

Nederlands-Belgische samenwerking: rampscenario?

Nederland en België. Buurlanden die veel gemeen hebben, maar tegelijkertijd opvallend grote verschillen kennen op het gebied van normen en waarden.

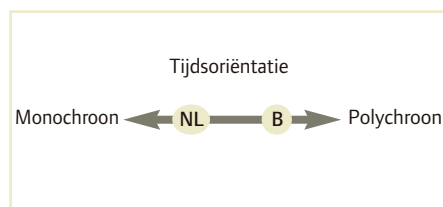
Dat wordt doorgaans sterk onderschat.

Vaak moet men achteraf constateren dat de samenwerking verre van ideaal geweest is. Dan is het leed echter al geschied. Het 'rampscenario' van de Nederlands-Belgische samenwerking heeft echter kenmerkende patronen. Waar moet u alert op zijn in dit proces van samenwerking? De cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Wallonië zijn relatief klein vergeleken met de politieke verschillen. Vandaar dat hier gesproken wordt van verschillen tussen Nederland en België.

Context

Stelt u zich het volgende geval voor: Willem (Nederlander) en Albert (Belg) kennen elkaar niet, totdat van hogerhand besloten wordt dat samenwerking tussen die twee voordelen biedt. Ze zijn verantwoordelijk voor het opstarten en uitvoeren van een project dat voor de twee moederorganisaties van belang is, en zij zullen de pioniers zijn van een proces waarbij de twee organisaties steeds dichterbij elkaar moeten komen staan. Albert en Willem zijn uniek en tegelijk kinderen van hun cultuur.

Albert heeft geleerd en verinnerlijkt, dat een goede taakvervulling voortvloeit uit aandacht voor de relatie. Willem daarentegen is zich in de eerste plaats bewust van de gezamenlijke klus die men moet klaren, en gaat ervan uit dat het de relatie geen kwaad kan doen wanneer men vanuit dat oprechte motief handelt.

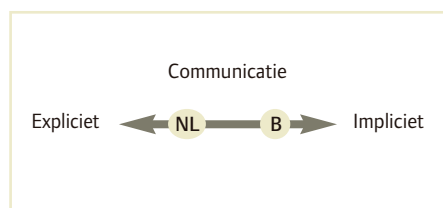
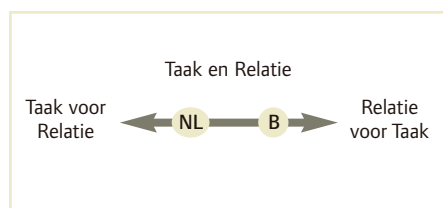


Een derde verschil is dat Willem gewend is aan verbale directheid, relatief veel aandacht voor de inhoud van het gesprokene heeft en gemakkelijk schriftelijke communicatie gebruikt, terwijl Albert als vanzelf aanneemt dat er méér bedoeld wordt dan de strikt inhoudelijke boodschap. Hij gebruikt schriftelijke communicatie alleen onder bepaalde voorwaarden, bijvoorbeeld wanneer het onderwerp bijbedoelingen nagenoeg uitsluit.

Hoewel er meer verschillen zijn ontstaan voorlopig deze drie cultuurdimensies om de dominante communicatiepatronen te verklaren. Het is duidelijk dat willekeurige Nederlandse en Belgische persoonlijkheden zullen 'afwijken' van deze scores. In de praktijk blijkt echter dat veel mensen zich goed herkennen in het hierna geschetste samenwerkingspatroon.

Willem heeft de monochrome inslag van zijn land meegekregen. Hij kan goed plannen, houdt zich aan zijn afspraken, vindt het prettig wanneer mensen zich aan de agenda en gezamenlijk genomen besluiten houden. Albert laat afspraken en planning vaak zonder overleg los wanneer dat opportuun lijkt, en verwacht van zijn partner hetzelfde. De per definitie veranderlijke omgeving noopt mensen immers tot openheid voor andere mogelijkheden.

In de aanloop naar de kennismaking zijn Willem en Albert gemotiveerd om tot een succesvolle samenwerking te komen. Willem heeft de relevante stukken goed gelezen, heeft een globale agenda in zijn hoofd, en heeft zich voorgenomen om gezamenlijk bepaalde stappen te zetten. Albert herinnert zich vooral het gesprek met zijn leidinggevende, kent de context van zijn eigen organisatie en – hoewel hij er op bedacht is dat Nederlanders nogal arrogant kunnen zijn – heeft vertrouwen in een positief verloop van de eerste ontmoeting. >



Hoe de samenwerking zich vanaf de eerste ontmoeting ontwikkelt wordt in vier fasen beschreven.

Fase 1. Kennismaking

Voor de oppervlakkige waarnemer verloopt de eerste ontmoeting inderdaad goed. Beiden zijn voorzichtig en tasten de ander af. Er ontstaat hierin wél een specifiek patroon. Er komt in deze eerste fase onvermijdelijk een moment dat Willem Albert vraagt hoe hij over het project denkt en wat er volgens hem het belangrijkste is voor de projectaanpak. Albert zal deze vraag omzichtig beantwoorden (relatiegericht en impliciet) en geeft een antwoord dat vele mogelijkheden openlaat

(polychroon). Willem zal willen dóórvragen (taakgericht en expliciet) en bepaalde gezamenlijke besluiten willen nemen (monochroon). Zodra Albert zich laat overhalen (relatiegericht!) tot een wat meer concreet standpunt, reageert Willem direct met “ja, ... maar...”, waarin hij zijn eigen standpunt weergeeft (expliciet).

De resultaatgerichtheid van Willem en de behoefte aan harmonie van Albert werken op elkaar in en resulteren doorgaans in besluiten over projectaanpak, taken en planning.

Hoewel dit type besluitvorming niet zijn stijl is, tilt Albert daar op dit moment niet zwaar aan. Men gaat op een positieve manier uit elkaar. Maar toch zijn de kiemen

gelegd voor wat zich in de toekomst gaat voltrekken. **zie tabel 1**

Fase 2 Uitwerking projectplan

Willem en Albert geven na de kennismaking vervolg aan het project, in de context van hun eigen organisatie. Albert ziet gaandeweg welke mogelijkheden het nieuwe project kan bieden en maakt er hier en daar een praatje over binnen zijn eigen organisatie. Voor Willem staan er een aantal afspraken waar hij zich aan houdt – hij stuurt Albert de notulen van hun gesprek. Omdat Albert niet reageert, heeft Willem geen reden om te twijfelen aan hun geldigheid. Hij is ook degene die het voorstel zal schrijven, en ook dat ontvangt Albert via e-mail. Voor Willem ligt de bal dan bij Albert, die feedback zou geven.

Albert moest even slikken toen hij de notulen las, de gemaakte afspraken staan zo wel erg zwart op wit. Sommige afspraken zijn weinig zinvol meer. Albert bewaart deze observatie voor het eerstvolgende ‘face to face’ contact. Het projectvoorstel is zeer uitgebreid in de ogen van Albert. Hij had één A4tje verwacht, maar hij krijgt een vrij lijvig document (15 p) waarin, zoals het hem voorkomt, vastgelegd is wat de komende drie jaar gaat gebeuren. De stelligheid waarmee dat gebeurt verbaast hem. De feedback die Albert hem vraagt bewaart hij ook voor hun eerste persoonlijke contact. Albert komt daarmee zijn afspraak om te reageren niet na. Het is Albert nu immers duidelijk geworden dat deze materie daarvoor te gevoelig ligt.

Willem heeft enige tijd gewacht op de feedback van Albert, ergert zich daaraan, en besluit om een mailtje te sturen met het verzoek of hij aan wil geven wat hij goed en fout vindt aan het projectvoorstel. Albert wil dat echter niet zwart op wit stellen. Langzaam maar zeker kristalliseren zijn eigen ideeën over het project zich nu uit, maar hij heeft wat meer tijd nodig. Enige tijd later ontvangt hij een telefoontje >

1- WAARNEMING EN INTERPRETATIE IN FASE 1			
Perspectief Willem (NL)		Perspectief Albert (B)	
Waarneming	Interpretatie (Wat Willem niet wil denken):	Waarneming	Interpretatie (Wat Albert nooit zal zeggen)
Albert beantwoordt vragen voorzichtig	Dit duurt lang, waar draait hij omheen? Weet hij wel voldoende van het onderwerp?	Willem vraagt door, en gaat in discussie	Ik word onder druk gezet. Voelt hij de situatie niet aan? Heeft hij geen respect?

2- WAARNEMING EN INTERPRETATIE IN FASE 2			
Willem's perspectief		Albert's perspectief	
Waarneming	Interpretatie (Wat Willem denkt maar relateert)	Waarneming	Interpretatie (Wat Albert op een goed moment tactvol wil laten merken)
Albert beantwoordt e-mailtjes niet; Willem ontvangt uiteindelijk lijst met aandachtspunten	Onprofessioneel gedrag. Is deze man wel capabel?	Albert ontvangt notulieren en uitgebreid rapport, met afspraken en vrij gedetailleerde planning	Zo werkt het niet in de wereld, dit komt nogal naïef over.
Albert geeft excuus	Dit lijkt een smoes. “Vertel me liever de waarheid en kom de afspraken na”.	Willem blijft aandringen op Albert's reactie.	Dit ongeduld werkt benauwend! Geef het de tijd en vertrouwen.

van Willem, die zijn ongeduld over het uitblijven van enige reactie moeilijk kan verbergen. Hij kan nu niet verder met het project waar hij zich veel van voorgesteld heeft. Albert verzint een excuus en stuurt Willem enige tijd later zijn reactie: Het is in feite een lijst met aandachtspunten, die niet expliciet ingaat op datgene wat Willem heeft geschreven. Willem weet in eerste instantie niet wat hij er mee moet want voor hem zit er kop noch staart aan. Hij formuleert verduidelijkende vragen en mailt die aan Albert. Voor Albert begint er te veel tussen de regels door te spelen. Hij belt op en stelt voor om elkaar weer persoonlijk te ontmoeten. **zie tabel 2**

Fase 3: Tweede ontmoeting

Beiden staan er nu anders in dan tijdens de eerste ontmoeting. Ergernis steekt de kop op en de openheid om het eigen gedrag als mede bepalend te zien is daarmee verminderd. Beiden bereiden zich op hun eigen wijze professioneel voor: Willem wil deze gelegenheid van ‘face to face’ contact gebruiken om op een rijtje te zetten waar ze nu beiden voor staan – Hij heeft misschien zelfs al nagedacht over hoe het lijstje met aandachtspunten opgenomen kan worden in een nieuw projectvoorstel. Daarnaast wil hij afspraken maken over hoe ze communiceren over de voortgang.

Julie Nederlanders weten het allemaal zo goed.

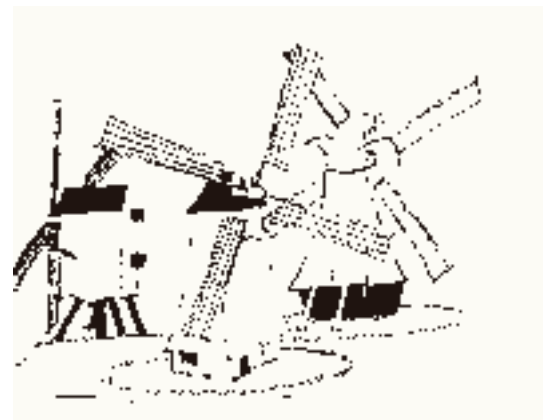
Albert heeft de situatie inmiddels ‘verteerd’ en hij staat weer relatief open voor wat komen gaat – wél wil hij Willem op de één of andere manier duidelijk maken dat hij niet gelooft in een strakke planning, en dat wat hem betreft het project aangepast moet worden.

Het patroon van de eerste ontmoeting herhaalt zich, nu met weerbarstiger trekken. Willem neemt na de hernieuwde kennismaking het initiatief en wil voor zichzelf duidelijkheid over een aantal zaken, waarbij hij zijn partner vragen stelt en doorvraagt. Hij is echter niet tevreden met de informatie die hij krijgt. Albert zendt ondertussen signalen uit, dat hij niet op deze manier behandeld wil worden. Omdat Willem die voorzichtige – maar voor Albert onmiskenbare – signalen niet op lijkt te pikken en in feite steeds (directiever) wordt, wordt Albert meer terughoudend met het geven van informatie die tegen hem gebruikt lijkt te worden. Met die terughoudendheid hoopt hij ook het voor hem pijnlijke ‘vraag - en - antwoord’

proces te stoppen. Willem krijgt geen vat op de antwoorden, die vaag, vrijblijvend en soms tegenstrijdig zijn. Hij weet niet hoe hij nu verder moet en begint te vermoeden dat Albert wat achterhoudt.

Albert wil inderdaad nog over de brug komen met informatie over de wat hem betreft veranderde plannen, iets waar hij vanwege de ontstane atmosfeer mee gewacht heeft. Hij brengt het voorzichtig. Willem is geschokt. Hij laat merken dat dit geen manier van samenwerken is. Een afspraak is een afspraak, en wanneer je je er

De visie van Richard Hill op de Nederlandse en



▲ *The Dutch: democratic dogmatists*

niet aan kunt houden, dan zou je de ander daarvan op zijn minst op de hoogte moeten stellen. Willem geeft bovendien aan dat de communicatie over het project zijns inziens niet goed verloopt. Hij geeft suggesties voor verbetering. Albert is het niet eens met Willem, maar wat voor hem vooral onacceptabel is, is de belerende toon waarmee hij weggezet wordt. Dit is voor Albert letterlijk te gek voor woorden en hij voelt zich op dit moment sterk verheven boven Willem. En of hij nu met een relativerende lach zegt (“jullie Nederlanders weten het allemaal zo goed”) of dat hij in het geheel niet op Willem in gaat en bijvoorbeeld de ober aanspreekt: Willem zal zich doorgaans op dit punt realiseren dat de atmosfeer onprettig is. Hij probeert zaken recht te zetten door koortsachtig op zoek te gaan naar een compromis en daar een voorstel over te doen. Op het gebied van >

3- WAARNEMING EN INTERPRETATIE IN FASE 3			
Willem's perspectief		Albert's perspectief	
Waarneming	Interpretatie (Wat Willem ‘tolereert’ en waar hij in zijn plannen rekening mee gaat houden)	Waarneming	Interpretatie (Wat Albert niet snel zal zeggen, maar wat hij toch echt vervelend begint te vinden)
Albert beantwoordt vragen omzichtig en terughoudend en komt relatief laat met cruciale informatie	Albert is inhoudelijk niet sterk, vaag, spreekt zichzelf tegen, houdt zaken achter, is passief en onbetrouwbaar.	Willem trekt eigen plan, vraagt door, gaat in discussie en geeft tips over samenwerking	Willem is onflexibel, kan zich niet voorstellen dat er meerdere wegen naar Rome leiden. Hij is opdringerig, bot, pedant en arrogant.

inhoud neemt Willem dus wéér het initiatief.

De gedragswijziging die Albert wil zien krijgt hij niet, maar hij ziet ook wel dat ze zo niet uit elkaar kunnen gaan, en zal het compromis in grote lijnen aanvaarden – zij het met sommige wijzigingen op details (Willem verbaast zich dat hij niet ingaat op de grote lijn). In feite is Albert helemaal niet zo geïnteresseerd in de inhoud van het compromis, en hij geeft dat ook aan (“Welaan, dit is maar een plan hé”). Maar het fundamentele van deze opmerking gaat aan Willem voorbij, juist omdat het in zijn

Het ‘rampscenario’ van de Belgisch-Nederlandse samenwerking heeft kenmerkende patronen.

communicatie effectief is – vanuit het principe dat je elkaar van elke genomen stap op de hoogte stelt, zonder speciale bijbedoelingen.

op de loer dat Willem de Belgische leidinggevendenden onbedoeld schoffeert, en hen later zal verwijten dat ze hun machtspositie misbruiken. Albert ontdekt na verloop van tijd dat hij de Nederlandse leidinggevendenden tijd niet meer serieus kan nemen, omdat ze zich in zijn ogen niet als zodanig gedragen: ze zijn weinig directief en het blijft voor hem onduidelijk wat ze nu precies willen. Zodoende kan binnen de organisatie escalatie ontstaan.

Willem en Albert zouden van goeden huize moeten komen om deze druk vanuit hun organisaties te weerstaan, zelfs wanneer ze op hun niveau er in zouden slagen om goed samen te werken.

Hoe verder?

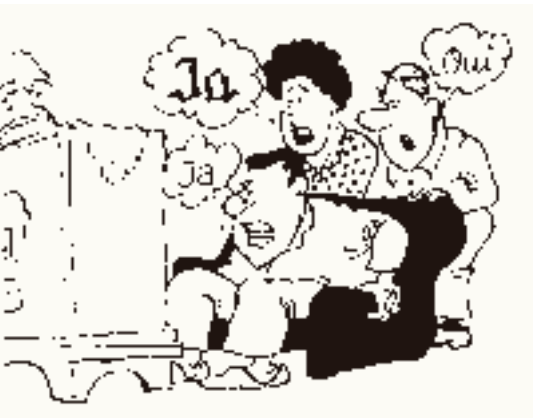
De kern van het hier geschetste patroon dat zichzelf maar blijft herhalen wordt breed herkend door Nederlanders en Belgen die met elkaar samenwerken. Om dit te doorbreken zal op de eerste plaats erkend moeten worden in welke belemmerende patronen men verzeild is geraakt. Dat brengt de verbinding weer tot stand en neemt een deel van de spanning weg.

Succesvolle samenwerking kan echter pas ontstaan wanneer beide zijden bereid zijn om te innoveren op het gebied van het ‘teamwork’ zoals zij dat kennen. Beginnend met de Benelux, is daar een wereld mee te winnen: België en Nederland vullen elkaar in bijna alle opzichten wonderwel aan. Een potentieel ‘dream team’.



De auteur Dr. Ir. Steven Scheer geeft workshops, presentaties en advies. Hij kan worden bereikt via guldenregel@planet.nl

Belgische cultuur in zijn boek "We Europeans"



▲ The Belgians: open minded opportunists

ogen zo gemoedelijk en schouderophalend gesteld wordt. En misschien wil Willem dit wel helemaal niet horen, want hij begint haast te krijgen. Als hij hier op in gaat, is er straks helemaal niets bereikt tijdens deze ontmoeting. zie tabel 3

Fase 4: Verdere escalatie tijdens de uitvoering van het project

Het dieptepunt is nog niet bereikt, omdat men de ander naar de eigen maatstaven blijft beoordelen. Daarom kan Willem niet bevroeden hoe diep de weerzin van Albert is ten aanzien van ‘iets onbeduidends’ als e-mails met grote bijlagen (“Die stijgende toon! Het vooruitzicht dat je 20 keer over en weer moet gaan schrijven! Die formele behoefte aan bevestiging!”). Albert heeft er op zijn beurt geen idee van dat er werkelijk mensen zijn voor wie een dergelijke

Organisatiecontext

Door de interactie te beperken tot Willem en Albert wordt de situatie relatief overzichtelijk voorgesteld. Beide opereren doorgaans in een context van team en organisatie.

In elk beginnend team, gaan de leden zich gaandeweg aan steeds meer zaken ergeren. De ergernissen binnen een internationaal team zitten echter dieper en de rechtvaardigingen voor het eigen gedrag, alsmede de steun bij gelijkgestemden, zijn gemakkelijker gevonden. De alledaagse ergernissen zorgen voor een context waarbinnen motto’s als “afpraak is afspraak” snel op de spits gedreven kunnen worden. Na verloop van tijd zal men doorgaans zien dat de scheidslijnen binnen het team langs nationale grenzen lopen.

Teams en individuen opereren in een organisatiecontext die ook weer zijn effect heeft. Het is niet onwaarschijnlijk dat vanuit de Belgische context druk ontstaat om de gemaakte plannen weer te wijzigen, terwijl er vanuit de Nederlandse planmatigheid, haar ‘schrijfcultuur’ en haar ‘afpraak is afspraak’ norm (deadlines!) op allerlei niveaus specifieke verwachtingen bestaan die ook weer druk geven.

Een extra complicerende factor die tot een nieuw patroon van misverstanden leidt, is dat men in België en Nederland anders leiding geeft en ontvangt. Het gevaar ligt