

Nederlanders zijn soms te goed van vertrouwen, waardoor zij hun zakenpartners verkeerd inschatten. Ook hebben Nederlanders weinig gevoel voor verhoudingen en decorum, terwijl dit in veel culturen erg belangrijk wordt gevonden.

Goed inzicht in het zakenklimaat van een exportland begint bij zelfkennis

Hoe overbrug je cultuurverschillen?

Iedereen weet dat je een Belg beter met ‘u’ kunt aanspreken, maar weet je ook dat zelfs zo’n buurman met ‘ja’ niet altijd bedoelt dat hij akkoord gaat? Hij wil alleen maar zeggen dat hij jou begrepen heeft. Volgens Esther Janssen van Culture-Inc. zijn veel zakelijke missers terug te voeren op cultuurverschillen en communicatie. Met haar onlangs verschenen boek *Zakendoen van hier tot Tokio. Slagen of falen bij cultuurverschillen* laat zij zien dat je hiervan bewust zijn en daarnaar handelen de basis vormen van succesvol internationaal ondernemen.

Bedrijven die exporteren, lopen automatisch tegen cultuurverschillen aan. Een lijstje met do's-and-don'ts is volgens Esther Janssen (1967) niet genoeg om deze te overbruggen. “Omgaan met cultuurverschillen is altijd maatwerk. Centraal daarbij staat het leggen van verbinding met buitenlandse prospects en klanten. Heb je te maken met de overheid of een private partij? Om welke sector of regio gaat het, want zakendoen in Schotland gaat heel anders dan in Engeland. Om effectief goede resultaten te creëren, moet je je verdiepen in de achtergrond, overtuigingen en motivaties van de andere partij, en daar je werkwijze op afstemmen. Dat begint bij zelfkennis. Zo willen Nederlanders vooral duidelijkheid, maar die krijg je in Frankrijk vaak al niet omdat een Fransman eerst vertrouwen wil opbouwen.

“Met alleen de website vertalen in het Duits kom je er niet”

Het ligt niet aan hen maar aan onszelf dat wij ongemak ervaren als iets niet direct glashelder is, het liefst op papier. Als je je van dergelijke cultuurverschillen bewust bent, kun je kijken hoe je het best verbinding kunt leggen in een ander land. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen, waar botsen belangen en wat betekent dit voor je propositie en positionering? Is mijn product of dienst wel geschikt voor export naar dat land, of moet ik de producteisen of dienstverlening iets aanpassen om deze beter te laten aansluiten op de behoeften daar?”

Drie hoofdculturen

Als je eenmaal met een beoogde zakenrelatie aan tafel zit, beland je in een onderhandelings-traject waar je rekening moet houden met cul-

tuurverschillen. Werken met vaste-prijslijsten is volgens Esther een goed voorbeeld. “In Scandinavië vinden ze dat lekker duidelijk, maar in Arabische landen moet je water bij de wijn doen. Als je dan eerst een vaste prijs geeft en je daarna alsnog moet inleveren omdat dit deel uitmaakt van het onderhandelingspel, is je marge weg.”

Hiermee komt Esther bij het model van Richard Lewis, een Britse specialist die op het gebied van interculturele communicatie drie hoofdculturen onderscheidt. “Zakenmensen in het Midden-Oosten, Afrika en de Latijnse en Slavische landen zijn in hun communicatie vaak emotiegedreven, maar primair gaat het hen om de relatie. Stel, je hebt net een contract in Turkije afgesloten en een week later verandert de wisselkoers. De afnemer verwacht dan dat je de schade een beetje deelt. Als iemand op de orderverwerking vervolgens zegt dat hij pech heeft gehad omdat dit niet in de leveringsvoorwaarden staat, ben je in Turkse ogen volstrekt onbetrouwbaar. Die verwachten loyaliteit over en weer. Bij deze multi-actieve ‘rode’ culturen zul je dan ook eerst vertrouwen moeten opbouwen. Omdat mensen daar niet zomaar bij iemand kopen, is een goede introductie onmisbaar.”

Gezichtsverlies onacceptabel

De andere twee hoofdculturen van Lewis zijn lineair-actief en reactief. De eerstgenoemde ‘blauwe’ culturen bevinden zich vooral in Noordwest-Europa en de Angelsaksische wereld. Onderhandelen gaat hier heel zakelijk en liefst schriftelijk. “Zo willen Nederlanders precies weten hoe alles zit. Wij nemen uitspraken letterlijk en verwachten dit andersom ook. Ja is ja en nee is nee”, zegt Esther. Hierdoor worden Nederlanders volgens haar wereldwijd als betrouwbare zakenpartners gezien, maar dit



Esther Janssen is managing director, senior consultant en trainer crosscultureelmanagement en communicatie bij Culture-Inc.

maakt ons tegelijkertijd vaak naïef. “Want is je zakenpartner net zo betrouwbaar als jij? Misschien wel, maar in zogeheten *low trust cultures* zul je eerst moeten investeren in het opbouwen van een stevige relatie. Daar ben je in Zuid-Amerika, Afrika en Rusland aanzienlijk meer tijd mee kwijt als in Noordwest-Europa. Dit maakt werken in het buitenland avontuurlijk maar soms ook frustrerend.”

In Azië overheersen de reactieve ‘gele’ culturen. Esther: “Hier staat het bewaren van goede relaties en harmonie centraal. Conflicten moeten altijd vermeden worden omdat gezichtsverlies onacceptabel is. Aziaten zeggen dan ook niet snel nee. Omdat wij vooral luisteren naar wat er wordt gezegd, maken Nederlanders vaak de fout dat een ontkenning ‘ja’ betekent. De kunst is vooral te luisteren naar

wat er niet wordt gezegd. Vraag ook door en houd dagelijks contact als er iets niet goed gaat. Want geen nieuws betekent in Azië vaak geen goed nieuws.”

USP's cultuurspecifiek maken

Voor exportmanagers die willen leren omgaan met cultuurverschillen en hun crossculturele competenties willen versterken, bieden de drie hoofdculturen van Lewis richting. “Bij multi-actieve culturen weet je dat je communicatie positief en mensgericht moet zijn en bij lineair-actieve meer op de feiten gericht. Reactieve culturen hechten aan het ontwikkelen van een wederkerige relatie op de langere termijn. Dat doe je door zakenpartners geregeld te bezoeken, een goede gast te zijn en aandachtig te luisteren en te observeren”, legt Esther uit.





Hoe kun je je aanpak nu afstemmen op één land of regio? Want ook al liggen ze binnen dezelfde hoofdcultuur, China en Japan vragen totaal andere benaderingen. Esther: “De basis voor een specifieke aanpak ligt in marktonderzoek. Verdiep je in het land, de bewoners en de lokale zakencultuur. Het is handig de lokale begroetingen en etiquette te kennen, maar dit is niet genoeg. Het gaat mis als je uitgaat van je eigen aanpak en niet doorhebt dat je zakenpartner totaal andere afwegingen maakt. Voorbeeld: een bedrijf in de agrotechnologie stuurt iemand met zijn meetinstrumenten naar een tuinder in de VS. De Nederlander begint daar allemaal vragen te stellen over het bedrijf. Hij doet dit vanuit zijn perspectief dat hij alles eerst goed moet inventariseren om zijn klant het product te bieden dat het best bij hem past. Zo’n Amerikaan haakt dan al snel af. Die overtuig je beter met een elevatorpitch van wat het hem op korte termijn gaat opleveren”, aldus Esther.

De uitdaging is volgens haar je boodschap te finetunen voor de afnemer in het specifieke land. “Wat willen ze daar en hoe kun je daarop inspelen? Met alleen de website vertalen in het Duits kom je er niet. Je moet de USP’s cultuurspecifiek maken. Zijn de mensen in het beoogde exportland bijvoorbeeld hoog of laag risicomijdend? Zo wil een Duitser zeker weten dat iets honderd procent betrouwbaar is voordat hij het koopt. Communiceren ze direct of indirect? Fransen willen graag verleid worden. In de praktijk merk ik vaak dat veel exportmanagers hier niet bewust mee bezig

zijn. De kunst is je managementstijl en communicatie steeds aan te passen aan de cultuur waarmee je te maken hebt. Dat klinkt misschien ingewikkeld, maar als je dit eenmaal weet, valt het in de praktijk best mee. Bovendien begrijpen mensen in een bepaalde sector elkaar meestal wel op hun vakgebied.”

Oplijnen binnendienst

Omdat niet alle exportorders volgens planning verlopen, is een goede afstemming tussen exportmanagement en binnendienst volgens Esther essentieel. “Een afnemer heeft immers niet alleen te maken met de exportmanager

“Zo willen Nederlanders vooral duidelijkheid, maar die krijg je in Frankrijk vaak al niet”

maar ook met de binnendienst, het magazijn en de logistiek. Je bent met z’n allen verantwoordelijk voor het totale resultaat. Voor de binnendienstmensen is intercultureel bewustzijn heel belangrijk omdat zij te maken hebben met de aftersales en klantenservice. Wanneer een Argentijnse of Arabische klant zich op hoge toon meldt, kun je hem beter zijn verhaal laten doen en het gevoel geven dat je er bovenop zit. Of het soms even doorzetten naar het management. Belangrijk voor binnendienstmedewerkers is ook zich te realiseren

dat in de meeste landen niet zo strak gepland wordt als in Nederland. Andersom doen exportmanagers soms te gemakkelijk toezeggingen aan de klant die in de uitvoering knellen. Echt, er valt veel winst te behalen door de exportmanagers en binnendienst beter samen te laten optrekken. Wie zijn onze klanten en hoe kunnen wij deze het best bedienen om het bedrijfsresultaat te verhogen?”

Als tip wil Esther exportmanagers meegeven vooral hun eigen planning te bewaken. “In relationeel ingestelde culturen en bureaucratische markten zoals India, China of Brazilië gaat het je een aantal jaren kosten voordat je de juiste partners hebt gevonden en de zaken goed lopen. Maar directies verwachten vaak al na het eerste jaar resultaat. Door in je exportplan op basis van culturele argumenten een realistischere planning te maken, creëer je de tijd die nodig is voor het opbouwen van relaties en het oplossen van opstartproblemen.”

Na bijna twintig jaar ervaring met werken in en met het buitenland voor allerlei overheidsinstellingen en bedrijven, richtte Esther Janssen in 2008 Culture-Inc. op. Samen met andere specialisten in cross-cultureel management en communicatie geeft zij trainingen en adviezen aan zakenreizigers, internationale teams en expats om cultuurverschillen sneller en effectiever te overbruggen. Als docent bij evofenedex biedt zij exportmanagers en –binnendienstmedewerkers inzicht in de impact van cultuur op marketing, verkoop en communicatie. In september publiceerde Uitgeverij Scriptum haar boek *Zakendoen van hier tot Tokio. Slagen of falen bij cultuurverschillen* (ISBN 9789463192187).

