

Erin Meyer

The Culture Map

Begrijp hoe mensen denken,
leidinggeven en dingen bereiken
binnen verschillende culturen

Vertaald door Vanja Walsmit

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2014 Erin Meyer
© 2019 Nederlandse vertaling Uitgeverij Business Contact
Vertaling Vanja Walsmit
Oorspronkelijke titel *The Culture Map*
Oorspronkelijke uitgever PublicAffairs
Omslagontwerp Zeno
Foto auteur Kim Durdant
Ontwerp typografie binnenwerk Wim ten Brinke
Illustraties binnenwerk Bert Holtkamp
Drukkerij Wilco

ISBN 978 90 470 1268 9
D/2019/0108/712
NUR 763

Uitgeverij Business Contact maakt deel uit van Uitgeverij Atlas Contact

www.businesscontact.nl



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 begaafd 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 vooraf geplande 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 bedrijfwerk. 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 stereotypen eerder verwarrend dan behulpzaam. Van de Fransen wordt immers algemeen aangenomen dat het meesters zijn in impliciete en indirecte communicatie, dat het subtiel en gevoelig 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.

Dat zou je kunnen denken. Maar stel dat je twintig of dertig Franse managers sprak die in de Verenigde Staten woonden en van een stuk of tien een vergelijkbaar verhaal te horen kreeg. Als die stuk voor stuk aangaven dat zij van hun Amerikaanse bazen negatieve feedback kregen die ze verwarrend, dubbelzinnig of regelrecht misleidend vonden, zou je tot de juiste conclusie kunnen komen dat er iets cultureels aan dit patroon van misverstanden ten grondslag ligt. Zo'n patroon bestaat inderdaad – wat er sterk op duidt dat het geval van Dove Dulac veel meer is dan een kwestie van botsende persoonlijkheden.

Dit patroon is verwarrend omdat Amerikanen vaak wel degelijk geneigd zijn om explicieter en directer te zijn dan Fransen (of, preciezer gezegd, meer 'low-context', een term waarop we in een later hoofdstuk zullen terugkomen). De enige grote uitzondering is wanneer managers hun ondergeschikten feedback geven. In een Franse omgeving wordt positieve feedback vaak impliciet gegeven, terwijl negatieve feedback directer wordt geuit. In de Verenigde Staten geldt precies het tegenovergestelde. Amerikaanse managers geven meestal rechtstreeks positieve feedback terwijl ze negatieve boodschappen in positieve, bemoedigende taal proberen te verpakken. Dus toen Webber het functioneren van Dulac had beoordeeld via de populaire Amerikaanse methode van drie positieve opmerkingen voor elke negatieve opmerking, verliet Dulac zijn kantoor met de aangename echo van zijn complimenten in haar oren, terwijl de negatieve feedback heel onbeduidend had geklonken.

Als Dulac zich van deze culturele tendens bewust was geweest toen ze met haar nieuwe Amerikaanse baas over haar functioneren sprak, had ze het negatieve gedeelte van de beoordeling misschien zwaarder laten wegen dan ze had

gedaan als dit afkomstig was geweest van een Franse baas. In dat geval had ze de feedback nauwkeuriger gehoord en misschien haar baan kunnen redden.

Gewapend met hetzelfde inzicht zou Webber zijn boodschap voor Dulac op een andere manier kunnen hebben geformuleerd. Hij zou gezegd kunnen hebben: 'Als ik een functioneringsgesprek voer, noem ik altijd eerst drie of vier dingen waarvan ik vind dat de persoon ze goed doet. Daarna stap ik over op het echt belangrijke gedeelte van het gesprek, dat natuurlijk gaat over de verbeterpunten. Ik vind het heel vervelend om meteen van wal te steken met dat deel van het gesprek zonder eerst de positieve aspecten te benoemen. Kun je je in die methode vinden?'

Gewoon uitleggen wat je doet kan vaak enorm helpen. Het ondervangt misverstanden en legt de basis voor beter teamwork in de toekomst. Datzelfde principe zagen we aan het werk toen Bo Chen zijn redenen beschreef om het grootste deel van onze bijeenkomst te blijven zwijgen. Dit is een van de tientallen concrete, praktische strategieën die ik je in dit boek aanreik voor het omgaan met crossculturele misstappen en voor het verbeteren van je effectiviteit als je met internationale teams werkt.

Onzichtbare grenzen die onze wereld verdelen

Situaties als de twee die ik hierboven heb beschreven komen veel vaker voor dan je denkt. Helaas heeft de overgrote meerderheid van de managers die internationaal zaken doen weinig besef van de invloed van cultuur op hun werk. Dit wordt alleen maar erger nu steeds meer mensen dagelijks via virtuele media als e-mail en telefoon met mensen in andere landen communiceren. Als je woont, werkt of

uitgebreid reist in een vreemd land, pik je een heleboel contextuele signalen op over de cultuur van de mensen die daar leven. Dat helpt je om hun communicatie beter te duiden en je daarop aan te passen. Maar als je e-mails wisselt met een internationale contactpersoon uit een land waar je zelf niet of nauwelijks bent geweest, is de kans veel groter dat de subtiele cultuursignalen die jullie communicatie beïnvloeden aan je voorbijgaan.

Een simpel voorbeeld is een kenmerkend gedragspatroon dat uniek is voor India: het half schudden, half knikken met het hoofd. Als je voor zaken naar India reist, ontdek je al snel dat dit gebaar geen teken van onenigheid, onzekerheid of gebrek aan steun is, wat het in de meeste andere culturen is. Het duidt op belangstelling, enthousiasme of respectvol luisteren. Na een dag of twee merk je dat iedereen het doet. Je prent je de betekenis ervan in en vanaf dat moment ben je in staat om het gebaar op de juiste manier te interpreteren wanneer je in onderhandeling bent over een deal met jullie Indiase outsourcing-team.

Maar via de mail of de telefoon heb je misschien dagelijks contact met jullie Indiase contactpersonen uit jullie kantoor in het Deense Hellerup of het Colombiaanse Bogota, zonder ooit de omgeving te zien waarin zij wonen en werken. Dus als je met een van jullie Indiase topmanagers in een video-conference zit, interpreteer je zijn half schudden, half knikken misschien als teken dat hij het niet helemaal met jouw idee eens is. Je intensificeert je pogingen om hem te overtuigen. Maar hoe meer je praat, hoe meer hij (ogenschoonlijk) met zijn hoofd aangeeft dat hij niet voor je voorstel te vinden is. Je sluit het gesprek verward, gefrustreerd en misschien zelfs boos af. Cultuur heeft jullie communicatie beïnvloed, maar bij gebrek aan de visuele en contextuele signalen die

fysieke aanwezigheid verschaft, heb je niet eens gemerkt dat er iets cultureels gaande was.

Dus of we ons er nu van bewust zijn of niet, subtiele verschillen in communicatiepatronen en de complexe variaties in wat als goed zakendoen of gezond verstand wordt beschouwd, hebben enorm veel impact op hoe we elkaar begrijpen en met elkaar werken. Veel van deze cultuurverschillen – verschillende opvattingen over wanneer je het best kunt spreken of zwijgen, de rol van leiders in een groep en welk soort negatieve feedback het meest constructief is – lijken misschien klein. Maar als je je er niet van bewust bent en je niet wapent met strategieën om er effectief mee om te gaan, kunnen ze je teambijeenkomsten doen ontsporen, je medewerkers demotiveren, je buitenlandse leveranciers frustreren en het op nog tientallen andere manieren veel lastiger maken om je doelstellingen te bereiken.

Tegenwoordig zijn we, of we nu in Düsseldorf of Dubai, Brasilia of Beijing, New York of New Delhi werken, allemaal onderdeel van een mondiaal netwerk (echt of virtueel, fysiek of elektronisch) waarin we ons staande moeten zien te houden in compleet verschillende culturele werkelijkheden. Als we niet weten hoe we andere culturen moeten interpreteren en veelvoorkomende culturele valkuilen niet weten te omzeilen, vallen we ten prooi aan misverstanden, nodeloze conflicten en uiteindelijk mislukking.

Openstaan voor individuele verschillen is niet genoeg

Het is heel goed mogelijk, gebruikelijk zelfs, om tientallen jaren in verschillende culturen te werken en vaak voor zaken op reis te gaan zonder je bewust te zijn van de manier

waarop cultuur je beïnvloedt. Er werken miljoenen mensen in internationale omgevingen die alles vanuit hun eigen culturele perspectief blijven zien en die ervan uitgaan dat alle verschillen, controverses en misverstanden hun oorsprong hebben in persoonlijkheid. Dat is geen kwestie van luiheid. Veel goedbedoelende mensen verdiepen zich niet in cultuurverschillen omdat ze denken dat het genoeg is om zich op individuele verschillen te concentreren.

Nadat ik een online-artikel had gepubliceerd over de verschillen tussen Aziatische culturen en de impact daarvan op cross-Aziatisch teamwork, merkte een van mijn lezers op: 'Door over cultuurverschillen te spreken werk je stereotypering in de hand en plaats je individuen in hokjes met "algemene kenmerken". Je moet het niet hebben over cultuur, je moet mensen als individuen beoordelen in plaats van als producten van hun omgeving.'

Op het eerste gezicht klinkt dit argument valide, verlicht zelfs. Natuurlijk hebben individuen verschillende karaktereigenschappen, ongeacht hun culturele wortels. Dus waarom zou je niet gewoon ieder mens benaderen met de intentie om hem of haar persoonlijk te leren kennen, en dat als uitgangspunt nemen? Helaas weerhoudt dit standpunt duizenden mensen ervan te leren wat ze moeten weten om hun doelstellingen te bereiken. Als je elke interactie aangaat met het idee dat cultuur er niet toe doet, blijf je anderen automatisch door je eigen culturele lens zien en ze dienovereenkomstig (verkeerd) beoordelen. Ga je voorbij aan cultuur, dan kun je alleen maar concluderen: 'Chen zegt niets – blijkbaar heeft hij niets te zeggen. Dit trainingsprogramma loopt in het honderd doordat hij zich niet heeft voorbereid!' Of: 'Jake zei tijdens mijn functioneringsgesprek dat alles prima was, terwijl hij in werkelijkheid niet

tevreden was met mijn werk. Hij is een geniepige, oneerlijke, incompetente baas!’

Ja, elk individu is anders. En ja, als je met mensen uit andere culturen werkt, moet je geen aannames doen over individuele karaktereigenschappen op basis van waar iemand vandaan komt. Maar dat betekent niet dat je je niet bewust moet zijn van culturele contexten. Als het succes van je bedrijf afhankelijk is van je vermogen om succesvol met mensen van over de hele wereld samen te werken, moet je oog hebben voor cultuurverschillen en respect voor individuele verschillen. Beide zijn essentieel.

Alsof dit al niet complex genoeg is, zijn culturele en individuele verschillen vaak vermengd met verschillen tussen organisaties, bedrijfstakken, beroepen en andere groepen. Maar zelfs in de meest complexe situaties kan inzicht in de manier waarop cultuurverschillen deze mix beïnvloeden je aanpak helpen verbeteren. Door cultuur ingegeven gedrags- en denkpatronen hebben vaak invloed op onze percepties (wat we zien), cognities (wat we denken) en acties (wat we doen). Dit boek helpt je deze drie facetten van cultuur beter te interpreteren en er effectiever mee om te gaan.

Acht schalen om de culturen van de wereld in kaart te brengen

Ik ben niet geboren in een multicultureel gezin met ouders die me over de wereld meenamen. Integendeel: ik ben geboren aan de rand van Two Harbors, Minnesota, dat onder automobilisten vanuit de richting Duluth vooral bekendstaat als de thuisbasis van Betty's Pies. Het is zo'n klein stadje waarin de meeste mensen hun hele leven in de cultuur van hun jeugd doorbrengen. Mijn ouders waren iets avontuur-

lijker dan dat; toen ik vier was verhuisde het gezin maar liefst driehonderd kilometer verderop naar Minneapolis, waar ik opgroeide.

Maar als volwassene vatte ik een grote liefde op voor het opwindende gezelschap van mensen die de wereld op radicaal andere manieren zien dan ik. Nu ik bijna de helft van mijn leven buiten de Verenigde Staten heb gewoond, heb ik vaardigheden ontwikkeld die variëren van het als middagsnack eten van mopaniwormen toen ik middelbare scholieren in Botswana Engelse les gaf, tot aan het ontwijken van koeien, kippen en driewieler-riksja's tijdens mijn ochtendhardlooptocht toen ik korte tijd als leiderschapstrainer in India woonde.

Tegenwoordig worstel ik, als vrouw van een Fransman en als ouder van twee kinderen in Frankrijk, dagelijks met crossculturele kwesties. Is het voor een ontwikkeld mens echt noodzakelijk om slablaadjes te vouwen voordat je ze opeet, of is het ook acceptabel om je sla te snijden? En toen ik mijn alleraardigste bovenburen gisteren in de hal tegenkwam, kusten ze me op de wang. Moet ik ze dan voortaan altijd de eerste keer dat ik ze op een dag passeer op de wang kussen?

Maar de lessen in dit boek gaan niet over slablaadjes of mopaniwormen (hoe interessant die ook zijn). Ze gaan over de fascinerende kans om crosscultureel management te doceren in een van de cultureel meest diverse instituten op aarde. Na de opening van de Franse vestiging van een internationaal consultancybureau, waar ik het genoeg had om dagelijks van tientallen cultuurspecialisten als Bo Chen te leren, ging ik als docent werken bij INSEAD, een internationale businessschool waarvan de meeste inwoners van Two Harbors, Minnesota, nog nooit hebben gehoord.

INSEAD is een van de zeldzame plekken waar iedereen tot een culturele minderheid behoort. Hoewel de hoofdvesting in Frankrijk zit, is maar ongeveer 7 procent van de studenten Frans. De laatste keer dat ik het heb nagekeken vormden Indiërs de grootste culturele groep, met rond 11 procent van het totale aantal studenten. Andere studenten hebben over de hele wereld gewerkt en gewoond, en velen van hen verhuizen voor hun carrière van de ene regio naar de andere. Als het om crosscultureel management gaat, behoren deze internationale managers tot de meest wereldwijze en goedgeïnformeerde op de planeet. En hoewel ze naar INSEAD komen om van ons te leren, leer ik elke dag stiekem van hen. Ik heb mijn klaslokaal tot een laboratorium kunnen omvormen waarin de deelnemende managers de bevindingen van meer dan tien jaar onderzoek toetsen, bekritisieren, valideren en bijstellen. Velen van hen dragen eigen wijsheden en beproefde oplossingen bij om dingen gedaan te krijgen in een mondiale wereld.

Deze schat aan informatie en ervaring vormt de basis van het acht-schalenmodel dat ik in dit boek beschrijf. Elk van de acht schalen vertegenwoordigt één cultureel aspect waarvan managers zich bewust moeten zijn, en laat zien hoe culturen daarin variëren binnen een spectrum met twee uitersten. De acht schalen zijn:

- Communicatie: low-context versus high-context
- Evaluatie: directe negatieve feedback versus indirecte negatieve feedback
- Overreding: principes eerst versus toepassingen eerst
- Leiderschap: egalitair versus hiërarchisch
- Besluitvorming: consensueel versus top-down

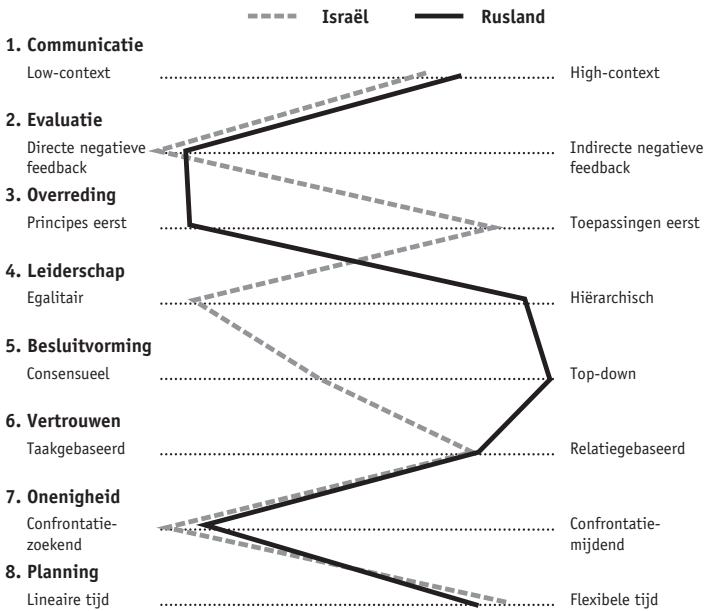
- Vertrouwen: taakgebaseerd versus relatiegebaseerd
- Onenigheid: confrontatie zoeken versus confrontatie mijden
- Planning: lineaire tijd versus flexibele tijd

Of je nu medewerkers moet motiveren, klanten tevreden moet stellen of simpelweg een conference call met leden van een crosscultureel team moet organiseren, de acht schalen helpen je dat effectiever te doen. Ze tonen de positie van de ene cultuur ten opzichte van de andere, stellen je in staat om te interpreteren hoe cultuur je eigen internationale samenwerkingsvaardigheden beïnvloedt en geven je handvatten om pijnlijke situaties als die van Webber en Dulac te vermijden.

De Culture Map in de praktijk

Ik zal je een voorbeeld geven van hoe je de schalen in een echte situatie kunt gebruiken. Stel, je bent een Israëliische manager die voor een bedrijf werkt dat net een productiefabriek in Rusland heeft aangekocht. In het kader van je nieuwe functie moet je een groep Russische medewerkers managen. In eerste instantie gaat alles goed, maar langzaam maar zeker krijg je meer problemen dan je met je Israëliische personeel had. Je team boekt niet dezelfde resultaten, en je managementstijl lijkt niet dezelfde positieve impact te hebben als thuis.

In verwarring gebracht en bezorgd besluit je je te verdiepen in de positie van de Russische businesscultuur op de acht schalen en die te vergelijken met de Israëliische cultuur. Het resultaat daarvan is de Culture Map die is afgebeeld in Figuur 1.1. Deze tool zullen we de komende hoofdstukken gedetailleerd bespreken.



Figuur 1.1

Als je de Culture Map bekijkt, zie je dat de Russische en de Israëlische businesscultuur allebei meer waarde hechten aan flexibele planning dan aan georganiseerde planning (schaal 8), dat beide openlijke onenigheid accepteren en waarderen (schaal 7) en dat beide vertrouwenskwesaties eerder relatiegericht dan taakgericht benaderen (schaal 6). Dit sluit aan op je eigen ervaring. Maar je merkt dat er een grote kloof zit tussen de twee culturen als het gaat om leidinggeven (schaal 4), waarbij Rusland de voorkeur geeft aan een hiërarchische benadering, terwijl Israël voorstander is van een egalitaire aanpak. Zoals we later uitgebreider zullen bespreken, duidt dit erop dat de waardering voor platte organisatiestructuren en een egalitaire managementstijl die zo kenmerkend is voor Israëlische zakenmensen, ineffectief

kan zijn in Ruslands sterk hiërarchische omgeving.

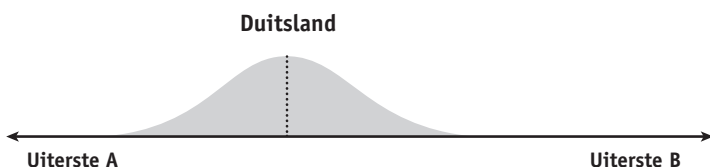
Dit werpt enig licht op de problemen die je ervaart. Je staat stil bij de gebruikelijke Israëlische attitude dat de baas 'one of the guys' is. Je realiseert je dat sommige van je woorden en daden, die waren afgestemd op de egalitaire Israëlische cultuur, misschien verkeerd zijn begrepen door je Russische team en misschien zelfs demotiverend bij hen hebben gewerkt. In de weken daarna begin je je leiderschapsstijl aan te passen en merk je dat de sfeer langzaam verbetert – en dat geldt ook voor de bottom-lineresultaten. Dit is een voorbeeld van de manier waarop de acht schalen te gebruiken zijn om echte, effectieve veranderingen binnen organisaties teweeg te brengen, die alle betrokkenen ten goede komen.

Hoe is mijn land daar terechtgekomen?

Elk van de volgende hoofdstukken is gewijd aan een van de acht schalen van de Culture Map. Voor elke schaal zijn twintig tot dertig landen langs een continuüm geplaatst. Je kunt ze toepassen op tientallen situaties die zich regelmatig in het mondiale bedrijfsleven voordoen. Omdat het bij elke schaal vooral om de relatieve kloof tussen twee landen gaat, kan iemand uit elk willekeurig land de concepten uit het boek toepassen op zijn of haar interacties met collega's uit elk willekeurig ander land.

Sommige mensen zullen misschien vinden dat de schalen niet voldoende gewicht toekennen aan cultuurverschillen tussen individuen, subculturen, regio's en organisaties. Maar als je begrijpt hoe de schalen zijn ontwikkeld, zie je dat zulke variaties erin weerspiegeld zijn en begrijp je hoe je de inzichten die de schalen bieden het best kunt toepassen.

Laten we bij wijze van voorbeeld eens kijken naar de positie van Duitsland op de Planning-schaal, die weergeeft hoe mensen in verschillende culturen hun tijd managen. Allereerst zijn daarvoor gesprekken gevoerd met Duitse middenmanagers, waarin ze vragen hebben beantwoord over het belang van flexibel c.q. georganiseerd zijn als het gaat om het plannen van vergaderingen, projecten of tijdlijnen. Natuurlijk zit er variatie in de individuele antwoorden, maar er tekent zich een normatief patroon af. Een klokkromme illustreert de reikwijdte van wat in Duitsland als gepast en acceptabel zakelijk gedrag wordt beschouwd met betrekking tot planning. Op de plek waar de meerderheid van de antwoorden zich bevindt, is een hobbel zichtbaar. Dit ziet er als volgt uit:



Figuur 1.2

Natuurlijk zijn er waarschijnlijk een paar uitschieters – een handvol Duitsers die rechts of links van de hobbel terecht komen – maar hun gedrag wordt door de gemiddelde Duitser waarschijnlijk als ongepast of onacceptabel beschouwd, of in ieder geval als niet ideaal in de Duitse businesscultuur.

Aan de hand van dit type analyses ben ik de posities van de verschillende landen op elke schaal in kaart gaan brengen. Later heb ik de posities aangepast op basis van feedback van honderden internationale managers.

Als je naar de schalen kijkt die in dit boek zijn afgebeeld,



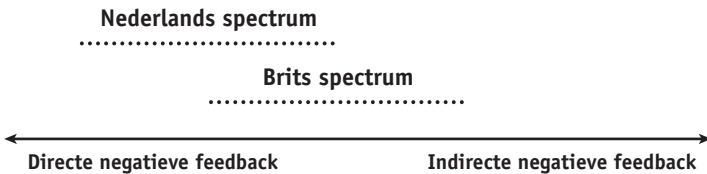
Figuur 1.3

zul je niet voor elk land zo'n hobbel zien; soms wordt de normatieve positie vertegenwoordigd door een punt (zie Figuur 1.3). Met andere woorden, de positie van een land op de schaal is de middenpositie binnen een spectrum van acceptabele of gepaste gedragspatronen in dat land.

Houd bij het interpreteren van de schalen in je achterhoofd dat elke internationale interactie zowel door cultuurverschillen als door individuele verschillen wordt beïnvloed. Binnen het spectrum van acceptabel zakelijk gedrag in een bepaalde cultuur zal elke individuele zakenman of -vrouw in specifieke situaties eigen keuzes maken.

Neem bijvoorbeeld de Evaluatie-schaal (zie Hoofdstuk 2), die aangeeft of het beter is om direct of indirect negatieve feedback te geven. In Nederland is er een breed scala aan acceptabele manieren om negatieve feedback te geven, en een Nederlandse zakenman of -vrouw kan veilig een keuze maken die zich op een willekeurige positie binnen dat spectrum bevindt. Ook in het Verenigd Koninkrijk bestaat er een spectrum aan gepaste manieren om negatieve feedback te geven. Een Britse zakenman of -vrouw kan een specifieke benadering kiezen binnen dat spectrum (zie Figuur 1.4). De cultuur bepaalt het spectrum, en binnen dat spectrum maakt ieder individu zijn eigen keuze. Het is geen kwestie van cultuur of persoonlijkheid, maar van cultuur én persoonlijkheid.

Als je twee culturen met elkaar vergelijkt, zul je merken



Figuur I.4

dat sommige gedeeltes van hun spectra overlappen en andere gedeeltes niet. Sommige Nederlanders hanteren feedbackstijlen die zowel in Nederland als in het Verenigd Koninkrijk acceptabel zijn, terwijl anderen technieken gebruiken die in Nederland acceptabel zijn maar in het Verenigd Koninkrijk ongepast, bot en beledigend overkomen. De acht schalen kunnen je helpen om zulke verschillen te begrijpen en individuele keuzes binnen een bredere culturele context te plaatsen.

Het cruciale perspectief: cultureel relativisme

Een andere cruciale factor bij de interpretatie van de acht schalen is het begrip cultureel relativisme. Laten we bij wijze van voorbeeld eens kijken naar de plaats van Spanje op de Vertrouwen-schaal (Figuur I.5). Op deze schaal staan culturen gepositioneerd op basis van de vraag of zij vertrouwen halen uit relaties, of uit het uitvoeren van gemeenschappelijke taken.



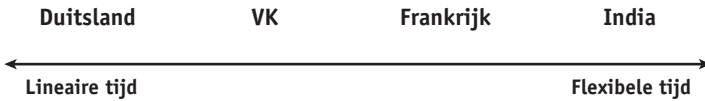
Figuur I.5

Stel jezelf nu een eenvoudige vraag: Is Spanje taakgebaseerd of relatiegebaseerd? De meeste mensen zouden antwoorden dat Spanje relatiegebaseerd is. Dit antwoord is echter op een subtiële, maar cruciale manier fout. Het juiste antwoord is dat, als je uit Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Zweden, de Verenigde Staten of elke andere cultuur komt die zich op de schaal links van Spanje bevindt, Spanje relatiegebaseerd is in vergelijking met je eigen cultuur. Maar kom je uit India, Saoedi-Arabië, Angola of China, dan is Spanje juist heel taakgebaseerd – ook nu weer in vergelijking met je eigen cultuur.

Als je kijkt naar hoe mensen uit verschillende culturen met elkaar omgaan, gaat het dus niet om de absolute positie van beide culturen op de schaal, maar om de relatieve positie. Het is deze relatieve positionering die bepalend is voor de manier waarop mensen elkaar zien.

Neem bijvoorbeeld die keer dat de Britse consultancygroep KPMG verschillende mondiale teams had opgezet om de implementatie van managementsoftwaresystemen te standaardiseren die ontwikkeld waren door SAP, een ontwikkelaar van bedrijfssoftware. Een van die mondiale teams bestond voornamelijk uit Britse en Franse consultants. De Britten klaagden voortdurend dat de Fransen chaotisch en ongeorganiseerd waren en niet punctueel. ‘Ze slaan tijdens vergaderingen zoveel om- en zijwegen in dat hun gedachtegang onmogelijk te volgen is!’ zei een van de Britse teamleden.

In een ander team, dat voornamelijk uit Indiërs en Fransen bestond, klaagden de Indiërs dat de Fransen rigide en inflexibel waren en zo geobsedeerd met deadlines en structuur dat ze zich niet wisten aan te passen op het moment dat de situatie om hen heen veranderde. ‘Als je ze niet weken



Figuur 1.6

van tevoren vertelt wat er tijdens de vergadering gaat gebeuren en in welke volgorde, worden ze ontzettend nerveus,' zei een van de Indiase teamleden.

Vanwaar zulke tegenstrijdige percepties van de Franse teamleden? Een snelle blik op de Planning-schaal (Figuur 1.6) laat zien dat de Fransen tussen de Britten en de Indiërs in zitten. Dat leidt tot tegenovergestelde percepties van die twee extremere perspectieven.

Toen ik deze ervaring beschreef aan een groep Duitsers en Britten die in een ander mondiaal team samenwerkten, schoot een van de Duitsers in de lach. 'Dat is heel grappig,' zei hij. 'Wij Duitsers klagen vaak dat de Britten ongeorganiseerd, chaotisch en altijd te laat zijn – precies de klacht die de Britten in jouw voorbeeld over de Fransen hadden.' Let op de relatieve posities van de Duitsers en de Britten op de Planning-schaal.

Cultureel relativisme is dus de sleutel tot het begrijpen van de impact van cultuur op menselijke interacties. Als een manager succesvolle mondiale teams wil opzetten en managen, moet hij niet alleen begrijpen hoe mensen uit zijn eigen cultuur mensen uit andere internationale culturen ervaren, maar ook hoe die internationale culturen elkaar ervaren.

Als cultuurverschillen vanbinnen zitten

Onlangs moest ik Cosimo TurroTurro bellen, die een vereniging van sprekers runt in Londen. Puur op basis van zijn

naam was ik ervan uitgegaan dat hij Italiaans was. Maar toen hij zijn zinnen begon met het Duitse 'Ja', bleek dat ik ernaast zat.

'Mijn moeder was Servisch, mijn vader was Italiaans. Ik ben voornamelijk opgegroeid in Duitsland, maar het grootste gedeelte van mijn volwassen leven heb ik in het Verenigd Koninkrijk gewoond,' legde TurroTurro uit. 'Dus je begrijpt wel, die cultuurverschillen waar jij het over hebt, ik hoef niet met iemand te spreken om die te ervaren. Al die uitdagingen heb ik vanbinnen zitten!'

Ik moest lachen: ik zag TurroTurro in zijn eentje aan de ontbijttafel zitten en in het Italiaans tegen zichzelf zeggen: 'Waarom moet je nou zo bot zijn?' en vervolgens zichzelf in het Duits antwoorden: 'Ik, bot? Waarom ben jij in hemelsnaam zo emotioneel?'

Hoewel de meeste mensen het grootste deel van hun leven in hun geboorteland doorbrengen, hebben de schalen in dit boek een extra betekenis voor degenen met een meer heterogene achtergrond. Als je in twee of meer landen hebt gewoond of ouders uit verschillende landen hebt, zullen die verschillende culturen vormend zijn geweest voor je persoonlijkheid. Misschien heb je het gevoel dat een deel van je persoonlijke stijl afkomstig is uit de cultuur waarin je de eerste jaren van je leven hebt doorgebracht, een ander deel uit de cultuur waarin je naar de middelbare school ging en je eerste bandje had, weer een ander deel uit je vaders cultuur en nog weer een ander deel uit je moeders cultuur. In dat geval kunnen de volgende pagina's je niet alleen helpen effectiever te worden als zakenman of -vrouw; ze kunnen je ook helpen jezelf beter te begrijpen.

Proef het water waarin je zwemt

Cultuur kan een gevoelig onderwerp zijn. Opmerkingen over iemands cultuur roepen vaak dezelfde soort reacties op als opmerkingen over iemands moeder. De meeste mensen zijn instinctief geneigd om de cultuur die ze als de hunne beschouwen te beschermen. Ook al leveren ze er zelf ongezouten kritiek op, ze zijn snel op hun tenen getrapt als iemand van 'buiten' dat waagt. Ik besef dan ook dat ik met dit boek een mijneveld betreed.

Ik verzeker je dat alle verhalen die ik vertel afkomstig zijn van echte mensen die in echte bedrijven werken, hoewel ik soms namen, details en omstandigheden heb veranderd om hun anonimiteit te waarborgen. Maar het kan alsnog zijn dat je in de verdediging schiet als je hoort wat anderen zeggen over de cultuur die jij als de jouwe beschouwt: 'Dat is niet waar! Mijn cultuur is absoluut niet zo!'

Laat me, met het risico olie op het vuur te gooien, het bekende verhaal vertellen van de twee jonge vissen die een oudere vis tegenkomen die de tegenovergestelde kant op zwemt. Hij knikt ze toe en zegt: 'Goeiemorgen jongens, hoe is het water?' Daarop vraagt een van de jonge vissen aan de ander: 'Wat is in hemelsnaam water?'¹

Als je je in een cultuur bevindt en uit die cultuur afkomstig bent – zoals vissen zich in water bevinden en eruit afkomstig zijn – is het vaak moeilijk of zelfs onmogelijk om die cultuur te zien. Vaak zien mensen die hun hele leven in één cultuur doorbrengen alleen regionale en individuele verschillen en concluderen ze op basis daarvan: 'Mijn nationale cultuur heeft geen duidelijk karakter.'

John Cleary, een ingenieur uit de Verenigde Staten, legde dit verschijnsel uit tijdens een van mijn cursussen voor managers.

De eerste achttwintig jaar van mijn leven heb ik in het vrij kleine stadje Madison, Wisconsin, gewoond. Maar voor mijn werk reisde ik wekelijks door de Verenigde Staten, omdat mijn teamleden over het land verspreid zaten. De regionale verschillen in de Verenigde Staten zijn groot. New York City voelt totaal anders dan Athens, Georgia. Dus toen ik met buitenlanders ging werken die vertelden hoe het was om met ‘Amerikanen’ samen te werken, vatte ik dat op als een teken van onwetendheid. Dan zei ik: ‘De Amerikaanse cultuur bestaat niet. Elke regio is anders en binnen de regio’s is elk individu verschillend.’

Maar toen verhuisde ik naar New Delhi. Ik kreeg de leiding over een Indiaas team en moest toezicht houden op hun samenwerking met mijn voormalige team in de Verenigde Staten. Ik was heel enthousiast; het leek mij een mooie gelegenheid om iets over de Indiase cultuur te leren. Na zestien maanden in New Delhi met Indiërs te hebben gewerkt en deze samenwerking vanuit het Indiase perspectief te hebben gezien, kan ik melden dat ik een heleboel heb geleerd... over mijn eigen cultuur. Nu ik de Amerikaanse manier van denken, werken en doen vanuit deze externe invalshoek bekijk, zie ik voor het eerst een duidelijke, zichtbare Amerikaanse cultuur. De cultuur van mijn land heeft een sterk karakter dat volkomen onzichtbaar voor mij was toen ik erin zat en er onderdeel van was.

Als je de mensen die in dit boek worden geciteerd hoort klagen over, kritiek hoort hebben op of geschokt hoort reageren op jouw cultuur vanuit hun invalshoek, probeer dat dan niet als een persoonlijke aanval op te vatten. Beschouw

het als een gelegenheid om niet alleen meer te weten te komen over de jou onbekende culturen van deze wereld, maar ook over je eigen cultuur. Probeer het water waarin je zwemt te zien, te voelen en te proeven zoals een landdier dat zou doen. Grote kans dat dit een fascinerende – en geestverruimende – ervaring voor je is.

Toen ik na de sessie met de Bernards en Bo Chen naar mijn Parijse appartement terugkeerde, moest ik denken aan het advies van Bo's moeder. Ik googelde haar woorden: 'Je hebt twee ogen en twee oren maar je hebt maar één mond, en zo moet je ze ook gebruiken.' Ik verwachtte dat het citaat begon met 'Confucius zegt', of op zijn minst 'De moeder van Bo Chen zegt'. Niets van dat alles. De oud-Griekse filosoof Epictetus schijnt iets vergelijkbaars te hebben gezegd, maar voor zover ik weet heeft hij nooit in China gewoond.

Die avond droomde ik niet over fruit dat uit mijn winkelwagentje verdween, maar lag ik in bed na te denken over waarom Bo Chen niet het woord had genomen en waarom ik door was blijven praten toen ik geconfronteerd werd met zijn zwijgen, terwijl ik – o ironie – nota bene bezig was met een sessie over crossculturele effectiviteit. Ik dacht opnieuw aan het advies van mevrouw Chen en wenste dat ik haar suggestie die ochtend had opgevolgd.

Het advies van mevrouw Chen is niet alleen nuttig voor Chinese kinderen, maar voor iedereen die zijn of haar effectiviteit probeert te verbeteren bij het werken met verschillende culturen. Heb je contact met iemand uit een andere cultuur, probeer dan meer te observeren, meer te luisteren en minder te praten. Luister voordat je iets zegt en leer voordat je handelt. Voordat je de telefoon pakt om met je leveranciers in China, je outsourcing-team in India, je nieuwe

baas in Brazilië of je klanten in Rusland te onderhandelen, benut je alle beschikbare hulpbronnen om in kaart te brengen in welke opzichten het culturele raamwerk waarmee je werkt verschilt van dat van jezelf. Pas daarna reageer je.