



■ Marijn de Geus

Succesvol communiceren in een interculturele samenleving

Shortcut naar internationaal succes

Door globalisering en technologische ontwikkelingen werken steeds meer mensen uit verschillende culturen met elkaar samen. Zonder de benodigde ervaring gaat dit vaak mis. Om succesvol en persoonlijk te zijn in de moderne samenleving, moeten organisaties hun medewerkers gericht oefenen in interculturele communicatie. Dat vraagt om een vernieuwende benadering van training.

Interculturele miscommunicatie

We leven in een internationale samenleving. Met de smartphone is de hele wereld op ieder moment binnen handbereik, terwijl een vlucht om de aardbol zo geboekt is. Geen organisatie ontkomt aan globalisering, waarin succes steeds meer afhangt van de effectiviteit waarmee men wereldwijd communiceert. Die effectiviteit is in een wereld vol verschillende culturen echter niet vanzelfsprekend. Wat een Nederlander interpreteert als weloverwogen kritiek op een plan, kan voor een Mexicaan klinken als een persoonlijke aanval. "Misverstanden bestaan niet, alleen miscommunicatie", wordt weleens gezegd. Hall & Hall (1990) leggen in 'Understanding Cultural Differences' dan ook de nadruk op het verkrijgen van de juiste respons: richt je niet puur op je eigen boodschap, maar op hoe de ander interpreteert wat jij overbrengt. De kans op verstoring of 'ruis' tijdens het verzenden van je boodschap is altijd aanwezig en wordt groter wanneer communicatie intercultureel is. De zender moet zich hiervan bewust zijn en begrijpen hoe het kan gebeuren, om vervolgens zijn of haar gedrag erop aan te passen. Fouten worden echter snel gemaakt, doordat we onze incomplete informatie (we weten niet hoe de ander reageert) aanvullen vanuit eigen voorgeprogrammeerde verwachtingen (Hurn & Tomalin, 2012). Als we geen ervaring hebben met een bepaalde cultuur, maar wel weten hoe mensen uit onze eigen cultuur iets zullen interpreteren, vullen we dat automatisch in als verwachting. Daardoor gaat interculturele communicatie vaker mis.

Meer wereldwijde communicatie

Niet alleen zorgt interculturele communicatie voor meer problemen dan communicatie binnen dezelfde cultuur, door globalisering verloopt steeds meer communicatie intercultureel. Organisaties hebben wereldwijd meer interactie met andere organisaties,

thus communiceren mensen binnen die organisaties wereldwijd meer met andere mensen. Daarnaast zijn steeds meer bedrijven verspreid over meerdere landen en meerdere culturen, waardoor interculturele communicatie ook binnen organisaties zelf een groter issue is. Dit heeft invloed op teams, relaties en transacties via vergaderingen, onderhandelingen, meningsverschillen, vertrouwen, et cetera (Rogaveanu, 2010). Kortom: het succes en geluk van mensen. En daarmee ook dat van organisaties.

Verschillen tussen culturen

Dat culturen verschillen, is geen nieuws. Wetenschappelijk zijn ze uitgedrukt in de zes (initieel vier) culturele dimensies van Hofstede et al (2010):

- machtsafstand;
- individualisme versus collectivisme;
- onzekerheidsvermijding;
- masculiniteit versus vrouwelijkheid;
- oriëntatie op lange termijn versus korte termijn;
- uitbundigheid versus terughoudendheid.

Het model heeft overeenkomsten met een andere karakterisering van nationale culturele verschillen, die van Trompenaars en Hampden-Turner (1995). Vijf van de zeven oriëntaties hierin beïnvloeden onderlinge communicatie. Naast individualisme zijn dat: universalisme van regels, openheid van emoties, diffusie van de privésfeer en status van prestaties. Op al deze assen zijn verschillen mogelijk, die hun invloed uitoefenen op iedere vorm van communicatie. Masculiene culturen, zoals in Zuid-Amerika, zijn bijvoorbeeld assertiever en minder empathisch dan Noord- en West-Europeanen. Uitgebreid onderhandelen is voor Arabieren en Japanners een belangrijk sociaal ritueel, maar Scandinaviërs doe je er geen plezier mee. Terughoudende Japanners zullen hierbij hun emoties niet tonen en wellicht geschokt zijn door de uitbundige

Italiaan die zijn punt met handen en voeten kracht bijzet. Zelfs zoiets 'kleins' als *small talk* heeft zowel intern als extern significante invloed op solidariteit, het onderhouden en repareren van relaties en intercultureel begrip (Pullin, 2014).

Misverstanden bestaan niet, alleen miscommunicatie

Ook letterlijk maken verkleinwoorden verschil: wij Nederlanders gebruiken bij meningsverschillen gemakkelijk *upgraders*, zoals 'totaal' en 'absoluut'. Die komen extra hard aan bij bijvoorbeeld Mexicanen en Japanners, die gewend zijn aan 'deels' of 'een beetje'. En de Peruaanse partner die 'niet helemaal' instemt met plan, kan flink wat fundamentele bezwaren hebben.

Ja is nee

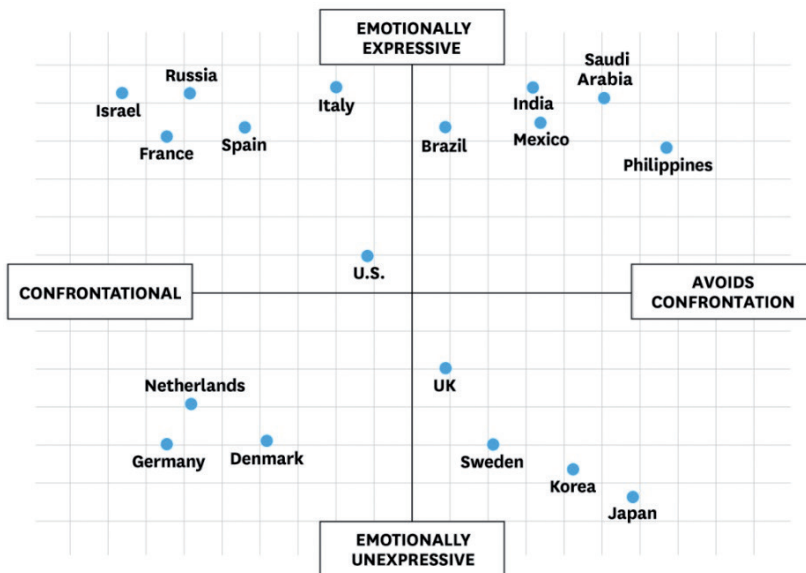
Zo zijn er ook genoeg culturen waar een duidelijk nee niet wordt uitgesproken, maar op andere manieren wordt gecommuniceerd. In haar lezenswaardige artikel 'Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da' beschrijft Erin Meyer (2015) een afspraak tussen een Deense manager en een Indonesische toeleverancier. Op de vraag of er voor een bepaalde datum geleverd kan worden, komt een ja. Maar de levering komt nooit. De Deen doet navraag en leert dat Indonesiërs het onbeleefd vinden om nee te zeggen tegen een relatie die ze respecteren. Dus zeggen ze ja, of 'we doen ons best', en proberen met lichaamstaal en stem duidelijk te maken dat het waarschijnlijk later of nooit wordt. Non-verbale interculturele communicatie is overigens sowieso van groot belang, soms bepaalt alleen al het gezicht de helft van de communicatie (Mehrabian, 1971). Je wordt er vriendelijker of geloofwaardiger door gevonden, al verschilt ook dat weer per cultuur.

Dealen met emoties

Elkaar vertrouwen is de basis voor het sluiten van een deal, maar als iets cultureel bepaald is, dan is dat het wel. In de wetenschappelijk literatuur vind je het onderscheid tussen cognitief vertrouwen (met het hoofd) en affectief vertrouwen (met het hart). Welke vorm in business dominant is, varieert sterk per cultuur. In de meeste opkomende markten – Zuidoost-Azië, Afrika en de BRICS – ontstaat pas cognitief vertrouwen als er een affectieve band is. Dat geldt ook voor het Midden-Oosten en landen rond de Middellandse Zee. Vooral het verbloemen van negatieve emoties maakt het voor hen moeilijk 'ons' te vertrouwen. Aan de andere kant zijn Nederlanders en bijvoorbeeld ook Russen prima in staat om confrontaties aan te gaan zonder afbreuk te doen aan de relatie. Niet in alle culturen kan men echter een verschil van mening onderscheiden van kritiek op de persoon. Dan wordt het sluiten van die deal of samenwerken met een collega erg lastig. Meyer vat het samen in een verdeling van nationaliteiten, op basis van hoe confronterend en emotioneel expressief ze zijn (zie figuur 1).

Omgaan met verschillen

Duidelijk is dat culturen op allerlei communicatieve dimensies verschillen kennen. Hoe voorkomen organisaties dan dat hun relaties en resultaten hieronder lijden? Sommige bedrijven kiezen ervoor om alleen *locals* met locals laten werken. Dat beperkt echter de flexibiliteit en keuze zoveel dat het bedrijfsresultaat hieronder misschien wel net zoveel lijdt, als wanneer de miscommunicatie op de koop wordt toegenomen. Het zal dus vanuit de mensen zelf moeten komen! Dat stelt de hr- of I&D-manager voor een urgente uitdaging: hoe maak je je medewerkers succesvoller en gelukkiger in interculturele communicatie? Dan moeten ze kennis hebben van de cultuur waarmee ze communiceren en deze optimaal kunnen inzetten in de dagelijkse praktijk. Cruciaal hierin is ervaring: met de jaren kom je in dezelfde en nieuwe situaties, ga je begrijpen hoe 'het hoort', welke boodschap



Figuur 1. Verdeling van nationaliteiten naar confrontatie en emotionele expressie (Meyer)

welk effect heeft en word je succesvol. De manager die al tien jaar in Hong Kong leeft, zal de juiste technieken inmiddels in de vingers hebben. Maar de consultant die er voor een project naartoe komt? Of diezelfde manager, na overplaatsing naar Calcutta? Die kun je op een cursus Indiase communicatie sturen, maar hij kan eigenlijk geen dag gemist worden. Daarnaast heeft zo'n eenmalige impuls hoogstens impact op de korte termijn. Handig bij een eenmalige onderhandeling, maar daar wil de manager niet zoveel voorbereidingstijd aan kwijt. Meer continue oefening is nodig om kennis toe te leren passen en het gebrek aan ervaring te compenseren. Terugkerend, zodat het effect niet verloren gaat, en toegankelijk op elk moment dat het nodig is.

Een interculturele band bouwen

Een bekend issue voor Nederlandse multinationals, die dan ook nieuwe oplossingen implementeren. "Interculturele communicatie speelt een steeds grotere rol," vertelt Edwin Bleumink, Innovation Manager Learning Technologies bij AirFrance-KLM. "Zowel binnen

de organisatie zelf als extern zien we het belang van de juiste 'zachte' vaardigheden in contact met andere culturen. We willen onze mensen dan ook de instrumenten bieden om zich deze vaardigheden zo effectief en efficiënt mogelijk eigen te maken. Online training wordt hierin steeds belangrijker." Dat geldt ook voor een andere multinational, die merkte dat soepele onderlinge communicatie wereldwijd niet vanzelfsprekend is. Medewerkers van de afdeling hadden moeite om een band op te bouwen met de expats die wereldwijd voor het bedrijf werkten en bijvoorbeeld een vraag hadden over hun salarisstroom. Men was te direct, waar interesse in de persoon en zijn of haar situatie een groot verschil maakte in de (interne) tevredenheidsscore. De oplossing werd gevonden in online rollenspellen: iedere week oefent men bepaalde vaardigheden aan de hand van situaties zoals die ook in de praktijk voorkomen. Op hun smartphone of pc verschijnt een filmpje of audio van een (gespeelde) collega van de andere kant van de wereld, waarna ze hun reactie opnemen en eventueel nog eens

overdoen. Bij tevredenheid wordt deze gedeeld met de coach, die de opname van feedback voorziet. Zo maken ze zichzelf vriendelijker en uiteindelijk effectiever gedrag eigen dat direct in de praktijk wordt gebracht. Bovendien kan de afdelingsmanager de progressie van iedere deelnemer meten door de vaardigheden op dezelfde online manier te toetsen. Werknemers uit allerlei culturen zijn nu een stuk meer tevreden met hun hr-afdeling.

Buitenlanders aan de balie

Misschien zijn multinationals nog een ver-van-mijn-bed-show. Dichter bij huis gebeurt echter hetzelfde. Nederlandse gemeenten krijgen steeds vaker te maken met inwoners die uit een andere cultuur komen en de taal wellicht niet machtig zijn. Gennep is een van de gemeenten die daarom dezelfde tool inzet om medewerkers met klantcontact in de omgang met bijzondere groepen te ontwikkelen. Ze zien dan op hun app een gefrustreerde Pool voor de balie staan, of moeten reageren op een man die weigert een hand te geven. Natuurlijk ondersteund door toepasselijke theorie. Gesteund door genoeg oefening, kunnen ze dergelijke situaties met zelfvertrouwen tegemoet treden en wordt de burger beter geholpen.

Wereldwijd ontwikkelen

Wat betekent globalisering voor de hr- of I&d-manager van vandaag de dag? Dat interculturele communicatie steeds meer de standaard wordt binnen grotere bedrijven, zal hij of zij zelf ook al ervaren. Het is allereerst belangrijk om de groepen te identificeren die hier het meest mee te maken hebben en waarbij betere communicatie kan bijdragen aan hun *key performance indicators*. Dat kan variëren van klantenservicemedewerkers tot hoger management. Zij behalen bijvoorbeeld een hogere klanttevredenheid, respectievelijk omzet, door betere gesprekken te hebben. Vervolgens gaat het om de communicatieve vaardigheden die per groep het meeste impact hebben. Voor

consultants is dit misschien onderhandelen of adviserend verkopen, terwijl de klantenservice meer heeft aan goed luisteren en doorvragen. Dan is het zaak om de interculturele verschillen met invloed op deze vaardigheden te integreren in de trainingscontent, zodat er ook echt mee geïmagineerd kan worden. Dit kan de cultuur betreffen waarmee de groep of persoon nu te maken heeft, maar door vooruit te kijken kunnen ook al culturen worden bepaald waarmee hij of zij eventueel binnenkort in aanraking komt. Zoals de manager die kriskras de wereld over vliegt en steeds een korte update krijgt over de cultuur waarmee hij gaat communiceren.

Als de inhoud van de training gedefinieerd is, is het de kunst hem optimaal in te richten voor iedere doelgroep. Oefening op een meer doorlopende basis aanbieden, waardoor men communicatieve vaardigheden op peil houdt, het verkeerde af- en het juiste aanleert. Een paar managers op dezelfde locatie die bijvoorbeeld als enige een bepaalde vaardigheid in een cultuur moeten beheersen, zijn wellicht het beste af met een trainer die deze aanleert en op peil houdt. Voor honderden consultants in verschillende kantoren is dit minder efficiënt. Dan komt de eerder besproken online oplossing van pas: wereldwijd trainen met videorollenspellen. Onafhankelijk van een fysieke trainer kan er altijd worden geoefend.

Communicatie combineren met cultuurkennis

Betekent dit dat de communicatietrainer langzaam verdwijnt uit de organisatie? Dat er geen plaats meer is voor zijn of haar expertise en didactiek? Verre van dat. Wel wordt het belangrijker om verschillen in culturen te (her)kennen. De behoefte aan interculturele communicatie-expertise groeit evenredig aan het belang ervan voor organisaties, die willen weten welke culturele verschillen hun medewerkers kunnen verwachten en hoe ze hiermee om moeten gaan. De komst van online training biedt trainers hierin zelfs een uitkomst: niet langer zijn

ze gebonden aan het aantal groepen of personen waar ze fysiek een dag mee doorbrengen. Kennisdeling, oefening en coaching verloopt nu asynchroon: de trainer verrijkt zijn traject met periodieke videorollenspellen die van Montevideo tot Moskou beantwoord worden. Online niveaumeting betekent bovendien dat de trainer zijn of haar waarde aantoonbaar kan maken in de ontwikkeling van deelnemers. Zo tilt hij de samenwerking naar een meer strategisch niveau.

Praktijkervaring blijft onmisbaar in communicatie met verschillende culturen, want het is een veelzijdige en gevoelige vorm van contact. Medewerkers op allerlei niveaus in de organisatie hebben bij gebrek aan zulke ervaring een groeiende behoefte aan *just in time* kennis en oefening. Neem de consultant die zichzelf onderweg naar een meeting in Miami of Bangkok op tien kilometer hoogte traint in lokale communicatie en closingtechniek, om direct na aankomst de deal te sluiten. Zo omarmt de organisatie de kansen van globalisering en communiceert iedereen beter. ■

Referenties

- Geus, M. de. (1995). *Waarden achter Werkwijzen*. (Afstudeeronderzoek Geografie in opdracht van Randstad Holding NV). Universiteit Utrecht, Utrecht.
- Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Executive*, 7(1).
- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations. Software of the Mind. Revised and Expanded 3rd Edition*. New York: McGraw-Hill USA.
- Hurn, B. & Tomalin (2013). *Cross-Cultural Communication. Theory and Practice*. Palgrave MacMillan.
- Mehrabian, A. (1972). *Silent Messages*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Meyer, E. (2015) Getting to Si, Ja, Oui, Hai, and Da, Harvard Business Review, December.
- Pullin, P. (2010). Small Talk, Rapport, and *International Communicative Competence*. *International Journal of Business Communication*, 47(4) 455-476.
- Rogoveanu, R. N. (2010). Intercultural Negotiations: A Cultural Approach. *Professional Communication and Translation Studies*, 3(1-2).
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture*. London/Boston: Nicholas Brealey Publishing.
- Van der Wal, P. (2015). *E-learning: Content is King*. Geraadpleegd op 21 juni 2016 van <http://www.nidap.com/2015/09/15/1652/>
- Vernau, K., & Hauptmann, M. (2014). *Corporate Learning Goes Digital*. Geraadpleegd op 21 juni 2016 van http://www.rolandberger.com/media/pdf/Roland_Berger_TAB_Corporate_Learning_E_20140602.pdf



Marijn de Geus is medeoprichter en ceo van TrainTool. Als assessor zag hij veel mensen zwak presteren op communicatieve vaardigheden zoals coaching, presenteren of verkopen, terwijl conventionele trainingen inefficiënt waren. TrainTool biedt onbeperkte, online oefening van soft skills met video rollenspellen op een innovatieve app. www.traintool.nl