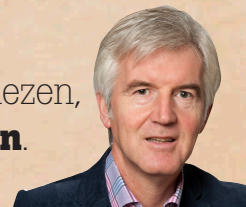


INZICHT

Er is daarbuiten een wereld te ontdekken. Wie cultuurbewust is, heeft een streepje voor. Vijf publicaties die een ondernemer moet lezen, voordat hij zijn internationaal avontuur start, volgens **Guy Bauwen**.



CULTUUROMSLAG (1)

MULTICULTUREEL MANAGEN

Het effect van cultuur is niet te onderschatten voor wie in het buitenland werkt. Leer je eigen normen en waarden kennen, dan pas kun je de ander snappen.

Het boek van de Amerikaanse auteurs Charlene Solomon en Michael Schell is geschreven voor iedereen die zaken doet over de nationale grenzen. Het belangrijkste daarbij is om gevoelig te zijn voor unieke eigenheden, 'verschillende talen spreken' en goed kunnen omgaan met cultuurverschillen. Op dat vlak zijn weliswaar honderden studies verschenen, maar vele daarvan zijn verouderd of te academisch. Zo geven sommige boeken concrete adviezen, maar die zijn alleen van toepassing in specifieke omstandigheden. Ook zijn er massa's wetenschappelijke studies die ongetwijfeld hun waarde hebben, maar onvoldoende praktisch zijn voor de zakenman in een internationale context.

Het boek van Solomon en Schell zit daar net tussen in en is nog vrij recent ook. Het is voor een groot deel op praktijkervaring gebaseerd. Volgens de auteurs dienen mensen een aantal stappen te doorlopen voordat ze effectief kunnen samenwerken. Eerst moeten ze het belang van cultuur erkennen en inzien hoe diepgeworteld bepaalde normen en waarden zijn. Als je internationaal



Charlene M. Solomon & Michael S. Schell, **Managing across Cultures - The Seven Keys to Doing Business with a Global Mindset**, McGraw Hill, New York 2009

Guy Bauwen is directeur van kenniscentrum 'innovatief ondernemerschap' aan de Hogeschool Rotterdam

zakendoet, is het belangrijk dat je je eigen culturele achtergrond kent, voordat je je mengt in een andere cultuur. In de tweede stap ontdekt men zijn/haar culturele achtergrond; waarom zie je de wereld zoals je hem ziet? De derde stap laat de cultuurverschillen zien en leert hoe het gedrag van anderen te interpreteren. Verder gaat het boek in op hoe multiculturele situaties kunnen worden gemanaged. De auteurs zien dat als het leren van een nieuwe taal. Mensen die dat kunnen, lijken moeiteloos in andere culturen en in multiculturele omgevingen te kunnen werken.

Ze gaan moeiteloos met situaties en collega's om, behouden hun gevoeligheid voor culturele aspecten zonder hun eigen waarden op te geven. Ze houden vast aan hun eigen cultuur en zijn toch voorspelbaar in hun gedrag voor anderen. Verder worden een aantal dualiteiten in beeld gebracht en besproken. Denk daarbij aan de focus op de groep tegenover het individualisme, de relaties gericht op de persoon of gericht op de transactie en de mate van weerstand versus bereidheid om verandering te accepteren. Solomon en Schell gaan in op een aantal specifieke onderwerpen: het ontwikkelen van een wereldwijde zakelijke oriëntatie, werken in multinationale teams, het managen van talent door culturen heen (aannemen, trainen en behouden van personeel); vrouwen en cultuurverschillen; en de culturele competentie van mensen die het bedrijf in het buitenland vertegenwoordigen. De auteurs benadrukken dat het je eigen maken van een internationale mentaliteit een voortdurende ontdekkingsstocht is naar lokale eigenheden en gevoeligheden. —GB

CULTUUROMSLAG (2)

BASIS IS BELANGRIJK

De fundamenten van het internationaal groeien beheersen zijn essentieel, stellen Jethu en Hendrickx.



Jethu-Ramssoedh, R. & Hendrickx, M., **Internationaal Ondernemen - een inleiding**, Noordhoff Uitgevers, Groningen, 2011

Het is onvoorstelbaar

hoe weinig ondernemingen goed voorbereid zijn en hoe weinig die lessen trekken uit ervaringen uit het verleden. Voor een eerste kennismaking met internationaal ondernemen is dit boek een aanrader voor iedereen die binnen een internationaal bedrijf werkzaam is. Iedere onderneming, klein of zeer groot, raad ik een B2BB of een 'back to basics-benadering' aan en in dit boek is dat te lezen. Beide auteurs zijn verbonden aan de European Fashion Business School in Doorn (foto links). De boodschap van het boek: Beheers de fundamenten van internationaal groeien, voordat je grootse internationaliseringsplannen maakt. Het boek geeft mij een indruk van

'grote stappen, snel thuis'. Ik mis bijvoorbeeld de onderbouwde keuzecriteria en de benadering voor bedrijven om wel of niet internationaal actief te worden en zo ja, welke landen best eerst worden aangepakt. Ook het hoofdstuk over cultuur overtuigt niet echt. Ze missen belangrijke thema's zoals de culturele DNA van de organisatie en het dynamisch strategisch experimenteren met sterke partners. Het stuk over internationaal onderhandelen ziet er op het eerste gezicht goed uit. In het boek geven ze de gesprekken tussen UAL en US Airways over een fusie als voorbeeld, maar ook daar lijkt de stof onvolledig. Zo zou het integreren van de hoogleraar psychologie Robert Cialdini (Stanford) zijn adviezen erg nuttig zijn, bekend om zijn publicaties over overtuigingstactieken. Kortom, Managing across cultures is vooral geschikt voor beginners op zoek naar een eerste inwijding en basisbenaderingen over internationaal ondernemen. —GB

CULTUUROMSLAG (3)

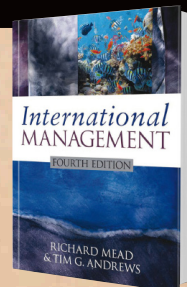
OMGAAN MET EXPATS

Communicatieproblemen worden in internationale context nog net iets complexer, schrijven Mead & Andrews.

Een Brit vertelde aan een Indonesiër dat hij scheidsrechter was geweest bij een voetbalwedstrijd, waarbij de scheidsrechter op het werk zijn ondergeschikte was. Dit nu, was voor de Indonesiër onbegrijpelijk. Het is maar één voorbeeld van een cultuurverschil dat wordt beschreven door Mead and Andrews. Het boek kenmerkt zich door een brede benadering. Vele hoofdstukken zetten aan tot verder lezen en geven tegelijkertijd een goede eerste indruk van de problematiek van internatio-

naal management. In ieder deel zijn cases opgenomen. De gebruikelijke aspecten van cultuurverschillen tussen landen en de overeenkomstige problemen met communicatie worden behandeld. Maar ook andere onderwerpen op het culturele vlak komen aan bod, zoals cultuurveranderingen, organisatiecultuur, motivatie, het oplossen van meningsverschillen in verschillende culturen en planning van organisaties (een voorkeur voor bureaucratie of juist niet). De brede benadering is een voor-

Mead, Dr. R. en Andrews, Dr. T.G., **International Management, Culture and Beyond**, John Wiley & Sons, New Jersey, 2009

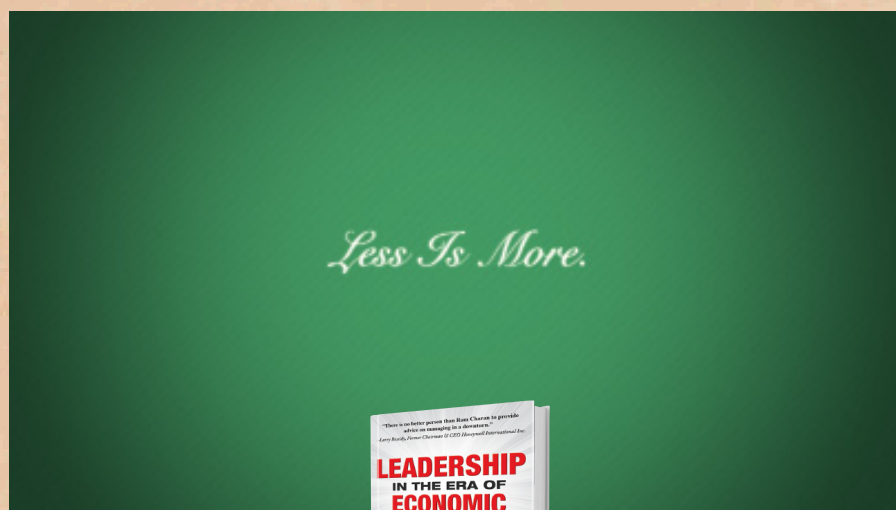


deel voor de ondernemer die met veel van die aspecten te maken krijgt. Verschillende relevante thema's komen aan bod, zoals: globaal versus lokaal denken en handelen, de uitdagingen om de strategie effectief toe te passen, de paradoxen van samenwerken en concurreren, de rol, keuzes en de verantwoordelijkheden van de lokale organisaties en hoe omgaan met expats. De onderwerpen worden maar kort aangestipt, de kracht van het boek zit dan ook in dit gevarieerde overzicht. —GB

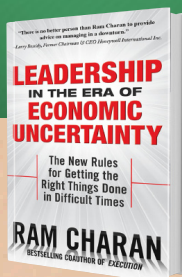
CULTUUROMSLAG (4)

NIEUW TYPE LEIDER SPREEKT LOKAAL

De enige zekerheid in internationale markten is nu de onzekerheid. Focus dus op kernregio's en kernlanden



Dit vlot geschreven boek van Ram Charan, auteur van verschillende bestsellers, is een sterke aanrader en een praktisch boek met handvatten die internationale managers helpen om de juiste beslissingen te nemen in de huidige economische crisis. In woelige tijden is de enige zekerheid in internationale markten de onzekerheid, die zowel risico's als kansen met zich mee brengt. Managers en ondernemers twijfelen, hebben onvoldoende informatie



Ram Charan, **Leadership in the Era of Economic Uncertainty - The New Rules for Getting the Right Things Done in Difficult Times**, McGraw Hill,

en moeten vechten om het bedrijf te laten groeien en sommigen worstelen om te overleven. Dit vergt een ander type leider, een leider die bereid is om strategische, structurele en operationele veranderingen door te voeren in zeer korte tijd. Het is van belang om niet te verlamd raken maar de situatie zien als een kans om de noodzakelijke veranderingen door te voeren die het bedrijf beter zal voorbereiden op de toekomst is de grote uitdaging. De aandacht is

lang gericht geweest op internationaal groeien en breed uitbreiden, maar Charan beweert dat bedrijven veel meer moeten focussen. Het is tijd om selectiever te zijn en de focus te leggen op kernregio's, kernlanden, op kernklanten. De boodschap – zoals ik die ook maak in mijn recente boek *Innovatiekompas: Praktische handleiding voor innovatief ondernemen* – selecteer met discipline de landen, de markten en de klanten met het aantrekkelijkste potentieel die het best passen met je unieke bekwaamheden. Charan beweert dat ondernemers hun managementstijl moeten veranderen en veel beter moeten luisteren naar hun klanten. Charan heeft een aantal eigenschappen geformuleerd die een internationale leider volgens hem nu moet hebben waardoor hij kan anticiperen op de toekomst en snel en resoluut beslissingen kan nemen: allereerst is er behoefte aan geloofwaardigheid en vertrouwen. Maar zorg tegelijkertijd voor zichtbaarheid. Daarenboven, inspireer uw team zodat zij de rest van de organisatie kunnen inspireren. Denk globaal, maar spreek de lokale taal. Daarbij is het nodig om de realiteit in de gaten te houden. Wees steeds alert en beweeglijk. Aansluitend, hanteer een realiteitszin getemperd met optimisme. Zoek ambitieuze klanten buiten uw comfortzone, waar ook in de wereld. Tot slot, tref op een doortastende manier voorbereidingen voor de toekomst. –GB



NIET BETER MAAR RADICALER

Waarom en hoe kunnen nieuwkomers winnen van bestaande bedrijven in de internationale arena? Dit boek voor gevorderden legt Markides uit dat dit niet hoeft door beter te zijn, maar kan door anders te zijn. Ondernemers met radicale

verdienmodellen (verdienmodellen buiten geijkte paden die in internationale context succesvol blijken) kunnen effectief waarde creëren. Het boek bouwt verder op werk van Markides van de London Business School rond internationale stra-

tegie. Hij laat ook zien hoe gevestigde bedrijven nieuwe verdienmodellen kunnen integreren naast bestaande activiteiten. –GB

