

# Het taal- en cultuurprobleem van de technisch-commerciële onderhandelaar : een vooronderzoek onder Nederlandse bedrijven

**Citation for published version (APA):**

Gorter, T. R., Overhof, R. L. G. M., Free, E. L., Kamps, G. B., & Bos, E. W. H. M. (1983). *Het taal- en cultuurprobleem van de technisch-commerciële onderhandelaar : een vooronderzoek onder Nederlandse bedrijven*. (LCN reeks; Vol. 2). Technische Hogeschool Eindhoven.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1983

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

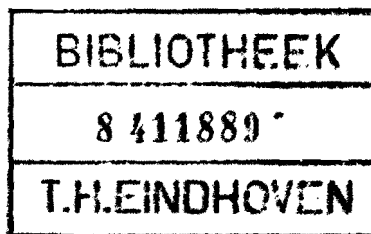
If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

HET TAAL- en CULTUURPROBLEEM VAN DE  
TECHNISCH-COMMERCIELE ONDERHANDELAAR

Een vooronderzoek onder Nederlandse bedrijven



door: Tj.R. Gorter  
R.L. Overhof  
E.L. Free  
G.B. Kemps  
E. Bos

## INHOUDSOPGAVE

	pag.
Voorwoord	2.
1. De opzet van het project	4.
1.1. Initiatief	
1.2. Methode	
1.3. De enquête	
1.4. De interviews	
2. Resultaten van de enquête	8.
2.1. Response	
2.2. Inleidende vragen	
2.3. Voorbereiding op de onderhandeling	
2.4. De onderhandeling	
2.4.1. De kennismaking	
2.4.2. De onderhandelingstaal	
2.4.3. De onderhandeling zelf	
3. Interviewresultaten	15.
3.1. De interviews	
3.2. De Franse kijk op de zaak	
4. Conclusies en aanbevelingen	19.
5. Literatuur	20.
6. Lijst van figuren	21.
7. Bijlage: volledige enquête-resultaten weergegeven	22.

## SAMENVATTING

Op de Technische Hogeschool Eindhoven is een vooronderzoek gedaan dat de problemen onderzoekt die bestaan op het gebied van internationale technisch-commerciële onderhandelingen voor zover deze problemen ontstaan door de ontmoeting van twee verschillende talen en/of culturen. Uit de schriftelijke enquête die gehouden is ten behoeve van het vooronderzoek, leek te volgen dat verschillen in taal en/of cultuur weinig problemen veroorzaken voor de Nederlandse onderhandelaar. Bij nader onderzoek door middel van interviews bleek echter dat de problemen groter waren dan de antwoorden op de enquête-vragen deden vermoeden.

Een onderzoek dat de gevonden probleemgebieden nader uitwerkt, resulterend in (post-academische) cursussen ten behoeve van het Nederlandse bedrijfsleven, lijkt ons zeer op zijn plaats.

VOORWOORD

De laatste jaren poogt de Nederlandse overheid in toenemende mate de exportpositie van Nederlandse bedrijven op de wereldmarkt te verbeteren door algemene maatregelen. Exporteren vereist echter ook deskundigheid in onderhandelen met personen uit een ander taal- en cultuurgebied meer op het individuele vlak. Heel wat ingenieurs en economen worden in een bedrijfsfunctie met deze behoefte geconfronteerd.

Daarom prijst de THE zich gelukkig in het kader van een nieuwe vrije studierichting Techniek & Maatschappij enige aandacht te kunnen besteden aan de internationale onderhandelingsproblematiek in de techniek. Binnen de afsrudeervariant Techniek & Communicatie is per 1 mei 1983 een research-project gestart: Taal, Cultuur & Onderhandelen (TCO) waarin de Vakgroep Toegepaste Taalkunde van de TH Eindhoven en de Subfaculteit Letteren van de KH Tilburg participeren en dat tevens de belangstelling heeft van de Afdeling Bedrijfskunde van de THE en de Vakgroep Economische Psychologie van de KHT. In principe zal dit project tot 1987 kunnen voortduren. We hopen daarmee niet alleen de export van bedrijven te ondersteunen, maar ook hun import en zelfs de communicatie tussen bedrijven binnen één concern, zoals een van onze respondenten suggereerde.

Dit verslag betreft een vooronderzoek middels een enquête onder en interviews met onderhandelaars uit bedrijven die in Nederland gevestigd zijn. Het is uitgevoerd door Tj.R. Gorter, student Bedrijfskunde, en door E.L. Free, R.L. Overhof, G.B. Kamps en E. Bos, studenten Elektrotechniek, die daarmee hun stage tot een goed einde hebben gebracht.

Gaarne willen wij op deze plaats de onderhandelaars en de bedrijven danken die aan dit vooronderzoek hebben deelgenomen, in het bijzonder Ir. A. Dams van Du Pont Instruments, aan wie wij vele nuttige adviezen te danken hebben. Notamment nous voudrions exprimer notre gratitude vis à vis des 2 industriels français, MM. Huchet et Pine de Granges et M. Regoort, l'ancien directeur d'une entreprise française aux Pays-Bas, qui, grâce à leurs contacts intensifs avec les négociateurs néerlandais et français ont pu citer leurs points forts et leur points faibles.

De volgende stap zal zijn bescheiden opnamen te maken van Frans-Nederlandse onderhandelingsgesprekken met toestemming van beide zijden. Een aantal bedrijven heeft hun medewerking reeds toegezegd en wij hopen op deze wijze te helpen met het opsporen van taal- en cultuurproblemen in hun handelscontacten.

Ook is het de bedoeling post-academische cursussen op de THE te organiseren waarin strategische, taalkundige en culturele aspecten van het technisch-commercieel onderhandelen aan de orde komen, m.n. met de Franstalige wereld. Het unieke van deze cursussen zal zijn dat ze hun doelstelling efficiënte Franse taalvaardigheid combineren met kennis van onderhandelingsstrategieën vanuit sociaal-psychologische en culturele inzichten. Bovendien zullen ze steunen op gegevens uit wetenschappelijk onderzoek, w.o. het lopende research-project TCO.

Mocht uw bedrijf belangstelling hebben voor deelname aan onderzoek of cursussen, dan kunt u zich wenden tot ondergetekende of tot mevrouw drs. J. Stalpers, uitvoerder van het Samenwerkingsproject KHT-THE Taal, Cultuur & Onderhandelen (TCO).

dr. J.M. Ulijn  
Vakgroep Toegepaste Taalkunde  
TH Eindhoven  
tel. 040-472741

## 1. De opzet van het project

### 1.1. Initiatief

Reeds lange tijd is er onderzoek gaande op het vakgebied van de schriftelijke wetenschappelijke communicatie. Eén van de vakgroepen die zich hiermee bezig houdt is de Vakgroep Toegepaste Taalkunde van de Onderafdeling der Wijsbegeerte & Maatschappijwetenschappen van de Technische Hogeschool Eindhoven.

Een belangrijk onderwerp van onderzoek is het lezen en schrijven voor technisch(e)(-wetenschappelijke) doeleinden in diverse vreemde talen. Uit contacten met het bedrijfsleven kwam echter naar voren dat ook op het gebied van de mondelinge communicatie met het buitenland problemen bestaan, problemen die goede contacten met het buitenland bemoeilijken. Deze problemen doen zich met name voor bij het internationaal onderhandelen, een activiteit waarbij onder meer verbale vaardigheden een grote rol spelen. Het onderzoek naar problemen bij het onderhandelen is in het verleden voornamelijk gericht geweest op de keuze van de optimale onderhandelingsstrategie: de psychologische aspecten van het contact kregen de nadruk. Het bleek echter dat de ontmoeting van twee verschillende talen en/of culturen eveneens veel problemen met zich mee bracht. Taalproblemen kunnen zelfs leiden tot het mijden van een bepaalde buitenlandse markt; de Franse markt is hier een goed voorbeeld van.

Misverstanden tijdens de onderhandelingen met buitenlandse onderhandelingspartners worden echter niet alleen veroorzaakt door de taal: ook de culturele verschillen tussen de onderhandelingspartners spelen hierbij een rol. Onder 'cultuur' wordt in deze context het geheel van normen, waarden en gewoonten verstaan dat van invloed is op de intermenselijke relaties (het gaat uitdrukkelijk *niet* om vormen van kunst die in een bepaald land floreren). Bekende voorbeelden hiervan zijn de verschillende wijzen van begroeten, zoals het uitgebreid handen schudden in Frankrijk, het omhelzen in Rusland en het Midden-Oosten, het handen vouwen en buigen in Japan, of het verschil in stiptheid waarmee in de verschillende landen afspraken worden nagekomen.

Onvoldoende kennis van de vreemde taal en/of de andere cultuur kan al gauw leiden tot misverstanden tussen de onderhandelingspartners, waardoor de onderhandelingen bemoeilijkt worden. Gezien de steeds groter wordende concurrentie van andere, buitenlandse bedrijven op de buitenlandse

markt, is een dergelijke ontwikkeling zeer nadelig voor het Nederlandse bedrijfsleven. Een goede kennis van de problematiek zou dus kunnen bijdragen tot een steviger greep van de Nederlandse ondernemingen op de verschillende buitenlandse markten.

De Vakgroep Toegepaste Taalkunde van de Technische Hogeschool Eindhoven en de Subfaculteit Letteren van de Katholieke Hogeschool Tilburg gingen de mogelijkheden van een onderzoek op dit gebied na.

### 1.2. Methode

Om een idee te krijgen van de aard en de grootte van de bestaande problemen, besloten de onderzoekspartners een vooronderzoek te doen aan de hand waarvan men later het eigenlijke onderzoek, nl. het project Taal, Cultuur en Onderhandelen, richting zou kunnen geven.

Op de TH werd een multidisciplinaire groep van vijf personen samengesteld die onder leiding van dr. J.M. Ulijn van de Vakgroep Toegepaste Taalkunde deze zogenaamde 'pilot study' zou uitvoeren. Rekening houdend met de beschikbare tijd en middelen, besloot de groep tot het opstellen van een in het Nederlandse bedrijfsleven te houden enquête, waarvan de resultaten een eerste aanduiding zouden vormen van de probleemgebieden. De enquête (zie het formulier in Bijlage I) werd gehouden onder ruim 200 Nederlandse ondernemingen.

Na analyse van de resultaten werd een 12-tal ondernemingen uitgekozen die voor verder onderzoek door middel van interviews in aanmerking kwamen.

### 1.3. De enquête

Aangezien men niet kan spreken van een strikte scheiding tussen taalkundige, culturele en psychologische aspecten van de onderhandeling, is er in de voorbereidende fase een literatuur-studie gedaan naar deze psychologische aspecten: de strategieën van onderhandeling. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de enquête.

Over de rol van taal en cultuur bij het internationaal onderhandelen is in de literatuur weinig te vinden, hetgeen niet verwonderlijk is, aangezien er op dit gebied nog praktisch geen onderzoek is gedaan. Om toch een beeld te krijgen van de factoren die van belang zijn, zijn er oriën-



terende gesprekken gehouden met onderhandelaars en zijn er een aantal onderhandelingsituaties gesimuleerd.

De enquête was gesplitst in drie delen:

1. Inleidende vragen, waarin gevraagd werd naar functie, opleiding, ervaring in het internationaal onderhandelen, frequentie en duur van de contacten met het buitenland, etc.
2. Vragen met betrekking tot de voorbereiding op de onderhandeling, waarin gevraagd werd welke informatie werd ingewonnen, uit welke bronnen die kwam, etc.
3. Vragen met betrekking tot de onderhandeling zelf, waarin werd ingegaan op de problemen die ontstaan tijdens zo'n gesprek.

In eerste instantie werd een proef-enquête opgesteld, die door onderhandelaars werd beoordeeld. Aan de hand van hun suggesties werd de uiteindelijke vorm van de enquête bepaald. De bedrijven die door ons gevraagd zijn hun medewerking te verlenen aan het vooronderzoek, zijn geselecteerd op grond van hun contacten met het buitenland en de aard en grootte van hun produktie, zodanig dat zij een representatieve doorsnee vormden.

Het betreft hier voornamelijk ondernemingen uit de industriële sector. Deze keuze is gemaakt op grond van het feit dat de meeste TH-ingenieurs in deze sector werkzaam zijn. Aangezien het in eerste instantie gaat om het ontwikkelen van post-academische cursussen in het internationaal onderhandelen voor TH-ingenieurs is de problematiek in deze sector voor deze fase van het onderzoek het meest interessant. Later kan het onderzoek zich eventueel uitbreiden tot de dienstverlenende sector.

Gezien het steeds groter wordend belang van het midden- en kleinbedrijf voor het Nederlandse bedrijfsleven, is deze categorie binnen de selectie ruim vertegenwoordigd.

#### 1.4. De interviews

Aan de hand van de resultaten van de enquête zijn een tiental respondenten geselecteerd die in aanmerking kwamen voor een interview. Vaak trad zo'n respondenten op als gedelegeerde van de totale groep van onderhandelaars van het bedrijf dat hij/zij vertegenwoordigde.

Selectiecriteria waren hierbij het aantal jaren ervaring dat de respondent had in het internationaal onderhandelen, zijn/haar inzicht in de problematiek en in de landen waarmee onderhandeld werd. Tijdens de interviews werden de antwoorden op de enquête-vragen die voor het verdere onderzoek interessant waren uitvoerig besproken.

Uit de resultaten van de enquête en andere contacten met het Nederlandse bedrijfsleven bleek dat vooral de handelsbetrekkingen met Franse ondernemingen veel problemen opleveren. Cijfers tonen aan dat het Nederlandse marktaandeel in de Franse markt kleiner wordt, terwijl er in principe veel mogelijkheden voor Nederlandse ondernemingen zijn om dit aandeel juist te vergroten. Gezien het belang van de Franse markt voor het Nederlandse bedrijfsleven, werd besloten het onderzoek toe te spitsen op de handelsbetrekkingen tussen Franse en Nederlandse ondernemingen. Om deze reden werden er drie interviews gehouden met Franse ondernemers in Nederland om de problemen aan de 'andere kant' van de onderhandelings-tafel te kunnen vergelijken met de problemen van de Nederlandse onderhandelaars.

## 2. Resultaten van de enquête

In dit hoofdstuk vindt u een samenvatting van de belangrijkste resultaten van de enquête. In de bijlage vindt u de volledige uitwerking per vraag.

### 2.1. Response

In totaal 44 bedrijven verleenden hun medewerking aan de enquête. Dit is 20% van de bedrijven die aangeschreven zijn. Voor een schriftelijke enquête is dit percentage, zeker gezien de omvang en de doelgroep van deze enquête, redelijk. Uit de aard van hun functie (veel reizen) waren de potentiële respondenten vaak moeilijk bereikbaar, hetgeen een hogere response in de weg heeft gestaan.

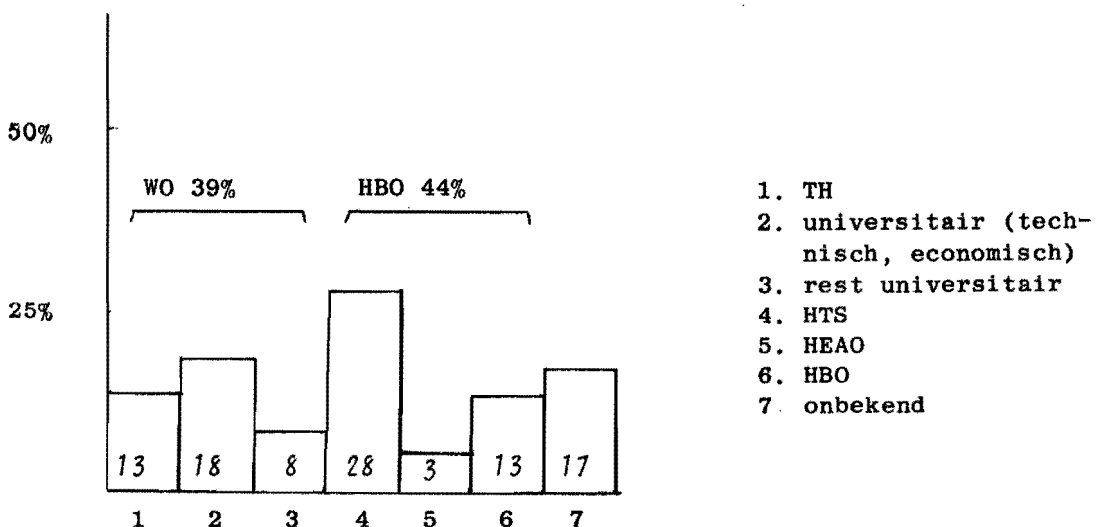
### 2.2. Inleidende vragen

Alvorens in te gaan op de concrete resultaten, willen wij een korte schets geven van de respondenten. Het eerste in het oog springende feit was het aantal vrouwelijke onderhandelaars (vraag 1.2): onder de respondenten was slechts één vrouw. In tegenstelling tot de Oosteuropese landen, waar de vrouw niet alleen als onderhandelaar wordt geaccepteerd maar zelfs vaak de rol van delegatie-leider vervult, is in Nederland een vrouwelijke onderhandelaar nog steeds een uitzondering. Dit voert ons meteen naar de kern van ons onderzoek: problemen veroorzaakt door taal- en/of cultuurverschillen. Het genoemde verschil in cultuur tussen Nederland en de Oosteuropese landen heeft geleid tot vele inschattingsfouten van Nederlandse zijde.

De onderhandelaars bekleden vrij hoge functies (vraag 1.3): een groot deel van hen was (adjunct-)directeur. Ook export-managers hebben vaak de taak om voor hun onderneming te onderhandelen; in dit laatste geval gaat het meestal om grotere bedrijven.

Met het oog op de functies is het vaak niet verwonderlijk dat de onderhandelaars niet erg jong waren (vraag 1.1): een derde van hen was tussen de veertig en de vijftig en een derde was tussen de vijftig en de zestig. Hierbij moet echter een belangrijke kanttekening worden geplaatst: door de huidige opkomst van het professionale management zal een verjonging van de onderhandelaars optreden, aangenomen dat het percentage van

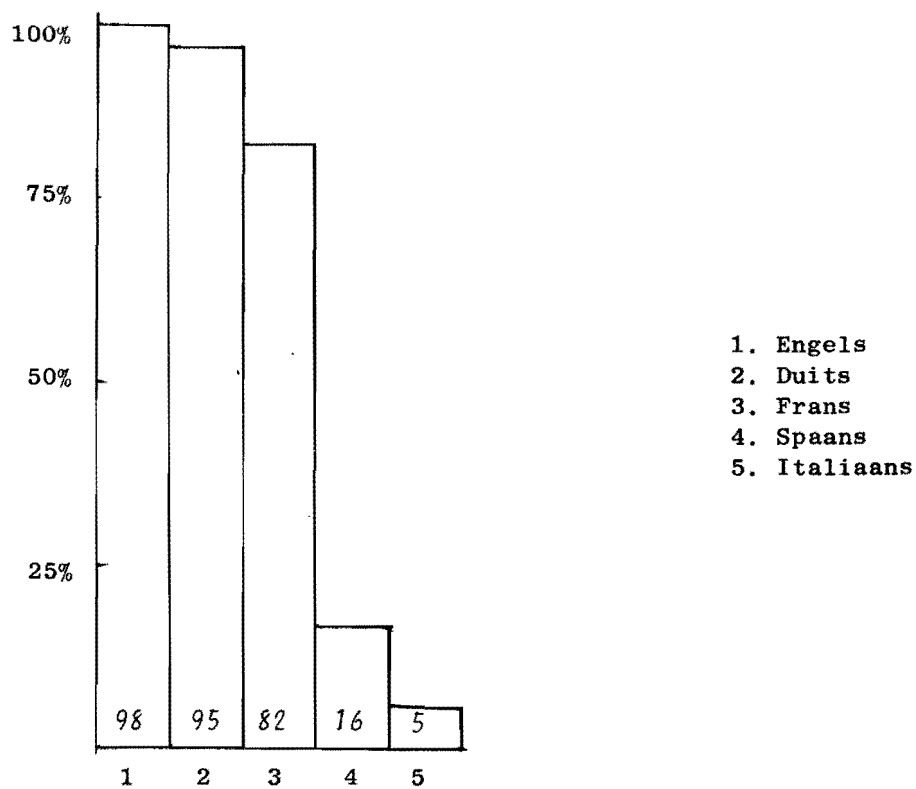
onderhandelaars constant blijft. Dit houdt in dat de toekomstige onderhandelaar minder ervaring in het internationaal onderhandelen zal hebben, omdat hij op lagere leeftijd de functie van onderhandelaar zal bekleden. Tot nu toe was het meestal zo dat een onderhandelaar voordat hij zelf onderhandelingen moest gaan voeren als delegatielid al ervaring met het onderhandelen had opgedaan. Dit gebrek aan ervaring moet in de toekomst zoveel mogelijk worden gecompenseerd door het aanboren van een andere bron van kennis: opleidingen 'tot' onderhandelaar. Deze opleidingen zouden dan aansluitend op de hoofdopleidingen gevolgd kunnen worden. De hoofdopleiding van de respondenten staat weergegeven in figuur 1 (vraag 1.4). Het is duidelijk dat eventueel te ontwikkelen cursussen niet speciaal op TH-ingenieurs gericht moeten zijn, want 44% van de respondenten is uit het HBO afkomstig en 39% uit het WO, waaronder 13% TH-ingenieurs.



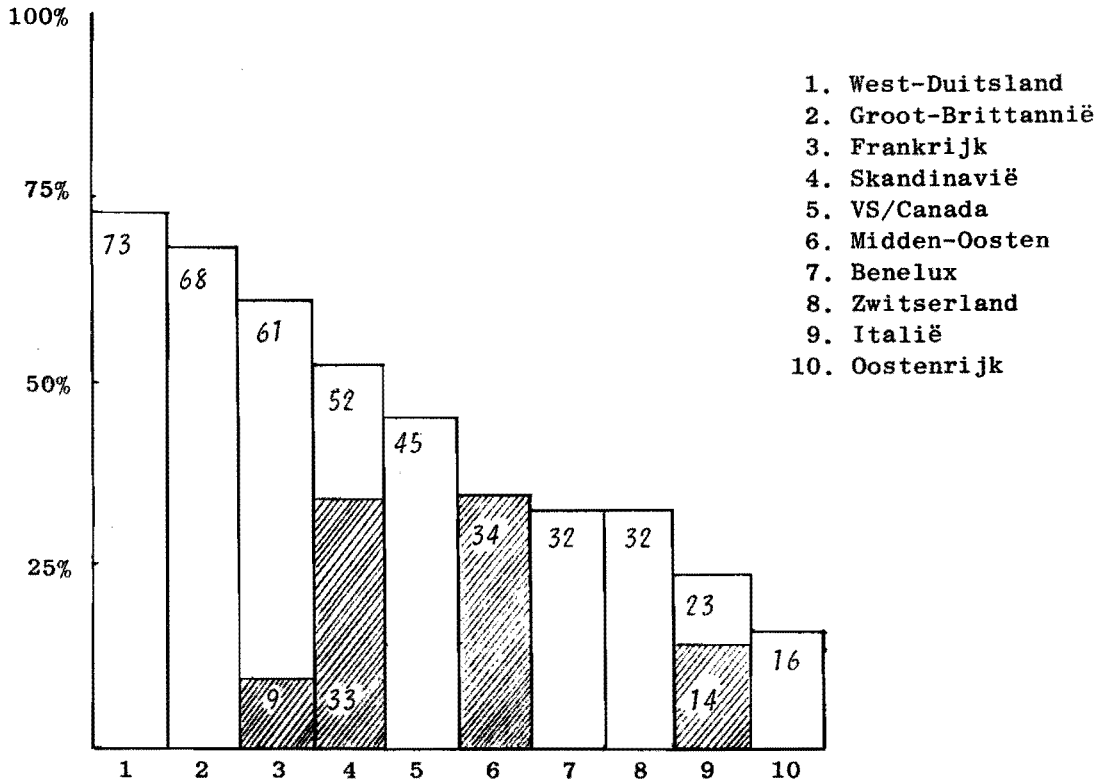
Figuur 1.: Opleiding van de onderhandelaars (vraag 1.4)

Als men naar de gebruikte talen van onderhandeling kijkt (figuur 2, vraag 1.6), lijken op het eerste gezicht Engels, Duits en Frans vrij dicht bij elkaar te liggen. Een nadere beschouwing leert echter dat alleen Engels voor de meeste onderhandelaars op de eerste of tweede plaats komt. Duits en vooral Frans komen al voor veel respondenten op de derde, vierde of vijfde plaats. Vergelijkt men dit met de landen waarmee onderhandeld wordt (zie figuur 3, vraag 1.7), dan ziet men dat met name betrekkingen met ondernemingen waarbij Frans de concerntaal is door de taal problemen kunnen ontstaan. 15% van de met Franse onder-

nemingen onderhandelende geënquêteerden spreekt dan ook tijdens de onderhandeling een neutrale taal, meestal Engels.



Figuur 2.: Talen waarin onderhandeld wordt (vraag 1.6)



Figuur 3.: Landen waarmee onderhandeld wordt, waarin gearceerd aangegeven het percentage onderhandelaars dat opereert in een neutrale taal, bijv. Engels in Frankrijk

### 2.3. Voorbereiding op de onderhandeling

Er wordt bij het werven van personeel vrij veel aandacht besteed aan de capaciteiten die van belang kunnen zijn bij het internationaal onderhandelen (vraag 2.1). Daarentegen organiseren de bedrijven weinig cursussen (vraag 2.2). en de cursussen die gegeven worden zijn voornamelijk talencursussen en in het geheel geen cursussen in sociale vaardigheden (vraag 2.3).

Opvallend is dat ca. de helft van de bedrijven geen onderhandelingsdossiers heeft. Degenen die dit wel hebben, gebruiken het veelvuldig (vraag 2.4).

Informatie ten behoeve van de onderhandeling voor wat betreft de culturele achtergrond van de buitenlandse onderhandelingspartners wordt voornamelijk verkregen via eigen ervaring en uit contacten met binnen- en buitenlandse collegae. Men is over het algemeen tevreden met deze informatie (vraag 2.5). Verder blijkt dat hoe verder de cultuur van het andere land van onze cultuur afstaat, des te meer aandacht aan deze culturele

verschillen wordt besteed (vraag 2.5). Hierbij vormt het feit dat juist over deze culturen goede informatie moeilijk te verkrijgen is een probleem. Dit geldt met name voor Oost-Europa, het Midden-Oosten en Afrika. Soms bestaat er naast de landscultuur een subcultuur die van belang is voor de onderhandelingen; hiervan is onder meer sprake in het leger en in de medische wereld. Het is merkwaardig dat de geschiedenis van een land niet wordt bestudeerd, terwijl die toch voor een groot deel de culturele verschillen kan verklaren (vraag 2.7).

Als er een onduidelijk beeld van de status van de buitenlandse onderhandelaars bestaat, is dat vooral in het Midden-Oosten en in Oost-Europa het geval (vraag 2.8). Dit geldt tevens voor de te volgen procedures (vraag 2.10 en 2.11).

## 2.4. De onderhandeling

### 2.4.1. De kennismaking

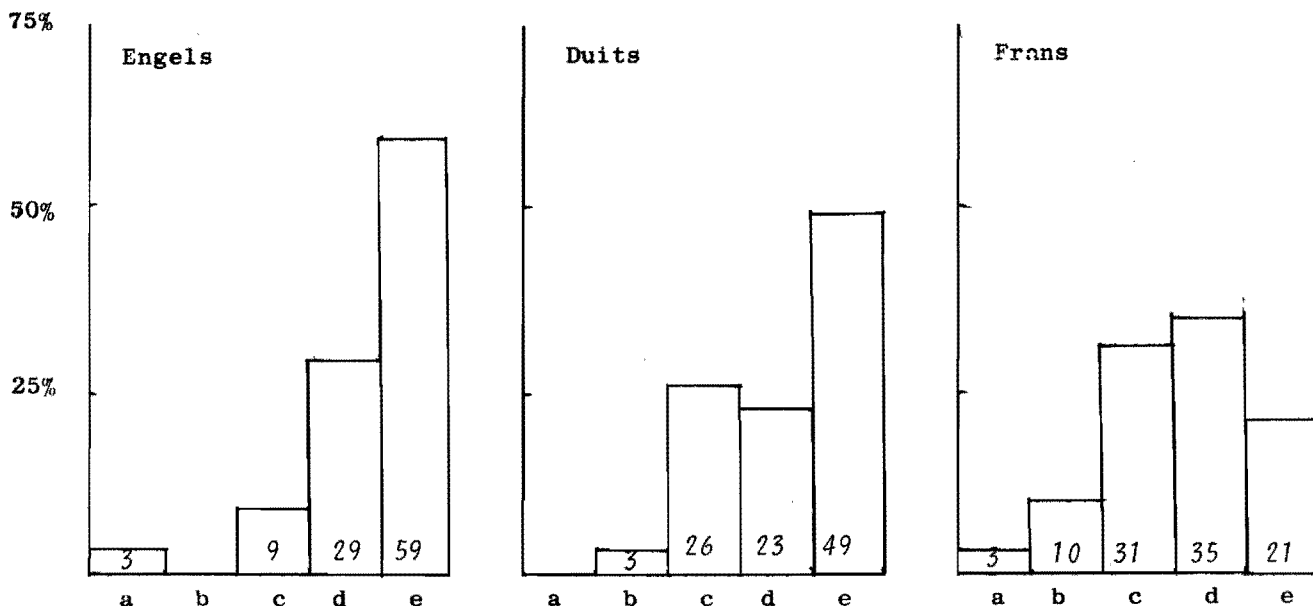
De geënquêteerden hebben vrij vaak een informele kennismaking met hun onderhandelingspartners, meestal in de vorm van een borrel of een maaltijd. De gesprekken tijdens zo'n ontmoeting verlopen redelijk soepel, maar dit is natuurlijk ook voor een groot deel afhankelijk van het karakter van de gesprekspartners.

Opvallend is de grote spreiding in de antwoorden, wat er op duidt dat dit per persoon erg verschilt (vraag 3.1 en 3.2). Over het algemeen is de uitwerking van de informele kennismaking gunstig en wordt het wederzijdse vertrouwen bevorderd; uitzonderingen zijn West-Duitsland, Oostenrijk en Oost-Europa, waar dit wat minder is (vraag 3.3).

### 2.4.2. De onderhandelingstaal

Engels en Duits leveren weinig problemen op, terwijl de Franse woordenschat van de Nederlandse onderhandelaar duidelijk beperkter is. Bij een verdeling in algemene termen, vergadertermen, juridische termen, economische en technische termen blijkt dat men in alle talen op het juridische vlak de kleinste woordenschat heeft, terwijl men met de technische termen het meest vertrouwd is. De problemen met Italiaans en Spaans zijn het grootst (vraag 3.6).

Frappant is dat bijna alle respondenten hun woordenschat up-to-date houden, maar zeer weinig hun grammatica (vraag 3.7 en 3.8).



**Figuur 4.:** Het percentage onderhandelaars dat taalproblemen heeft  
a = veel problemen t/m e = geen problemen

#### 2.4.3. De onderhandeling zelf

Als men in het Duits of het Engels niet de juiste woorden of uitdrukkingen kan vinden, dan kan men tamelijk eenvoudig het bedoelde omschrijven; in het Frans blijkt dat moeilijker te zijn. Hetzelfde geldt voor het tot uitdrukking kunnen brengen en begrijpen van nuances in standpunten c.q. voorstellen die ter tafel kwamen (vraag 3.11 t/m 3.13).

Men vindt het communicatief vermogen belangrijker dan de uitspraak (vraag 3.16), hetgeen niet verbazingwekkend is.

Er is een lichte tendens dat men elkaar in Frankrijk meer in de rede valt dan in Groot-Brittannië of Duitsland. Japan lijkt op dit punt het meest beleefde land (vraag 3.17).

Wat betreft humor, bedoeld om het gesprek soepeler te laten verlopen, kan men constateren dat in Duitsland en Frankrijk minder humor gebruikt wordt dan bijv. in Groot-Brittannië of Skandinavië.

Opvallend is dat slechts weinig onderhandelaars de betekenis van de non-verbale communicatie in de verschillende landen hebben bestudeerd. Dit geldt zowel voor de non-verbale aspecten van spreken, zoals intonatie, accent en volume, als voor de body-language: de gelaatsuitdrukkingen, gebaren, houdingen enz. Toch zijn deze aspecten van wezenlijk belang bij de communicatie: zo zijn schouderklopjes in vele landen een blijk van waardering; in het Midden-Oosten zijn deze echter een belediging. In



De Balkan-landen betekent ons 'nee'-schudden 'ja' en zo zijn er nog talloze voorbeelden te noemen. Gezien het feit dat onvoldoende kennis op dit gebied zeer snel leidt tot soms moeilijk recht te zetten misverstanden, zou het verstandig zijn om ook op dit gebied tot een meer gerichte vergaring en verspreiding van kennis over te gaan. Tot zover een korte indruk van de enquête-resultaten.

### 3. Interviewresultaten

#### 3.1. De interviews

Uit de interviews bleek dat het succes van een onderhandeling niet alleen afhangt van de prijs/kwaliteit-verhouding van een produkt, van leveringsvoorwaarden, after-saleservice en financieringsmogelijkheden, maar ook dat een goede relatie met de onderhandelingspartner van groot belang is. Voor het opbouwen van een dergelijke relatie zijn, naast contactuele eigenschappen van algemene aard, aspecten als begrip voor de culturele achtergrond van de onderhandelingspartner en het spreken van een taal die ook door de onderhandelingspartner gesproken wordt van groot belang.

Het bestaan van cultuurverschillen tussen de landen van herkomst van de buitenlandse onderhandelaars en onze eigen cultuur werd door alle geïnterviewden onderkend; hun houding ten opzichte van dit fenomeen was echter nogal verschillend: sommigen hadden ten behoeve van de onderhandelingen deze verschillen reeds expliciet bestudeerd om beter beslagen ten ijs te komen, anderen hadden er wel eens over nagedacht, maar werden zich door onze enquête voor het eerst bewust van de veelzijdigheid en het belang van de problematiek.

Bij beide groepen bestond een behoefte aan een goede informatievoorziening op dit gebied. Er kwamen enkele suggesties op dit punt: de meest genoemde mogelijkheden waren a). het verzorgen van naslagwerken die gericht zijn op onderhandelaars, waarin culturen van andere landen uitgebreid beschreven staan, en b). het opzetten van cursussen voor onderhandelaars om hen voor te bereiden op onderhandelingen met mensen uit de hele wereld. In deze cursussen zouden dan aspecten als interpersoonlijke relaties, wijzen van onderhandelen, religieuze rituelen, eet- en drinkgewoonten en aanverwante zaken kunnen worden behandeld.

Hoe groter men het verschil tussen de vreemde en de eigen cultuur achtte, des te meer aandacht besteedde men tijdens de voorbereiding aan deze cultuur. Zo kregen de culturen van het Midden- en Verre Oosten relatief veel aandacht, terwijl aan de Franse en Italiaanse cultuur vrij weinig aandacht werd besteed. Men gaat kennelijk uit van één grote Westerse cultuur, zonder zich erg bewust te zijn van de culturele verschillen tussen de Westerse landen. Juist door deze aanname kunnen laatstgenoemde cultuurverschillen leiden tot misverstanden. Zo zijn Fransen in het alge-

meen erg traag met het nakomen van hun beloften; het begrip 'tijd' speelt echter in de Franse cultuur een minder belangrijke rol dan in de Nederlandse. Als men met dit laatste geen rekening houdt, dan zou een voor de hand liggende, doch niet terechte conclusie zijn dat de Fransen 'dus' onbetrouwbaar zijn en 'dus' als onderhandelingspartner moeten worden vermeden.

Soortgelijke problemen kunnen ontstaan wanneer de buitenlandse onderhandelingspartner ervan overtuigd is dat zijn Nederlandse collega zijn/haar taal vloeiend spreekt: als de laatste dan eens een fout maakt waardoor zijn taaluiting een totaal andere betekenis krijgt, zal men er ook werkelijk van uit gaan dat hij precies bedoelt wat hij zegt.

Het overbruggen van de taalbarrière die kan ontstaan bij het internationaal onderhandelen, is een onderwerp waarover de geïnterviewden veel bewuster hadden nagedacht. Een verklaring hiervoor is het feit dat een onvoldoende kennis van de taal van onderhandeling zich sneller manifesteert in de vorm van communicatieproblemen en meestal eerder tot problemen leidt dan een onvoldoende kennis van de verschillende culturen.

Het merendeel van de geïnterviewden had ervaren dat het een voordeel is om de taal van de onderhandelingspartner goed te spreken; Fransen bijv. stellen dit zeer op prijs. Wanneer men de taal van de onderhandelingspartner niet voldoende beheerst, is het verstandig over te gaan op een neutrale taal. Veelal leidt dit echter tot problemen, omdat de onderhandelingspartner de neutrale taal vaak slecht spreekt; hierbij valt te denken aan onderhandelingen in het Engels met Fransen of Japanners.

De meeste geïnterviewden waren van mening dat wanneer er een taal gevonden is die door alle partijen redelijk gesproken wordt en er sprake is van een wederzijdse bereidheid om tot zaken te komen, de taal nauwelijks invloed heeft op het al dan niet slagen van de onderhandeling. De effectiviteit van de onderhandeling lijkt in dit geval gewaarborgd: over de efficiency wordt echter geen uitspraak gedaan! Zo is in het algemeen de efficiency van onderhandelingen met Japanse bedrijven vrij laag door een moeizame communicatie. De inzet van een tolk kan hier gedeeltelijk uitkomst bieden.

Cultuurverschillen bleken minder van invloed te zijn wanneer er over grote orders onderhandeld werd; bij de onderhandeling over kleinere orders spelen ze wel een rol. Oorzaak hiervan is het belang van het onderhandelingsresultaat en ook zaken als internationale gerichtheid van de onderhandelaars.

### 3.2. De Franse kijk op de zaak

Uit interviews met Franse ondernemers in Nederland kwamen een aantal interessante feiten naar voren omtrent de perceptie van Fransen van de 'Nederlandse onderhandelaar'.

De Nederlander wordt in het algemeen gezien als iemand met een betere handelsgeest dan de Fransman: belangrijk is hierbij dat de Nederlandse onderhandelaar vaak meer geduld heeft dan zijn Franse collega. De Nederlander wordt ervaren als zijnde eerlijk en direct (soms iets t $\grave{e}$  direct) en bereid om zich aan de Franse situatie aan te passen. Hoewel de Fransen naar eigen zeggen minder chauvinistisch zijn dan vroeger, vindt men het in Frankrijk wel vrij normaal dat de Nederlandse onderhandelaar Frans spreekt.

Ook in Frankrijk heeft men de indruk dat Nederlandse ondernemingen de Franse markt enigszins schuwen vanwege de taalbarri $\grave{e}$ re. Initiatieven van Franse zijde om deze barri $\grave{e}$ re te doorbreken, bijv. door het invoeren van een intensief onderwijsprogramma voor de Engelse en Duitse taal, worden echter nauwelijks ondernomen, en de maatregelen die genomen worden leiden niet tot de gewenste verbetering van de handelscontacten van Fransen met buitenlanders. De overeenkomsten van termen in het Nederlands en Frans binnen een bepaald vakjargon, vooral in de computertechniek, bieden wel enig houvast, maar zodra er in detail overlegd moet worden ontstaan er toch weer problemen.

De Fransen hebben er in het algemeen geen bezwaar tegen om het onderwerp van onderhandeling tijdens de kennismaking al te bespreken. Tijdens een lunch die dient als onderbreking van de onderhandeling wordt een dergelijk gespreksonderwerp echter niet op prijs gesteld.

Binnen de Franse ingenieursopleidingen bestaat een sterke hi $\acute{e}$ rarchie: de 'Ecole Polytechnique' is de meest gerenommeerde opleiding, gevolgd door de 'Ecole des Mines' en de 'Ecole des Ponts et Chauss $\acute{e}$ es'. Vooral de ingenieurs van de eerstgenoemde 'grande  $\acute{e}$ cole' voelen zich enigszins superieur vergeleken met de Nederlandse ingenieur. Toch schatten Fransen dat het niveau van de Nederlandse TH's hoger ligt dan 80% van de Franse ingenieursopleidingen.

Bij de onderhandelingen zullen de Nederlandse onderhandelaars vaak te maken hebben met ingenieurs van de Ecole Polytechnique: in het onderhandelingsstadium wordt er door Fransen weinig gedelegeerd, in het projectstadium echter weer wel.

Fransen zijn vaak minder toegankelijk: langdurige relaties met hen zijn daarom erg belangrijk.

Een belangrijk verschil met Nederland is de dominantie op grond van functie en/of leeftijd. De rol van deze twee aspecten wordt door Nederlanders erg onderschat. Het gebrek aan respect van Nederlandse zijde wordt door de Fransen op grond van de andere nationaliteit wel geaccepteerd, maar zeker bij eerste contacten kan dit enige wrijving veroorzaken.

Tenslotte wees men erop dat Nederlanders vaak de nuances in gesprekken missen. Hierdoor ontstaan snel misverstanden en is veelvuldig bijsturen noodzakelijk.

#### 4. Conclusies en aanbevelingen

Het door ons gehouden vooronderzoek heeft de vermoedens die bestonden m.b.t. problemen bij het internationaal onderhandelen bevestigd. Hoewel de taalproblemen niet altijd even groot zijn, spelen zij zeker een grote rol in de doeltreffendheid en doelmatigheid van de onderhandelingen. Vooral het Frans viel hier op, zij het in negatieve zin. Vele bedrijven hebben problemen bij het bereiken van en het opereren op de Franse markt, terwijl er zelfs bedrijven zijn die de Franse markt mijden omdat voor hen de taal een te grote barrière is.

Wat betreft de cultuurverschillen kan worden opgemerkt dat in het algemeen het belang hiervan niet wordt onderschat. Veel bedrijven zouden hier graag meer aandacht aan besteden. Zij komen hier echter niet toe, omdat er bijna geen eenvoudig toegankelijke informatiebronnen voorhanden zijn op dit gebied. Post-academische cursussen in het onderhandelen met buitenlandse ondernemingen, alsmede het schrijven van op de onderhandelaars gerichte naslagwerken over vreemde culturen, worden gezien als een goed initiatief om te komen tot betere handelsbetrekkingen met buitenlandse ondernemingen. Uiteraard is ervaring nog steeds een zeer belangrijke en deels onvervangbare factor in deze, doch de opkomst van het professionele management veroorzaakt een verjonging van de Nederlandse onderhandelaar, zodat deze minder kan steunen op een uitgebreide ervaring in het internationaal onderhandelen. Een goede opleiding die berust op ervaring van vele anderen kan de onderhandelaar dan toch grond onder de voeten geven. Een goede talenkennis is voor de onderhandelaar een eerste vereiste.

Veel onderhandelaars zijn min of meer tevreden met hun onderhandelingsresultaten. Echter: het feit dat een onderhandeling niet slecht of zelfs goed gaat, wil niet zeggen dat het niet beter kan! Zelfs al is de effectiviteit van de onderhandeling nauwelijks te verhogen, dan nog kan vaak door het vermijden van misverstanden en het sneller aanvoelen van de bedoelingen van de onderhandelingspartner de efficiency van de onderhandeling worden verhoogd, zeker voor het contact op lange termijn. Het gevolg is kortere onderhandelingen, hetgeen leidt tot een betere wederzijdse tevredenheid en aanzienlijke kostenbesparingen.

Een verder onderzoek naar de invloed van taal- en cultuurverschillen bij het internationaal onderhandelen lijkt zonder meer zinvol: de Franse taal en de culturen van het Verre en Midden-Oosten verdienen hierbij extra aandacht gezien de problemen die zij veroorzaken en het belang van de markten in de genoemde gebieden voor het Nederlandse bedrijfsleven.

## 5. Literatuur

- Claessen, J.F.M., A.M. van Galen & M.M.B. Oud - de Glas (1978), *De behoefte aan moderne vreemde talen: een onderzoek onder bedrijven en overheidsdiensten (dl.VI)*. Nijmegen: Instituut voor Toegepaste Sociologie.
- Jager, E. de & A. Reunis (1971), *Onderzoek naar de marktwaarde betreffende de kennis der vreemde talen van HTS-ers en Ir's*. HTS Dordrecht.
- Ulijn, J.M. (1982), *de Ingenieur als tolk: onderhandelen in vreemde talen*. *Intermediair* 18 (11), 19 maart 1982.

6. Lijst van figuren

	pag.
1. Opleiding van de onderhandelaars	9.
2. Talen waarin onderhandeld wordt	10.
3. Landen waarmee onderhandeld wordt, waarin aangegeven het percentage onderhandelaars dat opereert in een neutrale taal, bijv. in Frankrijk in het Engels	11.
4. Het percentage onderhandelaars dat problemen heeft met resp. Engels, Duits en Frans	13.



## 7. BIJLAGE

### Volledige enquête-resultaten weergegeven op het antwoordformulier

#### Toelichting

- bij meerkeuze-vragen is het maximum in iedere horizontale lijn omkaderd;
- als een antwoord per lans is uitgesplitst, dan is de betrouwbaarheid van de aantallen/percentages behorend bij Oostenrijk, Spanje, Oost-Europa, Noord-Afrika, Japan en Indonesië niet groot. Dit wordt veroorzaakt door het geringe aantal personen dat met die landen onderhandelt (zie vraag 1.7);
- hetzelfde geldt voor de talen Spaans en Italiaans (zie vraag 1.6).

1. INLEIDENDE VRAGEN

## Informatie respondenten

1.1.	leeftijd	beneden 30 jaar 30-40 jaar 40-50 jaar 50-60 jaar boven 60 jaar	5 % 19 % 37 % 30 % 9 %	
1.2.	geslacht	mannelijk vrouwelijk	98 % 2 %	
1.3.	functie	(adj.)directeur export-manager verkoper material manager overige	36 % 25 % 18 % 12 % 9%	
1.4.	opleiding	technische hogeschool universiteit (techn./economie) universiteit (overige) HTS HEAO overige HBO niet opgegeven	} WO 39% 13 % 18 % 8 % } HBO 43% 28 % 3 % 13 % 17 %	
1.5.	cursussen	taal & correspondentie juridisch management techniek economie export geen	29 % 7 % 12 % 7 % 12 % 4 % 29 %	
1.6.	In welke <i>talen</i> onderhandelt u? Als u de talen waarin u onderhandelt rangschikt van zeer belangrijk tot minst belangrijk, op welke plaats komt de taal dan?			
	TAAL	personen die in een taal onderhandelen	% plaats 1 of 2	% plaats 3, 4 of 5
		aantal      percentage		
	Engels	43      98	95	5
	Duits	42      95	74	26
	Frans	36      82	25	75
	Spaans	6      16	--	100
	Italiaans	4      5	--	100

- 1.7. In welke landen onderhandelt u het meest?  
Als u de landen waarmee u onderhandelt rangschikt van zeer belangrijke onderhandelingspartner tot minst belangrijke onderhandelingspartner, op welke plaats komt het land dan?

Onderhandelt u in dat land in de landstaal of in een neutrale taal?					
LAND	ondernemingen die met het land onderhandelen		% plaats 1 of 2	% plaats 3 t/m 10	% neutrale taal*
	aantal	percentage			
West-Duitsland	32	73	69	31	--
Groot-Brittannië	30	68	57	43	--
Frankrijk	27	61	22	78	15
Skandinavië	23	52	30	70	63
VS/Canada	19	45	40	60	--
Midden-Oosten	15	34	33	67	100
Benelux	14	32	29	71	--
Zwitserland	14	32	29	71	--
Italië	10	23	10	90	60
Oostenrijk	7	16	29	71	--
Spanje	6	14	17	83	17
Oost-Europa	5	11	--	100	100
Noord-Afrika	4	9	--	100	50
Japan	4	9	50	50	100
Indonesië	4	9	25	75	75

- 1.8. Over welke producten, technologieën en diensten onderhandelt u?

chemische producten	24 %
machines	36 %
diensten (vervoer, ir.bureau)	16 %
techn.kennis + apparatuur	20 %
staalconstructies	4 %

- 1.9. Hoeveel jaar ervaring hebt u in het internationaal onderhandelen?

minder dan 5 jaar	14 %
5-10 jaar	19 %
10-15 jaar	19 %
15-20 jaar	17 %
meer dan 20 jaar	31 %

\* In figuur 3 zijn deze percentages gerelateerd aan het percentage dat onderhandelt met het betreffende land, bijv. Frankrijk 15% van 100% wordt 9% van 61% dat in totaal onderhandelt van de 44 respondenten.

2. VRAGEN MET BETREKKING TOT DE VOORBEREIDING OP DE ONDERHANDELING

De vorming

2.1. Heeft u de indruk dat bij het werven van personeel expliciet gelet wordt op capaciteiten die van belang kunnen zijn bij het internationaal onderhandelen?

a = geen aandacht aan besteed	5 %
b = weinig aandacht aan besteed	10 %
c = redelijk aandacht aan besteed	35 %
d = vrij veel aandacht aan besteed	20 %
e = veel aandacht aan besteed	30 %

2.2. Heeft uw onderneming gezorgd voor opleidingen en/of aanvullende cursussen om mensen (verder) op te leiden voor het onderhandelen met het buitenland?

a = geen cursussen	24 %
b = weinig cursussen	39 %
c = vrij weinig cursussen	22 %
d = vrij veel cursussen	12 %
e = veel cursussen	2 %

2.3. Wat voor cursussen zijn dat?

talen	34 %
onderhandelen, export	15 %
management, verkoop	25 %
sociale vaardigheden	0 %
andere	0 %
geen	26 %

Verzameling van onderhandelingsgegevens

2.4. Heeft uw onderneming een 'onderhandelingsdossier' waar alle relevante gegevens m.b.t. de gehouden onderhandelingen in staan?

ja	52 %	nee	48 %
----	------	-----	------

Zo ja:

a. Welke gegevens staan hier globaal in?

In vrijwel alle dossiers worden de delegatie-samenstellingen en het resultaat vermeld, soms aangevuld met de gemaakte afspraken of te ondernemen acties.

Een enkeling vermeldt ook eigenschappen en karakter van de onderhandelingspartner en de gevolgde tactiek.

b. Wordt dit dossier na elke onderhandeling bijgewerkt?

ja	100 %	nee	0 %
----	-------	-----	-----

2.4.  
vervolg

c. Wordt dit dossier *voor* elke onderhandeling bestudeerd?

ja	90 %	nee	10 %
----	------	-----	------

d. Wordt de informatie uit dit dossier daadwerkelijk gebruikt bij de voorbereiding op de onderhandeling?

ja	95 %	nee	5 %
----	------	-----	-----

#### Vorbereiding op de ontmoeting met andere culturen

2.5. a. Informatie ten behoeve van de onderhandeling betreffende de culturele achtergrond van uw buitenlandse onderhandelingspartners wordt verkregen uit/via:

1. literatuur;
2. onderhandelingsdossier;
3. Nederlandse collegae;
4. buitenlandse collegae;
5. eigen ervaring opgedaan tijdens het werk, bijvoorbeeld tijdens eerder onderhandelen met dat land;
6. eigen ervaring opgedaan tijdens uw vakantie in het land;
7. andere bron: - media  
- overheid  
- banken  
- kamer van koophandel  
- werkgeversorganisatie

	nooit	weinig	soms	vrij veel	vaak
informatiebron 1	10	20	31	17	22
informatiebron 2	46	15	3	18	18
informatiebron 3	17	20	47	13	3
informatiebron 4	23	15	45	10	7
informatiebron 5	2	--	2	39	57
informatiebron 6	34	31	20	10	5
informatiebron 7	40	22	29	7	2

aantallen in procenten

b. Bent u tevreden met deze informatie?

ja	90 %	nee	10 %
----	------	-----	------

2.5.  
vervolg

c. Verschilt uw aanpak wat betreft het inwinnen van informatie m.b.t. de culturele achtergrond van uw onderhandelingspartners per land? Zo ja, kunt u hierbij aangeven wat de verschillen zijn?

ja	32 %	nee	68 %
----	------	-----	------

Het blijkt dat hoe verder het land cultureel van ons af staat, des te meer aandacht aan de culturele verschillen wordt besteed, waarbij het feit dat juist voor deze culturen het moeilijkst aan informatie te komen is een probleem vormt.

2.6.

a. Wordt er bij de voorbereiding op de onderhandeling aandacht geschonken aan de levensbeschouwing c.q. ideologie van de buitenlandse onderhandelingspartners en de dagelijkse rituelen die hiermee samenhangen, zoals gebedsoefening, verboden werktijden, verboden etenswaren of dranken?

a = geen aandacht	10 %
b = vrij weinig aandacht	5 %
c = soms aandacht	21 %
d = vrij veel aandacht	43 %
e = veel aandacht	21 %

b. Besteedt u aan bepaalde landen extra aandacht?

ja	72 %	nee	28 %
----	------	-----	------

Zo ja, op welke gronden?

In het algemeen wordt de meeste aandacht geschonken aan sterk afwijkende godsdiensten, naast en algemeen respect voor andere culturen. Opvallend was dat bij grotere opdrachten meer aandacht aan de levensbeschouwing van de onderhandelingspartner werd geschonken.

2.7.

Besteedt u tijdens de voorbereiding op de onderhandeling aandacht aan de politieke situatie c.q. geschiedenis van het land waarmee u gaat onderhandelen?

ja	85 %	nee	15 %
----	------	-----	------

Zo ja, kunt u hierbij aangeven in welke gevallen u dit nader bestudeert?

Naast de algemene politieke situatie in een land, als achtergrond voor de onderhandeling, heeft vooral de economische politiek van een land de aandacht. De politiek wordt zoveel mogelijk uit de onderhandelingen gehouden, maar komt vaak na afloop ter tafel. De informatie komt vaak uit de media. De geschiedenis van een land wordt niet bestudeerd.

2.8. Heeft u in het algemeen een duidelijk beeld van de status van uw buitenlandse onderhandelingspartners, binnen hun onderneming en daarbuiten?

a = zelden

b = af en toe

c = regelmatig

d = vaak

e = vrijwel altijd

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	--	--	6	19	75
Groot-Brittannië	--	4	8	8	80
Frankrijk	--	3	10	24	63
Skandinavië	--	--	6	32	64
VS/Canada	--	--	--	11	89
Midden-Oosten	8	17	--	41	34
Benelux	--	--	--	50	50
Zwitserland	--	--	--	40	60
Italië	--	--	12	38	50
Oostenrijk	--	15	--	28	57
Spanje	--	--	--	72	28
Oost-Europa	--	--	67	33	--
Noord-Afrika	--	--	20	40	40
Japan	--	--	34	--	66
Indonesië	--	--	25	25	50
aantallen in procenten					

2.9. Heeft u zich een beeld gevormd van de mate waarin een succesvolle onderhandeling invloed zou kunnen hebben op de buitenlandse samenleving? Bijvoorbeeld: indien u tractoren wilt gaan exporteren naar een land waar men gewend is het land met ossen te bewerken?

a = geen beeld	14 %
b = vaag beeld	6 %
c = redelijk beeld	28 %
d = goed beeld	41 %
e = zeer goed beeld	11 %

## Afspraken en procedures

10. Bent u van te voren op de hoogte van de procedures die tijdens het onderhandelen gevolgd gaan worden?

a = nauwelijks  
b = slecht  
c = redelijk  
d = goed  
e = volkomen

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	--	--	32	47	21
Groot-Brittannië	--	4	22	63	11
Frankrijk	--	4	32	44	20
Skandinavië	--	6	47	35	12
VS/Canada	--	--	42	38	20
Midden-Oosten	17	--	33	50	--
Benelux	--	--	20	50	30
Zwitserland	--	--	20	70	10
Italië	--	--	50	38	12
Oostenrijk	--	--	17	66	17
Spanje	--	--	17	83	--
Oost-Europa	--	25	50	--	25
Noord-Afrika	--	17	50	33	--
Japan	--	--	34	33	33
Indonesië	--	25	50	25	--
aantallen in procenten					

11. Stelt u deze procedures in samenspraak met uw buitenlandse onderhandelingspartners vast?

a = nooit  
b = zelden  
c = soms  
d = vaak  
e = altijd

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	24	3	24	28	21
Groot-Brittannië	26	18	13	26	17
Frankrijk	19	9	37	16	19
Skandinavië	18	29	29	12	12
VS/Canada	17	--	50	11	22
Midden-Oosten	27	18	37	18	--
Benelux	11	--	44	23	22
Zwitserland	30	20	30	20	--
Italië	22	11	--	44	23
Oostenrijk	28	28	44	--	--
Spanje	20	20	--	40	20
Oost-Europa	25	50	--	25	--
Noord-Afrika	33	17	33	17	--
Japan	--	--	34	33	33
Indonesië	--	25	50	25	--
aantallen in procenten					



2.12. Vindt u een dergelijke gang van zaken bevredigend?

a = onbevredigend	--
b = weinig bevredigend	3 %
c = redelijk bevredigend	28 %
d = bevredigend	52 %
e = zeer bevredigend	17 %

2.13. Verdere-opmerkingen met betrekking tot de voorbereiding op de onderhandeling.

'Het is van groot belang "goed beslagen ten ijs te komen" en gedocumenteerd. Eventuele ruggespraak werkt storend. Ook het verloop van een eventuele vorige onderhandeling is van groot belang. Houdt rekening met uitloop van de onderhandelingen.'

'Het opbouwen van een persoonlijke relatie is belangrijk, probeer zijn eigenschappen en interesses te vinden.'

'Procedures zijn in West-Europa bekend, elders afhankelijk van de samenwerking. In staatshandelslanden heeft men er weinig grip op en worden ze veelvuldig gewijzigd van buiten af. Procedures ontstaan daar vaak tijdens de onderhandeling.'

'Soms bestaat er naast de landscultuur een sub-cultuur die van belang is voor de onderhandelingen (bijv. in de medische wereld of in het leger).'

'Plan het aanbieden van relatiegeschenken en dineetjes goed.'

### 3. VRAGEN MET BETREKKING TOT DE ONDERHANDELING ZELF

#### De kennismaking

3.1. Heeft u vóór de onderhandeling een informele bijeenkomst met uw buitenlandse onderhandelingspartners, bijvoorbeeld een maaltijd?

- a = nooit  
b = zelden  
c = soms  
d = vrij vaak  
e = altijd

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	10	27	23	30	10
Groot-Brittannië	12	15	30	34	9
Frankrijk	20	10	30	20	20
Skandinavië	18	18	18	28	18
VS/Canada	5	26	21	16	32
Midden-Oosten	--	22	45	22	11
Benelux	--	23	55	11	11
Zwitserland	11	22	22	33	11
Italië	13	13	38	13	25
Oostenrijk	29	29	14	28	--
Spanje	--	--	40	40	20
Oost-Europa	25	50	--	25	--
Noord-Afrika	12	25	--	50	13
Japan	--	33	--	--	67
Indonesië	--	--	33	67	--
aantallen in procenten					

3.2. a. Het onderwerp van gesprek tijdens zo'n kennismaking is:

1. het onderwerp van onderhandeling
2. politiek;
3. actualiteiten;
4. het dagelijks leven;
5. kunst
6. het privé-leven van de onderhandelingspartners.

- a = bijna nooit  
b = zo nu en dan  
c = regelmatig  
d = vrij vaak  
e = erg vaak

	a	b	c	d	e
onderwerp 1	22	17	17	12	32
onderwerp 2	24	41	22	8	5
onderwerp 3	--	13	39	39	9
onderwerp 4	--	17	32	43	8
onderwerp 5	38	49	10	3	--
onderwerp 6	20	33	25	15	7
aantallen in procenten					

3.2.  
vervolg

b. Verschilt dit erg per land?	
a = erg veel	14 %
b = veel	24 %
c = redelijk	19 %
d = vrijwel niet	38 %
e = niet	5 %

3.3. Heeft u de indruk dat een wat informele kennismaking een gunstige uitwerking heeft op het wederzijds vertrouwen tussen de onderhandelingspartners?

a = geen uitwerking  
 b = vrijwel geen uitwerking  
 c = redelijke uitwerking  
 d = vrij gunstige uitwerking  
 e = zeer gunstige uitwerking

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	4	8	34	25	29
Groot-Brittannië	9	14	23	27	27
Frankrijk	9	14	23	31	23
Skandinavië	14	21	7	44	14
VS/Canada	6	6	22	38	28
Midden-Oosten	8	8	24	30	30
Benelux	--	12	50	25	13
Zwitserland	11	--	33	45	11
Italië	16	16	16	16	36
Oostenrijk	40	20	20	20	--
Spanje	--	--	--	100	--
Oost-Europa	33	33	--	34	--
Noord-Afrika	--	--	14	65	31
Japan	--	--	--	--	100
Indonesië	--	--	--	67	33

aantallen in procenten

## 3.4. Vindt u de gesprekken tijdens zo'n kennismaking plezierig verlopen?

a = nee, erg stroef

b = vrij stroef

c = neutraal

d = soepel

e = erg soepel

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	--	--	33	50	17
Groot-Brittannië	--	--	10	60	30
Frankrijk	--	9	29	53	9
Skandinavië	--	9	27	46	18
VS/Canada	--	--	6	56	38
Midden-Oosten	8	--	24	68	--
Benelux	--	--	28	14	58
Zwitserland	--	--	50	50	--
Italië	--	--	40	40	20
Oostenrijk	--	--	33	67	--
Spanje	--	--	50	50	--
Oost-Europa	--	50	50	--	--
Noord-Afrika	--	14	29	43	14
Japan	--	--	50	50	--
Indonesië	--	--	67	--	33

aantallen in procenten

## 3.5. a. Veroorzaakt de taal problemen wat betreft het vlot converseren tijdens de kennismaking?

a = veel problemen

b = vrij veel problemen

c = vrij weinig problemen

d = weinig problemen

e = geen problemen

	a	b	c	d	e
Engels	3	--	9	29	59
Duits	--	3	26	23	49
Frans	3	10	31	35	21
Spaans	17	17	17	49	--
Italiaans	33	--	34	33	--

aantallen in procenten

- 3.5. vervolg b. Wat voor soort problemen zijn dit (bijvoorbeeld uitspraak, vocabulaire, vlotheid van spreken)?

Vlotheid van spreken was het grootste probleem (35 %), gevolgd door het vocabulaire (25 %). Ook het converseren via een tolk geeft problemen. De uitspraak is geen groot probleem.

#### De onderhandelingstaal

- 3.6. Kunt u een indicatie geven van de mate waarin u bekend bent met termen en/of formuleringen aangaande:

- a = kleine woordenschat  
 b = vrij kleine woordenschat  
 c = redelijke woordenschat  
 d = vrij grote woordenschat  
 e = (zeer) grote woordenschat

#### 1. ALGEMENE ZAKEN

(bijv. beleefdheidsfrases, eten, politiek, alledaagse onderwerpen)

	a	b	c	d	e
Engels	--	3	22	43	32
Duits	--	9	21	58	12
Frans	6	19	59	13	3
Spaans	17	33	50	--	--
Italiaans	--	33	67	--	--

aantallen in procenten

#### 2. VERGADERTERMEN

(bijv. punt van de orde)

	a	b	c	d	e
Engels	6	6	14	51	23
Duits	3	3	32	46	16
Frans	13	17	43	20	7
Spaans	50	25	25	--	--
Italiaans	--	50	50	--	--

aantallen in procenten

3.6.  
vervolg

### 3. JURIDISCHE TERMEN

	a	b	c	d	e
Engels	14	--	43	29	14
Duits	14	--	29	43	14
Frans	17	33	33	17	--
Spaans	20	80	--	--	--
Italiaans	--	100	--	--	--

aantallen in procenten

### 4. ECONOMISCHE TERMEN

(bijv. kapitaalwaarde, break-even point)

	a	b	c	d	e
Engels	14	--	14	43	29
Duits	10	--	18	48	24
Frans	--	33	50	--	17
Spaans	17	17	66	--	--
Italiaans	--	67	33	--	--

aantallen in procenten

### 5. TECHNISCHE TERMEN

(bijv. namen van onderdelen, bewerkingen, eigenschappen)

	a	b	c	d	e
Engels	--	--	--	43	57
Duits	--	--	10	33	57
Frans	--	17	17	49	17
Spaans	--	20	60	20	--
Italiaans	--	--	100	--	--

aantallen in procenten

3.7. Houdt u uw woordenschat up-to-date?

ja	95 %	nee	5 %
----	------	-----	-----

Zo ja, hoe doet u dat?

De meesten houden hun woordenschat up-to-date door het lezen, meestal van vakbladen, maar ook van literatuur of lectuur. Verder nog via de praktijk en TV, film en radio.

3.8. Haalt u uw kennis van de grammatica vaak op?

ja	17 %	nee	83 %
----	------	-----	------

Zo ja, op welke manier?

De kennis van de grammatica haalt men voor ca. 2/3 theoretisch op d.m.v. een grammaticaboek, een woordenboek, de bibliotheek of een cursus. De rest in de praktijk door corresponderen of lezen.

3.9. Oefent u uw spreekvaardigheid in de vreemde talen vaak?

ja	60 %	nee	40 %
----	------	-----	------

Zo ja, hoe doet u dat?

De spreekvaardigheid in vreemde talen wordt vrijwel alleen door het onderhandelen geoefend; een enkeling doet dit ook tijdens zijn vakantie.

3.10. Oefent u uw luistervaardigheid in de vreemde talen vaak?

ja	60 %	nee	40 %
----	------	-----	------

Zo ja, hoe doet u dat?

Bij het oefenen van de luistervaardigheid in de vreemde talen scoren televisie en radio hoog, hoger dan de praktijk. Verder worden genoemd vakantie, zakenreizen, vrienden en het luisteren naar platen.

## Tijdens de onderhandeling

- 3.11. Bent u van mening dat u uw voorstellen c.q. standpunten in de vreemde taal met dezelfde nuances kunt overbrengen als in het Nederlands?

a = een heel stuk minder  
 b = een stuk minder  
 c = wat minder  
 d = nauwelijks minder  
 e = even goed

	a	b	c	d	e
Engels	--	--	14	57	29
Duits	--	--	29	57	14
Frans	--	33	34	33	--
Spaans	80	--	20	--	--
Italiaans	50	--	50	--	--
aantallen in procenten					

- 3.12. Bent u van mening dat u de nuances in de voorstellen c.q. standpunten van uw buitenlandse onderhandelingspartners even goed aanvoelt als wanneer ze in het Nederlands aan u voorgelegd zouden worden?

a = een heel stuk minder  
 b = een stuk minder  
 c = wat minder  
 d = nauwelijks minder  
 e = even goed

	a	b	c	d	e
Engels	8	--	16	32	44
Duits	6	3	23	40	28
Frans	15	19	37	19	10
Spaans	50	--	17	17	16
Italiaans	50	--	50	--	--
aantallen in procenten					



3.13. Ontstaan er naar uw mening misverstanden die veroorzaakt worden door verschillen in taal en cultuur tussen de twee partijen tijdens het onderhandelen?

a = vaak  
b = regelmatig  
c = soms  
d = zelden  
e = nooit

	a	b	c	d	e
Engels	--	3	27	49	21
Duits	--	--	31	47	22
Frans	--	13	50	30	7
Spaans	--	--	60	40	--
Italiaans	--	--	100	--	--

aantallen in procenten

Oorzaken hiervan zijn:

De meeste misverstanden die veroorzaakt worden door verschillen in taal en cultuur, ontstaan bij het gebruik van een neutrale taal. Ook bij het gebruik van tolken ontstaan problemen, omdat deze de vaktermen niet voldoende beheersen.

Bij deze vraag wordt door de een de vreemde cultuur, en door de ander de vreemde taal als grootste probleem aangegeven.

3.14. Als u de draad een keer kwijt raakt tijdens het onderhandelen, hoe lost u dit dan op?

1. u laat niets merken;
2. u probeert via een omweggetje alsnog te achterhalen wat de ander bedoelt (bijv. 'Kunt u dit laatste nog wat nader toelichten?');
3. u vraagt de ander rechtstreeks het zojuist gezegde, eventueel wat langzamer, te herhalen;
4. een andere manier, te weten:
  - ronduit zeggen dat je de draad kwijt bent;
  - 'kom er later op terug';
  - het op een andere manier laten zeggen;
  - technische problemen met tekeningen illustreren;
  - inlassen van thee- of koffie-pauze.

	nooit	zelden	soms	vaak	altijd
oplossing 1	49	34	17	--	--
oplossing 2	17	29	29	25	--
oplossing 3	2	7	21	46	24
oplossing 4	75	13	6	3	3

aantallen in procenten

3.15. Vindt u het moeilijk uw bedoeling te omschrijven indien u de juiste woorden niet zo snel kunt vinden?

- a = erg moeilijk  
 b = moeilijk  
 c = gaat wel  
 d = eenvoudig  
 e = erg eenvoudig

	a	b	c	d	e
Engels	3	3	27	35	32
Duits	3	15	26	29	27
Frans	9	15	39	24	13
Spaans	17	33	33	--	17
Italiaans	50	--	50	--	--

aantallen in procenten

3.16. Vindt u een goede uitspraak van de vreemde taal belangrijk of telt voor u voornamelijk uw communicatief vermogen?

- a = communicatief vermogen  
 b = voornamelijk communicatief vermogen  
 c = beide  
 d = voornamelijk uitspraak  
 e = uitspraak

	a	b	c	d	e
Engels	5	13	67	5	10
Duits	8	17	61	3	11
Frans	9	19	59	3	9
Spaans	17	--	83	--	--
Italiaans	--	--	100	--	--

aantallen in procenten

## Gesprekstechnieken

3.17. Geeft men tijdens de onderhandeling zijn partners de mogelijkheid hun standpunten zorgvuldig te verwoorden?

- a = men valt elkaar vaak in de rede  
 b = men valt elkaar vrij vaak in de rede  
 c = men valt elkaar weinig in de rede  
 d = men valt elkaar zelden in de rede  
 e = men valt elkaar nooit in de rede

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	--	4	34	62	--
Groot-Britannië	--	4	16	68	12
Frankrijk	4	4	52	40	--
Skandinavië	--	19	38	44	--
VS/Canada	6	6	38	44	6
Midden-Oosten	--	25	8	59	8
Benelux	--	11	56	33	--
Zwitserland	--	--	22	78	--
Italië	13	37	37	13	--
Oostenrijk	--	17	34	49	--
Spanje	--	25	25	50	--
Oost-Europa	--	25	25	50	--
Noord-Afrika	15	--	42	28	15
Japan	--	--	33	67	--
Indonesië	25	25	25	25	--
aantallen in procenten					

3.18. Luistert men tijdens de onderhandeling goed naar elkaar? (Let op: dit is iets heel anders dan elkaar uit laten spreken!!)

	slecht	vrij slecht	vrij goed	goed	erg goed
West-Duitsland	--	--	45	41	14
Groot-Britannië	--	4	35	46	15
Frankrijk	4	--	50	35	11
Skandinavië	--	6	41	47	6
VS/Canada	--	6	38	28	28
Midden-Oosten	8	8	59	17	8
Benelux	--	--	33	45	22
Zwitserland	--	--	55	33	12
Italië	--	26	50	12	12
Oostenrijk	--	15	28	57	--
Spanje	--	--	50	50	--
Oost-Europa	--	--	25	50	25
Noord-Afrika	--	14	72	14	--
Japan	--	--	--	34	66
Indonesië	--	--	75	25	--
aantallen in procenten					

3.19.

Worden er veel vragen over en weer gesteld?

	erg weinig	weinig	vrij veel	veel	erg veel
West-Duitsland	3	3	62	31	--
Groot-Brittannië	--	8	60	32	--
Frankrijk	--	4	56	36	4
Skandinavië	--	--	59	35	6
VS/Canada	--	10	42	42	6
Midden-Oosten	8	--	59	33	--
Benelux	--	--	11	78	11
Zwitserland	--	11	67	22	--
Italië	--	25	63	12	--
Oostenrijk	--	--	57	43	--
Spanje	--	--	75	25	--
Oost-Europa	--	--	50	50	--
Noord-Afrika	--	14	43	29	14
Japan	--	--	34	--	66
Indonesië	--	--	75	25	--
aantallen in procenten					

3.20.

Zijn deze vragen overwegend bedoeld om het gesprek een bepaalde richting in te sturen of zijn ze meer bedoeld om informatie te verkrijgen?

- a = zuiver sturen  
 b = overwegend sturen  
 c = beide  
 d = overwegend informatief  
 e = zuiver informatief

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	--	--	59	34	7
Groot-Brittannië	--	--	48	40	12
Frankrijk	--	12	48	36	4
Skandinavië	--	14	29	50	7
VS/Canada	--	--	32	52	16
Midden-Oosten	--	8	59	33	--
Benelux	--	--	67	33	--
Zwitserland	--	--	22	67	11
Italië	--	--	50	50	--
Oostenrijk	--	14	43	43	--
Spanje	--	--	--	100	--
Oost-Europa	--	25	25	50	--
Noord-Afrika	--	14	29	43	14
Japan	--	--	33	34	33
Indonesië	--	--	50	50	--
aantallen in procenten					

3.21. Gebruikt men vaak humor om het gesprek wat soepel te laten verlopen?

	nooit	bijna nooit	weinig	vrij vaak	vaak
West-Duitsland	7	14	48	31	--
Groot-Brittannië	--	--	36	48	16
Frankrijk	--	8	56	32	4
Skandinavië	--	13	35	52	--
VS/Canada	--	--	37	63	--
Midden-Oosten	8	8	17	59	8
Benelux	--	11	45	33	11
Zwitserland	--	17	50	33	--
Italië	--	12	38	50	--
Oostenrijk	--	14	43	43	--
Spanje	--	20	20	40	20
Oost-Europa	--	--	75	25	--
Noord-Afrika	17	--	17	--	66
Japan	--	33	34	33	--
Indonesië	--	20	20	40	20

aantallen in procenten

3.22. Komt men u in een gesprek vaak tegemoet met het vinden van bepaalde termen?

a = nooit  
b = zelden  
c = weinig  
d = vrij vaak  
e = vaak

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	--	18	21	54	7
Groot-Brittannië	4	13	25	46	13
Frankrijk	--	20	32	40	8
Skandinavië	--	13	28	46	13
VS/Canada	6	39	22	33	--
Midden-Oosten	16	8	38	38	--
Benelux	--	22	45	22	11
Zwitserland	--	18	55	18	9
Italië	12	12	12	64	--
Oostenrijk	--	17	33	33	17
Spanje	25	--	25	50	--
Oost-Europa	--	25	50	25	--
Noord-Afrika	14	43	--	29	14
Japan	33	34	--	33	--
Indonesië	25	50	--	25	--

aantallen in procenten

Non-verbale communicatie

Non-verbale communicatie is te verdelen in:

1. *non-verbale aspecten van het spreken*, zoals intonatie, accent, tempo, volume;
2. *body-language*, zoals gelaatsuitdrukkingen, oogcontact, gebaren, lichaamshouding en voorkomen

3.23. Heeft u expliciet de verschillen in de non-verbale aspecten van het spreken (1) tussen de twee verschillende culturen bestudeerd?

ja	14 %	nee	86 %
----	------	-----	------

Zo ja, uit welke bron heeft u hierover informatie verkregen?

Informatie over de verschillen in de non-verbale aspecten van het spreken wordt voornamelijk verkregen uit de literatuur; soms ook uit ervaring.

Waarom heeft u dit expliciet bestudeerd?

Deze informatie is van belang voor een goed verloop van de contacten en het inschatten van de antwoorden.

3.24. Heeft u expliciet de verschillen in body-language (2) tussen de twee verschillende culturen bestudeerd?

ja	20 %	nee	80 %
----	------	-----	------

Zo ja, uit welke bron heeft u hierover informatie verkregen?

Meestal uit eigen ervaring, opgedaan tijdens het onderhandelen.

Waarom heeft u dit expliciet bestudeerd?

Deze informatie is van belang voor een goed verloop van de contacten en het inschatten van de antwoorden.

3.25. Hoe belangrijk is volgens u de non-verbale communicatie tijdens de onderhandeling?

a = onbelangrijk  
 b = vrij onbelangrijk  
 c = redelijk belangrijk  
 d = belangrijk  
 e = erg belangrijk

	a	b	c	d	e
West-Duitsland	4	18	39	32	7
Groot-Brittannië	4	9	33	29	4
Frankrijk	4	17	25	33	21
Skandinavië	--	25	31	38	6
VS/Canada	5	21	15	47	11
Midden-Oosten	--	32	16	42	10
Benelux	25	25	25	25	--
Zwitserland	11	45	11	22	11
Italië	13	13	25	49	--
Oostenrijk	--	33	33	17	17
Spanje	--	67	--	33	--
Oost-Europa	--	25	25	50	--
Noord-Afrika	33	--	33	17	17
Japan	--	--	33	67	--
Indonesië	--	--	50	25	25

aantallen in procenten

3.26. Met welke landen onderhandelt u het liefst en waarom?

	zakelijk	mensen	taal	totaal = 44
West-Duitsland	8	--	2	10
Groot-Brittannië	7	5	5	17
Frankrijk	1	3	--	4
Skandinavië	3	--	--	3
VS/Canada	5	3	--	8
Midden-Oosten	--	4	--	4
Benelux	1	3	--	4
Zwitserland	2	--	--	2
Italië	2	1	--	3
Oostenrijk	--	--	--	--
Spanje	--	--	--	--
Oost-Europa	--	--	--	--
Noord-Afrika	--	--	--	--
Japan	--	1	--	1
Indonesië	--	--	--	--

Bovenstaande getallen zijn aantallen en géén procenten!!  
 Een aantal respondenten heeft meerdere landen opgegeven.

3.27. Met welke landen vindt u het onderhandelen het meest onplezierig en waarom?

	zakelijk	mensen	taal	totaal
West-Duitsland	2	3	--	5
Groot-Brittannië	1	--	--	1
Frankrijk	1	2	--	3
Skandinavië	1	1	--	2
VS/Canada	1	1	--	2
Midden-Oosten	2	--	1	3
Benelux	--	--	--	--
Zwitserland	2	1	--	3
Italië	2	1	--	3
Oostenrijk	1	--	--	1
Spanje	--	--	--	--
Oost-Europa	4	3	--	7
Noord-Afrika	2	2	--	4
Japan	--	--	1	1
Indonesië	3	--	--	3

Bovenstaande getallen zijn aantallen en géén procenten !!  
Een aantal respondenten heeft meerdere landen opgegeven.

3.28. Welke problemen op het gebied van vreemde talen die nog niet aan de orde zijn geweest heeft u tijdens het onderhandelen ondervonden?

- Vooral bij het onderhandelen in een neutrale taal ontstaan veel problemen, de tegenpartij spreekt de neutrale taal vaak erg slecht.
- Het spreken in een vreemde taal is erg vermoeiend.
- In iedere branche ontstaan nieuwe woorden.
- Sommige uitdrukkingen zijn niet goed te vertalen.

3.29. Welke problemen die betrekking hebben op de ontmoeting van twee (of meer) verschillende culturen die in de enquête nog niet aan de orde zijn gekomen heeft u tijdens het onderhandelen ondervonden?

- Soms kost het moeite culturele eigenschappen te accepteren, maar problemen zijn te overwinnen als men netjes omgaat met de partners. Voorbeelden:
  - . begroeting in USSR, waarop met spontaan moet reageren;
  - . handen vouwen en buigen in Japan;
  - . in het Midden-Oosten wordt het geven van een schouderklopje of het laten zien van je schoenzolen niet geaccepteerd;
  - . nee schudden en ja bedoelen in de Balkanlanden.
- De stiptheid wat betreft afspraken is in de zuidelijke landen minder.
- Het blijkt dat ook buurlanden andere gewoontes hebben.
- Men moet bekend zijn met de politieke situatie, maar niet proberen de ander op dit punt te overtuigen.
- Soms moet met wat 'redelijke' corruptie accepteren voor de goede zaak.



- 3.29. **De rol van de vrouw in het onderhandelen:**  
vervolg
- In Oosteuropa is de vrouw geaccepteerd als onderhandelingspartner.
  - In het Midden-Oosten en Zuid-Europa kan een invitatie 'met partner' leiden tot het afslaan van de uitnodiging.
  - In Azië geeft de vrouw geen hand terug als je haar een hand wilt geven.

- 3.30. **OPMERKINGEN:**
- Let op de kleding, aanpassen aan de plaatselijke situatie wordt gewaardeerd.
  - Door de media vervagen verschillen tussen landen en worden de persoonlijke eigenschappen en karaktertrekken van de partner belangrijker. Er zijn ook binnen een land cultuurverschillen.
  - Een up-to-date naslagwerk over culturele verschillen t.o.v. Nederland zou zeer welkom zijn.
  - De taalkennis van de Nederlander is essentieel voor de Nederlandse export.