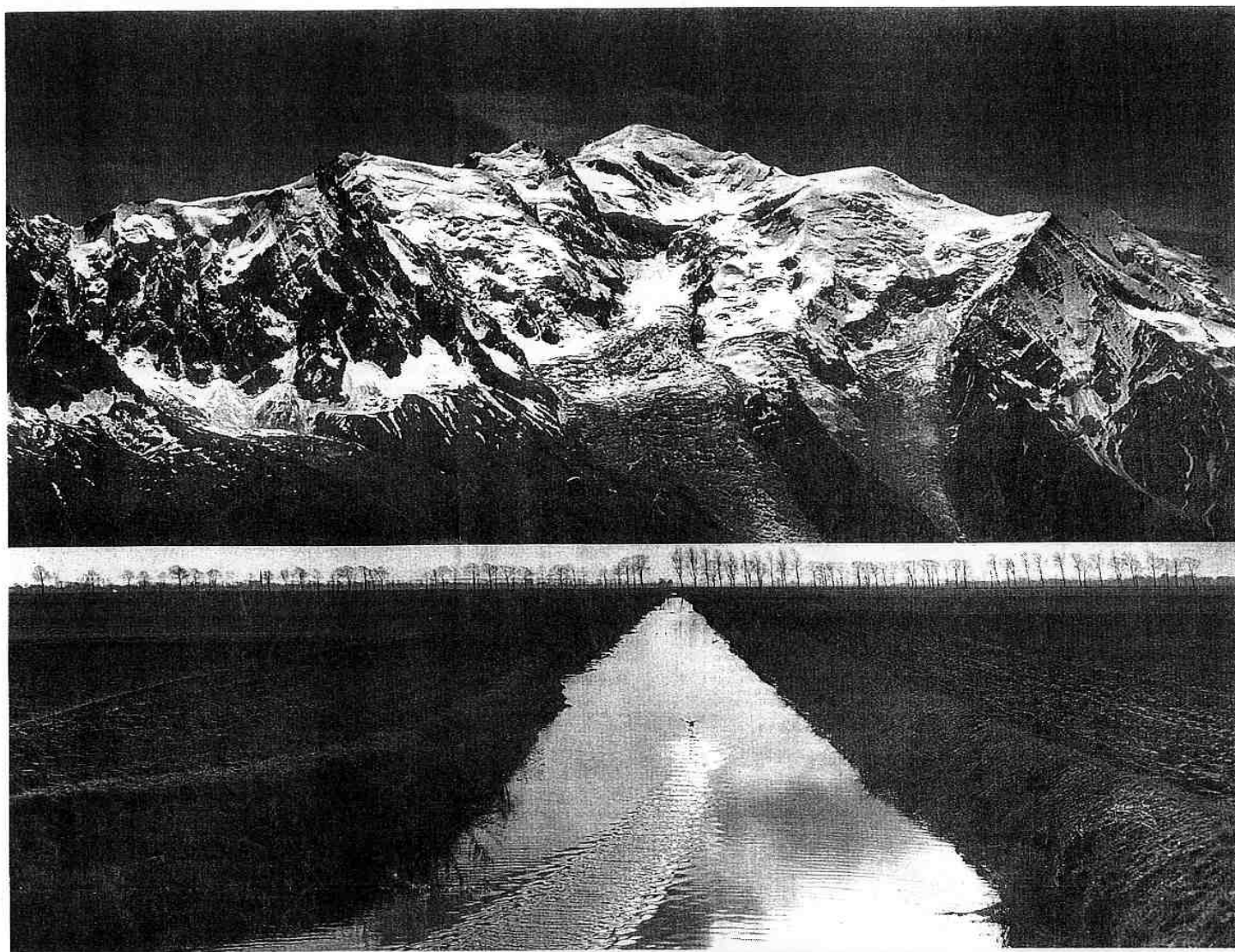




Jacques Pateau

Hoe dromende Fransen en doelgerichte Nederlanders kunnen samenwerken

De koning en de handelaar



Veel belangrijker dan de financiële afspraken over de toekomst van Air France/KLM zijn de cultuurverschillen tussen de Nederlanders en de Fransen.

'Van vergaderingen koesteren ze totaal verschillende verwachtingen', aldus de interculturele onderzoeker Jacques Pateau. 'Er heerst voortdurend een Babylonische spraakverwarring. Die is er de oorzaak van

voortdurend een Babylonische spraakverwarring. Die is er de oorzaak van dat 60 procent van de grensoverschrijdende fusies mislukt.'

Pieter Kottman

Het Franse Assemblée-lid Christine Boutin verklaarde zich van de week tegenstander van euthanasiewetgeving. Niets om van op te kijken. Boutin is niet gewoon rechts maar zeer rechts, immer in de weer voor de belangen van het gezin en tegen het verlenen van de geringste huwelijkse rechten aan homoseksuelen paren. Verzet tegen euthanasie lijkt in haar geval een natuurlijk gegeven.

Alleen: Boutin is helemaal niet tegen euthanasie. Ze noemde weliswaar „het verbod op doden (...) de grondslag van onze beschaving, waaraan nimmer getornd mag worden”, maar vervolgens zei ze: „Het einde van het leven is geen zaak voor de wetgever. Dat behoort tot de intimiteit van de relatie tussen de arts, de patiënt en de familie.” Met andere woorden: er kan wel degelijk getornd worden aan 'de grondslag van onze beschaving', maar door het individu, dat daarvoor zelf de verantwoordelijkheid draagt. De interviewer zag geen aanleiding tot het vragen om een nadere toelichting.

In zijn kantoor op de Universiteit van Compiegne ziet menswetenschapper Jacques Pateau die wel, al verbaast hij zich niet over de discrepantie in Boutins redenering. „In de Franse cultuur is het heel normaal dat het individu de regels naar zijn hand zet, zelfs als het over leven en dood gaat. Dat heeft niet zozeer te maken met hypocrisie als wel met de *topdown*-inrichting van de samenleving. Aan de top worden zonder ruggespraak de besluiten genomen en afgekondigd en de maatschappij maakt vervolgens zelf uit hoe daarmee wordt omgegaan. De ruimte tot beïnvloeding en manoeuvreren is in andere culturen ingebouwd in de gezamenlijke besluitvorming. In de Franse cultuur wordt die opgeëist, nadat de besluiten genomen zijn.”

Pateau houdt zich bezig met 'intercultureel' onderzoek, met als specialisatie de Frans-Duitse betrekkingen. Behalve professor aan de Universiteit van Compiegne – met 5.000 studenten de kleinste van Frankrijk – is hij eigenaar van een bureau dat grote bedrijven adviseert bij grensoverschrijdende fusies. Op dit moment is zijn grootste opdrachtgever Airbus, een typisch Europees bedrijf waar Fransen samenwerken met Britten, Spanjaarden en Duitsers.

„Die maken allemaal deel uit van dezelfde snelle, mondiale informatiecultuur. Ze hebben allemaal een laptop, een

mobiele telefoon en een e-mailadres. Hun habitat is het vliegtuig, waarin ze de wereld rondvliegen, in hun zakenmannenkostuum, met dezelfde akten-tas. Ook spreken ze allemaal Engels. De communicatie is dus geen probleem, zou je zeggen. Maar de schijn bedriegt: ze komen allemaal van een andere planeet. Van vergaderingen koesteren ze totaal verschillende verwachtingen. Er heerst voortdurend een Babylonische spraakverwarring. Die is er de oorzaak van dat 60 procent van de grensoverschrijdende fusies mislukt.”

KLM-Air France

Aanleiding voor het gesprek is de deze week bekendgemaakte overname van KLM door Air France. Los van de gemaakte afspraken en contracten bepleit Pateau, die zijn betoog met passages in vloeiend Engels en Duits doorspekt, „aandacht voor de *softe issues*, die het succes van de nieuwe alliantie in hoge mate bepalen. Onafhankelijk van de specifieke kenmerken van beide bedrijven zijn bij alletwee drie categorieën medewerkers te onderscheiden: de mensen op de werkvloer, het middenkader en de top. De eersten merken het minst van de veranderingen. Zij blijven werken in de monoculturele omgeving van hun eigen land. Maar zij hebben angsten, vooroordelen, antipathieën. „Wat moeten we met die Bataviërs, of, anderszins, met die knofooketers”, enzovoort. Zij moeten bewust gemaakt worden van de nieuwe mogelijkheden die het avontuur biedt en van hun natuurlijke neiging de samenwerking te saboteren, want dat laatste is gegarandeerd aan de orde.

„Bij het middenkader wordt het probleem nijpender, vooral voor de *expats* onder hen. Niet alleen moeten zij zich het ongewone van de nieuwe samenwerking eigen maken, maar ook een nieuwe cultuur. Je moet hen en hun familieleden daartoe de middelen verschaffen, wijzen op eigenaardigheden en andere interpretatiemogelijkheden, anders is het risico van terugkeer na zes maanden met alle financiële schade van dien groot. De samengevoegde leiding zal ten slotte voortdurend acceptabele oplossingen moeten bedenken, elkaar tegemoet moeten komen, een basis van vertrouwen moeten leggen waardoor ze kunnen uitdragen: wij delen dit huis.”

Voor Pateau vloeien de verschillen voort uit door de geschiedenis gevormde modellen: het 'Latijnse' of 'mannelijke' model, dat in Frankrijk geldt, en het 'Rijnlandse' of 'vrouwelijke' model (in Duitsland, Nederland, Scandinavië). Daarnaast onderscheidt hij drie typen

samenlevingen: de groepsgemeenschap, met Duitsland als meest uitgesproken voorbeeld, de koninklijk-keizerlijke gemeenschap (Frankrijk, Spanje, maar ook China) en de handelsgemeenschap (Groot-Brittannië). Nederland beantwoordt door zijn geografische ligging aan de kenmerken van het eerste en het laatste type.

„Nederland is een groepsgemeenschap, waar consensus voorwaarde voor overleving is. Ten tijde van de Unie van Utrecht en de Zeven Provinciën genereerde Amsterdam eenderde van de nationale rijkdom, maar toch beschikte de stad bij de besluitvorming over slechts één van de negentien stemmen. Een leider is hooguit een primus inter pares die samen met de andere groepsleden op basis van gelijkheid besluiten neemt, noodzakelijkerwijs compromissen. Dat laatste stemt overeen met de handelsgeest van de Nederlanders, opgewekt

cifieke taak. Dat de taakvervulling het belangrijkste criterium is in het maatschappelijke verkeer, zie je terug in het Nederlandse en ook Duitse onderwijs. Een ingenieursopleiding is specifiek gericht op kennis en vaardigheden die een ingenieur geacht wordt te hebben.”

Als 'koninklijk-keizerlijke' gemeenschap is in Frankrijk volgens Pateau niet de consensus maar de 'dissensus', het verschil, levensvoorwaarde. Het compromis wordt als slap gezien. „In de Franse geschiedenis was de koning in het geheel geen eerste onder zijns gelijken, maar koning bij de gratie Gods, een alleenheerser, geschraagd door een sterk gecentraliseerd bestuur. Terwijl in Duitsland honderden stadstaten overeenstemming met elkaar moesten zien te bereiken, maakte in Frankrijk slechts één leider de dienst uit. De Duits-Nederlandse socioloog Norbert Elias heeft de Franse hofcultuur haarscherp geanalyseerd. Het eerste dat een hoveling kon overkomen was in ongenade vallen bij de koning. Zijn overlevingsstrategie was niet gericht op de groep, maar op de 'chef.'”

Grote gebaar

Volgens Pateau is de Franse manier van communiceren bepaald door dit gegeven. „Doordat de buurman niet als een medestander maar als een rivaal werd gezien, ontwikkelden men een hoogst dubbelzinnige, verdeckte communicatie. De hele 17de-eeuwse literatuur – van Corneille tot Racine, van La Bruyère via Saint-Simon tot La Rochefoucauld – staat er bol van. Het is een gelaagd soort conversatie, impliciet, ironisch en retorisch, vol berekenende zinspelingen en met veel onuitgesproken wit tussen de regels. Fransen zijn niet voor niets uitmuntende diplomaten. Waar in taakgerichte samenlevingen als Nederland en Duitsland het expliciete, de directheid en onduidelijkheid van belang waren voor het functioneren, was in Frankrijk het tegenovergestelde van belang.

„Dit persoonsgerichte model verbreidde zich, doordat de aristocratie, na zes maanden op Versailles te hebben doorgebracht, het 'naspeelde' bij hen thuis in de provincie. Ze draaiden dezelfde film met een andere acteurs. Daarin vervulden zijzelf de hoofdrol en het onderhorige volk de rol van de hovelingen. Het systeem ontlofte tijdens de Revolutie. Om economische macht ging het de burgerij niet – die had zij al. Het ging om politieke macht, maar de inrichting daarvan werd in stand gehouden. Noodzakelijkerwijs bijna, omdat

het consensusmodel niet bestond. En met de gecentraliseerde staatsinrichting werd de hofcultuur voortgezet, compleet met de elegante conversatie, de goede manieren en het wantrouwen van de naaste.”

Het is niet het enige aspect aan het Franse denken. Pateau noemt de cultuur van de 'honnête homme'. „*Le Cid*, titelheld van Racine, vraagt zich niet af wat zijn taak is, maar wat in overeenstemming is met zijn rang. Ook een Franse arbeider kan uitroepen: „Dat is geen werk voor een arbeider!” Het is de cultuur van het eergevoel, de *panache*, de zwierigheid, het grote gebaar. De gemeenschapsgesichte Nederlanders betalen samen de restaurantrekening – 'kleiner' kan het nauwelijks in Franse ogen. Eéntje trekt zijn beurs, zoals voorheen de degen!”

Bij de Franse hang naar het grootte, het universele, hoort volgens Pateau een

teau de spraakverwarring en irritatie op 'internationale' vergaderingen. „Gaaf het de 'Rijnlanders' om doelmatig aanwenden van de mogelijkheden, de Fransen willen een droom, desnoods het onmogelijke. Tot afgrijzen van bijvoorbeeld Duitsers hebben de Fransen geen agenda, terwijl de Fransen die van de Duitsers ervaren als 'voorgekookt' en als een poging hun wil op te leggen. En terwijl Duitsers en ook Nederlanders de tailinformatie van hun specialisten meebrengen om een besluit te kunnen nemen, dicteert de Fransman de grote lijnen en laat hij de uitvoering over aan zijn personeel.”

Un mec sympa

Terugkomend op de redenering ten aanzien van euthanasie van Christine Boutin zegt Pateau dat rebelle een belangrijk onderdeel vormt van de Franse cultuur. „In een hofcultuur ligt het gezag elders. Je moet er bij in het gevel komen, maar je moet het ook ondernemen als het even kan. Het verklaart de Franse houding ten opzichte van 'Brussel'. 'Brussel, dat zijn wijzelf' riep de politicus François Bayrou, kritisch lid van de rechtse meerderheid, onlangs uit naar aanleiding van de Franse schending van het Stabiliteitspact. Dat klopt, maar zoals de individuele Fransman zich, zodra hij de kans ziet, aan de regels onttrekt, zo doet ook de regering dat ten aanzien van de Europese regels.

„In Nederland en Duitsland is het gezag een deel van het individu, dat immers deelneemt aan de besluitvorming. Die gedeelde verantwoordelijkheid kan ongezone vormen aannemen, omdat het aanklaarten van moeilijkheden niet in het belang is van de groep. Uit onderzoek blijkt dat Nederlanders die spanning 'oplossen' door zich ziek te melden. Door de transparantie van gemeenschappelijke samenlevingen is de sociale controle ook groot. De fameuze gordijnen die Nederlanders 's avonds niet dichtdoen is afgedwongen transparantie: kijk maar, ik heb niets te verbergen. Duitsers worden heel gemakkelijk een verlengstuk van de politie en wijzen iemand die te hard rijdt terecht. Een Fransman waarschuwt de overtreder als er politie in de buurt is.”

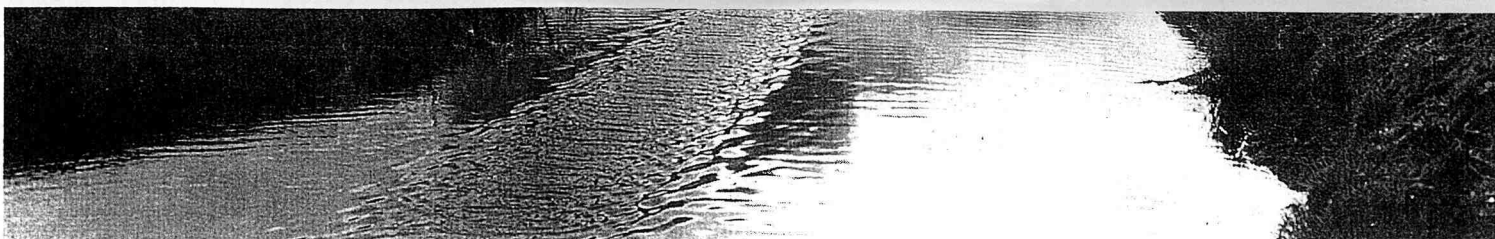
Een ander aspect dat tot veel misverstanden kan leiden tussen Nederlanders en Fransen is de cultuur van de 'copain', het maatje. Persoonsgericht als Fransen zijn, staat of valt hun maatschappelijk slagen met een netwerk. Fransen zijn vanaf hun derde tot hun achtentiende levensjaar hele dagen op school. Het opbouwen van sociale contacten wordt

hun met de paplepel ingegoten. Daarom hangt de sfeer van het gedeelde verleden, waarin het halve woord voldoende is. Dat verheft niet alleen de voorkeur voor een impliciete, voor 'Rijnlanders' vaak onbegrijpelijk manier van communiceren, het leidt ook tot een neiging tot uitsluiting. Wil je in Frankrijk iets gedaan krijgen, dan moet je investeren in contacten. Lunchen, recepties bezoeken. Het onderwerp van gesprek is niet belangrijk, maar het moet wel van niveau zijn.”

Een visitekaartje afgeven en vervolgens zaken willen doen, is uitgesloten in Frankrijk. Dat geldt op alle niveaus. „Het kan 'Rijnlanders' tot wanhoop drijven. Ze krijgen een functionaris aan de telefoon en denken, op grond van diens taak, aanspraak te kunnen maken op zijn medewerking. De 'taak' van de ander impliceert dat 'recht'. Dat is een groot misverstand. De kunst van het verleiden is onontbeerlijk in de contacten met Fransen en juist dat hebben de Nederlanders en Duitsers niet geleerd. 'Neemt u me niet kwalijk dat ik u stoor' en 'U bent natuurlijk niet de persoon aan wie ik het zou moeten vragen, maar' zijn zo de formules. Dan ben je al snel *un mec sympa*, een geschikte kerel. En voor iemand die 'sympa' is, zijn de Fransen geneigd juist weer veel meer te doen dan hun taak voorschrijft.

Een bron van frustratie voor Fransen is volgens Pateau hun doorgaans gebrekkige beheersing van het Engels. „Ze zijn in internationale contacten dubbel gehandicapt. Niet alleen spreken hun gesprekspartners, zoals bijvoorbeeld de Nederlanders, meestal veel beter Engels, ze beschikken ook niet over de middelen om aan hun eigen standaard van een elegante, impliciete conversatie te beantwoorden. Ze vervallen in eigen ogen tot het niveau van de *low context*, het directe, het impliciete, het borte, het niveau van het Amerikaanse gesprek, kortom.”

In verband met het Engels noemt Pateau nog één Franse eigenaardigheid: het aanspreken bij de voornaam van iemand tegen wie men tegelijkertijd 'u' blijft zeggen. „De Fransen zijn er dol op, want het past in het spel van raffinement en onduidelijke glijdende schalen. De gewoonte combineert, verrukkelijk dubbelzinnig, vertrouwelijkheid met reserve en afstand. Dat onderscheid vervalt in het Engels. Dat is frustrerend voor de Fransen, maar ook voor de buitenlandse aangesprokene. Die kan uit het gebruik van de voornaam vertrouwelijkheid destilleren. Maar het 'you' kan door de Fransen nog steeds bedoeld zijn als het afstandelijke 'vours.’”



De Beemster, Noord-Holland (onder) en de Mont Blanc, Frankrijk
Foto's Freddy Rikken en Menno Boermans/Hollandse Hoogte