

Juanita Wijnands en Hans Wesseling

Cultuurverschil: macht, misverstand en gezichtsverlies



18

Globalisering verwijst naar de wereldwijde samenhang van economische, politieke en culturele ontwikkelingen. Dat betekent niet dat lokale culturen ten onder gaan in een globale 'McDonalds-cultuur', een eenvormige set normen en waarden. Internationale bedrijven die opereren op wereldschaal verlangen echter wel dat mensen die cultureel fundamenteel van elkaar verschillen, effectief met elkaar samenwerken. In de praktijk blijkt het niet zo eenvoudig om toegang te krijgen tot een andere cultuur, met andere interpretatiekaders die betekenis genereren en andere ordeningsprincipes die de waarden, normen, behoeften en verwachtingspatronen inbedden. Wat betekent dit voor een professioneel MD-beleid? Hoe manifesteren cultuurverschillen zich en hoe kunnen wij die duiden en managen? In dit artikel zullen we dit probleem verhelderen aan de hand van een concrete case.

Case – Brazilian Connection

G. is een Nederlandse groothandel met vestigingen in Azië en Latijns-Amerika. Een decentrale organisatie waar het lokale management grote vrijheid en bevoegdheden geniet. Men overweegt een grote uitbreidingsinvestering in Brazilië, maar is bezorgd over de kwaliteit van het Braziliaanse management. Daarop is bovendien onvoldoende zicht, omdat de financiële rapportages altijd te laat en onvolledig zijn.

Tegen de zin van de lokale Braziliaanse algemeen directeur, wordt de Nederlander Peter S. benoemd tot financieel directeur. Hij wordt mede verantwoordelijk voor de financiële rapportage naar het hoofdkantoor. Peter en zijn vrouw hebben als voorwaarde voor overplaatsing aangegeven dat zij, in verband met het schoolvervoer van hun jonge kinderen, in een wijk willen wonen met veel andere expats. Ook willen zij in een huis en niet in een flat wonen. Dat alles wordt hen tijdens het kennismakingsbezoek toegezegd.

Aangekomen in Sao Paulo, blijken de visa niet in orde te zijn; en Peter hoort dat er geen huis be-



Juanita Wijnands (juanitawijnands@casema.nl)
is Senior Consultant bij Intercultural Affaires in Naarden.

Hans Wesseling (wesseling@setarnet.aw)
is Senior Consultant van het International Centre4Integrity.

schikbaar is, maar een flat vlakbij kantoor. Uit de container met huisraad is gestolen en hij zit vast in de Braziliaanse bureaucratie. Na drie maanden krijgt het gezin, door tussenkomst van de Nederlandse RvB, alsnog een huis. In de container komt pas schot nadat mevrouw S. ten overstaan van het hele managementteam de Braziliaanse algemeen directeur op niet mis te verstane wijze in het Portugees heeft verteld wat zij van de hele gang van zaken vindt.

Op kantoor merkt Peter dat hij subtiel wordt tegengewerkt. Bij een herstructurering van de afdeling krijgt hij bijvoorbeeld een kleinere kamer dan zijn assistent en verder weg van de andere managementteamleden. Intussen lopen de spanningen in het managementteam op: de directeur inkoop en de directeur verkoop spreken niet meer met elkaar. Om de impasse te doorbreken organiseert de algemeen directeur groepssessies met een externe psycholoog. Peter haakt daarbij vaak af en meldt de problemen aan het hoofdkantoor. Dit bemiddelt en na een aantal gesprekken geven partijen aan dat de lucht is geklaard.

Na een half jaar krijgt Peter van een nieuw RvB-lid in Nederland te horen dat hij niet naar behoren functioneert, onder meer omdat zijn kennis van het Portugees te wensen overlaat. Hij wordt teruggehaald naar Nederland, op non-actief gesteld en uiteindelijk ontslagen.

Interpretatie

Uiteraard kan deze case verschillend worden geduid. De gezichtspunten van de betrokkenen:

- *De Braziliaanse directie* voelt zich beledigd omdat de Nederlanders een 'spion' sturen; in strijd met decentrale managementfilosofie. Bovendien accepteren Peter S. en zijn vrouw de lokale verhoudingen niet. Zij schoffeert publiekelijk de algemeen directeur en hij geeft door zijn houding aan, dat hij geen deel wil uitmaken van het lokale managementteam.
- *Peter S.* voelt zich geen onderdeel van het lokale team, noch van de problemen of de oplossing die ervoor wordt gezocht. Hij treedt op 'namens' het hoofdkantoor; hij meldt daar de problemen en krijgt aanvankelijk steun voor zijn opstelling en lastige positie.
- *Mevrouw S.* vertrouwt de Brazilianen niet meer; zij komen hun afspraken niet na over de huisvesting. Die zijn voor het gezin met twee kleine kinderen in de miljoenenstad Sao Paulo heel belangrijk. Verder denkt zij dat de directie via de problemen met de visa en de container het verblijf van haar en haar gezin bewust frustreert.
- *Het nieuwe RvB-lid* heeft geen geschiedenis en wil een goede relatie met de Brazilianen opbouwen. Hij beslist om Peter S. te ontslaan en daarmee een symbolisch offer te brengen om de relatie met de Brazilianen te verbeteren.

Het is echter ook mogelijk deze case te analyseren op interculturele aspecten. Een methodologisch probleem daarbij is dat gedrag van mensen nooit eenduidig te interpreteren is. Hebben we in dit geval te maken met een algemeen directeur die zich gewoon niets aantrekt van afspraken en onbetrouwbaar is? Of gaat het hierbij om gedrag dat is gebaseerd op dieperliggende waarden en gedragspatronen die cultureel zijn bepaald? Helaas is er geen mogelijkheid om dat met zekerheid vast te stellen. Uiteraard zijn er ook in Brazilië mensen die onbetrouwbaar zijn. Voorts is het maar de vraag of het assertieve gedrag van mevrouw S. in Nederland wél zou worden geaccepteerd.

Cultuurperspectief

Vanuit het cultuurperspectief bezien is er sprake van een gelaagdheid in de case:

- Nederlandse versus Braziliaanse zakelijke cultuur en context.
- de verschillende machtsverhoudingen die een rol spelen, zoals:
 - tussen Nederlands hoofdkantoor en Braziliaanse bedrijf
 - tussen de Braziliaanse directeur en zijn Nederlandse RvB
 - die tussen de Braziliaanse algemeen directeur en Peter S.
 - die tussen Peter S. en de rest van het managementteam
- mevrouw S. als extra stoorzender
- de interventie van het nieuwe lid van de RvB

Braziliaanse en Nederlandse culturele context

Het 5-D model van Geert Hofstede geeft aan dat er een groot verschil is tussen Brazilianen en Nederlanders, in de mate waarin zij (grote) machtsongelijkheid accepteren. In Brazilië is de baas echt 'De Baas' en ondergeschikten zijn afhankelijk van diens macht. In Nederlandse organisaties is het machtsverschil kleiner. Het neemt de vorm aan van een functionele hiërarchie en ondergeschikten stellen zich onafhankelijker van de 'autoriteit' op. Dit verschil heeft grote gevolgen voor de communicatie en onderling gedrag tussen de hiërarchische lagen.

Sleutelbegrippen in de cultuurverschillen tussen de Braziliaanse en Nederlandse cultuur zijn:

relatie	versus	taak
in-group	versus	out-group
de toegeschreven status	versus	de bereikte status
afhankelijkheid van de macht	versus	onafhankelijkheid van de macht
(persoonlijke relatie)		(functionele relatie)
voorgeschreven etiquette	versus	losse omgangsvormen
situationeel	versus	persoonlijk-consistent gedrag
'machismo'	versus	feminien gedrag

Daarnaast zijn er verschillen in:

- de verpakking van de eigen mening in de communicatie
- de mate van tolerantie voor ambiguïteit in situaties

Machtsverhouding Braziliaanse bedrijf - Nederlandse hoofdkantoor

De benoeming van de financieel directeur wordt door de Brazilianen gezien als een motie van wantrouwen. De lokale directie leidt daardoor groot gezichtsverlies. Het hoofdkantoor hecht echter aan tijdig beschikbare financiële rapportages. Te late rapportage bevestigt de onderhuids aanwezige, politiek niet-correcte en dus niet bespreekbare culturele beeldvorming over Brazilianen als lui (mañana) en onbetrouwbaar. De Nederlanders staan er niet bij stil dat de gevraagde cijfers binnen de Braziliaanse context geen duidelijke betekenis hebben, en dus gezien worden als overbodig, als een corporate rain dance. In een Latijnse context beschrijven cijfers de werkelijkheid niet objectief, mede vanwege de hyperinflatie waarin men moet opereren. Brazilianen beleven de werkelijkheid als een netwerk van relaties. Dat wil overigens niet zeggen dat de Brazilianen niet op tijd kunnen komen en ook niet dat zij geen financieel inzicht zouden hebben. Dat is niet het geval. Het heeft alleen een andere betekenis dan dat het voor de Nederlanders heeft.

Machtsverhouding Braziliaanse algemeen directeur - Nederlandse RvB

Brazilianen zijn collectivistisch ingesteld: het kompas is gericht op wat de buitenwereld van iets vindt. Het regulerend mechanisme is die van eer en van schaamte en het daaraan gekoppelde gezichtsverlies. Nederlanders zijn door hun culturele context gevormd tot individualisten: zij achten zich voor hun eigen ziel verantwoordelijk: hun kompas in de wereld is een persoonlijk geweten met schuld en boete als mechanisme. Nederlanders en Brazilianen beginnen een contact diametraal anders. Brazilianen starten vanuit de relatie, waarbij alles wordt gedaan om geen gezichtsverlies te geven of te ontvangen, terwijl Nederlanders een relatie benaderen vanuit de taak, waarbij inhoud belangrijker is dan het ontwikkelen van empathische relaties. De benoeming van de financieel directeur in Sao Paulo is voor de Brazilianen een regelrecht brevet van onvermogen; het voelt als een koude douche. Het is vooral een aantasting van de positie van de algemeen directeur binnen zijn eigen organisatie; hierdoor ging hij zich naar het hoofdkantoor minder loyaal opstellen.

Machtsverhouding Braziliaanse algemeen directeur - Peter S.

Voor de Brazilianen is Peter er een van 'hen' en niet van een van 'ons'. Hij zal dat ook nooit worden. De toezegging die Peter dacht te hebben over zijn huisvesting bleek geen stand te houden. Wispelturigheid van de baas? De algemeen directeur zit tussen twee vuren: zijn eigen achterban en het hoofdkantoor in Nederland. Via de familie S. geeft hij beiden een signaal. Na de aanvaring met mevrouw S. is aan Braziliaanse kant bovendien het beeld ontstaan dat mevrouw S., en niet Peter, de baas in huis is. In een land waar de man/vrouw-verhoudingen zeer vaste patronen kennen (machismo), is het ondenkbaar en ontoelaatbaar dat een vrouw en plein public haar individuele en persoonlijke mening geeft zonder rekening te houden met groepsbelangen. Het gezichtsverlies dat mevrouw S. de Braziliaanse algemeen directeur bezorgt, werkt als een boemerang en beschadigt niet alleen haar, maar ook haar man.

Machtsverhouding Peter S. - managementteam

Peter doet zijn best om Portugees te leren en na een tijdje kan hij zich goed redden. Hij heeft een goede verstandhouding opgebouwd met zijn afdeling. Hij is vakkundig en hij pakt zijn taken professioneel aan. Hij denkt dat dit helpt om op goede voet met zijn collega's te komen. Dit werkt echter anders uit: door onvoldoende oog voor de Braziliaanse context, wordt hij als dwingend en arrogant ervaren. Deze boodschap krijgt hij indirect: via een kleinere kamer. De verhoudingen krijgen een extra lading, wanneer Peter S. zich ontrekt aan de in zijn ogen softe en onprofessionele

Cultuurverschil: macht, misverstand en gezichtsverlies

groepsessies. Gezien de relatiegerichtheid van de Brazilianen is dit echter een passende manier van conflictoplossing, omdat confrontatie wordt vermeden waardoor niemand gezichtsverlies veroorzaakt of ontvangt.

Mevrouw S. als extra stoorzender

Mevr. S is een katalysator in deze case. De huisvesting is na drie maanden nog niet geregeld, en ze zit met twee kleine kinderen nog steeds in een hotel. Er is ook nog geen zicht op een oplossing van het probleem met de verhuiscontainer. Wanneer de algemeen directeur bij een managementtentje vriendelijk vraagt hoe het gaat, zegt zij, ten overstaan van iedereen, wat zij van de hele gang van zaken vindt. Twee dagen daarna hoort zij dat de container binnen een week afgeleverd zal worden. De impasse rondom de huisvesting is ook meteen opgelost. Mevr. S, een geëmancipeerde Nederlandse, maakt haar mening altijd duidelijk kenbaar. Zij is zich er niet van bewust dat dit in de Braziliaanse context volledig on gepast is. Zij heeft weliswaar al maanden Braziliaanse les gehad, maar daarmee kan zij haar boodschap nog niet in de juiste 'culturele codering' overbrengen. De algemeen directeur leidt daardoor groot gezichtsverlies, maar zij en haar man evenzeer!

Het nieuwe RvB-lid

De RvB begreep wel dat er iets ernstig mis was in de onderlinge relaties in Brazilië en in de relatie met de Braziliaanse directie. De enige manier om de relatie te verbeteren en de schade beperkt te houden, was – vond men – het terugtrekken van de financieel directeur. Daarvoor werd de beoordeling door de algemeen directeur gebruikt: die vond de kennis van het Portugees van Peter S. te beperkt. Door het opofferen van Peter, leden zowel het hoofdkantoor als de Brazilianen geen gezichtsverlies en kon de relatie opnieuw, maar nu onder Braziliaanse condities, worden hersteld. Per saldo heeft deze episode niets blijvends positief opgeleverd.

Wat is uiteindelijk de schade geweest?

Als we het slagveld bekijken dan is er veel schade geleden, zowel financieel, als schade voor de organisatie en de betrokkenen persoonlijk. Om bij dat laatste te beginnen: de carrière van Peter S. heeft een flink litteken opgelopen. En ook binnen het gezin van Peter S. heeft deze periode tot grote spanningen geleid. Internationaal carrière maken doe je niet alleen. Meer dan bij een lokale carrière, eist expatriatie grote investeringen van het hele gezin en vooral van de partner.

De financiële schade is het eenvoudigst te berekenen. Dikwijls zijn dat omvangrijke bedragen die gemakkelijk in de tonnen

kunnen lopen.

Ook de schade voor de organisatie is omvangrijk en zeer divers van aard:

- Het bedrijf raakt een financieel expert kwijt met internationale kennis van het vakgebied en van de organisatie.
- De relatie met het Braziliaanse bedrijf is voor lange tijd verstoord. Waarschijnlijk komt er geen structurele verbetering in de financiën; het risico van de uitbreiding wordt dus groter.
- Er is schade toegebracht aan het MD-beleid van de organisatie. Ofschoon naar buiten toe wordt gezegd dat alles te wijten is aan Peter S. en zijn vrouw, zien potentiële expats dat het bedrijf niet onvoorwaardelijk achter hen staat.

Het is daarbij de vraag of het hoofdkantoor haar eigen rol serieus zal evalueren.

Lessen voor MD

Bedrijven realiseren zich meestal wel dat internationalisering cultuurproblemen met zich meebrengt. Dan wordt er veel aandacht besteed aan het voorbereiden van de expats voor uitzending. Vaste onderdelen van een dergelijk programma zijn taal- en cultuurcursussen, school- en gezondheidsvoorlichting, gesprekken met ervaren expats. Professionelere organisaties hebben ook beleid ontwikkeld waarmee de carrière van expats actief wordt gepland en begeleid; vooral als ze, dikwijls zonder collegiale steun, in de periferie van de organisatie moeten werken. Maar, dat blijkt niet voldoende te zijn. Deze case laat zien dat de ellende al begon toen de RvB besloot om, tegen de wens van de lokale algemeen directeur in, een financiële expert naar Brazilië te sturen. Dit is de eerste en nagenoeg enige werkelijke oorzaak van deze ontsporing.

Het is de rol van de MD-manager een actieve rol te spelen in het analyseren van de risico's die aan een dergelijke uitzending zijn verbonden, ook ten aanzien van de interculturele aspecten. Dat betekent dat diens rol zich niet beperkt tot de zorg dat de juiste man op het juiste moment op de juiste plaats kan worden ingezet. De MD-manager heeft daarnaast medeverantwoordelijkheid voor de initiële besluitvorming ten aanzien van de uitzending. Hij kan ervoor zorgen dat de beslissers voldoende cultuurinzicht hebben om bij dergelijke beslissingen de interculturele component serieus te laten meewegen, zodat dergelijke fouten worden voorkomen. De RvB gedraagt zich vaak alsof zij dergelijke beslissingen niet intercultureel behoeft te legitimeren. Zij zou er echter goed aan doen zich serieus te verdiepen in de culturele impact van alle besluiten. | *M&I*

reageren: juanitawijnands@casema.nl