

Legge: Kops 1 = 6 1 f

1157/c

I APP  
OTT. '99

SSLMIT – Università degli Studi di Trieste  
Esame di interpretazione consecutiva dall'olandese in italiano  
Sessione di ottobre – IV anno (vecchio statuto)

08-1157 C con 5

Eén Euro, vele culturen

De aanstaande economische en monetaire unie mag een mijlpaal in de Europese integratie zijn, maar met de culturele unie schiet het bepaald niet op.

Ondernemers en managers uit verschillende Europese landen zullen met de komst van de Euro steeds vaker moeten samenwerken. Kom beslagen ten ijs, adviseer boekjes en cursussen over zakendoen in het buitenland, internationale business etiquette en intercultureel management: hoe méér je weet over een andere cultuur, hoe minder missers je zult maken.

Aan open deuren over het omgaan met cultuurverschillen geen gebrek. Met name in de Verenigde Staten is dit vak al sinds de jaren zeventig *booming business*. Boeken, business briefings, checklists en cursussen leren ondernemers en managers alles over de voetangels en klemmen van de mediterrane dagindeling, de Afrikaanse statusladder en de Zuidamerikaanse zakenconversatie. Het mag een godswonder heten dat er überhaupt internationale zakelijke successen bestaan!

Een van de bekendste goeroes in intercultureel management is Fons Trompenaars. In zijn boek *Zakendoen over de grens* stelt ook Trompenaars dat "zonder culturele voorkennis de internationale manager beter thuis kan blijven". Op basis van uitgebreide vragenlijsten waarschuwt hij voor de vele culturele valkuilen in het mondiale management. De nieuwe derde druk van *Zakendoen over de grens* is zelfs uitgebreid met een compleet strategisch plan, een handreiking om met cultuurverschillen om te gaan.

Even bekend en net zo voorspelbaar is Geert Hofstede, die met zijn boek *Culture's consequences* in 1980 het baanbrekende standaardwerk over cultuurverschillen publiceerde. In zijn daaropvolgende boek *Managementtheorieën in verschillende culturen* geeft hij in een reis rond de wereld zijn verklaringen voor de verschillen in lokale managementpraktijken.

Wat dit soort boeken gemeen heeft, is dat ze interculturele onoverzichtelijkheid proberen te bezweren door het ordenen van stereotypen. Voor Europa wordt altijd het oude onderscheid van stal gehaald tussen Noord-Europese, Germaanse en de Zuid-Europese, Latijnse cultuur. De een is individualistisch, strikt, rationeel en systematisch, de ander collectivistisch, los emotioneel en intuïtief. De grens ligt ergens in België.

De modellen die Trompenaars en Hofstede hanteren, zijn overigens een stuk genuanceerder. Zo signaleert Trompenaars ook verschillen tussen culturen die uitgaan van één strenge morele norm en culturen waar meerdere wegen naar Rome leiden. En hij onderscheidt culturen waar zakendoen een zakelijk gebeuren is en culturen waar zakendoen een menselijke aangelegenheid is. Hofstede op zijn beurt hecht onder meer veel waarde aan het verschil in "mannelijke" culturen, waar prestatie, competitie en assertiviteit hoog staan aangeschreven, en "vrouwelijke" culturen, die meer waarde hechten aan persoonlijke betrekkingen, dienstverlening en solidariteit.

Aan de hand van de door Trompenaars en Hofstede gehanteerde vragenlijsten, gesprekken en persoonlijke indrukken, belandt elk land op een glijdende schaal tussen één van de uitersten. Het vereist dan ook niet veel fantasie om conflicten als gevolg van cultuurverschillen voor het geestesoog te halen.

Voor een vergadering met managers uit alle Eurolanden trekken de efficiënte Duitsers exact twee uur uit. De Spaanse partners verschijnen per definitie een uur te laat en gaan er van uit dat de discussie tot morgen zal duren. Ongetwijfeld barst de Italiaan na een meningsverschil in woede uit en loopt kwaad weg. Dit tot grote ontsteltenis van de Fin, die niet begrijpt dat de Italiaan een half uur later weer rustig aanschuift.

Je ontkomt bijna niet aan stereotyperingen maar de boodschap is duidelijk: gebrekkig gevoel voor cultuurverschillen leidt in het gunstige geval tot pijnlijke misverstanden en in het ergste geval tot mislukte zakendeals.

De twee Nederlandse managers, Werkhoven en Notermans, die door de redactie in dit verband geïnterviewd zijn erkennen dat er flinke verschillen zijn tussen de landen waarmee zij zaken doen. Toch twijfelen ze allebei aan de toegevoegde waarde van business briefings en cursussen intercultureel zakendoen. Wetenschappelijk gefundeerd onderzoek naar de effecten van zulke briefings en cursussen is nooit gedaan. het is dus maar de vraag of de managers die zo'n cursus hebben gevolgd beter presteren.

Wat hebt u nodig om een succesvol Euromanager te zijn? Notermans: "Geen cursus intercultureel zakendoen, maar gewoon gezond verstand".