

## IEDEREEN KAN EEN WERELDBURGER WORDEN - DE PERSONEELSGIDS - MAART 1998.



Dat je weet hoe je een Japans zakenpartner je business card voorhoudt, maakt je nog geen expert in intercultureel zakendoen. Managers die zich in een buitenlandse opdracht storten of in een multicultureel team stappen, maken er zich al te makkelijk van af. "De do's en don'ts van een andere cultuur kennen, volstaat niet", zegt Luc De Haes, trainer in interculturele communicatie. "Je moet weten welke waarden achter de lokale eigenaardigheden schuilgaan."

*Luc De Haes verdiende zijn sporen in de internationale handel en de wereld van de verkooptrainingen. Met zijn eigen adviesbureau specialiseerde hij zich in intercultureel management, het beheer van cultuurverschillen in het bedrijfsleven. Tachtig procent van zijn klanten zijn multinationale ondernemingen. De Haes trekt naar de Europese hoofdkwartieren van Philips, ICI of Kraft om er medewerkers op een buitenlandse opdracht voor te bereiden of multiculturele teams te coachen.*

"Steeds meer multinationals centraliseren hun activiteiten. Had je vroeger in elk Europees land een aankoopdienst, dan worden die nu vaak versmolten tot een centrale afdeling. Betekent dat een Fransman, een Italiaan en een Duitser bij elkaar komen te zitten en moeten samenwerken. In het begin lijkt alles probleemloos te gaan. Wat wil je, in het team zitten stuk voor stuk zeer professionele medewerkers die sterk taakgericht denken. Ze vliegen erin, tot zich het eerste meningsverschil voordoet. Dan blijkt dat ze elkaar nauwelijks kennen en mekaar voortdurend op de tenen trappen. Ik probeer samen met hen de knoop te ontwarren."

*Je zou van multinationals niet meteen verwachten dat ze problemen hebben met cultuurverschillen. Ze sturen al jaren medewerkers op buitenlandse opdrachten, investeren nogal wat in culturele trainingen.*

"Vaak beperken die trainingen zich tot de do's en don'ts in het land van bestemming. Ze erkennen de verschillen van een andere cultuur, maar zien die vooral in uiterlijk gedrag. Wie naar Japan vertrekt krijgt te horen dat je je business card niet achteloos op tafel mag gooien, maar met beide handen plechtig moet overhandigen, met de tekst naar je gastheer toe. Is nogal lachwekkend, want die dingen kan je uiteraard zonder problemen aan je Japanse gastheer vragen. Net zoals je hier kan vragen wat je best meeneemt als je op een etentje wordt uitgenodigd. Wat je wel moet weten is waarom je in Japan een kaartje op die manier overhandigt. Komt doordat de Japanse samenleving veel hiërarchischer denkt dan de onze. Een Japanner weet verduiveld goed dat je mensen snel in verlegenheid kan brengen. Hij is er als de dood voor iemand te vragen een beslissing te nemen over een domein waarvoor hij niet bevoegd is. Daarvoor wil hij zo graag een kaartje zien. Pech is alleen dat onze business cards hem nauwelijks iets bijbrengen. Daarom moet je de tijd nemen om je gesprekspartner uit te leggen wie je bent, wat je kan beslissen en wat niet."

"Het voorbeeld van Japan toont hoe culturen verschillend omgaan met status. In het zakendoen kan status enorm belangrijk zijn. Je moet immers samen beslissingen nemen. Iemand kan status verwerven door wat hij is of wat hij doet. In het Franse bedrijfsleven blijft de titel enorm belangrijk. Als de Président Directeur Général spreekt is het comme Dieu qui parle. Amerikanen en Nederlanders vinden dit onzin. Zij kijken naar wat iemand gedaan krijgt. Nu iedereen de mond vol heeft over empowerment en teamwerk, lijkt het alsof die verschillen wegvallen. Dat is niet zo."

"Je moet niet eens ver gaan zoeken. Nederlanders noemen ons 'winers and diners.' Waarom? Omdat wij het belangrijk vinden te weten met wie we in zee gaan. We willen onze zakenrelatie eerst persoonlijk leren kennen voor we hem als partner vertrouwen. We willen daar tijd in investeren. Nederlanders zien dat vaak anders. Het vertrouwen groeit volgens hen door het zakendoen. Dat verklaart waarom ze vaak sneller te werk gaan."

*Hoe leer je waarden te zien en te respecteren?*

"Door je eerst bewust te worden van de relativiteit van je eigen waarden en beslissingen. Ik start elk seminarie met een oefening. Het uitgangspunt is een fictief ongeval. Stel: een goede vriend reed 's nachts aan een te hoge snelheid een voetganger omver. Hij vraagt je de politie te vertellen dat hij zich aan de snelheid hield. Anders zit hij zwaar in de problemen. Hoe zou zij reageren?"

"Blijkt dat 95 procent van de Amerikanen weigert de vriend te helpen. No way. Hij heeft een fout gemaakt en moet hiervoor boeten. Belgen twijfelen. Ze zitten duidelijk in de knoei met normen en overheid. De helft zou de vriend helpen, de andere helft geeft hem aan. De meeste Italianen kiezen dan weer resoluut de kant van hun vriend. Waar heb je anders vrienden voor?"

"Het illustreert dat vriendschap en rechtvaardigheid universele begrippen zijn. Tot daar geen probleem. Het is wanneer we moeilijke keuzen moeten maken dat we in de knoei raken. Als Amerikanen dit niet willen zien help ik hen een beetje. Dan vraag ik: 'Wat als het misdrijf niet door je vriend maar door je enige dochter werd gepleegd. Hoe reageer je dan?' "

"Inzien dat de manier waarop je waarden invult, afhangt van je opvoeding en het milieu waarin je opgegroeid bent, is de eerste stap naar interculturele communicatie. Iedereen die dat begrijpt, kan een wereldburger worden."

*Pleit je hiermee voor culturrelativisme? Kan iedereen doen zoals hem of haar uitkomt?*

"Zeker niet. Na het bewustzijn volgt de communicatie en de reconciliatie. Het doel van de training en van het intercultureel zakendoen is dat we samen een oplossing vinden. We zullen dus tot een vergelijk moeten komen. Als we elkaars standpunt kennen, kunnen we ons proberen in te leven in de waarden van de anderen. Dat is de kracht van empathie. Dat betekent niet dat we alles zomaar aanvaarden, wel dat we inzien dat ook de ander voor een dilemma wordt geplaatst. Normen hanteren is niet steeds een kwestie van zwart of wit. Er is ook veel grijs. Kijk naar onze eigen situatie. Dat man en vrouw zichzelf via hun werk proberen te ontplooien is vandaag in het Westen de norm. Dat deze waarde in gezinnen voor een pak problemen zorgt, nemen we erbij. We aanvaarden de norm maar weten ons tegelijk geplaagd door een hoop rompslomp. We nemen het erbij."

*Het lijkt erop dat bedrijven overal ter wereld op dezelfde manier worden gerund. Managers halen dezelfde MBA's en spuwen dezelfde spreadsheets. Overal ter wereld worden de medewerkers via functioneringsgesprekken geëvalueerd. Lossen de problemen op termijn zichzelf niet op? Wordt de bedrijfswereld een dorp waarin iedereen dezelfde normen hanteert?*

"Geloof ik niet. Die uiterlijke gelijkenissen zijn schijn. Overal ter wereld duiken functioneringsgesprekken op. In de VS kennen ze een overweldigend succes. Geen wonder, de beoordeling bepaalt hoeveel je verdient. En je bankrekening bepaalt er je status. Dat je succesvol kan zijn zonder geld vinden ze onzin. Logisch dat het instrument er enorm motiveert. In Europa ligt dat vaak anders. Omdat medewerkers hier niet alleen om de centen gaan werken. Ook hun maatschappelijke status speelt mee. Ze werken mee aan de functioneringsgesprekken omdat het hen is opgelegd. Het formele gesprek duurt enkele minuten, daarna gaan ze samen een glas drinken voor het echte gesprek."

*U pleit voor een management dat rekening houdt met cultuurverschillen.*

"Uiteraard. Het doel van een performance appraisal is nobel: ervoor zorgen dat je medewerkers het maximum van zichzelf geven. Maar niets zegt dat dit de enige manier is om dat te bereiken. Hou je geen rekening met verschillen, dan krijg je te maken met corporate rain dancing. Men ontplooit een gedrag omdat het nu eenmaal zo hoort, niet omdat het iets oplevert. Daar moet je als management mee opletten, want het kan nefaste gevolgen hebben. Je kan beter bouwen op bestaande waarden. Hier is dat bijvoorbeeld erkenning of werkzekerheid. Waarden zijn als een oliebron. Ze maken massa's energie vrij. Wie ze aanboort kan veel gedaan krijgen."

**INTERVIEW DOOR KRIS MUYLEAERT**