). Vlaanderen behaalt een lagere score, wat aangeeft dat Vlaanderen meer feminien is. Vlamingen blijken meer gericht te zijn op de kwaliteit van het leven dan Chinezen. Aan het onderhandelingsproces zullen in een feminiene cultuur zowel mannen als vrouwen deelnemen en het bereiken van compromissen wordt nagestreefd. (Hofstede, G., 2006, p.128-129) In dergelijke culturen wordt eerder gestreefd naar compromissen bij het onderhandelen. (Hofstede, G., 2006, p.329)

Vlaanderen behaalt een hoge score op de 'onzekerheidsvermijdingsindex', dit in tegenstelling tot China dat hier een vrij lage score behaalt (zie bijlage 6). Dit geeft aan dat Vlamingen veel angstiger zijn dan Chinezen en ook meer expressie gebruiken. Culturen met een hoge onzekerheidsvermijding zijn vaak culturen waar het sociaal geaccepteerd is dat mensen hun stem verheffen en met hun vuist op tafel slaan. (Hofstede, G., 2006, p.175) In deze culturen wordt eveneens geprobeerd het niveau van onzekerheid te verminderen door strikte regels en wetten. Het resultaat van een hoge onzekerheidsvermijding is dat men veranderingen niet zo snel accepteert. ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 10 januari 2008)

China heeft binnen de rangschikking een zeer hoge score voor langetermijngerichtheid, net als andere Oost-Aziatische landen. België behaalt een veel lagere score en staat gerangschikt als 20-21<sup>ste</sup> land binnen een lijst van 39 landen. (zie bijlage 7) Deze dimensie geeft aan dat landen met een hoge score erg volhardend en spaarzaam zijn en obstakels overwinnen door er tijd over te laten gaan. Ook wordt een overwinning in een dergelijke cultuur bekomen door sterkte en wilskracht. ([www.geert-hofstede.com](http://www.geert-hofstede.com), 10 januari 2008) We kunnen hieruit afleiden dat Chinezen niet verwachten snel een resultaat te behalen. Het onderhandelingsproces zal dus waarschijnlijk langer duren dan in de Vlaamse cultuur.

## **6.4 Besluit**

Een eerste aspect dat de Chinese cultuur typeert is de invloed van het confucianisme. Dit aspect manifesteert zich bij het zakendoen in de afkeer van conflicten, het onderhouden van passend gedrag en het vermijden van gezichtsverlies.

Men moet ook rekening houden met de kernconcepten van het Chinese sociale leven. Deze komen namelijk ook tot uiting bij de onderhandelingen. Gevoelens staan in het sociale leven centraal en moeten gerespecteerd worden. Dit staat in verband met geven en nemen. Als men hiertoe bereid is heeft men een goede basis voor het opbouwen van een relatie. Het geheel van relaties vormt het netwerk, waarbij de morele druk om aan iets te voldoen zwaarder is dan in het Westerse netwerk. Geen gehoor geven aan een oproep betekent voor de Chinese relatie gezichtsverlies en dit moet ten allen tijde vermeden worden. Het netwerk opent deuren naar andere personen en organisaties, maar de echte succesfactor binnen het Chinese sociale leven is het winnen van het vertrouwen. Eens Chinezen vertrouwen in hun relatie hebben gesteld, zullen ze niet langer de rol van strateeg spelen bij de onderhandelingen. Het sluiten van vriendschap is ook erg belangrijk voor Chinezen, de aandacht zal vooral hierop gericht zijn bij de eerste gesprekken. Een vriend is in de Chinese cultuur iemand die altijd bereid is te helpen en niet zozeer iemand die altijd de waarheid vertelt: leugens om bestwil zijn toegestaan en het is beter te liegen dan iemand gezichtsverlies te laten lijden. Confrontaties tussen vrienden worden ook vermeden en iemand in het openbaar aanvallen kan een relatie ernstig verstoren.

Eens de vriendschap gesloten gaat men over tot onderhandelingen. Bij de voorbereidingen op deze gesprekken kan men best zoveel mogelijk informatie verzamelen over de andere partij. Een voorstelling van het team van onderhandelaars is ook vereist, zeker als er nieuwe personen deelnemen aan de onderhandelingen. Introducties zijn namelijk een eerste stap naar het opbouwen van een vertrouwensrelatie.

Als de onderhandelingen van start gaan zullen de Chinezen het andere team testen op zijn zwakke plekken en zijn flexibiliteit en peilen naar zijn doelstellingen. Na de fase van het aftasten zullen de feitelijke onderhandelingen starten. Hierin worden meer concrete zaken besproken. Hierbij is het belangrijk geen negatieve antwoorden te geven maar eerder twijfelende antwoorden zoals 'misschien' als niet aan hun eisen kan voldaan worden.

Chinese onderhandelaars stellen wel contracten op maar werken ze niet uit. Alles in een contract willen gieten, betekent dat er een gebrek aan vertrouwen is. Tussen de beide partijen moet er een vertrouwenband bestaan!

De Vlaamse zakencultuur wordt in de literatuur omschreven als formeel, varieerbaar monochroom in hun tijdsgebruik, expressief en gericht op het bereiken van een overeenkomst.



Het taalgebruik van Vlamingen is erg direct en de gesprekken gebeuren meestal in het Engels. Vlamingen zijn gereserveerd en waarderen stiptheid.

Als we de scores van België/Vlaanderen en China vergelijken komen we tot volgende conclusies. In China is de machtsafstand groter dan in Vlaanderen, er zal dus een steilere hiërarchie bestaan binnen de Chinese cultuur.

Vlaanderen is een erg individualistische cultuur. Dergelijke culturen zijn expliciet in hun taalgebruik, ze zeggen waar het op staat, en achten taken belangrijker dan relaties. De verantwoordelijkheid is persoonlijk in een individualistische cultuur. Dit in tegenstelling tot de Chinese cultuur, die collectivistisch is en waar veel indirecte taal gebruikt wordt. Negatieve antwoorden worden ook best vermeden. De verantwoordelijkheid is collectief en relaties zijn erg belangrijk. Men wil eerst vriendschap sluiten alvorens aan de feitelijke onderhandelingen te beginnen. Het contract is niet zo belangrijk en dient eerder als blijk van vertrouwen en van de wil tot samenwerking.

In het model van Hofstede behaalt China een hogere score voor masculiniteit dan Vlaanderen. Men kan dus verwachten dat minder Chinese vrouwen deelnemen aan het onderhandelingsproces dan in Vlaanderen het geval is. De kwaliteit van het leven wordt ook minder belangrijk geacht in een masculiene cultuur.

Vlaanderen scoort zeer hoog op onzekerheidsvermijding in vergelijking met China. Vlamingen zijn veel angstiger en zullen meer expressie gebruiken tijdens het onderhandelingsproces. Negatieve antwoorden zullen dus wel voorkomen, wat aansluit bij de individualistische Vlaamse cultuur. Vlamingen hebben ook nood aan uitgebreide contracten.

Chinezen zijn meer langetermijngericht dan Vlamingen. De onderhandelingen duren langer en obstakels worden overwonnen door er tijd over te laten gaan. Vlaanderen scoort middelmatig op deze dimensie.

Met deze bevindingen wordt het literatuuronderzoek afgesloten. In het volgende hoofdstuk worden de Vlaamse en Chinese zakencultuur onderzocht aan de hand van diepte-interviews.

## 7. Verwerking van de diepte-interviews

De voorgaande hoofdstukken hebben een beeld gegeven van hoe de Vlaamse en Chinese zakenculturen in de literatuur worden beschreven. Om deze gegevens te staven, te illustreren en te verifiëren wordt gebruik gemaakt van diepte-interviews. Vooreerst wordt de respondent gevraagd zichzelf en het bedrijf waarvoor hij werkt even voor te stellen in sectie 7.1.

Vervolgens worden vragen gesteld omtrent de dimensies van Hofstede en worden deze getoetst aan de literatuurstudie in 7.2. De kenmerken van de culturen hebben ook een invloed op het commercieel onderhandelen en dit wordt uiteengezet in sectie 7.3.

### 7.1 Voorstelling van de bevoorrechte getuigen en het bedrijf waarvoor ze werken

**Dhr. F. Moons** werkt voor het **Studiecentrum voor Kernenergie** in Mol (SCK CEN). Het Studiecentrum voor Kernenergie werd opgericht in 1952 om toegang te hebben tot de wereldwijde ontwikkeling van kernenergie. Dit bedrijf moet onder andere toezien op de veiligheid van kerninstallaties, stralingsbescherming bieden, radioactief afval veilig behandelen en bergen, de strijd aanbinden tegen terrorisme en de ongecontroleerde proliferatie van splijtbaar materiaal voorkomen. Dhr. F. Moons vervult de functie van manager van de BR2 reactor. Deze reactor is één van de belangrijkste onderzoeksreactoren ter wereld. BR2 wordt gebruikt voor splijtstof- en materiaaltests voor diverse reactortypes en voor het Europees fusieprogramma. ([www3.sckcen.be](http://www3.sckcen.be), 9 januari 2008)

SCK CEN kwam 25 jaar geleden voor het eerst in contact met China via de CEO van China National Nuclear Corporation (CNNC), Kang Rixin. Dhr. K. Rixin liep toen stage in het Studiecentrum. Zes jaar geleden werd een overkoepelende coöperatie tussen SCK CEN en CNNC opgericht die ontstond door contacten op een beurs. Dhr. F. Moons onderhandelt ongeveer twee keer per jaar in China en tien keer per jaar in België met Chinezen.

**Dhr. F. Gils** is commercieel directeur bij **Tessenderlo Chemie** (TC). Tessenderlo Chemie is een onderdeel van de Tessenderlo Group en heeft vestigingen in Tessenderlo en Ham. Dhr. F. Gils is tewerkgesteld in de vestiging van Tessenderlo Chemie in Tessenderlo. Hier produceert men monovinylchloride, glycine en benzylchloride. Elektrolyse wordt eveneens uitgevoerd in

deze vestiging. Deze chemische stoffen worden onder andere verwerkt in dashboards, meststoffen, voedingsfosfaten voor veevoeders, zonnelotions, antibiotica, parfums en PVC-ramen. ([www.tessenderlo.com](http://www.tessenderlo.com), 9 januari 2008)

Het eerste contact met Chinezen vond plaats op een Europese beurs in 1993 en in 1997 heeft TC een eigen bedrijf opgericht in China. Dit produceert benzylchloride en kreeg de naam Tessenderlo Trading Shanghai (TTS). Dhr. F. Gils reist bijna maandelijks naar China om er te onderhandelen.

**Dhr. B. Debooseré** werkt voor **Pagoda International N.V.** gevestigd te Hasselt. Hij vervult de functie van Afgevaardigd Bestuurder en reist jaarlijks vier keer naar China om er te onderhandelen. Verder onderhoudt hij bijna het hele jaar door contacten via e-mail. Dit bedrijf importeert en exporteert antiek uit Aziatische landen waaronder China. Pagoda International verricht activiteiten in klein- en groothandel. Het bedrijf verkoopt de antieke stukken aan particulieren maar heeft eveneens een fabriek waar de antieke meubels en andere objecten worden afgewerkt alvorens ze verkocht worden.

Het bedrijf kwam voor het eerst in contact met China op beurzen van Aziatische geschenken en porselein. Deze producten werden door de schoonfamilie van Dhr. B. Debooseré verkocht. Zij startten het bedrijf 43 jaar geleden.

**Dhr. H. Boelens** werkte voor **Philips** tot 1999 en is nu op rust. Dhr. H. Boelens heeft in verschillende Aziatische landen gewoond. Van 1993 tot 1996 woonde hij in Hong Kong, in deze periode vervulde hij de functie van General Manager van de logistiek voor het gebied 'Asia-Pacific', waartoe Oost-Azië, Zuidoostazië en 'Australasia' naast de Grote Oceaan en Oceanië behoren. Dhr. Boelens gaf eveneens opleidingen en trainingen aan Chinese ingenieurs en kwam bijna dagelijks in contact met Chinese onderhandelaars.

Philips produceert chips, huishoudelijke apparaten, verlichting, consumentenelektronica – beeld, geluid en communicatie –, medische systemen. Philips heeft een fabriek in China waar eveneens chips en huishoudelijke apparaten worden geproduceerd. ([www.philips.be](http://www.philips.be), 7 januari 2008) Philips kwam voor het eerst al in contact met de Chinese markt in 1935 door de noodzaak aan globalisering.

**Dhr. C. Lemaître** was 39 jaar tewerkgesteld bij het Belgische bedrijf **Umicore** in de vestiging van Overpelt. De laatste functie die hij uitoefende (tot en met 2005) was deze van 'Vice-President Development Zinc'. Vanaf 1995 reisde dhr. Lemaître (ongeveer) 40 keer naar China, in het kader van overnames van Chinese bedrijven of van de opbouw van bedrijven in samenwerking met Chinezen.

Umicore heeft 9 vestigingen in België die gespecialiseerd zijn in vier gebieden met betrekking tot metalen ([www.umicore.com](http://www.umicore.com), 2 februari 2008):

- edelmetaaldiensten zoals raffinage en verwerking van edelmetaalhoudende materialen
- edelmetaalproducten zoals goud, platina en katalysatoren
- geavanceerde materialen waaronder kobalt- en germaniumverbindingen
- productie van zinkspecialiteiten
- productie van koper

In 2005 werd de koperafdeling afgesplitst onder de naam Cumerio, anagram van Umicore. In 2007 fuseerden de zinkactiviteiten van Umicore met Zinifix tot het Nyrstar-concern. Zinifix is een Australisch bedrijf dat zink produceert. Door deze fusie werd Nyrstar wereldleider in de zinkproductie met een marktaandeel van 10,1% (<http://www.umicore.com/en/aboutUs/history/>, 2 februari 2008). In de vestiging in Overpelt worden materialen voor de bouw, metaalpoeders en zinkchemicaliën geproduceerd (<http://nl.wikipedia.org/wiki/Umicore>, 2 februari 2008).

Umicore kwam begin jaren '90 in contact met China door de liefde van dhr. T. Leysen (CEO Umicore) voor het land. Dit resulteerde in reizen naar China en de eerste overname van vestigingen in China. Men produceert er autokatalysatoren, zinklegeringen en zinkpoeders. De bewerking van kobalthoudende stoffen en het spuitgieten van zinklegeringen behoort eveneens tot de taken van de Chinese Umicore vestigingen.

**Dhr. J. Claesen** is zaakvoerder van **S4**. Dit bedrijf importeert Chinese en Vietnamese blauwe steen, graniet, keramische tegels... Het werkt samen met verschillende Chinese leveranciers. Er wordt geleverd op bestelling van Belgische klanten. Het bedrijf vraagt eerst offertes aan van verschillende partners en op basis daarvan beslist het waar een bestelling geplaatst wordt. Deze bestellingen worden dan via containers per boot naar België vervoerd.

S4 heeft ook een vestiging in Hong Kong die opgericht werd in 2006. S4 is een jong bedrijf. Het geniet echter wel van de expertise van dhr. J. Horsten die reeds 28 jaar ervaring heeft op de Chinese markt door zijn vorige functies als 'Vice-President International' bij Janssen Pharmaceutica en Solvay. Dhr. B. Horsten werkt eveneens bij S4 en heeft ervaring op de Chinese markt door zijn functie van 'general manager' bij Horsten Xi'an Innovation Co. Ltd., het filiaal van Horsten International NV in China. Door dhr. J. Horsten is S4 ook in contact gekomen met China. Dhr. J. Claesen onderhandelt dagelijks met Chinezen via 'Skype' en hij reist ongeveer vier keer per jaar naar China om de bedrijven waarmee hij zaken doet te bezoeken.

**Dhr. Y. Daniëls** werkt voor **Borealis** te Beringen als Technical Support Engineer. Borealis produceert plastics op basis van polipropyleen en polyethyleen. Borealis heeft verschillende vestigingen in Europa en de VS en exporteert zijn producten naar alle continenten. De Chinese markt is voor dit bedrijf erg interessant omdat specifieke producten (zoals verpakkingen voor voeding) niet worden geproduceerd in China. Standaardproducten op basis van polipropyleen en polyethyleen worden wel geproduceerd in Azië. Borealis probeert via innovatie en waardecreatie wereldleider van plastics te worden.

Borealis kwam in contact met de Chinese markt in het begin van de jaren '80. Dit contact ontstond op een beurs in Shanghai. Het bedrijf heeft daarna een 'local sales company' opgericht in China.

Dhr. Y. Daniëls is tewerk gesteld in de 'Business Unit Film and Fibre', deze afdeling produceert onder andere verpakkingen voor voeding en condensatoren. Deze afdeling heeft een marktaandeel van 65% in China. Dhr. Y. Daniëls reist twee keer per jaar naar ginder, maar er is wel maandelijks contact via hun 'local sales company'.

## 7.2 Dimensies van G. Hofstede toegepast op de Chinese cultuur

### 7.2.1 Individualisme versus collectivisme

Bij onderhandelingen worden vaak Chinezen met gelijkaardige functies als de Vlaamse onderhandelaars afgevaardigd. Het kan gebeuren dat de bedrijfsleider eveneens aanwezig is en een afgevaardigde van de provinciale overheid. Opvallend is wel dat een Chinese delegatie veel meer personen omvat dan een Vlaamse. De verhouding van aanwezige Vlamingen/aanwezige Chinezen kan oplopen tot 1/7 en alle afgevaardigden nemen ook deel aan de zakenlunches.

Door het afvaardigen van meerdere personen bij de onderhandelingen wordt de verantwoordelijkheid om gesprekken te leiden of een contract binnen te halen niet bij één persoon gelegd. Elke onderhandelaar heeft een welbepaalde functie en specifieke taken, maar deze worden uitgevoerd volgens richtlijnen voorgeschreven volgens de groepsnorm, wat wijst op de collectivistische instelling van Chinezen.

Soms is de CEO of bedrijfsleider aanwezig bij onderhandelingen. Als dit niet het geval is worden de onderhandelaars uitgebreid ingelicht over de mate waarin ze toegevingen mogen doen aan de tegenpartij, dicit dhr. H. Boelens. Contact opnemen met superieuren tijdens de onderhandelingen gebeurt volgens dhr. F. Moons en dhr. C. Lemaître ook, evenwel op een subtiele manier, bijvoorbeeld door even de vergaderzaal te verlaten. De reden waarom dit subtiel gebeurt is om vooral geen gezichtsverlies te lijden. Als men tijdens de onderhandelingen toch geen contact opneemt met superieuren gebeurt een briefing na de bijeenkomst. Dit geeft aan dat de goedkeuring van de achterban vereist is.

Bij het onderhandelen met Chinezen moet men (afhankelijk van de sector) ook rekening houden met de lokale overheden en kan men best ook zo snel mogelijk contact opnemen met deze instanties. Dhr. C. Lemaître suggereert zelfs dat men bij overnames van Chinese bedrijven soms beter eerst vriendschappelijke relaties aangaat met afgevaardigden van de provinciale overheid alvorens men concrete afspraken maakt met de betrokken bedrijven.

Het bewaren van de harmonie staat centraal in deze cultuur, volgens dhr. F. Gils. Chinezen zullen daarom confrontaties vermijden en streven naar goede relaties. Dit blijkt ook uit hun taalgebruik dat heel indirect is en waarin negatieve antwoorden vermeden worden.

Volgens dhr. C. Lemaître bestaat er in China een grote mate van loyaliteit tegenover het bedrijf waar men werkt. En omgekeerd is dit ook zo, Chinese bedrijven bouwen soms zelfs dorpen rondom het bedrijf om werknemers te huisvesten. Een werknemer die een fout maakt wordt niet persoonlijk verantwoordelijk gesteld, maar de afdeling (of zelfs het bedrijf) waartoe de werknemer behoort, zal de verantwoordelijkheid op zich nemen. De ondergeschikten worden dus niet direct beoordeeld, want dit verstoort de harmonie.

Uit voorgaande paragrafen kunnen we besluiten dat China erg collectivistisch is, waarbij de groep en de collectieve verantwoordelijkheid erg centraal staan. In het model van Hofstede wordt China eveneens als een erg collectivistisch land voorgesteld. Dit is het gevolg van de sterke invloed van de Communistische Partij.

### **7.2.2 Machtsafstand**

Volgens de respondenten hebben Chinezen erg veel respect voor hiërarchie en is er een getrappt beslissingssysteem. Enkel de hoogste rangen binnen een bedrijf zijn aanwezig bij de onderhandelingen en soms zelfs de CEO of bedrijfsleider. Als dit niet het geval is wordt de bedrijfsleider volgens de respondenten gecontacteerd tijdens of na de onderhandelingen.

Volgens dhr. C. Lemaître nemen de afgevaardigde onderhandelaars geen beslissingen zonder de CEO te raadplegen. Dhr. H. Boelens en dhr. J. Claesen daarentegen zeggen dat de onderhandelaars wel beslissingen mogen nemen. De onderhandelaars hebben volgens hen dan wel duidelijke instructies gekregen van hun oversten. Vaak wordt op voorhand bepaald in welke mate ze toegevingen mogen doen. Chinezen zullen tijdens onderhandelingen niet snel van koers veranderen.

In Chinese bedrijven worden de hoogste functies meestal voorbehouden aan leden van de oudere generatie en is er veel respect voor ouderen. Maar toch staan de Chinezen volgens dhr. Y. Daniëls niet weigerachtig tegenover jonge Vlaamse onderhandelaars omdat ze ook

respect hebben voor kennis en competentie. Chinezen gaan ervan uit dat jonge onderhandelaars competent zijn als ze een bepaalde functie bekleden.

Ook bij het plaatsnemen aan de onderhandelingstafel is de hiërarchie erg zichtbaar. Zo nemen Chinezen plaats volgens de rang binnen hun bedrijf, de personen die de hoogste functies bekleden zitten het dichtst bij de Vlaamse onderhandelaars. Tijdens de zakenlunch worden de plaatsen aan tafel eveneens vastgelegd volgens de functie.

China scoort in het model van Hofstede erg hoog op de Machtsafstandindex. Dit blijkt ook uit de antwoorden van de respondenten. De hiërarchie is erg zichtbaar en er wordt beslist volgens een getrappt beslissingssysteem.

### **7.2.3 Onzekerheidsvermijding**

Chinezen stellen volgens de respondenten niet overdreven veel vragen omdat ze heel goed weten waar ze heen willen. Ze informeren zich eveneens goed vòòr ze aan onderhandelingen beginnen.

Dhr. C. Lemaître zegt dat Chinezen gokkers zijn in het zakendoen. Geld is volgens meerdere respondenten wat telt voor Chinezen en ze zullen risico's nemen om een deal binnen te halen. 100% zekerheid is niet vereist vooraleer ze iets beslissen. Dhr. H. Boelens beweert dat Chinezen erg goed met onzekerheid kunnen omgaan. Ze nemen riskante beslissingen. Als ze uiteindelijk hun doelen niet realiseren, zullen ze dit echter niet snel toegeven, want dit betekent gezichtsverlies ten opzichte van de Vlaamse partij. Dhr. Y. Daniëls beaamt eveneens dat Chinezen erg riskante beslissingen durven nemen. Hij illustreert dit aan de hand van twee Chinese klanten die enorm geïnvesteerd hebben in een totaal andere sector dan die waarin ze actief waren en na deze investeringen pas te weten komen hoe ze de specifieke machines kunnen gebruiken.

Volgens Hofstede is de score voor Onzekerheidsvermijding voor België hoger dan deze van China. Deze stelling wordt bijgetreden door de respondenten, Vlamingen willen meer zekerheid en hebben meer behoefte aan duidelijkheid en precisie.



#### 7.2.4 Masculiene versus feminiene culturen

Dhr. B. Debooséré zegt dat Chinezen erg gericht zijn op veel geld te verdienen. Dhr. J. Claesen treedt dit standpunt bij, ze willen enkel en alleen maar verkopen, hoeveelheden zijn niet belangrijk, als ze maar verkopen. De meerderheid van de respondenten zegt dat Chinezen harde onderhandelaars zijn, ze hebben tijd en maken hier ook gebruik van.

Dhr. C. Lemaître zegt dat niet alleen mannen maar ook vrouwen deelnemen aan het onderhandelingsproces. Volgens hem bekleden in China meer vrouwen hoge functies dan in België. Dit is vooral het geval in de Chinese steden. Volgens dhr. H. Boelens is er een mix van mannen en vrouwen met 60% mannelijke onderhandelaars en 40% vrouwelijke.

In feminiene culturen ligt de nadruk op gelijkheid, solidariteit en levenskwaliteit. Volgens dhr. F. Moons krijgen vrouwen in China evenveel carrièremogelijkheden als mannen. Als vrouwen goed zijn in hun beroep, krijgen ze ook kansen om door te groeien, maar hij voegt er wel aan toe dat het toch nog erg moeilijk blijft de absolute top binnen een bedrijf te bereiken. Dhr. F. Gils zegt dat vrouwen vooral hogere functies bekleden binnen de commerciële afdelingen van een bedrijf. De gelijkheid tussen mannen en vrouwen groeit volgens de respondenten, evenwel enkel in de steden. Op het platteland krijgen vrouwen veel minder kansen en is er veel minder gelijkheid, volgens dhr. H. Boelens.

Chinezen zijn echter niet zo erg bezig met de kwaliteit van het leven als Vlamingen. Toch is er beterschap ten opzichte van vroeger, zegt dhr. B. Debooséré. Volgens dhr. F. Gils zijn succes en status veel belangrijker dan de kwaliteit van het leven. Toch verandert dit in steden als Beijing en Shanghai. Dhr. F. Moons beaamt de stelling dat welvaart aan belang wint, maar stelt toch vast dat de huisvesting nog steeds armzalig is. Status en succes worden bij de Chinezen niet uitgedrukt door grote en mooie huizen maar eerder door luxueuze auto's. Dhr. J. Claesen ziet dat elke manager een mooie auto met chauffeur heeft maar dat ze niets geven om hun huisvesting: de auto drukt voor hen status en succes uit. Volgens dhr. C. Lemaître is de oudere generatie (>60 jaar) meer bezig met de kwaliteit van het leven omdat deze mensen de Culturele Revolutie meegemaakt hebben en daardoor nu meer van het leven willen genieten.

Volgens dhr. F. Gils zijn Chinezen erg begaan met het vervullen van sociale verplichtingen. Zo bouwen bedrijven soms een heel dorp om de werknemers te huisvesten, deze dorpen voorzien in alle noden van de werknemers. Dhr. J. Claesen en dhr. H. Boelens zeggen dat Chinezen erg bekommerd zijn om het welzijn van hun familie, en niet zozeer om dat van de anderen in de maatschappij.

Uit de voorgaande paragrafen blijkt dat Chinezen erg competitief zijn en harde onderhandelaars. Welvaart is voor Chinezen niet zo belangrijk als voor Vlamingen. Maar Chinese bedrijven zijn meer solidair ten opzichte van hun werknemers. Er is in de Chinese steden meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen dan in Vlaanderen, maar het blijft toch moeilijk voor vrouwen om de absolute top te bereiken binnen een bedrijf. Bij het model van Hofstede worden niet enkel de steden van China bekeken maar ook het platteland, waar de gelijkheid veel minder groot is bij de seksen, dit geeft waarschijnlijk een vertekend beeld voor deze dimensie. China blijkt wel een masculiene cultuur te zijn, maar misschien minder sterk dan wordt weergegeven in het model van G. Hofstede.

### **7.2.5 Lange- versus kortetermijngerichtheid**

Chinezen hechten erg veel belang aan traditie. Volgens dhr. F. Gils zijn tempels erg belangrijk voor hen. Tijdens zakenreizen nemen ze Vlaamse onderhandelaars ook mee naar tempels, wat een blijk van vertrouwen is. Volgens dhr. H. Boelens verlopen begrafenisserijen bijvoorbeeld nog erg traditioneel. Zo verbranden Chinezen geld tijdens deze ceremonieën opdat de overledene rijk zou zijn in de hemel.

Op de vraag of Chinezen streven naar resultaten op lange termijn werd positief geantwoord door de meeste ondervraagden. Dhr. F. Gils zegt dat Chinezen alles erg goed plannen omdat in China strikte maatregelen gelden onder andere met betrekking tot milieuverontreiniging. Als bedrijven niet aan deze normen voldoen worden ze gesloten, ze moeten dus wel ver kijken in de toekomst. Ook is China erg gericht op globalisering en om dit te bereiken moet op lange termijn gedacht worden. Chinezen zijn volgens de bevroegden volhardend en hechten veel belang aan goede langdurende relaties.

Dhr. Y. Daniëls vindt dat Chinezen eerder op de korte termijn gericht zijn. Dit is dan vooral te merken in de geprivatiseerde, vernieuwde bedrijven. Deze nemen riskante beslissingen en investeren in sectoren waarin ze geen expertise bezitten. Chinese bedrijven hebben volgens hem ook vaak te maken met overcapaciteit of productie met verlies. Soms wordt zelfs geen businessplan opgesteld.

Ofschoon de meningen verdeeld zijn, kunnen we toch besluiten dat volgens de meeste respondenten Chinezen eerder langetermijngericht denken. Er wordt nog veel belang gehecht aan tradities zoals het bezoeken van tempels en het vermijden van gezichtsverlies. Hofstede stelt dat alle Aziatische culturen gericht zijn op resultaten op lange termijn, wat aansluit bij het merendeel van de bevindingen. De score die China behaalt op deze dimensie is misschien wel wat hoog, aangezien ze nog erg veel respect voor tradities hebben en gezichtsverlies vermeden wordt.

### **7.3 Commerciële onderhandelingen met Chinezen**

In volgende paragrafen wordt toegelicht in welke mate het confucianisme een rol speelt bij de commerciële onderhandelingen met Chinezen. Vervolgens worden de kernconcepten (zie 6.1.2) ren quin, bao en quanxi besproken in de context van onderhandelingen. Daarna worden de voorbereiding, de communicatie en de houding van Chinezen tijdens onderhandelingen uitgediept. Ten slotte worden ook nog de betekenis van contracten, de wijze van beslissen, zakenlunches en relatiegeschenken besproken.

#### **7.3.1 Confucianisme**

In paragraaf 6.1.1 werd de filosofische stroming van het confucianisme toegelicht. Deze filosofie manifesteert zich in de afkeer van conflicten, het onderhouden van passend gedrag en het vermijden van gezichtsverlies.

Chineze onderhandelaars hechten erg veel belang aan de mate waarin ze hun tegenpartij kunnen vertrouwen. Volgens dhr. C. Lemaître is vertrouwen primordiaal, de eerste (drie) bezoeken zijn enkel gericht op het opbouwen van een dergelijke relatie. Chinezen willen eerst de onderhandelaars leren kennen. Dhr. C. Lemaître benadrukt het menselijk aspect tijdens het

zakendoen met Chinezen. Zo is zakendoen eerst en vooral iets tussen mensen in plaats van tussen bedrijven.

De kwaliteit van de relatie met (Vlaamse) onderhandelaars is erg belangrijk. Met passend gedrag wordt vooral vriendschappelijk gedrag bedoeld, waarbij men tracht de andere partij niet tegen de borst te stoten. Als men ergens niet aan zal kunnen voldoen wordt dit niet kenbaar gemaakt. Gezichtsverlies wordt te allen tijde vermeden, net als de uiting van negatieve gevoelens.

Zoals hierboven reeds vermeld zullen Chinezen geen 'neen' zeggen en verwachten ook van de andere partij dat deze dit niet doet. Dhr. Y. Daniëls zegt dat als men ergens niet aan kan of wil voldoen, men beter een afwachtend antwoord geeft zoals 'we zullen erover nadenken', of 'misschien'. Een persoon in het openbaar aanvallen is al helemaal uit den boze, volgens dhr. F. Gils. Dit kan de relatie verstoren en het vertrouwen schaden. Chinezen zullen onderling wel gevoelens van onvrede uiten, maar niet in het bijzijn van zakenrelaties.

### **7.3.2 Kernconcepten voor zakendoen met China**

Zoals reeds in paragraaf 6.1.2 vermeld is het Chinese sociale leven gebaseerd op harmonieuze interpersoonlijke relaties. Hiermee moet men rekening houden bij het zakendoen. In deze harmonieuze relaties staan gevoelens (ren quin) centraal. Het respecteren van gevoelens leidt tot bao (geven en nemen). Relaties worden opgebouwd binnen netwerken of guanxi en deze netwerken ontstaan door een diep vertrouwen van Chinezen in de relatie.

Chinezen zijn erg gericht op het opbouwen van een vriendschappelijke band. De eerste dag(en) van een bezoek worden gevuld met diners, bezoeken aan de karaoke... om de andere partij beter te leren kennen. Als men te snel over zaken begint te praten worden Chinezen wantrouwig. De Chinezen moeten eerst uitmaken of de andere partij wel te vertrouwen is alvorens onderhandelingen en zaken worden gedaan. Dhr. F. Gils geeft aan dat door de vriendschappelijke band de Chinezen veronderstellen dat ze mogen liegen over bijvoorbeeld leveringstermijnen. Ze liegen liever dan dat ze toegeven dat ze niet kunnen voldoen aan een bepaalde leveringstermijn. Vriendschap betekent namelijk geven en nemen en ze maken daar ook gebruik van.

Dhr. H. Boelens zegt dat eens Chinezen diep vertrouwen hebben in de andere partij, ze meer open zijn en zelfs over moeilijkheden binnen hun bedrijf vertellen. Er wordt zelfs gepeild naar de mening van de Vlaamse onderhandelaar. Dit geeft aan dat voor Chinezen de rol van strateeg vervaagt naarmate ze een betere relatie hebben met de Vlaamse partij. Dhr. F. Gils voegt hieraan toe dat men ook anders behandeld wordt naarmate men elkaar beter kent. De onderhandelingen gebeuren dan veel sneller en veel effectiever, er zijn ook minder personen aanwezig. Volgens dhr. B. Debooseré krijgt men betere condities naarmate het contact beter wordt.

### **7.3.3 Het eerste contact en de voorbereiding op de onderhandelingen**

Volgens de respondenten komt het eerste contact met Chinese bedrijven vaak tot stand op beurzen of via bestaande contacten. Op de beurzen worden ondernemingen met gelijkaardige activiteiten gepresenteerd. Dit kan de interesse voor de activiteiten van een bepaalde onderneming wekken. De personen waarmee de respondenten het eerst in contact kwamen waren homologen die hetzelfde verantwoordelijkheidsgebied vertegenwoordigden. Bedrijfsleiders of CEO's werden pas ontmoet bij de bezoeken in China.

De eerste afspraken worden gemaakt via persoonlijk contact: Belgen reizen naar China of de Chinezen komen naar Vlaanderen. Naarmate de relatie beter wordt en nadat de twee partijen een vertrouwensrelatie hebben opgebouwd, kunnen ook afspraken gemaakt worden via elektronische weg of met behulp van videoconferentie. Het gebeurt eerder zelden dat telefonisch contact opgenomen wordt omdat Chinezen vaak een minder goede kennis van het Engels hebben als de Vlaamse onderhandelaars.

Vooraleer zakenreizen plaatsvinden, wordt ter voorbereiding een dossier opgemaakt over het eigen bedrijf. Deze fase verschilt niet van die met onderhandelaars van andere landen. Wel geven dhr. B. Debooseré en dhr. Y. Daniëls aan dat men stevig in zijn schoenen moet staan en veel kennis moet bezitten over de producten en diensten die men aanbiedt vóór men onderhandelingen met Chinezen aanvat. Chinezen bereiden zich namelijk heel nauwgezet voor waarbij ze zoveel mogelijk informatie opzoeken over de Vlaamse onderneming en deze kennis ook testen bij de Vlaamse onderhandelaars.

Status wordt in China vaak bereikt door eigen geboekte successen en ervaring. Dhr. H. Boelens vult wel aan dat “goede” families een kleine voorsprong hebben bij doorgroei naar hogere functies. Dhr. C. Lemaître zegt dat afkomst enkel belangrijk is bij benoeming voor functies in de politiek.

Vaak worden Chinezen met een hoge functie afgevaardigd, dit zijn meestal oudere personen aangezien hoge functies binnen een bedrijf pas na vele jaren ervaring te bereiken zijn en dus ook pas op enige leeftijd. Chinezen staan volgens dhr. H. Boelens niet weigerachtig tegenover jongere personen, als deze maar genoeg expertise bezitten. Bij de Chinezen worden meerdere personen afgevaardigd. Dhr. C. Lemaître zegt dat de personen met volgende functies meestal aanwezig zijn bij de onderhandelingen: de Directeur Generaal, een PR-manager, Financieel Manager, de verantwoordelijke van het vakgebied en een afgevaardigde van de Partij (of zelfs een afgevaardigde van de jeugdfractie van de Partij).

Bij de begroeting worden visitekaartjes uitgedeeld. Dit is een erg belangrijk onderdeel van de kennismaking waarbij men het kaartje met beide handen moet aannemen en aandachtig lezen alvorens het op te bergen in de aktetas. Als een nieuwe persoon meereist is het erg belangrijk dat deze persoon uitgebreid geïntroduceerd wordt. Dit is nodig om terug een vertrouwensrelatie op te bouwen. Op de kaartjes wordt de functie vermeld.

### **7.3.4 Communicatie tijdens de onderhandelingen**

Zakelijke gesprekken vinden plaats in de vergader- of ontvangtzalen van het bedrijf. Ze gebeuren vaak in het Engels. Volgens dhr. F. Gils en dhr. F. Moons is er een tolk Chinees-Nederlands aanwezig voor de leden van de oudere generatie (die meestal ook de hoogste functies bekleden), de jongere generatie (30-35 jaar) en wetenschappers hebben geen tolk meer nodig. Dhr. H. Boelens voert altijd onderhandelingen in het Engels aangezien de Chinese onderhandelaars bij hun aanwerving voor een job ook op basis van hun kennis van het Engels worden aangenomen. Dhr. J. Claesen voert onderhandelingen in het Engels, want de kennis van het Engels van de Chinese managers is volgens hem erg goed. Dhr. C. Lemaître maakte gebruik van een tolk van het eigen bedrijf als er niemand van het managementteam Chinees sprak: op die manier wordt het aantal misverstanden door slechte interpretatie van tolken verminderd. Bij dhr. Y. Daniëls wordt de verantwoordelijke van de ‘local sales company’ bij de onderhandelingen betrokken als tolk, zij spreekt Kantonees en Mandarijn.

Chinezen maken erg veel gebruik van verbale communicatie. Volgens dhr. C. Lemaître gebeurt 65% van hun communicatie-uitingen verbaal en 35% non-verbaal. Dhr. H. Boelens zegt dat gevoelens worden getoond als de band heel erg goed is. Als dit niet het geval is stoot men op de 'eeuwige glimlach' op het gezicht van de Chinees. Chinezen onderling maken wel gebruik van non-verbale communicatie. Gevoelens worden ook amper geuit door Chinezen en er valt erg weinig expressie af te lezen van hun gezicht. Het tonen van negatieve gevoelens wordt niet getolereerd. Chinezen durven volgens dhr. Y. Daniëls wel hun stem verheffen, maar echt kwaad worden op de Vlaamse partij betekent gezichtsverlies.

Dhr. B. Debooseré en dhr. C. Lemaître stellen dat Chinezen tijdens onderhandelingen soms 'ja' zeggen als ze 'neen' bedoelen, want ze willen zeker en vast geen gezichtsverlies lijden. Openlijk toegeven dat ze aan iets niet kunnen voldoen, gebeurt nooit. Ook geeft Dhr. C. Lemaître aan dat als Chinezen 'ja' zeggen, ze niet altijd bedoelen dat ze akkoord gaan met iets, maar met dit antwoord enkel aangeven dat ze de stelling begrepen hebben. Enkele respondenten merken op dat dit een Chinees cultuuraspect is waaraan ze zich ergeren omdat men in de Vlaamse cultuur veel duidelijker aangeeft dat men ergens niet mee akkoord gaat.

Chinezen zijn erg neutraal in het uitdrukken van emoties. Ze maken voornamelijk gebruik van verbale communicatie. Zoals reeds vermeld staan ze erg weigerachtig ten opzichte van Vlamingen die negatieve gevoelens uiten. Onderling zullen Chinezen hun onvrede wel tonen, maar in het bijzijn van buitenlanders wordt dit beperkt.

Volgens dhr. H. Boelens zijn gesprekken tijdens onderhandelingen erg formeel. Informele gesprekken worden in deze fase als tijdverlies bestempeld door Chinezen. Na de onderhandelingen kan er plaats zijn voor informele gesprekken waar neutrale onderwerpen worden aangesneden. Wel worden de gesprekken iets informeler naarmate de onderhandelaars elkaar beter kennen.

Privé en zaken worden in de Chinese cultuur strikt gescheiden. Zo wordt nauwelijks over persoonlijke zaken gesproken. Tijdens de zakenlunches is er wel plaats voor informele gesprekken, dan wordt gepraat over neutrale onderwerpen zoals politiek en sport. Dhr. Y. Daniëls zegt dat Chinezen tijdens de zakenlunches over aandelenmarkten praten en dat men onderwerpen met betrekking tot de politiek best niet aanraakt. Over erg persoonlijke

onderwerpen als bijvoorbeeld het gezin van Vlaamse onderhandelaars wordt niets gevraagd, wel zijn ze geïnteresseerd in de functie die een persoon uitoefent binnen een bedrijf en is er interesse voor iemands professioneel verleden. Het komt zelden voor dat Vlaamse onderhandelaars bij Chinezen thuis worden uitgenodigd.

### **7.3.5 Houding tijdens de onderhandelingen**

Volgens dhr. C. Lemaître is vertrouwen primordiaal, de eerste bezoeken zijn vooral gericht op het opbouwen van een goede relatie. Chinezen willen eerst de onderhandelaars leren kennen. De eerste ontmoeting dient om te praten over het bedrijf en de mensen die daar werken. Zo bouwt men vertrouwen op. Volgens dhr. F. Gils wordt pas bij het tweede contact onderhandeld over prijzen. Aan het nemen van beslissingen kunnen zelfs een viertal ontmoetingen voorafgaan volgens dhr. F. Moons.

Niet alleen vertrouwen is belangrijk, Chinezen willen ook graag een goede prijs volgens dhr. B. Debooseré en dhr. Y. Daniëls. Ze zijn er erg op uit winst te maken maar wel op een eerlijke manier. Dhr. J. Claesen voegt hieraan toe dat Chinezen uiteindelijk enkel maar willen verkopen, hoeveelheden zijn niet zo belangrijk, als ze maar verkopen. Dhr. H. Boelens beklemtoont nog dat het belangrijk is dat je veel expertise bezit en dat deze blijkt tijdens de onderhandelingen: zo verdien je respect bij Chinezen.

Volgens dhr. H. Boelens zijn Chinezen geen harde onderhandelaars, ze moeten enkel een bewijs hebben van de expertise van de tegenpartij. Dhr. F. Gils en dhr. F. Moons beweren echter het tegendeel: ze zijn erg commercieel, ze hebben tijd en weten goed waar ze heen willen. Dhr. C. Lemaître en dhr. Y. Daniëls treden dat standpunt bij.

De geïnterviewden beamen allen dat Chinezen erg standvastig zijn tijdens de onderhandelingen maar toch een consensus willen bereiken. Zo zullen ze telkens opnieuw op een beleefde manier terugkomen op hun eisen en pas op het einde toegevingen doen. Uiteindelijk wordt wel een consensus bereikt, maar daar kunnen twee of drie sessies van onderhandelingen voor nodig zijn. Dhr. H. Boelens zegt dat als men goede argumenten geeft en deze ook kan aantonen de Chinezen streven naar een consensus. Dhr. C. Lemaître zegt dat Chinezen gericht zijn op het bereiken van een consensus, maar dat dit pas na een lange tijd



gerealiseerd kan worden: Chinezen overhaasten niets maar ze willen altijd wel de deal binnenhalen.

Chinezen laten volgens de respondenten niet snel het achterste van hun tong zien, ze hebben tijd en maken daar ook gebruik van. Ze weten zelf heel goed waar ze heen willen, maar laten dit niet merken. Volgens dhr. F. Moons doen ze soms alsof ze een voorstel niet begrijpen als ze er niet mee akkoord gaan. Dhr. H. Boelens geeft aan dat ze eerst de kat uit boom kijken, maar eens een goede vertrouwensrelatie opgebouwd is, verlopen de onderhandelingen vlotter en sneller, wat ook beaamd wordt door dhr. J. Claesen.

Als Chinezen tevreden zijn over een product, dan zullen ze dit niet direct aangeven volgens dhr. Y. Daniëls. Ze zullen dit eerder indirect doen door opmerkingen te maken over futiliteiten. Zo tonen ze eigenlijk dat er geen grote problemen zijn en dat ze de kwaliteit goed vinden.

### **7.3.6 Opstellen van contracten**

De lage onzekerheidsvermijding (vermeld in paragraaf 7.3.3) blijkt ook uit de waarde die Chinezen hechten aan contracten en vooral uit de mate waarin ze deze naleven. Contracten worden volgens dhr. C. Lemaître niet strikt gevolgd. Het opstellen ervan met de bedoeling afspraken bindend te maken (zoals bij Vlaamse contracten), heeft volgens hem niet veel zin. Contracten zijn voor Chinezen vooral een manier om vertrouwen op te bouwen en om aan te geven dat men vriendschappelijk zal samenwerken. Ze dienen dus niet zozeer om afspraken hard te maken, maar worden eerder beschouwd als een geheel van grove richtlijnen voor de samenwerking. Voor dhr. J. Claesen doet zich hier een groot verschil voor tussen Vlamingen en Chinezen. Deze laatsten laten altijd ruimte om nog verder te onderhandelen over punten die reeds in het contract opgenomen zijn. Bij Europeanen staat een overeengekomen prijs meestal vast, bij Chinezen kan zelfs dit wel eens veranderen.

### **7.3.7 Het nemen van beslissingen**

Hoe snel wordt beslist is afhankelijk van de sector. Zo wordt volgens dhr. F. Moons pas na 3 tot 6 maanden een beslissing genomen terwijl bij dhr. Debooseré vrij snel wordt beslist omdat

het soms over 2000 verschillende stuks antiek gaat en discussiëren over elk stuk te tijdrovend is.

Beslissingen worden vaak niet na één ontmoeting genomen volgens dhr. F. Moons. Ook dhr. C. Lemaître geeft aan dat er een aantal ontmoetingen nodig zijn vòòr er beslissingen worden genomen. Immers als men te snel over zaken praat, zijn Chinezen wantrouwig!

Bij dhr. Y. Daniëls wordt tijdens de onderhandelingen vaak niet beslist, maar gebeurt dit achteraf. Als de partijen tijdens de onderhandelingen niet aan de eisen willen of kunnen voldoen zal er niets beslist worden, de verantwoordelijke van de local sales company zal dan de beslissingen na de onderhandelingen meedelen.

### **7.3.8 Nakomen van afspraken en stiptheid**

De respondenten zeggen dat Chinezen niet zo stipt zijn als Vlamingen. Chinezen zullen niet snel te laat komen bij onderhandelingen, ze zullen er op het afgesproken uur zijn. Volgens dhr. F. Moons wordt tijdens de onderhandelingen nauwelijks van de agendapunten afgeweken omdat Chinezen erg goed weten waar ze heen willen en wat ze willen weten. Wat op de agenda staat wordt wel degelijk behandeld, maar de tijdschema's tijdens deze gesprekken worden wel minder strikt gevolgd. Zo kan men wel een aantal keer samenkomen om één contract af te sluiten.

Chinezen zijn echter niet stipt in het nakomen van het contract. Zo worden de leveringstermijnen volgens dhr. F. Gils vaak niet gerespecteerd en zijn controles van goederen bij aankomst noodzakelijk.

### **7.3.9 Zakenlunches en relatiegeschenken**

Chinezen houden volgens de respondenten erg veel van dineren. Zakenlunches worden vaak georganiseerd, soms zelfs tot drie keer per dag. Tijdens de zakenlunches worden neutrale onderwerpen aangesneden. Sport is een veelbesproken onderwerp, zeker nu met de komende Olympische Spelen in China. Tijdens de lunches wordt niet gesproken over zaken maar kan er wel gepraat worden over bijvoorbeeld aandelenindices, dixit dhr. Y. Daniëls.

Dhr. C. Lemaître zegt dat na +/- 11.30u niet meer over zaken gepraat kan worden, dan is het tijd om te eten. Chinezen zijn dan ook met niets anders meer bezig dan met eten. Als de zakenlunches 's avonds plaats vinden wordt dit gevolgd door drinkfestijnen waarbij de Chinezen de Vlamingen toedrinken (ook weer in hiërarchische volgorde). De Vlaamse onderhandelaar neemt bij de lunches plaats naast de CEO of bedrijfsleider. Deze vertelt aan de Vlaming welke schotels de lekkerste zijn. Bij de zakenlunches wordt altijd teveel eten besteld, de zakenrelatie moet goed behandeld worden en mag zeker niets tekort komen. Zakenlunches vinden plaats in het bedrijf zelf of in goede restaurants.

De Chinese cultuur beschouwt de kwaliteit van een relatie als even belangrijk als die van de producten/diensten. Chinezen appreciëren relatiegeschenken enorm en zullen deze zelf ook altijd meebrengen. Dhr. C. Lemaître biedt meestal pennen, chocolade of portefeuilles aan als geschenk. De andere respondenten nemen meestal Belgische specialiteiten mee of kunstboeken. De Chinezen op hun beurt brengen altijd een relatiegeschenk mee, dit zijn dan lokale specialiteiten zoals thee of kleine kunstwerken.

## **7.4 Commerciële onderhandelingen met Vlamingen**

### **7.4.1 Dimensies van G. Hofstede**

Uit de interviews blijkt dat Vlaanderen, net zoals China, een hiërarchische machtsstructuur kent. Deze is volgens de respondenten echter veel steiler dan in China. De beslissingsbevoegdheid wordt in Vlaanderen aan meerdere personen toegewezen en ook personen met lagere posities kunnen beslissingen nemen. Lagere managers verwachten zelf ook te worden geraadpleegd. Bij de afvaardiging van personen voor onderhandelingen kiest men vaak voor managers. De CEO of bedrijfsleider hoeft niet aanwezig te zijn, aangezien deze managers vaak ook beslissingsbevoegdheid hebben. Dit geeft aan dat er wel machtsafstand is maar dat deze kleiner is dan in de Chinese cultuur. Geert Hofstede deelt deze mening.

In Vlaanderen is verantwoordelijkheid persoonlijker dan bij Chinezen, volgens de respondenten. Als iemand een fout maakt, zal hij verantwoordelijkheid nemen en eventueel gesanctioneerd worden. Of men aangenomen wordt en promoveert in een bedrijf hangt af van

de eigen capaciteiten. Eigen meningen worden uitgesproken en er wordt vrij direct gecommuniceerd. Hieruit blijkt dat Vlaanderen eerder individualistisch is, wat strookt met de bevindingen van Geert Hofstede.

In Vlaanderen worden nog voornamelijk mannen afgevaardigd voor onderhandelingen. Dhr. F. Gils zegt dat vrouwen in China meer kansen krijgen om een hogere functie te bekleden. De leeftijd van onderhandelaars varieert, maar aangezien het meestal personen met hogere functies zijn die deelnemen, is enige ervaring (en dus ook ouderdom) vereist. Vlamingen zijn ook gericht op het binnenhalen van een deal, maar zijn niet zo commercieel als de Chinezen volgens de respondenten. Ze zijn competitief ingesteld maar willen ook goede relaties met hun collega's en een prettige woonomgeving hebben. We kunnen hieruit besluiten dat Vlamingen minder hoog scoren op de dimensie masculiniteit, dit komt overeen met de bevinding van Hofstede.

Vlamingen informeren zich goed vòòr ze zaken doen. Ze zullen ook vergelijkingen maken tussen bedrijven alvorens contracten af te sluiten. Volgens dhr. Y. Daniëls komt het in Vlaanderen niet zo vaak voor dat men in een totaal andere sector zaken gaat doen, terwijl dit in China wel gebeurt. Vlamingen blijven over het algemeen in hun sector om hun bedrijf uit te bouwen. Vlamingen zijn ook meer geneigd om op voorhand te plannen, doelen voorop te stellen en hierop achteraf terug te blikken. Ze denken op langere termijn en proberen onzekere situaties te vermijden.

#### **7.4.2 Communicatie tijdens de onderhandelingen**

Volgens de respondenten onderhandelen Vlamingen meestal in het Engels. Hoe wordt gecommuniceerd verschilt erg van de Chinese aanpak, volgens dhr. F. Gils. Vlamingen zijn veel directer in hun taalgebruik en zeggen wat ze bedoelen. Het is ook toegelaten gevoelens van onvrede of blijdschap te uiten. Het is voor Vlamingen minder belangrijk om de harmonie te bewaren, dit in tegenstelling tot Chinezen. Ze geven ook nauwelijks ontwijkende antwoorden. Vlaamse onderhandelaars communiceren zowel op een verbale als een non-verbale manier, weliswaar niet zo uitgesproken als Zuiderse culturen, dixit dhr. F. Moons.

### **7.4.3 Houding tijdens de onderhandelingen**

Kenmerkend voor Vlamingen is volgens dhr. Y. Daniëls dat ze zich erg flexibel opstellen. Ze zijn niet arrogant en zijn bereid tijd te besteden aan een zakenrelatie. Vaak reizen Vlaamse onderhandelaars voor meerdere weken naar China om zaken te doen, op die manier is er tijd genoeg om een goede relatie op te bouwen, wat de verdere samenwerking ten goede komt. Vlamingen maken er ook niet zo'n problemen van als een vergadering langer duurt dan voorzien. Dit wordt door Chinezen enorm geapprecieerd, volgens dhr. Y. Daniëls. Hij zegt dat Chinezen liever zaken doen met West-Europeanen dan bijvoorbeeld met Amerikanen, omdat deze laatsten enorm arrogant overkomen en geen tijd willen maken voor een zakenrelatie.

### **7.4.4 Het nemen van beslissingen**

Het nemen van beslissingen duurt volgens de respondenten veel minder lang bij Vlamingen dan bij Chinezen. Vlamingen hebben immers geen voorafgaande ontmoetingen nodig om een goede langdurige relatie op te bouwen met de tegenpartij. Vlamingen willen wel een goed beeld hebben de partner met wie ze gaan onderhandelen, ze vermijden onduidelijkheid, onzekerheid. Introducties kunnen daarbij helpen.

### **7.4.5 Naleven van contracten**

Bij het naleven van een contract zijn Vlamingen echter strikter. Wat op papier gezet is, is bindend. Vlamingen stellen ook vaak zelf de contracten op voor zaken met Chinezen: op die manier zijn ze er zeker van dat alles wel degelijk in het contract vermeld wordt. Dhr. H. Boelens geeft ook aan dat het zelf opstellen van contracten meer zekerheid biedt en dat de nood aan zekerheid veel groter is bij Vlamingen dan bij Chinezen.

### **7.4.6 Stiptheid en betrouwbaarheid**

Vlamingen zijn volgens dhr. F. Gils ook stipt in het nakomen van afspraken en houden zich aan vooraf bepaalde leveringstermijnen. Het zal niet snel voorkomen dat een levering van een Vlaams bedrijf gecontroleerd moet worden op kwaliteit, zoals dit het geval is bij Chinese leveringen. Dhr. F. Gils geeft ook aan dat Vlamingen betrouwbaarder zijn dan Chinezen, mede door hun erg directe communicatie. Bij Vlamingen is duidelijkheid troef: men weet aan

welke voorwaarden beide partijen willen en kunnen voldoen. Chinezen zullen in dit opzicht al eens een leugentje om bestwil gebruiken bij het nakomen van afspraken. Dit kan ook makkelijker door de typische ontwijkende antwoorden van Chinezen.

Dhr. F. Moons voegt nog toe dat als Chinezen je om de tuin leiden of iets anders leveren dan afgesproken, dit de verantwoordelijkheid van de tegenpartij is, die maar alert genoeg moet zijn om dit tijdig op te merken en te signaleren aan de Chinese partner. Vlamingen daarentegen zullen, indien zij iets fout leveren, de verantwoordelijkheid op zich nemen.

## **7.5 Belangrijkste culturele verschillen tussen Chinezen en Vlamingen**

In volgend deel wordt samengevat welke voor de respondenten de belangrijkste verschillen tussen Vlamingen en Chinezen bij het commercieel onderhandelen zijn.

Een opvallend verschil is het aantal onderhandelaars dat deel uitmaakt van ieders afvaardiging. Het Chinese team bestaat soms uit 6 à 7 personen ten opzichte van één Vlaming.

Chinezen hebben meer tijd nodig dan andere onderhandelaars om tot een consensus te komen onder andere omwille van het vertrouwen dat eerst moet opgebouwd worden. Geduld is dus aangewezen. Naarmate men de Chinese onderhandelaars beter kent, wordt men wel anders behandeld, gebeuren de onderhandelingen veel sneller en veel effectiever en krijgt men betere condities.

Een ander aspect dat vaak in de interviews aangehaald wordt, is dat Chinezen niet zo betrouwbaar zijn als Belgen. Ze voeren niet altijd uit wat ze beloven en een contract beschouwen ze niet als bindend. Chinezen willen volgens de respondenten ook meer dan het 'basispakket', als ze producten aankopen willen ze niet enkel het product maar ook bijvoorbeeld de know-how.

Je mag je ook niet laten vangen door de Chinezen. Ze gaan er van uit dat als je je laat bedriegen, dit ook jouw verantwoordelijkheid is. Vlamingen daarentegen zullen wel de verantwoordelijkheid op zich nemen als er iets verkeerd geleverd wordt.

Chinezen zeggen soms 'ja', als ze 'neen' bedoelen, want ze willen geen gezichtsverlies lijden. Openlijk toegeven dat ze aan iets niet kunnen voldoen, gebeurt nooit. 'Ja' zeggen kan ook betekenen dat ze de stelling begrepen hebben. Ook de Vlaamse partij zegt best op een indirecte manier dat ze ergens niet aan kan of wil voldoen en conflicten moeten ten allen tijde vermeden worden. Vlamingen passen zich aan de Chinese cultuur aan bij onderhandelingen.

Politiek en economie zijn veel hechter verbonden in China dan in België. Zo kan het gebeuren dat een minister deelneemt aan commerciële onderhandelingen. Soms is het zelfs aan te raden ontmoetingen vast te leggen met personen van het bureau van de Partij of met een provinciegouverneur.

Om het meest te bereiken bij onderhandelingen met Chinezen moet men open staan voor hun cultuur en eerlijk zijn. Vertrouwen is erg belangrijk en het is dus geenszins aangewezen spelletjes te spelen.

Omdat Chinezen eerst een goede band creëren met hun zakenpartners is het niet verstandig uitnodigingen te weigeren om te lunchen, naar de karaoke te gaan of tempels te bezoeken. Eerbied en respect voor hun cultuur zijn erg belangrijk.

## **7.6 Besluit**

China heeft een erg collectivistische cultuur. Bij de afvaardiging voor onderhandelingen kunnen er tot zeven Chinezen aanwezig zijn ten opzichte van één Vlaming. Hierdoor is de verantwoordelijkheid niet persoonlijk en ligt de beslissingsbevoegdheid niet bij één persoon. Als de superieur niet aanwezig is bij de onderhandelingen wordt deze ofwel tijdens ofwel na de gesprekken op de hoogte gebracht. De goedkeuring van de achterban is dus vereist. Loyaliteit aan het bedrijf is erg belangrijk en ook omgekeerd zijn de bedrijven zeer loyaal ten aanzien van hun werknemers.

Chinezen hebben erg veel respect voor de hiërarchie. Beslissingen worden volgens een getrappt beslissingssysteem genomen. Als de onderhandelaars zelf beslissingsbevoegdheid hebben weten ze op voorhand ingelicht van oversten welke toegevingen ze mogen doen. De

hiërarchie is ook zichtbaar bij het plaatsnemen aan de onderhandelingstafel en bij de zakenlunches.

Chinezen kunnen erg goed met onzekerheid omgaan. Ze stellen niet overdreven veel vragen omdat ze heel goed weten waar ze heen willen. Chinese zakenmensen durven riskante beslissingen nemen, geld is alles wat telt en ze zullen risico's nemen om een deal binnen te halen.

De Chinese cultuur is masculien. Ze willen veel geld verdienen en het zijn harde onderhandelaars. Ze hebben tijd en maken hiervan ook gebruik, indien nodig. Chinezen zijn niet zo gericht op de kwaliteit van het leven, hun huizen zijn nog steeds zeer armzalig. In de steden krijgen vrouwen ook kansen om door te groeien in een bedrijf, maar het blijft moeilijk om als vrouw de absolute top te bereiken.

Chinezen zijn langetermijngericht, ze plannen alles erg goed aangezien ze aan erg strikte maatregelen moeten voldoen. Ze hechten wel nog veel belang aan tradities en vermijden gezichtsverlies.

Tijdens de commerciële onderhandelingen komt de invloed van het confucianisme boven. Dit manifesteert zich in de afkeer van conflicten en het vermijden van gezichtsverlies. De kwaliteit van de relatie met de andere partij is erg belangrijk, zakendoen is vooral iets tussen mensen in plaats van tussen bedrijven.

De kernconcepten van het Chinese sociale leven hebben ook bij de onderhandelingen een invloed. Chinezen zijn erg gericht op het opbouwen van een vriendschappelijke band met de andere partij. Ze worden wantrouwig als men te snel over zaken wil praten. Als de band goed is zullen Chinezen meer open zijn en vervaagt de rol van strateeg. De onderhandelingen gaan dan ook sneller en effectiever en men krijgt ook betere condities.

Het eerste contact met Chinezen komt vaak tot stand op beurzen of via bestaande contacten. De eerste afspraken worden gemaakt via persoonlijk contact, telefonisch contact komt amper voor. Ter voorbereiding van zakenreizen wordt een dossier opgesteld over het bedrijf en kan men best personen met gelijkaardige functies als de Chinese onderhandelaars afvaardigen. Status wordt vooral bereikt door eigen geboekte successen en ervaring.



Tijdens de onderhandelingen maken Chinezen vooral gebruik van verbale communicatie. Emoties worden amper getoond en het tonen van negatieve gevoelens is uit den boze. Ze zullen daarom nooit 'neen' zeggen, openlijk toegeven dat ze aan iets niet kunnen voldoen zal niet gebeuren.

Voor Chinezen is niet alleen vertrouwen erg belangrijk, ze willen ook graag een goede prijs. Ze zullen dus niet snel opgeven en laten niet snel het achterste van hun tong zien. Ze hebben tijd en maken daar ook gebruik van, maar uiteindelijk willen ze wel altijd een consensus bereiken.

Contracten worden bij Chinese onderhandelaars niet opgesteld met de bedoeling afspraken bindend te maken, ze dienen eerder als een blijk van vertrouwen en geven aan dat men vriendschappelijk zal samenwerken in de toekomst. Hierdoor laten ze ook nog altijd ruimte om verder te onderhandelen over zaken die reeds in het contract zijn opgenomen.

Het onderhandelingsproces en het nemen van beslissingen duurt langer dan bij Vlamingen. Dit komt doordat de eerste ontmoetingen dienen om de vertrouwensband op te creëren. Te snel over zaken praten maakt Chinezen wantrouwig.

Aangezien contracten niet zo bindend worden gezien als in de Vlaamse zakencultuur zijn Chinezen ook niet strikt in het naleven hiervan. Ze zullen wel op tijd zijn voor een afspraak maar de tijdschemas worden niet strikt gevolgd.

De gesprekken tijdens onderhandelingen zijn erg formeel, zaken en privé worden strikt gescheiden. Zakenlunches spelen een belangrijke rol in het opbouwen van vertrouwen en hier is wel plaats voor informele gesprekken. De onderwerpen die hier worden aangeraakt zijn eerder neutraal. Lunches kunnen tot drie keer per dag worden gehouden.

Vlaanderen kent net als China een hiërarchische machtsstructuur, maar deze is wel minder steil dan in de Chinese zakencultuur. Lagere managers in Vlaanderen hebben ook beslissingsbevoegdheid en moeten niet telkens hun hiërarchie raadplegen.

Vlaanderen is veel individualistischer dan China, de verantwoordelijkheid is persoonlijk en beslissingen kunnen door één persoon genomen worden. Eigen meningen worden vrij geuit en de communicatie is direct.

Vlaanderen wordt gekenmerkt door een feminie culture. Vlamingen zijn erg gericht op de kwaliteit van het leven. Ze zijn ook wel competitief maar niet ten koste van alles. Bij de onderhandelingen wordt wel slechts een minderheid van vrouwen afgevaardigd.

Vlamingen zijn gericht op resultaten op lange termijn. Ze plannen alles erg goed, stellen businessplannen op en evalueren de realisaties van vooropgestelde doelen. Dit helpt ook bij het verminderen van onzekerheid. Ze stellen vaak ook zelf contracten op, om zeker te zijn dat alles vermeld staat en ze niet voor verrassingen komen te staan.

Vlaamse communicatie is veel directer dan Chinese. Als Vlamingen met iets niet akkoord gaan zal dit openlijk getoond worden. Ontwijkende antwoorden komen amper voor.

Vlamingen zijn erg flexibel en passen zich aan de zakenrelatie aan. Ze zijn bereid tijd te maken voor een zakenrelatie. Ook de communicatie wordt aangepast. Zo zullen Vlamingen niet expliciet aangeven dat ze ergens niet kunnen of willen aan voldoen, ze zullen echter rekening houden met de Chinese partij, die negatieve antwoorden niet apprecieert.

Het nemen van beslissingen neemt in Vlaanderen minder tijd in beslag dan bij Chinezen. Vlamingen willen vooraf een goed beeld hebben van de tegenpartij maar voorafgaande ontmoetingen om 'vriendschap' te sluiten zijn niet vereist.

Vlaamse zakenmensen zijn strikt in het nakomen van afspraken en betrouwbaarder dan Chinezen. Door de duidelijke communicatie weet men waaraan de Vlaamse partij kan voldoen. Het contract als bindende overeenkomst speelt hierin ook een rol. Mocht er toch iets fout lopen, dan zullen Vlamingen daar zelf de verantwoordelijkheid voor opnemen, in tegenstelling tot hun Chinese collega's.

## 8. Conclusies

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er veel verschillende definities van cultuur bestaan. In deze studie werd gekozen voor de omschrijving van G. Hofstede: “de collectieve programmering van leden die tot eenzelfde groep behoren”. Niet enkel de definitie van cultuur van deze auteur was een uitgangspunt voor deze studie, ook zijn vijf dimensies werden als onderzoekskader gebruikt. De Vlaamse en Chinese zakencultuur werden in deze eindverhandeling besproken en vergeleken aan de hand van deze dimensies. De bevindingen werden daarna getoetst aan de realiteit.

Uit de literatuurstudie bleek dat China collectivistischer is dan Vlaanderen. Dit strookt met de bevindingen van de interviews. De Chinese cultuur wordt gekenmerkt door collectieve verantwoordelijkheid en een grote loyaliteit van werknemers ten opzichte van het bedrijf en omgekeerd. Chinezen proberen steeds de harmonie te bewaren en goede relaties op te bouwen met buitenlandse partners. Confrontaties worden vermeden en er wordt indirect gecommuniceerd. Negatieve antwoorden worden niet geapprecieerd, dit betekent immers gezichtsverlies voor de andere partij. Als men ergens niet aan kan voldoen geeft men beter een ontwijkend antwoord. In Vlaanderen is de verantwoordelijkheid persoonlijk en wordt er vooral gebruik gemaakt van directe communicatie. Een Vlaming zegt wat hij denkt.

China en Vlaanderen worden beide gekenmerkt door een hiërarchische machtsstructuur. Deze is echter veel sterker aanwezig in de Chinese cultuur. Individuen krijgen vaak een beperkte beslissingsbevoegdheid en worden dan op voorhand nog uitgebreid gebriefd in welke mate ze toegevingen mogen doen. De CEO of bedrijfsleider wordt telkens ingelicht indien hij/zij niet aanwezig is bij de onderhandelingen. De hiërarchie is niet enkel zichtbaar tijdens de onderhandelingsgesprekken, ook het plaatsnemen aan de onderhandelingstafel wordt beïnvloed door de rangorde binnen het bedrijf. In Vlaanderen krijgen lagere managers wel beslissingsbevoegdheid.

Chinezen worden door de bevrageden omschreven als competitief en erg commercieel. Ze hechten niet veel belang aan de kwaliteit van het leven. De loyaliteit ten opzichte van het bedrijf is heel groot en ze leven om te werken. Dit geeft aan dat deze cultuur masculien is, wat de literatuur bevestigt. Er moet wel opgemerkt worden dat Chinezen conflicten proberen op te

lossen door compromissen, wat kenmerkend is voor een feminiene cultuur. Vlamingen zijn niet zo commercieel en hechten wel veel belang aan de kwaliteit van het leven. Ze prefereren meer vrije tijd boven meer geld. Deze cultuur behaalt een lagere score op masculiniteit.

Vlamingen hebben nood aan zekerheid en informeren zich alvorens ze zaken doen. Ze staan niet graag voor verrassingen en stellen ook meestal zelf de contracten op. Deze worden ook als bindend aanzien en zijn vrij uitgebreid. Chinezen daarentegen worden door de geïnterviewden omschreven als gokkers in het zakendoen en contracten zijn eerder grove richtlijnen. Het opstellen van een contract is een blijk van vertrouwen en dient om aan te geven dat men verder vriendschappelijk wil samenwerken.

China behaalt een erg hoge score op de dimensie langetermijngerichtheid. De bevroagden beamen dat Chinezen streven naar resultaten op lange termijn en erg volhardend zijn maar voegen hier wel aan toe dat ze ook nog veel belang hechten aan tradities en gezichtsverlies te allen tijde willen vermijden. Dit zijn kenmerken van culturen die eerder kortetermijngericht denken en is de hoge score van G. Hofstede lichtjes anders dan onze bevindingen aangeven. Vlaanderen behaalt hier een lage score maar is volgens de respondenten toch langetermijngericht. Vlamingen plannen veel en reflecteren achteraf ook, wat aangeeft dat ze op lange termijn denken.

## **Bemerkingen**

De resultaten van deze studie kunnen niet veralgemeend worden naar de populatie aangezien slechts een beperkt aantal personen bevroagd werden. Toch schetsen ze een vrij genuanceerd beeld van bestaande culturele verschillen tussen Vlaanderen en China.

In dit onderzoek werd geen rekening gehouden met de culturele verschillen binnen éénzelfde land. In een verder onderzoek zouden bijvoorbeeld de verschillen in cultuur tussen de Chinese steden en het Chinese platteland kunnen onderzocht worden.

Maar zoals uit de literatuur blijkt en ook uit de gesprekken met bevoorrechte getuigen kan niet alleen de cultuur van een land culturele verschillen met zich mee brengen, ook de sector

waarin men werkzaam is en de cultuur eigen aan het bedrijf (zware industrie, diensten...)  
bepalen in welke mate cultuurpatronen verschillen.

We hebben ons echter beperkt tot een eerste verkenning van de Chinese cultuur zonder aan deze nuanceringen veel aandacht te schenken, deze eerste exploratie was al uiterst boeiend en zet aan tot verdere verwerking.

## Bibliografie

De Pelsmacker, Patrick, et al, *Marketing-communicatie*, Pearson Education Benelux. 594 p.

Hall, Edward T. (1976), *Beyond Culture*, New York, Anchor Press/ Doubleday. 233 p.

Hall, Edward T. (1979), *Au-delà de la culture*, collection Points Essais, éditions du Seuil, Paris, Vol. 191. 233 p.

Hofstede, Geert en Gert-Jan Hofstede (2006), *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Contact. 431 p.

Hollensen, Svend (2004), *Global Marketing, A decision-oriented approach*, Madrid, Pearson Education Limited. 717 p.

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

Pinto, David (1994), *Interculturele communicatie; Dubbel perspectief door de driestappenmethode voor het doeltreffend overbruggen van cultuurverschillen*, Houtem/Zaventem, Bohn Stalau Van Loghum. 224 p.

Trompenaars, Fons en Charles Hampden-Turner, (2004), *Over de grenzen van cultuur en management*, Amsterdam/Antwerpen, Uitgeverij Business Contact. 320 p.

## Artikels

Matthyssens, P. en Faes, W. (2006), 'Managing channel relations in China : an exploratory study', *Advances in international marketing*, vol.16, p. 187-211

## Sitografie

Boomblad (2007) 'Meervoudig ruimtegebruik onder de loep' (online) (geraadpleegd op 11 oktober 2007) Te raadplegen op <URL:

<http://www.boomblad.nl/img/pdf/alterra/AlterraRapport081.pdf>>

De Tijd (2007) 'China voert extra fiscale maatregelen in om de export af te remmen' (online) (geraadpleegd op 29 september 2007) Te raadplegen op <URL:

[http://www.tijd.be/nieuws/economie\\_financien/artikel.asp?Id=3000589](http://www.tijd.be/nieuws/economie_financien/artikel.asp?Id=3000589)>

Evonet (2007) 'Interculturele communicatie' (online) (geraadpleegd op 11 oktober 2007) Te raadplegen op <URL:

[http://www.evonet.be/~dvdavid/mag\\_science/Academisch/Interculturele%20communicatie.pdf](http://www.evonet.be/~dvdavid/mag_science/Academisch/Interculturele%20communicatie.pdf)>

Export Vlaanderen (2007) (online) (geraadpleegd op 23 maart 2007) Te raadplegen op <URL:

<http://www.export.vlaanderen.be>>

Express (2007) 'Vlaamse export is sterkste stijger na China' (online) (geraadpleegd op 29 september 2007) Te raadplegen op <URL:

[http://www.express.be/zint/dvp\\_articles.ArticleDetail?ArtikelIdA=33340](http://www.express.be/zint/dvp_articles.ArticleDetail?ArtikelIdA=33340)>

Het financieel dagblad (2007) 'Wereldbank ziet snellere groei Chinese economie' (online) (geraadpleegd op 29 september 2007) Te raadplegen op <URL:

<http://fd.nl/ShowRedactieNieuws.asp?Context=N%7C1&DocumentId=38578>>

Hofstede, Geert (2007) (online) (geraadpleegd op 28 september 2007) Te raadplegen op

<URL: [http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_china.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml)>

Hofstede, Geert (2008) (online) (geraadpleegd op 10 januari 2008) Te raadplegen op <URL:

[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_belgium.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_belgium.shtml)>

Hofstede, Geert (2008) (online) (geraadpleegd op 10 januari 2008) Te raadplegen op <URL:

[http://www.geert-hofstede.com/hofstede\\_china.shtml](http://www.geert-hofstede.com/hofstede_china.shtml)>

Holland in China (2008) 'Ondernemen in China, onderhandelen' (online) (geraadpleegd op 15 januari 2008) Te raadplegen op <URL:

<http://www.hollandinchina.org/nl/algemeen/onderhandelen.html>>

Institute for the Study of Human Knowledge (2007) 'The grip of culture: Edward T. Hall' (online) (geraadpleegd op 12 oktober 2007) Te raadplegen op <URL:

<http://www.ishkbooks.com/hall.pdf>>

Philips (2008) (online) (geraadpleegd op 7 januari 2008) Te raadplegen op <URL:

<http://www.philips.be/about/company/local/index.page>>

Pinto, David (2007) 'David Pinto en het ICI' (online) (geraadpleegd op 4 september 2007) Te raadplegen op <URL:

[http://www.davidpinto.nl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=83&Itemid=2&lang=nl](http://www.davidpinto.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=83&Itemid=2&lang=nl)>

Studiedienst van de Vlaamse Regering (2007) 'Vlaanderen vergeleken, Benchmarking van Vlaanderen.' (online) (geraadpleegd op 21 augustus 2007) Te raadplegen op <URL:

[http://aps.vlaanderen.be/Vlaanderen\\_Vergeleken.pdf](http://aps.vlaanderen.be/Vlaanderen_Vergeleken.pdf) >

Studiedienst van de Vlaamse Regering (2007) 'Uitvoer naar land van bestemming, in mln. euro' (online) (geraadpleegd op 9 september 2007) Te raadplegen op <URL:

<http://aps.vlaanderen.be/statistiek/cijfers/internationaal/handel/buitexec009.xls>>

Studiecentrum voor Kernenergie (2008) (online) (geraadpleegd op 9 januari 2008) Te raadplegen op <URL:

[http://www3.sckcen.be/SCKCEN\\_Information\\_Package\\_2007/CDROM\\_files/NL/organisatie\\_profiel.html](http://www3.sckcen.be/SCKCEN_Information_Package_2007/CDROM_files/NL/organisatie_profiel.html)>

Tessenderlo Group (2008) (online) (geraadpleegd op 9 januari 2008) Te raadplegen op <URL:

[http://www.tessenderlo.com/S03\\_Safety%20&%20Environment/S03\\_Environment/S05\\_Results/S02\\_Site%20Tessenderlo-Ham/S03\\_Producten%20en%20toepassingen/content.asp](http://www.tessenderlo.com/S03_Safety%20&%20Environment/S03_Environment/S05_Results/S02_Site%20Tessenderlo-Ham/S03_Producten%20en%20toepassingen/content.asp)>



Thieme Meulenhoff (2007) (online) (geraadpleegd op 29 september 2007) Te raadplegen op <URL: [http://www.thiememeulenhoff.nl/assets/virtueeladviseur/HBO-economie/goede%20reeks/06950807\\_vw.pdf](http://www.thiememeulenhoff.nl/assets/virtueeladviseur/HBO-economie/goede%20reeks/06950807_vw.pdf)>

Umicore (2008) (online) (geraadpleegd op 2 februari 2008) Te raadplegen op <URL: <http://www.unicore.com/en/aboutUs/history/>>

Universiteit van Tilburg (2007) 'Masterscriptie Habraken Julie' (online) (geraadpleegd op 26 oktober 2007) Te raadplegen op <URL: [http://dbiref.uvt.nl/iPort?previous=0&sessionid=211931213980&request=external\\_resource&url=http%3a%2f%2farno.uvt.nl%2fshow.cgi%3ffid%3d62635](http://dbiref.uvt.nl/iPort?previous=0&sessionid=211931213980&request=external_resource&url=http%3a%2f%2farno.uvt.nl%2fshow.cgi%3ffid%3d62635)>

Van Dale (2007) (online) (geraadpleegd op 12 augustus 2007) Te raadplegen op <URL: <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=cultuur> >

Van Dale (2007) (online) (geraadpleegd op 7 september 2007) Te raadplegen op <URL: <http://www.vandale.nl/opzoeken/woordenboek/?zoekwoord=commercieel>>

Vlerick Management School (2008) 'Onderhandelen om waarde te creëren- de kunst van het mogelijke' (online) (geraadpleegd op 11 januari 2008) Te raadplegen op <URL: <http://www.vlerick.be/nl/nieuws/orator/6062-VLK.html>>

Wikipedia (2007) (online) (geraadpleegd op 11 september 2007) Te raadplegen op <URL: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Cultuur>>

Wikipedia (2007) (online) (geraadpleegd op 31 augustus 2007) Te raadplegen op <URL: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Vlaanderen>>

Wikipedia (2007) (online) (geraadpleegd op 30 augustus 2007) Te raadplegen op <URL: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Volksrepubliek\\_China](http://nl.wikipedia.org/wiki/Volksrepubliek_China)>

Wikipedia (2008) (online) (geraadpleegd op 2 februari 2008) Te raadplegen op <URL: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Umicore>>

## Bijlagen

### Bijlage 1: Kaart Vlaanderen



Vlaanderen met de belangrijkste steden en buurlanden

Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/Vlaanderen>,

### Bijlage 2: Kaart China



China met de belangrijkste steden en buurlanden.

Bron: [http://nl.wikipedia.org/wiki/Afbeelding:Kaart\\_China-bewerkt.jpg](http://nl.wikipedia.org/wiki/Afbeelding:Kaart_China-bewerkt.jpg)

## Bijlage 3: Landenscores Individualisme-index

### DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 3.1 Scores op de Individualisme-index (IDV) voor vierenzeventig landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Verenigde Staten	91	1	Rusland	39	37/38
Australië	90	2	Arabischtalige landen	38	39/40
Groot-Brittannië	89	3	Brazilië	38	39/40
Canada totaal	80	4/6	Turkije	37	41
Hongarije	80	4/6	Uruguay	36	42
Nederland	80	4/6	Griekenland	35	43
Nieuw-Zeeland	79	7	Kroatië	33	44
België Vlaanderen	78	8	Filipijnen	32	45
Italië	76	9	Bulgarije	30	46/48
Denemarken	74	10	Mexico	30	46/48
Canada Québec	73	11	Roemenië	30	46/48
België Wallonië	72	12	Oost-Afrika	27	49/51
Frankrijk	71	13/14	Portugal	27	49/51
Zweden	71	13/14	Slovenië	27	49/51
Ierland	70	15	Maleisië	26	52
Noorwegen	69	16/17	Hongkong	25	53/54
Zwitserland			Servië	25	53/54
Duitstalig	69	16/17	Chili	23	55
Duitsland	67	18	Bangladesh	20	56/61
Zuid-Afrika	65	19	China	20	56/61
Zwitserland			Singapore	20	56/61
Franstalig	64	20	Thailand	20	56/61
Finland	63	21	Vietnam	20	56/61
Estland	60	22/24	West-Afrika	20	56/61
Luxemburg	60	22/24	Salvador	19	62
Polen	60	22/24	Korea (Zuid-)	18	63
Malta	59	25	Taiwan	17	64
Tsjechië	58	26	Peru	16	65/66
Oostenrijk	55	27	Trinidad	16	65/66
Israël	54	28	Costa Rica	15	67
Slowakije	52	29	Indonesië	14	68/69
Spanje	51	30	Pakistan	14	68/69
India	48	31	Colombia	13	70
Suriname	47	32	Venezuela	12	71
Argentinië	46	33/35	Panama	11	72
Japan	46	33/35	Ecuador	8	73
Marokko	46	33/35	Guatemala	6	74
Iran	41	36			
Jamaica	39	37/38			

Bron: Hofstede (2006) p.56

## Bijlage 4: Landenscores Machtsafstandsindex

### DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 2.1 Scores op de Machtsafstandsindex (MAI) voor 74 landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Maleisië	104	1/2	Portugal	63	37/38
Slowakije	104	1/2	België		
Guatemala	95	3/4	Vlaanderen	61	39/40
Panama	95	3/4	Uruguay	61	39/40
Filipijnen	94	5	Griekenland	60	41/42
Rusland	93	6	Korea (Zuid-)	60	41/42
Roemenië	90	7	Iran	58	43/44
Servië	86	8	Taiwan	58	43/44
Suriname	85	9	Spanje	57	45/46
Mexico	81	10/11	Tsjechië	57	45/46
Venezuela	81	10/11	Malta	56	47
Arabischtalige			Pakistan	55	48
landen	80	12/14	Canada Québec	54	49/50
Bangladesh	80	12/14	Japan	54	49/50
China	80	12/14	Italië	50	51
Ecuador	78	15/16	Argentinië	49	52/53
Indonesië	78	15/16	Zuid-Afrika	49	52/53
India	77	17/18	Trinidad	47	54
West-Afrika	77	17/18	Hongarije	46	55
Singapore	74	19	Jamaica	45	56
Kroatië	73	20	Estland	40	57/59
Slovenië	71	21	Luxemburg	40	57/59
Bulgarije	70	22/25	Ver. Staten	40	57/59
Marokko	70	22/25	Canada totaal	39	60
Vietnam	70	22/25	Nederland	38	61
Zwitserland			Australië	36	62
Franstalig	70	22/25	Costa Rica	35	63/65
Brazilië	69	26	Duitsland	35	63/65
Frankrijk	68	27/29	Gr. Brittannië	35	63/65
Hongkong	68	27/29	Finland	33	66
Polen	68	27/29	Noorwegen	31	67/68
België			Zweden	31	67/68
Wallonië	67	30/31	Ierland	28	69
Colombia	67	30/31	Zwitserland		
Salvador	66	32/33	Duitstalig	26	70
Turkije	66	32/33	Nieuw-Zeeland	22	71
Oost-Afrika	64	34/36	Denemarken	18	72
Pecu	64	34/36	Israël	13	73
Thailand	64	34/36	Oostenrijk	11	74
Chili	63	37/38			

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

## Bijlage 5: Landenscores Onzekerheidsvermijdingsindex

### DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 5.1 Onzekerheidsvermijdingsindex (OVI)-scores voor vierentzeventig landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Griekenland	112	1	Zwitserland		
Portugal	104	2	Franstalig	70	35/38
Guatemala	101	3	Taiwan	69	39
Uruguay	100	4	Arabischtalige		
België			landen	68	40/41
Vlaanderen	97	5	Marokko	68	40/41
Malta	96	6	Ecuador	67	42
Rusland	95	7	Duitsland	65	43
Salvador	94	8	Thailand	64	44
België			Bangladesh	60	45/47
Wallonië	93	9/10	Canada Québec	60	45/47
Polen	93	9/10	Estland	60	45/47
Japan	92	11/13	Finland	59	48/49
Servië	92	11/13	Iran	59	48/49
Sariname	92	11/13	Zwitserland		
Roemenië	90	14	Duitstalig	56	50
Slovenië	88	15	Trinidad	55	51
Peru	87	16	West-Afrika	54	52
Argentinië	86	17/22	Nederland	53	53
Chili	86	17/22	Oost-Afrika	52	54
Costa Rica	86	17/22	Australië	51	55/56
Frankrijk	86	17/22	Slowakije	51	55/56
Panama	86	17/22	Noorwegen	50	57
Spanje	86	17/22	Nieuw-Zeeland	49	58/59
Bulgarije	85	23/25	Zuid-Afrika	49	58/59
Korea (Zuid-)	85	23/25	Canada totaal	48	60/61
Turkije	85	23/25	Indonesië	48	60/61
Hongarije	82	26/27	Ver. Staten	46	62
Mexico	82	26/27	Filipijnen	44	63
Israël	81	28	India	40	64
Colombia	80	29/30	Maleisië	36	65
Kroatië	80	29/30	Gr. Brittannië	35	66/67
Brazilië	76	31/32	Ierland	35	66/67
Venezuela	76	31/32	China	30	68/69
Italië	75	33	Vietnam	30	68/69
Tsjechië	74	34	Hongkong	29	70/71
Oostenrijk	70	35/38	Zweden	29	70/71
Luxemburg	70	35/38	Denemarken	23	72
Pakistan	70	35/38	Jamaica	13	73
			Singapore	8	74

Bron: Hofstede (2006) p.129



## Bijlage 6: Landenscores Masculiniteitsindex

Tabel 4.1 Scores op de Masculiniteitsindex (MAS) voor vierenzeventig landen en regio's

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
Slowakije	110	1	Brazilië	49	37
Japan	95	2	Singapore	48	38
Hongarije	88	3	Israël	47,3	39/40
Oostenrijk	79	4	Malta	47	39/40
Venezuela	73	5	Indonesië	46	41/42
Zwitserland			West-Afrika	46	41/42
Duitstalig	72	6	Canada Québec	45	43/45
Italië	70	7	Taiwan	45	43/45
Mexico	69	8	Turkije	45	43/45
Ierland	68	9/10	Panama	44	46
Jamaica	68	9/10	België Vlaanderen	43	47/50
China	66	11/13	Frankrijk	43	47/50
Duitsland	66	11/13	Iran	43	47/50
Groot-Brittannië	66	11/13	Servië	43	47/50
Colombia	64	14/16	Peru	42	51/53
Filipijnen	64	14/16	Roemenië	42	51/53
Polen	64	14/16	Spanje	42	51/53
Zuid-Afrika	63	17/18	Oost-Afrika	41	54
Ecuador	63	17/18	Bulgarije	40	55/58
Verenigde Staten	62	19	Kroatië	40	55/58
Australië	61	20	Salvador	40	55/58
België Wallonië	60	21	Vietnam	40	55/58
Nieuw-Zeeland	58	22/24	Korea (Zuid-)	39	59
Zwitserland			Uruguay	38	60
Franstalig	58	22/24	Guatemala	37	61/62
Trinidad	58	22/24	Suriname	37	61/62
Tsjechië	57	25/27	Rusland	36	63
Griekenland	57	25/27	Thailand	34	64
Hongkong	57	25/27	Portugal	31	65
Argentinië	56	28/29	Estland	30	66
India	56	28/29	Chili	28	67
Bangladesh	55	30	Finland	26	68
Arabischtalige			Costa Rica	21	69
landen	53	31/32	Slovenië	19	70
Marokko	53	31/32	Denemarken	16	71
Canada totaal	52	33	Nederland	14	72
Luxemburg	50	34/36	Noorwegen	8	73
Maleisië	50	34/36	Zweden	5	74
Pakistan	50	34/36			

Bron: Hofstede (2006) p.174

## Bijlage 7: Landenscores Langetermijgerichtheidsindex

### DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN

Tabel 6.1 *Langetermijgerichtheidsindex (LTG) voor 39 landen/regio's*

land/regio	score	rangnr	land/regio	score	rangnr
China	118	1	Slowakije	38	20/21
Hongkong	96	2	Italië	34	22
Taiwan	87	3	Zweden	33	23
Japan	80	4/5	Polen	32	24
Vietnam	80	4/5	Oostenrijk	31	25/27
Zuid-Korea	75	6	Australië	31	25/27
Brazilië	65	7	Duitsland	31	25/27
India	61	8	Canada Québec	30	28/30
Thailand	56	9	Nieuw-Zeeland	30	28/30
Hongarije	50	10	Portugal	30	28/30
Singapore	48	11	Verenigde Staten	29	31
Denemarken	46	12	Groot-Brittannië	25	32/33
Nederland	44	13/14	Zimbabwe	25	32/33
Noorwegen	44	13/14	Canada totaal	23	34
Ierland	43	15	Filipijnen	19	35/36
Finland	41	16	Spanje	19	35/36
Bangladesh	40	17/18	Nigeria	16	37
Zwitserland totaal	40	17/18	Tsjechië	13	38
Frankrijk	39	19	Pakistan	00	39
België totaal	38	20/21			

Vetgedrukte regels zijn landen uit het cvs-onderzoek. De overige regels berusten op replicaties.

Bron: Hofstede (2006) p.212