



# Communiceren & onderhandelen in de *Nordics*

Introductie tot de zakelijke culturen van  
Denemarken, Finland, Noorwegen  
& Zweden



Denemarken, Finland, Noorwegen en Zweden, of kort gezegd de *Nordics*, worden vaak gezien als één geheel. Dit is niet vreemd, want de landen delen behalve hun geografische ligging en gezamenlijke geschiedenis ook veel culturele waarden. De relatief kleine verschillen zijn van buitenaf moeilijk waar te nemen. Deze brochure geeft een overzicht van de belangrijkste overeenkomsten en verschillen in de zakelijke culturen van Denemarken, Finland, Noorwegen en Zweden en wat dit betekent wanneer u zaken doet met de *Nordics*.

## Dit zijn de *Nordics*

De Noordse samenlevingen zijn **egalitair**, wat betekent dat er over het algemeen binnen organisaties weinig hiërarchie bestaat. Werknemers krijgen veel verantwoordelijkheid en worden sterk betrokken in besluitvormingsprocessen.



**Titels** worden nauwelijks gebruikt, en worden in sommige gevallen zelfs gezien als grap. In plaats daarvan spreekt men elkaar aan bij de voornaam, vaak al vanaf de eerste ontmoeting.

Het gebruik van voornaam betekent niet meteen dat er sprake is van een vertrouwensband. Men houdt **werk en privé** graag gescheiden.



De Noordse bevolking is over het algemeen gericht op **lange termijn** relaties. **Loyaliteit** is een belangrijke waarde en het opbouwen van een (zakelijke) relatie kost tijd. Maar wanneer er een relatie is opgebouwd, is men een betrouwbare partner.

**Eerlijkheid** en **bescheidenheid** over een product of dienst wordt zeer gewaardeerd. Vertrouwen wordt verkregen via behaalde resultaten. Hierbij zijn feiten en getallen belangrijk. Een bezoek aan uw potentiële zakenpartner wordt zeer gewaardeerd. Face-to-face communicatie geeft hem/haar meer zekerheid.



**Small talk** is niet gebruikelijk. Men komt tijdens vergaderingen liever snel **to the point**. Daarnaast geldt dat men in de Nordics eerst denkt voordat men spreekt, en daarom over het algemeen alleen spreekt als het daadwerkelijk iets toevoegt. Noordelingen zijn goede **luisteraars**.

Er wordt veel waarde gehecht aan **mondelijke afspraken**. Men zal de afspraken nakomen en verwacht dat ook van de zakenpartner.

## Dette er Danmark

**Hoofdstad:** Kopenhagen

**Taal:** Deens

**Bevolking:** 5,6 miljoen

**Nationale dag:** 5 juni

**Munteenheid:** Deense Kroon (DKK)

**Lid EU:** Ja

**Tijdzone:** GMT +1



De Deense samenleving is open en gemakkelijk toegankelijk. De zakelijke cultuur lijkt veel op de Nederlandse, meer dan bijvoorbeeld het geval is in België en Duitsland. Het EU-lidmaatschap is een gevoelig onderwerp in Denemarken en heeft gezorgd voor een tweedeling van de bevolking.

### Organisatiestructuur

Meer nog dan in de andere Noordse landen, kent Denemarken een platte organisatiestructuur waarbij medewerkers veel zelfstandig werken. Het is daardoor ook niet altijd goed te zien wie de baas of manager is. Besluitvorming vindt plaats op basis van consensus. Uiteindelijk is het de manager die de beslissing neemt, maar niet zonder eerst de mening van de medewerkers te hebben gehoord. Discussiëren en het uiten van kritiek wordt in Denemarken gestimuleerd. Wanneer eenmaal een besluit is genomen, wordt het doorgaans snel uitgevoerd.

### Communicatie

De communicatie in Denemarken is vrij informeel en wordt gekenmerkt door humor. Denen zullen de confrontatie het liefst vermijden wanneer het persoonlijke of politieke opvattingen betreft, maar in prijsonderhandelingen zullen de Denen open en direct zijn.

### *Janteloven*

*Janteloven*, de Wet van Jante, is een gedragscode opgesteld door de Deens-Noorse schrijver Aksel Sandemose (1933), waarin hij in 10 geboden de bescheidenheid van de Scandinaviërs beschrijft (bijvoorbeeld: 'Je moet niet denken dat je wat bent', 'Je moet niet denken dat je meer bent dan wij'). De Wet van Jante wordt nog steeds gezien als gedragscode in Denemarken (maar ook in Noorwegen, Zweden en in mindere mate ook in Finland).

## Tämä on Suomi

**Hoofdstad:** Helsinki

**Taal:** Fins, Zweeds

**Bevolking:** 5,4 miljoen

**Nationale dag:** 6 december

**Munteenheid:** Euro (EUR)

**Lid EU:** Ja

**Tijdzone:** GMT+2



Finland werd, als laatste van de Noordse landen (met uitzondering van IJsland), onafhankelijk in 1917 en vormt officieel geen onderdeel van Scandinavië. De Finse taal kent ook een andere oorsprong dan de Deense, Noorse en Zweedse taal, die onderling erg op elkaar lijken. Fins design is wereldwijd bekend en Helsinki is de vierde beste stad in Europa voor start-ups.

### Organisatiestructuur

Finland kent van de Noordse landen de meest hiërarchische organisatie structuur, maar internationaal gezien hebben de Finse organisaties nog steeds een platte structuur waarbij gelijkheid een belangrijke waarde is. In vergelijking met de andere Noordelingen nemen Finnen over het algemeen sneller een beslissing en gaan meestal direct tot actie over. Dit heeft te maken met het feit dat er in Finse organisaties minder waarde wordt gehecht aan consensus en de baas of manager vaak degene is die de beslissing maakt. Finnen zijn daarnaast meer taakgeoriënteerd en waarderen een heldere structuur binnen een organisatie.

### Communicatie

De communicatiestijl van de Finnen is direct. Finnen gebruiken weinig woorden zijn minder spraakzaam dan bijvoorbeeld Zweden. Men zal over het algemeen geen verzachtende woorden gebruiken. Het is ook niet ongebruikelijk dat men meteen prijzen noemt of daar over onderhandelt. Stilte wordt in Finland beschouwd als onderdeel van de communicatie.

### Sauna

De sauna is bij uitstek het symbool van de Finse cultuur. Het delen van een sauna is bedoeld om een band met iemand op te bouwen. Het is de plek waar problemen worden besproken en waar regelmatig ook belangrijke beslissingen worden genomen.

## Dette er Norge

**Hoofdstad:** Oslo

**Taal:** Noors (Bokmål en Nynorsk) en Sami

**Bevolking:** 5,2 miljoen

**Nationale dag:** 17 mei

**Munteenheid:** Noorse Kroon (NOK)

**Lid EU:** Nee

**Tijdzone:** GMT +1



De Noren zijn trots op hun tradities en hebben in vergelijking met de rest van de *Nordics* minder behoefte aan verandering. Onafhankelijkheid is belangrijk voor Noorwegen, het is dan ook (behalve IJsland) het enige Noordse land dat geen lid is van de EU.

### Organisatiestructuur

Noorwegen is minder hiërarchisch en formeel dan Nederland. In de Noordse regio heeft Noorwegen misschien wel de meest informele zakelijke cultuur, in ieder geval wat betreft kleding. Status en functie zijn in Noorwegen niet van primair belang en werknemers plaatsen zich zelf op hetzelfde niveau als de leidinggevende. Het is de manager die uiteindelijk de beslissing maakt, maar niet voor er een vergadering heeft plaats gevonden met het hele team. Managers zijn doorgaans inhoudsdeskundigen.

### Communicatie

De communicatiestijl van de Noren is over het algemeen informeel en direct. Noren zullen zeggen wat ze bedoelen, ook als ze het ergens niet mee eens zijn, maar altijd met een grote mate van beleefdheid en respect. Stemverheffing wordt niet gewaardeerd. Noren bereiden zich inhoudelijk goed voor op een bespreking en verwachten dit ook van hun zakenpartner. Tijdens een eerste ontmoeting kan men wat gereserveerd overkomen, maar dit zal minder worden naarmate men elkaar beter leert kennen.

### Hytte

Noren hechten veel waarde aan een goede balans tussen werk en privéleven. Het is dan ook niet uitzonderlijk dat men op vrijdagmiddag eerder naar huis gaat om meer tijd te hebben met familie. Ongeveer een derde van de Noren bezit een *hytte*, een buitenhuis in de bergen of aan de kust, waar men de weekenden graag doorbrengt.

## Det här är Sverige

Hoofdstad: Stockholm

Taal: Zweeds

Bevolking: 9,6 miljoen inwoners

Nationale dag: 6 juni

Munteenheid: Zweedse Kroon (SEK)

Lid EU: Ja

Tijdzone: GMT +1



Zweden is een zeer creatief en innovatief land en is daarom een populaire markt voor het testen van nieuwe producten: de Zweden zijn trendgevoelig en staan open voor nieuwe technologieën. Stockholm is de derde beste stad in Europa voor start-ups en Zweedse start-ups als *Skype* en *Spotify* zijn uitgegroeid tot internationale organisaties.

### Organisatiestructuur

Zweedse organisaties kennen een platte structuur. Centraal in de Zweedse organisaties staat het begrip consensus: besluiten worden gemaakt op basis van overeenstemming binnen het team en een groot deel van de werkdag wordt besteed aan vergaderingen. Iedereen krijgt hierbij de tijd om te spreken. Beslissingen worden doorgaans niet na de eerste vergadering genomen en impulsieve beslissingen worden niet als serieus gezien.

### Communicatie

In Zweden zal men, meer dan in de Noordse landen, confrontaties en conflicten proberen te vermijden. Kritiek wordt daarom vaak op een indirecte manier geuit en een duidelijke 'ja' of 'nee' zal niet snel worden gegeven. De aanspreekvorm 'u' wordt bestaat in Zweden eigenlijk niet: het wordt alleen nog voor de Koning gebruikt.

### *Fika*

*Fika*, wat verwijst naar koffiepauze, is een belangrijk onderdeel van de Zweedse werkdag. Zweden nemen dit erg serieus: *Fika* wordt gezien als werk, het is de plek waar de consensusvorming begint.

### *Lagom*

*Lagom* is een concept dat niet vertaald kan worden, maar betekent zoiets als de 'middenweg'. Het gaat erom dat men niet te veel opvalt, en precies datgene doet dat gedaan moet worden, niet meer en niet minder.

# Praktische tips van de ambassades

## Het eerste contact

- Het eerste contact met een potentiële zakenpartner legt u het best per e-mail. Wel is het aan te raden eerst te bellen naar de organisatie om te vragen wie de contactpersoon is, zodat u uw e-mail gericht kunt versturen.
- Meestal is een lokale partner niet noodzakelijk, maar wel aan te bevelen.

## E-mails & visitekaartjes

- Omdat men in de Noordse regio al snel overstapt naar het gebruik van voornaam, is het aan te raden uw e-mail af te sluiten met uw voornaam/roepnaam en achternaam, en niet alleen met initialen.
- Voor visitekaartjes geldt ook dat u uw voornaam/roepnaam dient te vermelden. Titels kunnen weggelaten worden, functies kunnen wel vermeld worden.

## Het plannen van afspraken

- Omdat er doorgaans veel werknemers aanwezig zijn bij een vergadering, is het aan te raden uw afspraak ruim op tijd te plannen.
- Kantoor tijden liggen in de Noordse regio net wat vroeger dan in Nederland: 08:00 - 16:00 uur. Zakelijke afspraken worden vaak in de ochtenduren gepland.
- Punctualiteit is zeer belangrijk. Men is liever te vroeg dan te laat. Laat het daarom altijd weten als u niet op tijd op uw afspraak bent. Hierbij geldt dat vijf minuten te laat, te laat is.
- Plan bij voorkeur geen afspraken in de zomerperiode (half juni - half augustus). Zowel werknemers als managers zijn dan op vakantie of werken kortere dagen om zoveel mogelijk daglicht te benutten.

## Kleding

- Over het algemeen draagt men in de Noordse landen minder formele kleding op het werk dan in Nederland, waardoor u al snel *overdressed* bent. Dit is echter sterk afhankelijk van de branche. *Business casual* is over het algemeen een goede keuze.

## Tijdens het gesprek

- Stiltes zijn normaal tijdens een vergadering. Probeer deze niet op te vullen, maar geef uw gesprekspartner de tijd na te denken zijn/haar woorden zorgvuldig te kiezen. Onderbrekingen worden gezien als ongeleefd en toont een slechte zakelijke etiquette.
- Probeer niet te overdrijven, dit wordt niet gewaardeerd. Eerlijkheid over uw product of dienst betekent dat ook de zwakke kanten besproken moeten worden. Maak ook geen beloftes die u niet na kunt komen.
- Probeer samen met de gesprekspartner tot een oplossing te komen, en hem/haar een actief deel in het onderhandelingsproces te geven, in plaats van een product of dienst op de dringen.
- Het is waarschijnlijk dat uw potentiële zakenpartner veel over u wilt weten, terwijl hij/zij over zichzelf terughoudender is. Stel uzelf open op.
- Kennis van cultuurverschillen is een voordeel, maar het is minstens zo belangrijk te luisteren naar en te participeren op de reacties van uw potentiële zakenpartner.

## Contactinformatie Nederlandse Ambassades in de Nordics Economische afdelingen

### **Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Kopenhagen | Denemarken**

E: [kop-ea@minbuza.nl](mailto:kop-ea@minbuza.nl)

T: +45 33 70 72 00

I: <http://denemarken.nlabassade.org/>

### **Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Helsinki | Finland**

E: [hel-ea@minbuza.nl](mailto:hel-ea@minbuza.nl)

T: +358 9 228 920

I: <http://finland.nlabassade.org/>

### **Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Oslo | Noorwegen & IJsland**

E: [osl-ea@minbuza.nl](mailto:osl-ea@minbuza.nl)

T: +47 23 33 36 00

I: <http://noorwegen.nlabassade.org/>

### **Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden Stockholm | Zweden**

E: [sto-ea@minbuza.nl](mailto:sto-ea@minbuza.nl)

T: +46 8 55 69 33 00

I: <http://zweden.nlabassade.org/>