

175 jaar Nederland en België: het rampscenario voorbij?

175 jaar geleden viel het 'Verenigd Koninkrijk der Nederlanden' uiteen. De scheuring tussen Noordelijke en Zuidelijke Nederlanden was niet meer terug te draaien. Sommigen vinden het eeuwig zonde. Anderen beschouwen het als het beste dat kon gebeuren.

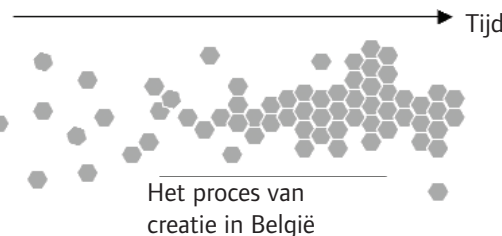
Veel is over deze periode gezegd: Zo is er aan de ene kant de 'koppigheid' van Willem I - die vergeleken met de destijds heersende vorsten overigens aanzienlijke concessies deed. Aan de andere kant vinden we het 'opstandig rot der Belgen' - dat aanvankelijk helemaal niet zo opstandig was, maar dat vooral leek te worden door de wijze waarop het Hollandse gezag reageerde. Wat hebben we geleerd sinds dat historische drama?

Zoals bleek in het afgelopen april / mei nummer van Banking & Finance (vanaf pagina 50) hebben Nederlanders en Belgen nog steeds moeite gezamenlijk op te trekken, met nieuwe scheuringen als gevolg. Hoewel veelbelovend werd gesproken van de wereld die te winnen viel bij Nederlands-Belgische samenwerking rijst de vraag of dat waar te maken is. Om de draad op te pakken geef ik hier nog een samenvattend perspectief op het cultuurverschil tussen Nederland en België.

Dit onderstreept nog eens hoe men in Nederland inspeelt op 'directheid', compromissen en 'afspraken', terwijl in België sprake is van een zich evoluerend proces waarin alle mogelijkheden veel langer open blijven - men lost de problemen niet op voordat ze zich voordoen. Het is met geen mogelijkheid te zeggen of >



Uit een open en eerlijke discussie met voors en tegens, waarin iedereen zijn mening kan geven, resulteert een inspirerende, vernieuwende visie die verwezenlijkt wordt via planning, (indien nodig hernieuwde) onderlinge afspraken, gerichte actie en mentale discipline.

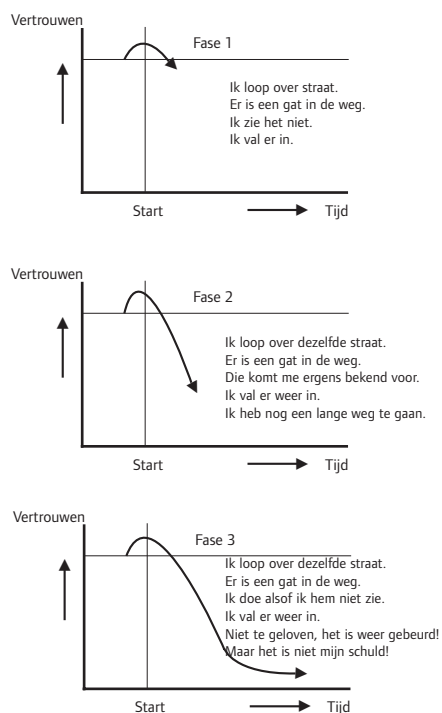


Continu informatie opnemen uit de brede omgeving, en in het vertrouwen dat de zaken goed uit zullen pakken, worden in de tijd schijnbaar onmogelijk te combineren ontwikkelingen en menselijke gebeurtenissen met elkaar verbonden: de innovatie evolueert uit de bestaande context.

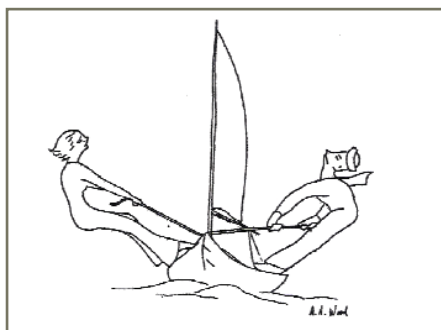
▼ *Aftocht van de Hollandse cavalerie bij de Vlaamse Poort, 1830. Joseph van Severdonck, Olieverf op doek, 142 x 238 cm Museum van de Stad Brussel - Broodhuis. Dit schilderij is tot 8 januari 2006 te zien op de tentoonstelling 'Broedertwist: België en Nederland en de Erfenis van 1830', in het Noord Brabants museum te 's Hertogenbosch*



het ene beter, effectiever of menselijker is dan het andere. Ze blijken alleen moeilijk te verenigen. Daardoor voltrekt zich het rampscenario tussen de hoofdrolspelers Albert (B) en Willem (NL): de samenwerking escaleert langs de culturele scheidslijn. Vanuit dit gegeven ontwikkelt zich een universeel menselijk proces wanneer zaken gebeuren die men liever niet ziet. Eerst is er ontkenning, dan ontstaan frustratie, woede of stress. Onderwijl daalt het vertrouwen in de ander. Dit is allemaal heel natuurlijk en in wezen onontkoombaar. Albert en Willem liggen in dat opzicht dus goed op koers. In een dichtvorm wordt de essentie weergegeven van wat hen overkwam in de samenwerking.

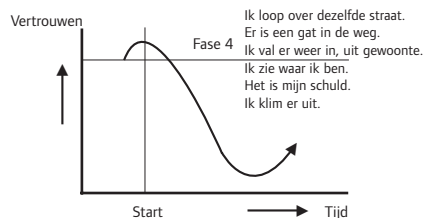


▼ **Fase 3.** Albert en Willem trekken ieder aan hun kant van de 'samenwerking', maar zijn het fundamenteel oneens over de aard daarvan. (Naar Watzlawick 1974: 'Het kan anders').



Albert en Willem bevonden zich in de derde fase toen we hen verlieten. Hun wederzijdse vertrouwen is bijna tot nul gedaald. Het is goed mogelijk dat het hierbij blijft. In dat geval zullen ze zich voor de vorm als team gedragen, maar zo veel mogelijk apart doen. De resultaten zijn op zijn best middelmatig. Eén plus één is hier altijd minder dan 2, vanwege het constante onderlinge gevecht.

In deze fase is 'bereidheid' een sleutelwoord. Is men bereid om het eigen (negatieve) aandeel te zien én om te blijven communiceren met de ander. Kan men lachen om bovenstaande illustratie? Als dat zo is, kan het omslagpunt gevonden worden.



De kern bij deze omslag zit in het 'zien'. Drie vermogens staan Albert en Willem hierbij ten dienste. Ten eerste hebben zij hun **voorstellingsvermogen**. Het kan bijvoorbeeld helpen om Albert met enige landgenoten te laten reflecteren op het creatieproces in Nederland (zie schema in het begin). Wat zouden de voordelen van een dergelijk systeem zijn? In welke situaties is het nuttig? Willem zou precies hetzelfde kunnen doen. Men zou kunnen besluiten om afwisselend met beide stijlen te experimenteren.

Ten tweede is er het **inlevingsvermogen**. Willem kan zijn aandacht eens afstemmen

Willem: "Ja maar, het is toch een professionele organisatie, het zijn toch volwassen mensen? Ik bijt toch niet?"



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

op Albert, hij weet inmiddels waar hij op kan letten. Omdat Willem zo eigenwijs is, is het van belang dat hij zelf waar gaat nemen dat Albert werkelijk gekwetst wordt door de Nederlandse openheid en moeite heeft om daar steeds weer overheen te moeten stappen. Het wordt hem uit eigen waarneming duidelijk dat de Nederlandse goede intentie achter de directheid totaal niet overkomt. Wanneer Albert hetzelfde doet, krijgt hij meer oog voor de intentie die achter die 'botheid': de wens om gezamenlijk tot een oplossing te komen.

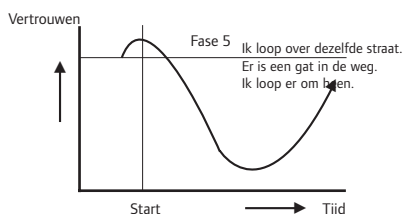
Ten derde is er het **vermogen tot zelf-waarneming**. Willem neemt in zichzelf waar hoezeer zijn directheid een automatisme is. Hij blijft als vanzelf stilletjes of ambivalente situaties opvullen met directheid, en hoort zichzelf met 'ja, maar....' antwoorden. Albert merkt hoe zeer hij de neiging heeft om 'ondergronds' te gaan. Hij houdt informatie vóór zich, vanzelfsprekend! Hij voelt zich zeer ongemakkelijk wanneer hij wat moet vertellen waarvan hij niet weet hoe het zal vallen. Hij houdt liever ruimte om te manoeuvreren.

Wanneer Albert en Willem met gebruik van de genoemde drie vermogens blijven samenwerken, kunnen ze zich op een goed moment niet meer verschuilen achter de culturele antwoorden, omdat die zichzelf per definitie rechtvaardigen. Willem en Albert hebben beide de gave om te voelen of weten of ze 'zuiver op de graat' opere- >

ren. Willem zal vroeg of laat toegeven dat er mét de directheid agressie in de Nederlandse communicatie is geslopen. Ieder mens kan deze Nederlandse agressie herkennen, óók, uiteindelijk, de Nederlanders. Het gebeurt dáár waar de directheid een automatisme wordt, een dode vorm.

Albert zal vroeg of laat gaan inzien hoe wantrouwend de Belgische cultuur is, en hoe gewoon het is om, niet openlijk, acties te laten stranden en 'bemoelings' met een kluitje in het riet te sturen. In België accepteert men sneller dat zaken onuitgesproken blijven. De Belgen zijn op een andere manier open: door receptief te zijn en de ander in te schatten. Zeker buiten de kleine kring schiet deze openheid te kort. Zuiver op de graat realiseert Albert zich echter dat zijn zwijgen - als automatisme - de samenwerking geen goed doet.

Tijd voor de volgende stap! Deze vergt persoonlijke moed van Albert en Willem.



Albert: "Awel, het is een mooi principe, die open deur. Laten we het op die manier proberen Hoe kunnen we onze mensen motiveren om naar jou toe te stappen?"

Willem heeft een nieuw uitdagend idee en zegt tegen het voltallige Nederlands-Belgische team: Kom binnen met jullie suggesties, de deur staat altijd open! Geen Belg die daar natuurlijk aan denkt. Reken maar, dat men de Nederlander belangrijke informatie onthoudt! 'Hij heeft er zelf om gevraagd!', is de rechtvaardiging.

Maar Albert ziet het mis gaan. Hij trekt zijn stoute schoenen aan en laat zijn wantrouwen jegens Willem varen.

Albert: 'Het lijkt me handig om wat meer af te stemmen met de Belgische collega's. Ik denk niet dat je mag verwachten dat ze zo maar je kantoor zullen komen binnenlopen.'

Willem: 'Ja maar, het is toch een professionele organisatie, het zijn toch volwassen mensen? Ik bijt toch niet? Ze hebben zelf bagage genoeg om hun ideeën te kunnen verwoorden?'

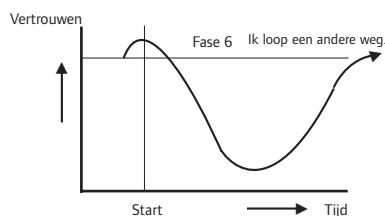
Albert: 'Awel, het is een mooi principe, die open deur. Laten we het op die manier proberen Hoe kunnen we onze mensen motiveren om naar jou toe te stappen?'

Een belangrijke stap. In feite neemt Albert hier afstand van eigen cultuur. Vanuit het Belgische standpunt bekeken is het een gevaarlijke stap. Albert doorbreekt de impasse van het bootje. (figuur fase 3). Om dat te doen is het nodig dat tenminste één van beiden geen tegenwicht meer biedt, en daardoor de balans van het bootje verstoort. Dit dwingt de ander om óók zijn tegenwicht te minderen, anders valt hij immers in het water. En zo gebeurt wat Albert niet verwacht: Willem komt hem tegemoet.

Willem: 'Eh ..., hoe kunnen we dat doen ..., eens kijken, ...wat ik eigenlijk vooral zou willen weten is of ons team in deze nieuwe ontwikkeling mee wil gaan en zo ja, hoe. Heb jij een idee hoe we daar achter kunnen komen?'

	Nederland	Belgie
Kwaliteit	Denken in oplossingen, toekomstgericht. Innovaties gezamenlijk plannen en organiseren.	Verbinding met de ander en de situatie. Innovaties laten ontstaan.
Communicatie	Open in het zenden.	Open in het ontvangen.
Intentie	Verbinding bewerkstelligen.	Vrijheid en ruimte geven.
Foutieve aanname	Als iedereen zijn standpunt geeft ontstaat verbinding	Als iedereen zijn standpunt geeft ontstaat. De ander is verantwoordelijk voor mijn vrijheid.
Sluit ander uit door	Nederlandse discussietechniek. Mening van ander niet serieus nemen. Collectieve verontwaardiging over het ondergrondse. Afhaken, afstand ('als het zo moet hoeft het voor mij niet meer').	Subtiële communicatiecodes. Ander met kluitje in het riet sturen. Collectieve verontwaardiging over bothed. Inwendig blijven verzetten zonder te uiten: Rancune.
Helpt ander door	Door te luisteren zonder tegenwerping, onuitgesproken verzet te traceren en veiligheid te bieden voor de functionele expressie daarvan.	Door gebrek aan verbinding (kwetsend gedrag) concreet te benoemen, de goede intentie expliciet te waarderen en niet in discussie te gaan.

De paradox is dat je pas je zin krijgt wanneer je werkelijk bereid bent om je eigen houvast op te offeren. De ander verandert vaak pas wanneer je zelf de eerste stap zet. Voor Albert is deze eerste stap vaak een actieve ('doen'). Bij Willem gaat het vooral over 'laten'. Dat is niet eenvoudig voor deze toekomstgerichte man, die het liefst meteen de oplossing geeft en van iedereen wil weten waar hij aan toe is. Willem is geplaatst voor een Zen-situatie: Los dit op, doe niets! Wanneer hij deze 'koan' op zich in laat werken krijgt hij waarschijnlijk al meer gevoel voor verbinding met anderen. Wat Willem verder kan helpen is dat hij het moment waarop hij een situatie wil oplossen steeds verder gaat uitstellen - maar zich, ongehaast, wél betrokken toont. En: gewoon nooit meer 'ja, maar....' zeggen! Wanneer Albert en Willem tegelijkertijd met nieuw gedrag gaan experimenteren ontstaat een grote bewegingsruimte en leren beiden op effectieve wijze heel veel van elkaar. Ze staan weer open voor elkaar, net als tijdens de eerste minuten van hun ontmoeting. Maar het is een totaal andere openheid.



Albert en Willem zijn uniek en tegelijk kinderen van hun cultuur. Het unieke was tot nu toe sterk op de achtergrond, als gevolg van processen van groepsgewijze uitsluiting, die de mens nu eenmaal in de genen lijken te zitten. Zo bleven de individuele verschillen in de afgelopen 5 fasen onderbelicht. Pas in de vijfde fase kon echt afscheid genomen van de Nederlandse en Belgische onjuiste aannames (zie onderstaande tabel). Met het loslaten daarvan, ligt er een werkelijk nieuwe weg open (fase 6).

Juist de grote cultuurverschillen tussen Nederland en België hebben in het geval

van Willem en Albert geleid tot een optimale professionele groei. Dit maakt hen juist in internationaal opzicht uitstekende krachten. In een in cultureel opzicht succesvolle Belgisch- Nederlandse combinatie heeft een grote ingebouwde culturele diversiteit en flexibiliteit. Waar de communicatie gekenmerkt wordt door een openheid in zenden én ontvangen, ontstaat professionele samenwerking.

70% van de fusies mislukt. Als belangrijke reden daarvoor wordt genoemd dat men vooraf de synergievoordelen overschat.

Ook blijkt dat het bereiken van dat voordeel meer moeite kost dan men had ingeschat. Waar dit gaat over synergie tussen culturen is dit inderdaad een klus die alleen al op het niveau van individuen de nodige hoofdbreken kost. Maar mogelijk is het zeker.

Dat het in 1830 misging zou je een historisch accident kunnen noemen.

De megafusie 'De Nederlanden' van 1815 haalde het dus niet. Ook daar speelden overduidelijk cultuurverschillen een rol. Hoe belangrijk was het destijds dat Willem niet in zijn goede intentie gezien is? Het is inmiddels duidelijk dat Willem zeker de intentie had om gezamenlijk tot een oplossing te komen en in beider belang te handelen. Zijn droom viel in duigen. Hoe belangrijk was het dat de Nederlanders de Belgische 'opstand' zo verkeerd beoordeelden? Het overgrote deel der Belgen had - ook daar is men het over eens - niet de intentie om de verbinding te verbreken. Wat zij in feite wilden was meer ruimte om te manoeuvreren, géén rechtlijnige afspraken die hen in de vrijheid zouden beknotten. De Belgen hadden er vertrouwen in dat het compromis met de tijd wel zou komen.

Dat het in 1830 misging zou je een historisch accident kunnen noemen. Met de huidige kennis van zaken is het mogelijk

om een professionele transnationale cultuur te ontwikkelen. Daar ligt een kans voor internationale organisaties om de komende eeuw strategisch voordeel te behalen.

Effectieve interne samenwerking ontstaat door de fundamentele bereidheid om verder te kijken dan de eigen cultuur. Zo kan zich een transnationale cultuur ontwikkelen. Het lokale aanpassingsvermogen kan maximaal ontwikkeld worden door de grote ingebouwde culturele diversiteit bewust in te zetten op raakvlakken met klanten, overheden en strategische partners.

Als Benelux-organisaties hier nu eens een voortrekkersrol in speelden? Dan zouden we in 2030 pas echt reden voor een gezamenlijk feest hebben.

>|