

ZAKENDOEN VAN HIER TOT TOKIO

ESTHER JANSSEN

ZAKENDOEN  **EN**
VAN HIER TOT TOKIO
SLAGEN OF FALEN BIJ CULTUURVERSCHILLEN

SCRIPTUM

© 2020 Esther Janssen

Grafische vormgeving cover MW | concept, art direction and design
Grafische vormgeving binnenwerk igrph

Fotografie ANP Photo, Eva Bloem, Dreamstime, Esther Janssen,
Royal Flora Holland, Karel Tomeï, Joel Vodell

Uitgever en auteur hebben getracht alle rechthebbenden op copyright
van fotomateriaal te bereiken. Wie desondanks meent aanspraak te
kunnen maken op deze rechten, kan zich tot de uitgever wenden

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of
openbaar gemaakt worden, zonder schriftelijke toestemming van
Uitgeverij Scriptum, Nieuwe Haven 151, 3117 AA te Schiedam

ISBN 978 94 6319 218 7
NUR 780

info@scriptum.nl
www.scriptum.nl
twitter.com/ScriptumNL
facebook.com/UitgeverijScriptum

INHOUD

Voorwoord 7

Inleiding 10

5

DE NEDERLANDSE CULTUUR IN PERSPECTIEF

1 DE NEDERLANDSE CULTUUR	20
1.1 Van VOC tot Singapore aan Zee: de oorsprong van de Nederlandse handel	21
1.2 Het Nederlandse DNA	27
1.3 De vijf beginselen	31
2 EEN INTERNATIONALE VERGELIJKING	48
2.1 De Nederlander door een buitenlandse bril	49
2.2 Culturen wereldwijd: het Lewis-model	51
2.3 Nederland en zijn burens: België, het Verenigd Koninkrijk en Duitsland	54
2.4 Over de grens	61

SUCCES EN FALEN IN HET BUITENLAND

3 AFSpraak IS AFSpraak	66
3.1 Succesfactor: Betrouwbaarheid	67
3.2 Faalfactor: Naïviteit	76
4 GEWOON DOEN	84
4.1 Succesfactor: Handelsgeest	85
4.2 Faalfactor: Geen gevoel voor verhoudingen	94

5 EERLIJK IS EERLIJK	108
5.1 Succesfactor: Sociaal betrokken	109
5.2 Faalfactor: De Nederlandse directheid	117
6 DAT LOSSEN WE OP	128
6.1 Succesfactor: Open-minded en creatief	129
6.2 Faalfactor: Probleemgericht	137
7 REGEL HET MAAR	148
7.1 Succesfactor: Organisatievermogen	149
7.2 Faalfactor: Delegeren van verantwoordelijkheid en initiatief verwachten	158
TOEKOMSTBESTENDIG	
8 VAN VOC NAAR SINGAPORE AAN ZEE: DE POLDER INTERNATIONALISEERT	170
8.1 Koploper in internationaal ondernemen	171
8.2 Nieuwe Nederlanders	177
9 CULTUREEL VERANTWOORD ONDERNEMEN	182
9.1 Culturele dimensies	183
9.2 Cross-culturele competenties	187
9.3 Aanpassen of niet?	190
Bronvermelding	193
Dankwoord	195

VOORWOORD

Succesvol zakendoen in den vreemde zit ons Nederlanders in het bloed. Kijk maar naar het aandeel van de export in ons nationaal inkomen. De Nederlandse export is goed voor een derde van ons Bruto Binnenlands Product (BBP), ofwel wat we met zijn allen in Nederland verdienen. In 2017 stond Nederland op de zesde plaats wereldwijd als het gaat om export van goederen en tiende qua import. Blijkbaar doen wij Nederlanders iets heel erg goed. Wat maakt ons dan zo succesvol en wat kunnen we hiervan leren? En hoe komen we over op onze buitenlandse zakenrelaties? Dit alles valt of staat met het (h)erkennen van cultuur. Welke culturele achtergronden stellen ons in staat om internationaal zo succesvol te zijn? En welke culturele belemmeringen zitten ons in de weg naar nog grotere internationale verdiensten?

Met vallen en opstaan heb ik zelf geleerd wat de toegevoegde waarde is van het op de juiste manier inzetten van cultuurkennis. Ik ben er dan ook van overtuigd dat de BV Nederland nog betere resultaten kan boeken dan nu al het geval is wanneer Nederlanders die internationaal opereren meer rekening houden met culturele aspecten. Vijfentwintig jaar werkervaring in en met het buitenland hebben mij een breed perspectief gegeven op de wereld en manieren van zakendoen. Eerst in diverse functies

bij de ministeries van Economische en Buitenlandse Zaken en later vanuit het Koninklijk Instituut voor de Tropen en mijn eigen cross-cultureel training- en adviesbureau Culture-Inc. In mijn werkzame leven heb ik met veel verschillende culturen mogen werken, van vergadertafels in Brussel, conferenties in Centraal-Amerika tot *high-level* EU-Japan toppen. Mijn culturele bloopers, die ik onvermijdelijk heb gemaakt, deel ik graag ter lering en vermaak. Natuurlijk zijn mijn waarnemingen subjectief. Niettemin kan ik aan alle ervaringen in en met andere culturen gedragspatronen ontleen die herkenbaar zijn, en daardoor voorspelbaar. Het is geen toeval dat mensen van een bepaalde groep op vergelijkbare wijze reageren; dit is aangeleerd gedrag op basis van gedeelde ervaringen in een unieke context. Kennis van deze cultuurdimensies maakt dat je beter kunt sturen op cultuur als kritische succesfactor voor het samenwerken en zakendoen met buitenlandse collega's en partners.

Mijn grootste cultuurschok heb ik beleefd toen ik als achttienjarige Limburgse de grote rivieren in Nederland overstak om in 'Mokum' te gaan studeren. Daar heb ik mijn eigen inburgeringscursus doorlopen. De Hollandse, en zeker Amsterdamse, directheid is het grootste verschil. Zaken recht voor zijn raap benoemen of de confrontatie zoeken passen niet in het Limburgse harmoniemodel. Limburgers houden meningen liever voor zichzelf om anderen niet voor het hoofd te stoten. Ze hechten aan een gezellige sfeer. Dat doen Amsterdammers ook, maar dan anders. Zij staan namelijk niet bekend om hun zachtzinnigheid. Een staaltje Amsterdamse humor of 'dollen' zoals de opmerking 'Kappertje geweest? Wanneer maken ze het af?' brengt een Limburger snel van zijn stuk. Snel aanpassen was daarom het enige devies om aansluiting te vinden bij mijn nieuwe omgeving.

Het grootste deel van mijn leven woon en werk ik in de regio Amsterdam. Mijn inburgering is geslaagd. Ook ik ben inmiddels honderd procent Hollands gebakken: ik houd van duidelijkheid en transparantie en van de koe bij de horens vatten. Eigenschappen die ik moet afleren zodra ik mijn geboortegrond opzoek. Een soort omgekeerde cultuurschok zoals ook veel expats ervaren wanneer zij terugkeren naar hun thuisland.

Opgroeien langs de Belgische en Duitse grens heeft ook zo zijn voordelen. Het buitenland is altijd letterlijk in de buurt en Europa is dichtbij. Even een boodschap doen of een hapje eten over de grens is er volstrekt normaal. Aan de andere kant van de grens ziet alles er meteen anders uit: de bestrating, de huizen, de beschoeiing, de inrichting, de bewegwijzering en ga zo maar door. Zo dichtbij, maar toch een wereld apart. Grenswachten zijn er sinds 1992 niet meer en soms ben je de grens overgestoken zonder er erg in te hebben. Maar dat zie je dan direct aan de omgeving. In de winkel of het café is de kans groot dat mensen aan weerszijden van de grens eenzelfde dialect spreken; de taalbarrière is voor grensregio's meestal niet het grootste euvel. Er zijn echter geografische en historische redenen voor die grens en deze vormt een harde scheidslijn tussen landen en culturen.

Mijn internationale cultuurschok kwam toen ik na enkele jaren werken met Japan de overstap maakte naar werken met China. Dat voelde alsof ik op een andere planeet terecht was gekomen. Beide Oost-Aziatische culturen hebben een deels gemeenschappelijk schrift (karakters) en delen Confuciaanse waarden, maar het verschil had verder niet groter kunnen zijn. Dit had ik niet verwacht. Japanners zijn extreem gericht op proces en detail, terwijl Chinezen juist heel flexibel zijn ingesteld en resultaat belangrijker vinden dan de manier waarop dit tot stand komt. Het mooiste van het werken in en met andere culturen is dan ook het verrassende aspect, het krijgen van meer perspectieven en het leggen van verbindingen met andere mensen. Dat gaat alleen niet vanzelf.

Als trainer en consultant leer ik zelf nog steeds bij. Iedere opdracht en samenwerking met cursisten en teams levert zowel bevestigingen op als nieuwe inzichten. Een deel van al die praktijkcases komt in dit boek terug. Bovendien: je eigen cultuur kun je niet aan- en uitzetten. Ik loop net zo goed tegen cultuurverschillen aan in mijn samenwerking met Chinezen of Belgen. Simpelweg doordat ik een andere kijk en insteek heb. Alleen kan ik nu sneller bijsturen. Over het omgaan met andere culturen, en daarmee over je eigen denk- en handelwijzen, raak je gelukkig nooit uitgeleerd.

INLEIDING

10

Is het toeval dat veel Nederlanders graag een moreel oordeel uitspreken over mensenrechten in Rusland? Of dat zij een Amerikaanse *sales pitch* al snel ongemakkelijk en overdreven vinden? Naar alle waarschijnlijkheid niet. Door onze culturele programmering delen wij een gemeenschappelijk referentiekader. Veel Nederlanders gedragen zich in het buitenland op vergelijkbare manieren die soms wel en soms niet effectief zijn, in de zin dat het een gewenst resultaat oplevert. Dit hangt samen met de mate waarin ons gedrag aansluit op de lokale cultuur van het land of de streek waar men actief is.

Wat in Duitsland wél het gewenste resultaat oplevert, bijvoorbeeld de puntjes op de *i* zetten, werkt in Frankrijk niet. Ieder land heeft een unieke mengeling van lokale marktomstandigheden en culturele eigenschappen, en vraagt om een daarop afgestemde benadering. Desondanks zijn er typisch Nederlandse trekken die in het algemeen meer en minder succesvol zijn over de grens. Daaruit kunnen we lering trekken. In dit boek heb ik dit gedrag vervat in vijf succesfactoren en vijf faalfactoren in het samenwerken van Nederlanders met andere culturen.

Toen een nog jonge maar zeer intelligente Nederlandse manager door een overname de ‘baas’ werd van een Duits bedrijf, inclusief de 54-jarige directeur die het bedrijf ooit had opgezet, verliep de samenwerking

stroeuer dan verwacht. Er moesten snel allerlei processen worden ‘opgelijnd’ vanuit het Nederlandse hoofdkantoor en de Duitse directeur reageerde nogal geagiteerd in overlegsituaties. Gelukkig had de ambitieuze Nederlander snel door dat hier mogelijk cultuuraspecten een rol speelden en vroeg om advies. Door rekening te houden met de lokale hiërarchische verhoudingen en de status van de voormalige directeur naar zijn medewerkers en klanten toe te respecteren kon de Nederlander zijn werkrelatie verbeteren en de vaart erin houden.

In weerwil van al hun internationale successen zijn veel Nederlanders nogal eigenzinnig in hun opstelling en aanpak. Politici, bestuurders, ondernemers, ambtenaren, managers en medewerkers – Nederlanders manifesteren zich in het buitenland op een unieke en herkenbare wijze. Met frisse moed en zonder terughoudendheid treden Nederlanders de internationale arena binnen. Vaak onbewust van de impact van hun gedrag op anderen. Het is meestal niet erg moeilijk om de Nederlander te herkennen tijdens handelsmissies of internationale seminars en presentaties. En dat ligt niet alleen aan zijn uitspraak. Het is vaak een combinatie van wat hij zegt (*clear*), hoe hij het zegt (*loud*) en de nogal nonchalante of ongepolijste houding. De lezer heeft er vast een beeld bij.

De impact van deze Nederlandse manier van doen op de andere kant van de tafel is soms heel groot, en niet altijd in positieve zin. Nederlandse politici in Brussel zijn inmiddels berucht om hun ondiplomatieke uitspraken, zoals voormalig minister van Financiën en voorzitter van de Eurogroep Jeroen Dijsselbloem, die geen vrienden maakte met de uitspraak: ‘Je kunt niet eerst je geld aan drank en vrouwen uitgeven en dan om steun vragen,’ daarbij doelend op de zuidelijke lidstaten met te weinig begrotingsdiscipline. Hij mag dan helder zijn geweest in het formuleren van de boodschap, zijn Italiaanse, Spaanse en Franse collega’s voelden zich hierdoor dermate beledigd dat de kern van zijn boodschap tegen dovemansoren was gericht. Eerst moest de eer worden hersteld door een publiek excuus uit te spreken.

Duidelijk zijn is niet altijd effectief, zo heeft ook zijn opvolger Hoekstra ervaren. Met zijn weinig empathische reactie op het Zuid-Europe-

se verzoek om financiële hulp tijdens de coronacrisis heeft hij heel wat krediet verspeeld.

Er zijn nogal wat Nederlanders zakelijk actief in het buitenland. En ik heb de eer velen te mogen ondersteunen bij hun internationale opdrachten. Van het begeleiden van verkopen in de Verenigde Staten (VS) of het Verenigd Koninkrijk (VK), het leiden van fabrieken in China en India, internationale projectteams in Dubai of Singapore tot het doen van overnames in Ierland of Zweden. Met gepaste trots, en op gezette tijden ook met de nodige gêne, voel ik mij verbonden met deze polderclan. Naïviteit en eigengereidheid blijken een gezonde voedingsbodem voor buitenlandse avonturen. Maar niet alle avonturen lopen goed af; alleen hangen ondernemers en managers die meestal niet aan de grote klok. De Nederlandse 'zelf-doen' modus stimuleert ons om zaken vooral zelf te ervaren en uit te vinden. Een goede eigenschap voor een starter, maar niet voldoende voor een buitenlands succes. Ik ben veel ondernemers tegengekomen die berooid maar met de nodige ervaringen rijker huiswaarts zijn gekeerd. Nederlandse managers en ondernemers, ikzelf inclusief, zijn nu eenmaal behept met typisch Nederlandse invalshoeken en gewoonten. Deze werken prima in de polder, maar hebben een reëel risico al vanaf Wuustwezel of Winterswijk geen aansluiting meer teweeg te brengen.

Nederlanders slaan geregeld de plank mis in de samenwerking met buitenlandse partners en collega's. De beruchte Nederlandse directheid slaat een gemiddelde Brit in het gezicht. Ook het actief najagen van problemen door de Nederlander zorgt voor een hoop ongemak in het buitenland. Daar leggen mensen liever niet de nadruk op (mogelijke) problemen. Hiermee frustreren Nederlanders onbedoeld de samenwerking met buitenlandse partners en collega's met als gevolg allerlei misverstanden, onbegrip en nog erger, zakelijke tegenvallers.

'We kwamen er zakelijk niet uit,' zegt de salesmanager dan na terugkeer van een bezoek aan buitenlandse klanten. Maar wanneer ik doorvraag, hoor ik vaak terug dat de communicatie niet boterde en blijkt dat

de gevolgde aanpak niet goed aansluit bij de lokale zakencultuur. Zoals die keer dat een beoogde overname van een financiële instelling in Turkije niet van de grond kwam omdat de Turkse overnamekandidaat enkele nieuwe eisen stelde. De Nederlandse projectdirecteur hield onverkort vast aan het principe ‘afpraak is afspraak’, want zo stond het nu eenmaal in de overeenkomst. Dat mag zo zijn, maar zo werkt het niet in Turkije en dreigen met een rechtszaak is in landen met een minder onafhankelijke rechterlijke macht al helemaal kansloos. De deal ging uiteindelijk dan ook niet door en de financiële- en reputatieschade voor de Nederlandse partij loog er niet om.

Gelukkig zijn er ook Nederlandse eigenschappen die veel buitenlanders wel erg kunnen waarderen en die bijdragen aan het succes. Niet alleen de zakelijke aanpak wordt geroemd, ook de betrouwbaarheid en vriendelijke inborst van de Nederlanders worden vandaag de dag door veel andere culturen gewaardeerd. *We come in peace and mean no harm*. Ook al komt het soms een tikje bot over, een gemiddelde exportmanager of customer servicemedewerker doet enorm zijn best om buitenlandse klanten te helpen en wil graag leveren. Nederlanders zijn uitgerust met een ‘help-gen’ en wanneer buitenlandse klanten en collega’s dit eenmaal weten te vinden zijn ze daar oprecht heel blij mee. Vooral als je uit een cultuur komt waar mensen en instituties elkaar niet op voorhand vertrouwen. Niet voor niets willen steeds meer internationale professionals graag in Nederland wonen en werken. Juist de compactheid, geweldige infrastructuur en taalvaardige inwoners maken dat Nederland zeer in trek is als vestigingsplaats. Buitenlanders zijn altijd erg onder de indruk van hoe vlekkeloos dit land – waar alles functioneert en preventief wordt onderhouden – is georganiseerd. Nederlanders delen bovendien graag kennis en oplossingen, ook met buitenlandse partners. Ze zoeken samenwerking en innovatieve oplossingen. Kortom, een inspirerende en dynamische omgeving waar het ook nog eens goed toeven is. Nou ja vooruit, met uitzondering van het weer dan. Een mens moet ergens over klagen.

Deze succes- en faalfactoren zijn voor een belangrijk deel terug te voeren op de ontstaansgeschiedenis van de Nederlandse cultuur waarbij de collectieve strijd tegen het water en voor zelfbeschikking centraal staan. In hoofdstuk 1 nemen we eerst een kijkje in de spiegel voordat we naar het buitenland kijken. Een historisch perspectief helpt om te begrijpen hoe ons doen en laten tot stand is gekomen en waarop de Nederlandse succesformule is gebaseerd. Ik heb vijf beginselen geselecteerd die de basis vormen van de Nederlandse cultuur toen en vandaag, en die in mijn ervaring leidend zijn in de manier waarop Nederlanders met het buitenland omgaan.

Twijfel je aan het bestaan van dé Nederlander, of heb je ronduit moeite met dit concept? Graag nodig ik je uit om dit woord te lezen als ‘de gemiddelde Nederlander’. De eigenschappen en gedragingen die ik beschrijf, hebben de meeste Nederlanders in meer of mindere mate met elkaar gemeen. Ze zijn uniek en opzichzelfstaand, zeker in vergelijking met onze buurlanden. Deze eigenschappen vormen een deel van de Nederlandse cultuur waarmee de meeste Nederlanders zich identificeren. Ook Nederlanders met een niet-Nederlandse of biculturele achtergrond. Zij hebben alleen nog meer culturele eigenschappen en hebben in veel gevallen juist daardoor beter leren schakelen tussen culturen. Op de meerwaarde daarvan kom ik graag later terug.

Wat cultuurverschillen betreft hoeft je het land trouwens niet uit. Er is genoeg diversiteit binnen de dijken. 010 is immers bepaald geen 020, en Mokum is geen Maastricht, vraag het de mensen zelf maar. Ooit gaf ik een training in Gilze-Rijen waarbij de helft van de deelnemers uit Gilze en de andere helft uit Rijen kwam. Op mijn vraag of men ook in het andere deel van de gemeente wilde wonen, klonk een luid en eenstemmig ‘nee’. Er zit slechts een kilometer tussen, maar blijkbaar is er in de beleving van de mensen een wereld van verschil.

In hoofdstuk 2 bekijken we de Nederlanders door een buitenlandse bril en vergelijken we de Nederlandse cultuur met ons omringende landen en met de rest van de wereld. Om welke redenen worden Ne-

derlanders door andere culturen wel of niet gewaardeerd? En wat is het effect hiervan op de samenwerking?

De succes- en faalfactoren van Nederlandse ondernemers en managers in het buitenland heb ik vevat in hoofdstukken 3 tot en met 7. Ieder hoofdstuk bevat een succes- en een faalfactor omdat ze vaak twee zijden van dezelfde medaille vormen. Zo zijn we heel goed in zaken regelen maar verwachten we onterecht dat een ander dat ook doet. Soms is een faalfactor een doorgeschoten succesfactor. Dan wordt goed van vertrouwen zijn naïef. De genoemde succes- en faalfactoren geven natuurlijk niet een volledige beschrijving van het gedrag van Nederlanders in het internationale zakenverkeer. Er zijn nog wel meer cultuuraspecten te benoemen die de Nederlanders succesvol en minder succesvol maken, zeker wanneer we een 360 graden feedbackronde zouden maken. Maar dat is voor het verklaren van het zakelijke succes van de BV Nederland niet nodig. De in dit boek genoemde eigenschappen zijn in vrijwel alle situaties en gedragingen van Nederlandse ondernemers en professionals in het internationale zakenverkeer te herkennen.

De voorbeelden in dit boek zijn allemaal gebaseerd op waargebeurde situaties. Waar mogelijk heb ik naam en toenaam benoemd. Dan handelt het om reeds publieke informatie of heb ik toestemming verkregen van de betrokkenen. In andere gevallen heb ik ervoor gekozen om de opgevoerde personen een fictieve naam te geven. In sommige gevallen omdat het opdrachtgevers betreft en ik niet uit de school wil of mag klappen. Maar ook omdat dit eigenlijk niet relevant is. Het gaat immers niet om de personen in kwestie, maar om gedragingen die cultureel bepaald zijn en dus door heel veel mensen van die groep – in dit geval Nederlanders – tentoon worden gespreid. Dat dit tot stereotypering leidt is onvermijdelijk. Wanneer ik spreek over de Nederlanders, Belgen of Chinezen dan doel ik op groepskenmerken in het besef dat individuele gedragingen en voorkeuren hiervan natuurlijk kunnen afwijken. Het is geenszins mijn bedoeling om mensen te kwetsen door de gekozen omschrijvingen van volk en landsaard. Elke omschrijving van niet-Nederlandse culturen in dit boek is per definitie niet volledig en doet geen recht aan hun

meer complexe achtergrond. De focus ligt in dit boek op de Nederlander en zijn interactie met andere culturen, niet op die andere culturen zelf. Mocht de lezer onverhoopt toch het idee hebben dat ik hem tekortdoe, dan hoop ik dat hij mij dit zal vergeven. Omwille van de leesbaarheid heb ik ervoor gekozen om de hij-vorm te hanteren bij aanduidingen van personen van onbepaald geslacht (Nederlander, manager, medewerker et cetera). Dit is bovendien nog steeds het meest van toepassing in het internationale verkeer. Maar waar 'hij' staat, wordt zeer zeker ook 'zij' bedoeld.

Wat betekenen onze buitenlandse ervaringen voor de toekomst van de polder? Wat maakt ons *future-proof*? In hoofdstuk 8 zien we hoe het Nederlandse DNA ons land internationaal op voorsprong zet en wat ons onderscheidend maakt in de context van de voortschrijdende globalisering. Nederlandse bedrijven worden steeds internationaler, er komen meer buitenlandse kenniswerkers en de polder ontwikkelt zich tot een soort Singapore aan Zee.

Het werken met andere culturen staat centraal in al die bedrijven die exporteren, importeren of zich in het buitenland vestigen. En zelfs voor bedrijven die zich primair op de Nederlandse markt richten, maar wel een steeds meer diverse groep klanten bedienen en/of zelf een steeds meer diverse personeelssamenstelling krijgen. Welke culturele eigenschappen helpen om de unieke handelspositie van Nederland in de wereld te behouden en te versterken?

En andersom, wat is de impact van een steeds internationalere polder op die Nederlandse cultuurkenmerken? In hoofdstuk 9 ga ik daarom in op de meest gestelde vraag in mijn trainingen, namelijk: wie moet zich nou aan wie aanpassen in het internationale zakenverkeer en hoever moet je daarin gaan? Hoe kun je als bedrijf en als professional cultureel verantwoord ondernemen zonder je eigenheid te verliezen? Wees gerust, het zal je niet lukken om je culturele programmering ongedaan te maken. Je kunt een Nederlandse manier van denken en doen niet uitschakelen, maar er wel doelgerichter mee omgaan. Cross-cultureel competent ben je niet, dat word je. Door een open houding, kennis en erva-

ring op te doen in andere landen en internationaal effectieve vaardigheden te ontwikkelen. Mensen die veel in of met andere culturen werken en een beetje sensitief zijn in de omgang met anderen, worden vanzelf wel 'onbewust' bekwaam in de zin dat ze bekend raken met bepaalde situaties. Voor het predicaat 'bewust bekwaam' of weten hoe effectief te handelen, moet de internationale professional ook cultuurdimensies kunnen herkennen en hanteren. Hij begrijpt hoe bijvoorbeeld hiërarchie van invloed is op de aanpak en communicatie, weet handig in te spelen op lokale motivaties en past zijn presentatie en aanpak aan. Op basis van de Nederlandse culturele kenmerken en voorbeelden uit de praktijk heb ik een aantal cultuurdimensies benoemd die in veel interacties met andere culturen aan de orde zijn.

Cross-culturele theorieën en kaders zoals de dimensies van Hofstede, Trompenaars en Meyer of het Lewis-model helpen om deze ervaringen te kunnen plaatsen en te begrijpen. Waar nuttig, en zonder volledig te zijn, heb ik verwijzingen naar relevante theoretische modellen toegevoegd die het beschreven gedrag deels verklaren. Het gaat mij er vooral om de lezer inzicht te geven in hoe het Nederlandse culturele DNA van invloed is op de internationale praktijk van Nederlandse bedrijven en organisaties, en hoe zij hierin nog succesvoller kunnen zijn.