

# Inhoud

Inleiding	9
1 Luisteren naar de lucht	39
2 De vele gezichten van beleefd	75
3 Waarom versus Hoe	107
4 Hoeveel respect wil je?	137
5 Grote B of kleine b	169
6 Het hoofd of het hart	191
7 De naald, niet het mes	227
8 Hoe laat is te laat?	255
Epiloog: The Culture Map in de praktijk	283
Dankwoord	295
Noten	299
Register	303

# Inleiding

## Omgaan met cultuurverschillen en de wijsheid van mevrouw Chen

Toen het die kille novemberochtend licht werd in Parijs, reed ik naar mijn kantoor voor een bespreking met een belangrijke nieuwe klant. Ik had niet goed geslapen, maar dat was niets bijzonders. Voor een belangrijke trainingssessie heb ik wel vaker een slechte nacht. Maar wat deze nacht anders dan anders maakte, waren de dromen die mijn slaap verstoorden.

Ik was in mijn droom boodschappen aan het doen in een grote, Amerikaans aandoende supermarkt. Terwijl ik mijn lijstje afwerkte – fruit, Kleenex, meer fruit, een brood, een pak melk, nog meer fruit – ontdekte ik tot mijn schrik dat de boodschappen op de een of andere manier sneller uit mijn karretje verdwenen dan ik ze kon vinden en erin kon leggen. Ik rende door de gangpaden, griste producten uit de schappen en wierp ze in mijn karretje om ze vervolgens spoorloos te zien verdwijnen. Verontwaardigd en gefrustreerd realiseerde ik me dat ik nooit aan het einde van mijn boodschappenlijstje zou komen.

Toen ik deze droom die nacht verschillende keren had gehad, gaf ik mijn pogingen om te slapen op. Ik stond op, goot een kop koffie naar binnen en kleedde me aan in het donker. Door de verlaten Parijse straten reed ik naar mijn kantoor in de buurt van de Champs-Élysées om me voor

te bereiden op het programma van die dag. Ik bedacht dat mijn winkelnachtmerrie een weerspiegeling kon zijn van mijn angst om niet goed voorbereid op mijn werk te verschijnen. Daarom ging ik energiek aan de slag; ik maakte de vergaderzaal klaar en nam mijn aantekeningen door voor de werkdag die komen ging. Ik zou de dag doorbrengen met een van de topmanagers van Peugeot Citroën; ik moest hem en zijn vrouw voorbereiden op culturele aanpassingen in het kader van hun naderende verhuizing naar het Chinese Wuhan. Als het programma succesvol was, zou mijn bedrijf voor nog eens vijftig stellen worden ingehuurd, dus er stond een hoop op het spel.

Bo Chen, de China-deskundige die mij met de training zou helpen, was er ook al vroeg. Chen, een 36-jarige in Parijs gestationeerde journalist uit Wuhan, werkte voor een Chinese krant. Hij had zich voor de training beschikbaar gesteld als deskundige op het gebied van de Chinese cultuur, en zijn inbreng zou in belangrijke mate bepalend zijn voor het succes van die dag. Als hij zo goed was als ik hoopte, werd het programma een succes en zouden we de vijftig vervolgsessies mogen doen. Onze ontmoetingen vooraf hadden me veel vertrouwen gegeven. Chen was welbespraakt, extravert en goed geïnformeerd, perfect dus voor de klus. Ik had hem gevraagd om twee of drie concrete businessvoorbeelden voor te bereiden ter illustratie van elke culturele dimensie die ik tijdens de training zou behandelen, en hij had enthousiast gezegd dat hij daar klaar voor zou zijn.

Toen Monsieur en Madame Bernard arriveerden, liet ik ze plaatsnemen aan één kant van de grote glazen rechthoekige tafel. Chen ging aan de andere kant zitten. Ik haalde diep en hoopvol adem en begon met de sessie. Op een flipover maakte ik een overzicht van de culturele kwesties waar de

Bernards zich van bewust moesten zijn om hun tijd in China succesvol door te komen. Ik gaf uitleg bij elke dimensie, beantwoordde de vragen van de Bernards en lette intussen goed op Chen om hem de ruimte te geven voor zijn input.

Maar Chen leek helemaal geen input te hebben. Toen ik klaar was met de eerste dimensie, zweeg ik even en keek ik hem aan om hem het woord te geven. Maar hij maakte geen aanstalten om iets te zeggen. Hij opende zijn mond niet, boog zich niet naar voren, stak zijn hand niet op. Blijkbaar had hij geen voorbeeld om te bespreken. Omdat ik Chen niet in verlegenheid wilde brengen of een ongemakkelijke situatie wilde veroorzaken door een beroep op hem te doen terwijl hij daar niet klaar voor was, ging ik maar gewoon door met mijn volgende onderwerp.

Tot mijn groeiende ontzetting bleef Chen zwijgen. Hij verroerde zich nauwelijks terwijl ik de rest van mijn presentatie afwerkte. Hij knikte beleefd als ik aan het woord was, maar meer ook niet; hij gebruikte geen andere lichaamstaal om welke reactie ook, positief of negatief, uit te drukken. Ik gaf elk voorbeeld dat ik kon bedenken en ging zo goed als ik kon het gesprek aan met de Bernards. De ene dimensie na de andere besprak ik en voorzag ik van adviezen en voorbeelden – en de ene dimensie na de andere bleef de input van Chen uit.

Zo maakte ik drie hele uren vol. Mijn aanvankelijke teleurstelling over Chen sloeg om in totale paniek. Ik had zijn input nodig, anders zou het programma geen succes worden. Hoewel ik in aanwezigheid van de klanten geen ongemakkelijke situatie wilde creëren, besloot ik het er uiteindelijk toch op te wagen. ‘Bo,’ vroeg ik, ‘zijn er soms nog voorbeelden die jij wilt bespreken?’

Chen ging rechtop zitten, glimlachte zelfverzekerd naar

de Bernards en sloeg zijn notitieblok open, dat pagina's vol getypte aantekeningen bleek te bevatten. 'Dank je, Erin,' antwoordde hij. 'Die zijn er zeker.' En toen begon hij, tot mijn enorme opluchting, het ene duidelijke, relevante en fascinerende voorbeeld na het andere te geven.

Terugkijkend op het verhaal van mijn ongemakkelijke samenwerking met 'Zwijgzame Bo' zou je misschien denken dat de krampachtige situatie iets te maken had met Chens persoonlijkheid, mijn persoonlijkheid of de interactie tussen ons. Misschien bleef Chen wel stil omdat hij niet zo goed kan communiceren, of omdat hij verlegen of introvert is en zich niet goed durft te uiten als hij daar niet toe wordt aangespoord. Of misschien ben ik wel een incompetente facilitator, omdat ik tegen Chen had gezegd dat hij zich op de bijeenkomst moest voorbereiden en ik vervolgens pas een beroep op hem deed toen de sessie bijna voorbij was. Of wellicht was ik gewoon moe omdat ik de hele nacht over verdwijnende boodschappen had gedroomd, waardoor ik de visuele signalen had gemist die Chen me had gestuurd om aan te geven dat hij iets te zeggen had.

Eigenlijk hadden mijn eerdere ontmoetingen met Chen me al duidelijk gemaakt dat hij niet slecht uit zijn woorden kon komen en ook niet verlegen was. Hij was juist een be- gaafd spreker en enorm extravert en zelfverzekerd. Bovendien hield ik al jaren zulke bijeenkomsten met klanten en had ik nog nooit een mismatch als deze meegemaakt, wat erop duidde dat mijn capaciteiten als facilitator evenmin de bron van het probleem waren.

In werkelijkheid was het verhaal van Zwijgzame Bo een kwestie van cultuur, niet van persoonlijkheid. Maar de culturele verklaring is niet zo eenvoudig als je denkt. Het gedrag van Chen tijdens onze bijeenkomst was in lijn met

een bekend cultureel stereotype. Westerlingen gaan er vaak van uit dat Aziaten stil, gereserveerd en verlegen zijn. Als je een mondiaal team managet waarin zowel Aziaten als westerlingen zitten, is de kans heel groot dat de westerse deelnemers klagen dat de Aziatische deelnemers zo weinig zeggen en tijdens teamvergaderingen minder openhartig hun individuele mening geven. Maar dit culturele stereotype was niet de echte reden voor het gedrag van Chen.

Aangezien de Bernards, Chen en ik bezig waren met een crosscultureel trainingsprogramma (dat ik geacht werd te leiden, hoewel ik me nu, tot mijn grote ongemak, in de rol van student bevond), besloot ik Chen gewoon naar een verklaring voor zijn gedrag te vragen. 'Bo,' riep ik uit, 'je had allemaal van die geweldige voorbeelden! Waarom haakte je niet eerder in om ze met ons te delen?'

'Had je dan van me verwacht dat ik jou onderbrak?' vroeg hij oprecht verbaasd. Vervolgens vertelde hij hoe hij de situatie had opgevat. 'In deze ruimte,' zei hij, terwijl hij zich tot Monsieur en Madame Bernard richtte, 'is Erin de voorzitter van de bijeenkomst.' Hij vervolgde:

Omdat zij de hoger geplaatste is, wacht ik tot zij mij het woord geeft. En tijdens het wachten moet ik laten zien dat ik een goede luisteraar ben door zowel mijn stem als mijn lichaam stil te houden. In China hebben we vaak het idee dat westerlingen tijdens vergaderingen zo veel aan het woord zijn omdat ze willen opscheppen, of omdat het slechte luisteraars zijn. Ook heb ik gemerkt dat Chinese mensen een paar seconden langer blijven zwijgen dan westerlingen voordat ze zich in een gesprek mengen. Jullie westerlingen praten tijdens een vergadering gewoon door elkaar heen. Ik bleef wachten totdat

Erin lang genoeg zweeg om mij aan het woord te laten, maar mijn beurt kwam maar niet. Wij Chinezen vinden Amerikanen vaak geen goede luisteraars omdat ze altijd over elkaar heen buitelen om hun bijdrage te leveren. Ik had graag een bijdrage geleverd als er een stilte van een gepaste lengte was gevallen. Maar Erin was voortdurend aan het woord, dus bleef ik gewoon geduldig wachten. Mijn moeder heeft me dat heel duidelijk ingeprent: je hebt twee ogen en twee oren, maar van een mond heb je er maar één. Op die manier moet je ze ook gebruiken.

Dankzij de uitleg van Chen werd de culturele basis van ons misverstand de Bernards haarscherp duidelijk – en mij ook. Het bleek veel verder te gaan dan de bekende stereotypes over ‘die verlegen Chinezen’. En dat nieuwe inzicht leidde tot een cruciale vraag: als ik me eenmaal bewust ben van de culturele context die bepalend is voor een situatie, wat kan ik dan doen om er effectiever mee om te gaan?

Wat het gedrag van Zwijgzame Bo betreft: nu ik dat beter begrijp, heb ik er een aantal simpele maar effectieve oplossingen voor. Ik kan de verschillende culturele verwachtingen rond status en communicatie nu beter herkennen en er flexibeler mee omgaan. De volgende keer dat ik een trainingsprogramma doe met een specialist op het gebied van de Chinese cultuur, zal ik hem expliciet uitnodigen om het woord te nemen. En als hij niet meteen reageert, moet ik een paar extra seconden stilte inbouwen voordat ik zelf weer begin te praten. Ook Chen kan een aantal eenvoudige aanpassingen doen om zijn effectiviteit te verbeteren. Hij kan ervoor kiezen om zijn natuurlijke neiging om op een uitnodiging te wachten terzijde te schuiven en zichzelf dwingen zich in het gesprek te mengen zodra hij iets bij te

dragen heeft. Als dat te agressief voelt, kan hij ook zijn hand opsteken en het woord vragen op het moment dat hij niet de ruimte krijgt die hij nodig heeft om te praten.

In dit boek beschrijf ik een systematische, stapsgewijze methode voor het doorgronden van de meest voorkomende problemen in zakelijke communicatie die voortkomen uit cultuurverschillen, en geef ik adviezen om er effectiever mee om te gaan. Ik begin met een beschrijving van de culturele factoren die bepalend zijn voor menselijk gedrag, en ik geef een methodische analyse van de redenen voor dat gedrag. Dit levert duidelijke strategieën op om de lastigste crossculturele misverstanden effectiever op te lossen – of ze helemaal te vermijden.

Ik stapte het kantoor van Sabine Dulac binnen, op de tweede verdieping van een pand in La Défense, het zakendistrict net buiten Parijs. Ze liep opgewonden te ijsberen voor haar raam, dat uitkeek op een kleine voetgangersbrug en een betonnen beeld dat een kolossale menselijke duim moest voorstellen. Dulac, de zeer energieke financieel directeur van een gerenommeerd internationaal energiebedrijf, had een klus van twee jaar in Chicago aangeboden gekregen, een kans waarom ze al jarenlang bij haar superieuren had gevraagd. Ze had zich de avond ervoor verdiept in een paar artikelen die ik haar had gestuurd, waarin de verschillen tussen de Franse en de Amerikaanse zakencultuur werden beschreven.

‘Volgens mij gaat die verhuizing naar Chicago een groot succes worden,’ zei Dulac. ‘Ik vind het heerlijk om met Amerikanen te werken. *Ils sont tellement pratiques et efficaces!* Ik houd ontzettend van dat praktische en efficiënte van ze. *Et transparent!* Amerikanen zijn zo veel explicieter en transparanter dan wij!’



Ik hielp Dulac een paar uur lang zich voor te bereiden op de verhuizing. We verdiepten ons onder andere in hoe zij haar leiderschapsstijl het best kon aanpassen om effectief te zijn in de context van de Amerikaanse cultuur. Het zou voor het eerst zijn dat ze buiten Frankrijk ging wonen, en ze zou de enige niet-Amerikaanse in haar team zijn, twee omstandigheden die haar alleen maar enthousiaster maakten over de verhuizing. Dolblij met deze nieuwe kans vertrok Dulac naar de Windy City. We spraken elkaar vier maanden niet. Toen belde ik haar nieuwe Amerikaanse baas, en later ook Dulac zelf, voor onze voorafgeplande follow-upgesprekken.

Jake Webber slaakte een diepe zucht toen ik vroeg hoe Dulac functioneerde. 'Ze doet het zo'n beetje... gemiddeld. Haar team mag haar heel graag, en ze is ongelooflijk energiek. Ik moet toegeven dat haar energie de afdeling een nieuwe impuls heeft gegeven. Dat is positief. Ze is absoluut veel sneller geïntegreerd dan ik had verwacht. Dat is echt prima gegaan.'

Ik merkte dat Webbers evaluatie op het punt stond een negatieve wending te nemen. 'Maar er zijn een paar cruciale aspecten aan Sabines manier van werken die ze echt moet veranderen,' vervolgde Webber, 'en daar doet ze geen serieuze pogingen voor. Haar spreadsheets zijn slordig, ze maakt rekenfouten en ze komt onvoorbereid naar vergaderingen. Ik heb haar er al een paar keer op aangesproken, maar de boodschap komt niet over. Ze blijft gewoon op dezelfde voet doorgaan. Afgelopen donderdag heb ik haar er opnieuw op gewezen, maar zichtbare pogingen tot verandering van haar kant blijven uit.'

'Vanochtend hadden we haar functioneringsgesprek,' zei Webber terwijl hij opnieuw zuchtte, 'en daarin heb ik de problemen weer aangeroerd. We zullen zien. Maar als ze

niet verandert, denk ik niet dat ze op deze plek kan blijven zitten.’

Bezorgd belde ik Dulac.

‘Het gaat hier geweldig!’ riep ze uit. ‘Mijn team is fantastisch. Ik heb inmiddels echt een klik met ze. En ik heb een geweldige relatie met mijn baas. *Je m’épanouis!*’ voegde ze eraan toe, een Frans zinnetje dat zoiets als ‘Ik floreer’ betekent. ‘Voor het eerst in mijn carrière heb ik een baan gevonden die perfect bij me past. Waarin ik al mijn talenten en capaciteiten kwijt kan. En o ja, vanochtend had ik mijn eerste functioneringsgesprek. Ik ben zo blij! Het was het positiefste functioneringsgesprek sinds ik bij dit bedrijf werk. Ik denk erover om na deze twee jaar nog langer te blijven, het loopt allemaal zo lekker.’

Laten we, net zoals we deden bij het verhaal van Zwijgzame Bo, eens kijken of de miscommunicatie tussen Webber en Dulac het resultaat is van een mismatch tussen persoonlijkheden, of tussen culturen. In dit geval zijn de landelijke stereotypes eerder verwarrend dan behulpzaam. Van de Fransen wordt immers algemeen aangenomen dat het meesters zijn in impliciete en indirecte communicatie, dat het subtiele en gevoelige sprekers en luisteraars zijn, terwijl Amerikanen de naam hebben expliciet en direct te communiceren – hoe botter hoe beter. Maar in het verhaal van ‘Dove Dulac’ klaagt een Amerikaanse baas dat zijn Franse ondergeschikte niet in staat is om op te pikken wat hij bedoelt, terwijl de Franse manager zalig onwetend lijkt van de boodschap die haar baas probeert over te brengen. In deze ogenschijnlijk tegenintuïtieve situatie zou je kunnen denken dat de persoonlijkheden van Webber en Dulac simpelweg niet met elkaar te verenigen zijn, en dat dat niets met hun culturele achtergrond te maken heeft.