

Toename van diversiteit in ondernemingsraden

De interculturele cocktail

Grensoverschrijdende matrixstructuren, internationale moedermaatschappijen en intensievere samenwerking maken dat orleden steeds vaker aan tafel zitten met Britse, Amerikaanse of Indiase bestuurders of toezichthouders. Ook neemt de diversiteit van or's toe door leden met een Marokkaanse, Turkse of Surinaamse afkomst. Tijd dus voor de interculturele factor.

Door Mark de Koning, Ted Kubinek en Teuni Looij

Er is al dik vijftig jaar aandacht voor de culturele factor. Talrijke onderzoekers bestudeerden het effect van de culturele achtergrond van mensen op communicatie. Wetenschappers als Hall, Kluckhohn, Hofstede, Steward en Trompenaars hebben een aantal dimensies ontwikkeld waarmee we culturen kunnen vergelijken. Zo is de mate van gevoeligheid voor hiërarchie een belangrijke dimensie. Nederlanders hebben weinig met hiërarchie terwijl Fransen daar veel gevoeliger voor zijn. Voor een Nederlandse ondernemingsraad in een Frans concern is dit verschil van wezenlijk belang.



Polderen, polderen, polderen

Karakteristiek voor de Nederlandse manier van overleggen is het streven naar consensus: polderen. De drassige delta dwong onze voorouders tot samenwerken. De eigen zin doordrijven zou immers natte voeten opleveren. Het oudste Nederlandse bestuursorgaan, het waterschap, was speciaal gericht op het beheer van de polder. Het opzij schuiven van de eigen belangen en posities in dienst van een gemeenschappelijk belang zit sindsdien in het Nederlandse vergader-DNA. Het consensusdenken kleurt ook duidelijk de manier waarop in Nederland de medezeggenschap is geregeld. Wij lijken snel van anderen te verwachten dat zij zich voegen naar ons ‘consensus-praten’. Terwijl men in andere culturen krachtig en onverbloemd het eigen belang voorop mag zetten. In culturen met meer waardering voor decorum en hiërarchie, de Britse bijvoorbeeld, is het ongewenst dat mensen met een lagere functie iemand met een hogere functie aanspreken, laat staan in de rede vallen. Het poldermodel mag dan voor ons werken, het is soms lastig uit te leggen over de grens.

Botsende waarden en normen

Bij onderhandelingen en vergaderingen waar stakeholders belangrijke besluiten nemen, gaan zij er vaak (onbewust) vanuit dat de vergadercultuur overal hetzelfde is, namelijk zoals in het thuisland. De eerste irritaties en misverstanden kunnen al ontstaan bij de kennismakingsbijeenkomst. Er is een duidelijke agenda met als aanvangstijd 9.00 uur. Een Franse collega kan heel anders denken over dit tijdstip van aanvang. Lunch met een broodje en een glas melk voldoet aan de Nederlandse normen, een Fransman zal dit als een belediging opvatten. Hij spreekt dit niet openlijk uit, maar het heeft wel degelijk invloed op de bestaande verstandhouding en het vervolg van de vergadering. Een ander voorbeeld: waar op vrijdag een Duitse collega strak in het pak met keurig gepoetste schoenen een vergadering bijwoont, zal een Nederlandse collega met *casual friday* in zijn hoofd wellicht verschijnen op sneakers en in spijkerbroek. Deze Nederlander staat er niet bij stil dat hij door zijn kleding aan sociale status en zeggingskracht inboet bij zijn Duitse collega. Voor or-leden in een Europese ondernemingsraad zullen deze voorbeelden herkenbaar zijn. Maar omdat er vaak weinig tijd wordt genomen voor een Europese meeting, verdwijnen de verbazing en irritaties over het ‘vreemde’ gedrag naar de marge.

Liever geen drop

In 2008 vonden er in London onderhandelingen plaats over een Europese ondernemingsraad bij de Britse onderneming Travelex. De vertegenwoordigers van de Nederlandse or kwamen al snel tot de ontdekking dat ze in een interculturele cocktail waren beland. De vertegenwoordigers van de Duitse or kwamen van oorsprong uit Somalië, de vertegenwoordiger van de Franse or was een geboren Tunesiër. De vertegenwoordiger van het Britse management was een Australiër. Die laatste had duidelijk een jovialere inslag dan zijn Britse collega's. Het spreekt voor zich dat men zich tijdens de gesprekken soms verbaasde over elkaars gewoontes. Zo kon de Australische manager de Nederlandse openheid wel en de drop tijdens de meeting niet zo waarderen.

Ook besluiten nemen beleven diverse partijen anders. In de Nederlandse consensuscultuur is het nemen van een besluit tijdens een vergadering meteen de *real deal*. Partijen onderhandelen lang in de beginfase. De verwachting is dat alle betrokkenen hun zegje doen. Dit resulteert uiteindelijk in een besluit dat rijp is voor uitvoering. In andere culturen is het nemen van een besluit tijdens een vergadering meer een ritueel. Pas daarna kijken betrokkenen hoe en zelfs óf ze het besluit zullen uitvoeren. Onze zuiderburen bijvoorbeeld hechten minder waarde aan formele besluiten. De echte besluiten neemt men in België in de wandelgangen.

Binnen de steeds diverser wordende Nederlandse or's zal men zich dus ook meer bewust moeten worden van de interculturele factor. Direct aanspreken op gedrag maakt steeds meer onderdeel uit van onze vergadergewoontes. Mensen die afkomstig zijn uit een cultuur waarin het toegeven van fouten als zwakte geldt, zullen hier moeite mee hebben. Wij verwachten van Nederlandse or-leden dat zij op een heldere, kernachtige en rustige manier hun mening of visie geven en daarbij geen afwachtende houding aannemen. We verwachten ook dat zij waar nodig zelf het woord vragen en kritische vragen stellen. Vaak realiseren we ons onvoldoende dat uit een meer hiërarchische cultuur afkomstige mensen hier moeite mee kunnen hebben.

Egalitair versus hiërarchisch

Historisch speelt de hiërarchie geen grote rol in de Nederlandse cultuur. Zoals gezegd ligt dit in onder andere Frankrijk en België anders. Een persoon met een lagere positie die een persoon met een hogere positie een kritische vraag stelt, is daar not done. Vanuit deze optiek zijn het vooral de hogergeplaatsten die doorslaggevend zijn in de ver-

gadering. In een land waar distantie de gebruikelijke houding is, kunnen losse omgangsvormen en spontane vriendelijkheid een teken van zwakte lijken. Binnen een Europese or kan het vervelend uitpakken als minder hiërarchisch ingestelde vertegenwoordigers uit landen als Nederland, Denemarken of Zweden in een vergadering meer het voortouw nemen dan vertegenwoordigers uit landen waar meer ontzag geldt voor hiërarchie. Dat kan een goede teamontwikkeling tussen de leden van de Europese ondernemingsraad in de weg staan.

Neem er de tijd voor

Ondernemingsraden zullen zich moeten realiseren dat de cultuur van het moederbedrijf altijd sterke invloed zal hebben op de lokale strategie en de uitvoering van het beleid. Daarom is het van belang je te verdiepen in de cultuur van het moederbedrijf en die van de deelnemers. Realiseer je daarbij goed wat de typische Nederlandse manieren zijn van overleggen en besluiten nemen.

Zelfkennis en zelfrelativering zullen belangrijke hulpmiddelen blijken bij een succesvolle onderhandeling.

Voor een Europese ondernemingsraad is het van belang om je eerder te verdiepen in de belangrijkste overeenkomsten en verschillen in omgangsvormen, communicatiestijlen en besluitvormingsprocessen. Dat kan door er tijd voor in te ruimen tijdens een meeting of in een afzonderlijke training.

Voor succesvolle medezeggenschap geldt, neem de tijd voor de ic-factor!



De drassige delta dwong onze voorouders al tot samenwerken: polderen

Mark de Koning is organisatieadviseur,
Ted Kubinek is oud or-voorzitter van GWK
Travelex en **Teuni Looij** is cultureel antropologe.