

Bestaat een gelukkig huwelijk tussen Ahold en Delhaize?



Universiteit Utrecht

Een kwalitatief onderzoek naar de rol die cultuur speelt bij het bespreken van de Nederlands-Belgische fusie Ahold-Delhaize

Studieprogramma: Interculturele Communicatie
Student: Dieuwertje Vos

Studentnummer: 5957540
E-mailadres: dieuwertjevost@gmail.com
Telefoonnummer: 06-52044194
Begeleider: J. D. ten Thije
Tweede lezer: E.N. Besamusca
Datum: 25 januari 2018

Inhoudsopgave

| | |
|--|----|
| Voorwoord..... | 4 |
| Abstract..... | 5 |
| Hoofdstuk 1: Inleiding..... | 6 |
| 1.1 Introductie van het thema | 6 |
| 1.2 Eigen motivatie..... | 6 |
| 1.3 Opzet | 7 |
| Hoofdstuk 2: Context | 8 |
| 2.1 Inzicht in recente internationale fusies | 8 |
| 2.2 Introductie casus: Nederlands-Belgische fusie van Ahold en Delhaize..... | 8 |
| 2.3 Rol van media en experts bij fusies..... | 9 |
| 2.4 Het onderscheid tussen Vlaanderen en België | 9 |
| Hoofdstuk 3: Theoretisch kader..... | 10 |
| 3.1 Cultuur | 10 |
| 3.2 Culturele groepen | 10 |
| 3.3 Bespreking van Nederlands/Belgische cultuurverschillen | 13 |
| 3.4 Discussie over essentialistische en non- essentialistische benadering van Interculturele Communicatie..... | 15 |
| 3.5 Institutionele analyse van fusieprocessen | 17 |
| 3.6 Bespreking wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van de hoofdvraag | 17 |
| Hoofdstuk 4: Corpus en methodologie..... | 18 |
| 4.1 Overzicht van informanten | 18 |
| 4.2 Corpus kranten | 19 |
| 4.3 Korte bespreking van een tekstanalyse: Institutionele etnografie | 20 |
| 4.4 Bespreking van het gebruikte analysemodel | 21 |
| Hoofdstuk 5: Analyse | 23 |
| 5.1 Samenvatting van de analyse | 23 |
| 5.2 Bespreking van het resultaat van de analyse: terugkerende patronen..... | 23 |
| 5.3 Vergelijking van de terugkerende patronen | 26 |
| 5.4 Categorisering: cultureel essentialistische en non- essentialistische uitspraken | 27 |

| | |
|--|----|
| Hoofdstuk 6: Conclusie | 29 |
| 6.1 Beantwoording hoofdvraag | 29 |
| 6.2 Beantwoording deelvragen..... | 29 |
| 6.3 Verklaring resultaten | 32 |
| Hoofdstuk 7: Discussie | 34 |
| 7.1 Terugkoppeling naar cultuurdefinitie | 34 |
| 7.2 Beperkingen | 34 |
| 7.3 Vervolgonderzoek..... | 35 |
| Literatuurreferenties | 36 |
| Bijlagen | 39 |
| Bijlage 1: Corpus artikelen | 39 |
| Bijlage 2: Transcripties interviews informanten | 39 |
| Bijlage 3: Overzicht uitspraken binnen verschillende referenten..... | 39 |
| Bijlage 4: Categorieën (non)-essentialisme..... | 51 |

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de master Interculturele Communicatie aan de Universiteit Utrecht. Vanwege mijn persoonlijke interesse in cultuurverschillen, samenwerking tussen mensen van diverse nationaliteiten en internationale fusies en overnames is dit onderzoek ontstaan. De combinatie tussen deze onderwerpen leek mij dan ook geschikt als thema voor een scriptieonderzoek. Hiervoor is een recente internationale fusie gekozen, namelijk Ahold en Delhaize. Dit leek me met name een interessante fusie omdat het veel (negatieve) publiciteit kreeg in de media. De publiciteit in de media was hoofdzakelijk gericht op het gebied van cultuurverschillen die zouden botsen bij samenwerking tussen Nederlanders en Belgen. Tijdens het schrijven van deze scriptie heb ik veel kennis op kunnen doen met betrekking tot cultuurverschillen bij een internationale fusie. Voor het uitvoeren van dit onderzoek wil ik graag de personen bedanken die hebben bijgedragen middels het verschaffen van informatie omtrent cultuur(verschillen). De volgende (cultuur)experts hebben dit onderzoek mogelijk gemaakt: Marie-Thérèse Claes, Marinel Gerritsen, Danaë Huijser, Diana Joppe-Van Bergeijk, Jan Jaeken, Chris Smit, Vincent Vitters, Thomas Van Vliet, Evert Van Wijk en Paul Wouters. Daarnaast wil ik de begeleiders van dit onderzoek, Jan ten Thije en Emmeline Besamusca, hartelijk danken voor de ondersteuning.

Abstract

Internationale fusies en overnames worden steeds populairder (Accountancy Vanmorgen, 2016). Een recent voorbeeld is die uit 2016 is die tussen Ahold en Delhaize. Deze fusie is vaak besproken in de media. In dit onderzoek zijn cultuurverschillen binnen de fusie Ahold-Delhaize in zowel de Nederlandse als Vlaamse media geanalyseerd. Daarnaast zijn er ook interviews gehouden met Nederlandse en Vlaamse experts op het gebied van cultuurverschillen. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is: 'Op welke manier speelt cultuur een rol in uitspraken door Nederlandse en Vlaamse cultuurexperts en media met betrekking tot de fusie tussen Ahold en Delhaize?' Voor de maatschappelijke bijdrage is er gekeken hoe informatie uit media met betrekking tot cultuur(verschillen) en informatie afkomstig van experts verschilt van elkaar en hoe dit in relatie staat met betrekking tot de beeldvorming van het publiek. Een wetenschappelijke bijdrage is geleverd middels het kijken naar theorieën die zijn gebruikt voor het beschrijven/vergelijken van cultu(u)r(en). Uit dit vergelijkende onderzoek tussen Nederlandse en Vlaamse artikelen uit de media en interviews met experts bleek dat de media een meer essentialistische manier gebruikt bij het spreken over cultuur dan dat experts doen. Dit wil zeggen dat uitspraken over een individu kunnen worden gebaseerd op het feit dat iemand uit een bepaald land (in dit geval Nederland of België) komt en daardoor bepaalde eigenschappen heeft in plaats van dat er wordt gekeken naar individuele verschillen (Dervin & Machart, 2015). Uit de analyses van experts blijkt dat zij meer gebruik maken van culturele modellen bij het bespreken van cultuurverschillen zoals de theorie van Hofstede (1980). Het onderzoek heeft plaatsgevonden tussen december 2016 en januari 2018.

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Introductie van het thema

Vandaag de dag zijn er steeds meer mensen uit verschillende landen die met elkaar samenwerken (Verbeek, 2017). Dit komt door de toenemende mate van globalisering. Door globalisering komen grensoverschrijdende samenwerkingen tot stand. Hierdoor raken culturen met elkaar in contact. Naar aanleiding van de recente internationale fusie tussen het Nederlandse Ahold en het Belgische Delhaize zal gekeken worden op welke manier cultuur een rol speelt en hoe dit beschreven wordt door buitenstaanders. Dit zal worden gedaan door zowel de Nederlandse als Vlaamse media met betrekking tot deze fusie te analyseren. In de analyse zullen cultuurdefinities en cultuurmodellen die hierin worden genoemd behandeld worden. Cultuur is een complex begrip, vandaar dat er allereerst verschillende definities van cultuur worden besproken. Vervolgens worden cultuurmodellen behandeld. Dit zijn wetenschappelijke modellen die gebaseerd zijn op studies uitgevoerd door cultuurspecialisten. De modellen zijn afkomstig uit disciplines zoals antropologie, psychologie en management (Gerritsen en Claes, 2017). De cultuurspecialisten hebben onderzoek gedaan naar cultuur binnen landen en/of organisaties (Hofstede Insights, 2017). De modellen bevatten dimensies, bestaande uit variabelen, waarmee een vergelijking gedaan kan worden tussen nationale culturen. Tevens wordt er in dit onderzoek aandacht besteed aan de begrippen cultuur en cultuurmodellen en hoe die worden gebruikt door Nederlandse en Vlaamse experts.

1.2 Eigen motivatie

Een belangrijke internationale fusie die heeft plaatsgevonden in 2006 was die van het Nederlandse KLM en het Franse Air France. Als onderdeel van dit fusieproces is er specifiek aandacht besteed aan cultuurintegratie. Bij cultuurintegratie gaat het in dit geval om zowel het integreren van de verschillende organisatieculturen als de nationale culturen van de twee fuserende bedrijven (Noorderhaven, Kroon & Timmers, 2010, in Boonstra, 2010). Vooral cultuurverschillen tussen nationale culturen kunnen een risico zijn bij internationale fusies. Er is een rapport opgesteld waarin vermeld wordt hoe KLM en Air France omgegaan zijn met deze cultuurverschillen en hoe zij op een succesvolle manier met elkaar konden integreren (Noorderhaven et al., 2010, in Boonstra, 2010). Naar aanleiding van deze fusie is de persoonlijke interesse ontstaan om een nieuwere internationale fusie te analyseren op dit gebied. Een recent voorbeeld hiervan is de fusie tussen Ahold en Delhaize uit 2016. Uit de media ontstaat het beeld dat samenwerkingen tussen Belgische en Nederlandse bedrijven niet werken vanwege de grote cultuurverschillen tussen beide landen. Niet alleen voorafgaand aan de fusie tussen Ahold en Delhaize, maar zelfs na het samengaan van de twee organisaties waren er verscheidene (negatieve) berichten te vinden in de media (zie figuur 1). Zo verscheen er op 8 september, 2017 nog een artikel in De Volkskrant met als titel 'Fusie Ahold Delhaize dreigt mis te lopen door cultuurverschillen' (De Waard, 2017).

Is het dan echt zo dat deze twee culturen zo van elkaar verschillen dat er geen samenwerking mogelijk zou zijn? Of zou dit te maken kunnen hebben met de rol die de media speelt met betrekking tot beeldvorming van haar publiek? Om te kijken welke rol cultuur speelt in deze fusie zal de nadruk liggen op artikelen over deze fusie uit zowel Vlaamse als Nederlandse media. Om een vergelijking te kunnen maken en de casus vanuit meerdere perspectieven te bekijken zullen er ook andere bronnen van informatie in ogenschouw worden genomen. Zo zal de kijk van Nederlandse en Vlaamse experts op het gebied van Nederlands-Belgische cultuurverschillen ook aan bod komen. Deze visies zullen worden vergeleken met de visies in de media.

1.3 Opzet

Als bouwsteen van dit onderzoek is het begrip cultuur gedefinieerd en zijn de bijbehorende cultuurmodellen behandeld. Vervolgens is er gekeken naar de rol die cultuur speelt bij internationale overnames en fusies. Speciaal is ingezoomd op de casus omtrent de fusie tussen Ahold en Delhaize. In de periode december tot en met juli 2017 zijn er artikelen verzameld en geanalyseerd met betrekking tot deze fusie. Deze artikelen waren afkomstig uit zowel Nederlandse als Vlaamse media. Concreet gezien betrof dit artikelen die cultuur(modellen) behandelen. Om de artikelen te analyseren is een institutioneel etnografische analyse gedaan. Vervolgens is de mening van experts op het gebied van cultuurverschillen behandeld. De experts, zowel Nederlandse als Vlaamse, zijn hiervoor geïnterviewd in de maanden februari en maart 2017. Aan de hand van deze informatie is er een analyse gemaakt in juli 2017. Tenslotte is er een verklaring gegeven voor het verschil van het gebruik van cultuurmodellen in de media en het gebruik van experts in relatie tot de fusie Ahold-Delhaize.

'Fusie Ahold Delhaize dreigt mis te lopen door cultuurverschillen'

- De Volkskrant, 8 september 2017

'Belgen hebben zich laten rollen door de Hollanders'

- HLN, 25 juni 2015

'België opnieuw zwakke plek Ahold Delhaize'

- Financieel Dagblad, 10 mei 2017

Figuur 1. Quotes uit krantenartikelen van Vlaamse en Nederlandse media over de fusie tussen Ahold Delhaize

Hoofdstuk 2: Context

2.1 Inzicht in recente internationale fusies

Globalisering brengt verschillende veranderingen met zich mee. Volgens Deloitte's M&A Index is één daarvan het grotere aantal grensoverschrijdende transacties (Accountancy Vanmorgen, 2016). In deze veranderende en concurrerende omgeving kunnen bedrijven besluiten om te fuseren of om overnames te doen. Een fusie houdt in dat twee bedrijven (van een gelijke grootte) zullen samengaan. De bestaande onderdelen worden dan voortgezet in één nieuw bedrijf (Centraal Bureau voor de Statistiek, n.d.). Bij een overname spreekt men over een situatie waarbij de overnemende partij de productiefactoren uitbreidt. Het aantal fusies en overnames is in Nederland in vergelijking van 2015 naar 2016 aanzienlijk gestegen. Dit blijkt uit een halfjaarlijks onderzoek van KPMG waarin een resultaat was gevonden van 578 naar 647 transacties (Accountant, 2017). Fusies en overnames komen steeds vaker voor in een internationale context. Uit onderzoek van Thornton (2017 in Consultancy.nl, 2017) blijkt dit een gevolg van globalisering te zijn.

Een verschil tussen een binnenlandse en een grensoverschrijdende samenwerkingsvorm is dat de complexiteit wordt versterkt vanwege de internationale component (Consultancy.nl, 2017). Praktische zaken die hierbij een rol spelen zijn bijvoorbeeld taalbarrières en het samenwerken met mensen van verschillende nationale/culturele achtergronden. Internationale fusies en overnames slagen er vaak niet in om de integratiefase succesvol door te komen. Succesvolle integratie in een internationale fusie gaat vaak om een langdurig proces waarin er sprake is van gelijke management programma's, taken en doelen (Olie, 1990). Volgens Olie (1990) is cultuur een belangrijke factor die een rol kan spelen bij het wel/niet slagen van een internationale fusie.

2.2 Introductie casus: Nederlands-Belgische fusie van Ahold en Delhaize

Een recent voorbeeld van een internationale fusie is die van Ahold en Delhaize. Deze fusie zal centraal staan in dit onderzoek. Het fusiebedrijf is ontstaan uit het Nederlandse Ahold en het Belgische Delhaize (Andersen, 2016). Ahold is opgericht in 1973 als moederholding van de Nederlandse supermarktketen Albert Heijn (AH, z.d.). Familie Heijn startte met een kruidenierszaak in Oostzaan. In 1887 nam Albert Heijn deze kruidenierszaak over van zijn vader. Onder leiding van Albert Heijn is deze kruidenierszaak uitgegroeid tot wat nu de gelijknamige supermarktketen Albert Heijn wordt genoemd. Anno 2017 telt supermarktketen Albert Heijn maar liefst 884 winkels. Delhaize vindt zijn oorsprong daarentegen in België en is opgericht door de broers Jules en Edouard Delhaize en schoonbroer Jules Vieujant in 1867 (Delhaize, z.d.). Het samengaan van Ahold en Delhaize heeft geleid tot het ontstaan van een internationale voedingsdistributeur opererend in maar liefst elf landen op drie verschillende continenten (Delhaize, z.d.). De vraag of deze samenvoeging een fusie of overname betreft blijft onduidelijk.

Volgens berichtgeving in de media wordt er zowel gesproken over een fusie tussen Ahold en Delhaize als een overname van Ahold. Een voorbeeld hiervan is het Algemeen Dagblad waarin wordt geschreven over de onduidelijkheid/eventuele vermomming van het woord 'overname' om de pijn in België te verzachten (Van Dongen, 2015).

2.3 Rol van media en experts bij fusies

Internationale fusies en overnames worden veel besproken in de media waarin ook uitspraken van cultuurexperts zijn opgenomen. Er zal bekeken worden wat er door experts gezegd is in de media. Tevens zullen deze experts middels interviews gevraagd worden wat hun mening is omtrent deze fusie. Zowel de media als experts hebben (deels) een commercieel belang bij het uitdragen van hun naam en product.

Kranten hebben als doel om burgers te voorzien van informatie, tevens streven zij naar commercialisering. Om zoveel mogelijk te kunnen verkopen maakt de media gebruik van amusement en entertainment in de content die zij publiceren (Bolle, 2009). Traditionele media zoals kranten moeten steeds meer moeite doen om aandacht te trekken zodat ze opvallen voor publiek. Welke artikelen zijn nieuwswaardig en welke niet? Er is een aantal factoren die de nieuwswaarde van een nieuwsbericht kunnen bepalen volgens Schellens en Steehouder (2008). Dit zijn onder andere het nieuwstempo (gebeurtenissen die zich snel ontwikkelen komen eerder in het nieuws), negativiteit (slecht nieuws heeft meer nieuwswaarde dan goed nieuws), onvoorspelbaarheid (onverwachte zaken hebben meer nieuwswaarde) en persoonlijke binding (gebeurtenissen die kunnen worden toegeschreven aan een individu hebben meer nieuwswaarde). Daarnaast kan het zo zijn dat wanneer een medium een bepaalde gebeurtenis beschrijft, andere media dit over zullen nemen. Dit wordt ook wel 'een pagegaaiencircuit' genoemd (Fons de Poel, de Volkskrant 11 juli 2011 in Ruigrok et al., 2013).

Experts op het gebied van cultuur kunnen informatie over cultuurverschillen verschaffen aan anderen. Dit kan bijvoorbeeld middels trainingen of workshops. De trainingen kunnen gaan over cultuurverschillen tussen personen, landen of organisaties. Daarnaast kunnen de trainingen ook specifiek gaan over de rol die cultuurverschillen spelen en hoe daarmee om te gaan in het geval van een internationale fusie/overname (Milvus, 2017). Een expert kan helpen om meer informatie te geven over (verschillen tussen) andere culturen. Met betrekking tot de fusie tussen Ahold en Delhaize is dit al gedaan via het verschaffen van informatie in media. Daarnaast kan een expert bijdragen aan het ontwikkelen van vaardigheden van anderen op het gebied van samenwerking met mensen uit andere landen of met een andere culturele achtergrond (KIT, z.d.). Zij hebben met name het belang om naamsbekendheid en deskundigheid op hun vakgebied te uiten. Hiermee kunnen zij producten en diensten verkopen zoals trainingen of boeken over cultuurverschillen.

2.4 Het onderscheid tussen Vlaanderen en België

In dit onderzoek wordt met name gesproken over het Nederlandse Ahold en de Belgische organisatie Delhaize. Een belangrijk verschil kan gemaakt worden tussen België en Vlaanderen. In dit onderzoek wordt gesproken over zowel 'Vlaams' als 'Belgisch'. Delhaize is immers een Belgisch bedrijf en cultuurverschillen zijn gefocust op Nederland-België. Echter, de resultaten zijn afkomstig van Vlaamse artikelen en van Vlaamse experts die zijn geïnterviewd. Zodoende zullen de resultaten slechts betrekking hebben op Vlaamse analyses.

Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

3.1 Cultuur

Om een inzicht te krijgen in de rol die cultuur speelt bij de fusie tussen Ahold en Delhaize zal dit begrip worden uitgelegd. Cultuur is namelijk een complex begrip dat veel definities en subcategorieën omvat. Zo worden talloze definities van cultuur gegeven waarvan een oudere definitie, uit 1952, cultuur omschrijft als 'een begrip bestaande uit patronen, expliciet en impliciet, van en voor gedrag aangeleerd en overgedragen middels symbolen, bevattend het onderscheidende vermogen van menselijke groepen, zo ook artefacten (het essentiële gedeelte van cultuur wat bestaat uit traditionele ideeën en waarden); Culturele systemen kunnen zo worden gezien als producten van actie aan de ene kant en aan de andere kant als voorwaardelijk element van verdere actie' (Kroeber en Kluckhohn 1952: 181; geciteerd door Berry 2—4: 168 in Spencer-Oatey & Franklin, 2009). Olie (1995) heeft onderzoek gedaan naar de definitie van cultuur en vond zo'n 164 definities tot aan 1951. De meeste definities hiervan kwamen uit op het volgende: cultuur is een karakteristiek van een collectie individuen die dezelfde waarden, overtuigingen en ideeën delen. Verder is cultuur geleerd (bijvoorbeeld wanneer iemand een nieuw groepslid wordt, leert hij de cultuur) en heeft het een historische dimensie (dit heeft te maken met de cultuur van een natie, deze ontwikkelt zich over tijd middels de historie van een land, de demografische en economische ontwikkeling, de geografie en de ecologische omgeving). Tenslotte geeft Olie (1995) aan dat cultuur bestaat uit verschillende lagen. Een nieuwere definitie van cultuur wordt gegeven door Spencer-Oatey (2000). Zij hanteert de volgende definitie van cultuur 'Culture is a fuzzy set of attitudes, beliefs, behavioural conventions, and basic assumptions and values that are shared by a group of people, and that influence each member's behaviour and each member's interpretations of the 'meaning' of other people's behaviour' (Spencer-Oatey, 2000, p.4).

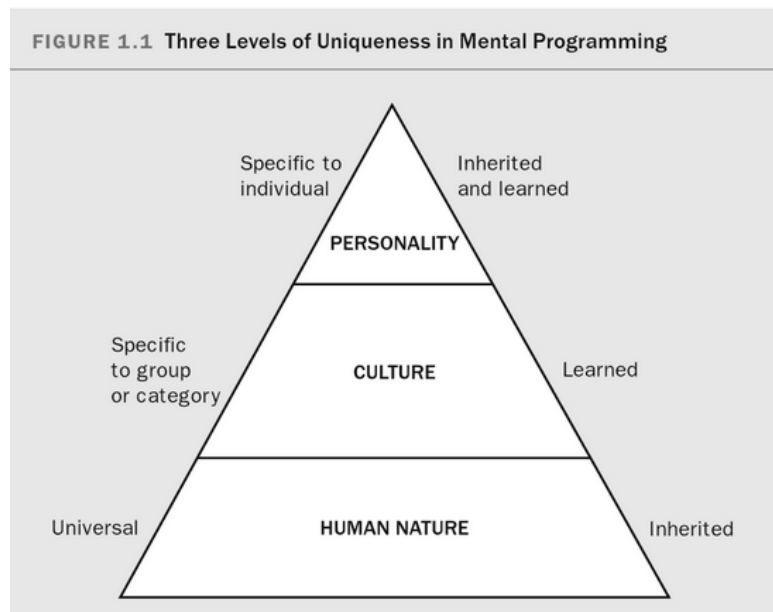
3.2 Culturele groepen

Het begrip cultuur kan verder worden onderverdeeld in verschillende niveaus. Hieronder volgen enkele nadere toelichtingen van culturele groepen: nationale cultuur, sociale cultuur en organisatiecultuur.

Nationale cultuur

De cultuur van een land wordt door Gerritsen en Claes (2017) omschreven als 'cultuur met een grote C' die kijkt naar de beschaving. Daarnaast is er de 'cultuur met een kleine c', die verder gaat dan de beschaving en ook kijkt naar alledaagse zaken. Vanuit verschillende invalshoeken is het begrip cultuur beschreven, zo is er de antropologische en sociologische hoek van waaruit cultuur wordt gedefinieerd als 'the collective programming of the mind that distinguishes the members of one group or category of people from others' door Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, p.6). Deze mentale programmering kent drie niveaus die kunnen worden beschreven in een pyramidevorm. Om te beginnen is er op het onderste niveau de menselijke natuur (human nature), die is aangeboren en universeel. Daarboven volgt de cultuur die specifiek is voor een groep en die is aangeleerd (culture). Op het hoogste, derde, niveau is er de individuele persoonlijkheid, die is zowel aangeboren als aangeleerd (personality).

Hieronder is een afbeelding te zien van de verschillende niveaus van mentale programmering:



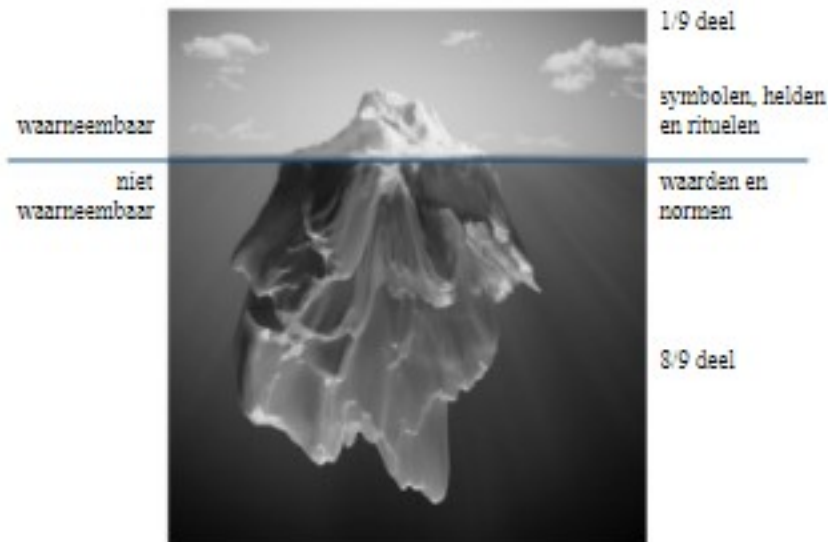
Figuur 2. Drie levels van mentale programmering volgens Hofstede (Hofstede, Hofstede, Minkov, 2010, p.6)

Daarnaast zijn er culturele verschillen te vinden. Deze bestaan uit waarden en praktijken. Dit kan worden beschreven aan de hand van het Ui-diagram (Hofstede en Hofstede, 2005 in Gerritsen en Claes, 2017). De meest oppervlakkige praktijken zijn symbolen, daarna helden en vervolgens rituelen. Dit zijn de dingen die mensen doen. Helemaal binnenin de cultuur zijn waarden te vinden (zie figuur 3).



Figuur 3. Ui-diagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep (Hofstede en Hofstede 2005, in Gerritsen en Claes, 2017, p.18).

Problemen tussen culturen zijn vaak ontstaan door het verschil in waarden. Hierdoor kan cultuur ook worden gezien als een 'drijvende ijsberg', een deel ervan is namelijk waarneembaar, de praktijken. Het diepere deel, dat zich onderwater bevindt, is het niet waarneembare deel waar de waarden en normen te vinden zijn (zie figuur 4).



Figuur 4. Cultuur als drijvende ijsberg (in Gerritsen en Claes, 2017, p. 22).

Sociale cultuur

Cultuur kan dus worden besproken op het nationale niveau waarin een groep mensen die in hetzelfde land wonen centraal staat (Claes en Gerritsen, 2017). Er kunnen echter ook cultuurverschillen ontstaan tussen mensen die in hetzelfde land wonen. Dit kan komen door verschillende regio's of taalgrenzen. Daarnaast zijn er nog sociale culturen. Sociale culturen betreffen verschillende klassen (zoals geslacht en godsdienst) binnen een natie/regio en groepen (zoals verenigingen of bedrijven).

Organisatiecultuur

Schein (2010) categoriseert cultuur weer op een andere manier en gaat in op een andere vorm, namelijk de organisatiecultuur. Een organisatiecultuur is volgens Schein (2010) een patroon van gedeelde basis assumpties aangeleerd door een groep mensen om problemen op te lossen. Deze manier werkt goed genoeg en wordt daardoor aangeleerd aan nieuwe leden (Schein, 1985 in Boonstra, 2013). Vergelijkbaar met het bovengenoemde Ui-model van Hofstede en Hofstede (2005 in Gerritsen en Claes, 2017) heeft hij organisatiecultuur in drie verschillende niveaus opgedeeld. Allereerst is er het niveau van symbolen en artefacten bestaand uit zichtbare structuren en processen in een organisatie (Schein, 2010). Een niveau lager bevindt zich de geaccepteerde opvattingen zoals waarden, doelen, ideologieën. Het diepste niveau, het binnenste deel van de ui, bestaat uit onderliggende basisassumpties zoals diepgewortelde kenmerken en onbewuste opvattingen. Dit gedeelte vormt de basis voor waarden en normen binnen een organisatie.

3.3 Bespreking van Nederlands/Belgische cultuurverschillen

Het onderwerp van dit onderzoek heeft in het bijzonder betrekking op cultuurverschillen tussen de Nederlandse organisatie Ahold en het samengaan met de Belgische supermarktketen Delhaize. Allereerst zal in dit gedeelte worden teruggegaan naar de manier om cultuur te bekijken op nationaal niveau. Hierna zullen specifiek cultuurverschillen tussen Nederland en België worden besproken. Wanneer twee landen met elkaar vergeleken worden, kan er in worden gezoomd op cultuurverschillen tussen landen.

Cultuurspecialisten van verschillende disciplines hebben onderzoek gedaan naar cultuurverschillen en hebben culturen gecategoriseerd aan de hand van basiswaarden. Enkele van deze bevindingen worden hier uitgelegd. Als eerste hebben cultuurspecialisten Kluckhohn en Strodtbeck (1961 in Gerritsen en Claes, 2017) zes basiswaarden opgesteld. Zij gaan er vanuit dat mensen overal ter wereld problemen hebben waarvoor een oplossing gevonden moet worden. Dit zijn waardeoriëntaties, deze zijn in elke maatschappij aanwezig. Een maatschappij kan verschillen in voorkeur voor een bepaalde oriëntatie. De zes basiswaarden die zijn opgesteld zijn: natuur van de mens, relatie van mens tot mens, drijfveer van het menselijk handelen, de opvatting van de mens over de ruimte om zich heen, tijdsoriëntatie en relatie van de mens tot het (boven)natuur(lijke). Hofstede heeft met de hulp van anderen zes basis dimensies opgesteld om nationale culturen te vergelijken (Hofstede, z.d.). Deze dimensies worden cultuurdimensies genoemd. Dit betreft machtafstand, individualisme-collectivisme, masculiniteit-femininiteit en onzekerheidsvermijding. De andere twee dimensies zijn later toegevoegd. Deze zijn gevonden in andere studies dan de eerste vier dimensies. Dit betreft de dimensies kortetermijn- versus langetermijngerichtheid en hedonisme versus soberheid (Hofstede, z.d.). Schwartz, (2012, in Gerritsen en Claes, 2017) stelde 56 basiswaarden op die gereduceerd zijn tot zes waarden: harmonie, egalitarisme, autonomie, heerschappij, hiërarchie en conservatisme. Deze theorieën kunnen de basis vormen voor onderzoeken naar cultuurverschillen. Het voordeel van het geven van scores aan culturen op bepaalde dimensies is dat het makkelijk valt in te delen. Er komt een score uit voor elke dimensie per land en doordat het allemaal op dezelfde schaal wordt ingedeeld is de schaal van vergelijking tussen landen hetzelfde. Het gemak hiervan is dat het opvalt wanneer landen veel van elkaar verschillen of overeenkomen in score (bijvoorbeeld: de landen X en Y verschillen op de dimensie Z omdat het verschil in score op deze dimensie 64 is). Zo kunnen er makkelijk verschillen en overeenkomsten op dimensies tussen landen aangegeven worden (Hofstede, Hofstede, & Minkov, 2016). Hier kunnen dan vervolgens weer resultaten aan worden gegeven met betrekking tot nationale cultuurverschillen tussen landen.

In dit onderzoek zal de focus specifiek liggen op cultuurverschillen tussen Nederland en België vanwege de landen van herkomst van de organisaties Ahold en Delhaize. Cultuurverschillen tussen Nederland en Vlaanderen zijn volop bestudeerd door bijvoorbeeld Gerritsen en Claes (2017). Een van de resultaten hiervan was dat de machtsafstand in Nederland en Vlaanderen erg verschillend bleek te zijn omdat Vlaanderen veel hoger scoorde op deze dimensie. Een voorbeeld waaruit dit blijkt is dat ondergeschikten in Vlaanderen orders opvolgen en meer waarde hechten aan statussymbolen dan in Nederland. Een andere bevinding was dat Nederland hoger scoorde op de dimensie femininiteit dan Vlaanderen. Zo heerst er in Vlaanderen meer een 'leven om te werken' cultuur, terwijl er in Nederland weer meer sympathie is voor zwakkeren. Verder kent Vlaanderen meer angst voor het onbekende, waardoor het kan zijn dat Vlaanderen hoger scoort op de dimensie onzekerheidsvermijding dan Nederland. Er is ook een verschil in context te vinden, zo heeft Vlaanderen een hogere context wat inhoudt dat zij Nederlanders te direct kunnen vinden omdat ze zeggen wat ze vinden (Gerritsen & Claes, 2017).

Regionale verschillen in België

Naast het feit dat er cultuurverschillen te vinden zijn op nationaal niveau, zijn er ook regionale cultuurverschillen (Hofstede et al., 2016). Niet alleen regionale verschillen bevinden zich op dit niveau, maar dit kan ook betrekking hebben op etnische-, religieuze- of taalverschillen. In dit gedeelte zal aandacht worden besteed aan regionale verschillen. De focus zal liggen op regionale verschillen in België. In België kunnen meerdere regio's worden aangegeven. Allereerst is België een federale staat en is het opgedeeld in gemeenschappen en gewesten (Vlaanderen.be, z.d.). De (taal)gemeenschappen buigen zich over persoonsgebonden materie zoals cultuur, gezondheid, sport en taal. Hierbij hoort ook de media die in dit onderzoek geanalyseerd worden. Er zijn drie gemeenschappen, de Nederlandstalige, de Franstalige en de Duitstalige. Daarnaast heeft België drie gewesten: het Vlaams Gewest, het Waalse Gewest en het Brusselse Hoofdstedelijke Gewest (Vlaanderen.be, z.d.). Het Brusselse Hoofdstedelijke gewest is een tweetalig gewest (Frans en Vlaams). De (territorium-gebonden) gewesten dragen zorg voor zaken omtrent milieu, ruimtelijke ordening, wonen, mobiliteit, infrastructuur, economie en werkgelegenheid.

3.4 Discussie over essentialistische en non-essentialistische benadering van Interculturele Communicatie

Cultureel essentialisme

Cultuur kan dus worden beschreven op verschillende niveaus. Dit kan tevens gedaan worden op verschillende manieren. Een manier van cultuurbespreking op nationaal niveau kan gedaan worden door het gebruik van een essentialistische aanpak. Cultureel essentialisme wordt door Grillo (2003, p.158 in Dervin & Machart, 2015) gedefinieerd als "a system of belief grounded in a conception of human beings as 'cultural' (and under certain conditions territorial land national) subjects, i.e., bearers of a culture, located within a bordered world, which defines them and differentiates them from others". De essentialistische aanpak betreft een homogene benadering waarbij er gesproken wordt over één cultuur met één taal. Een voorbeeld hiervan is dat aannames die gedaan worden door iemand uit een bepaalde cultuur over de cultuur van een ander, beschouwd kunnen worden als waarheid (van Geffen, in Lonkhuyzen, 2017). Het betreft zowel nationaal essentialisme als regionaal essentialisme. Dit houdt in dat er uitspraken kunnen ontstaan over individuen zoals 'iemand 'zo in elkaar zit' omdat hij of zij een bepaalde (groeps)identiteit (zoals bijvoorbeeld nationaliteit) heeft'. Dit heeft te maken met nationaal essentialisme. Wanneer het gaat over het toeschrijven van eigenschappen omdat hij/zij in een bepaalde regio woont spreekt men over regionaal essentialisme. Een concreet voorbeeld van nationaal essentialisme toegespitst op cultuur omtrent de Nederlands-Belgische fusie tussen Ahold en Delhaize is als volgt: 'Alle Nederlanders zijn direct'.

Ondanks dat stereotypen over culturen een kern van waarheid kunnen bevatten, kan het echter leiden tot het voorbij gaan aan individuele verschillen. Het individuele gedrag wordt dan namelijk gebaseerd op de cultuur waarin iemand leeft. Een voorbeeld van een cultuurmodel waarbij gebruik wordt gemaakt van deze essentialistische aanpak, het beschrijven van een nationale cultuur als één cultuur met één taal, zijn de modellen van Hofstede en Trompenaars (Gerritsen en Claes, 2017). Hofstede gebruikt een model bestaande uit zes dimensies aan de hand waarvan nationale culturen kunnen worden vergeleken (zie hoofdstuk 3.3) (Hofstede, z.d.). Een belangrijk werk van Hofstede is een onderzoek onder werknemers binnen de organisatie IBM (Hofstede, z.d.). Hierbij is data gegenereerd van werknemers afkomstig uit 72 landen tussen 1968 en 1972 (Hofstede, 2001:x, in Holliday, 2011). Het werk van Hofstede is veelal gebruikt maar heeft ook kritiek gekregen als gevolg van het simplificeren van complexe zaken in de werkelijkheid.

Trompenaars onderscheidt zeven dimensies voor nationale culturen: universalisme/particularisme, individualisme/communitarisme, neutraliteit/emotioneel, specificiteit/diffuusheid, verworven status/toegeschreven status, oriëntatie in de tijd en verhouding tot de natuur (Hofstede et al., 2016).

Zowel Hofstede als Trompenaars delen culturen in aan de hand van dimensies waarbij er twee polen tegenover elkaar staan. Voor elke dimensie wordt een score per land gegeven die kan variëren van 0 (pool 1) tot 100 (pool 2). Het resultaat bestaat dan uit één score per dimensie om een cultuur van een heel land te karakteriseren. Het gevaar hiervan is dat er stereotypering op kan treden (Holliday et al., 2010, in Dervin & Machart, 2015). Een

stereotype is een opvatting over het karakteristieken van een sociale categorie van mensen. Er worden dan vaak beelden van mensen gecreëerd die uit de context zijn geplaatst (Dervin, 2011). Clichés of stempels worden dan gedrukt op individuen gebaseerd op slechts één nationale 'cultuurscore' (Hofstede et al., 2016). Hofstede et al., (2016) benadrukken in hun werk echter wel dat de nationale cultuurscores betrekking hebben op nationale samenlevingen en niet op individuen.

Cultureel non-essentialisme

Veel huidig onderzoek binnen interculturele communicatie studies wijzen de essentialistische methode (deels) af (Holliday, 2011). Zij geven de voorkeur aan culturele diversiteit. Om te voorkomen dat er gebruik wordt gemaakt van een essentialistisch perspectief, zoals hierboven is beschreven, ten opzichte van (inter)culturele thema's kan er ook gebruik worden gemaakt van het non/anti-essentialistische perspectief (Dasli & Diaz, 2017). Hierbij is er niet slechts één land met één specifieke cultuur, maar is er een variëteit aan culturen mogelijk. In tegenstelling tot essentialisme wordt een persoon hierbij niet gereduceerd tot één bepaalde identiteit/essentie (Dasli & Diaz, 2017). De non-essentialistische benadering gaat er vanuit dat cultuur niet gezien moet worden als één ding maar als een sociaal construct bestaande uit relaties en interactie tussen mensen en groepen (Abdallah-Preteuille, 2005 in Dervin & Machart, 2015). Individuele verschillen dienen ook in ogenschouw genomen te worden. Volgens Dasli en Diaz (2017) is non-essentialisme een ideaal waarnaar gestreefd wordt maar betreft het tevens een fenomeen dat als 'interculturalist' nooit kan worden bereikt. Een interculturalist is een professioneel die gespecialiseerd is in interacties, transacties en communicatie tussen verschillende culturen (Wedersphan & Sheridan, 2000). In plaats van het navigeren van één pool, essentialisme (de simpele aanpak), of de andere pool, non-essentialisme (de complexe aanpak), zou er ook gekeken kunnen worden naar opties tussenin. Slechts het gebruik maken van een individueel perspectief met uitspraken van één gesprekspartner kan dan worden vervangen door een 'onderhandeld' proces dat berust op informatie uit verschillende teksten, voordrachten en positioneringen en meningen van meerdere gesprekspartners. Naast dat er essentialistische en non-essentialistische benaderingen bestaan, zijn er ook nog nuanceringen te vinden. Zo kunnen uitspraken omtrent cultuur een neutrale lading hebben of neigen richting essentialisme of non-essentialisme maar dit niet zo expliciet aanduiden. Op die manier kan er worden geschoven tussen de uitersten essentialisme en non-essentialisme (Dasli & Diaz, 2017).

3.5 Institutionele analyse van fusieprocessen

Om te kijken welke rol cultuur speelt bij een fusieproces tussen een Nederlandse en Belgische organisatie kan er een analyse gemaakt worden. Een manier van het analyseren van een proces door het bekijken van de sociale context is een institutionele etnografie. Hierbij wordt gekeken naar het sociale aspect, in dit geval de fusie tussen Ahold-Delhaize. De focus ligt op het analyseren van teksten. In dit onderzoek zal het gaan om zowel krantenartikelen als interviewuitspraken van cultuurexperts (Smith, 1990 in DeVault, 2006). De teksten die zullen worden geanalyseerd betreffen informatie over cultuur(verschillen) binnen de fusie tussen Ahold en Delhaize.

3.6 Bespreking wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie van de hoofdvraag

Een van de manieren van het genereren van data voor dit onderzoek bestaat uit informatie uit krantenartikelen. Kranten hebben niet alleen maar de functie van het informeren van publiek, ze vervullen ook de rol van het uiten van meningen waardoor bijgedragen kan worden aan de vorming van de publieke opinie (Saeys & Verstraeten, 2005). De bijdrage die dit onderzoek zal leveren is om te kijken of de rol die media speelt bij culturele beeldvorming omtrent een internationale fusie verschilt van die van cultuurexperts. Op wetenschappelijk gebied zal dit inzicht geven in het verschil tussen beelden die worden geschapen door Nederlandse en Vlaamse media en de meningen van cultuurexperts. Voor de maatschappelijke relevantie is dit nuttig vanwege de invloed die media hebben op fusieprocessen en hoe dit naar buiten wordt gebracht. Zo kan worden gekeken of media (deels) kan bijdragen aan het slagen of mislukken van een internationale fusie.

De hoofdvraag die centraal staat in dit onderzoek luidt:

‘Op welke manier speelt cultuur een rol in uitspraken door Nederlandse en Vlaamse cultuurexperts en media met betrekking tot de fusie tussen Ahold en Delhaize?’

Om tot een antwoord te komen op de hoofdvraag zal gekeken worden naar bijbehorende deelvragen:

1. Op welke manier verwijzen experts naar verschillende cultuurmodellen in hun analyse en adviezen over de fusie van Ahold en Delhaize?
2. Op welke manier wordt in Vlaamse en Nederlandse media verwezen naar verschillende cultuurmodellen in berichtgeving over de fusie van Ahold en Delhaize?
3. In hoeverre is er een verschil tussen de uitspraken over de fusie Ahold en Delhaize in interviews met cultuurexperts en de weergave daarvan in Nederlandse en Vlaamse media?
4. In hoeverre zijn er overeenkomsten tussen Nederlandse experts en media en Vlaamse experts en media?

Hoofdstuk 4: Corpus en methodologie

4.1 Overzicht van informanten

Voor het opzetten van dit onderzoek zijn allereerst krantenartikelen verzameld omtrent de fusie tussen Ahold en Delhaize. Met behulp van deze krantenartikelen zijn personen, die vermeld zijn in de artikelen, benaderd die een relevante bijdrage zouden kunnen leveren aan dit onderzoek. De criteria waarop deze informanten geselecteerd zijn betroffen: Nederlands/Vlaamse afkomst, ervaring op het gebied van (Nederlands-Belgische) cultuurverschillen en/of ervaring op het gebied van internationale fusies en overnames. Hieronder is een overzicht te vinden van alle informanten:

Tabel 1a. Overzicht informanten: Nederlandse informanten

| | Informant Naam | Land van herkomst | Ervaring | Bron/contact | Interview Datum | Duur in min | Wijze |
|---|--------------------------|-------------------|--|--|-----------------|-------------|-------------|
| 1 | Marinel Gerritsen | NL | Hoogleraar interculturele Communicatie | Via artikel De Graaf, in De Volkskrant (2015) + oud docent | 14 maart 2017 | 38 | Telefonisch |
| 2 | Danaë Huijser | NL | Culture Management & Consultant | Via artikel LinkedIn, (2015) | 23 maart 2017 | 35 | Telefonisch |
| 3 | Diana Joppe-Van Bergeijk | NL | Specialist cultuurverschillen Nederland-België | Cultuurexperts via Internet | 22 maart 2017 | 15 | Skype |
| 4 | Chris Smit | NL | Global Culture Coach | Cultuurexperts via Internet | 20 maart 2017 | 21 | Telefonisch |
| 5 | Vincent Vitters | NL | Taalspecialist voor grenzeloos ondernemen | Cultuurexperts via Internet | 20 maart 2017 | 21 | Telefonisch |
| 6 | Thomas Van Vliet | NL | Programma Adviseur Rijksdienst Ondernemend Nederland | Via internet, Ambassade NI-Be betrekkingen | 9 maart 2017 | 32 | Telefonisch |
| 7 | Evert Van Wijk | NL | Communicatieadviseur, Neder Belgische betrekkingen | Via artikel De Graaf, Volkskrant (2015) | 6 maart 2017 | 38 | Telefonisch |

Tabel 1b. Overzicht informanten: Vlaamse informanten

| | Informant Naam | Land van herkomst | Ervaring | Bron/contact | Interview Datum | Duur in min | Wijze |
|---|---------------------|---------------------|---|-----------------------------|------------------|-------------|-------------|
| 1 | Marie-Thérèse Claes | België (Vlaanderen) | Professor Cross-cultureel Management | Contact Gerritsen | 27 februari 2017 | 30 | Skype |
| 2 | Jan Jaeken | België (Vlaanderen) | Uitgebreide werkervaring in Nederland en België | Cultuurexperts via Internet | 17 maart 2017 | 37 | Telefonisch |
| 3 | Paul Wouters | België (Vlaanderen) | Management & Organisatie Consultant, eigenaar Sensation & Reflection BV | Contact Gerritsen | 27 februari 2017 | 45 | Telefonisch |

Middels email is er contact gezocht met de informanten en vervolgens is er een afspraak ingepland voor het afnemen van een interview. Hierbij is vermeld dat het zou gaan om vragen met betrekking tot de rol die cultuur speelt bij de fusie tussen Ahold en Delhaize. De interviews hebben plaatsgevonden tussen februari en maart 2017. De interviews zijn ofwel telefonisch gehouden ofwel via Skype. De duur van de interviews was tussen 15 en 45 minuten. Idealiter zouden er vijf Vlaamse en vijf Nederlandse informanten worden geïnterviewd. In totaal zijn dit drie Vlaamse en zeven Nederlandse informanten geworden.

4.2 Corpus kranten

Er is een corpus opgesteld door de onderzoeker tussen december 2016 en maart 2017 bestaande uit media artikelen van Nederlandse en Vlaamse kranten. De artikelen hadden als centraal thema 'de rol van cultuur binnen de fusie Ahold-Delhaize'. Er zijn zowel artikelen verzameld uit Nederlandse als Vlaamse bronnen. Het gewenste resultaat was om een gelijk aantal Nederlandse en Vlaamse artikelen te verzamelen. De meerderheid van de artikelen was uiteindelijk afkomstig uit een Nederlandse bron. In totaal omvatte het corpus negen Nederlandse artikelen en zeven Vlaamse artikelen.

Tabel 2a. Overzicht corpus: Nederlandse krantenartikelen

| | Bron | Auteur | Titel | Datum | Aantal woorden |
|---|--------------------|---------------|--|-----------------|----------------|
| 1 | De Volkskrant | De Graaf | Als een Ollander je niet bedrogen heeft, dan is hij het vergeten | 12 mei 2015 | 1272 |
| 2 | Financieel Dagblad | Smit | Ahold-Delhaize: In 2019 zijn alle voordelen van fusie merkbaar | 7 december 2016 | 633 |
| 3 | NRC | Rijlaarsdam | Slaagt de fusie tussen Delhaize-Ahold deze keer wel? | 13 mei 2015 | 570 |
| 4 | Financieel Dagblad | Smit & Bos | Ahold en Delhaize zijn verenigd. Wat merkt de klant daarvan? | 24 juli 2016 | 828 |
| 5 | Financieel Dagblad | Bos | Delhaize geeft op z'n Belgisch de merken meer vrijheid | 1 maart 2017 | 613 |
| 6 | Trouw | De Vries | Vlaming wil Albert Heijn houden | 28 april 2017 | 670 |
| 7 | De Volkskrant | Van der Ploeg | Supermarkketens Ahold en Delhaize gaan definitief samen | 24 juni 2015 | 709 |
| 8 | Financieel Dagblad | De Lange | Sceptis in Belgische media over fusie Ahold en Delhaize | 25 juni 2015 | 37 |
| 9 | Financieel Dagblad | Bos | België opnieuw zwakke plek Ahold Delhaize | 10 mei 2017 | 596 |

Tabel 2b. Overzicht corpus: Vlaamse krantenartikelen

| | Bron | Auteur | Titel | Datum | Aantal woorden |
|---|--------------------|-------------|--|-----------------|----------------|
| 1 | De Morgen | De Graaf | Waarom fusies tussen Belgische en Nederlandse bedrijven geen makkie zijn | 13 mei 2015 | 801 |
| 2 | De Standaard | Koppinga | Fusie goed voor de persoonlijke ontwikkeling werknemers | 24 juni 2015 | 687 |
| 3 | De Morgen | Soenens | Fusie tussen Ahold en Delhaize is rond: werkzekerheid gegarandeerd tot juli 2017 | 24 juni 2015 | 1220 |
| 4 | Nieuwsblad | Redactie | Fusie Delhaize-Ahold: wat gaat er veranderen? | 24 juni 2015 | 436 |
| 5 | De Morgen | Desmet | Ahold Delhaize neemt valse start in België | 19 januari 2017 | 661 |
| 6 | Het Laatste Nieuws | Dereymaeker | Belgen hebben zich laten rollen door de Hollanders | 25 juni 2015 | 321 |
| 7 | De Standaard | Dendooyen | Albert Heijn binnen twee jaar weg uit België? | 24 maart 2017 | 247 |

Daarnaast is er geprobeerd om een variëteit aan bronnen te vermelden in het corpus. Voor zowel Nederlandse media als Vlaamse media is er gebruik gemaakt van vier verschillende kranten. Het aantal woorden van Nederlandse krantenartikelen varieerde van 37 tot 1272 woorden. Vlaamse krantenartikelen bevatten tussen de 247 en 1220 woorden. Een criterium voor het verzamelen van artikelen was dat het artikel geschreven diende te zijn in 2015 of later.

4.3 Korte bespreking van een tekstanalyse: Institutionele etnografie

Om het sociale proces en de bijbehorende relaties achter een internationale fusie te onderzoeken is er gekozen voor een institutionele etnografische analyse (Campbell & Gregor, 2008). Deze analyse bestond uit het filteren van het thema 'cultuur' in de verzameling krantenartikelen en interviews van cultuurexperts met betrekking tot de fusie Ahold-Delhaize. Zo werd er een beeld geschapen van hoe deze fusie werd beschreven. Bij deze institutionele etnografie zijn theoretische concepten gebruikt voor het analyseren van de sociale context binnen de organisatie Ahold-Delhaize. De theoretische concepten bestonden uit cultuurdefinities en modellen. Hierdoor konden theoretische concepten (zoals cultuurmodellen en definities) in de context van de fusie tussen Ahold-Delhaize geplaatst worden. De sociale context hiervan betrof media artikelen en meningen van experts die bijdragen aan de beeldvorming/publieke opinie omtrent cultuur en cultuurverschillen (Campbell & Gregor, 2008). De verschillende teksten, media artikelen en interviews met experts, zijn geanalyseerd om te kijken op welke manieren bepaalde woorden of het gebruik van taal kan worden geïnterpreteerd. In de analyse is gekeken hoe het sociale proces, de samenwerking tussen een Nederlandse en Belgische partij binnen Ahold-Delhaize, door anderen (in dit geval media en experts) wordt beschreven.

4.4 Bespreking van het gebruikte analysemodel

Datamateriaal voor de analyse

Voor het analysemodel zijn interviews en krantenartikelen gebruikt. Allereerst zijn krantenartikelen verzameld en gelezen van zowel Nederlandse als Vlaamse bronnen. Deze artikelen zijn geselecteerd op het criterium dat er informatie omtrent 'cultuur(verschillen)' in diende te staan. Vervolgens zijn de uitspraken die betrekking hadden op cultuur(verschillen) gemarkeerd (zie bijlage 1). Hetzelfde proces is uitgevoerd voor de analyse van de interviews (zie bijlage 2). Nadat de interviews zijn uitgewerkt in Word zijn alle onderwerpen/uitingen omtrent 'cultuur(verschillen)' gemarkeerd.

Afbakening van de analyse

Deel 1. Referenten

Om informatie afkomstig uit krantenartikelen en interviews omtrent cultuur af te bakenen zijn er na het lezen van de artikelen en interviews referenten opgesteld. Referenten zijn onderwerpen waar naar terug kan worden verwezen wanneer er wordt gesproken over een bepaalde tekst. De referenten dienen als tertium comparationis voor het vergelijken van enerzijds de mening van experts en de uitingen in kranten en anderzijds Nederlandse en Vlaamse bronnen. Dezelfde referenten zijn gebruikt voor het vergelijken van verschillende kranten en interviews met experts. De referenten in dit onderzoek zijn geselecteerd vanwege het feit dat deze betrekking hadden op onderwerpen die het meest in het oog sprongen. Om een vergelijking te maken tussen Nederlandse en Vlaamse bronnen en tussen experts en media zijn vervolgens alle referenten apart geanalyseerd. Daarna zijn er vier verschillende schema's gemaakt voor de verschillende bronnen: Nederlandse kranten, Vlaamse kranten, interviews met Nederlandse experts en interviews met Vlaamse experts. Alle uitspraken omtrent de referenten zijn geplaatst onder één van deze type bronnen. Daarna is er gekeken of er een overkoepelend thema gegeven kon worden aan de uitspraken binnen deze verschillende bronnen of dat uitspraken op elkaar zouden lijken. De overlappende uitspraken zijn samengenomen. Na het uitwerken van de ingevulde lijsten met referenten in de verschillende type bronnen is er een analyse gemaakt. In de analyse is allereerst gekeken naar overeenkomsten tussen de vier type bronnen (Nederlandse en Vlaamse interviews en Nederlandse en Vlaamse media). Vervolgens is er een lijst gemaakt met verschillen in de onderdelen. Uiteindelijk bevatte de analyse een overzicht met de meest opvallende overeenkomsten en verschillen tussen de vier bronnen: Nederlandse artikelen, Vlaamse artikelen, interviews met Nederlandse experts en interviews met Vlaamse experts. Deze zijn onderverdeeld in één van de zes referenten.

Deel 2. Categorisering: cultureel essentialisme en non-essentialisme

Om de uitkomsten van de interviews en krantenartikelen omtrent cultuur verder te categoriseren en te kunnen vergelijken is er een indeling omtrent (non)-essentialisme gecreëerd. Er is gekozen voor vier categorieën zodat niet alleen de uitersten werden geanalyseerd (essentialisme of non-essentialisme) maar zodat ook andere vormen zouden worden bekeken. Er is een onderscheid gemaakt tussen verschillende vormen van essentialisme. Dit betrof nationaal en regionaal essentialisme. De eerste categorie waren uitspraken omtrent 'nationaal

essentialisme', de tweede categorie 'regionaal essentialisme' en de derde categorie waren 'non-essentialistische' uitspraken. Categorie vier bestond uit uitspraken omtrent cultuur die konden worden beschouwd als 'neutraal'.

Hieronder volgt een uitleg van de verschillende categorieën:

- Categorie 1 'nationaal essentialistisch': uitspraken die expliciet vermelden dat er wordt uitgegaan van één land met één cultuur en/of één taal
- Categorie 2 'regionaal essentialistisch': uitspraken waarin een vorm van essentialisme aanwezig is maar waarin wel onderscheid wordt gemaakt tussen regio's binnen een land. Deze regionale groepen worden alsnog als één (hetzelfde) beschouwd in plaats van te kijken naar individuele verschillen (een land wordt wel ingedeeld in regio's maar alle inwoners van de regio worden als gelijken beschouwd)
- Categorie 3 'Non-essentialistisch': In deze categorie is er geen vorm van/essentialisme aanwezig in de uitspraak. Deze categorie betreft uitspraken waarin expliciet onderscheid in verschillende vormen/varianten van cultuur (e.g. bedrijfscultuur)/varianties binnen landen/culturen (e.g. verschil in regio's binnen landen/culturen) worden benoemd.
- Categorie 4 'Neutraal': Er wordt een uitspraak gedaan over nationaliteit/cultuur maar hier wordt geen lading aan gegeven. De uitspraak betreft bijvoorbeeld een feit.

Alle uitspraken zijn onderverdeeld in één van de vier categorieën (zie bijlage 4). Er is daarbij ook een onderscheid gemaakt tussen uitspraken afkomstig uit Nederlandse of Vlaamse kranten en interviews met Nederlandse of Vlaamse experts. Na de categorisering heeft er een vergelijking plaatsgevonden van de uitkomsten uit alle vier de categorieën. Er is eerst een overzicht van overeenkomsten gemaakt en vervolgens zijn de verschillen genoteerd. De uitkomsten hiervan zullen worden besproken in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 5: Analyse

5.1 Samenvatting van de analyse

De analyse van dit onderzoek bestond uit verschillende stappen. Allereerst zijn uitspraken met betrekking tot cultuur onder referenten geplaatst (zie hoofdstuk 4). De referenten waren: landen, inwoners, medewerkers, winkels, leiding en consumenten. Dit is gedaan voor verschillende bronnen: Nederlandse en Vlaamse krantenartikelen en Nederlandse en Vlaamse interviews. Bevindingen hebben aangetoond dat veel uitspraken verwezen naar de referenten 'landen' en 'inwoners'. Bij Vlaamse en Nederlandse interviews bevatte de uitspraken ook informatie over theorieën omtrent cultuur. Weinig uitspraken hadden betrekking op de categorie 'consumenten', slechts de Vlaamse media deed hier uitspraken over. Vervolgens is er diepgaande analyse gedaan door de uitspraken omtrent cultuur op te delen in vier categorieën variërend van 'essentialisme' tot aan 'non-essentialisme' of 'neutraal'.

Het analyseren middels deze indeling liet zien dat de meeste uitspraken te vinden waren in de categorie 'essentialisme'. Voor alle vier de bronnen, Nederlandse en Vlaamse krantenartikelen en Nederlandse en Vlaamse media, waren in deze categorie uitspraken te vinden. Een gedetailleerd overzicht van de resultaten van de uitspraken binnen de verschillende referenten en categorisering wordt gegeven in de rest van dit hoofdstuk. Hierbij zal een vergelijking gemaakt worden tussen bevindingen uit Nederlandse kranten, Vlaamse kranten, Nederlandse interviews en Vlaamse interviews.

5.2 Bespreking van het resultaat van de analyse: terugkerende patronen

Om relevante informatie uit artikelen en interviews te selecteren, is er gekeken naar terugkerende patronen. In dit geval betrof dit terugkerende patronen omtrent cultuur die te vinden waren in verschillende bronnen, krantenartikelen (Nederlandse en Vlaamse) en interviews (met Nederlandse en Vlaamse experts). Hierbij is er een onderscheid gemaakt tussen verschillende referenten. De referenten zijn gekozen omdat deze onderwerpen het meest werden besproken in zowel de artikelen als in de interviews. Zodoende werden de onderwerpen beschouwd als 'cruciaal' voor het spreken over een fusie tussen de Nederlands-Belgische fusie Ahold-Delhaize. Na het selecteren van referenten is er een vergelijking gemaakt tussen de bevindingen van kranten en interviews tussen Nederland en Vlaanderen. Zo is er telkens één referent geanalyseerd en gekeken naar verschillen en overeenkomsten tussen zowel kranten en interviews in het Nederlands en Vlaams.

De uitspraken die waren geplaatst onder de verschillende referenten lieten zien dat enkele sub-onderwerpen centraal stonden. De sub-onderwerpen waren de onderwerpen waar de uitspraak binnen een bepaald referent betrekking op had. Hieronder volgt een overzicht van de zes referenten en daarbij de belangrijkste/meest genoemde sub-onderwerpen in de Nederlandse en Vlaamse krantenartikelen en de interviews met Nederlandse en Vlaamse experts.

Tabel 3. Overzicht van de belangrijkste sub-onderwerpen per referent voor de vier verschillende type bronnen.

Tabel 3a. Nederlandse interviews

| Referent | Onderwerp van uitspraken binnen de referent |
|-------------|---|
| Landen | -Adviezen van experts over samenwerking -Uitspraken over culturen theorie -Categorieën in cultuurverschillen (bijv. regionale cultuurverschillen) -Nationale cultuurverschillen -Typische Nederlandse zaken -Typische Belgische zaken -Verschillen tussen Nederland en België |
| Inwoners | -Uitspraken zaken Nederlanders -Uitspraken zaken Belgen -Verschil Nederlanders en Belgen -Samenwerken Nederlanders en Belgen |
| Medewerkers | -Adviezen van experts -Rekening houden met medewerkers -Medewerkers bij een fusie in het algemeen -Belgische medewerkers |
| Winkels | -Uitspraken over Delhaize -Uitspraken over Albert Heijn -Uitspraken over Albert Heijn/Ahold en Delhaize -Adviezen experts samenwerking |
| Leiding | / |
| Consumenten | / |

Tabel 3b. Nederlandse krantenartikelen

| Referent | Onderwerp van uitspraken binnen de referent |
|-------------|---|
| Landen | -Uitspraken over België -Uitspraken over cultuurverschillen tussen Nederland en België |
| Inwoners | -Uitspraken over Nederlanders -Uitspraken over Belgen -Uitspraken over Nederland en België -Verschillen tussen Nederlanders en Belgen |
| Medewerkers | -Uitspraken over Belgische medewerkers -Uitspraken over Nederlandse medewerkers -Verschillen tussen Albert Heijn en Delhaize |
| Winkels | -Uitspraken over AH/Ahold en Delhaize -Uitspraken over Albert Heijn -Uitspraken over Delhaize |
| Leiding | -Uitspraken over Belgische leiding -Uitspraken van/over leiding Ahold-Delhaize -Uitspraken over Belgische leiding -Uitspraken over Nederlandse leiding |
| Consumenten | / |

Tabel 4a. Vlaamse interviews

| Referent | Onderwerp van uitspraken binnen de referent |
|-------------|---|
| Landen | -Uitspraken over culturen theorie -Verschillen tussen België en Nederland -Uitspraken over Nederland -Uitspraken over België -Verschillende vormen/niveaus van cultuurverschillen |
| Inwoners | -Uitspraken over Nederlanders -Uitspraken over Belgen -Uitspraken over nationale culturen -Verschillen tussen Nederlanders en Belgen -Uitspraken over samenwerken |
| Medewerkers | -Uitspraken over Belgische medewerkers -Adviezen van experts rondom samenwerking tussen medewerkers |
| Winkels | -Uitspraken over Delhaize -Uitspraken over Albert Heijn -Uitspraken over (integratie) Albert Heijn en Delhaize |
| Leiding | -Verschillende niveaus in de organisatie van leiding/management -Verschillende niveaus van culturen (bijv. Organisatiecultuur) -Uitspraken over/van leiding en nationaliteit -Uitspraken over samenwerking |
| Consumenten | / |

Tabel 4b. Vlaamse krantenartikelen

| Referent | Onderwerp van uitspraken binnen de referent |
|-------------|--|
| Landen | -Cultuurverschillen tussen Nederland- België -Uitspraken over Nederland -Uitspraken over België |
| Inwoners | -Uitspraken over Belgen -Uitspraken over Nederlanders -Verschillen tussen Nederlanders – Belgen -Uitspraken over Nederlanders en Belgen |
| Medewerkers | -Uitspraken over Belgische medewerkers -Uitspraken over (verschil tussen) Nederlandse/Belgische medewerkers |
| Winkels | -Uitspraken over Albert Heijn -Uitspraken over Delhaize -Uitspraken over Albert Heijn en Delhaize |
| Leiding | -Uitspraken over (verandering van/voor) de leiding -Uitspraken over Belgische leiding -Uitspraken over Nederlandse leiding |
| Consumenten | -Uitspraken over de veranderingen voor de klanten -Uitspraken over Belgische consument |

Een complete uitwerking van alle uitspraken (uit zowel de Nederlandse als Vlaamse krantenartikelen en de interviews met Nederlandse en Vlaamse experts) die geplaatst zijn onder de sub-onderwerpen van de referenten zijn te vinden in bijlage 3.

5.3 Vergelijking van de terugkerende patronen

Om de terugkerende patronen te vergelijken is er een overzicht gemaakt van de overeenkomsten en verschillen tussen de Nederlandse en Vlaamse krantenartikelen. Tevens is dit gedaan voor de overeenkomsten en verschillen in de interviews met de Nederlandse en Vlaamse experts. De bevindingen hiervan zijn te vinden in de tabel hieronder.

Tabel 5a. Overeenkomsten en verschillen tussen Nederlandse en Vlaamse krantenartikelen

| Citaat/uitspraak | Bron |
|--|--|
| 'Er zijn geen andere buurlanden dan Nederland en België die dezelfde taal spreken en zo van elkaar verschillen' | Uitspraak Gerritsen in: De Volkskrant en De Morgen |
| 'Ollanders zijn direct/grof/onbeschoft en arrogant' | Uitspraak Van Wijk in: De Morgen en De Volkskrant |
| 'België is een contactland' | Uitspraak Van Wijk in: De Morgen en De Volkskrant |
| Belgische secretaresse vindt nee zeggen onbeleefd | Uitspraak in: De Volkskrant en De Morgen |
| 'Ahold Delhaize wordt in alle opzichten een Nederlands bedrijf' | Uitspraak in: Het Laatste Nieuws + als quote genoemd in Het Financieel Dagblad |
| Belgische besluiten worden top-down meegedeeld | Uitspraak in: De Volkskrant + De Morgen |
| 'Meer hiërarchie en machtsafstand in België' | Uitspraak Gerritsen in: De Volkskrant + De Morgen |
| 'Ik vertrouw je, totdat het tegendeel bewezen is' | Uitspraak Van Wijk in: De Volkskrant + De Morgen |
| 'Bij een Albert Heijn gaat een filiaalchef achter de kassa zitten, dat zie ik een chef bij Delhaize niet zo gauw | Uitspraak Gerritsen in: De Volkskrant + De Morgen |

Tabel 5b. Overeenkomsten en verschillen tussen Nederlandse en Vlaamse interviews

| Citaat/uitspraak | Bron |
|--|--|
| Benoemen/gebruik maken van theorie Hofstede | Nederlandse + Belgische experts: Smit, Vitters, Joppe-van Bergeijk en Jaeken |
| Verschil maken tussen soorten/niveaus van cultuurverschillen(bijv. regionale verschillen): <ul style="list-style-type: none"> • Verschil in regio's in België/tussen Waal en Vlaming • Nederland verdeeld in culturele gebieden • Verschil tussen Nederlandstalige en Nederlandse cultuur | <ul style="list-style-type: none"> • Smit en Jaeken • Huijser • Claes |
| Verschil spreken over fusie/overname | Gerritsen en Claes |

Daarnaast zijn er ook opmerkelijke verschillende gevonden. Deze staan hieronder beschreven.

Verschillen tussen Nederlandse en Vlaamse bronnen

Krantenartikelen

Een sub-onderwerp dat meer besproken werd in Vlaamse kranten zijn uitspraken over de leiding. Dit gaat met name om de (macht van de) Nederlandse leiding. In Nederlandse kranten worden deze uitspraken ook genoemd maar hierin zijn de citaten die gebruikt worden om hier over te schrijven afkomstig van Vlaamse kranten. Verder werd naar de referent 'consumenten' slechts verwezen door Vlaamse kranten. Andere bronnen bevatten niet specifiek uitspraken met betrekking tot deze referent.

Interviews met experts

Een sub-onderwerp dat meer besproken werd in Nederlandse interviews dan Vlaamse betrof 'nationale cultuurverschillen' met betrekking tot Nederland en België. Deze verschillen werden meer besproken door Nederlandse experts dan door Vlaamse experts.

5.4 Categorisering: cultureel essentialistische en non-essentialistische uitspraken

Om een nauwkeuriger resultaat te verkrijgen is er voor gekozen om een diepgaandere analyse uit te voeren. Hiervoor zijn de verschillende uitspraken die in voorgaand deel geplaatst zijn onder de referenten opnieuw onderverdeeld. Dit betrof een categorisering omtrent 'cultureel (non)-essentialisme'. In totaal waren er vier categorieën. Categorie één en twee bevatte alle uitspraken die als 'essentialistisch' konden worden bestempeld. Hierbij betrof de eerste categorie 'nationaal essentialistisch' en de tweede categorie 'regionaal essentialistisch'. Categorie drie bestond uit 'non-essentialistisch' en categorie vier bevatte uitspraken waarin geen enkele vorm van essentialisme/non-essentialisme te vinden was. Deze categorie werd bestempeld als 'neutraal' (zie bijlage 4).

Voorbeelden per categorie

Om te illustreren hoe de uitspraken zijn onderverdeeld volgen hier enkele sprekende voorbeelden per categorie. In categorie één 'nationaal essentialisme' waren enkele uitspraken die betrekking hadden op het reduceren van individuen tot één cultuur zoals 'dat Belgen veel minder ja ondernemerschap in zich hebben dan Nederlanders' (uitspraak Van Wijk, Nederlands interview, bijlage 2, regel 516) en 'Belgen zijn nogal snel geneigd om Nederlanders, noemen ze dan Hollanders he, arrogant te vinden' (uitspraak Wouters, Vlaams interview, bijlage 2, regel 2312). De tweede categorie betrof uitspraken rondom 'regionaal essentialisme'. Hierin werd bijvoorbeeld wel een onderscheid gemaakt tussen regio's binnen België en/of Nederland maar vervolgens werden individuen afkomstig uit deze regio dan als één geheel/gelijken beschouwd. Voorbeelden hiervan zijn 'Vlamingen zijn angsthazen' (citaat Gerritsen in Nederlandse krant, bijlage 1, regel 65) en 'Het gebruik van ochtend middag avond, dat soort dingen is in Nederland anders dan in Vlaanderen' (uitspraak Jaeken, Vlaams interview, bijlage 2, regel 2407). De derde categorie, 'non-essentialisme' bevatte uitspraken waarin duidelijk werd gemaakt dat er individuele verschillen aanwezig waren wanneer er over personen werd gesproken. Zo werd duidelijk dat Nederland niet slechts één cultuur was 'we hebben het over Nederland als één cultuur maar eigenlijk is Nederland best wel verdeeld dan ook als het gaat om culturele cijfers.' (uitspraak Huijser, bijlage 2, regel 1334, Nederlands interview). Verder werd duidelijk dat er niet alleen maar cultuur bestond als 'een cultuur van een land' maar dat cultuur ook kon gaan om bijvoorbeeld andere niveaus van cultuur zoals bedrijfscultuur 'En dan is er nog de andere bedrijfscultuur bij Albert Heijn.' (uitspraak Verleyen, bijlage 1, regel 699, in Belgisch artikel de Morgen). In categorie vier waren 'neutrale' uitspraken te vinden zoals: 'bij Ahold en Delhaize spelen economische factoren een rol', de uitspraken die betrekking hadden op één van de referenten maar zonder lading omtrent cultureel (non)-essentialisme. Tevens zijn er in de categorieën overeenkomsten en verschillen gevonden tussen uitspraken.

Overeenkomsten

Allereerst viel op dat de meeste uitspraken te vinden waren in de categorie 'nationaal essentialisme', voor alle bronnen was hier een groot aantal uitspraken te vinden. Dit wijst erop dat zowel kranten als Nederlandse en Vlaamse experts voornamelijk een (nationaal) essentialistische benadering aannemen als het gaat om het spreken over en het beschrijven van culturen. Categorie twee, 'regionaal essentialisme' bevatte veel minder uitspraken dan categorie één. Er waren in categorie twee wel uitspraken afkomstig uit alle vier de type bronnen. Deze waren te vinden in zowel Nederlandse en Vlaamse artikelen als in interviews met Nederlandse en Vlaamse experts. Het was opvallend dat veel uitspraken uit Nederlandse en Vlaamse artikelen citaten betroffen. Uit een vergelijking van

de Nederlandse en Vlaamse artikelen is gebleken dat er ook een soortgelijk artikel gepubliceerd was omtrent cultuurverschillen. Een voorbeeld van het gebruik van exact dezelfde citaten in twee vergelijkbare artikelen was te zien in een Nederlandse en Vlaamse krant. Van Wijk deed in zowel in een artikel in De Morgen als in een artikel in De Volkskrant de uitspraak 'Vlamingen hebben een enorm wantrouwen jegens Nederlanders' (in De Volkskrant, regel 46, en De Morgen, regel 567, bijlage 1). Dit was ook het geval bij meerdere uitspraken van Van Wijk en citaten van Gerritsen. Groep drie en vier hadden ook uitspraken van zowel Nederlandse als Vlaamse interviews en artikelen. Dit artikel was geschreven door dezelfde redacteur alleen waren er in de twee versies enkele verschillen te vinden zoals de titel en inleiding.

Verschillen

Een groot aantal uitspraken is geplaatst in categorie één. Opvallend hieraan was dat de meeste uitspraken in categorie één afkomstig waren uit interviews met Nederlandse experts. Wat betreft categorie twee waren er meer uitspraken afkomstig van Vlaamse interviews dan van Nederlandse interviews. De categorie 'neutraal' bevatte de meeste uitspraken die afkomstig waren uit Vlaamse artikelen of interviews.

Hoofdstuk 6: Conclusie

Dit hoofdstuk beoogt antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. Allereerst wordt er een algemeen antwoord gegeven op de hoofdvraag. Vervolgens worden alle deelvragen apart beantwoord.

6.1 Beantwoording hoofdvraag

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:

‘Op welke manier speelt cultuur een rol in uitspraken door Nederlandse en Vlaamse cultuurexperts en media met betrekking tot de fusie tussen Ahold en Delhaize?’

Een belangrijk resultaat is dat er over het algemeen, zowel bij analyses van experts als bij media, voornamelijk uitspraken in de categorie ‘nationaal essentialisme’ zijn te vinden. Dit betekent dat het beeld dat geschapen wordt door de media en door experts het beeld representeert van een visie waarin cultuur (in dit geval ofwel de Nederlandse cultuur ofwel de Belgische cultuur) gezien wordt als een begrip dat één geheel beschrijft. De beschrijvingen gaan over één land met één taal en één cultuur waaraan alle individuele eigenschappen worden opgehangen. Een voorbeeld hiervan is dat er in zowel media als door experts gesproken wordt over óf Belgen óf Nederlanders als één volk met dezelfde eigenschappen. Echter, doordat experts in interviews niet alleen maar uitspraken deden in de categorie ‘essentialisme’, creëerden zij een genuanceerder beeld. Dit bleek uit het feit dat experts ook uitspraken deden die zich bevonden in de categorie ‘non-essentialisme’. Er was dus meer verdeeldheid wat betreft het soort uitspraken variërend op de schaal ‘essentialisme versus ‘non-essentialisme’. In de categorie ‘non-essentialisme’ zijn uitspraken gevonden waarin een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen individuele verschillen binnen een bepaalde cultuur. Uit dit onderzoek bleek dat er in zowel Nederlandse als Vlaamse interviews veel meer uitspraken waren die zich bevonden in deze categorie. In de Nederlandse en Vlaamse artikelen waren er in totaal slechts twee uitspraken te vinden. Zodoende kan worden geconcludeerd dat er over het algemeen een essentialistischere manier van beschrijven gebruikt wordt van cultuur door media dan door experts.

6.2 Beantwoording deelvragen

Deelvraag 1: Op welke manier verwijzen experts naar verschillende cultuurmodellen in hun analyse en adviezen over de fusie tussen Ahold en Delhaize? Een veelgebruikt cultuurmodel welke genoemd wordt door experts is het model van Hofstede (1980). Dit model, of een aangepaste versie ervan, wordt gebruikt door zowel Nederlandse als Vlaamse experts. Het werd gebruikt door Smit, Van Wijk, Vitters, Joppe-van Bergeijk, Jaeken en Gerritsen (2017). Tevens gaf Gerritsen aan gebruik te maken van andere waarden waarin Nederland en België van elkaar verschillen (2017). Het model van Hofstede (1980) deelt nationale culturen in op schalen van dimensies waarbij een score wordt gegeven. De uitkomst ligt dus ergens op de schaal bestaande uit twee uitersten (Gerritsen en Claes, 2017). Doordat er één score uitkomt om een cultuur van een geheel land te classificeren kan dit worden gezien als een ‘essentialistische’ manier van het kijken naar cultuurverschillen.

Verder hebben experts in de interviews benadrukt dat er verschil gemaakt dient te worden tussen nationale cultuur en organisatiecultuur. Enkele experts benadrukken ook duidelijk het verschil tussen nationale cultuur en

regionale cultuur, de cultuurverschillen tussen regio's in een land. Zo wordt er genoemd dat België bestaat uit verschillende delen waarin meerdere regio's te vinden zijn: Wallonië, Vlaanderen en Brussel. Bij het kijken naar een cultuur dient er ook rekening gehouden te worden met regionale verschillen. Dit geeft aan dat experts op het gebied van cultuur gebruik maken van een 'regionaal essentialistische' manier van kijken naar cultuurverschillen.

Tenslotte kan worden opgemerkt dat in de analyses van Vlaamse cultuurexperts meer non-essentialistische uitspraken zijn gedaan dan in de interviews met Nederlandse cultuurexperts. Zo maakten zij duidelijk een onderscheid tussen België als land met veel regio's waarin cultuurverschillen aanwezig waren. Enkele Nederlandse experts hadden duidelijk een essentialistischere opvatting als het gaat om het beschrijven van verschillen tussen Nederlanders en Belgen en hun samenwerking.

Deelvraag 2: Op welke manier wordt in Vlaamse en Nederlandse media verwezen naar verschillende cultuurmodellen in berichtgeving over de fusie tussen Ahold en Delhaize? Vlaamse en Nederlandse media bespreken vooral stereotyperende beelden als het gaat om cultuur door het benoemen van clichés. Zo worden er voorbeelden gegeven als 'directe' Nederlanders en 'Bourgondische' Belgen die niet met elkaar kunnen samenwerken. Daarnaast worden er negatieve uitspraken gedaan als het gaat om het beschrijven van Nederlanders en Belgen en hun samenwerking; 'Hoewel er gesproken wordt over een 'fusie van gelijken', zijn het de Nederlanders die de plak zwaaien' (in De Standaard, Vlaams krantenartikel, bijlage 1, regel 620). In zowel Nederlandse als Vlaamse media worden culturen beschreven aan de hand van stereotypen van Nederlanders en Belgen. Verder werden cultuurmodellen in Vlaamse en Nederlandse media niet expliciet benoemd. Er werd wel aangekaart dat er clichés bestaan over cultuurverschillen en hier werden voorbeelden van gegeven. Dit werd op een pakkende manier gedaan door het te plaatsen als titel of als quote midden in een artikel. Een voorbeeld hiervan komt uit De Volkskrant (2015, Nederlands krantenartikel, bijlage 1, regel 4) met als titel 'Als een Ollander je niet bedrogen heeft, dan is hij het wel vergeten'.

Tenslotte waren er in de media weinig uitspraken te vinden in de categorie 'non-essentialisme' afkomstig van Nederlandse en Vlaamse kranten. Vanwege het geringe aantal uitspraken in de categorie 'non-essentialisme' en relatief veel uitspraken in de categorie 'essentialisme' (wat betreft de indeling van uitspraken van de media binnen de schaal 'essentialisme vs. non-essentialisme') duidt dit erop dat kranten een meer essentialistisch beeld creëren dan Nederlandse en Vlaamse experts.

Deelvraag 3: In hoeverre is er een verschil tussen de uitspraken over de fusie Ahold en Delhaize in interviews met cultuurexperts en de weergave daarvan in Nederlandse en Vlaamse media? Het gebruik van de verschillende cultuurmodellen kan verklaard worden vanwege het feit dat media als doel heeft om, naast het verschaffen van informatie over actuele onderwerpen aan burgers, hen te voorzien van amusement en entertainment (Bolle, 2009). Door een voorbeeld van een cliché cultuurverschil te geven tussen Nederlanders en Belgen in een krantenartikel kan dit fungeren als vorm van amusement (Bolle, 2009). Een oppervlakkig voorbeeld kan dienen als blikvanger. Dit is in tegenstelling tot hetgeen besproken werd in interviews met experts. Zowel Nederlandse als

Vlaamse experts deden uitspraken over theorieën op het gebied van cultuur. Het behandelen en benoemen van een concrete theorie die dieper ingaat op culturele verschillen en het benoemen van verschillende vormen van cultuur (e.g. regionale cultuur, organisatiecultuur) werd niet gedaan door de media. Het doel van experts is om producten en diensten te verkopen of te verlenen en om de verschillen, gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek, tussen Nederlanders en Belgen duidelijk te maken. Er zijn daarom tegenstrijdige belangen tussen media en experts te vinden. De informatie van media is met name gericht op sensatie en het behalen van een zo hoog mogelijk lezersaantal. Experts zijn er juist voor om kennis omtrent cultuur(verschillen) en samenwerking over te brengen gebaseerd op onderzoek. Aangezien de media vooral interessante artikelen willen publiceren om aandacht te trekken van lezers, kan het zijn dat er gebruik wordt gemaakt van negatief nieuws over Nederlanders in Vlaamse artikelen (en andersom). Zo kunnen kranten namelijk aandacht trekken en wordt juist de 'negatieve' kant meer benadrukt met betrekking tot cultuurverschillen tussen Nederlanders en Belgen. Hiertegenover staat dat experts juist een mening geven gebaseerd op wetenschappelijke onderzoeken. Hierin staat niet voorop om zo interessant mogelijk nieuws over te brengen maar juist om zo objectief mogelijk publiek te informeren. Dit verklaart tevens waarom experts gebruik maken van cultuurmodellen zoals het model van Hofstede (1980). Zij gebruiken namelijk theorie om hun uitleg met betrekking tot culturele verschillen tussen Nederlanders en Belgen te rechtvaardigen.

Deelvraag 4: In hoeverre zijn er overeenkomsten tussen Nederlandse experts en media aan de ene kant en Vlaamse experts en media aan de andere kant in deze kwestie? Er zijn overeenkomsten gevonden tussen uitspraken die zowel te vinden waren in Nederlandse media als in Vlaamse media. Deze uitspraken waren afkomstig van Nederlandse experts. Dit kan verklaard worden vanwege het feit dat de meningen van dezelfde experts, waaronder Van Wijk en Gerritsen, zijn gebruikt voor het leveren van content voor zowel een Vlaamse als een Nederlandse krant. Hierdoor is dezelfde informatie te lezen in zowel Nederlandse als Vlaamse media. Dit betrof het een artikel van eenzelfde redacteur die heeft geschreven voor zowel de Nederlandse Volkskrant als de Vlaamse De Morgen. Het publiceren van deze informatie is echter wel verschillend. Zo heeft de titel van het artikel in de Nederlandse versie een meer pakkende cliché variant waarin 'Nederlanders' worden beschreven door 'Belgen'. De titel luidt: 'Als een Ollander je niet bedrogen heeft, dat is hij het vergeten' (in De Volkskrant, 2015, Nederlands krantenartikel, bijlage 1, regel 4). De Vlaamse variant legt de nadruk op de lastige samenwerking tussen Nederlanders en Belgen met als titel 'Waarom fusies tussen Belgische en Nederlandse bedrijven geen makkie zijn' (in De Morgen, 2015, Vlaams krantenartikel, bijlage 1, regel 519). Behalve het verschil in titel is de rest van de content gelijk in de Nederlandse en Vlaamse versie. Tenslotte zijn er citaten afkomstig uit Vlaamse artikelen gebruikt in Nederlandse artikelen. Zodoende werd er in Nederlandse media ook een beeld geschapen van hoe de situatie rondom de fusie tussen Ahold en Delhaize in de Belgische media werd besproken. Een voorbeeld hiervan is afkomstig uit een artikel genaamd 'Sceptis in Vlaamse media over fusie Ahold en Delhaize' (Financieel Dagblad, 2015, Nederlands krantenartikel, bijlage 1, regel 439). Dit artikel vermeldde de volgende quotes uit Vlaamse media 'Ahold muilkorft Belgen bij overname Delhaize' (De Tijd, 2015, Vlaams krantenartikel, bijlage 1, regel 442) en 'Belgen hebben zich laten rollen door de Hollanders' (Het Laatste Nieuws, 2015, Vlaams krantenartikel, bijlage 1, regel 458).

6.3 Verklaring resultaten

Verwijzing cultuurmodellen Vlaamse en Nederlandse media

De manier waarop media te werk gaan heeft (mogelijk) invloed gehad op de resultaten van dit onderzoek. In het corpus zijn alleen artikelen opgenomen die betrekking hebben op cultuur(verschillen) binnen de fusie tussen Ahold en Delhaize. Doordat de media echter een selectie maakt van content kan dit invloed hebben op de vorming van de publieke opinie. Zo is er in de media artikelen bijvoorbeeld op inhoudelijk vlak geen theorie over cultuur(verschillen) te vinden en worden er ook geen cultuurmodellen zoals Hofstede (1980) vermeldt. In dit onderzoek is geprobeerd om verschillende perspectieven (media en cultuurexperts) te bekijken en zowel Nederlandse als Vlaamse media te analyseren. Experts op het gebied van cultuur hebben meer gebruik gemaakt van theoretische modellen over cultuur om hun mening te kunnen onderbouwen. Zo werd het cultuurmodel van Hofstede veel genoemd (1980). Een verklaring voor het gebruik hiervan is dat experts als doel hebben om informatie te verschaffen en zo producten/diensten te verkopen (KIT, z.d).

Essentialisme vs. Non-essentialisme

Uit de analyses is gebleken dat de media meer uitspraken deed in de categorie essentialisme. Experts maakten meer gebruik van de vorm 'regionaal essentialisme' terwijl dit bij de media meer ging om 'nationaal essentialisme'. De reden dat experts minder gebruik maken van essentialisme kan komen doordat er een verschuiving heeft plaatsgevonden binnen onderzoek naar interculturele communicatie. Volgens Holliday (2011) wordt de essentialistische aanpak afgewezen en wordt er meer stilgestaan bij individuele verschillen.

Belang experts en media cultuur(modellen)

Volgens Saeys en Verstraeten (2005) kunnen media bijdragen aan het vormen van de publieke opinie. Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat er in de media vooral gesproken wordt over (negatieve) stereotypering. Er werden dan negatieve uitspraken gedaan over 'Belgen' of 'Nederlanders'. Dit kan verklaard worden vanwege het feit dat media aandacht kan trekken middels het tonen van negatieve informatie (Schellens en Steehouder, 2008). Een van de manieren om meer nieuwswaarde te creëren is door het tonen van negativiteit. Zo kan een 'negatief stereotypebeeld van een Nederlander of Belg' als nieuwswaardiger worden beschouwd dan wanneer er een positieve omschrijving wordt gegeven. Een andere manier van het tonen van cultuur die in de media gebruikt werd was het schrijven over individuen middels clichés over nationaliteit. Dit betrof ook een vorm van stereotypering waarbij nationale cultuurverschillen worden toegeschreven aan individuen. Deze nationale verschillen zijn echter bedoeld voor het vergelijken van nationale culturen in plaats van het beschrijven van individuen (Hofstede et al., 2016). De invloed die media hebben op burgers kan verklaard worden doordat er gebruik wordt gemaakt van het zogenaamd 'papegaaiencircuit' (Fons de Poel, de Volkskrant 11 juli 2011 in Ruigrok et al., 2013). Dit houdt in dat dezelfde artikelen worden overgenomen door verschillende media. Dit kan bijdragen aan de vorming van de publieke opinie. Tenslotte is er een verband gevonden tussen het belang van experts en media. Experts hebben als voornaamste belang om producten en diensten te verkopen. Dit kan verklaren waarom zij ervoor hebben gekozen om bij te dragen aan interviews in krantenartikelen door uitspraken te doen over cultuur(verschillen). Zodoende kunnen zij namelijk meer naamsbekendheid genereren. Vervolgens selecteren de media zelf welke content zij willen plaatsen. Doordat de media graag opvallende content willen

publiceren kan het zijn dat er slechts een selectie van uitspraken van experts wordt gebruikt. Dit kan verklaren waardoor er in media dan ook minder ingegaan wordt op wetenschappelijk onderzoek omtrent cultuurverschillen tussen Nederlanders en Belgen. Normaliter gaan experts hier juist wel op in, maar in de media komen met name opvallende uitspraken zoals quotes van experts die toevallig een cliché vermelden over samenwerking tussen Nederlanders en Belgen naar voren. Door extra aandacht te trekken komt dit dan uitvergroot in het krantenartikel te staan. Volgens (Saeys & Verstraten, 2005) kan het tonen van meningen door media bijdragen aan de vorming van de publieke opinie. Zodoende kan het selecteren van dergelijke (cliché of stereotype) uitspraken door de media de mening van het publiek beïnvloeden.

Hoofdstuk 7: Discussie

7.1 Terugkoppeling naar cultuurdefinitie

Het centrale thema in dit onderzoek is het gebruik van het begrip 'cultuur' in Nederlandse en Vlaamse media en door Nederlandse en Vlaamse cultuurexperts. Cultuur is een breed en veelomvattend concept dat kan worden gedefinieerd vanuit verschillende disciplines en veel definities kent (Olie, 1995). Tevens vallen er veel niveaus te onderscheiden. In dit onderzoek wordt gekeken naar de rol die cultuur speelt bij de internationale fusie Ahold-Delhaize. Hoe wordt dit brede begrip gezien en beschreven in de media? En hoe wordt dit gezien door cultuurexperts?

Uit de analyse van de krantenartikelen blijkt dat er in de media veel wordt gesproken over 'cultuurverschillen' binnen de fusie Ahold-Delhaize. Dit betreft dan met name nationale cultuurverschillen. Nationale cultuurverschillen spelen zich af op het nationale niveau waarin een groep mensen die in hetzelfde land wonen centraal staat (Gerritsen & Claes, 2017). In dit geval ging dat om mensen uit België of Nederland. Zowel interviews met Nederlandse als Vlaamse cultuurexperts hebben aangetoond dat er verschillende variaties van cultuur bestaan. Zo wordt er door hen een onderscheid gemaakt tussen nationale cultuur, regionale cultuur en organisatiecultuur. In Nederlandse interviews spreken experts over het verschil tussen nationale en regionale cultuurverschillen. In Vlaamse interviews betreft dit het benoemen van het verschil tussen landenverschillen, cultuurverschillen en het maken van een onderscheid tussen nationale cultuur en bedrijfscultuur. Het expliciet benoemen van verschillende vormen van cultuur wordt door Nederlandse en Vlaamse media niet gedaan. Verder blijkt uit de analyse dat nationale cultuurverschillen meer besproken worden door Nederlandse experts dan door Vlaamse experts.

7.2 Beperkingen

Gering aantal krantenartikelen

In het corpus zijn in totaal negen Nederlandse en zeven Vlaamse krantenartikelen opgenomen. Het streven was om minimaal tien artikelen van beide landen te analyseren zodat er voldoende perspectieven van beide nationaliteiten bekeken konden worden. Dit zou een betere afspiegeling hebben gevormd voor dit onderzoek omdat er nu een duidelijke meerderheid aan Nederlandse krantenartikelen is gebruikt. Tevens is de onderzoeker zelf van Nederlandse afkomst wat het onderzoek eventueel al in een bepaalde voorkeur voor Nederlandse content zou kunnen sturen. Daarnaast is het zo dat één artikel van een Vlaamse bron geschreven is door een Nederlandse redacteur. Om de validiteit van het onderzoek te waarborgen zouden er dus meer artikelen geanalyseerd moeten worden (Dörnyei, 2007). Een andere beperking is dat resultaten eventueel vertekend kunnen zijn doordat er een ongelijk aantal krantenartikelen per land (Nederland en België) is geanalyseerd.

Nationaliteit informanten

Om een realistisch beeld te kunnen scheppen, werd beoogd een gelijk aantal Nederlandse en Vlaamse informanten te interviewen. Vanwege afmeldingen was het echter niet mogelijk om meer Vlaamse informanten te interviewen, daarom zijn er uiteindelijk in dit onderzoek zeven Nederlanders en drie Vlamingen geïnterviewd. Een beperking hiervan is dat er daardoor zowel een meerderheid van Nederlandse artikelen in het corpus is opgenomen als een meerderheid van interviews met experts van Nederlandse afkomst.

Overlappende bronnen van informatie

Doordat interviews van enkele experts zijn gebruikt in meerdere krantenartikelen, het zogenaamde 'papegaaiencircuit' (Fons de Poel, de Volkskrant 11 juli 2011 in Ruigrok et al., 2013), heeft dit geleid tot overlappende informatie van bronnen. Tevens was het lastig om een verschil te maken tussen Nederlandse en Vlaamse bronnen omdat een Nederlandse schrijver, De Graaf, voor zowel een Nederlandse als een Vlaamse krant een artikel omtrent dit onderwerp had gepubliceerd die beide opgenomen zijn in het corpus (in De Volkskrant, 2015 en De Morgen, 2015, bijlage 1). Dit zou kunnen hebben geleid tot een vertekening van de resultaten. Tenslotte is het lastig om hierdoor conclusies te trekken zoals 'Vlaamse media zeggen..' en 'Nederlandse media zeggen...' omdat met Vlaamse media (tenminste in één artikel) dan dus eigenlijk een Nederlandse journalist wordt bedoeld.

7.3 Vervolgonderzoek

Dit onderzoek heeft specifiek aandacht gevestigd op het analyseren van Nederlandse en Vlaamse bronnen. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om tevens te kijken naar Franstalige bronnen zoals krantenartikelen in Franstalige media. Dit zou kunnen gaan over (de kijk op) het samengaan van Ahold-Delhaize. Daarnaast is in dit onderzoek slechts de nationaliteit besproken van de landen van de moederconcerns van Ahold (Nederland) en Delhaize (België). Echter, een van de redenen van de fusie was gericht op het behalen van synergievoordelen in de Verenigde Staten. Dit omdat beide bedrijven een aanzienlijk deel van de omzet in dit land behalen (Ahold Delhaize, 2017). Wat betreft de cultuurverschillen tussen de Verenigde Staten en Nederland/België is in dit onderzoek geen aandacht aan besteed, dit zou een interessant thema kunnen zijn voor vervolgonderzoek.

Literatuurreferenties

- Accountant (2017). KPMG: 'Aanzienlijk meer fusies en overnames op Nederlandse markt'. Geraadpleegd op 30-09-2017 <https://www.accountant.nl/nieuws/2017/3/kpmg-aanzienlijk-meer-fusies-en-overnames-op-nederlandse-markt/>
- Accountancy Vanmorgen (2016). Globalisering zorgt voor meer fusies en overnames. Geraadpleegd op 30-09-2017 van <http://www.accountancyvanmorgen.nl/2016/01/29/globalisering-zorgt-voor-meer-fusies-en-overnames/>
- Accountant (2016). Verdere globalisering stuwt fusie- en overnamemarkt in 2016. Geraadpleegd op 30-09-2017 van <https://www.accountant.nl/nieuws/2016/1/verdere-globalisering-stuwt-fusie-en-overnamemarkt-in-2016/>
- AH (z.d.). Over Albert Heijn: Geschiedenis. Geraadpleegd op 30-09-2017 van <https://www.ah.nl/over-ah/geschiedenis>
- Ahold Delhaize (2017). Brands. Geraadpleegd op 24-11-2017 van <https://www.aholddelhaize.com/en/brands/united-states/>
- Andersen, R. (2016, 23 juli). Fusie Ahold en Delhaize officieel afgerond. De Volkskrant. Geraadpleegd op 22-12-2016 van <http://www.volkskrant.nl/binnenland/fusie-ahold-en-delhaize-officieel-afgerond~a4345243/>
- Bolle, M (2009). Welk nieuws haalt de krant. (Master's thesis, Erasmus University). Geraadpleegd op 30-09-2017 van <https://thesis.eur.nl/pub/6286/Master%20Thesis%20M.%20Bolle.pdf>
- Boonstra, J.J. (2010) Leaders in cultuurverandering. Hoe Nederlandse organisaties succesvol hun cultuur veranderen en strategische vernieuwing realiseren. Geraadpleegd op 17-08-2017 van <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/03-KLM.pdf>
- Boonstra, J.J. (2013). Veranderingen in het denken over cultuurverandering. Tijdschrift Management & Organisatie, 67(3), 205-225. Geraadpleegd op 30-08-2017 van <http://www.jaapboonstra.nl/wp-content/uploads/2013/01/Veranderingen-in-het-denken-over-cultuurverandering.pdf>
- Campbell, M.L. &, Gregor, F. (2008). Mapping social relations: a primer in doing institutional ethnography. Geraadpleegd op 02-07-2017 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=x0qDMShmaYcC&oi=fnd&pg=PA1&dq=definition+approach+institutional+ethnography+default&ots=ordoezCiv4&sig=sz_fULWi pxaQfez_a08rCpAiCUU#v=onepage&q&f=false
- Centraal Bureau voor de Statistiek (z.d.). Bedrijven; fusies en overnames. Geraadpleegd op 30-09-2017 van <http://cbs.overheidsdata.nl/83147NED>
- Consultancy.nl. (2017). Fusies en overnames steeds vaker in een internationale context. [Artikel]. Geraadpleegd op 20-08-2017 van <http://www.consultancy.nl/nieuws/14068/fusies-en-overnames-steeeds-vaker-in-een-internationale-context>
- Dasli, M. & Diaz, A.D. (2017). The critical turn in language and Intercultural Communication Pedagogy. Theory, Research and Practice. Geraadpleegd op 30-08-2017 van https://books.google.nl/books?id=FCQlDwAAQBAJ&pg=PA70&lpg=PA70&dq=critique+essentialism+dervin&source=bl&ots=xNUFLID9NJ&sig=EG4m3Y4kp_ZSlj6JQS-Jcsi6XMU&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwii54f6lf_VAhXJYIAKHb_jCqAQ6AEIMjAC#v=onepage&q=critique%20essentialism%20dervin&f=false
- Delhaize (z.d.). Ahold Delhaize. Feiten en Cijfers. Geraadpleegd op 30-09-2017 van <http://www.delhaize.be/nl-be/about-delhaize/facts-and-digits>
- Dervin, F. & Machart, R. (2015). Cultural Essentialism in Intercultural Relations. London: Palgrave Macmillan. Geraadpleegd op 30-09-2017 van

- <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=mJcKcGAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=essentialism+intercultural+communication+dervin&ots=lv2hZtjBD&sig=EwGhPtPTJfr0hAV5QD5ngTsRjg#v=onepage&q=essentialism%20intercultural%20communication%20dervin&f=false>
- Dervin, F. (2011). Cultural identity, representation and Othering. In Jackson, J. (ed.). Routledge Handbook of Intercultural Communication. London & NY: Routledge.
- DeVault, M.L. (2006). Introduction: What is Institutional Ethnography? *Social Problems*, Vol 53(3) pp, 294-298. Geraadpleegd op 02-07-2017 van <http://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/socprob53&div=23&id=&page=>
- Dörnyei, Z. (2007). *Research Methods in Applied Linguistics*.
- Gerritsen, M., & Claes, M-T. (2017). *Culturele Waarden en communicatie*. In *Internationaal Perspectief*. (4e ed.) Bussum: Coutinho.
- Gudykunst, W.B., & Ting-Toomey, S., & Nishida, T. (1996). *Communication in Personal Relationships Across Cultures*. Geraadpleegd op 13-10-2017 van https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=LNAgSOgFmRsC&oi=fnd&pg=PR4&dq=difference+emic+vs+etic+culture&ots=4446DlaXBR&sig=Xu8sA_YvXHcmumV3GbVF9QqXKvc#v=onepage&q=difference%20emic%20vs%20etic%20culture&f=false
- Hofstede, G. (z.d.). *Culture*. Geraadpleegd op 10-11-2017 van <http://geerthofstede.com/culture-geert-hofstede-gert-jan-hofstede/6d-model-of-national-culture/>
- Hofstede, G. (z.d.). *National Culture*. Geraadpleegd op 1-10-2017 van <https://geert-hofstede.com/national-culture.html>
- Hofstede, G., & Hofstede, G-J., & Minkov, M. (2016). *Allemaal andersdenken: omgaan met cultuurverschillen* (Rev. Ed.). Geraadpleegd op 2-10-2017 van <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=DXUPDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=regionale+cultuurverschillen&ots=jEBw9W4SHG&sig=Zt06rSb9idrZDQiHldeaymltoiM#v=onepage&q=regionale%20cultuurverschillen&f=false>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences. International Differences in Work-Related Values*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, Hofstede, Minkov (2010). *Cultures and Organizations. Software of the mind. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Geraadpleegd op 10-11-2017 van https://books.google.nl/books?id=o4OqTgV3V00C&pg=PA8&hl=nl&source=gs_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false
- Hofstede Insights. (2017). *Our models*. Geraadpleegd op 1-10-2017 van <https://www.hofstede-insights.com>
- Holliday, A. (2011) *Intercultural Communication and Ideology*. Geraadpleegd op 10-11-2017 van [https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=0GoGKbcwx9kC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Holiday+A+\(2011\)+Intercultural+Communication+and+Ideology.+London:+Sage.+&ots=XQRkicS_WY&sig=YPg95osxnDKD1w3QqdcLqS0-nZw#v=onepage&q&f=false](https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=0GoGKbcwx9kC&oi=fnd&pg=PP2&dq=Holiday+A+(2011)+Intercultural+Communication+and+Ideology.+London:+Sage.+&ots=XQRkicS_WY&sig=YPg95osxnDKD1w3QqdcLqS0-nZw#v=onepage&q&f=false)
- Huijser, D. (2015). *Vergroot synergie voordelen dankzij cultuurverschillen*. Geraadpleegd op 20-03-2017 van <https://nl.linkedin.com/pulse/vergroot-synergie-voordelen-dankzij-dana%C3%AB-huijser>
- KIT. (z.d.). *Interculturele competenties training*. Geraadpleegd op 1-10-2017 van <https://www.interculturalprofessionals.com/nl/training/interculturele-competenties-training/>
- Lonkhuyzen, van, P. (2017). *De 7 grootste fouten van intercultureel management*. Geraadpleegd op 24-08-2017 van <https://www.mt.nl/series/nieuw-leiderschap/het-nieuwe-aansturen/grootste-fouten-intercultureel-management/532787>

- Milvus (2017). Culturele verschillen bij overnames en fusies tussen Nederlandse en Belgische ondernemingen. Geraadpleegd op 1-10-2017, van <http://www.milvus.be/nl/trainingen/culturele-verschillen-bij-overnames-en-fusies-tussen-nederlandse-en-belgische>
- Olie, R. 1995. The 'Culture' Factor in Personnel and Organization Policies. *International Human Resource Management: An integrated approach.* (pp. 124-143). A. Harzing and V. R. J. London, Sage Publications.
- Olie, R. (1990). Culture and Integration Problems in International mergers and acquisitions. *European Management Journal*, 8(2), 206-215. Geraadpleegd op 1-10-2017. Doi: [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(90\)90088-N](https://doi.org/10.1016/0263-2373(90)90088-N)
- Pike, K.L (1966). *Language in relation to a unified theory of the structure of human behaviour.* Den Haag: Mouton.
- Ruigrok, N., & Schaper, J., & Welbers, K., & Denekamp, M., & Jacobi, C., & Huiberts, E.(2013). Het Nederlandse medialandschap: een papegaaiencircuit? In *Nederlandse Nieuwsmonitor*. Geraadpleegd op 24-08-2017 van <http://nieuwsmonitor.org/wp-content/uploads/papegaaien.pdf>
- Saeyns, F. & Verstraeten, H. (2005). De media in maatschappelijk perspectief. Geraadpleegd Op 24-08-2017 van <https://books.google.nl/books?id=eZNhXBdnCOAC&pg=PA95&dq=essentialisme+in+media&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwi0t7zKt9vUAhVKPFakHT63CAkQ6AEIQTAG#v=onepage&q=essentialisme%20in%20media&f=false>
- Schellens, P.J., & Steehouder, M. (2008). *Tekstanalyse. Methoden en toepassingen.* Geraadpleegd op 24-08-2017 van <https://books.google.nl/books?id=OOMtLujj94QC&pg=PA184&dq=negatief+nieuws+trekt+aandacht+kranten&hl=nl&sa=X&ved=0ahUKEwjWq9vStdvUAhVIIIaKHek3BDMQ6AEIzAA#v=onepage&q=negatief%20nieuws%20trekt%20aandacht%20kranten&f=false>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership.* (4th Ed.) San Francisco: Wiley.
- Schellens, P. J., & Steehouder, M. F. (2008). *Tekstanalyse. Methoden en toepassingen.* Assen: Van Gorcum.
- Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally Speaking: Managing rapport in Talk Across Cultures.*
- Spencer-Oatey, H., & Franklin, P. (2009). *Intercultural Interaction. A Multidisciplinary Approach to Intercultural Communication.* Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Van Dongen, A. (2015). Overname Delhaize wordt slim vermomd als fusie. Geraadpleegd op 24 november 2017 van <https://www.ad.nl/economie/overname-delhaize-wordt-slim-vermomd-als-fusie~a1969386/>
- Verbeek, P. (2017). Concurrenren of Samenwerken dat is de vraag. Geraadpleegd op 24-08-2017 van www.demorgen.be/artikel/2017/06/23/concurrenren-of-samenwerken-dat-is-de-vraag
- Vlaanderen.be (z.d.). De regionale overheden: gemeenschappen en gewesten. Geraadpleegd op 1-10-2017, van <https://www.vlaanderen.be/nl/vlaamse-overheid/organisatie-van-de-vlaamse-overheid/de-regionale-overheden-gemeenschappen-en-gewesten>
- Waard, de, P. (2017). Fusie Ahold Delhaize dreigt mis te lopen door cultuurverschillen. Geraadpleegd op 30-09-2017 van <https://www.volkskrant.nl/economie/fusie-ahold-delhaize-dreigt-mis-te-lopen-door-cultuurverschillen~a4515623/>
- Wedersphan, G.M, & Sheridan, W.R. (2000). *Intercultural Services. A Worldwide Buyer's Guide and Sourcebook.* London: Routledge.

Bijlagen

Bijlage 1: Corpus artikelen

Apart document

Bijlage 2: Transcripties interviews informanten

Apart document

Bijlage 3: Overzicht uitspraken binnen verschillende referenten

Bron 1: Nederlandse interviews

1.1 Landen:

- Samenwerken (adviezen experts): En de volgende stap is een beter begrip van die andere cultuur zien te krijgen (Smit, regel 50), Je moet cultuur snappen en dat moet je ook respecteren. Je moet niet je eigen cultuur willen opdringen (regel 1186- 1187, van Vliet), daar weer synergie uit halen, uit de verschillen, maar ja, dat moet je wel willen en je moet begrip voor elkaar hebben (regel 1720-1721, Gerritsen), Ik denk dat het belangrijkste is, niet zozeer wordt gekeken naar, zeg maar de verschillen in cultuur tussen Nederland en België maar dat er mensen met elkaar samenwerken die euh beseffen dat er cultuurverschillen zijn (regel 316-317, Vitters), mijn hele simpele advies zou in eerste instantie zijn wordt bewust van die verschillen (regel 1382, Huijser)
- Culturen theorie : ‘en dan zouden we zeker ook Hofstede gaan behandelen’ (regel 368-369, Vitters), ‘er zijn wat mensen, daar kun je niet omheen, Hofstede, heb je ook gezien’ (regel 806-807, van Wijk), ‘Ik maak gebruik van een aangepast model van Hofstede’ (regel 65, Smit) en ‘en zo heb ik een aantal aanpassingen gemaakt maar het fundament blijft van Hofstede’ (regel 73, Smit), ‘maar ik gebruik natuurlijk de theorieën van Hofstede. Ja, daar val je toch altijd weer op terug’ (regel 874, Joppe- van Bergeijk) □□□□□□□□ hebt Hofstede wel gehad, maar dat we nu veel en veel verder zijn’ (regel 1767, Gerritsen) en ‘nee, Hofstede is totaal verouderd’ (regel 1839, Gerritsen), en ‘Hofstede kun je niet meer mee aankomen’ (regel 1839, Gerritsen) en ‘een deel van Hofstede is goed, zeker moet je aan zijn waarden, een deel moet je nog aandacht aan besteden maar er is nu veel meer (regel 1841-1842, Gerritsen)
- Categorieën in cultuurverschillen (bijv. regionaal): ‘alleen de Belgen, in dit geval de Vlamingen meer dan de Waal’ (regel 88-89, Smit), ‘we hebben het over Nederland als een cultuur maar eigenlijk is Nederland best wel verdeeld dan ook als het gaat om culturele cijfers’ (regel 1332-1333, Huijser), ‘Ik vind het prettig dat je zelf al praat over nationale cultuurverschillen want je hebt natuurlijk nog meer verschillen dan nationale cultuurverschillen’ (regel 1323-1324, Huijser)
- Nationale cultuurverschillen: ‘maar over het algemeen kun je wel zien dat er in bepaalde culturen bepaalde lichaamsboundaries, zeg maar een soort personal space’

(regel 281-282, Vitters), 'voor Nederlanders die zich niet verdiept hebben in de Belgische cultuur, die denken, ja het is hetzelfde, het is min of meer hetzelfde en dan komen ze erachter dat het totaal niet hetzelfde is, en dat alles alles en dan ook werkelijk alles maar dan ook echt alles verschillend is'(regel 558-560, van Wijk), Er zijn geen twee landen in de wereld die een taal en grens delen die zoveel van elkaar verschillen dan België en Nederland (Smit, regel 83-84), 'want er zijn geen twee landen in Europa die zo veel van elkaar verschillen als België en Nederland' (regel 545- 546, van Wijk), in België zie je toch weer de hiërarchie(regel 622, van Wijk), in Nederland spreekt de ondernemingsraad de directie aan ; hiërarchie/grote machtsafstand (Gerritsen), 'dat je bijvoorbeeld begrijpt de machtsafstand is heel groot in België (regel 1779, Gerritsen), 'In Nederland is de ondernemingsraad die spreekt de directie aan op dingen en in België durven ze dat helemaal niet (regel 1817-1819, Gerritsen)

- Typische Nederlandse zaken: Nederland is heel erg monochroom (regel 1902, Gerritsen), een tweede is dat je in Nederland veel directer zeg maar op de zaken kunt toespitsen (regel 253, Vitters), 'een waardenverschil moet je volgens mij bespreekbaar maken. En dat kan best lastig zijn want dat is ook weer een Nederlands ding' (regel 1433-1434, Huijser), 'en dat heeft te maken met die debatcultuur (over Nederlandse cultuur) (regel 721, van Wijk),

- Typische Belgische zaken: 'dat die relatie in België vooral op gevoel, een affectieve relatie heel belangrijk is' (regel 642-643, België), 'en is het in België veel meer een kwestie van vertrouwen' (regel 1104, van Vliet), 'dat heb je bijvoorbeeld in België al met de lunch. Dat is belangrijk, niet om zo lekker eten maar ook om elkaar betere te leren kennen, dat je weet met wat voor mensen je iets gaat doen en dergelijke' (Regel 1791-1792, Gerritsen), 'in België begrijpen we als een Belg ja zegt het ook best wel nee kan zijn' (regel 1700-1701, Gerritsen), 'en dan zijn het toevallig die Belgen die een beetje Nederlands spreken en dat is ook een bourgondisch volkje dus' (regel 115-116, Smit), 'terwijl in Vlaanderen zeggen ze ook ja en bedoelen ze eigenlijk geen ja' (regel 855-856, Joppe-van Bergeijk),

- Verschillen tussen Nederland en België: 'van de 16 waarden die er zijn, tussen Nederland en België, op 12 waarden, dat is echt, heel erg veel' (regel 1660-1661, Gerritsen), want de onzekerheidsvermijding is in België ontzettend hoog en in Nederland gemiddeld (regel 1682-1683, Gerritsen), dat er dus op taalniveau verschillen zijn (regel 1936-1937, Gerritsen), 'nou ik zal even, universalistisch- particularistisch, monochronie-polychronie, priveterritorium, karakter, emoties, genieten van het leven of niet, belang hechten aan het verleden, persoonlijke ruimte, dat zijn waardes waarin Nederland en België van elkaar verschillen' (regel 1844-1846, Gerritsen), 'ze moeten je ook kennen het is ook zo als je met een Belgische partij een afspraak hebt, dan hoeft dat niet op schrift vast te liggen, maar in Nederland schrijven we alles direct op, leggen we alles het liefst vast in een agreement, in België zal dat minder snel zijn, maar die afspraak is net zo hard he'(regel 1106-1108, van Vliet), 'onze historie is totaal anders' (regel 652-653, van Wijk),

1.2 Inwoners:

- Uitspraken zaken Nederlanders: 'hoe ongelikt Nederlanders uit de bus kunnen komen' (regel 733-734, Van Wijk), 'en Belgen zeggen Nederlanders zijn zo recht voor hun raap, zo arrogant' (regel 1702-1703, Gerritsen), 'want ook een Belg is er natuurlijk bij gebaat dat hij voorbereid is om een redelijk stellig en direct antwoord van een Nederlander' (regel 1095-1097, van Vliet), 'maar Nederlanders hebben het gevoel dat Belgen ja een beetje minder zijn' (regel 1347-1349, Huijser), Nederlanders zijn directer (regel 851, Joppe-van Bergeijk), 'dus We (Nederlanders) zijn wat dat

betreft, echt, in your face en blank' (regel 208, Smit), 'Nederlanders in het algemeen, ook altijd uitzonderingen daar gelaten, zijn een van de minst gevoelige, cultuurgevoelige euh naties, we vinden het allemaal wel best en we noemen onszelf tolerant maar we zijn eigenlijk onverschillig' (regel 201-203, Smit), 'ik denk dat de conclusie die een Belg vaak trekt, vanuit het feit dat wij Nederlandstalig zijn, is dat die betweterig is, dominant wil zijn, zit te pochen met zijn kennis (regel 295-296, Vitters),

- Uitspraken zaken Belgen : 'de Belgen zeggen niet wat ze bedoelen' (regel 1702, Gerritsen), 'Voor hen (Belgen) is de baas iemand die alle macht heeft' (regel 1815, Gerritsen), 'de gemiddelde Belg ontploft niet zo snel dan ontploft de Nederlander en de Belg neemt gewoon ontslag of zo of gaat in de stille sabotage tour' (regel 1364-1465, Huijser), 'en Nederlanders zeggen over de Belgen, ze zijn hiërarchisch, zijn vastgegroeid aan het verleden' (regel 1651-1652, Gerritsen), 'ik zeg wel eens in België heeft iedereen een verborgen agenda en als die het niet heeft is die het vergeten' (regel 624-625, van Wijk), 'de Nederlanders zijn wat avontuurlijker, die zijn bereid tot meer risico nemen (regel 517, van Wijk), 'dus die Belgen gaan eigenlijk achter 7 ankers liggen voordat ze eigenlijk een beperkt risico durven te nemen ja' (regel 522-523, van Wijk), 'in feite zijn de Vlamingen veel meer en veel meer lijken ze op Frankrijk dan Nederland' (regel 1738, Gerritsen), 'er hoeft maar een keer een Belg te laat te komen op de vergadering om het stereotype van alle Belgen komen altijd te laat te bevestigen' (regel 1408-1409, Huijser)

- Verschil Nederlanders en Belgen: 'en toen ontdekten ze dat heel veel producten die naam en heel veel namen dat zeiden die Belgen niet' (regel 1931-1932, Gerritsen), 'Nederlanders vinden Belgen wel leuk maar respecteren ze niet zo. Belgen hebben het een beetje andersom, ze respecteren Nederlanders wel, maar vinden ze helemaal niet leuk' (regel 1343-1345, Huijser), 'een heel algemeen punt is dat, ja we communiceren anders' (regel 844, Joppe-van Bergeijk), 'dat Belgen veel minder ja ondernemerschap in zich hebben dan dan Nederlanders' (regel 514-515, van Wijk), 'alleen hoe je dat vertrouwen wint, dat is voor een Belg heel anders dan voor een Nederlander' (regel 257, Vitters), 'dat zijn dan vaak de Nederlanders omdat die toch ondernemender zijn dan de Belgen' (regel 102, Smit), 'maar waar de Belg veel uitgebreider gaat lunchen en waar het diner veel meer een plek is waar je zaken kunt doen' (regel 249-250, Vitters), 'de Belg ziet over het algemeen wel dat de Nederlanders anders zijn maar de Nederlanders, een Nederlander die benadert de Belgische markt met een attitude van we pakken het er even bij' (regel 84-86, Smit), 'ik verwacht dat een Belg veel subtieler is in zijn manier van feedback geven, terwijl een Nederlander dat wat meer aanzet om voor zijn gevoel een punt te maken' (regel 292-293, Vitters),

- Samenwerken Nederlanders en Belgen: 'het eerste punt is zich verdiepen in elkaars achtergrond' (regel 861, Joppe-van Bergeijk), 'de Belgen houden niet van Nederlanders en andersom' (regel 565, van Wijk), 'we kennen elkaar niet meer, dat komt voor een heel groot gedeelte omdat we elkaar media niet meer consumeren' (regel 679-680, van Wijk), 'een Nederlander begrijpt gewoon niet waarom die Belg niet gewoon het achterste van zijn tong niet laat zien' (regel 718-719, van Wijk), 'ik zie toch dat daar heel veel spanningen zijn tussen de Belgen en de Nederlanders' (regel 551-552, van Wijk), 'Nederlanders en Belgen hebben ook echt wel een geschiedenis van drama met elkaar als het gaat om samenwerking' (regel 1593-1594, Huijser),

1.3 Medewerkers:

- Adviezen van experts: 'Dus dat is een absolute must om ook ja, ja Belgen, Vlamingen ook op verantwoordelijke posten neer te zetten' (regel 706-707, van Wijk),

‘dus misschien ook op het gebied van HR gaan kijken hoe het zit met medewerkers’ (regel 1610, Huijser),

- Rekening houden met medewerkers: ‘wat de verwachtingen zijn van die medewerkers’ (Regel 1227) & ‘maar ook wat zijn de angsten’ (regel 1229), & ‘wat vaak is het natuurlijk zo bij een fusie, het eerste wat mensen denken is blijf ik mijn baan wel behouden, waar krijg ik straks mee te maken, wat wordt allemaal anders’ (regel 1232, van Vliet), ‘Ja, vooral in België moesten ze al, gerustgesteld worden, alles blijft bij het oude. Er verandert niks en dergelijke, ja, maar of je ook als je niet hoeft samen te werken, ik weet niet in hoeverre de samenwerking gaat maar ik denk dat winkelpersoneel en zo in eerste instantie niet met Nederlanders hoeft samen te werken’ (regel 1756-1759, Gerritsen), ‘in België gaat het zo, bij ons gaat het zo. Daarover zouden ze goed geïnformeerd moeten zijn. En ze zouden hun houding, hun gedrag toch ook wel. Als het een succes moet worden, zouden ze zich moeten aanpassen’ (regel 943-945, Joppe-van Bergeijk), ‘Ik denk dat je daarbij echt wel rekening kunnen houden dat mensen in principe in de weerstandmodus gaan’ (regel 1503-1504, Huijser),
- Medewerkers bij een fusie in het algemeen: ‘Dus zeg maar de overval die medewerkers ervaren zodra een fusie wordt aangekondigd, dan is het eigenlijk al te laat’ (regel 1518-1519, Huijser), ‘Omdat, dat personeel zit al vaak in hetzelfde schuitje, als er feedback gegeven moet worden of vergaderingen, dan kan het wat stroever lopen’ (regel 419, Vitters).
- Belgische medewerkers: ‘Dus de medewerkers, eiste meteen als die fusie, het was dus eigenlijk een overname maar ze noemden het een fusie’ (regel 1683-1684, Gerritsen)

1.4 Winkels:

- Uitspraken over Delhaize: ‘Delhaize is ook een bedrijf waar veel oudere werknemers zitten. Het is ook een bastion waar de vakbonden ook nogal heftig aanwezig zijn’ (regel 592-593, van Wijk), ‘Bij Delhaize is dat bijvoorbeeld wat delicatessen betreft en kwaliteit van de producten, denk ik toch wel iets beter, iets meer van bijzondere dingen, zoals wijn en champagnes’ (regel 1717-1718, Gerritsen) Uitspraken over Albert Heijn: ‘Dat Albert Heijn filialen opende in België, en zich niet had gerealiseerd een aantal producten niet konden’ (regel 1928-1929, Gerritsen), ‘Nederland is weer bezig in online en selldiensten en dergelijke hebben ze meer ervaring in’ (regel 1719, Gerritsen),
- Uitspraken over Albert Heijn/Ahold en Delhaize: ‘wat ik zelf ervaar, Delhaize hier in België zit aan het topsegment net als Albert Heijn eigenlijk in Nederland’ (regel 135-136, Smit), ‘bij Ahold en Delhaize spelen economische factoren een rol’ (regel 1911, Gerritsen), ‘Ik kan je wel vertellen dat een cultuur van deze grootte, dat ga je niet in drie maanden voor elkaar krijgen’ (regel 1392-1393, Huijser), ‘misschien heb je een heel groot organisatiecultuur verschil, misschien heeft Delhaize een hele andere organisatiecultuur dan Ahold’ (regel 1425-1426, Huijser),

1.5 Leiding:

- (Verskil tussen) Nederlandse/ Belgische leiding: ‘De rol van managers in Belgische organisaties is totaal anders dan in Nederlandse organisaties’ (regel 617-618, van Wijk), ‘je bent manager dan ga je niet achter de kassa zitten’ (regel 1692-1693, Gerritsen), ‘Dus een fusie noemen is echt om de Belgen geen gezichtsverlies te laten leiden’ (regel 1922-1923, Gerritsen), ‘als je kijkt op de hoogste regionale van deze twee organisaties zitten toch wel heel veel Nederlanders en Belgen die met elkaar om de tafel moeten, dus aan de top van de piramide gezien is er wel wat aan de hand’ (regel 1596-1597, Huijser), ‘Een Europees hoofdkantoor in Brussel maar het echte hoofdkantoor, toch in Nederland (regel 1709-1710, Gerritsen),

- Adviezen experts samenwerking: ‘het management moet natuurlijk degelijk bewust van zijn dat die verschillen er zijn en die moet open staan om dat vanaf de start liefst, vanaf dat die fusie werkelijkheid wordt, om daarmee aan de slag te gaan’ (regel 931-933, Joppe-van Bergeijk), ‘maar dan moet ook een klik zijn op het hogere niveau, dus dan moet er goede samenwerking zijn, er moet ook een goede relatie zijn en als die klik er is en als de bereidheid is om naar elkaar te luisteren.’ (regel 671-673, van Wijk), ‘Ze moeten niet de baas gaan spelen want daar zijn die Belgen heel erg bang voor’ (regel 1813, Gerritsen), ‘kijk en ik denk uiteindelijk dat een fusie, dus als twee bedrijven bij elkaar komen, dat ze iets van een gezamenlijk of gedeelde bedrijfscultuur moeten gaan verzinnen’ (regel 404-405, Vitters), ‘als je twee Nederlandse bedrijven zou willen laten fuseren moet je toch ook naar de bedrijfscultuur kijken’ (regel 904-905, Joppe-van Bergeijk),

1.6 Consumenten/klanten: /

Bron 2: Belgische interviews

2.1 Landen:

- Culturen theorie: ‘ik vertrek van Hofstede want ik ben net als jou academisch gevormd en dat is het toch wel prettig dat ge een theoretisch geraamte kunt gebruiken en dat is Hofstede wat ik gebruik’ (regel 2386-2388, Jaeken), ‘Culturen veranderen niet snel. De hele, het hele maatschappelijke leven is anders in Nederland dan in België he. Je hebt een andere geschiedenis, een andere instelling, onderwijs (regel 2772-2773, Claes), ‘Daarna moet je ook gaan kijken naar ook de interpretatieve. Interpretatief waar je gaat kijken naar oke een voorbeeld, een vergadering in Nederland wat betekent dat, een vergadering in België wat betekent dat’ (regel 2794-2796, Claes),
- Verschillen België en Nederland: ‘Wat betekent fulltime werken of parttime werken. Wat betekent dat in Nederland is dat heel populair. En dat de vrouwen niet voltijds gaan werken. Maar in België willen vrouwen wel voltijds gaan werken.’(regel 2820-2821, Claes), ‘Het gebruik van ochtend middag avond, dat soort dingen dat is in Nederland anders dan in Vlaanderen’ (regel 2406-2407, Jaeken), ‘ook de wetten gaan vergelijken’ (regel 2824, Claes), ‘de eeuwige interland, de animaciteit tussen België en Nederland die is er altijd wel’ (regel 2297-2298, Wouters),
- Uitspraken Nederland: ‘In Nederland is de baas eigenlijk een gelijke die wat dingen aanstuurt en zorgt voor een cohesie, die niet echt hoger staat.’ (regel 2498-2499, Jaeken)
- Uitspraken België: ‘Ik vind eerder dat we uit elkaar aan het drijven zijn als land, ook politiek zo en ook qua cultuur merk je dat, dat ja, uit elkaar zijn. En dat wij meer richting Nederland opschuiven qua mentaliteit, qua ook met elkaar omgaan, in Vlaanderen is het veel sneller jij en je of jij je en voornamen’ (regel 2517-2519, Jaeken), ‘Hoewel heel wat Nederlandse woorden, bijvoorbeeld het woord ‘leuk’ werd nooit in België gebruikt dat was typisch Hollands en dat gebruiken we nu heel veel’ (regel 2678-2680, Claes), ‘Ja, je hebt in België wel te maken met sterke vakbonden’ (regel 2166-2167, Wouters),
- Verschillende vormen/ niveaus van cultuurverschillen: ‘Vlaanderen is een regio, en Wallonië is dat ook en Brussel ligt daar zowat tussenin’ (regel 2549, Jaeken), ‘dus je hebt de landenverschillen en ook de cultuurverschillen’ (regel 2460, Jaeken), ‘enkel je concentreren op landenverschillen is afbreuk doen aan de impact of het effect van business of bedrijfscultuur verschillen en omgekeerd’ (regel 2470-2472, Jaeken), ‘Nederlandstalige cultuur niet dezelfde als die van Nederland’ (regel 2669, Claes),

2.2 Inwoners:

- Uitspraken Nederlanders: ‘Ik heb in een krant gezien dat zij ons de taal gaan leren’ (regel 2676, Claes), ‘Ik denk dat Nederlanders mondiger zijn. Dat is doorgaans het geval. Wat betreft de directheid vind ik dat eigenlijk nog allemaal best wel meevallen’ (regel 2355-2356, Jaeken), ‘Belgen zijn nogal geneigd om Nederlanders, noemen ze dan Hollanders he, arrogant te vinden’ (regel 2311, Wouters)

- Uitspraken Belgen: ‘De Belg is nogal flexibel, past zich makkelijk aan’ (regel 2739, Claes), ‘De Belg in het algemeen is natuurlijk een vraag want de Belg is natuurlijk een mix van Nederlandstalig, Franstalig en een klein beetje Duitstalige mensen’ (regel 2658-2659, Claes), ‘en dan krijg je in Nederland van die Belgen willen altijd gaan eten’ (regel 2411, Jaeken), ‘maar wij zeggen in namiddag.’ (regel 2414, Jaeken), ‘Die soms meer stille Belg’ (regel 2363-2364, Jaeken), ‘Het zou beter zijn als de Vlamingen Spaans spraken dan zouden wij beter het verschil merken’ (regel 2426-2427, Jaeken), ‘Ja, ze spreken dezelfde taal, hetzelfde zoals in Nederland, nee dus en daardoor lopen Nederlanders misschien wel eens in een val of ze denken te vlot, dat is hetzelfde taaltje ongeveer, wel een raar accent’(regel 2434-2435, Jaeken), ‘en van de Nederlanders hoor je vaak dat Belgen zich niet aan afspraken kunnen houden, dat is een voorbeeld van wat je dan vaak hoort...[] Ja, dat is gebaseerd op misverstanden (regel 2311-2315, Wouters),
- Uitspraken nationale culturen: ‘En dat artikel he waar jij het over hebt, is eigenlijk de Belgen allemaal samen, een pot nat, fout, fout’ (regel 2531, Jaeken), ‘Friesen zijn ook geen Amsterdammers’ (regel 2444, Jaeken), ‘Alleen het grote verschil tussen Vlamingen en dan maak ik ook onderscheid tussen Franstalige Belgen en Vlamingen, daar maken Nederlanders vaak ook geen onderscheid in en dat is ook een fout’ (regel 2422-2424, Jaeken),
- Verschillen Nederlanders en Belgen: ‘omdat een Belg beter kan luisteren. In het algemeen, bij een vergadering gaan de Nederlanders veel praten en de Belgen luisteren en dan praten.’(regel 2847-2848, Claes), ‘We hebben heel veel gemeenschappelijk, maar de dingen die we nou juist, waar we nou juist in verschillen die komen dan wel eens wat pregnanter in beeld’ (regel 2299-2301, Wouters), ‘en dat de Nederlanders vaak slechtere voorspellers zijn van de Belgen dan omgekeerd’(regel 2020, Wouters), ‘met name Nederlanders onderschatten die cultuurverschillen’ (regel 2317-2318, Wouters)
- Uitspraken samenwerken: ‘Dus hoed je voor een te zwart beeld te schetsen. Het is waar dat samenwerken tussen Belgen en Nederlanders niet altijd vanzelfsprekend is, en dat kan wel eens echt uit de klauwen lopen, ben ik ook getuige van geweest, maar dat hoeft niet zo te zijn. En de vraag is of dat nou in veel gevallen zo is. Het zou wel eens kunnen meevallen.’ (regel 2287-2290, Wouters),

2.3 Medewerkers:

- Uitspraken Belgische medewerkers: ‘Het personeelsbestand van Delhaize en AH is volstrekt anders. Als je gaat kijken wie achter de kassa zitten bij Delhaize zie je over het algemeen dames die een lang dienstverband hebben en een vast dienstverband. Dat zijn dames die wat meer kosten dan die studenten die achter de kassa zitten bij AH.’ (regel 2164-2166, Wouters), ‘Als je nou een Belg zou hebben die ook in Nederland heeft gewerkt. Die de manier kent van zakendoen. Iemand van het bedrijf zelf maar die wel met Nederlanders heeft gewerkt, die kan dat best aan’ (regel 2841-2843, Claes),
- Adviezen experts (rondom samenwerken): ‘Het personeel zal zich moeten aanpassen, waarschijnlijk he, aan een aantal nieuwe regels, wetten en voorschriften en wat weet ik allemaal die door AH worden opgelegd’ (regel 2714-2716, Claes), ‘Elkaar goed leren kennen, en aandacht voor de cultuurverschillen, dat helpt (regel 2600, Jaeken),

2.4 Winkels:

- Uitspraken Delhaize: ‘Delhaize is meer een Franstalige onderneming dan een Nederlandstalige’ (regel 2660, Claes) & ‘is het eigenlijk wat betreft de geschiedenis en het beheer meer Franstalig (regel2664, Claes), ‘het is wel een heel Franstalig bedrijf en Franstalige bedrijven zien er al meer Frans uit dan Vlaamse bedrijven. Daar merk je grote verschillen, een voorbeeld in een Franstalig bedrijf, als ik het heb over Franstalig heb ik het over Belgische Franstalige bedrijven, daar lopen natuurlijk ook Vlamingen rond maar zeg maar dat de hoofdcultuur Franstalig is.’ (regel 2494-2497, Jaeken),
- Uitspraken Albert Heijn: ‘Albert Heijn eigenlijk veel efficiënter werkt dan Delhaize’ (regel 2138-2139, Wouters),
- Uitspraken (integratie) Albert Heijn en Delhaize: ‘Als de merken in elkaar willen schuiven en dus met name bij Delhaize ook willen zorgen dat ze een efficiëntere kosten efficiëntere manier van werken gaan introduceren ook bij Delhaize, dan krijg je natuurlijk wel de poppen aan het dansen. Want dan ga je op niveau van de werkvloer en van lokaal management, echt aan verandermanagement moeten doen’ (regel 2127-

2130, Wouters), ' dus als de integratie uiteindelijk tussen Delhaize en Albert Heijn zou betekenen dat het assortiment van Delhaize op dat van Albert Heijn gaat lijken, gaan ze dat niet prettig vinden' (regel 2144-2145, Wouters), 'dat is het meest drastische model van integratie, 1 winkelmodel, 1 merk. En zo verder. ..[] Maar daarnaast zijn er veel minder drastische modellen. Bijvoorbeeld dat je twee merken naast elkaar laat bestaan naast elkaar. En dat die merken een wat andere winkelformule hebben. Dus dat je ook verschil in winkelformules behoudt.' (regel 2219-2224, Wouters),

2.5 Leiding:

- Verschillende niveaus in de organisatie van leiding/management: 'Ze hebben ervoor gekozen de organisaties zelf niet te integreren, he, voorlopig' (regel 2120-2121, Wouters), & 'door op het hoogste niveau, de holdings aan elkaar te integreren en daarmee dus een grotere inkoopmacht te realiseren' (regel 2122-2123, Wouters), 'maar het managementniveau, dat zit onder dat strategisch bestuursniveau, en het management deel, laten we zeggen, dat is het tactische stuk van de onderneming. Daar moet je een onderscheid maken, tussen mensen die internationaal georiënteerd zijn en die dus dicht aansluiten bij het bestuursniveau en de managers die, de midden managers die vooral landelijk en euh lokaal georiënteerd zijn. Daaronder bevindt zich het operationeel niveau, van mensen die in de winkels en in de kantoren he als inkoper bijvoorbeeld, het handwerk doen he' (regel 2177-2182, Wouters),
- Verschillende niveaus van culturen (bijv. Organisatiecultuur): 'zij verschillen nogal van elkaar, qua marktaandeel maar ook qua, ja, qua, organisatiecultuur ondanks het feit dat het Coca Cola was, België en Nederland' (regel 2272-2274, Wouters),
- Leiding en nationaliteit: 'Dat ze blij zijn dat ze met Belgen te maken hebben. Dat ze geïnteresseerd zijn van kijk wat willen de Belgen eigenlijk. Zowel de medewerkers als de klanten. Dat ze daar interesse in tonen. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Niet alles opleggen zoals we dat in Nederland doen.' (regel 2727-2729, Claes), 'Ik heb wel het idee dat AH meer te zeggen heeft, hoeveel procent zij hebben een meerderheid he'(regel 2695-2696, Claes), 'ik denk dat de Nederlanders een beetje hun wens op gaan leggen' (regel 2707, Claes), 'De leiding van Delhaize, de bestuursvoorzitter van Delhaize was een Nederlander, nou dat maakt dus dat als hij met zijn landgenoten praat over de samenwerking dat dat cultuurverschil op dat moment nauwelijks een rol speelt' (regel 2190-2192, Wouters),
- Uitspraken samenwerking: 'De context is erg belangrijk. Het is geen fusie, het is een overname' (regel 2755, Claes) & 'Ze zeggen wel fusie, dat klinkt mooier. Maar ik denk dat het een gewone overname is. Maar het is de schuld van Delhaize zelf natuurlijk, ze hadden het maar beter moeten beheren' (regel 2760-2761, Claes).

2.6 Consumenten/klanten: /

Bron 3: Nederlandse artikelen

3.1 Landen:

- Uitspraken België : 'België is een contactland, geen contractland' (regel 54, van Wijk in de Volkskrant), 'De hiërarchie en machtsafstand zijn in België veel groter' (regel 551, Gerritsen in de Volkskrant), 'in Vlaanderen kan ja dus ook nee betekenen. Aan de intonatie van het 'ja' moet het ware antwoord worden afgeleid' (regel 535-536, de Volkskrant)
- Uitspraken cultuurverschillen Nederland en België: 'Er zijn in de wereld geen andere buurlanden die deels dezelfde taal spreken en toch zo van elkaar verschillen' (regel 22-23, Gerritsen in Volkskrant), 'alle clichés over de cultuurverschillen kloppen' (regel 403-404, de Volkskrant), 'het zijn de clichés die nog steeds kloppen' (regel 42, van Wijk in de Volkskrant)

3.2 Inwoners:

- Uitspraken Nederlanders: 'Die Ollanders zijn direct, grof, onbeschoft en arrogant, vinden de Belgen' (regel 561-562, van Wijk in de Volkskrant), 'Een gezegde hier luidt: Als een Ollander je niet bedrogen heeft, dan is hij het vergeten' (regel 568-569, van Wijk in de Volkskrant),
- Uitspraken Belgen: 'Maar de Vlamingen vielen als een blok voor de Nederlandse grootgrutter (=Albert Heijn)' (regel 359, in Trouw), 'Belgen zijn indirect, behoedzaam, risicomijdend en laten nooit het achterste van hun tong zien, menen de Nederlanders' (regel 562-563, van Wijk in de Volkskrant), 'Vlamingen hebben een enorm wantrouwen jegens Nederlanders' (regel 567-568, van Wijk in de Volkskrant), 'De Vlaming is, en dat horen ze natuurlijk niet graag, behoorlijk Frans' (regel 27-28, Gerritsen in de Volkskrant), 'het gebrek aan ondernemerschap' (regel 68, citaat van Wijk in de Volkskrant), 'Vlamingen zijn angsthazen' (regel 65, citaat Gerritsen in de Volkskrant), 'het vermijden van onzekerheden, zie je ook terug op het voetbalveld. Ze gaan met z'n allen voor de goal liggen, maar vergeten dat je risico's moet nemen om te scoren' (regel 69-70, citaat van Wijk in de Volkskrant)
- Uitspraken Nederland en België: 'We delen dezelfde taal, maar de cultuurkloof is gigantisch. Die gemeenschappelijke taal is eigenlijk een valkuil.' (regel 543, Gerritsen in de Volkskrant),
- Verschillen Nederlanders en Belgen: 'In Nederland geldt het adagium: Ik vertrouw je, totdat het tegendeel bewezen is. In België: ik wantrouw u totdat het tegendeel bewezen is.' (regel 557-558, van Wijk in de Volkskrant), 'Zo zijn er legio voorbeelden van cultuurverschillen tussen Belgen en Nederlanders, van het leugentje om bestwil (Nederlander: dat is liegen) tot het broodje kaas met karnemelk tussen de middag (Belg: dat is geen lunch)' (regel 18-20, de Volkskrant),

3.3 Medewerkers:

- Uitspraken Belgische medewerkers: 'Als een manager vrijdagmiddag om half vijf aan zijn Nederlandse secretaresse vraagt of ze nog even een document kan uittikken, zal zij waarschijnlijk zeggen: 'Nee, dat lukt me niet meer. Ik doe het maandagmorgen wel.' Een Belgische secretaresse zal, aarzelend, antwoorden: 'Ja- aa'. Want nee zeggen vindt ze ongeleefd. Maar ze doet het vervolgens toch niet.' (regel 530-533, de Volkskrant),
- Uitspraken Nederlandse medewerkers: 'De Nederlanders kunnen op hun beurt veel leren van Belgische expertise op bijvoorbeeld zoets als de visafdeling' (regel 409-411, de Volkskrant),
- Verschil Albert Heijn en Delhaize: bij Albert Heijn gaat chef achter kassa zitten, bij Delhaize niet (Gerritsen in Volkskrant), 'Nederlanders tutoyeren hun meerderen, Vlamingen zeggen keurig u tegen hun baas. Het zal nog een hele klus worden die verschillen te overbruggen bij een samengaan tussen Ahold en Delhaize.' (regel 35-37, de Volkskrant).

3.4 Winkels:

- Uitspraken AH/ Ahold en Delhaize: 'De merken krijgen meer eigen verantwoordelijkheid, maar Ahold Delhaize houdt wel een overkoepelende strategie waar zij in mee moeten. Daarvoor heeft Ahold Delhaize vorig jaar een cultuuronderzoek laten doen door onderzoeksbureau Spencer Stuart. Doel daarvan was om te ontdekken wat de gedeelde waarden zijn van de 21 merken. Uit het onderzoek kwamen onder meer gedeelde eigenschappen als resultaat gedreven en zorgzaam naar voren' (regel 306-310, in het Financiële Dagblad), 'De winkels zullen aan beide kanten van de grens beter en leuker worden' (regel 411, Snoeck in NRC), 'Wat uitstraling betreft is Delhaize de Albert Heijn van België, maar toch zit er veel verschil tussen de twee' (regel 177, Snoeck in NRC).
- Uitspraken Albert Heijn: 'De AH-winkels zijn steriel geworden' (regel 226, Moers in het Financiële Dagblad), 'Vanwege het samengaan van Ahold met Delhaize sluit een aantal supermarkten van Albert Heijn in Vlaanderen. Mogelijk verdwijnt de keten helemaal, tot teleurstelling van veel Vlamingen' (regel 328- 329, in Trouw), 'Nederland gaat goed. In Nederland groeide de omzet van Ahold Delhaize met 3,9%

naar 3,3 mrd. Dat kwam onder meer door een spaaractie bij Albert Heijn' (regel 492-493, het Financieel Dagblad),

- Uitspraken Delhaize: 'Ik kan me voorstellen dat ze van Delhaize leren om meer sfeer te creëren in de winkels.' (regel 226-227, Moers in het Financiële Dagblad), 'De Belgische supermarkten blijven zwakke schakel van het fusiebedrijf Ahold Delhaize' (regel 473, het Financiële Dagblad), '(Delhaize).. kenmerkt zich door een veelheid aan keuze: dertig soorten mayonaise en tig soorten gerookte zalm.' (regel 178-179, Snoeck in NRC), 'met Delhaize, de winkels voor lekkerbekken' (regel 223, citaat Snoeck in het Financiële Dagblad)

3.5 Leiding:

- Uitspraken Belgische leiding: 'Belgische besluiten worden 'top-down' meegedeeld (regel 576, in de Volkskrant),
- Leiding Ahold-Delhaize: 'We hebben gekeken hoe je goede organisatie krijgt en ervoor gezorgd dat je de synergiën kunt zien en dat de transformatie van mensen goed doet. We weten dat bij fusies het meestal niet fout loopt door de businesscase, maar door mensen of culturen die botsen' (regel 133-135, Muller in het Financiële Dagblad),
- Uitspraken nationaliteit leiding: 'Belgen en Nederlanders, ook in de nieuwe situatie, even belangrijk zijn. De overname, waar vrijwel alle experts over spreken, werd door het bestuur dan ook zalvend 'een fusie der gelijken' genoemd (regel 384-386, over Dick Boer/bestuur Ahold-Delhaize, in de Volkskrant), 'maar het betekent niet dat de Belgen straks minder belangrijk zijn dan de Nederlanders' (regel 415-416, de Boer in de Volkskrant), 'Frans Muller, nu nog topman van Delhaize maar binnenkort verantwoordelijk voor de integratie van beide supermarktreuzen, de nieuwe voorzitter van de Raad van Commissarissen Mats Jansson en de aanstaand vicevoorzitter Jan Hommen; allemaal zeiden ze dan beide supermarktbedrijven twee 'gelijke' partijen zijn die nu 'samen' een avontuur aangaan, op 'gelijke' voet en met 'gedeelde' idealen (regel 420-423, in de Volkskrant) , 'We hebben alles eerlijk verdeeld en dat is representatief voor hoe we het bedrijf gaan leiden.' Zo zitten in het dagelijks bestuur drie Ahold-leden naast drie van Delhaize en in de raad van Commissarissen is de verhouding zeven- zeven. Het bestuur onderstreepte bovendien dat Delhaize in België het leidende merk zal blijven en vanuit Brussel zal worden aangestuurd' (regel 425-429, RvC- voorzitter Janssen in de Volkskrant), 'Ahold muilkorft Belgen bij overname' (regel 443, quote uit De Tijd in het Financiële Dagblad), 'Nederlanders halen hoofdzetel en topposten binnen en betalen te weinig voor Delhaize-aandelen' (regel 444-445, quote de Tijd in het Financiële Dagblad), 'De krant stelt vast dat het nieuwe concern 'in alle opzichten een Nederlands bedrijf wordt.' (regel 450- 451, quote Het Laatste Nieuws in Het Financieel Dagblad), 'het geringe aantal Belgen in de top van de nieuwe supermarktreus de onderhandelingen lange tijd hebben bemoeilijkt' (regel 468-469, citaat Standaard in het Financiële Dagblad), 'Maar ik vind dat ze de gevoeligheid bij de Belgen mooi aanpakken door het een fusie te noemen' (regel 433, citaat Moers (retailkenner en oud directielid Ahold) in de Volkskrant)

3.6 Consumenten/Klanten:

- Uitspraken Belgen: 'Delhaize is gericht op de bourgondische Belg' (regel 178, citaat Snoeck in NRC), 'Wat ze willen is het brede assortiment van Delhaize met de prijzen van Albert Heijn' (regel 254-255, citaat Kessels (retaildeskundige) in het Financiële Dagblad), 'Klanten van de Leuvense winkel begonnen zelfs een petitie toen duidelijk werd dat 'hun AH' moest sluiten (regel 353, Trouw), 'maar het is duidelijk dat de Belg van AH houdt' (regel 375-376, citaat Snoeck (retaildeskundige) in Trouw), 'Vlaming wil Albert Heijn houden' (regel 324, in Trouw)
- Uitspraken Nederlanders: 'Culinair aanbod vanuit België, daar zal de Nederlandse lekkerbek naar uitkijken. Misschien met het Delhaize-merkje erop, want

die zuiderlingen weten wat lekker eten is' (regel 265-266, citaat retaildeskundige Michel van Tongeren in het Financieel Dagblad),

Bron 4: Belgische artikelen

4.1 Landen:

- Cultuurverschillen Nederland- België: 'alle clichés over de cultuurverschillen kloppen.' (regel 525, de Morgen), 'Volgens van Wijk is de kloof tussen beide landen de laatste jaren alleen maar groter geworden' (regel 585-586, van Wijk in de Morgen), 'Er zijn in de wereld geen andere buurlanden die deels dezelfde taal spreken en toch zo van elkaar verschillen', (regel 540-541, citaat Gerritsen, in de Morgen), 'In Nederland geldt het adagium: ik vertrouw je, totdat het tegendeel bewezen is. In België: ik wantrouw u totdat het tegendeel bewezen is' (regel 557- 558, citaat van Wijk in de Morgen),
- Uitspraken Nederland: 'Gidsland' Nederland. (regel 587, Vlaamse schrijver Tom Lanoye over Nederland, in de Morgen), 'Vanwege de lagere lonen in Nederland en de soepeler regelgeving met betrekking tot werken in de nacht' (regel 732-733, volgens de vakbondsbestuurder in de Morgen),
- Uitspraken België: 'België is een contactland, geen contractland.' (regel 574, citaat van Wijk in de Morgen), 'De hiërarchie en machtsafstand zijn in België veel groter' (regel 551, citaat Gerritsen in de Morgen), 'In Vlaanderen kan ja dus ook nee betekenen. Aan de intonatie van het 'ja' moet het ware antwoord worden afgeleid' (regel 535-536, in de Morgen)

4.2 Inwoners:

- Uitspraken Belgen: 'De Vlaming is, en dat horen ze natuurlijk niet graag, behoorlijk Frans' (regel 527, citaat Gerritsen in de Morgen), 'het gebrek aan ondernemerschap' (regel 68, citaat van Wijk in de Morgen), 'omdat de Vlamingen meer zelfvertrouwen hebben gekregen' (regel 586-587, citaat van Wijk in de Morgen), 'Vlamingen hebben een enorm wantrouwen jegens Nederlanders.' (regel 567-568, citaat van Wijk in de Morgen), 'Belgen zijn indirect, behoedzaam, risicomijdend en laten nooit het achterste van hun tong zien, menen de Nederlanders' (regel 561-563, citaat van Wijk in de Morgen), 'Vlamingen zijn angsthazen' (regel 589, citaat Gerritsen, in de Morgen) 'het vermijden van onzekerheden, dat zie je ook terug op het voetbalveld. Ze gaan met z'n allen voor de goal liggen, maar vergeten dat je risico's moet nemen om te scoren.' (regel 593-594, citaat van Wijk, in de Morgen),
- Uitspraken Nederlanders: 'Jullie zijn onze moffen' (regel 585, over Nederlanders Vlaamse schrijver Tom Lanoye in de Morgen), "Die Ollanders' zijn direct, grof, onbeschoft en arrogant vinden de Belgen' (regel 561-562, van Wijk in de Morgen),
- Verschillen Nederlanders – Belgen: 'Zo zijn er legio voorbeelden van cultuurverschillen tussen Belgen en Nederlanders, van het leugentje om bestwil (Nederlander: dat is liegen) tot het broodje kaas met karnemelk tussen de middag (Belg: dat is geen lunch)' (regel 536-538, in de Morgen), 'Belgen gaan met z'n allen voor de goal liggen, maar vergeten dat je risico's moet nemen om te scoren. Nederlanders overdrijven daar juist in (regel 582-583, citaat van Wijk in de Morgen), 'Een gezegde luidt: Als een Ollander je niet bedrogen heeft, dan is hij het vergeten. In Nederland geldt het adagium: ik vertrouw je, totdat het tegendeel bewezen is. In België: ik wantrouw u totdat het tegendeel bewezen is' (regel 568-570, citaat van Wijk in de Morgen),
- Uitspraken Nederlanders en Belgen: 'Dat Nederlanders en Vlamingen eigenlijk één volk zijn, is een mythe (regel 540, in de Morgen)

4.3 Medewerkers:

- Belgische medewerkers: 'zal de angst voor banenverlies vooral bij de Belgen zitten, meent de vakbondsbestuurder' (regel 733-734, volgens de vakbondsbestuurder in Het Laatste Nieuws),
- Uitspraken (verschil) Nederlandse/ Belgische medewerkers: 'Of ook het Belgische personeel de dupe zal worden van de Nederlandse hegemonie, valt nog af te wachten' (regel 872, Het Laatste Nieuws), 'Bij een Albert Heijn gaat de filiaalchef gewoon achter de kassa zitten als het druk is. Dat zie ik een chef bij Delhaize niet zo gauw doen' (regel 553-554, citaat Gerritsen in de Morgen), 'Als een manager vrijdagmiddag om half vijf aan zijn Nederlandse secretaresse vraagt of ze nog even een document kan uittikken, zal zij waarschijnlijk zeggen: 'Nee, dat lukt me niet meer. Ik doe het maandagmorgen wel.' Een Belgische secretaresse zal, aarzelend, antwoorden: 'Ja-aa' Want nee zeggen vindt ze ongeleefd. Maar ze doet het vervolgens toch niet. (regel 530-533, in de Morgen)

4.4 Winkels:

- Uitspraken Albert Heijn: 'De expansiepolitiek van Albert Heijn in ons land houdt vooralsnog aan zoals gepland' (regel 723, in de Morgen), 'Albert Heijn binnen twee jaar weg uit België?' (Regel 881, in de Standaard), 'De winkelformule Albert Heijn verdwijnt mogelijk in 2019 uit België' (regel 882, in de Standaard), 'En dan is er nog de andere bedrijfscultuur bij Albert Heijn. Volgens Verleyen wordt er meer met "precairere contracten" gewerkt (regel 699-700, volgens Verleyen(van LCB) in de Morgen),
- Uitspraken Delhaize: 'Er zullen ongetwijfeld ook meer typisch Nederlandse producten opduiken in de winkelrekken van Delhaize' (regel 777-778, in Nieuwsblad), 'het belang dat fusiebedrijf Ahold Delhaize zal blijven hechten aan de lokale merken. Delhaize CEO Frans Muller voegde toe dat ze "zullen verkiezen om met het merk Delhaize te werken in België" (regel 683-685, volgens CEO Muller in de Morgen), 'Ahold Delhaize zegt dat Delhaize het leidende merk in België is én dat de komende jaren gebruikt worden om Delhaize te versterken en er de beste kruidenier in België van te maken.' (regel 892-894, Standaard),
- Uitspraken Albert Heijn en Delhaize: 'De winkels van Albert Heijn zullen op termijn geïntegreerd worden in Delhaize België.' (regel 891, in de Standaard), 'Het model in ons land zal bijgeschaafd moeten worden' (regel 807, over België in de Morgen), 'Zowel Albert Heijn als Delhaize hebben een huismerk met goedkopere producten' (regel 775-776, in Nieuwsblad), 'De plaatselijke merken van beide supermarktketens zullen niet verdwijnen, zo zei de directie vanmiddag tijdens een persconferentie' (regel 748-749, volgens de directie in de Morgen), 'Ik denk dat ze onder hun eigen merknaam blijven werken. De winkels gaan samenwerken, maar ze smelten niet samen. De dertig Albert Heijnwinkels in België blijven voorlopig bestaan. Maar ik denk dat die op termijn toch zullen overgaan in Delhaize' (regel 785-788, citaat van Ossel (marketingprofessor) in Nieuwsblad), 'Volgens de analisten kan Delhaize nog meer inzetten op een betere wisselwerking met het Nederlandse Albert Heijn.' (regel 841-842, de Morgen), 'Nederlanders tutoyeren hun meerderen, Vlamingen zeggen keurig u tegen hun baas. Het zal nog een hele klus worden die verschillen te overbruggen bij een samengaan tussen Ahold en Delhaize.' (regel 551-553, citaat Gerritsen in de Morgen),

4.5 Leiding:

- (Verandering) leiding: "Dat het management zijn model wat zal bijsturen is logisch, Maar een bijkomende structurele ingreep zie ik niet gebeuren" (de Morgen), De hoofdzetel van het nieuwe bedrijf wordt gevestigd in Nederland, maar het bedrijf

blijft wel aanwezig op de beurzen van Brussel én Amsterdam. (de morgen), 'hoewel de directie op een bijzondere ondernemingsraad werkzekerheid belooft tot 2017' (regel 873, in de Morgen)

- Belgische leiding: 'Belgische besluiten worden 'top-down' meegedeeld.' (regel 576, in de Morgen)
- Nederlandse leiding: 'Ahold-Delhaize wordt in alle opzichten een Nederlands bedrijf.' (regel 863, het Laatste Nieuws), 'De Nederlanders krijgen niet alleen 61% van de fusiegroep in handen, ze vullen ook de belangrijkste topfuncties in.' (regel 865-866, Het Laatste Nieuws), "Fusie van gelijken'. Hoewel er gesproken wordt over 'een fusie van gelijken' zijn het de Nederlanders die de plak zwaaien in de supermarktgroep die Ahold Delhaize gaat heten' (regel 620-621, de Standaard), 'Zelf blijven de Nederlanders de plak zwaaien en vanaf 2017 kan het snoeiwerk in België beginnen. Om maar te zeggen: de Belgen zijn gerold.' (regel 860-861, Het Laatste Nieuws).

4.6 Consumenten/klanten:

- Verandering klanten: 'Voor de klant lijkt er op het eerste zicht weinig te veranderen. De plaatselijke merken van beide supermarktketens zullen niet verdwijnen' (Regel 748-749, volgens de directie in de Morgen), & 'De plaatselijke merken zijn degene die de klanten het meest aanspreken, die zullen we nooit van ze wegnemen' (regel 750-751, citaat van de directie, in de Morgen), 'Zo zullen klanten genieten van een versnelde innovatie, die mogelijk is door gemeenschappelijke expertise.' (regel 761-762, in de Morgen),
- Belgische consument: 'De Belgische consument lijkt niet meteen onder de indruk van de fusiegroep Ahold Delhaize.' (regel 809, in de Morgen)

Bijlage 4: Categorieën (non)-essentialisme

Classificering essentialistische en non-essentialistische uitspraken

De uitspraken uit het voorgaande gedeelte kunnen worden onderverdeeld in essentialistische en non-essentialistische uitingen. Hieronder zijn vier groeperingen te vinden van de meest essentialistische uitspraken (groep 1&2). Deze zijn verdeeld in nationaal essentialisme (groep 1) en regionaal essentialisme (groep 2). Groep drie bestaat uit non-essentialistische uitspraken. Tenslotte bevat groep 4 neutrale uitspraken, hierin zit geen bespreking van (non)-essentialisme.

Groep 1: Nationaal essentialistische uitspraken

Nederlandse interviews

- 'en dan zouden we zeker ook Hofstede gaan behandelen' (regel 368-369, Vitters),
- 'er zijn wat mensen, daar kun je niet omheen, Hofstede, heb je ook gezien' (regel 806-807, van Wijk),
- 'Ik maak gebruik van een aangepast model van Hofstede' (regel 65, Smit) 'en zo heb ik een aantal aanpassingen gemaakt maar het fundament blijft van Hofstede'
- 'maar ik gebruik natuurlijk de theorieën van Hofstede. Ja, daar val je toch altijd weer op terug' (regel 874, Joppe-van Bergeijk)
- 'maar over het algemeen kun je wel zien dat er in bepaalde culturen bepaalde lichaamsboundaries, zeg maar een soort personal space' (regel 281-282, Vitters),
- 'voor Nederlanders die zich niet verdiept hebben in de Belgische cultuur, die denken, ja het is hetzelfde, het is min of meer hetzelfde en dan komen ze erachter dat het totaal niet hetzelfde is, en dat alles alles en dan ook werkelijk alles maar dan ook echt alles verschillend is'(regel 558-560, van Wijk),
- 'Er zijn geen twee landen in de wereld die een taal en grens delen die zoveel van elkaar verschillen dan België en Nederland (Smit, regel 83-84),
- 'want er zijn geen twee landen in Europa die zo veel van elkaar verschillen als België en Nederland' (regel 545-546, van Wijk),
- 'in België zie je toch weer de hiërarchie' (regel 622, van Wijk),
- 'in Nederland spreekt de ondernemingsraad de directie aan ; hiërarchie/grote machtsafstand' (Gerritsen)
- 'dat je bijvoorbeeld begrijpt de machtsafstand is heel groot in België' (regel 1779, Gerritsen),
- 'In Nederland is de ondernemingsraad die spreekt de directie aan op dingen en in België durven ze dat helemaal niet' (regel 1817-1819, Gerritsen)
- 'Nederland is heel erg monochroom' (regel 1902, Gerritsen), 'een tweede is dat je in Nederland veel directer zeg maar op de zaken kunt toespitsen' (regel 253, Vitters),
- 'een waardenverschil moet je volgens mij bespreekbaar maken. En dat kan best lastig zijn want dat is ook weer een Nederlands ding' (regel 1433-1434, Huijser), 'en dat heeft te maken met die debatcultuur' (over Nederlandse cultuur) (regel 721, van Wijk),
- 'dat die relatie in België vooral op gevoel, een affectieve relatie heel belangrijk is' (regel 642-643, België)

- ‘en is het in België veel meer een kwestie van vertrouwen’ (regel 1104, van Vliet), ‘dat heb je bijvoorbeeld in België al met de lunch. Dat is belangrijk, niet om zo lekker eten maar ook om elkaar betere te leren kennen, dat je weet met wat voor mensen je iets gaat doen en dergelijke’ (Regel 1791-1792, Gerritsen),
- ‘in België begrijpen we als een Belg ja zegt het ook best wel nee kan zijn’ (regel 1700-1701, Gerritsen),
- ‘van de 16 waarden die er zijn, tussen Nederland en België, op 12 waarden, dat is echt, heel erg veel’ (regel 1660-1661, Gerritsen),
- ‘want de onzekerheidsvermijding is in België ontzettend hoog en in Nederland gemiddeld’ (regel 1682-1683, Gerritsen),
- ‘dat er dus op taalniveau verschillen zijn’ (regel 1936-1937, Gerritsen) (over Nederland en België),
- ‘nou ik zal even, universalistisch-particularistisch, monochronie-polychronie, privéterritorium, karakter, emoties, genieten van het leven of niet, belang hechten aan het verleden, persoonlijke ruimte, dat zijn waarden waarin Nederland en België van elkaar verschillen’ (regel 1844-1846, Gerritsen),
- ‘ze moeten je ook kennen het is ook zo als je met een Belgische partij een afspraak hebt, dan hoeft dat niet op schrift vast te liggen, maar in Nederland schrijven we alles direct op, leggen we alles het liefst vast in een agreement, in België zal dat minder snel zijn, maar die afspraak is net zo hard he’(regel 1106-1108, van Vliet),
- ‘onze historie is totaal anders’ (regel 652-653, van Wijk) (over Nederland en België),
- ‘hoe ongelikt Nederlanders uit de bus kunnen komen’ (regel 733-734, Van Wijk),
- ‘en Belgen zeggen Nederlanders zijn zo recht voor hun raap, zo arrogant’ (regel 1702-1703, Gerritsen),
- ‘want ook een Belg is er natuurlijk bij gebaat dat hij voorbereid is om een redelijk stellig en direct antwoord van een Nederlander’ (regel 1095-1097, van Vliet),
- ‘maar Nederlanders hebben het gevoel dat Belgen ja een beetje minder zijn’ (regel 1347-1349, Huijser),
- Nederlanders zijn directer (regel 851, Joppe-van Bergeijk),
- ‘dus We (Nederlanders) zijn wat dat betreft, echt, in your face en blank’ (regel 208, Smit),
- ‘ik denk dat de conclusie die een Belg vaak trekt, vanuit het feit dat wij Nederlandstalig zijn, is dat die betweterig is, dominant wil zijn, zit te pochen met zijn kennis (regel 295-296, Vitters),
- ‘de Belgen zeggen niet wat ze bedoelen’ (regel 1702, Gerritsen),
- ‘Voor hen (Belgen) is de baas iemand die alle macht heeft’ (regel 1815, Gerritsen), ‘de gemiddelde Belg ontploft niet zo snel dan ontploft de Nederlander en de Belg neemt gewoon ontslag of zo of gaat in de stille sabotage tour’ (regel 1364-1465, Huijser),
- ‘en Nederlanders zeggen over de Belgen, ze zijn hiërarchisch, zijn vastgegroeid aan het verleden’ (regel 1651-1652, Gerritsen),
- ‘ik zeg wel eens in België heeft iedereen een verborgen agenda en als die het niet heeft is die het vergeten’ (regel 624-625, van Wijk),
- ‘de Nederlanders zijn wat avontuurlijker, die zijn bereid tot meer risico nemen (regel 517, van Wijk),
- ‘dus die Belgen gaan eigenlijk achter 7 ankers liggen voordat ze eigenlijk een beperkt risico durven te nemen ja’ (regel 522-523, van Wijk),
- ‘Er hoeft maar een keer een Belg te laat te komen op de vergadering om het stereotype van alle Belgen komen altijd te laat te bevestigen’ (regel 1408-1409, Huijser)
- ‘en toen ontdekten ze dat heel veel producten die naam en heel veel namen dat zeiden die Belgen niet’ (regel 1931-1932, Gerritsen),
 - ‘Nederlanders vinden Belgen wel leuk maar respecteren ze niet zo. Belgen hebben het een beetje andersom, ze respecteren Nederlanders wel, maar vinden ze helemaal niet leuk’ (regel 1343-1345, Huijser),
 - ‘een heel algemeen punt is dat, ja we communiceren anders’ (regel 844, Joppe-van Bergeijk),
 - ‘dat Belgen veel minder ja ondernemerschap in zich hebben dan dan Nederlanders’ (regel 514-515, van Wijk),

- 'alleen hoe je dat vertrouwen wint, dat is voor een Belg heel anders dan voor een Nederlander' (regel 257, Vitters),
- 'dat zijn dan vaak de Nederlanders omdat die toch ondernemender zijn dan de Belgen' (regel 102, Smit),
- 'maar waar de Belg veel uitgebreider gaat lunchen en waar het diner veel meer een plek is waar je zaken kunt doen' (regel 249-250, Vitters),
- 'de Belg ziet over het algemeen wel dat de Nederlanders anders zijn maar de Nederlanders, een Nederlander die benadert de Belgische markt met een attitude van we pakken het er even bij' (regel 84-86, Smit),
- 'ik verwacht dat een Belg veel subtieler is in zijn manier van feedback geven, terwijl een Nederlander dat wat meer aanzet om voor zijn gevoel een punt te maken' (regel 292-293, Vitters),
- 'de Belgen houden niet van Nederlanders en andersom' (regel 565, van Wijk),
- 'we kennen elkaar niet meer, dat komt voor een heel groot gedeelte omdat we elkaar media niet meer consumeren' (regel 679-680, van Wijk),
- 'een Nederlander begrijpt gewoon niet waarom die Belg niet gewoon het achterste van zijn tong niet laat zien' (regel 718-719, van Wijk),
- 'ik zie toch dat daar heel veel spanningen zijn tussen de Belgen en de Nederlanders' (regel 551-552, van Wijk),
- 'Nederlanders en Belgen hebben ook echt wel een geschiedenis van drama met elkaar als het gaat om samenwerking' (regel 1593-1594, Huijser),
- 'Ja, vooral in België moesten ze al, gerustgesteld worden, alles blijft bij het oude. Er verandert niks en dergelijke, ja, maar of je ook als je niet hoeft samen te werken, ik weet niet in hoeverre de samenwerking gaat maar ik denk dat winkelpersoneel en zo in eerste instantie niet met Nederlanders hoeft samen te werken' (regel 1756-1759, Gerritsen),
- 'in België gaat het zo, bij ons gaat het zo. Daarover zouden ze goed geïnformeerd moeten zijn. En ze zouden hun houding, hun gedrag toch ook wel. Als het een succes moet worden, zouden ze zich moeten aanpassen' (regel 943-945, Joppe-van Bergeijk),
- 'De rol van managers in Belgische organisaties is totaal anders dan in Nederlandse organisaties' (regel 617-618, van Wijk),
- 'je bent manager dan ga je niet achter de kassa zitten' (over Belgische managers) (regel 1692-1693, Gerritsen),
- 'Dus een fusie noemen is echt om de Belgen geen gezichtsverlies te laten leiden' (regel 1922-1923, Gerritsen),
- 'Ze moeten niet de baas gaan spelen want daar zijn die Belgen heel erg bang voor' (regel 1813, Gerritsen),
- 'Ik denk dat het belangrijkste is, niet zozeer wordt gekeken naar, zeg maar de verschillen in cultuur tussen Nederland en België maar dat er mensen met elkaar samenwerken die euh beseffen dat er cultuurverschillen zijn' (regel 316-317, Vitters),
- 'mijn hele simpele advies zou in eerste instantie zijn wordt bewust van die verschillen' (regel 1382, Huijser) (over samenwerking tussen Belgen en Nederlanders)
- 'En de volgende stap is een beter begrip van die andere cultuur zien te krijgen' (Smit, regel 50),
- 'Je moet cultuur snappen en dat moet je ook respecteren. Je moet niet je eigen cultuur willen opdringen' (regel 1186-1187, van Vliet),
- 'daar weer synergie uit halen, uit de verschillen, maar ja, dat moet je wel willen en je moet begrip voor elkaar hebben' (regel 1720-1721, Gerritsen),
- 'een deel van Hofstede is goed, zeker moet je aan zijn waarden, een deel moet je nog aandacht aan besteden maar er is nu veel meer (regel 1841-1842, Gerritsen)
- 'en dan zijn het toevallig die Belgen die een beetje Nederlands spreken en dat is ook een bourgondisch volkje dus' (regel 115-116, Smit),
- 'Nederlanders in het algemeen, ook altijd uitzonderingen daar gelaten, zijn een van de minst gevoelige, cultuurgevoelige euh naties, we vinden het allemaal wel best en we noemen onszelf tolerant maar we zijn eigenlijk onverschillig' (regel 201-203, Smit),
- 'Dus de medewerkers, eiste meteen als die fusie, het was dus eigenlijk een overname maar ze noemden het een fusie' (regel 1683-1684, Gerritsen) (over Belgische medewerkers)

- 'Dat Albert Heijn filialen opende in België, en zich niet had gerealiseerd een aantal producten niet konden' (regel 1928-1929, Gerritsen),
- 'Nederland is weer bezig in online en selldiensten en dergelijke hebben ze meer ervaring in' (regel 1719, Gerritsen),
- 'wat ik zelf ervaar, Delhaize hier in België zit aan het topsegment net als Albert Heijn eigenlijk in Nederland' (regel 135-136, Smit),
- 'het management moet natuurlijk degelijk bewust van zijn dat die verschillen er zijn en die moet open staan om dat vanaf de start liefst, vanaf dat die fusie werkelijkheid wordt, om daarmee aan de slag te gaan' (regel 931-933, Joppe-van Bergeijk),

Vlaamse interviews

- 'ik vertrek van Hofstede want ik ben net als jou academisch gevormd en dat is het toch wel prettig dat ge een theoretisch geraamte kunt gebruiken en dat is Hofstede wat ik gebruik' (regel 2386-2388, Jaeken),
- 'Culturen veranderen niet snel. De hele, het hele maatschappelijke leven is anders in Nederland dan in België he. Je hebt een andere geschiedenis, een andere instelling, onderwijs (regel 2772-2773, Claes),
- 'Daarna moet je ook gaan kijken naar ook de interpretatieve. Interpretatief waar je gaat kijken naar oke een voorbeeld, een vergadering in Nederland wat betekent dat, een vergadering in België wat betekent dat' (regel 2794-2796, Claes),
- 'Wat betekent fulltime werken of parttime werken. Wat betekent dat in Nederland is dat heel populair. En dat de vrouwen niet voltijds gaan werken. Maar in België willen vrouwen wel voltijds gaan werken.'(regel 2820-2821, Claes),
 - 'de eeuwige interland, de animaciteit tussen België en Nederland die is er altijd wel' (regel 2297-2298, Wouters),
- 'In Nederland is de baas eigenlijk een gelijke die wat dingen aanstuurt en zorgt voor een cohesie, die niet echt hoger staat.' (regel 2498-2499, Jaeken)
- 'Hoewel heel wat Nederlandse woorden, bijvoorbeeld het woord 'leuk' werd nooit in België gebruikt dat was typisch Hollands en dat gebruiken we nu heel veel' (regel 2678-2680, Claes),
 - 'Ik heb in een krant gezien dat zij ons de taal gaan leren' (regel 2676, Claes) (Nederlanders aan Belgen),
- 'Ik denk dat Nederlanders mondiger zijn. Dat is doorgaans het geval. Wat betreft de directheid vind ik dat eigenlijk nog allemaal best wel meevallen' (regel 2355-2356, Jaeken),
- 'Belgen zijn nogal geneigd om Nederlanders, noemen ze dan Hollanders he, arrogant te vinden' (regel 2311, Wouters)
- 'De Belg is nogal flexibel, past zich makkelijk aan' (regel 2739, Claes),
- 'en dan krijg je in Nederland van die Belgen willen altijd gaan eten' (regel 2411, Jaeken),
- 'maar wij zeggen in namiddag.' (over Belgen) (regel 2414, Jaeken),
 - 'Die soms meer stille Belg' (regel 2363-2364, Jaeken),
- 'Ja, ze spreken dezelfde taal, hetzelfde zoals in Nederland, nee dus en daardoor lopen Nederlanders misschien wel eens in een val of ze denken te vlot, dat is hetzelfde taaltje ongeveer, wel een raar accent'(regel 2434-2435, Jaeken),
- 'en van de Nederlanders hoor je vaak dat Belgen zich niet aan afspraken kunnen houden, dat is een voorbeeld van wat je dan vaak hoort...[] Ja, dat is gebaseerd op misverstanden (regel 2311-2315, Wouters),
- 'omdat een Belg beter kan luisteren. In het algemeen, bij een vergadering gaan de Nederlanders veel praten en de Belgen luisteren en dan praten.'(regel 2847-2848, Claes),
- 'We hebben heel veel gemeenschappelijk, maar de dingen die we nou juist, waar we nou juist in verschillen die komen dan wel eens wat pregnanter in beeld' (regel 2299- 2301, Wouters),
- 'en dat de Nederlanders vaak slechtere voorspellers zijn van de Belgen dan omgekeerd'(regel 2020, Wouters),
- 'met name Nederlanders onderschatten die cultuurverschillen' (regel 2317-2318, Wouters)
 - 'Dus hoed je voor een te zwart beeld te schetsen. Het is waar dat samenwerken tussen Belgen en Nederlanders niet altijd vanzelfsprekend is, en dat kan wel eens echt uit de klauwen lopen, ben ik ook getuige van geweest, maar dat hoeft niet zo te zijn. En de

vraag is of dat nou in veel gevallen zo is. Het zou wel eens kunnen meevallen.’ (regel 2287-2290, Wouters),

- ‘Elkaar goed leren kennen, en aandacht voor de cultuurverschillen, dat helpt’ (regel 2600, Jaeken),
- ‘zij verschilden nogal van elkaar, qua marktaandeel maar ook qua, ja, qua, organisatiecultuur ondanks het feit dat het Coca Cola was, België en Nederland’ (regel 2272-2274, Wouters),
- ‘Dat ze blij zijn dat ze met Belgen te maken hebben. Dat ze geïnteresseerd zijn van kijk wat willen de Belgen eigenlijk. Zowel de medewerkers als de klanten. Dat ze daar interesse in tonen. Ik denk dat dat heel belangrijk is. Niet alles opleggen zoals we dat in Nederland doen.’ (regel 2727-2729, Claes),
- ‘ik denk dat de Nederlanders een beetje hun wens op gaan leggen’ (regel 2707, Claes),
- ‘De leiding van Delhaize, de bestuursvoorzitter van Delhaize was een Nederlander, nou dat maakt dus dat als hij met zijn landgenoten praat over de samenwerking dat dat cultuurverschil op dat moment nauwelijks een rol speelt’ (regel 2190-2192, Wouters),
- ‘Als je nou een Belg zou hebben die ook in Nederland heeft gewerkt. Die de manier kent van zakendoen. Iemand van het bedrijf zelf maar die wel met Nederlanders heeft gewerkt, die kan dat best aan’ (regel 2841-2843, Claes),

Nederlandse artikelen

- ‘België is een contactland, geen contractland’ (regel 54, van Wijk in de Volkskrant),
- ‘De hiërarchie en machtsafstand zijn in België veel groter’ (regel 551, Gerritsen in de Volkskrant),
- ‘Er zijn in de wereld geen andere buurlanden die deels dezelfde taal spreken en toch zo van elkaar verschillen’ (regel 22-23, Gerritsen in Volkskrant),
- ‘alle clichés over de cultuurverschillen kloppen’ (regel 403-404, de Volkskrant),
- ‘het zijn de clichés die nog steeds kloppen’ (regel 42, van Wijk in de Volkskrant)
- ‘Die Ollanders zijn direct, grof, onbeschoft en arrogant, vinden de Belgen’ (regel 561- 562, van Wijk in de Volkskrant),
- ‘Een gezegde hier luidt: Als een Ollander je niet bedrogen heeft, dan is hij het vergeten (regel 568-569, van Wijk in de Volkskrant),
- ‘Belgen zijn indirect, behoedzaam, risicomijdend en laten nooit het achterste van hun tong zien, menen de Nederlanders (regel 562-563, van Wijk in de Volkskrant),
- ‘het gebrek aan ondernemerschap’ (regel 68, citaat van Wijk in de Volkskrant) (over Belgen),
- ‘het vermijden van onzekerheden, zie je ook terug op het voetbalveld. Ze gaan met z’n allen voor de goal liggen, maar vergeten dat je risico’s moet nemen om te scoren’ (regel 69-70, citaat van Wijk in de Volkskrant)
- ‘We delen dezelfde taal, maar de cultuurkloof is gigantisch. Die gemeenschappelijke taal is eigenlijk een valkuil.’ (regel 543, Gerritsen in de Volkskrant),
- ‘In Nederland geldt het adagium: Ik vertrouw je, totdat het tegendeel bewezen is. In België: ik wantrouw u totdat het tegendeel bewezen is.’ (regel 557-558, van Wijk in de Volkskrant),
- ‘Zo zijn er legio voorbeelden van cultuurverschillen tussen Belgen en Nederlanders, van het leugentje om bestwil (Nederlander: dat is liegen) tot het broodje kaas met karnemelk tussen de middag (Belg: dat is geen lunch)’ (regel 18-20, de Volkskrant),
- ‘Als een manager vrijdagmiddag om half vijf aan zijn Nederlandse secretaresse vraagt of ze nog even een document kan uittikken, zal zij waarschijnlijk zeggen: ‘Nee, dat lukt me niet meer. Ik doe het maandagmorgen wel.’ Een Belgische secretaresse zal, aarzelend, antwoorden: ‘Ja-aa’. Want nee zeggen vindt ze onbeleefd. Maar ze doet het vervolgens toch niet.’(regel 530-533, de Volkskrant),
- ‘De Nederlanders kunnen op hun beurt veel leren van Belgische expertise op bijvoorbeeld zoets als de visafdeling’ (regel 409-411, de Volkskrant),
- bij Albert Heijn gaat chef achter kassa zitten, bij Delhaize niet (Gerritsen in Volkskrant),
- ‘Belgische besluiten worden ‘top-down’ meegedeeld’ (regel 576, in de Volkskrant),

- 'Belgen en Nederlanders, ook in de nieuwe situatie, even belangrijk zijn. De overname, waar vrijwel alle experts over spreken, werd door het bestuur dan ook zalvend 'een fusie der gelijken' genoemd (regel 384-386, over Dick Boer/bestuur Ahold-Delhaize, in de Volkskrant),
- 'maar het betekent niet dat de Belgen straks minder belangrijk zijn dan de Nederlanders' (regel 415-416, de Boer in de Volkskrant),
- 'Ahold muilkorft Belgen bij overname' (regel 443, quote uit De Tijd in het Financieel Dagblad),
- 'Nederlanders halen hoofdzetel en topposten binnen en betalen te weinig voor Delhaize-aandelen' (regel 444-445, quote de Tijd in het Financieel Dagblad),
- 'De krant stelt vast dat het nieuwe concern 'in alle opzichten een Nederlands bedrijf wordt.' (regel 450-451, quote Het Laatste Nieuws in Het Financieel Dagblad),
- 'het geringe aantal Belgen in de top van de nieuwe supermarktreus de onderhandelingen lange tijd hebben bemoeilijkt' (regel 468-469, citaat Standaard in het Financieel Dagblad),
- 'Maar ik vind dat ze de gevoeligheid bij de Belgen mooi aanpakken door het een fusie te noemen' (regel 433, citaat Moers (retailkenner en oud directielid Ahold) in de Volkskrant)
- 'Delhaize is gericht op de bourgondische Belg' (regel 178, citaat Snoeck in NRC),
- 'Wat ze willen is het brede assortiment van Delhaize met de prijzen van Albert Heijn' (regel 254-255, citaat Kessels (retaildeskundige) in het Financieel Dagblad) (over Belgische consumenten),
- 'Culinair aanbod vanuit België, daar zal de Nederlandse lekkerbek naar uitkijken. Misschien met het Delhaize-merkje erop, want die zuiderlingen weten wat lekker eten is' (regel 265-266, citaat retaildeskundige Michel van Tongeren in het Financieel Dagblad),
- 'maar het is duidelijk dat de Belg van AH houdt' (regel 375-376, citaat Snoeck (retaildeskundige) in Trouw),

Vlaamse artikelen

- 'alle clichés over de cultuurverschillen kloppen.' (regel 525, de Morgen),
- 'Volgens van Wijk is de kloof tussen beide landen de laatste jaren alleen maar groter geworden' (regel 585-586, van Wijk in de Morgen),
- 'Er zijn in de wereld geen andere buurlanden die deels dezelfde taal spreken en toch zo van elkaar verschillen', (regel 540-541, citaat Gerritsen, in de Morgen),
- 'In Nederland geldt het adagium: ik vertrouw je, totdat het tegendeel bewezen is. In België: ik wantrouw u totdat het tegendeel bewezen is' (regel 557-558, citaat van Wijk in de Morgen),
- 'Gidsland' Nederland. (regel 587, Vlaamse schrijver Tom Lanoye over Nederland, in de Morgen),
- 'Vanwege de lagere lonen in Nederland en de soepeler regelgeving met betrekking tot werken in de nacht' (regel 732-733, volgens de vakbondsbestuurder in de Morgen),
- 'België is een contactland, geen contractland.' (regel 574, citaat van Wijk in de Morgen),
- 'De hiërarchie en machtsafstand zijn in België veel groter' (regel 551, citaat Gerritsen in de Morgen),
- 'Belgen zijn indirect, behoedzaam, risicomijdend en laten nooit het achterste van hun tong zien, menen de Nederlanders' (regel 561-563, citaat van Wijk in de Morgen),
- 'Jullie zijn onze moffen' (regel 585, over Nederlanders Vlaamse schrijver Tom Lanoye in de Morgen),
- 'Die Ollanders' zijn direct, grof, onbeschoft en arrogant vinden de Belgen' (regel 561- 562, van Wijk in de Morgen),
- 'Zo zijn er legio voorbeelden van cultuurverschillen tussen Belgen en Nederlanders, van het leugentje om bestwil (Nederlander: dat is liegen) tot het broodje kaas met karnemelk tussen de middag (Belg: dat is geen lunch)' (regel 536-538, in de Morgen),
- 'Belgen gaan met z'n allen voor de goal liggen, maar vergeten dat je risico's moet nemen om te scoren. Nederlanders overdrijven daar juist in (regel 582-583, citaat van Wijk in de Morgen),

- 'Een gezegde luidt: Als een Ollander je niet bedrogen heeft, dan is hij het vergeten. In Nederland geldt het adagium: ik vertrouw je, totdat het tegendeel bewezen is. In België: ik wantrouw u totdat het tegendeel bewezen is' (regel 568-570, citaat van Wijk in de Morgen),
- 'zal de angst voor banenverlies vooral bij de Belgen zitten, meent de vakbondsbestuurder' (regel 733-734, volgens de vakbondsbestuurder in Het Laatste Nieuws),
- 'Of ook het Belgische personeel de dupe zal worden van de Nederlandse hegemonie, valt nog af te wachten' (regel 872, het Laatste Nieuws),
- 'Als een manager vrijdagmiddag om half vijf aan zijn Nederlandse secretaresse vraagt of ze nog even een document kan uittikken, zal zij waarschijnlijk zeggen: 'Nee, dat lukt me niet meer. Ik doe het maandagmorgen wel.' Een Belgische secretaresse zal, aarzelend, antwoorden: 'Ja-aa' Want nee zeggen vindt ze ongeleefd. Maar ze doet het vervolgens toch niet. (regel 530-533, in de Morgen)
- 'De expansiepolitiek van Albert Heijn in ons land houdt vooralsnog aan zoals gepland' (regel 723, in de Morgen),
- 'Er zullen ongetwijfeld ook meer typisch Nederlandse producten opduiken in de winkelrekken van Delhaize' (regel 777-778, in Nieuwsblad),
- 'Het model in ons land zal bijgeschaafd moeten worden' (regel 807, over België in de Morgen),
- 'Belgische besluiten worden 'top-down' meegedeeld.' (regel 576, in de Morgen)
- 'Ahold-Delhaize wordt in alle opzichten een Nederlands bedrijf.' (regel 863, het Laatste Nieuws),
- 'De Nederlanders krijgen niet alleen 61% van de fusiegroep in handen, ze vullen ook de belangrijkste topfuncties in.' (regel 865-866, Het Laatste Nieuws),
- "'Fusie van gelijken'. Hoewel er gesproken wordt over 'een fusie van gelijken' zijn het de Nederlanders die de plak zwaaien in de supermarktgroep die Ahold Delhaize gaat heten' (regel 620-621, de Standaard),
- 'Zelf blijven de Nederlanders de plak zwaaien en vanaf 2017 kan het snoeiwerk in België beginnen. Om maar te zeggen: de Belgen zijn gerold.' (regel 860-861, Het Laatste Nieuws).
- 'De Belgische consument lijkt niet meteen onder de indruk van de fusiegroep Ahold Delhaize.' (regel 809, in de Morgen)
- 'het gebrek aan ondernemerschap' (regel 68, citaat van Wijk in de Morgen),
- 'Bij een Albert Heijn gaat de filiaalchef gewoon achter de kassa zitten als het druk is. Dat zie ik een chef bij Delhaize niet zo gauw doen' (regel 553-554, citaat Gerritsen in de Morgen) (over verschillen tussen Belgen en Nederlanders),
- 'Ahold Delhaize zegt dat Delhaize het leidende merk in België is én dat de komende jaren gebruikt worden om Delhaize te versterken en er de beste kruidenier in België van te maken.' (regel 892-894, Standaard),

Groep 2: Regionaal essentialistische uitspraken

Nederlandse interviews

- 'terwijl in Vlaanderen zeggen ze ook ja en bedoelen ze eigenlijk geen ja' (regel 855- 856, Joppe-van Bergeijk),
- 'alleen de Belgen, in dit geval de Vlamingen meer dan de Waal' (Huijser)
- 'in feite zijn de Vlamingen veel meer en veel meer lijken ze op Frankrijk dan Nederland'

(regel 1738, Gerritsen),

- 'Dus dat is een absolute must om ook ja, ja Belgen, Vlamingen ook op verantwoordelijke posten neer te zetten' (regel 706-707, van Wijk),

Vlaamse interviews

- 'De Belg in het algemeen is natuurlijk een vraag want de Belg is natuurlijk een mix van Nederlandstalig, Franstalig en een klein beetje Duitstalige mensen' (regel 2658-2659, Claes),
- 'Delhaize is meer een Franstalige onderneming dan een Nederlandstalige' (regel 2660, Claes) & 'is het eigenlijk wat betreft de geschiedenis en het beheer meer Franstalig (regel 2664, Claes),
- 'het is wel een heel Franstalig bedrijf en Franstalige bedrijven zien er al meer Frans uit dan Vlaamse bedrijven. Daar merk je grote verschillen, een voorbeeld in een Franstalig bedrijf, als ik het heb over Franstalig heb ik het over Belgische Franstalige bedrijven, daar lopen natuurlijk ook Vlamingen rond maar zeg maar dat de hoofdcultuur Franstalig is.' (regel 2494-2497, Jaeken),
- 'Het gebruik van ochtend middag avond, dat soort dingen dat is in Nederland anders dan in Vlaanderen' (regel 2406-2407, Jaeken),
- 'Het zou beter zijn als de Vlamingen Spaans spraken dan zouden wij beter het verschil merken' (regel 2426-2427, Jaeken),
- 'Friesen zijn ook geen Amsterdammers' (regel 2444, Jaeken),
- 'Alleen het grote verschil tussen Vlamingen en dan maak ik ook onderscheid tussen Franstalige Belgen en Vlamingen, daar maken Nederlanders vaak ook geen onderscheid in en dat is ook een fout' (regel 2422-2424, Jaeken),
- 'Ik vind eerder dat we uit elkaar aan het drijven zijn als land, ook politiek zo en ook qua cultuur merk je dat, dat ja, uit elkaar zijn. En dat wij meer richting Nederland opschuiven qua mentaliteit, qua ook met elkaar omgaan, in Vlaanderen is het veel sneller jij en je of jij je en voornamen' (regel 2517-2519, Jaeken),
- 'Vlaanderen is een regio, en Wallonië is dat ook en Brussel ligt daar zowat tussenin' (regel 2549, Jaeken),
- 'dus je hebt de landenverschillen en ook de cultuurverschillen' (regel 2460, Jaeken), 'enkel je concentreren op landenverschillen is afbreuk doen aan de impact of het effect van business of bedrijfscultuur verschillen en omgekeerd' (regel 2470-2472, Jaeken),
- 'Nederlandstalige cultuur niet dezelfde als die van Nederland' (regel 2669, Claes),

Nederlandse artikelen

- 'Maar de Vlamingen vielen als een blok voor de Nederlandse grootgrutter (=Albert Heijn)' (regel 359, in Trouw),
- 'Vlamingen hebben een enorm wantrouwen jegens Nederlanders' (regel 567-568, van Wijk in de Volkskrant),
- 'De Vlaming is, en dat horen ze natuurlijk niet graag, behoorlijk Frans' (regel 27-28, Gerritsen in de Volkskrant),
- 'Vlamingen zijn angsthazen' (regel 65, citaat Gerritsen in de Volkskrant),

- ‘Nederlanders tutoyeren hun meerderen, Vlamingen zeggen keurig u tegen hun baas. Het zal nog een hele klus worden die verschillen te overbruggen bij een samengaan tussen Ahold en Delhaize.’ (regel 35-37, de Volkskrant).
- ‘Wat uitstraling betreft is Delhaize de Albert Heijn van België, maar toch zit er veel verschil tussen de twee’ (regel 177, Snoeck in NRC).
- ‘De Belgische supermarkten blijven zwakke schakel van het fusiebedrijf Ahold Delhaize’ (regel 473, het Financieel Dagblad),
- ‘We hebben gekeken hoe je goede organisatie krijgt en ervoor gezorgd dat je de synergiën kunt zien en dat de transformatie van mensen goed doet. We weten dat bij fusies het meestal niet fout loopt door de businesscase, maar door mensen of culturen die botsen’ (regel 133-135, Muller in het Financieel Dagblad),
- ‘Klanten van de Leuvense winkel begonnen zelfs een petitie toen duidelijk werd dat ‘hun AH’ moest sluiten (regel 353, Trouw),
- ‘Vlaming wil Albert Heijn houden’ (regel 324, in Trouw)
- ‘in Vlaanderen kan ja dus ook nee betekenen. Aan de intonatie van het ‘ja’ moet het ware antwoord worden afgeleid’ (regel 535-536, de Volkskrant)

Vlaamse artikelen

- ‘In Vlaanderen kan ja dus ook nee betekenen. Aan de intonatie van het ‘ja’ moet het ware antwoord worden afgeleid’ (regel 535-536, in de Morgen)
- ‘De Vlaming is, en dat horen ze natuurlijk niet graag, behoorlijk Frans’ (regel 527, citaat Gerritsen in de Morgen),
- ‘omdat de Vlamingen meer zelfvertrouwen hebben gekregen’ (regel 586-587, citaat van Wijk in de Morgen),
- ‘Vlamingen hebben een enorm wantrouwen jegens Nederlanders.’ (regel 567-568, citaat van Wijk in de Morgen),
- ‘Vlamingen zijn angsthazen’ (regel 589, citaat Gerritsen, in de Morgen)
- ‘het vermijden van onzekerheden, dat zie je ook terug op het voetbalveld. Ze gaan met z’n allen voor de goal liggen, maar vergeten dat je risico’s moet nemen om te scoren.’ (regel 593-594, citaat van Wijk, in de Morgen),
- ‘Dat Nederlanders en Vlamingen eigenlijk één volk zijn, is een mythe (regel 540, in de Morgen),
- ‘Nederlanders tutoyeren hun meerderen, Vlamingen zeggen keurig u tegen hun baas. Het zal nog een hele klus worden die verschillen te overbruggen bij een samengaan tussen Ahold en Delhaize.’ (regel 551-553, citaat Gerritsen in de Morgen),

Groep 3: Non-essentialistische uitspraken

Nederlandse interviews

- ‘het eerste punt is zich verdiepen in elkaars achtergrond’ (regel 861, Joppe-van Bergeijk),
- ‘Ik kan je wel vertellen dat een cultuur van deze grootte, dat ga je niet in drie maanden voor elkaar krijgen’ (regel 1392-1393, Huijser),
- ‘we hebben het over Nederland als een cultuur maar eigenlijk is Nederland best wel verdeeld dan ook als het gaat om culturele cijfers’ (regel 1332-1333, Huijser),
- ‘je hebt Hofstede wel gehad, maar dat we nu veel en veel verder zijn’ (regel 1767, Gerritsen)
- ‘nee, Hofstede is totaal verouderd’ (regel 1839, Gerritsen), en ‘Hofstede kun je niet meer mee aankomen’ (regel 1839, Gerritsen)
- ‘Ik vind het prettig dat je zelf al praat over nationale cultuurverschillen want je hebt natuurlijk nog meer verschillen dan nationale cultuurverschillen’ (regel 1323-1324, Huijser)
- ‘dus misschien ook op het gebied van HR gaan kijken hoe het zit met medewerkers’ (regel 1610, Huijser),
- ‘wat de verwachtingen zijn van die medewerkers’ (Regel 1227) & ‘maar ook wat zijn de angsten’ (regel 1229), & ‘wat vaak is het natuurlijk zo bij een fusie, het eerste wat mensen denken is blijf ik mijn baan wel behouden, waar krijg ik straks mee te maken, wat wordt allemaal anders’
- ‘Ik denk dat je daarbij echt wel rekening kunnen houden dat mensen in principe in de weerstandmodus gaan’ (regel 1503-1504, Huijser),

- 'Dus zeg maar de overval die medewerkers ervaren zodra een fusie wordt aangekondigd, dan is het eigenlijk al te laat' (regel 1518-1519, Huijser), 'Omdat, dat personeel zit al vaak in hetzelfde schuitje, als er feedback gegeven moet worden of vergaderingen, dan kan het wat stroever lopen' (regel 419, Vitters).
- 'Delhaize is ook een bedrijf waar veel oudere werknemers zitten. Het is ook een bastion waar de vakbonden ook nogal heftig aanwezig zijn' (regel 592-593, van Wijk), 'Bij Delhaize is dat bijvoorbeeld wat delicatessen betreft en kwaliteit van de producten, denk ik toch wel iets beter, iets meer van bijzondere dingen, zoals wijn en champagnes' (regel 1717-1718, Gerritsen)
- 'misschien heb je een heel groot organisatiecultuur verschil, misschien heeft Delhaize een hele andere organisatiecultuur dan Ahold' (regel 1425-1426, Huijser),
- 'maar dan moet ook een klik zijn op het hogere niveau, dus dan moet er goede samenwerking zijn, er moet ook een goede relatie zijn en als die klik er is en als de bereidheid is om naar elkaar te luisteren.' (regel 671-673, van Wijk),
- 'kijk en ik denk uiteindelijk dat een fusie, dus als twee bedrijven bij elkaar komen, dat ze iets van een gezamenlijk of gedeelde bedrijfscultuur moeten gaan verzinnen' (regel 404-405, Vitters),
- 'als je twee Nederlandse bedrijven zou willen laten fuseren moet je toch ook naar de bedrijfscultuur kijken' (regel 904-905, Joppe-van Bergeijk),

Vlaamse interviews

- ‘Ze hebben ervoor gekozen de organisaties zelf niet te integreren, he, voorlopig’ (regel 2120-2121, Wouters), & ‘door op het hoogste niveau, de holdings aan elkaar te integreren en daarmee dus een grotere inkoopmacht te realiseren’ (regel 2122- 2123, Wouters),
- ‘maar het managementniveau, dat zit onder dat strategisch bestuursniveau, en het management deel, laten we zeggen, dat is het tactische stuk van de onderneming. Daar moet je een onderscheid maken, tussen mensen die internationaal georiënteerd zijn en die dus dicht aansluiten bij het bestuursniveau en de managers die, de midden managers die vooral landelijk en euh lokaal georiënteerd zijn. Daaronder bevindt zich het operationeel niveau, van mensen die in de winkels en in de kantoren he als inkoper bijvoorbeeld, het handwerk doen he’ (regel 2177-2182, Wouters),
- ‘En dat artikel he waar jij het over hebt, is eigenlijk de Belgen allemaal samen, een pot nat, fout, fout’ (regel 2531, Jaeken),

Nederlandse artikelen

- ‘Ik kan me voorstellen dat ze van Delhaize leren om meer sfeer te creëren in de winkels.’ (regel 226-227, Moers in het Financieel Dagblad),
- ‘(Delhaize).. kenmerkt zich door een veelheid aan keuze: dertig soorten mayonaise en tig soorten gerookte zalm.’ (regel 178-179, Snoeck in NRC),
- ‘met Delhaize, de winkels voor lekkerbekken’ (regel 223, citaat Snoeck in de Volkskrant)
- ‘Frans Muller, nu nog topman van Delhaize maar binnenkort verantwoordelijk voor de integratie van beide supermarktreuzen, de nieuwe voorzitter van de Raad van Commissarissen Mats Jansson en de aanstaand vicevoorzitter Jan Hommen; allemaal zeiden ze dan beide supermarktbedrijven twee ‘gelijke’ partijen zijn die nu ‘samen’ een avontuur aangaan, op ‘gelijke’ voet en met ‘gedeelde’ idealen (regel 420-423, de Volkskrant)
- ‘De merken krijgen meer eigen verantwoordelijkheid, maar Ahold Delhaize houdt wel een overkoepelende strategie waar zij in mee moeten. Daarvoor heeft Ahold Delhaize vorig jaar een cultuuronderzoek laten doen door onderzoeksbureau Spencer Stuart. Doel daarvan was om te ontdekken wat de gedeelde waarden zijn van de 21 merken. Uit het onderzoek kwamen onder meer gedeelde eigenschappen als resultaat gedreven en zorgzaam naar voren’ (regel 306-310, in het Financieel Dagblad) (over organisatiecultuur)

Vlaamse artikelen

- En dan is er nog de andere bedrijfscultuur bij Albert Heijn. Volgens Verleyen wordt er meer met “precairdere contracten” gewerkt (regel 699-700, volgens Verleyen(van LCB)in de Morgen),

Groep 4: Neutraal Nederlandse interviews

- ‘bij Ahold en Delhaize spelen economische factoren een rol’ (regel 1911, Gerritsen),
- ‘als je kijkt op de hoogste regie van deze twee organisaties zitten toch wel heel veel Nederlanders en Belgen die met elkaar om de tafel moeten, dus aan de top van de piramide gezien is er wel wat aan de hand’ (regel 1596-1597, Huijser),
- ‘Een Europees hoofdkantoor in Brussel maar het echte hoofdkantoor, toch in Nederland (regel 1709-1710, Gerritsen),

Nederlandse artikelen

- ‘Vanwege het samengaan van Ahold met Delhaize sluit een aantal supermarkten van Albert Heijn in Vlaanderen. Mogelijk verdwijnt de keten helemaal, tot teleurstelling van veel Vlamingen’ (regel 328-329, in Trouw),
- ‘De winkels zullen aan beide kanten van de grens beter en leuker worden’ (regel 411, Snoeck in NRC),
- ‘De AH-winkels zijn steriel geworden’ (regel 226, Moers in het Financieel Dagblad),
- ‘Nederland gaat goed. In Nederland groeide de omzet van Ahold Delhaize met 3,9% naar 3,3 mrd. Dat kwam onder meer door een spaaractie bij Albert Heijn’ (regel 492- 493, het Financieel Dagblad),

- ‘We hebben alles eerlijk verdeeld en dat is representatief voor hoe we het bedrijf gaan leiden.’ Zo zitten in het dagelijks bestuur drie Ahold-leden naast drie van Delhaize en in de raad van Commissarissen is de verhouding zeven-zeven. Het bestuur onderstreepte bovendien dat Delhaize in België het leidende merk zal blijven en vanuit Brussel zal worden aangestuurd’ (regel 425-429, RvC-voorzitter Janssen in de Volkskrant).

Vlaamse artikelen

- ‘Albert Heijn binnen twee jaar weg uit België?’ (Regel 881, in de Standaard),
- ‘De winkelformule Albert Heijn verdwijnt mogelijk in 2019 uit België’ (regel 882, in de Standaard),
- ‘het belang dat fusiebedrijf Ahold Delhaize zal blijven hechten aan de lokale merken.
Delhaize CEO Frans Muller voegde toe dat ze “zullen verkiezen om met het merk Delhaize te werken in België” (regel 683-685, volgens CEO Muller in de Morgen)
- ‘De winkels van Albert Heijn zullen op termijn geïntegreerd worden in Delhaize België.’ (regel 891, in de Standaard),
- ‘Zowel Albert Heijn als Delhaize hebben een huiskamer met goedkopere producten’ (regel 775-776, in Nieuwsblad),
- ‘De plaatselijke merken van beide supermarktketens zullen niet verdwijnen, zo zei de directie vanmiddag tijdens een persconferentie’ (regel 748-749, volgens de directie in de Morgen),
- ‘Ik denk dat ze onder hun eigen merknaam blijven werken. De winkels gaan samenwerken, maar ze smelten niet samen. De dertig Albert Heijnwinkels in België blijven voorlopig bestaan. Maar ik denk dat die op termijn toch zullen overgaan in Delhaize’ (regel 785-788, citaat van Ossel (marketingprofessor) in Nieuwsblad),
- ‘Volgens de analisten kan Delhaize nog meer inzetten op een betere wisselwerking met het Nederlandse Albert Heijn.’ (regel 841-842, de Morgen),
- ‘Dat het management zijn model wat zal bijsturen is logisch, Maar een bijkomende structurele ingreep zie ik niet gebeuren’ (de Morgen),
- De hoofdzetel van het nieuwe bedrijf wordt gevestigd in Nederland, maar het bedrijf blijft wel aanwezig op de beurzen van Brussel én Amsterdam. (de Morgen),
- ‘hoewel de directie op een bijzondere ondernemingsraad werkzekerheid belooft tot 2017’ (regel 873, in de Morgen)
- ‘Voor de klant lijkt er op het eerste zicht weinig te veranderen. De plaatselijke merken van beide supermarktketens zullen niet verdwijnen’ (Regel 748-749, volgens de directie in de Morgen),
- ‘De plaatselijke merken zijn degene die de klanten het meest aanspreken, die zullen we nooit van ze wegnemen’ (regel 750-751, citaat van de directie, in de Morgen),
- ‘Zo zullen klanten genieten van een versnelde innovatie, die mogelijk is door gemeenschappelijke expertise.’ (regel 761-762, in de Morgen),

Vlaamse interviews

- ‘Het personeelsbestand van Delhaize en AH is volstrekt anders. Als je gaat kijken wie achter de kassa zitten bij Delhaize zie je over het algemeen dames die een lang dienstverband hebben en een vast dienstverband. Dat zijn dames die wat meer kosten dan die studenten die achter de kassa zitten bij AH.’ (regel 2164-2166, Wouters),
- ‘Het personeel zal zich moeten aanpassen, waarschijnlijk he, aan een aantal nieuwe regels, wetten en voorschriften en wat weet ik allemaal die door AH worden opgelegd’ (regel 2714-2716, Claes),
- ‘Albert Heijn eigenlijk veel efficiënter werkt dan Delhaize’ (regel 2138-2139, Wouters),

- 'Als de merken in elkaar willen schuiven en dus met name bij Delhaize ook willen zorgen dat ze een efficiëntere kosten efficiëntere manier van werken gaan introduceren ook bij Delhaize, dan krijg je natuurlijk wel de poppen aan het dansen. Want dan ga je op niveau van de werkvloer en van lokaal management, echt aan verandermanagement moeten doen' (regel 2127-2130, Wouters),
- ' dus als de integratie uiteindelijk tussen Delhaize en Albert Heijn zou betekenen dat het assortiment van Delhaize op dat van Albert Heijn gaat lijken, gaan ze dat niet prettig vinden' (regel 2144-2145, Wouters),
- 'dat is het meest drastische model van integratie, 1 winkelmodel, 1 merk. En zo verder. ..[] Maar daarnaast zijn er veel minder drastische modellen. Bijvoorbeeld dat je twee merken naast elkaar laat bestaan naast elkaar. En dat die merken een wat andere winkelformule hebben. Dus dat je ook verschil in winkelformules behoudt.' (regel 2219-2224, Wouters),
- 'Ik heb wel het idee dat AH meer te zeggen heeft, hoeveel procent zij hebben een meerderheid he'(regel 2695-2696, Claes),
- 'De context is erg belangrijk. Het is geen fusie, het is een overname' (regel 2755, Claes) & 'Ze zeggen wel fusie, dat klinkt mooier. Maar ik denk dat het een gewone overname is. Maar het is de schuld van Delhaize zelf natuurlijk, ze hadden het maar beter moeten beheren' (regel 2760-2761, Claes).
- 'ook de wetten gaan vergelijken' (regel 2824, Claes) (tussen Nederland en België),
- 'Ja, je hebt in België wel te maken met sterke vakbonden' (regel 2166-2167, Wouters)