

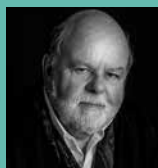
*De vraag is of
interculturele
diversiteit nu een
positief, negatief of
geen effect heeft op
teamprestaties.*



Dr. Els De Maeijer is taalkundige en adviseur/facilitator op het gebied van samenwerkingen. In 2020 promoveerde ze onder begeleiding van Mathieu Weggeman, Tom Van Hout en Ger Post op de samenwerking tussen onderzoeksinstituten en bedrijven in de high-tech industrie.



Prof. dr. Tom Van Hout is als universitair hoofddocent Digital Culture verbonden aan Tilburg University. Vanuit zijn achtergrond als taalkundig antropoloog doet hij onderzoek naar kennisproductie, mediativering en digitalisering.



Prof. dr. ir. Mathieu Weggeman is hoogleraar Organisatiekunde in het bijzonder Innovatie Management aan de Faculteit Industrial Engineering & Innovation Sciences van de Technische Universiteit Eindhoven. Hij is daarnaast spreker, adviseur en auteur van meerdere boeken. Het boek *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* won in 2008 de Managementboek van het Jaar Prijs en werd genomineerd voor de Gidsprijs 2008 voor het beste HRM-boek.

Een pleidooi voor taalbewustzijn in interculturele samenwerkingen

Els De Maeijer, Mathieu Weggeman en Tom van Hout

75

In Azië betekent ja soms nee, Amerikanen zijn assertief en ja, Belgen ervaren een grotere 'machtsafstand' en zijn dus beleefder tegenover de in Belgische ogen - vaak wat botte en directe Nederlander. Kortom, we 'spreken elkaars taal niet'. Hoe kunnen managers in interculturele samenwerkingsprojecten het beste worden bijgestaan met advies?

In de winter van 2015 had ik' een gesprek met de director business development van het gerenommeerde Belgisch onderzoeksinstituut, Imec. Ik vroeg hem naar de succesfactoren in de samenwerking met ASML, dé Nederlandse techgigant op het gebied van halfgeleiders. De samenwerking tussen ASML-Imec was een van de casussen in een onderzoek naar de communicatie in open innovatie samenwerkingen tussen industriële en academische partners. ASML en Imec werkten toen al ruim dertig jaar samen en hadden in 2014 hun gezamenlijk

onderzoekscentrum, het 'Advanced Patterning Center' opgezet. Ik was net begonnen met mijn onderzoek. 'Een goede voorbereiding op wat er besproken gaat worden, mensen die intern goed opgeleid zijn, je niet al te makkelijk om laten duwen door de grote mond van iemand anders', was zijn antwoord. Ik vroeg door: 'Ik kan me voorstellen dat culturele of nationale verschillen tussen mensengroepen ook een rol spelen?' Hij aarzelde niet in zijn antwoord: 'Nee, Imec is een onderzoeksinstelling, daar zitten wetenschappers.

Wij onderhandelen niet zozeer, we zeggen makkelijk “ja”, zijn niet commercieel ingesteld.’ ‘Er zijn ook opvallend veel Franstaligen, dat moet toch een verschil geven’, opperde ik. ‘Nee, dat maakt niet zoveel uit. Waar we de meeste moeite mee hebben, is wanneer mensen al heel lang voor Imec werken, dan zijn ze vaak te meegaand in de samenwerking.’

Als linguïstisch onderzoeker stond ik open voor alle mogelijke factoren die een rol kunnen spelen in de communicatie, maar toch was ik in de val getrapt om snel op zoek te gaan naar culturele verschillen tussen België en Nederland als stok tussen de spaken van succesvol samenwerken. Immers, als Belg die toen al meer dan tien jaar in Nederland woonde, had ik altijd al gehoord dat het logisch was dat ik bijvoorbeeld niet zo assertief was: ‘Belgen zijn nou eenmaal wat bescheidener en laten niet zo snel van zich horen.’ Mijn houding en communicatief gedrag werden vaak een op een gekoppeld aan mijn nationaliteit. Het gesprek met de director was echter het begin van een nieuwe zoektocht waarin ik er meer en meer overtuigd van raakte dat de manier waarop we tegen (interculturele) communicatie aankijken niet alleen onwettelijk is, maar ook juist contra-productief kan zijn als we organisaties willen helpen om succesvoller samen te werken over de landsgrenzen heen.

Internationale samenwerkingen en communicatie

Of het nu gaat om de inrichting van een betrouwbare en maatschappelijk verantwoorde supply-chain, het opzetten van ethische zorgoplossing in de steeds

“Het is een hoopgevende gedachte het niet langer per definitie vooraf vaststaat dat de verschillende culturele afkomst van individuen in een samenwerking problematisch is

vergrijzende samenleving of het reduceren van de CO2-voetafdruk in de voedingsindustrie, de complexiteit en schaal van socio-technologische problemen waar organisaties mee te maken krijgen, maakt samenwerken over organisatie – en landsgrenzen heen noodzakelijk. Het idee is niet nieuw; Henry Chesbrough introduceerde in het begin van dit millennium de term open innovatie, waarbij ervanuit gegaan wordt dat bruikbare kennis voor organisaties wijdverspreid is en dat deze kennis tussen organisaties moet kunnen vloeien om innovatie mogelijk te maken. (Chesbrough, 2006). Het gevolg is dat kenniscreatie voornamelijk in overleg met anderen gebeurt. Managers en leidinggeven zijn het grootste deel van hun dag bezig met het luisteren naar en praten met interne en externe stakeholders, hun ideeën en visies te articuleren, hun rollen en verantwoordelijkheden te verduidelijken en feedback te geven op resultaten en toekomstplannen; innovatie vereist intensief, multi-disciplinair teamwerk. Als ze dat goed doen, blijven communicatieproble-

men uit en kunnen we spreken van een succesvolle samenwerking. We leven en werken dus in een communicatiecultuur (Cameron, 2000) waarbij er van wordt uitgegaan dat er zoiets is als 'goede' en 'slechte' communicatie en dat communicatievaardigheid een sleutelfactor is bij goed leiderschap en het oplossen van een scala aan problemen. En terwijl de wetenschappelijke literatuur nauwelijks eensgezind is over het antwoord op de vraag of interculturele diversiteit nu een positief, een negatief of geen effect heeft op de prestaties van teams (onder andere Lu, Swaab and Galinsk, 2022), is de algemene opvatting dat werken met multiculturele teams is een van die problemen is die je met 'goede' communicatie kunt oplossen.

De algemene opvatting is immers dat communicatie een uitkomst is van de diverse culturen die heersen in een team en dat communicatieproblemen voortkomen uit het niet erkennen van de cultuurverschillen. ASML formuleerde het destijds als volgt: 'Om ons ervan te verzekeren dat we nieuwe technologieën kunnen blijven ontwikkelen, hebben we het concept van open innovatie omarmd. Dit is gebaseerd op samenwerking en het delen van onze bevindingen met elkaar. Ons wereldnetwerk is de sleutel tot ons succes. We werken hard om langetermijnrelaties met onze partners te ontwikkelen, te luisteren naar elkaar en om elkaar te stimuleren om voortdurend te innoveren.' (ASML, 2019) Met andere woorden; succesvolle langetermijn wereldrelaties opbouwen en onderhouden vereist goede communicatievaardigheden.

Hoe kunnen managers in uiteenlopende

samenwerkingsprojecten over organisatorische, nationale en culturele grenzen heen, nu het beste bijgestaan worden met advies? Wij pleiten voor een benadering van communicatieproblemen die juist niet per definitie gebaseerd is op de koppeling tussen nationaliteiten, communicatie en succesvolle samenwerking. Daarmee pleit dit artikel voor in situ analyses van interacties in samenwerkingen en de ontwikkeling van taalbewustzijn bij zowel managers als hun teamleden. We koppelen hieraan ook concrete handvatten om samenwerkingen met veel nationale of culturele verschillen succesvoller te laten verlopen.

Cultural awareness trainingen

Culturele verschillen leiden tot slechtere communicatie en slechtere communicatie is al gauw een van de schuldigen wanneer successen uitblijven. Organisaties maken dan ook graag gebruik van het talrijke aanbod van trainingen op het gebied van interculturele communicatie, omgaan met diversiteit en *intercultural awareness*. Zulke trainingen zijn veelal gebaseerd op het gedachtegoed van onder andere Hofstede (1980) die cultuur gelijkschakelt aan nationaliteit. Het verbeteren van managementvaardigheden bij interculturele trainingen is gericht op het herkennen van de eigen 'culturele programmatie' en hoe deze verschilt van mensen uit andere landen (Hofstede, 1994). Hofstede gaat er namelijk van uit dat vooral de nationale cultuur als problematisch moet worden beschouwd: 'Terwijl organisatieculturen ietwat te managen zijn, zijn nationale culturen een vaststaand gegeven voor managers [...] (Hofstede, 1994). Het is

dus van belang dat een manager zich afvraagt waar mogelijke communicatieproblemen zich kunnen voordoen als gevolg van de verschillende culturele programmaties van de samenwerkingspartners. Neem de samenwerking tussen ASML en Imec; ASML verweet Imec gebrek aan pro-activiteit in de onderhandelingen over het werk dat het al dan niet diende uit te voeren voor ASML: 'Imec liet niet genoeg van zich horen'. Dit 'timide' gedrag van Imec als Belgische organisatie verklaren we dan vanuit het verschil in machtsafstand in België versus Nederland. Door te begrijpen waar het 'onwenselijke' communicatiegedrag vandaan komt, kunnen we het gedrag relativeren en hoeven we het daarmee ook niet meteen af te keuren, is dan de gedachte. Vervolgens kunnen we dan ook anticiperen op de mogelijke misverstanden die voortkomen uit bepaalde culturele programmaties en spreekt de goed getrainde Nederlander de directeur toch maar aan met 'u' in plaats van 'jij' om niet als respectloos te worden weggezet. Toch kunnen we ons afvragen in

hoever multinationale samenwerkingsverbanden nu echt gebaat zijn bij zulke adviezen.

Modellen als dat van Hofman beschouwen communicatie als de uitkomst van een bepaalde culturele identiteit met waarden en normen die in iemands hoofd bestaan. Echter, in onderzoek naar identiteit, is meermaals aangetoond dat de taal die een spreker gebruikt niet per definitie samenvalt met de sociale categorie waar iemand volgens de normen invalt. Zo gebruiken de hijras, een groep transgenders in India, het persoonlijk voornaamwoord 'hij' om naar zichzelf te verwijzen in conversaties die over vroeger gaan en 'zij' wanneer ze het over nu hebben. Verder onderscheiden ze zich van 'andere' vrouwen door bewust gebruik te maken van voor vrouwen atypisch obscene taalgebruik. Dichter bij huis uit ik me in een professionele context 'als Nederlander', ongeacht of ik me in België of Nederland bevindt. Immers, het Nederlands is mijn werktal. Terwijl ik als mijn nicht en haar gezin op bezoek komt, vooral graag laat zien dat ik me niet gedistantieerd heb van mijn familie aan de andere kant van de grens. Het Vlaams is mijn sociale taal. Identiteit en culturele karakteristieken zijn met andere woorden geen psychologische concepten, maar sociale constructen en daarmee het product van interactie (Bucholtz & Hall, 2005).

Cultuur verschijnt door en gedurende het communicatieproces. Sterker nog, het is juist en slechts in het sociale samenspel van interactie tussen verschillende partijen dat een culturele identiteit gevormd kan worden.

Bij samenwerkingen is het spel of de interactie tussen de partners dus altijd het vertrekpunt om al dan niet actie te ondernemen, niet een a priori aanname over bijvoorbeeld vermeende nationale verschillen

Dit verschil in benadering is meer dan een ontologische discussie. Daar waar, laten we het cultuur-deterministische visies noemen, de werkelijkheid overzichtelijk en vereenvoudigd gecategoriseerd kunnen weergeven, negeren deze de contextuele pluraliteit van de werkelijkheid en daarmee ook de veranderlijkheid van een situatie. Vijftien jaar geleden was ik natuurlijk net zo goed die Belg die naar Nederland verhuisd was als nu, maar toen vermeed ik in gesprekken met vrienden juist Vlaamse woorden, omdat ik het belangrijk vond te laten zien dat ik toch wel mooi die stap had genomen om te emigreren. Ook in een samenwerking is de identiteit van de deelnemers door de continue interactie steeds onder constructie en kan en wordt voortdurend bijgesteld. Zo kan het communicatieve proces de samenwerking steeds opnieuw een bepaalde kant uitsturen afhankelijk van de levensfase waarin de organisaties zich bevinden, externe factoren zoals de veranderingen in de markt of specifieke taken die moeten worden uitgevoerd. De communicatie vindt dus plaats in een bredere context en nationale cultuurverschillen kunnen een deel uitmaken van die context (hoewel critici op Hofstede het gelijkschakelen van landsgrenzen en culturele identiteit terecht als problematisch definiëren).

Het samenwerkingsproces tussen ASML en Imec had in de loop der tijd van Imec een 'slechts een data-monkey' gemaakt: Imec kreeg tijdens gezamenlijke kwartaalbijeenkomsten steeds het podium om tussentijdse vorderingen en resultaten te laten zien. Imec deelde daarnaast

ook spontaan de stand van zaken op het gebied van bemensing en liet daarmee zien aan haar rol als betrouwbare data-leverancier te kunnen voldoen. Met het omarmen van een meer gelijkwaardige benadering van mondiale partnerschappen door ASML, werd Imec verweten geen initiatief te nemen en zich niet voldoende als gelijkwaardige partner op te stellen. De relatie kwam in een overgangsfase waarbij misverstanden ontstonden over wat nu precies de bedoeling was van de kwartaalmeetings. Doordat Imec steeds het podium kreeg en zich daarna aan een spervuur van vragen liet onderwerpen, werd haar oude identiteit in stand gehouden met alle kritiek ten gevolge. Als we de miscommunicatie in deze internationale samenwerking slechts hadden bestudeerd vanuit nationale cultuurverschillen, hadden we niet alleen de professionele cultuur (academisch versus commercieel) gemist, maar ook geen rekening gehouden met de veranderende context van de relatie.

Voordelen

Het heeft bovendien een aantal voordelen om in organisaties een cultuur-constructivistische houding aan te nemen in het streven naar succesvolle samenwerkingen. Ten eerste kan het namelijk zijn dat het labelen van bepaalde individuen of culturen het begrip voor een bepaalde wijze van communiceren niet per se vergroot. Door met bepaalde aannames en veronderstellingen de samenwerking in te gaan, worden zogenaamde 'role traps' (Kanter, 1997) gegenereerd: wat verwacht wordt door de ander zal bepalen hoe een organisatie

en haar individuen ervaren dat ze zich moeten gedragen. Zeker in asymmetrische relaties waarbij een partij meer macht heeft dan de andere is dat risico reëel en kan het uitspreken van zulke aannames juist polariserend werken. Culturele analyses dreigen daarmee al gauw in clichés te vervallen en weinig waarde toe te voegen aan het verbeteren van de communicatie.

Ten tweede is het een stuk efficiënter om niet proberen op zoek te gaan naar wat zich al dan niet afspeelt in de hoofden van professionals. Het is namelijk niet alleen per definitie een niet te ontginnen gebied, maar hoe zinvol is het om die vermeende identiteit te bepalen als deze niet tot uiting komt in een conversatie of overleg? Als de communicatie in een samenwerkingsverband moet worden bijgestuurd of verbeterd is het schieten vanuit de heup met een eerste diagnostische vraag: 'Waar komt dit communicatieve gedrag vandaan?' In de brede context van de samenwerking is er immers een scala aan verklaringen waarom de communicatie loopt zoals deze loopt, waarvan culturele identiteit er slechts één is. Het is efficiënter om na te gaan wat deze manier van communicatie ons oplevert als we kijken naar het doel van de samenwerking en vervolgens de vraag te stellen of deze uitkomst wenselijk is als we kijken naar het beoogde succes. Zo hoeft er a priori geen aandacht besteed te worden aan het inzichtelijk krijgen van een bepaalde indeling van contextuele factoren (zij het landelijk, gender, organisatorisch enzovoort) wanneer we in het taalgebruik hier geen aanleiding voor zien. Vergelijk het met de houding van sporters tegenover een

“Hoewel het verleidelijk is om te grijpen naar eenvoudige, one-size-fits-all, praktische managementadviezen, is het als manager waardevoller om je te verdiepen in de dagelijkse interactie en de veronderstellingen die aan die interactie ten grondslag liggen, bloot te leggen

scheidsrechter; terwijl het bij voetbalwedstrijden heel normaal is om als speler tegen de scheidsrechter in te gaan, wordt dit gedrag bij rugbywedstrijden niet getolereerd. De wenselijkheid van bepaald specifiek gedrag kan dus alleen maar bepaald worden in de specifieke context waarin het zich afspeelt. Het heeft dus geen zin om algemene normen en waarden over de communicatie met de scheidsrechter te hanteren, gezien het grote verschil in het spel. Bij samenwerkingen is het spel of de interactie tussen de partners dus altijd het vertrekpunt om al dan niet actie te ondernemen, niet een a priori aanname over bijvoorbeeld vermeende nationale verschillen.

Taalbewustzijn

Hoe kun je hier als manager nu concreet mee aan de slag? Het antwoord is tegelijkertijd eenvoudig en complex: creëer

ruimte om een (zelf)taalbewustzijn te ontwikkelen en besteed expliciet aandacht aan de rol die taal en de organisatie van communicatie speelt in samenwerkingsprocessen. De overlegstructuur bij de kwartaalbijeenkomsten tussen Imec en ASML werd onbewust ingericht als een reeks van presentaties van Imec, telkens gevolgd door een Q&A-sessie. Dit hield de ongelijkheid in de samenwerking in stand; de ASML-managers kregen steeds de gelegenheid om zich afkeurend of goedkeurend uit te spreken over de stand van zaken en creëerden daarmee niet de ruimte voor Imec om aan te geven wat het nodig had in de samenwerking en daarmee een gelijkwaardige partner te worden. Toch was het Imec dat de kritiek kreeg niet aan de verwachtingen te voldoen.

Het is van belang dat managers samenwerkingsprocessen niet langer beschouwen als louter kennisuitwisselingsprocessen waarbij partners vanuit hun eigen culturele programmatie er wel of niet in slagen om die kennis effectief uit te wisselen, maar als interactieve sociale processen die de identiteit van organisaties en de verwachtingen ten aanzien van elkaar steeds opnieuw vormgeven. Het is een hoopgevende gedachte het niet langer per definitie vooraf vaststaat dat de verschillende culturele afkomst van individuen in een samenwerking problematisch is. Tegelijkertijd valt hiermee ook de beschikbaarheid weg van een a priori bepaalde set aan normen waarmee gemakkelijk de (on)wenselijkheid van specifieke interactionele vormen kan bepaald worden en dus ook de mogelijkheid om generalistische adviezen te

geven over wat werkt bij welke nationale cultuur. Het vergt van managers dat ze de ruimte en verantwoordelijkheid nemen om zelf te bepalen welke interactionele keuzes passen bij de context en het doel van de samenwerking. Een manager dient dus niet alleen kennis te hebben van het linguïstische repertoire dat partners ter beschikking hebben om bepaalde relaties en identiteiten in het samenwerkingsverband te construeren, maar ook een onderzoekende houding aan te nemen ten aanzien van de contextuele factoren die verklaren waarom partners in een bepaald overleg zich juist op een bepaalde manier willen laten zien. Alleen door oog te hebben voor de historische relatie tussen Imec en ASML waarbij Imec als data-leverancier opereerde én voor de huidige eisen vanuit de markt om steeds sneller nieuwe technologieën op de markt te brengen, is het begrijpelijk waarom de keuze voor presentatieslots met Q&A leidt tot wederzijdse frustraties in de samenwerking op dat moment.

Concrete mogelijkheden

Zo'n cultuurconstructivistische denkwijze moet in organisaties gefaciliteerd worden. HR-departementen zouden de aangewezen partij kunnen zijn om de ontwikkeling van taalbewustzijn te motiveren bij (toekomstige) professionals. Ten eerste kunnen ze sturen op een aannamebeleid waarbij taalbewustzijn een van de vereiste competenties is. Dat zou bijvoorbeeld kunnen betekenen dat kandidaatmanagers in staat moeten zijn om de standaard, vanzelfsprekende en dus vertrouwde vergaderoutines en de daarmee gepaard gaande hiërarchieën

bespreekbaar te maken. Ook de vaardigheid en bereidheid hebben om een nieuwe interactievorm voor te stellen indien de context daarom vraagt, kan een van de eisen zijn. Ten tweede kunnen HR-departementen managers in hun ontwikkeling motiveren om zich frequenter bloot te stellen aan multiculturele omgevingen. Uit studies over effectief leiderschap in teams met hoge diversiteit blijkt dat leiders met meerdere multiculturele ervaringen in staat zijn om beter te communiceren met mensen van verschillende achtergronden (onder andere McCall, 2004). De verklaring hiervoor is niet dat deze individuen nu eenmaal beter de verschillende culturele labels kennen om culturen mee te classificeren, maar wel dat ze door veelvuldige blootstelling aan verschillende situaties zich bewust worden van hun eigen communicatieve referentiekader en de relativiteit van hun waarden, normen en gewoontes. Het wordt daarmee ook makkelijker voor managers om hun oordeel uit te stellen over de manier waarop er gecommuniceerd wordt en terwijl ze in de gaten houden hoe de samenwerking zich ontwikkelt, behoedzaam deze sociale werkelijkheid te managen.

Een andere mogelijkheid is om te werken met externe facilitators of procesbegeleiders. Het is voor managers een intensieve klus om zowel de voortgang van de inhoud als het proces te monitoren. Doordat procesbegeleiders niet of slechts zijlings betrokken zijn bij de samenwerking, hoeven ze zich slechts in beperkte mate met de inhoud bezighouden en kunnen ze de interactie aan sich analyseren en duiden. Ze kunnen bovendien

actief inzetten op het uit elkaar rafelen en vereenvoudigen van het natuurlijke, snelle en complexe communicatieproces door gespreksfases aan te brengen, vergaderagenda's op te stellen op basis van het effect van bepaalde onderwerpen op de groepsdynamiek of door bepaalde zinsconstructies voor te stellen om openheid te creëren. Goede procesbegeleiders herkennen de linguïstische repertoires en kunnen die vertalen in begrippen die hun doelgroep begrijpt en daarmee bewustzijn creëren voor de relatie tussen een bepaald repertoire en het verloop van het samenwerkingsproces.

Toch is het verstandig om de ontwikkeling van taalbewustzijn niet uitsluitend bij een apart departement weg te zetten of telkens beroep te doen op externe facilitators. Als communicatie als onderdeel van de dagelijkse organisatie van samenwerken steeds weggetrokken wordt uit de dagelijkse operatie, is het logisch dat managers niet per definitie oog hebben voor de bepalende rol die taal speelt in samenwerkingen. Laat dit artikel dan ook een aanmoediging zijn voor managers om moeite te doen om de interactie met partners te waarderen in de context van de samenwerking en vanuit de gedachte dat communicatie niet alleen centraal staat in het creëren van nieuwe kennis, maar ook in het bestendigen van duurzame samenwerkingsrelaties. In plaats van te vertrouwen op culturele stereotypen, baat het om herhaaldelijk te reflecteren op de context waarin de relatie gestart is, wat dat betekent voor de interactie tussen de partners en of de relatie die nu gevormd wordt in de interactie nog steeds de

gewenste verhoudingen oplevert. Hoewel het verleidelijk is om te grijpen naar eenvoudige, one-size-fits-all, praktische managementadviezen, is het als manager waardevoller om je te verdiepen in de dagelijkse interactie en de veronderstellingen die aan die interactie ten grondslag liggen, bloot te leggen. Observeer uitgebreid welke gesprekken gevoerd worden, wat de gemene deler is in die gesprekken, vraag waarom iemand een bepaalde uitspraak doet, check je interpretatie van de relatie met anderen en reflecteer voortdurend op je eigen positie in het geheel.

Tot slot

Samenwerken over landsgrenzen biedt niet alleen kansen om meer potentiële kennis te ontsluiten, maar ook financiële en organisatorische risico's. Uiteraard willen managers de risico's op falende samenwerkingen minimaliseren. Vanuit de gedachte dat communicatie bepalend is voor het succes van een samenwerking, is het logisch dat er veel aandacht uitgaat naar mogelijke communicatieproblemen en hoe deze op te lossen. Een samenwerking als die tussen het Nederlandse ASML en het Belgische Imec typeert zich echter door een scala aan diversiteit in intenties, doelen, culturele en professionele achtergronden. Ja, managers dienen voortdurend aan 'vertaalwerk' te doen, maar dat betekent niet per definitie het slaan van een brug tussen de Nederlandse en de Belgische cultuur. Imec: 'We leren van elkaar, passen wederzijds wat aan. We, hebben beiden als wereldwijde spelers onze eigen stijl, maar de samenwerking loopt nu sterker dan ooit.' Bij ASML houden ze dan wel van 'scherpe,

substantiële discussies die heus ook wel eens onvriendelijk kunnen worden, maar hier in Brabant gaan we aan het einde van de dag samen een biertje doen', vertelt een van de VP's. En daarmee lost het bedrijf communicatieproblemen heel Nederlands op zijn Belgisch op.

Literatuur

- ASML. (2019). How we innovate. Retrieved 2019, from ASML: <https://www.asml.com/en/company/about-asml/how-we-innovate>
- Bucholtz, M., & Hall, K. (2005). Identity and interaction: A sociocultural linguistic approach. *Discourse studies*, 7(4-5), 585-614.
- Chesbrough, H. (2006). *Open business models: How to thrive in the new innovation landscape*. Harvard Business Press.
- Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G. (1994). The business of international business is culture. *International business review*, 3(1), 1-14.
- Van Kolschooten, F. (2018, September 5). Botsing universiteiten en ASML: einde twee onderzoeksgroepen. NRC. doi:<https://www.nrc.nl/nieuws/2018/09/05/bot-gedrag-van-chipmachinemakers-leidt-tot-spanningen-a1615507>.
- Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation. Lu, J. G., Swaab, R. I., & Galinsky, A. D. (2022). Global leaders for global teams: Leaders with multicultural experiences communicate and lead more effectively, especially in multinational teams. *Organization Science*, 33(4), 1554-1573.
- McCall Jr, M. W. (2004). Leadership development through experience. *Academy of Management Perspectives*, 18(3), 127-130.

Noten

1. Het onderzoeksteam bestond uit Mathieu Weggeman, Tom Van Hout, Ger Post en Els de Maeijer, auteur van het artikel.