

# ***Jak robić interesy z Holendrami***

Artykuł ukazał się w `Dzienniku Polskim` 12.11.2004 w specjalnym dodatku o Holandii z okazji Dni Holenderskich w Krakowie 17-21.11.2004 `Umowa to umowa`.

Polakom łatwiej jest w kontaktach biznesowych zaakceptować mieszkańca Azji niż Europejczyka. Z Francuzami łączy nas XIX wiek - Napoleon i emigracja w Paryżu, z Niemcami - jak z każdym sąsiadem - stosunki są trudne.

A z Holendrami - sąsiadami zza miedzy? Mało ich, mało znamy, łączyły nas zawsze pokojowe i handlowe relacje. W ciągu ostatnich 15 lat znaczenie Holendrów jako partnerów biznesowych tylko wzrosło, a od pół roku łączą nas partnerskie związki przy unijnym stole '25-tki'.

## **Dwie różne kultury**

Spotkanie Niderlandczyka z Polakiem przy stole europejskim jest - mówiąc bardzo obrazowo - zderzeniem dwóch sposobów myślenia tj. kupca i szlachcica. Szlachcicowi trudno zrozumieć, że obie strony mogą mieć zysk w tej samej transakcji. Kupiec nie może pojąć, że ma ponosić koszty, skoro zysk jest już jego. Te dwie różne kultury są jakby sobie przeciwstawne. Polacy w oczach holenderskich biznesmenów to mistrzowie improwizacji, romantyczne dusze i ekstrawertycy, dla których szlachecka zasada 'postaw się, a zastaw się' jest ciągle żywa.

Z powszechnych polskich opinii o Holendrach wynika, że są do bólu pragmatyczni. Polacy mieszkający w Holandii mogą dorzucić: introwertycy, oszczędni, nudni i bez polotu, ale przy tym doskonale zorganizowani, wszystko przeliczają i także planują, bo żyją z kalendarzem w ręku. Cenią fachowość, pracowitość i prawdomówność. A jak to przekłada się na kulturę biznesową?

## **Stosunek do szefa**

Holendrzy mówią do siebie per 'ty', nie cierpią tytułów. Robią wszystko, by zmniejszać dystans. Atrybuty i symbole władzy są wręcz skrzętnie chowane. Podobnie w miejscu pracy (a także i w rodzinie!) panują układy partnerskie. Wszyscy są sobie równi. Holenderski szef to 'najlepszy współpracownik'. Wielkie było zdziwienie Polki, która została szefową działu marketingu w Holandii w wielkiej amerykańskiej korporacji. Holendrecy podwładni chcieli z nią o wszystkim dyskutować i na dodatek każdy miał własną opinię. Na pocieszenie: znajomy Holender, kiedy został szefem duńskiej firmy, narzekał, że w Danii jest pod tym względem jeszcze gorzej, bo wszystko musiał nawet uzgadniać ze swoją sekretarką. W firmie holenderskiej ceni się inicjatywę własną i aktywność podwładnego, a bezmyślne przytakiwanie szefowi uważa się za istną głupotę.

## **Wszystko pod kontrolą**

'Afspraak is afspraak' (umowa to umowa) jest kluczowym powiedzeniem w Holandii, a oznacza tyle, co 'umówione-załatwione'. Zrywanie umów czy zmiana już podpisanych kontraktów jest nie do zaakceptowania. Kto w Holandii nie dotrzymuje słowa, ten przestaje być wiarygodnym partnerem, bo nie można na nim polegać. Umowa, kontrakt czy obietnica służą także eliminacji ryzyka i niepewności. 'Anticiperen' (wyprzedzanie/przewidywanie) to inne ulubione słówko Holendrów. Przed podjęciem decyzji rozważają wszelkie plusy i minusy, a potem z góry planują krok po kroku kolejne działania. Sami o tym podejściu mówią `efficient` czyli efektywne podejście, bo nie chcą marnować niepotrzebnie energii na osiągnięcie celu.

## **Otwarta komunikacja**

Holendrzy postrzegają Polskę z polskim 'Tak, ale zobaczymy', jako 'excuus-land' tzn. kraj, w którym na wszystko jest jakieś wytłumaczenie. To ich irytuje. Bo w ich kraju nie ma winnych. Są tylko sprawy, których nie można było przewidzieć. Dlatego nie jest ważne, kto coś powiedział czy zrobił, ale co zrobił. Holendrzy mają wysoko rozwinięte poczucie własnej odpowiedzialności. Dla Holendra ważna jest nie forma, a treść. Jego nie interesuje pytanie 'kto to zrobi', a 'czy jest to możliwe?'. W Holandii trwa nieustanny

przepływ informacji. To kraj zebrania i konsultacji. Służą otwartej wymianie informacji i poglądów, by umożliwić wypracowanie wspólnej decyzji.

### **Kompromis**

Holandia to kraj harmonii i konsensusu społecznego. Konflikty rozwiązuje się przy stole negocjacyjnym, używając argumentów, które są do zaakceptowania przez wszystkich. Kompromis w Holandii motywuje wszystkich do pracy w uzgodnionym kierunku. Problem w tym, że Polak, Francuz czy Amerykanin przy stole negocjacyjnym w Holandii ma wrażenie, że holenderski decydent nie ma władzy, bo nie umie podjąć 'męskiej' decyzji.

### **Kraj kobiecy**

Holenderski profesor Geert Hofstede, autor renomowanej na całym świecie książki 'Kultury i organizacje' (PWE 2000), uważa, że Holandia, podobnie jak Dania i Szwecja, to kraje kobiece, w których dąży się do harmonii, sympatią darzy się słabszych, unika konfliktu, a przeciętność jest normą. Oddaje to holenderskie powiedzenie: 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg', co oznacza: 'zachowuj się jak inni, i tak jesteś już wystarczająco szalony'. Zderzenie dwóch przeciwstawnych kultur - w naszym przypadku holenderskiego kupca i polskiego szlachcica - to zjawisko normalne w biznesie. Jak mawia holenderski kupiec 'biznes robi się z ludźmi', a tych ludzi tj. klientów czy partnerów trzeba poznać, poznać tę inną kulturę i także ją respektować. Dlatego holenderscy biznesmeni uczą się na specjalnych kursach podstaw naszego języka i naszej kultury biznesowej. Chcą być skuteczni w Polsce!

### **Jak robić interesy z Holendrami? 2 x 6 porad**

#### **Co robić?**

- Dobrze przygotuj się do rozmowy; miej przygotowane szczegółowe informacje i pytania.
- Weź papier i długopis, rób notatki - oznaka zainteresowania i poważnego stosunku do partnera.
- Przygotuj się na krytyczne i bezpośrednie pytania np. dlaczego i czemu ma to służyć? Takie pytania sam zadawaj, bo tym samym wzrasta twoja wiarygodność, bo spotkanie służy wymianie informacji.
- Wychodź z inicjatywą i szukaj rozwiązań.
- Bądź przygotowany i otwarty na obopólny kompromis.
- Wykazując znajomość paru faktów o Holandii, zyskujesz sympatię.

#### **Czego nie robić?**

- Nie 'szpanuj' tytułami, koneksjami i znajomościami - liczą się twoje kompetencje.
- Nie ubieraj się zbyt szykownie.
- Drogie prezenty nie są w tonie i ich nie oczekuj.
- Nie przesadzaj z komplementami, nie zaprzeczaj faktom, bo tracisz wiarygodność.
- Nie wiesz - pytaj, to tylko działa na twoją korzyść, nawet uwaga, że czegoś się nie wie wzmacnia twoją pozycję.
- Nie oczekuj ciepłego posiłku w porze lunchu, ich obiad to nasza kolacja.

