

“Wees brutaal, wild en wonderbaarlijk” Pippi Langkous of babbelkous?

Na Duitsland, Frankrijk en Italië duiken we deze keer in de Zweedse vergadercultuur. ‘Wees brutaal, wild en wonderbaarlijk’. Moeten we het advies van dit door de Zweedse schrijfster Astrid Lindgren gecreëerde, vrijgevochten en fictieve meisje Pippi Langkous opvolgen om bij de Zweden een verpletterende indruk achter te laten? Een zakenpartner in Zweden is voor ons gevoel misschien ergens een ‘veilige keus’: anders maar niet compleet vreemd, verschillend maar niet fundamenteel, avontuurlijk maar toch veilig. Het aangaan en onderhouden van zakelijke relaties in China, India of Japan zou toch gecompliceerder moeten zijn dan in Zweden, want ‘de Zweden zijn eigenlijk net als wij’. Maar is dat wel zo? Vasthouden aan de Nederlandse stijl van vergaderen blijkt toch vaak vragen om problemen.

Over het algemeen is vergaderen in Zweden een erg belangrijk onderdeel van de dagelijkse werksfeer; aangezien de Zweedse samenleving zeer sterk consensusgericht is. Gemiddeld wordt minstens 25% van de totale werktijd met vergaderen gevuld. Dat percentage staat los van de tak van industrie: overal wordt veel vergaderd. Het merendeel van de managers besteedt meer dan de helft van hun tijd aan interne vergaderingen.¹

Vergaderingen duren doorgaans lang met veel ruimte voor het open debat. Alle deelnemers krijgen de mogelijkheid en ook de tijd om hun mening te ventileren. Er wordt verwacht dat die meningen onderbouwd worden, waardoor men zich gedegen dient voor te bereiden vóór de vergadering.

Tijdens de vergadering wacht iedereen geduldig op zijn of haar beurt. Het is in Zweden niet gebruikelijk om iemand die aan het woord is te onderbreken. Wil iemand toch tussendoor iets kwijt, dan steekt diegene de hand op, zoals Nederlandse leerlingen in het klaslokaal doen.²

Hiërarchie

De organisatiestructuren zijn over het algemeen heel plat en iedereen wordt aangesproken met je, jij en de voornaam. Hiërarchie wordt gezien als een noodzakelijk kwaad dat bij voorkeur dient te worden vermeden. Dit zie je niet alleen terug in de bestuursstijl en besluitvormingsprocessen, maar zelfs in de manier van communiceren en in de taal zelf. Een formele aanhef voor een email of brief is er niet, de Ni (u) als beleefdheidsvorm bestaat alleen nog maar in de grammaticaboeken en er wordt weinig tot geen aandacht besteed aan titulatuur. Mocht u zaken doen



in het Zweeds, dan is het het best dat u zich aan de Zweedse manier aanpast. Indien u in het Engels zaken doet, heeft u de keuze of u als buitenstaander wilt worden gezien (Dear madam Lindström) of als ‘geïntegreerd’ (Hej Regina).

Vermeld op uw visitekaartje dus liefst uw voornaam of roepnaam en volsta niet met initialen. Ook hoeft uw titel er niet bij.³ In Zweden gaat men eigenlijk nog verder dan het Nederlandse ‘polderen’ – men wil conflicten ontwijken en iedereen mag mee beslissen. Het duurt dan ook lang om tot besluiten te komen.

Tussen de vergaderingen door wordt alles vaak intern nog informeler besproken tijdens de koffiepauzes. Consensus wordt als ideaal gezien binnen besluitvorming (förankringsprocessen, het proces om tot consensus te komen, waarbij iedereen inspraak in ieder onderwerp heeft). Vaak is de beslissingsbevoegdheid niet voorbehouden aan de hoogste regionen binnen een bedrijf, maar ligt dat meer bij het ‘middenkader’. Managers dragen de beslissingsbevoegdheid geregeld over aan de wat lagere niveaus. Zweden hebben respect voor andermans deskundigheid en ervaring, ook al zou diegene ‘onder’ je staan. Zweden zijn ook gericht op details: gegevens, feiten en grafieken zijn belangrijk. Emotionele argumenten hebben weinig effect. Emoties tonen tijdens

onderhandelingen met de gereserveerde Zweden kan een verkeerde indruk geven (onbeheertheid) en ook humor kan beter vermeden worden, aangezien misverstanden gemakkelijk op de loer liggen.

Een eerste meeting is vaak nog informeel en aftastend van aard. In dat eerste stadium zullen de Zweden je persoon, het bedrijf waarvoor je werkt en je voorstel zorgvuldig ‘taxeren’. Er zijn meerdere vergaderingen nodig om alle details en vragen te kunnen behandelen.⁴ Het uiteindelijke besluit valt pas na meerdere vergaderingen en is zogezegd een collectieve beslissing, wat dan de implementatiesnelheid wel ten goede komt.⁵

Te veel ‘gepush’ werkt averechts. Zweden zijn allergisch voor gladde verkooppraatjes. Overtuig ze op de inhoud en geef ze dus de tijd om tot een beslissing te komen.

Informeel

In tegenstelling tot wat we in de vorige editie over Italianen te weten kwamen, nemen Zweden de belangrijke beslissingen niet tijdens zakenlunches. Lunchbesprekingen zijn meestal erg informeel.

De zakelijke dresscode hangt een beetje af van de sector waarin iemand werkt; in de financiële en juridische sector is men over het algemeen netter gekleed dan medewerkers bij lokale overheden, in de

creatieve industrie of in de ICT sector. Netjes en verzorgd voor de dag komen geldt overal, maar een stropdas is niet altijd overal nodig. En vergeleken met Nederlanders zijn de Zweden vaak wat voorzichtiger met extravagante kleuren en schoeisel.

Conflicten vermijden

Als er iets is wat Zweden gruwen, dan is het wel een open conflict. Zweden zeggen daarom zelden 'ja' (ja) of 'nej' (nee), maar 'nja'.⁶ In een samenleving waarin iedereen geacht wordt mee te moeten kunnen spelen, gelijkheid een heilige regel is en men het liefst geen winnaars en verliezers kent, wordt een conflict niet als reinigend gezien maar als een potentiële bron van vernedering en gezichtsverlies. De Zweedse communicatiecultuur kent hierin sterke gelijkheid met vele Aziatische culturen. Dus bij de 'veilige keus' die in de inleidende alinea genoemd wordt, kunnen vraagtekens geplaatst worden. De Nederlandse redenering 'ik ben gewoon direct' gaat uit van de misconceptie dat direct niet onbeleefd kan zijn en wordt in Zweden zeker niet geapprecieerd.

Uiteindelijk komen de Zweden wel tot een besluit: zodra iedereen erbij betrokken is.

Zakenrelaties zijn dus vrij informeel in Zweden, maar tegelijkertijd houdt men werk en privéleven graag gescheiden. De communicatie is direct en to the point. Verwacht niet te veel gesprekken over koetjes en kalfjes; Zweden komen graag meteen ter zake. Ben ook voorbereid op en voel u niet onbehaaglijk bij het vallen van stiltes. Zweden zijn trots op hun land, dus geef er geen kritiek op. Complimentjes die tussen neus en lippen door vallen, worden als onoprecht geïnterpreteerd, dus wees uitgesproken wanneer u een compliment geeft. Andersom hebben Nederlandse producten en de Nederlandse zakenpartner in Zweden van oudsher een goede reputatie.

Punctualiteit is uiterst belangrijk in Zweden. Laat het weten als u vertraagd bent en als die vertraging minstens dertig minuten duurt, opper dan de mogelijkheid tot verzetten. Verzet alleen als het niet anders kan; het wordt namelijk absoluut niet op prijs gesteld als een vergadering op het laatste moment verzet wordt. Wees

echter ook niet te vroeg bij een afspraak! Dan bestaat de kans dat je Zweedse zakenpartner zich erg ongemakkelijk gaat voelen.

Plan afspraken het liefst minstens drie weken van tevoren in en stel een agenda op en verspreid die voorafgaand aan de vergadering. Doorgaans hebben vergaderingen een vaststaande begin- en eindtijd. Plan bij (grote!) voorkeur geen vergaderingen vóór 9:00 uur en na 16:00 uur. Plan je vergadering ook niet tijdens de vakantieperiode in Zweden: de meeste mensen zijn weg tussen juni en augustus. Verwacht niet dat men gedurende de vakantie of weekenden werkt; vrije tijd is heilig voor Zweden!

Koffiepauzes zijn in Zweden zó belangrijk, dat er wel eens gezegd wordt dat de Zweden vijf jaar eerder met pensioen kunnen wanneer ze hun koffiepauzes afschaffen! Naast koffiepauzes zijn er ook nog onderbrekingen om de benen even te strekken.

Ondanks al het beschrevene zijn de Zweden buitengewoon efficiënt. Zweden wordt ook beschouwd als een innovatief en creatief land en Zweden doet het erg goed op de internationale markt.

'Mötet gick bra' (‘de vergadering verliep goed’)

Wil een vergadering kans van slagen hebben, dan is het enthousiaste advies van de wereldberoemde Pippi Langkous verre van ideaal. Wees juist geduldig, terughoudend en niet te uitgesproken!

De Zweed is eerder een 'babbelskous'. Niet in de zin van een keuvelaar, maar in de zin van een gesprekspartner die eerst iedere betrokkene wil horen.

Bronnen:

Het boek 'Sweden – the secret files, In the secret garden of Sweden' van Colin Moon.

www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/zweden/markt-toegang/dos-and-donts

www.dutchchamber.se/general/zaken-doen-met-zweden-hetzelfde-maar-toch-anders

www.sweden.se/business/business-in-sweden-an-expats-view/

www.businessculture.org/northern-europe/sweden/meeting-etiquette/

Met dank aan Sigrid Westman en Eva Blom, medewerkers van de Afdeling voor Econo-

mie, Handel & Innovatie bij de Ambassade van het Koninkrijk der Nederlanden in Zweden. Ook dank aan Ruben Brunsveld, voormalig Hoofd Communicatie bij de Nederlandse Kamer van Koophandel in Zweden, nu Hoofd Business Development voor Enact Sustainable Strategies.

De Nederlandse Ambassade in Zweden:

Götgatan 16A, 118 46, Stockholm, Sweden

T +46 (0)8 556 933 00

E: sto-ea@minbuza.nl

I: www.nlemb.se

Facebook & Twitter:

www.facebook.com/DutchEmbassySweden

www.twitter.com/HollandTrade_SE

LinkedIn:

www.linkedin.com/groups/Nordic-Network-Your-Dutch-Connection-7433053/about

Het hoofdkantoor van de Nederlandse

Kamer van Koophandel in Zweden:

Box 3653, SE-103 59, Stockholm, Sweden

E: info@dutchchamber.se

I: www.dutchchamber.se



Noten

1 In een blog van maart 2013 wordt zelfs beweerd dat het percentage mogelijk oploopt tot 30%: www.3s.se/sv/blogg/2014/mars/era-interna-moten-kostar-mer-an-vad-du-tror

2 Vaak steekt men even voorzichtig een hand of vinger op, die vrij snel weer omlaag gaat. Dat kan eventueel een aantal keer herhaald worden, totdat men zijn zegje heeft gedaan. De handen blijven niet omhoog totdat iemand reageert.

3 Titel (opleidingsniveau) hoeft niet per se, het is wel gebruikelijk om de betrekking te vermelden (bijv. export manager).

4 Dit heeft ook te maken met de behoefte van een Zweed om het vertrouwen langzaam op te bouwen. Zweden doen niet zo maar spontaan zaken met iemand die ze nog niet kennen. Je moet bewijzen dat je serieus en betrouwbaar bent en dat je een langdurige werkrelatie wilt opbouwen. Snelle deals en ad-hoc samenwerken zonder duidelijke voortgangsstrategie worden zelden gewaardeerd. Zie ook voetnoot 5.

5 Gedurende zowel de voorbesprekingen als de implementering zijn Zweden procesgericht en hechten erg aan een structurele opzet en aanpak, waar liefst niet van wordt afgeweken.

6 Nja of 'een beetje brommen of hummen' komt veel voor om daarmee een directe ja of nee te ontwijken. Indirect kan dat 'misschien', 'dat hangt er vanaf', 'ik ben het er niet helemaal mee eens' of 'ik zal zien wat ik doen kan' et cetera betekenen.