

INTERVIEWS | 21 JULI 2021

CULTUUR IS EEN OVERLEVINGSSTRATEGIE

Auteur: Drs. Margot Hovestad RO

Beeld: Jacek Dylag - Siora Photography - Jason Leung

Leestijd: 7 min



Hoe ga je om met cultuurverschillen bij internationaal zakendoen? Esther Janssen weet er alles van en ondersteunt diverse mensen en organisaties bij het werken met andere culturen in binnen- en buitenland. Door haar eigen ervaringen weet ze precies hoe je met de verschillende culturen moet omgaan, en ook wat je vooral níet moet doen.

Hoe bent u terecht gekomen in de wereld van andere culturen?

“Ik heb vijftien jaar gewerkt in een internationale omgeving bij het ministerie van Economische Zaken en Buitenlandse Zaken. Daardoor heb ik de nodige ervaring opgedaan met andere culturen, van Amerika tot Oost-Azië. Als je internationaal werkt en je bent sensitief, dan pik je van alles op met betrekking tot omgang met culturen.”

“Eigenlijk heb ik nooit heel bewust in de gaten gehad waarin die cultuurverschillen zitten. Ik kwam per toeval op het vakgebied van cross cultureel management. Daar had ik zoveel herkenning bij en raakte ik overtuigd van het belang ervan. Ik dacht: dat verklaart een hoop en dat had ik best eerder willen weten, want dan had ik waarschijnlijk een aantal dingen in het verleden anders gedaan. Ik raakte overtuigd van het nut en noodzaak om de verschillende culturen te identificeren. Je gaat cultuuraspecten herkennen en kunt deze daardoor beter hanteren. En daarmee kan een abstract

AUDIT

MAGAZINE

begrip als cultuur zichtbaar en tastbaar worden gemaakt.”



Esther Janssen: “Cultuur is een overlevingsstrategie. Mensen zijn er heilig van overtuigd dat hun benadering de juiste is”

Wat is cultuur?

“Cultuur is een gegeven. Iedereen heeft met cultuur te maken, ook in zijn of haar werk. Cultuur is niet makkelijk te veranderen en daarmee behoorlijk waardevast. Ik help mensen om andere culturen en hun eigen cultuur beter te begrijpen, want voordat je naar een andere cultuur kijkt moet je eerst in de spiegel kijken. In Nederland bijvoorbeeld hebben we een bepaalde kijk op zaken en we handelen overeenkomstig. Deze Nederlandse context is voor ons als Nederlanders heel normaal, begrijpelijk en vanzelfsprekend. Maar als een Nederlander in een andere cultuur gaat werken dan is dat veel minder vanzelfsprekend. Wat in de Nederlandse cultuur effectief is, zoals duidelijk communiceren, kan in een andere cultuur, zoals de Belgische, echt anders uitpakken. Daar houdt men de zaken liever wat diffuus.”

Hoe kan iemand omgaan met een andere cultuur?

“Het leren kennen van de lokale mores en daarnaar handelen is belangrijk als je in een ander land gaat werken. En dat ook kunnen afzetten tegen je eigen voorkeursstijl. Het gaat dus niet alleen om inzicht in een andere cultuur, maar ook om de competentie om een vertaalslag te maken van je eigen cultuur naar de andere cultuur en vice versa. Hoewel je moet waken voor stereotypingen, want de werkelijkheid is een stuk genuanceerder, is het redelijk voorspelbaar hoe iemand van een andere cultuur gaat acteren.”

“Er is in beginsel geen goede of slechte cultuur. Een cultuur ontstaat in een bepaalde context en is in die context effectief”

Wie moet zich aanpassen als twee culturen zakendoen?

“Ik heb twee stelregels. De eerste is dat degene met het grootste belang zich moet aanpassen, ‘wie betaalt bepaalt’. Als

AUDIT

MAGAZINE

ik iets wil verkopen aan een Chinees dan zal ik mij moeten aanpassen. Met onze kleine thuismarkt en internationale oriëntatie zijn wij daar als Nederlanders wel aan gewend, hoewel wij soms ook te veel overtuigd zijn van onze eigen aanpak.”

“Voor de meeste Chinezen is het echter moeilijker om zich aan te passen aan een andere cultuur, omdat zij meer ondergedompeld zijn in hun eigen cultuur. Dat maakt het voor hen lastiger om eruit te stappen en op zichzelf te reflecteren. Dat is bovendien ook nog eens not done, omdat je daarmee je eigen cultuur blootstelt aan kritiek. Dus niet iedere cultuur is even adaptief. Dat geldt ook voor groeps culturen waar de eigen groepsidentiteit heel sterk ontwikkeld is, zoals Noord-Korea of de maffia.”

En de tweede stelregel?

“Dat is dat de dominante cultuur leidend is. Stel dat ik in de VS wil slagen, dan moet ik mij een manier van handelen en communiceren aanmeten die daar wordt gewaardeerd. Dat betekent dus dat buitenlanders zich tot op zekere hoogte moeten aanpassen. Maar het is niet fair om te verwachten dat iemand zich 100% aanpast, onze eigen culturele programmering staat dat ook in de weg. Ik kan geen Amerikaanse worden en een Amerikaan kan geen 100% Nederlander worden. Dat zou ook totaal geen recht doen aan de unieke talenten die mensen meebrengen vanuit hun culturele achtergrond.”



Wat moeten buitenlandse werknemers doen om te slagen in Nederland?

“Probeer een Nederlandse manier van werken en communiceren te omarmen. Dat vergoot de kans op succes. Maar wel met behoud van je eigen culturele kwaliteiten. Ook vanuit een bedrijfs perspectief is voldoende diversiteit belangrijk. Het is immers bewezen dat bedrijven die divers zijn innovatiever zijn en een grotere performance hebben, mits zij hiermee bewust omgaan. Door de verschillende culturele achtergronden is er meer breedte over hoe naar bepaalde vraagstukken wordt gekeken. Mensen hebben hun eigen unieke inbreng en als een bedrijf daar geen gebruik van maakt doet het zichzelf tekort.”

“Een sterke bedrijfscultuur is de verbindende schakel tussen de oorspronkelijke/nationale cultuur van het bedrijf en de andere culturen binnen een bedrijf. De bedrijfscultuur brengt mensen samen en bepaalt ook hoeveel ruimte er is voor inbreng vanuit andere culturen. Het is belangrijk dat bedrijfswaarden door iedereen worden begrepen en er ook naar wordt gehandeld.”

Wat is de leukste herinnering die u hebt aan het werken met andere culturen?

AUDIT

MAGAZINE

“Voor een Amerikaanse klant in Nederland zou ik voor een aantal nieuwe expats een training verzorgen. Helaas werd de training iedere keer op het laatst afgezegd omdat de Amerikaanse expats het zo druk hadden. Dus stelde ik voor om de training op te splitsen in meerdere dagdelen. Tevens stelde ik voor om de training ook in het weekend of in de avonden te gaan geven. Ik dacht hiermee klantvriendelijk en flexibel te zijn, helemaal Amerikaans.”

Maar?

“Ik had onvoldoende rekening gehouden met een Zweedse tussenpersoon. Zweden houden zich aan de afgesproken formats en vinden voorspelbaarheid belangrijker dan flexibiliteit. Dat vond deze tussenpersoon dus ook. Uiteindelijk heb ik het op de work-life balance gegooid, omdat een aantal expats moeilijk oppas konden krijgen voor hun kinderen. De work-life balance is voor Zweden erg belangrijk dus op deze manier ging de tussenpersoon mee in mijn voorstel. Het is mooi als het uiteindelijk lukt om mensen mee te krijgen, om de verbinding te krijgen.”

“Auditors moeten in hun werk een extra dimensie meenemen, namelijk de culturele context en de lokale verhoudingen. Doe je dat niet dan interpreteer je de ontvangen informatie anders of zelfs verkeerd”

Mensen meekrijgen, hoe doet u dat?

“Mensen meekrijgen in een nieuwe manier van kijken en handelen is een mooie uitdaging. Hiervoor verplaats ik mij in de ander, zoek ik naar zijn motivatie en drijfveren. Het gaat om houding en inlevingsvermogen. Daarbij moet je loskomen van je eigen voorkeursstijl en benadering. Dat is vaak heel lastig voor mensen. Cultuur is een overlevingsstrategie. Mensen zijn er heilig van overtuigd dat hun benadering de juiste is en daarmee is cultuur iets waar je op terugvalt in lastige/nieuwe situaties.”

Geldt dat voor iedereen?

“Voor sommige mensen is het makkelijker om om te gaan met andere culturen. Een verkoper kan vaak makkelijker schakelen tussen verschillende culturen. Voor mensen die lineair zijn in hun denken, is het vaak moeilijk los te komen van wat ze geleerd hebben. Als je vervolgens in een andere cultuur gaat werken waar het er anders aan toegaat, dan is dat een grote uitdaging. Zoals al eerder gezegd zijn bepaalde culturen adaptiever dan andere, dat geldt ook voor bepaalde functies en persoonlijkheidstypen.”

Hebt u een praktijkvoorbeeld waar het niet goed ging?

“Toen ik nog voor het ministerie van Economische Zaken werkte, was ik samen met de directeur-generaal in Japan. Tijdens een presentatie wees ik hem ter plekke op een fout in de presentatie. In Nederland vinden we dat niet erg, maar in Japan is het not done om een leidinggevende tegen te spreken, omdat Japan een meer hiërarchische cultuur is.”

AUDIT

MAGAZINE



Had dat zakelijke gevolgen?

“Mijn directeur leed hierdoor ongemerkt en onbedoeld gezichtsverlies bij de Japanse gesprekpartners. Als je fouten maakt heb je blijkbaar je huiswerk niet goed gedaan, en dat geeft te denken. Dat hadden wij niet door, want Japanners laten nooit merken dat je iets fout doet. Dit geldt overigens voor de meeste Aziatische culturen: als iets niet goed gaat hoor je niets meer of ze gaan weg. In Azië is geen nieuws eigenlijk geen goed nieuws. In dit geval leverde het geen blijvende schade op in de relatie, maar ik ken voorbeelden van bedrijven die na dit soort voorvallen nooit meer voet aan de grond hebben gekregen.”

Zijn er ook cultuurverschillen binnen Nederland?

“Zeker. Binnen alle landen zijn er cultuurverschillen, dus voor cultuurverschillen hoef je Nederland niet uit. In het oosten van Nederland kijken de mensen bijvoorbeeld meer de kat uit de boom dan in de Randstad. En beneden de rivieren heerst een andere mentaliteit dan boven de rivieren. Dat leidt binnen Nederland soms ook tot discussies. Er is in beginsel geen goede of slechte cultuur. Een cultuur ontstaat in een bepaalde context en is in die context effectief. In zoverre dat alle leden van de groep begrijpen wat er wordt bedoeld en daarnaar handelen. Maar die cultuur werkt vaak niet in een andere context. Mensen identificeren zich met een (deel van een) cultuur en communiceren op basis daarvan. Er is ook niet één cultuur. De cultuur van iemand is opgebouwd uit een kleurenpallet.”

“Voor mensen die lineair zijn in hun denken, is het vaak moeilijk los te komen van wat ze geleerd hebben”

Welke boodschap hebt u voor auditors over culturele diversiteit?

“De Nederlandse werkvloer wordt steeds internationaler en de voertaal wordt steeds meer Engels. Daarmee wordt de

AUDIT

MAGAZINE

eigen omgeving steeds diverser. Als auditor krijg je ook te maken met buitenlandse collega's en klanten met andere nationale culturele achtergrond. Ook heb je te maken met een professionele cultuur, ongeacht of je voor een internationaal bedrijf werkt of niet. Binnen een bedrijf werken namelijk collega's met verschillende professionele achtergronden zoals marketing, klantcontact en IT. Al deze collega's hebben een andere voorkeursaanpak."

"Soms scheidt een professionele cultuur een band over nationale culturen heen. Een auditor begrijpt vaak een andere auditor, ook al komen ze uit verschillende landen. Want er is band met betrekking tot het vakgebied. Het is belangrijk om als auditor je te verplaatsen in de ander. Een auditor moet informatie boven water halen. Bij relationele culturen moet er bijvoorbeeld eerst een vertrouwensrelatie zijn om deze informatie te krijgen. Auditors moeten in hun werk een extra dimensie meenemen, namelijk de culturele context en de lokale verhoudingen. Doe je dat niet dan interpreteer je de ontvangen informatie anders of zelfs verkeerd."

Over

Esther Janssen studeerde internationale betrekkingen, richtte het crosscultureel advies- en trainingsbureau Culture-Inc. op en is auteur van het boek *Zakendoen van hier tot Tokio, slagen of falen bij cultuurverschillen*. Daarnaast is zij gastdocent aan de Nyenrode Business University, bij het NCD en Evofenedex. Ze werkte onder andere bij het tropeninstituut en de rijksoverheid.

Tags: Diversiteit, Gedrag

Bron url: <https://auditmagazine.nl/interviews/cultuur-is-een-overlevingsstrategie/>