

**Interculturele samenwerking in organisaties**

**Checklists**  
**voor omgang met mensen uit andere**  
**culturen naar Hofstede**

Herman Blom

uitgeverij | **C**  
coutinho

bussum 2021

Deze **checklists voor omgang met mensen uit andere culturen naar Hofstede** horen de derde druk van *Interculturele samenwerking in organisaties* van Herman Blom.

© 2008/2021 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht ([www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl)). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

Eerste druk 2008

Derde, herziene druk 2021

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

[info@coutinho.nl](mailto:info@coutinho.nl)

[www.coutinho.nl](http://www.coutinho.nl)

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0817 4

NUR 812

### Checklist voor de omgang met mensen uit sterk hiërarchische culturen (Ferraro, 2002)

- Omdat statusposities bepalen met wie je communiceert en hoe je dat doet is het cruciaal dat functionarissen hun statuspositie duidelijk maken. Informeer de ander over jouw hiërarchische positie, titels, ervaringen, expertise. Doe dit zonder op te scheppen of te overdrijven.
- Behandel mensen naar hun statuspositie. Chefs krijgen een chef-behandeling.
- Toon respect voor hiërarchie en handel ernaar. Wees bijvoorbeeld voorzichtig om met medewerkers van zakelijke partners te communiceren die beneden je hiërarchische niveau werken. Onderhandelingen vinden plaats tussen functionarissen van het zelfde organisatieniveau.
- Medewerkers verwachten en krijgen toezicht en controle. Hier geldt het credo van Lenin: 'vertrouwen is goed, controle is beter.'
- Medewerkers onderdrukken hun ware gevoelens en blijven glimlachen. Anders dan in individualistische culturen verraadt hun mimiek minder hun mening en gevoelens. Laat je hierdoor niet misleiden.
- Houd er rekening mee dat de besluitvorming sneller gaat dan in culturen waarin overleg en het bereiken van consensus belangrijk zijn.
- Houd er rekening mee dat de omgang tussen de hiërarchische niveaus of tussen oudere en jongere medewerkers met spanningen verbonden is.
- Niet vergeten: niet alle medewerkers van zakelijke partners hebben toegang tot dezelfde informatie.
- Leg contacten via tussenpersonen met een hoge status.

### Checklist voor de omgang met mensen uit minder hiërarchische culturen (Ferraro, 2002)

- Statusposities zijn niet altijd even duidelijk. Toch zijn ze onzichtbaar wel aanwezig. Breng daarom je cv met titels, ervaringen en expertise onder de aandacht.
- Chefs heten 'leidinggevende'. Ze worden weliswaar met 'jij' aangesproken, dat betekent nog niet dat ze niet graag de baas willen spelen. Probeer spontaan te zijn, maar pas op: behandel je leidinggevende wel met respect.
- Hiërarchie is en blijft belangrijk. Je mag met medewerkers van andere niveaus communiceren. Maak de leidinggevende wel duidelijk dat je hem serieus neemt en vertel de leidinggevende met wie je communiceert. Juist van jou verwacht de leidinggevende misschien dat je niet met medewerkers van andere niveaus contact hebt.
- Ben jij leidinggevende, laat dan je medewerkers zo veel mogelijk vrij. De meesten kunnen slecht tegen het gevoel voortdurend gecontroleerd te worden. Controle doe je op afgesproken tijdstippen en achteraf.
- Je leest aan het non-verbale gedrag van mensen vrij snel hun gevoelens af. Ze steken hun mening niet onder stoelen of banken.
- Houd er rekening mee dat de besluitvorming traag verloopt. Het bereiken van consensus is onderhevig aan rituelen als vergaderingen en besprekingen met individuele mensen.
- De omgang tussen de hiërarchische niveaus of tussen oudere en jongere medewerkers is gemakkelijk. Word niet te vriendschappelijk, dat kan te veel van het goede zijn.
- Informatie is ongelijk verdeeld, toch weten mensen veel meer dan je zou verwachten.
- Contacten leggen gaat in principe via iedereen, hoewel het beste is om voorgesteld te worden door mensen die elkaar goed kennen.

### Checklist voor de omgang met mensen uit collectivistische culturen

- Houd rekening met de nadelen van individuele prestatiebeloning, omdat het de betrokken werknemer in verwarring kan brengen en zijn collega's demoraliseren.
- Besteed aandacht aan het onderhouden van een relatie. Langetermijnrelaties zijn waardevol.
- Eerst een goede relatie opbouwen, dan tot zaken komen. Geduld is een schone zaak! (zie Hall)
- Spreken in de ik-vorm is verwarrend en werkt irritatie in de hand bij mensen uit collectivistische culturen.
- Regels en voorschriften worden op particularistische in plaats van op universalistische manier uitgelegd (zie Trompenaars).
- Houd rekening met loyaliteiten met familie, het land of het dorp van herkomst of eventueel met de clan waartoe iemand behoort.
- Treed in contact via tussenpersonen die je kunnen introduceren. Door wederzijdse relaties wordt vertrouwen gecreëerd.
- Pas op met intellectuele eigendomsrechten. Die worden niet zo serieus genomen als in individualistische culturen het geval is. Bijvoorbeeld in China wordt 'copyright' vaak opgevat als 'right to copy'.
- Besteed ook aandacht aan de belangen van andere betrokken groepen uit de gemeenschap. In collectivistische samenlevingen wordt niet alleen gekeken naar individuele belangen.
- Besteed aandacht aan loyaliteit, van jezelf en van je organisatie aan de anderen. Het subjectieve gevoel van loyaliteit is belangrijker dan bijvoorbeeld objectieve prijs-kwaliteitverhouding.

### Checklist voor de omgang met mensen uit individualistische culturen

- Werknemers stellen prijs op individuele beloningen. Ze kunnen er slecht tegen om op de prestatie van de gehele groep te worden afgerekend. Dat ervaren ze als onbillijk.
- Laat je niet teleurstellen door de zakelijke houding van je gesprekspartner. De zaak is voor de ander belangrijker dan de relatie. Houd er rekening mee dat het bij deze transactie blijft.
- Graag snel tot zaken komen. Houd er rekening mee dat de ander vindt dat je te langzaam gaat. Mensen zijn een beetje ongeduldig.
- De ander neemt je wellicht minder serieus, omdat je jezelf niet op de voorgrond stelt. Misschien kun je vaker de ik-vorm gebruiken.
- Regels en voorschriften worden strikt nageleefd. Je bent gewaarschuwd (zie Trompe-naars).
- Groepslidmaatschappen zijn voor jou van belang. Voor de ander gaat het meer om de individuele prestaties.
- Persoonlijk aanspreken, eerst telefonisch, dan per brief of mail. Zo creëer je vertrouwen. Spiegel de ander een voor hem interessante deal voor.
- Bij intellectuele eigendomsrechten is met de ander niet te spotten. Desnoods gaan ze weer in eigen land produceren om te vermijden dat hun technologie wordt gebruikt zonder hun toestemming.
- De ander wil voordeel hebben van jullie transactie. Maak hem duidelijk waar zijn voordeel ligt.
- Het gaat om de prijs-kwaliteitverhouding. Doe je best om die te verbeteren.

### Checklist voor de omgang met mensen uit masculiene culturen

- Er is weinig begrip voor wensen in verband met de positie van mannen en vrouwen op de werkplek (werktijden, loopbaanpolitiek, beloning). Houd daarmee rekening bij de bespreking van die thema's.
- Materiële beloningen (salaris, leaseauto et cetera) zijn heel belangrijk. Besteed daaraan meer aandacht dan aan werktijden, vakantieregelingen en bijvoorbeeld opvang van kinderen.
- De 'underdog' in arbeidsteams kan op weinig mededogen van zijn collega's rekenen. Medewerkers richten zich naar de mensen die in de (in)formele hiërarchie hoger staan. Houd rekening met het probleem van pesten op de werkplek, omdat men daar weinig oog voor heeft.
- Duidelijk instructies geven is effectiever dan in overleg alles bespreken.
- Er is een behoefte aan competitie. Verbind teamuitstapjes met wedstrijdjjes.
- Vrouwen 'schikken' zich vaak in bepaalde vrouwenberoepen en in lagere posities. Hun mogelijkheden worden zo niet goed benut. Loopbaanbegeleiding is misschien aan te bevelen.
- Concessies doen bij onderhandelingen wordt als zwaktebod gezien. Pas op met het streven naar win-winsituaties, omdat die niet altijd duidelijk zijn.
- Begrip tonen kan verkeerd worden opgevat. Daarna word je misschien niet meer serieus genomen.

### Checklist voor de omgang met mensen uit feminiene culturen

- Mannen en vrouwen, eigenlijk alle werknemers, vragen om een individuele behandeling. Ze vinden parttime werken, gelijke beloning en gelijke kansen heel normaal.
- Secundaire arbeidsvoorwaarden als werktijden et cetera worden hoog gewaardeerd. Besteed daaraan meer aandacht, omdat ze positief werken voor de arbeidsmotivatie.
- Pesten op de werkplek is ook hier een groot probleem. Gelukkig worden de slachtoffers van pesten soms – niet altijd – gesteund door anderen.
- Neem de tijd om taken en doelen met elkaar te bespreken. Er rijzen vast nog vragen of er worden problemen aangekaart.
- Houd het gezellig. Gezamenlijk leuke dingen doen is belangrijker dan het competitie-element te bevorderen.
- Vrouwen zijn ook actief in typische mannenberoepen. Ze tonen ambitie.
- Zoek naar gemeenschappelijke oplossingen. Kies desnoods voor een compromis wanneer een mooie win-winoplossing niet mogelijk is.
- Luister goed en toon begrip. Anders word je als brutoot gezien. Daarna word je misschien niet meer serieus genomen.



### Checklist voor de omgang met mensen uit onzekerheidsculturen (Ferraro, 2002)

- Probeer in de planning rekening te houden met angsten en onzekerheden door voorstellen zo concreet mogelijk te maken. Vermijd onzekerheidsmarges bij de planning zo veel mogelijk.
- Formuleer voorstellen voor veranderingen het beste in kleine stapjes in plaats van grote veranderingen in één keer.
- Zorg voor goed gestructureerde taken, zodat werknemers een goede kans hebben om succesvol te werken.
- Zorg ervoor dat handboeken en handelingsprotocollen goed doorgesproken zijn en beschikbaar zijn.
- Beloon medewerkers voor hun loyaliteit aan de organisatie.
- Stel managers aan die beduidend ouder zijn dan de werknemers.
- Ga ervan uit dat werknemers in discussies rigide standpunten innemen. Bij veranderingen daarom extra zekerheden inbouwen en concrete, overzienbare stappen aankondigen.
- Vermijd onrealistische verwachtingen met betrekking tot initiatief, creativiteit en bereidheid in groepen samen te werken.
- Kom niet met onorthodoxe (ongewone) voorstellen.
- Houd er rekening mee dat veel medewerkers het niet op prijs stellen wanneer managers verantwoordelijkheden delegeren.

### **Checklist voor de omgang met mensen uit culturen met een lage onzekerheidsvermijding**

- Gedetailleerde plannen die weinig bewegingsvrijheid overlaten roepen irritaties op. Mensen voelen zich niet meer serieus genomen.
- Het is belangrijk om de uiteindelijke doelen en de marsroute daarheen van tevoren al duidelijk te maken.
- Werknemers hebben behoefte aan taakautonomie.
- Altijd goed dat er handboeken en handelingsprotocollen zijn. Ook in verband met certificeringen.
- Werknemers zien graag dat er aandacht is voor eigen initiatief en individuele prestaties.
- Kwalificatie gaat voor het senioriteitsprincipe. Ervaring is dus niet het allerbelangrijkste bij promoties.
- Houd er rekening mee dat medewerkers veel marges inbouwen bij beslissingen.
- Medewerkers nemen graag zelf initiatief.
- Soms lijkt het wel: hoe gekker, hoe beter.
- Medewerkers willen serieus genomen worden en zelf verantwoordelijkheid nemen.

**Checklist voor de omgang met mensen uit samenlevingen die op de lange termijn georiënteerd zijn  
(Ferraro, 2002)**

- Probeer niet heel snel te handelen omdat je haast hebt. Besteed juist tijd en aandacht aan het opbouwen van de relatie, omdat je in een langdurige relatie hebt te investeren.
- Toon geen ongeduld. Dan word je als ongeloofwaardig gezien en als iemand die niet de belangen van zijn gesprekspartners voor ogen heeft.
- Blijf flexibel plannen en bouw ruimte en tijd in je agenda in.
- Ga ervan uit dat mensen met een hogere status het normaal vinden om mensen met een lagere status op zich te laten wachten. Andersom is dit niet acceptabel.
- Laat het niet al te breed hangen en maak een serieuze indruk door zuinig om te gaan met middelen.
- Heb begrip en respect voor lokale tradities en relaties op lange termijn.
- Maak gebruik van rolmodellen en situaties uit het verleden om je medewerkers te motiveren.
- Maak gebruik van de reputatie van je firma en haar langdurige succes.
- Leer hierbij van je fouten en probeer je product voortdurend te verbeteren.

**Checklist voor de omgang met mensen uit samenlevingen die op de korte en zeer korte termijn georiënteerd zijn  
(Ferraro, 2002)**

- Kom snel in actie. Time is money. Eerst de zaak, de relatie komt later wel.
- De eerste klap is een daalder waard. Laat zien dat je snelle successen kunt boeken. Het hoeft niet perfect te zijn.
- Voorkom de indruk dat je het niet goed weet door snel te handelen.
- Maak een zelfverzekerde indruk en toon bravoure en optimisme.
- Laat zien dat je succesvol bent en wees niet zuinig met je uiterlijk vertoon.
- Laat je onder geen enkele omstandigheid in je vrijheid beperken door anderen. Je geeft bijvoorbeeld graag je eigen mening.
- Stilstand is achteruitgang. Verandering is dus altijd goed. Verandering en vernieuwing worden namelijk gelijkgesteld.
- Jong en dynamisch wordt meer op prijs gesteld dan senioriteit en continuïteit.
- Leg de nadruk op volledige vernieuwing in plaats van langzame verandering.

## Literatuur

Ferraro, G.P. (2002) *The cultural dimension of international business*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.