



FOTO: S. HANS-VISBERS

Quote unquote

Fons Trompenaars

FUNCTIE adviseur intercultureel management, Bureau United Notions
DAGTARIEF vanaf f5.000
GEBOREN 20 juni 1953
OPLEIDING economie, bedrijfskunde
EERSTE BAAN personeelsfunctionaris Shell
WOONPLAATS Amstelveen
THUIS gehuwd, drie dochters
FAVORIETE PLEK OP AARDE thuis, omdat ik zo vaak weg ben
VRIJE TIJD tennis
AUTO Volvo 850 wagon
FAVORIETE BOEK *Zen and the art of motorcycle maintenance* van Robert M. Persig
LAATSTE BOEK *Ruud Gullit*, autobiografie
FAVORIET AANDEEL niet, mijn eigen club eigenlijk

Hoe omschrijft u uw vak?

Ik probeer management-dilemma's op te lossen bij cultuurverschillen. Dat kunnen verschillen tussen bedrijven uit meerdere landen zijn, maar ook tussen bijvoorbeeld twee Nederlandse bedrijven. Mijn vak heeft twee hoofdpoten: consultancy en opleidingen. Die twee probeer ik te integreren zodat bedrijven na een korte opleiding een lange-termijnstrategie kunnen opstellen waarmee ze voordeel kunnen halen uit hun cultuurverschillen. Ik begeleid hen daarbij, zodat ik eigenlijk meer coach ben dan consultant.

Wanneer bent u nodig?

Als bedrijven internationaliseren en erachter komen dat het effectief omgaan met cultuurverschillen hun enige competitieve voordeel kan zijn in de internationale markt. Bijna alle producten kunnen tegenwoordig binnen drie maanden worden gekopieerd. Technologische voorsprong is dus geen voordeel meer. Het aanvoelen van cultuurverschillen en daarmee rekening houden in je handelen kan daarentegen een aanzienlijk voordeel in de concurrentiestrijd opleveren.

Hoe gaat u te werk?

Voor bedrijven die naar me toe komen met hun cultuurvraagstukken breng ik eerst in kaart wat ze precies willen en wat hun belangrijkste dilemma's zijn. Dat doe ik met interviews en een vragenlijst. Daaruit volgen zeven kenmerkende punten waarmee we de cultuur van een organisatie of een land in kaart brengen. Aan de hand daarvan gaan



we op zoek naar respect voor de andere cultuur. Dat is een enorm belangrijk onderdeel, omdat je zonder respect de andere cultuur niet kunt begrijpen. Ik doe dat door mensen te laten zien dat elementen uit een voor hen vreemde cultuur vaak ook in henzelf zitten. Als dat is gelukt kunnen we een model vormen waarin de twee culturen zijn geïntegreerd.

Hoe werkt zo'n model?

Je hebt culturen die sterk universalistisch zijn, die dus zoeken naar eenheid, zoals de Amerikaanse. En je hebt het andere uiterste: sterk particularistische culturen, zoals die van de eigenwijze Fransen. In het model moeten die twee uitersten samenkomen. Maar niet in de vorm van een compromis, dat is het allerslechtste. Je moet zorgen voor een staat die ik 'reconciliation' noem. Dat woord kun je volgens mij niet goed in het Nederlands vertalen. Het is een tien-plus-tiensituatie waarbij het beste van beide culturen wordt verenigd. Dat is een moeilijke en uitdagende klus die in iedere situatie anders moet worden aangepakt. Maar het is mogelijk en het leidt bijna altijd tot productieverbetering.

Wie zijn uw klanten?

Dat zijn bedrijven die op de internationale zakenmarkt opereren, meestal multinationals. Het gros van mijn klussen behelst het laten

'De koopman- dominee-houding zit Nederlanders dwars'

samenwerken van verschillende nationale culturen, een klein deel draait om fusies waarbij bedrijfsculturen samengaan. De helft van mijn klanten komt uit Europa, dan volgt Amerika en daarna Azië. Slechts tien procent komt uit Nederland. Ik doe niet aan actieve marketing, ze komen via-via bij me

of kennen me van een van de boeken die ik over cultuurvraagstukken heb geschreven.

Wat is de grootste cultuurfout van Nederlanders in het buitenland?

Nederlanders zijn veel te direct in hun communicatie. Voor ons is dat prettig, maar veel buitenlanders vinden dat ondiplomatiek. En de koopman-domineehouding zit ons dwars. We zijn heel rigide over bepaalde zaken, maar *in business* wordt er vaak gesjacherd. Dat valt voor buitenlanders moeilijk met elkaar te rijmen. Ook komen onze langdurige besluitvormingsprocedures vreemd over. Wij zoeken vaak naar consensus: iedereen moet het ermee eens zijn. 'Even overleggen' is een typisch Nederlandse uitspraak. Buitenlanders denken dan vaak: 'Je bent toch manager, besluit dan!' Maar zo werkt het hier meestal niet.' Gelukkig valt er met een beetje respect en inlevingsvermogen veel aan dit soort situaties te doen. Je moet er alleen even attent op worden gemaakt.' **Martijn de Meulder**