

Leiden in de Lage Landen – III

Buurman en buurman⁺

Paul Wouters

* Berenschot | Haagse Hogeschool *

Met zulke burens heb je geen vrienden meer nodig. Nederlanders en Belgen werken veel en soms met veel succes samen. Vaker doen ze denken aan die prachtige animatiefilms *Buurman en buurman*, waarin twee onverbetterlijke optimisten met de kop in het zand situaties onherroepelijk in het honderd laten lopen. In deze derde en laatste bijdrage gaat het over hoe Belgen en Nederlanders (niet) samenwerken en wat men als manager in huis moet hebben om die samenwerking te bevorderen.

De casus van ‘de brochure’

Een tijdje terug sloegen vier organisaties uit Nederlands West-Brabant en vier organisaties uit aanpalend Vlaanderen de handen in elkaar om grensoverschrijdende samenwerking en ondernemerschap te bevorderen. Ze voerden enthousiast overleg over die opgave en de manier om ze aan te pakken. Men werd het erover eens dat er snel een brochure zou moeten komen, om zich gezamenlijk te presenteren en aandacht te trekken bij belanghebbenden. Iedereen zou daar ideeën en concepten voor aanleveren. En toen kwam er zand in de machine. Nederlandse en Belgische deelnemers stonden niet meer mét maar tegenóver elkaar in het overleg, onvrede over elkaars prestaties groeide, irritatie ging de boventoon voeren... Wat was hier aan de hand?

Gelukkig bleven de partijen met elkaar in gesprek. Zo kon de kern van het probleem op tafel komen. Men had het met elkaar meermaals gehad over de ‘brochure’, maar uiteindelijk bleek die vlag voor Belgen en Nederlanders een heel andere lading te dekken. Wat de Nederlanders bij het woord voor ogen stond, was een ‘snel’ pr-instrument, dat aandacht zou trekken door flitsende vormgeving en dat alleen op hoofdlijnen inhoud zou bevatten. De Belgen daarentegen hadden zich bij een ‘brochure’ altijd een inhoudelijk degelijk uitgewerkt document voorgesteld, dat de lezer precies zou informeren over doelstellingen, achtergronden en aanpak. Toen men zich de verwarring over en weer realiseerde, was de kou uit de lucht. Men kon er ook wel om lachen. Maar de vraag was vervolgens toch: wat

⁺ Dit artikel is oorspronkelijk verschenen in *Tijdschrift voor Management Development* winter 2007.

gaan we nou doen? De oplossing waarmee eenieder zich kon verenigen, was typerend: de Belgen zouden een brochure maken op hun manier – en de Nederlanders op de hunne...

Het is een klein verhaal, het lijkt te klein om interessant te kunnen zijn – een onschuldige misverstand over een woord komt toch in de beste families voor? Maar bij nader inzien schuilt er een wereld van cultuurverschil achter. Om dat te begrijpen kunnen we terugverwijzen naar eerdere afleveringen van deze reeks, waar we opmerkten dat Nederlanders en Belgen op een iets andere manier tot zaken komen. Vertrouwen bleek daarbij een sleutelbegrip te zijn.

- In Nederland is een groot basaal vertrouwen aanwezig, ook tussen partijen die elkaar nog niet kennen. Als men anderen wil uitnodigen om zaken te doen, voelt men niet de noodzaak om vooral de betrouwbaarheid van de propositie uit de doeken te doen. Men zal vooral willen ‘verleiden’, aandacht trekken door opmerkelijke communicatie.
- In België wordt van zakelijke communicatie – bijvoorbeeld ook van contracten – een grotere mate van explicietheid en precisie verlangd. Betrouwbaarheid van de potentiële partner is geen vooropstelling maar een vraag. Al te ‘gladde’ communicatievormen zullen al snel achterdocht opwekken.

Waar men in een samenwerkingsverband geen oog heeft voor de achterliggende verschillende cultuurpatronen, daar zal de samenwerking een kort leven beschoren zijn. In de casus van de brochure kon men zich veroorloven ‘to agree to disagree’ en samen apart verder te gaan; de ware uitdaging zou zijn geweest om gegeven de verschillende perspectieven toch tot een gezamenlijk product te komen. Dat is uiteraard de opgave waar cultureel gemengde teams binnen een onderneming zich dagelijks voor gesteld zien.

Gemengd teamwerk

De moeilijkheden waar een manager van cultureel diverse teams tegenaan kan lopen, zijn in algemene zin al aardig in kaart gebracht. In het standaardwerk *Managing across cultures* van Susan Schneider en Jean-Louis Barsoux worden ze geordend conform het onderscheid tussen taak en proces. De opgaven met betrekking tot taak bestaan uit:

- formeren van en doelstellen aan het team
- structureren van de taak
- toedelen van rollen en verantwoordelijkheden
- besluitvorming.

Als opgaven met betrekking tot proces noemen de auteurs:

- teambuilding
- bepalen van de manier van communiceren
- bevorderen van participatie door de teamleden
- hanteren van (mogelijke) conflicten
- evalueren van de prestaties.

Interessant is dat culturele diversiteit op al deze opgaven een zekere spanning zet en dat we daar ook spanning mogen verwachten in een Belgisch-Nederlands team. We lopen de punten kort door.

- **Formeren en doelstellen.** Nederlandse teamleden verwachten hierbij ‘inspraak’. Belgen zullen geneigd zijn van hogerhand directieven te accepteren, althans aan de oppervlakte acceptierend gedrag te vertonen.
- **Structureren van de taak.** Belgen hechten in het kader van onzekerheidsvermijding aan een precieze structurering. Zij verwachten die van de manager. Nederlanders zijn geneigd een taak zo aan te pakken dat bij de start een forse planfase wordt ingebouwd, waarin men ‘met elkaar’ de verdere structuur vormgeeft.
- **Rollen en verantwoordelijkheden.** De Belg ‘krijgt’ verantwoordelijkheid, de Nederlander ‘neemt’ die liever. Ga er als manager dus niet van uit dat Nederlandse teamleden even makkelijk intekenen op de hun toebedeelde rol als de Belgen dat zullen doen.
- **Besluitvorming.** Het is voor Belgen ronduit zwak als de manager een beslissing laat afhangen van hoe een dialoog zich ontwikkelt. Nederlanders vinden het juist prettig om pas in een gesprek tot een gezamenlijk oordeel te komen.
- **Teambuilding.** De taak, inhoudelijk gezien, heeft voor Belgen een vanzelfsprekende voorrang boven het proces. Er wordt bij voorkeur geen expliciete managementaandacht besteed aan het informele sociale teamverkeer; dit hoort in wandelgangen en bij tapkasten. De Nederlandse teammanager, die zich als ‘mensenmens’ manifesteerde, schiep juist afstand ten overstaan van Belgische teamleden door zich al te snel en al te nadrukkelijk in hun persoonlijke levenssfeer te begeven.
- **Bepalen van communicatiestijl.** Vanuit cultureel perspectief is dit uiteraard een cruciale opgave waar zeer veel kleinere maar belangrijke aandachtspunten thuishoren. Denk bijvoorbeeld aan:
 - o *De voertaal.* Taal verbindt mensen, maar scheidt ze evenzeer. Waar in internationale organisaties redelijk consequent wordt vastgehouden aan het Engels als voertaal, biedt dit een duidelijk voordeel voor native speakers, maar het helpt tevens om Belgisch-Nederlandse animositeiten te dempen. De manager zal zich in het bijzonder de positie van Franstalige Belgen moeten realiseren. Vaak is hun Engels wat minder, Nederlands beheersen ze vaak slechts op passief niveau. Met Vlaamse collega’s kunnen ze zich vaak wel in het Frans uitleven, maar daarmee sluit men een groot deel van de Nederlanders weer buiten...
 - o *Communicatietechniek.* Waar belangrijke zaken aan de orde zijn, accepteert een Nederlander telefoon, e-mail of e-conference makkelijker als communicatiemiddel dan een Belg. Deze laatste hecht er meer aan om de professionele partner af en toe ‘live’ in de ogen te kijken.
 - o *Vergaderingen.* Een Nederlander is een vergaderdier; Belgische teams vergaderen minder frequent. Voor de typische Belg voelt vergaderen niet echt aan als werken. Het is voor Nederlanders meer vanzelfsprekend dat een vergadering bedoeld is voor samen denken en dialoog dan voor Belgen. De zuiderburen verwachten van een goede voorbereiding dat de besluiten op z’n minst al voorgebakken zijn en kunnen zich stilzwijgend

zeer ergeren aan de noorderburen die alles weer ‘overhoop zitten te halen’.

- *Notuleren.* Voor de Nederlander zijn de notulen heilig: ze moeten gemaakt worden, ze moeten op z'n minst de bereikte besluiten en afspraken bevatten en die moeten vervolgens ook nageleefd worden. Het is voor hen maar moeilijk te bevatten dat dit bij de Belgische collega's enigszins anders ligt: notulen zijn een momentopname en het zou onverstandig zich daaraan te houden als men werkenderwijs tot betere inzichten komt.
- *Presenteren.* In de manier waarop respectievelijk Belgen en Nederlanders presentaties geven, komt de tegenstelling tussen taak- en procesgericht weer tot uiting. Waar voor de Belg inhoudelijke degelijkheid absoluut voorop zal staan en een bijpassende docerende stijl wordt gehanteerd, daar is een presentatie voor de Nederlander vaak een verleidingsmanoeuvre, met veel visueel vertoon en interactieve momenten... zoals hij dat in de training Effectief Presenteren geleerd heeft.
- **Bevorderen van participatie.** Het is in een gemengd team niet eenvoudig om ervoor te zorgen dat iedereen inbrengt wat die te bieden heeft. Vaak gaat men na een teammeeting van beide kanten enigszins gefrustreerd derwaarts: van de Nederlandse kant omdat ze niet weten wat ze aan de Belgen hebben, want die hebben vooral gezwegen; van de Belgische kant omdat de Nederlanders weer eens het hoogste woord gevoerd hebben maar niet zo veel nieuws te vertellen hadden.
- **Conflicthantering.** Kies je bij conflicten voor directe confrontatie of voor een diplomatieke omweg? Hoe kun je een conflict zo managen dat alle partijen, ongeacht hun culturele achtergrond, in hun waarde worden gelaten?

Het bovenstaande beoogt geen volledige beschrijving te geven van de opgaven waar de manager van gemengde teams voor gesteld is, maar het is al niet gering. Is het eigenlijk wel doenlijk? Kan men in een team waarin zo veel uiteenlopende verwachtingen bestaan over alle aspecten van teamwerk wel een voor alle teamleden acceptabel – laat staan prettig - optimum van samenwerken bereiken? Hoe anders kan de eeuwige belofte om diversiteit te smeden tot meerwaarde – ‘synergie’! – ooit uit de verf komen?

Erkennen en hanteren van verschil

Er is hoop. Maar die is er alleen als men de kop niet in het zand steekt voor cultuurverschillen. Toch is dat een tactiek die vaak voorkomt. We zijn daar getuige van geweest bij een internationale bank- en verzekeringsonderneming met de Benelux als uitvalsbasis. Op de werkvloer merk je dat teams vaak hinderlijk tegen Belgisch-Nederlandse contrasten aanlopen, maar er bestaat op bestuurlijk niveau grote weerstand om die problematiek serieus te nemen. Men vindt dit een erg ‘provinciaal’ thema voor een organisatie met wereldwijde ambities en koestert de illusie dat men die problematiek al ver achter zich heeft gelaten. In het achterhoofd speelt ook het idee dat het ‘vanzelf zal overgaan’ als men de kwestie niet al te nadrukkelijk adresseert. Ten onrechte dus. Culturele diversiteit is geen zomergriepje, en voor een onderneming met twintig jaar ervaring op dit terrein zou dit duidelijk mogen zijn.

De aversie is anderszins ook wel begrijpelijk: met deze verhalen over België-Nederland kan men de indruk wekken dat die cultuurkloof hoog op de agenda van het management zou moeten staan, en dat is zeker niet het geval. Erkenning van en inzicht in het verschil – van culturele diversiteit in teams in het algemeen – zijn noodzakelijk opdat men door die diversiteit heen effectief toe kan komen aan het niveau van leidinggeven waar het toch altijd en uiteindelijk om gaat, namelijk het individuele. Culturele diversiteit managen is bovenal de vaardigheid om dwars door cultuurverschillen heen verbinding te maken met personen, zodat die optimaal kunnen renderen voor het team als geheel. Dat lukt echter niet als die verschillen onbewust, onbesproken en onhanteerbaar blijven. Een excellent functionerend cultureel divers team, zo blijkt bijvoorbeeld uit het recente boek van Bahaudin Mujtaba en uit onderzoek dat hij daarin rapporteert, veronderstelt in de eerste plaats excellente individuele teamleden en in de tweede plaats een vorm van dienend leiderschap die hen tot hun recht laat komen.

Daarin schuilt goed nieuws, want dat betekent dat leidinggeven aan een multicultureel team niet betekent dat je de samenwerking zo dient in te richten dat die beantwoordt aan de cultureel bepaalde verwachtingen en gewoonten van al de teamleden. Teamleden zijn uitstekend in staat om van op enige kritische afstand naar eigen verwachtingen en gewoonten te kijken en die te relativiseren. Mensen passen zich graag aan als ze daar de zin van inzien. De eerste les voor de leider van cultureel heterogene teams kan luiden: **Prikkel het reflectief vermogen van je teamleden en bied ruimte voor een open dialoog.**

Hoe doe je dat? Heel eenvoudig door met enige regelmaat met de teamleden kritisch naar de samenwerking te kijken en die te evalueren, zowel onder het oogpunt van taak als van proces. Bovenstaand lijstje van opgaven kan men daarbij als checklist hanteren. Ga er, in het bijzonder bij nieuwe teamleden, niet van uit dat zij zich in groepsverband vrij genoeg voelen om daar te zeggen wat ze op het hart hebben (deels een cultureel bepaald gegeven). Breng deze zaken met hen dus vooral onder vier ogen ter sprake.

Ook daarin schuilt goed nieuws - deze aanbeveling is immers geenszins bijzonder. Men mag van iedere effectieve teamleider, ongeacht of die te maken heeft met culturele heterogeniteit, verwachten dat hij deze gedragslijn volgt. En omgekeerd, waar wel degelijk sprake is van culturele diversiteit, hoeft niet iedere zandkorrel in de teammachine toegeschreven te worden aan de factor cultuur. In tegendeel: als men het functioneren van het team al te dwangmatig vanuit een cultureel perspectief benadert, kan dit stigmatiserend en daarmee contraproductief uitwerken. Uiteindelijk is de bron van misverstanden en van gebeurlijke gebreken in de samenwerking natuurlijk toch minder belangrijk dan de beschikbare bronnen om er met elkaar uit te komen. De tweede les voor de leider van cultureel heterogene teams is paradoxaal als volgt te formuleren: **Cultuur doet er niet toe.** Deze les mag men nadrukkelijk pas na de eerste tot zich nemen!

De derde en laatste les is dan ook (alweer) niet bijzonder, maar juist in een multiculturele omgeving toch wel van groot belang. Onder cultuurgenoten kan men een groot aantal za-

ken als vanzelfsprekend aannemen. Wanneer de voorzitter bij de start van een vergadering een voorstellingsronde houdt, weet iedere Nederlander ongeveer wat van hem verwacht wordt, want hij heeft dat al tig keer meegemaakt. Als een minder ervaren deelnemer als eerste aan de beurt is, kan die zich zeer ongemakkelijk voelen, in het bijzonder als de voorzitter de uitnodiging meegaf ‘to say some personal things’ - sic!. (Ik heb in Nederland meegemaakt dat men in een gezelschap van onbekenden als eerste vraag kreeg voorgeschied: ‘Wat is je passie?’ Je moet dan weten dat dit in Nederland, althans in een subcultuurtje van adviseurs, een bijna clichématige vraag is geworden, waar men zich ook in dier voege van af kan maken.)

De les is dus deze: **Vermijd vanzelfsprekendheden; zeg altijd expliciet wat je waarom verwacht.** Duidelijk communiceren van je verwachtingen is een algemene eis aan leidinggevers; de vereiste mate van explicietheid wordt deels bepaald door de culturele context.

Een tijdje terug probeerde ik in een internationaal IT-bedrijf het reflectief vermogen van een Belgisch-Nederlands accountteam te prikkelen. Op een bepaald moment ontstond enig ongemak over de boodschap van Nederlanders dat ze zich wel eens stoorden aan het gegeven dat de Belgen zich soms weinig aantrokken van gemaakte afspraken. Daarop nam Jan, aanvoerder van het Belgische smaldeel, het woord en sprak de onvergetelijke woorden: “Ik zal het maar meteen toegeven: wij Belgen, wij houden ons niet altijd aan afspraken.” Toen werd het heel stil in de groep van ongeveer 25 mensen. Ik zag Nederlanders met enige onthutsing naar elkaar kijken en ik zag de Belgen naar Jan kijken, met een uitdrukking van ‘was dat nou wel een slimme zet?’ Ik liet de stilte wege en liep langzaam naar Jan toe. Toen ik recht tegenover hem stond, vroeg ik hem: “En wou je dat zo houden Jan?”

De groep barstte unaniem in lachen uit. Spanning werd ontladen. Als facilitator was ik Jan natuurlijk erg dankbaar. Je krijgt de mogelijkheid van een effectieve interventie zelden zo mooi op een presenteerblaadje aangeleverd. We kwamen vervolgens heel vlot tot een analyse van de moeilijkheden, die alles te maken hadden met cultureel uiteenlopende beelden over de betekenis van meetings en van notulen. Vervolgens konden we heel concrete afspraken maken om in de toekomst dit gedoe te vermijden, waar ook de Belgen zich aan conformeerden.

Ontwikkelen van leiderschap voor culturele diversiteit

Welke bekwaamheden heeft de manager van Belgisch-Nederlands gemengde teams nodig en hoe zijn die te ontwikkelen? We kwamen uit op een dubbele boodschap. Aan de ene kant kun je zeggen dat leidinggeven aan dergelijke teams ongeveer zo ingewikkeld is als leidinggeven aan welk multicultureel team ook. Een basisvereiste is dat deze leidinggevende bovengemiddeld beschikt over vaardigheden met betrekking tot teamleiderschap in

het algemeen. Aan de andere kant is enige kennis van en ervaring met culturele diversiteit niet onbelangrijk.

Leiderschap en cultuur zijn beide bijzonder ‘dikke’ concepten: volgeladen met betekenissen, zwanger van pretenties en aspiraties, nauwelijks nog te begrenzen en beet te pakken. Bovendien vertonen ze een flinke overlap. Aan leiderschap in organisaties wordt immers een (organisatie)cultuurbepalende kracht toegeschreven. Als manager kan men heersende normen en waarden volgen; als leider wordt men geacht voorop te lopen en een stempel te drukken op, in Hofstedes terminologie, de “collectieve mentale programmering” van een groep of een organisatie. Hoe gebeurt dat concreet? Een cultuur vestigt men niet door een blauwdruk te implementeren of een code af te kondigen. Het gaat in de eerste plaats om het gedrag dat men laat zien en om het verhaal dat men daarbij vertelt. Als dat gedrag en die verhalen een zingevende kracht hebben, wordt cultuur beïnvloed.

Zingeving verwijst naar het waardedomein, naar wat werkelijk van belang is. In een multiculturele omgeving liggen waardeconflicten voor het oprapen. Fons Trompenaars en de zijnen beschrijven culturen als paden die gekapt worden in spanningvelden gecreëerd door eeuwige tegenstellingen tussen waarden, zoals kortetermijndenken versus langetermijndenken, individueel versus groepsbelang en verworven versus toegeschreven status. De kunst van de leider bestaat erin op een overtuigende wijze te laveren binnen die waardegebieden. Omgaan met dilemma’s is zo gezien een centrale leiderschapscompetentie.

Adequaat benoemen van en omgaan met dilemma’s op waardeniveau zijn geen louter instrumentele vaardigheden. Verondersteld wordt een aanzienlijke dosis sensitiviteit, aandacht voor wat mensen beweegt. We hebben gezien hoe achter een ogenschijnlijk banale discussie over een brochure een wereld van waarden verborgen kan liggen. Hier is alweer goed nieuws te melden: ook die bekwaamheid is ontwikkelbaar. In dialoogsessies naar aanleiding van dilemma’s waarmee de manager geconfronteerd wordt op de werkvloer, kan men ze op dit hobbelige terrein zien groeien.

Leiderschap voor culturele diversiteit kan dus, samenvattend, worden ontwikkeld en ondersteund op vier niveaus:

1. Bewustwording en basiskennis van cultuurverschillen. Het werk van onder anderen Hofstede en Trompenaars biedt daartoe uitstekende aanknopingspunten en kan in workshopvorm tot leven worden gebracht.
2. Sensitiviteit kan worden aangescherpt, bij voorkeur dicht bij de eigen ervaring van de manager en in dialoog met teamleden en/of collega’s. Stoeien met dilemma’s vormt daartoe een uitstekend hulpmiddel.
3. Specifieke vaardigheden op het terrein van intercultureel management zijn te verwerven in de praktijk, mogelijk geflankeerd door coaching of intervisie.
4. Op organisatieniveau zal de tactische vraag aan de orde zijn: hoe richten we teams en teamwerk zo in dat we in onze internationale omgeving de meerwaarde realiseren die van culturele diversiteit mag worden verwacht? Op dit terrein is in de markt ondersteuning in de vorm van consultancy te vinden.

Met dank aan Berenschot-collega Joris de Bie

Literatuur

- B.G. Mujtaba (2007). *Workforce diversity management*. Coral Springs: Llumina Press.
S.C. Schneider & J.-L. Barsoux (2nd ed., 2003). *Managing across cultures*. Harlow: Prentice Hall.
F. Trompenaars & P. Woolliams (2005). *Business en cultuur: samenwerken in een tijd van globalisering*. Amsterdam: Business Contact.
P. Wouters (2007). Hoe werkt creatief leiderschap? *Creadenda*. Antwerpen: COCD.

Materiaal

Diagnostisch instrument voor cultuurverschillen België-Nederland (beschikbaar op www.berenschot.com)

Over de auteur

Paul Wouters is als senior managing consultant verbonden aan Berenschot. Daarnaast is hij docent aan de Haagse Hogeschool, Academie voor Bestuur, Recht en Veiligheid.

Contact

p.wouters@berenschot.com



management
en consulting

© 2008, All rights reserved. Published by
Management en Consulting
www.managementenconsulting.nl