



OVERBRUG DE VERSCHILLEN MET COLLEGA'S  
UIT ANDERE CULTUREN

# Help, mijn collega is een

Collega's uit Amerika die in België komen werken, een kmo die een partner heeft in China, een manager die als expat naar Brazilië gaat... Omgaan met culturele verschillen is een onmisbare skill in onze geglobaliseerde wereld.

BENNY DEBRUYNE

Een voorbeeld uit de praktijk. Een Amerikaanse manager kwam op het Europese hoofdkwartier werken en vroeg in een van zijn eerste mails in één bondig zinnetje naar de verkoopdoelstellingen van zijn managers. De Italiaanse manager belde meteen zijn Spaanse collega op om te vragen wat er op til was. De korte boodschap van de Amerikaan bevatte namelijk niet genoeg uitleg naar zijn verwachtingen. Een Duitse manager stuurde een mail

met uitgebreide Excel-tabellen om aan te tonen dat hij de zaak onder controle had, terwijl zijn Franse collega als uitleg een drie schermen lange mail stuurde. "De Amerikaanse manager ging daarna meteen een opleiding over culturele verschillen volgen," zegt Sabine Tobback, die zelf jaren als expat werkte en nu coach is. Culturele stereotypen en vooroordelen overwinnen begint bij onszelf.

## Analyseer uw stijl

Voordat u culturele verschillen begint te overbrug-

gen, moet u eerst bepalen waar u zelf staat tegenover uw eigen cultuur en die andere. Tobback, die trainingen geeft over intercultureel management voor KameleonWorld, werkt daarvoor met tien begrippenparen zoals individu- of groepsgericht, taak- of relatiegericht en status- of gelijkheidsgericht. Hoe werkt dat? In elke van de tien vragen hieronder schuilt een begrippenpaar. U geeft drie scores: voor uw eigen gedrag, voor wat volgens u de norm is in België en voor de buitenlandse cultuur waar u mee te maken krijgt (van 1 tot 10). Nemen we het eerste begrippenpaar als voorbeeld, dan scoort België hoog voor individueel gedrag (geef een 2). Als u zelf heel groepsgericht bent, geeft u een 8. U merkt zo dat uw gedrag afwijkt van

- Leeft u om te werken of werkt u om te leven?
- Is het proces of het resultaat het belangrijkste?
- Is onzekerheid geen probleem of streeft u naar zekerheid?
- Houdt u van gestructureerd werken of doet u altijd tien dingen tegelijk?

## Luisteren is niet hetzelfde als begrijpen

Een andere as gaat over het belang van de context bij communicatie. Voor een Amerikaan is de context niet belangrijk: hij zegt het belangrijkste eerst en is kort van stof. Bijvoorbeeld: ik wil een kopie van dit document, want morgen is er een belangrijke aandeelhoudersvergadering. In zuiderse culturen zoals de Franse of Italiaanse is de context echter heel belangrijk: de belang-

## 5 tips voor interculturele relaties

- Leg in elke mail uit **waarom** u iets vraagt. Wie begrijpt waarom iets moet gebeuren, zal zich er sneller achter scharen.
- Gebruik veel **open vragen** (hoe, wat, waarom, wanneer, waar, wie).
- Heb geen schrik van **stilte** in een gesprek. U kunt gerust stiltes laten vallen.
- Vertrek van wat u met iemand uit een andere cultuur **gemeenschappelijk** hebt in plaats van eerst de verschillen te benadrukken.
- Werkt u veel samen met een Japanner of Mexicaan? Zoek dan een Japanse of Mexicaanse **vertrouwenspersoon** bij wie u op voorhand kunt testen hoe uw opdracht zal overkomen.

partner en vraag of hij bepaalde zaken kan herhalen. Zo weet u of hij echt luistert in plaats van alleen te horen wat u zegt. Iemand uit een cultuur waarin de context niet van tel is, luistert bijvoorbeeld

akkoord gaat, niet altijd automatisch een opdracht uitvoeren. "Je kunt hem uitdrukkelijk vragen wat hij zal doen en hem om een geschreven rapport vragen met zijn *action list*", adviseert Sabine Tobback.

# buitenlander

de norm in België, maar dichterbij bijvoorbeeld de Amerikaanse cultuur ligt.

- Bent u individu- of groepsgericht?
- Hangt uw oordeel af van objectieve criteria of van de persoon?
- Bent u gericht op status (titels, leeftijd) of op gelijkheid?
- Bent u diplomatisch of recht voor de raap?
- Communiceert u direct of indirect?
- Houdt u van formele of informele relaties met collega's?

rijkste informatie komt pas aan het eind. Een Amerikaanse manager die met een Italiaanse medewerker praat, kan zijn communicatiestijl daaraan aanpassen. Eerst zegt hij wat belangrijk is voor hem en daarna geeft hij uitleg. Omdat hij nu weet dat de Italiaan vooral naar het einde van de boodschap luistert, herhaalt hij het begin nog eens.

In vier stappen kunt u kijken of de boodschap goed is overgekomen bij een buitenlandse medewerker.

1. Observeer uw gespreks-

alleen naar het begin van wat u zegt.

2. Kijk nu of luisteren ook betekent dat uw medewerker u begrijpt door open vragen te stellen (hoe, wat, waarom...).
3. Nu uw collega u begrijpt, is het van belang te weten of hij akkoord gaat. Stel nu gesloten vragen zoals 'Is de opdracht duidelijk?'.
4. Nu moet u zeker zijn dat de taak ook wordt uitgevoerd. In Afrikaanse of Arabische culturen bijvoorbeeld zal een medewerker die luistert en

## Case: een Franse baas komt een Belgisch filiaal leiden

Om te schetsen hoe twee mensen uit verschillende culturen zich moeten aanpassen, geeft Tobback het voorbeeld van een Fransman die de leiding over een Belgisch filiaal overneemt.

**De situatie.** Parijs zendt de Franse manager Pascal naar het Belgische kantoor, omdat de cijfers in België sterk dalen. De Fransman heeft een uitstekende reputatie en zorgde ervoor dat de Franse vestiging mooie winstcijfers kan voorleggen. Pascal nodigt zijn nieuwe team uit voor een diner in een chic Frans restaurant in Brussel. Hij brengt zijn nieuwe medewerkers her-

Kris Poté (Capgemini) over evaluaties

## “Indiërs verwachten een heel goede evaluatie”

De gewoonte om managers voor jaren als expat naar het buitenland te sturen, is niet meer in zwang bij consultant Capgemini. Dat voorkomt ook problemen bij het evalueren van multiculturele teams. Indiase consultants die bijvoorbeeld enkele maanden in België komen werken, wor-

den in India geëvalueerd met inbreng van hun manager hier. Het puntensysteem wordt wel aangepast aan het land. Belgen zijn tevreden als ze tijdens een evaluatie drie op vijf krijgen, maar Indiërs niet. “Bij ons betekent een drie: voldoende en doe zo voort. In een land als India geven we systematisch hogere

evaluaties omdat hun verwachting hoger ligt.” Poté raadt bedrijven aan hun koudwatervrees om met mensen van andere culturen te werken te overwinnen. “In een ander land zie je vaak competenties en mogelijkheden die in je land niet meer aanwezig zijn voor aantrekkelijker prijsmodellen.”

haaldelijk aan het lachen en maakt indruk met zijn kennis. Aan het eind van de maaltijd vraagt de Belgische verkoper Marc naar de plannen van Pascal. De Fransman vertelt hoe goed de zaken lopen in Parijs, hoe ze een nieuw proces hebben ingevoerd, elke week vergaderen en de Parijse vertegenwoordigers elke week een rapport schrijven over hun salesbezoeken. Pascal vraagt of er opmerkingen zijn, maar Marc zegt geen woord. Pascal vertelt zijn Franse baas dat iedereen akkoord ging met zijn plannen. Een week later negeert Marc zijn baas volledig.

## Het gaat er in België ook om interesse te tonen voor de mensen, de bedrijfsgeschiedenis en de verschillende agenda's



**Het verschil in cultuur.** “Een etentje en humor smeden een goed team”, denkt Pascal. “Als ik uitleg hoe het er in Parijs aan toegaat en laat merken dat ik kennis van zaken heb, zullen de medewerkers mijn ideeën wel

aanvaarden.” “Wat een kennis en humor heeft die man”, denkt Marc. “Maar zijn intelligentie, status of diploma is niet zo belangrijk. Hij heeft de mond vol van het succes in Parijs, maar er is geen systeem dat overal

werkt. Hij vraagt niet eens naar onze problemen.”

**De culturele brug.** Pascal startte sterk met het etentje en door informatie te delen, maar had meer interesse moeten tonen voor de problemen in België. Hij had eerst moeten uitvissen waarom het moeilijk gaat, voordat hij zijn oplossing voorstelde. Leiderschap is meer dan charisma en een diploma. Het gaat er in België ook om interesse te tonen in de mensen, de bedrijfsgeschiedenis en de verschillende agenda's. Marc had meer uitleg moeten geven over de Belgische manier van werken toen Pascal hem om commentaar vroeg. ©

Matthew Cherry (Brunswick Marine) over rekrutering

## “Italianen wisselen informatie informeel uit”

Matthew Cherry, vicepresident global human resources voor Brunswick Marine, legt er bij de mensen die hij rekruteert altijd de nadruk op dat ze hun managementstijl moeten aanpassen. “In een internationale omgeving heb je een golfclubaanpak nodig, waarbij je voor een nieuwe omgeving een nieuwe golfclub gebruikt.” Expats krijgen bij Brunswick Marine naast informatie over het land en de omgeving waarin ze komen werken, ook

uitleg over de cultuur en de taal. “Daarbij helpen we hen de culturele verschillen beter te begrijpen. Wanneer een Amerikaanse expat naar Europa komt, kun je bijvoorbeeld uitleggen dat Italianen op een veel informelere manier informatie uitwisselen – soms gewoon in de gang – dan Engelsen, die bijvoorbeeld graag werken met actieplannen. Zowel de Engelse als de Italiaanse werkwijze heeft zijn voordelen.” Brunswick voorkomt cultureel hokjes-

denken tijdens het rekruteringsproces door de nadruk te leggen op het gedrag en de vaardigheden van elke kandidaat. Het bedrijf probeert over de culturele verschillen heen gemeenschappelijke definities te vinden van wat elke businessvaardigheid inhoudt. Cherry: “Vervolgens stellen we vragen zoals ‘Hoe zorgde je ervoor dat je een businesscase voor elkaar kreeg’ omdat gedrag in het verleden goed voorspelt hoe je je in de toekomst zult gedragen.”