

Voorwoord bij de herziene editie

Sinds het verschijnen van de eerdere edities van dit boek hebben we intensief doorgewerkt aan onze database en hebben we onze diagnostische instrumenten uitgebreid om ook onderzoek te kunnen doen naar individuele culturele competentie en bedrijfsefficiency. Daarnaast hebben we veel tijd en energie gestoken in het herkennen en registreren van culturele dilemma's. Dankzij dit nieuwe materiaal hebben we onze ideeën kunnen verfijnen en ontwikkelen. Onze meest recente opvattingen hebben we opgenomen in deze herziene, uitgebreide editie.

Onderzoek dat wij recentelijk hebben gedaan, bevestigt bijvoorbeeld dat verschillende culturen te maken hebben met dezelfde zakelijke problemen, alleen is de manier waarop ze (in eerste instantie) met tijd omgaan cultureel bepaald. De betekenis van deze verschillende opvattingen heeft belangrijke gevolgen voor het zakendoen en leidinggeven in de wereld van nu en we zullen bespreken hoe hier door middel van verzoening mee kan worden omgegaan.

Een andere belangrijke kwestie is de veranderende demografische situatie. Uiteraard hebben leidinggevendenden in het bedrijfsleven zich altijd al beziggehouden met veranderende demografische situaties om profielen op te stellen van klanten en subgroepen van klanten. Leidinggevendenden beginnen zich nu te realiseren hoe snel ze dergelijke indelingen moeten heroverwegen en herwaarderen. We moeten letten op:

- structurele veranderingen (in de bevolking, leeftijdsverdeling, fecunditeit/geboortecijfer van verschillende culturen);
- migratie – nettocijfer van immigratie en emigratie (acculturatie, etniciteit, diversiteit en de ontwikkeling van multiculturele samenlevingen); en
- veranderingen in opvattingen en waarden van verschillende mensen (verschuivingen, divergentie en convergentie van culturele normen en waarden).

Nu de wereldbevolking steeds sneller groeit, groeit ook de totale potentiële markt, alleen moet hierbij niet worden vergeten dat deze groei niet uniform is en dat in sommige gebieden – bijvoorbeeld in Europa – de bevolking zelfs afneemt.

De grootste groei blijven we zien in het Verre Oosten, met name in China en Korea, en in Zuid-Amerika. Uiteraard betekent bevolkingsgroei niet een directe toename van marktkansen, met name omdat de landen met hogere groeipercentages over het algemeen ook de landen zijn met een lager bnp per capita. Wat belangrijker is, is dat de bevolkingsgroei in deze regio's leidt tot een grotere beschikbaarheid van laagbetaalde werknemers, wat dan ook de reden is waarom veel Noord-Amerikaanse en Europese organisaties in deze landen actief zijn.

Maar veel ingrijpender zijn de veranderingen in de bevolkingsopbouw ten gevolge van geboortecijfers en levensverwachting. Deze komen voort uit verschillen in fecunditeit (vruchtbaarheid, gezondheid van moeders en overlevingspercentages) en andere veranderingen in de samenleving (vrouwen in meer ontwikkelde samenlevingen die aan anticonceptie doen en/of het krijgen van kinderen uitstellen) in combinatie met een hogere levensverwachting. In sommige landen, zoals Bangladesh, Pakistan en India, zal de levensverwachting binnen een eeuw verdubbelen.

Terwijl migratie zeer weinig gevolgen heeft voor de algehele bevolkingsgrootte, leidt het wel tot veranderingen in de bevolkingsopbouw. Immigranten hebben over het algemeen verschillende culturele achtergronden en bieden diverse kansen maar ook uitdagingen voor het bedrijfsleven. Zo zijn deze immigranten herkend als nieuwe klanten en zijn er compleet nieuwe markten ontstaan (bijvoorbeeld voor bruine pleisters). Daarnaast worden immigranten vaak een nieuwe groep leveranciers, doordat ze de gastgemeenschap nieuwe, cultureel bepaalde producten en diensten aanbieden, zoals winkels in etnische levensmiddelen en restaurants.

Gezien de demografische veranderingen in de bevolking moeten we dus zorgvuldig omschrijven wat we bijvoorbeeld bedoelen met 'typisch Frans'. Bedoelen we vandaag de dag of twintig jaar geleden, of zelfs vóór de Franse revolutie? In dit boek en bij het uitleggen van de fundamentele ideeën van cultuur zullen we 'traditionele' stereotypes gebruiken zodat de lezer de fundamentele concepten beter begrijpt. Later zullen we ons echter verdiepen in wat werkelijke veranderingen in de bevolking betekenen en waar en hoe we rekening moeten

houden met acculturatie en kwesties van culturele convergentie en veranderingen die voortvloeien uit een ouder wordende bevolking en generatieverschillen.

We hebben niet alleen de oorspronkelijke onderzoeksresultaten geactualiseerd, maar ook nieuwe hoofdstukken toegevoegd en de bijlagen herzien. Nieuw materiaal vindt u in hoofdstuk 14, dat ingaat op het zeer grote belang dat cultuur speelt bij fusies en overnames. Hoofdstuk 15 behandelt nu aspecten van culturele veranderingen en convergentie en hoofdstuk 16 brengt de diverse componenten van het boek samen in een nieuw model voor succes op de lange termijn door cultuur te koppelen aan de bedrijfsresultaten, wat leidt tot een nieuw model voor duurzaamheid. Bijlage 1 schetst een beeld van onze grondgedachten bij het analyseren van (persoonlijke) culturele competentie. Bijlage 2 gaat dieper in op onze onderzoeksdatabases. Voor deze herziene editie is veel werk verricht door emeritus professor Peter Woolliams van de Anglia Ruskin University, die tevens een van onze business partners is bij Trompenaars Hampden-Turner Consulting. Zijn hulp beperkte zich niet tot het maken van onze interactieve educatieve instrumenten en de complexe statistische analyse van onze databases, hij heeft specifiek ook bijgedragen aan de hoofdstukken 14, 15 en 16. Zijn inzichten waren zeer verhelderend. Peter, bedankt.

En uiteraard konden we niet sterker gestimuleerd worden dan door het commentaar van Geert Hofstede. Zo'n dertig jaar geleden introduceerde hij het onderwerp intercultureel management bij Fons. We zijn het niet altijd eens, maar hij heeft enorm bijgedragen aan het vakgebied en heeft ervoor gezorgd dat bij managers de ogen opengingen voor het belang van het onderwerp. Door zijn oorspronkelijke model te verdedigen kregen we een extra stimulans om verder te gaan dan het 'in kaart brengen' van verschillen en een methode te ontwikkelen om door middel van verzoening van deze verschillen te profiteren.

Onze dank gaat ook uit naar Nicholas Brealey Publishing voor hun steun, met name naar Sally Lansdell die de herziene editie heeft gereviseerd.

Fons Trompenaars
Charles Hampden-Turner
september 2010

Een inleidende beschouwing over cultuur

Dit boek gaat over cultuurverschillen en hoe zij van invloed zijn op management en het bedrijfsleven in het algemeen. Er wordt geen poging ondernomen om de Fransen te begrijpen (een schier onmogelijke opgave) of de Engelsen (al snel tot mislukken gedoemd). Naar onze overtuiging is een andere cultuur nooit te begrijpen. Wie getrouwd is, weet hoe moeilijk het is om zelfs de mensen uit zijn eigen omgeving volledig te doorgronden.

Fons Trompenaars was al geïnteresseerd in dit onderwerp nog voordat het populair werd; zijn vader is immers Nederlander en zijn moeder Française. Al snel leerde hij dat wat in de ene cultuur werkt, niet zonder meer in een andere cultuur is toe te passen. Geen enkele Nederlandse 'managementmethode' die zijn vader hanteerde, had ooit veel effect op hun Franse gezin.

In de acht jaar dat wij de beste opleiding voor het bedrijfsleven volgden en er kennismaakten met Amerikaanse managementtechnieken en -filosofieën, gingen wij ons dan ook afvragen in hoeverre die zijn toe te passen in Nederland en in de rest van de wereld.

Wij hebben jarenlang onderzoek gedaan naar het effect van cultuur op management. Dit boek geeft een beschrijving van een groot deel van onze bevindingen. Onze opvattingen over cultuurverschillen, zoals ze hier zijn beschreven, zijn gebaseerd op vijftien jaar theoretisch onderzoek en veldwerk. De nodige voorbeelden en anekdotes die de revue passeren, hebben wij opgedaan in de loop van negenhonderd interculturele cursussen die wij hebben gegeven in achttien landen. De namen van de bedrijven die in dit boek worden genoemd, zijn veranderd.

Behalve het materiaal voor de cursus hebben bedrijven met afdelingen in vijftig landen bijdragen geleverd aan ons onderzoek. Daartoe behoren AKZO, AT&T, BSN, Eastman Kodak, Elf Aquitaine, Glaxo, Heineken, ICI, Lotus, Mars, Motorola, Philips, KLM, Koninklijke/Shell Groep, TRW, Van Leer, Volvo en Wellcome. Om vergelijkbare steekproeven te krijgen, werden van elk bedrijf minimaal honderd

mensen met uiteenlopende achtergrond en beroep geselecteerd. Ongeveer 75 procent van de deelnemers komt uit het middenkader (chefs, marketingmensen, verkopers, enzovoort), terwijl de overige 25 procent overwegend uit administratief personeel bestaat (typisten, secretaresses). De database telt thans 65000 participanten. De empirische resultaten dienen echter alleen als illustratie voor wat we willen zeggen.

Met dit boek beogen wij drie dingen: aantonen dat zoiets als ‘de beste manier’ van managen en organiseren een illusie is; de lezers een beter begrip van hun eigen cultuur en die van anderen bijbrengen door hun te leren hoe ze cultuurverschillen kunnen herkennen en ermee om kunnen gaan in het bedrijfsleven; inzicht in cultuur verschaffen om voor internationale bedrijven het dilemma van enerzijds lokale en anderzijds mondiale richtlijnen op te kunnen lossen. Van deze drie onderwerpen is een beter begrip van de eigen cultuur waarschijnlijk het belangrijkste. Naar onze overtuiging is dat namelijk de basis voor succes: begrip van onze eigen cultuur en onze veronderstellingen en verwachtingen ten aanzien van wat mensen ‘moeten’ doen en denken.

DE BETEKENIS VAN CULTUUR VOOR HET BEDRIJFSLEVEN

Kijk eens naar de nieuwe lichtung internationale managers. Zij worden geschoold in de modernste managementfilosofieën. Ze weten alles van de relatie tussen kwaliteit en management, waardering per bedrijfs onderdeel, timing en een klantgericht beleid, gebaseerd op concrete doelstellingen. Maar zijn deze managementstrategieën ook algemeen toepasbaar?

Zelfs bij bedrijven met veel internationale ervaring blijkt dat universele richtlijnen niet werken. Zo was loon naar prestatie een faliekkante mislukking op het Afrikaanse continent, omdat er bepaalde ongeschreven wetten van volgorde en timing gelden voor beloning en promotie. Bij dochterondernemingen van multinationals in Zuid-europese landen gingen schema’s voor concrete doelstellingen de mist in, omdat de managers daar niet konden omgaan met voorgekookte, abstracte richtlijnen.

Ook human resource-management is moeilijk toe te passen in een andere cultuur. Het is typisch een Angelsaksische doctrine die gebaseerd is op het geloof in de bijna onbepaalde mogelijkheden van zelf-

ontplooiing: net als geld en goederen zijn mensen te beschouwen als economische middelen. In landen waar dit geloof in de mens niet zo sterk is, werkt het concept niet, ook niet wanneer men het goed begrijpt.

Managers van internationale bedrijven hebben het niet gemakkelijk. Zij moeten steeds weer rekening houden met totaal verschillende culturele condities: de condities van de oorspronkelijke cultuur en die van de bedrijfscultuur.

Gezag, bureaucratie, collegialiteit, creativiteit, controle en verantwoordelijkheid worden in elke cultuur anders ervaren. Omdat we dezelfde woorden gebruiken, beseffen we niet dat de aanpassingen in ons gedrag en onze culturele achtergrond niet altijd op elkaar aansluiten.

Volgens een bepaalde theorie zal internationalisatie wereldwijd een gemeenschappelijke cultuur scheppen of daar toch zeker toe leiden. Het leven van de internationale zakenman zou in ieder geval wat eenvoudiger worden. McDonald's en Coca-Cola worden meestal genoemd als voorbeelden. Sommige producten en diensten zijn inderdaad over de hele wereld hetzelfde. Maar het gaat niet zozeer om die producten en diensten zelf, als wel om *wat ze in een bepaalde cultuur voor de mensen betekenen*. Het wezen van de cultuur – wij komen daar later nog op terug – is niet zo tastbaar. Cultuur is de manier waarop een bepaalde groep mensen tegen de wereld aan kijkt. De wereldwijde populariteit van de walkman en de hamburger laat zien dat bepaalde producten overal aanslaan, maar wat men er her en der aan ontleent, kan sterk verschillen. Eten bij McDonald's is in Moskou een statussymbool, maar in New York een snelle hap voor een snelle jongen. Een internationale zakenman die het beleid, de doelstellingen, producten en diensten van zijn bedrijf wil uitdragen, moet begrijpen hoe sommige aspecten van management in verschillende culturen iets anders kunnen betekenen.

Wij willen niet alleen laten zien waarom westerse managementmethoden niet overal even effectief zijn, maar ook proberen een antwoord te geven op het zogenaamde dilemma van de 'globalisering', waar de internationale manager steeds meer mee te maken krijgt.

Wanneer een markt wereldwijd groter wordt – globaliseert – neemt ook de behoefte toe aan standaardisering van de bedrijfsopzet, systemen en procedures. Aan de andere kant moeten managers voortdurend hun bedrijf aanpassen aan de typische kenmerken van de plaatselijke markt, belastingwetten, het sociaal-politieke systeem en

het culturele systeem. Voor het succes van een bedrijf is het van essentieel belang dat algemene bedrijfsprincipes en plaatselijke aanpassing goed met elkaar sporen.

Paralyse door analyse: het panacee van managers

In hun boek *Excellente ondernemingen* slaan Peters en Waterman de spijker op zijn kop. Zij laten zien hoe verlamdend analytisch denken en typisch westers rationalisme kunnen werken. Iets analyseren (in stukken hakken) en rationaliteit (alles op zijn consequenties bekijken) hebben geleid tot veel internationale successen op technologisch gebied. Technologie luistert overal naar dezelfde regels, zelfs op de maan. Maar juist deze universele benadering van de werkelijkheid schiet te kort, wanneer ze wordt toegepast op het maatschappelijk verkeer tussen mensen van verschillende culturen.

Een mens is een bijzonder stukje technologie. De resultaten van onze studies, die in dit boek uitvoerig zullen worden besproken, laten zien dat een internationale onderneming in sociale zin veel meer dimensies kent.

Met name in Japan onderkennen ondernemers het multi-dimensionale karakter van hun bedrijf. Op de een of andere manier weten ze een analytisch-rationele benadering (omgaan met machines) uitstekend af te wisselen met een synthetisch-intuïtieve aanpak (omgaan met mensen).

Bij de toenemende internationalisatie gaan Japanners niet voorbij aan het karakter van de lokale samenleving. Zij zijn weliswaar niet de eersten die ontdekten: 'Als je in Rome bent, gedraag je dan als de Romeinen', maar zij brengen het beter in praktijk. Ze hebben er zelfs nog iets aan toegevoegd: 'Om een echte Japanner te zijn moet je in Rome het gedrag van de Romeinen begrijpen.'

Daartegenover staat onze westerse methode, waarin professioneel management meestal wordt vereenzelvigd met rationaliteit zonder emoties. Deze zuiver rationale manier van denken overheerst niet alleen bij de *business schools* in de Verenigde Staten, maar ook bij bedrijfseconomische faculteiten elders in het Westen. Studenten leren er de juiste antwoorden te geven op de verkeerde vragen. Op zichzelf is er niets mis met statistische en operationele analyses; het zijn belangrijke vakken. Maar dat mensen in een bedrijf op een technische manier zijn te analyseren is een verkeerd uitgangspunt.

Natuurlijk bestaan er algemeen toepasbare, wetenschappelijke wetten met objectief meetbare consequenties. Die zijn ook niet cultuurgebonden. De gedachte echter dat deze wetten in een bedrijf zijn op te leggen aan een bepaalde cultuur is nu juist niet wetenschappelijk, maar typisch westers en in die zin cultuurgebonden. Het is een overtuiging met de pretentie van algemene geldigheid, zonder dat dit ook maar enigszins het geval is.

De internationalisatie van het bedrijfsleven vereist meer inzicht in cultuurpatronen. Loon naar prestatie, bijvoorbeeld, kan zinvol zijn in de culturen van de landen waar wij onze opleiding hebben genoten: de Verenigde Staten, Nederland en Groot-Brittannië. In meer communitaristische culturen zoals die van Frankrijk, Duitsland en grote delen van Azië zou dit beloningssysteem weleens minder effectief kunnen zijn. Werknemers accepteren niet dat bepaalde mensen uitblinken op een manier die de beperkingen van anderen blootlegt. Bijzondere individuele prestaties zijn prestaties die ten goede komen aan mensen uit de directe omgeving. De clientèle in een dergelijke cultuur is ook niet gediend van snelle verkoopmethoden; men wenst op een zorgvuldige manier relaties op te bouwen en te onderhouden.

HOE BEPROEFDE FORMULES KUNNEN LEIDEN TOT VERKEERDE RESULTATEN

Hoe komt het dat managementprocessen aan effectiviteit inboeten zodra een culturele grens wordt overschreden?

Veel multinationale ondernemingen hanteren elders in de wereld succesformules die ontleend zijn aan de eigen cultuur. Ook internationaal opererende management-adviesbureaus van Angelsaksische signatuur werken nog overal met vrijwel dezelfde methoden zonder oog te hebben voor cultuurverschillen.

Een Italiaans computerbedrijf kreeg van een vooraanstaand internationaal organisatie-adviesbureau de raad over te gaan op de matrixorganisatie. Dat gebeurde en mislukte: de taakgeoriënteerde aanpak van de matrixstructuur stelde de loyaliteit van het personeel aan de eigen baas op de proef. In Italië is een bedrijfsleider een soort vaderfiguur; en je kunt nu eenmaal geen twee vaders hebben.

Cultuur is als de zwaartekracht: je ruikt, voelt en ziet niets, totdat je een meter in de lucht springt. Lokale managers zullen een internationaal gehanteerd beloningssysteem niet afkraken. Ook zal men de

matrix-organisatie niet openlijk afwijzen, zeker wanneer een dergelijke opstelling in hun eigen cultuur niet gepast is. Maar ondergronds vernietigt de stille kracht van de cultuur de wortels van de methoden die haar vreemd zijn.

De platte organisatie, Business Units, MBO, de matrix-organisatie, *assessment centers* en prestatiebeloning zijn onderwerp van gesprek in praktisch elke bestseller op het gebied van management. Niet alleen in het Westen; ze verkopen ook goed in andere delen van de wereld. Het lezen van deze boeken – waaraan managers gelukkig nog slechts weinig toekomen – geeft een gevoel van euforie. ‘Als ik deze tien geboden volg, dan ben ik de moderne leider, de *change master*, de kampioen.’ De internationale praktijk lijkt niet af te rekenen met de *one best way* ondanks de ernstige tekortkomingen ervan.

Ook de organisatietheorie van de jaren zeventig, waarin toch het belang van de omgeving wordt benadrukt, schrijft *the one best way of organizing* niet volledig af. Effecten van (nationale) cultuur konden niet of nauwelijks worden gemeten. Publicaties uit die tijd wijzen nadrukkelijk op de waarde van de markt, de technologie en het product bij het bepalen van de meest effectieve methoden van management en organisatie.

Kijken we in verschillende culturen naar vergelijkbare organisaties, dan blijken ze op belangrijke punten opvallend veel gelijkenis te vertonen: aantal functies, hiërarchische niveaus, mate van specialisatie, enzovoort. Maar dit bewijst alleen maar dat men wereldwijd op dezelfde manier wil opereren of dat men de aanpak van toonaangevende bedrijven overneemt of gewoon dat technologie haar eigen weten heeft. Dit soort onderzoek zou aantonen dat een onderneming cultuurvrij kan functioneren. Maar eigenlijk worden de verkeerde vragen gesteld. Dat zowel een Nederlands bedrijf als een in Singapore zes hiërarchische niveaus heeft, is niet van belang. Het gaat erom wat die niveaus betekenen voor het personeel ter plaatse. Een hiërarchie in de zin van een bevelsketen is bijvoorbeeld iets anders dan die van een gezin. Een beleid dat gericht is op individuele ontplooiing en behoort bij een bevelsketen, zal nauwelijks effect hebben in een structuur die ontleend is aan het gezin of de familie.

Dit boek is een onderzoek naar de impliciete en expliciete effecten van cultuur op een organisatie. Ze zijn weliswaar niet concreet meetbaar aan de hand van objectieve criteria, maar ze spelen gegarandeerd een belangrijke rol in het succes van een internationale onderneming.

Het is niet ongebruikelijk om cultuur te beschouwen als de manier waarop een groep mensen problemen oplost.¹ Wat voor problemen dat zijn komt straks aan de orde. Laten we aan de hand van een voorbeeld eerst eens kijken wat we onder cultuur moeten verstaan. Stelt u zich voor dat u in een vliegtuig zit op weg naar Zuid-Afrika en de piloot meldt: ‘We hebben wat problemen met een motor. We gaan een tussenlanding maken in Burundi.’ (Burundi is een buurland van Rwanda.) Wat is uw eerste indruk van de cultuur van Burundi, zodra u de hal van het vliegveld binnenkomt? Niet: ‘Wat een interessant waardenstelsel of betekenisstelsel hebben ze hier.’ Wat opvalt, zijn concreet waarneembare zaken als taal, voedsel en kleding. Cultuur manifesteert zich in lagen. Om er inzicht in te krijgen moet je cultuur net als een ui laag voor laag afpellen.

De buitenste laag bestaat uit cultuurproducten, zoals de hoog oprijzende wolkenkrabbers van Manhattan. Ze vormen een imposant toonbeeld van privé-bezit met de straten – publiek bezit – enigszins daartussen gekneld. Dit geheel geeft uitdrukking aan diepere waarden en normen van een maatschappij, die niet direct zichtbaar zijn (waarden als mobiliteit, ‘hoe meer hoe beter’, status, materieel bezit en succes). Normen en waarden zijn de dieper gelegen lagen van de ‘ui’ en zijn daarom moeilijker te identificeren.

Maar waarom verdwijnen normen en waarden gedeeltelijk uit ons bewustzijn en nemen ze de vorm aan van een niet nader onderzochte geloofsovertuiging? En waarom zijn ze overal ter wereld zo verschillend?

Als een probleem steeds op dezelfde manier wordt opgelost, verdwijnt het uit het bewustzijn en ontwikkelt het zich tot een fundamentele premisse. Pas wanneer je zo lang mogelijk je adem inhoudt, bijvoorbeeld om van de hik af te komen, besef je hoe belangrijk zuurstof is. Deze basisvoorwaarden bepalen welke betekenis de dingen krijgen voor een bepaalde groep mensen. Het zijn impliciete aannames.

Neem bijvoorbeeld het volgende gesprek tussen een arts en zijn patiënt. De patiënt vraagt: ‘Wat mankeert mij?’ De dokter zegt: ‘Longontsteking.’ ‘Hoe kom je aan longontsteking?’ ‘Door een virus.’ ‘Interessant,’ zegt de patiënt, ‘en hoe ontstaat een virus?’ De arts raakt nu enigszins geïrriteerd en het gesprek loopt al snel dood. Meestal

wijst dat erop dat iemand met zijn vraag stuit op een basisaanname, of in de woorden van Collingwood: een fundamentele vooronderstelling ten aanzien van het leven.² De realiteit die men beschouwt als een vanzelfsprekendheid en die dus niet meer ter discussie wordt gesteld, is vergelijkbaar met de kern van de ui.

Nationale cultuur, bedrijfscultuur en beroepscultuur

Cultuur manifesteert zich niet alleen in verschillende lagen, maar ook op verschillende niveaus. Het geografische niveau is de cultuur van een land of een streek: de Westeuropese of de Franse tegenover de oosterse of die van Singapore. Dan is er de bedrijfscultuur: de wijze waarop een bepaalde mentaliteit gestalte krijgt in een onderneming. Tenslotte kunnen we een onderscheid maken tussen de culturen van verschillende functies binnen een bedrijf: marketing, personeelsbeleid en onderzoek en ontwikkeling. Mensen met dezelfde functies hebben in professionele en morele zin vaak bepaalde gemeenschappelijke codes. Dit boek gaat vooral over verschillen op het eerste niveau.

Een deelnemer uit Korea zei cynisch dat hij de VS bewonderde om het feit dat dit land erin was geslaagd om een van de laatste grote problemen in het bedrijfsleven op te lossen, want re-engineering was hét proces om (overtollig) personeel kwijt te raken.

Cultuurverschillen hebben niet alleen betrekking op verre, exotische landen. Tijdens ons onderzoek werd steeds duidelijker dat er op een aantal niveaus net zoveel verschillen bestaan tussen de culturen van de Oostkust en de Westkust van Noord-Amerika als tussen die van twee landen. (Waar in dit boek wordt verwezen naar Amerika, hanteren we overigens gemiddelden, en blijven de interne verschillen onderbelicht.) Elk voorbeeld illustreert dat er een duidelijke cultuurgrens loopt tussen Noordwest-Europa (analyse, logica, systematiek en rationaliteit) en Latijns Europa (intuïtief en meer persoonsgebonden gedrag). De verschillen tussen Nederlanders en Belgen zijn groter dan die tussen Nederlanders en de Scandinaviërs.

In het algemeen ziet een Belgische manager een onderneming als een gezin of een familie, zoals in zoveel Latijnse culturen: vader beslist. De Belg beschouwt de Nederlanders als overdreven democratisch – wat een onzin dat iedereen met iedereen overlegt! De Belg is katholiek, de Nederlander is calvinistisch. De meeste Nederlanders wantrouwen gezag, Belgen respecteren het veel meer.