

Interview Jolanda van Haarlem: “Ik blijf gewoon mezelf, ook bij Cargill in China” (Jalta, 18 maart 2016)

Het is heel normaal: Nederlanders die wat bereikt hebben genadeloos neersabelen. Om dit tegen te gaan vanaf nu de maandelijkse rubriek op Jalta waarbij we Nederlanders die dit verdienen aan het woord laten. Om de trots mee te voelen, om van te genieten en om van te leren. Vandaag deel 3: Jolanda van Haarlem, Managing Director CPN (Cargill Premix & Nutrition) in China.

In 2015 vierde het Amerikaans familiebedrijf Cargill zijn 150 jarige bestaan. Van een kleine fabriek in Iowa is het nu een conglomeraat met 150.000 werknemers in 70 landen. De omzet bedraagt 120 miljard dollar met een netto winst van 1.5 miljard dollar. Naar omzet gemeten is Cargill het grootste bedrijf van Amerika in privébezit. De divisie waar Jolanda leiding aan geeft houdt zich bezig met het ontwikkelen, produceren en verkopen van nutritionele voeding voor dieren in China. Ze woont nu twee jaar in Shanghai en geeft daar leiding aan 600 man, van wie het overgrote deel geen Engels spreekt. In 2011 was ze onderdeel van de verkoop van Provimi aan Cargill, daarvoor heeft ze verschillende rollen in de ingrediënten wereld gehad. Jolanda is getrouwd en heeft 3 adoptiezonen uit Ethiopië van 16, 12 en 8 jaar oud.

Als Nederlanders om in China te gaan wonen lijkt me een vrij grote cultuurshock. Even afgezien van de expat gemeenschap. Hoe ga je daarmee om? Mis je Nederland en wat doe je bijvoorbeeld in het weekend?

“De shock is inderdaad groot. Met name voor ons als gezin, eerst woonachtig in Putten (Gelderland) aan de rand van het bos, nu in Shanghai tussen alle wolkenkrabbers. Op het moment van vertrek naar China waren de jongste twee mannen nog maar twee jaar bij ons in Nederland. Dus van de eerste cultuurschok vanuit Ethiopië naar Nederland confronteerden we ze nu met de volgende cultuurschok: China. Dit vergde enorm veel aanpassing. In eerste weken na aankomst vallen de vele Chinezen, de grote hoge verlichte gebouwen, het schooluniform en het verkeer op. Daarnaast gingen de kinderen van een kleine dorpsschool naar een internationale school. Alleen al de taal: Engels was een probleem. Het eerste half jaar was zwaar: alle dingen die in Nederland heel makkelijk zijn te verkrijgen (bij de alom vertrouwde Albert Heijn) en die je niet kunt vinden in China. En ondanks dat het de afgelopen twee jaar beter is geworden met de lokale supermarkten, moeten we nog steeds drie supermarkten af om alles te kunnen vinden wat je normaal in Nederland in een standaard supermarkt kunt kopen. In het begin is de focus vooral op veilig, je weet bijvoorbeeld nog niet waar je veilig vlees en groenten kunt krijgen. En die kleine dingen waar je nooit over nadenkt: waar vinden we alledaagse artikelen zoals shampoo of doucheschuim; flessen genoeg in de winkels, maar als je geen mandarijn spreekt, kan je de labels niet lezen. Dus dan eindig je onder de douche met bodylotion in je haar. Of een ander voorbeeld: uren wachten in de rij voor de bank om een credit card aan te vragen. En dan ben je eindelijk aan de beurt, is er niemand die Engels spreekt. Morgen opnieuw een kans. Het aanpassen was lastig voor ons allemaal, maar voor ieder op zijn eigen manier. Na enige maanden bouwen de kinderen wat vriendschappen op. Echter in de zomermaanden, vertrokken de eerste vriendjes ook al weer. Dit hoort bij het expat leven, maar voor onze kinderen een redelijke shock om dit ook weer te moeten verwerken. Nu na twee jaar hebben ze alle drie vele vrienden en vriendinnen. Ze sporten veel en zitten op een leuke internationale school met vele diverse nationaliteiten. In het weekend wordt er vooral veel gesport. Daarnaast wordt er ook veel gefeest in Shanghai door onze oudste zoon. We wonen in een leuke omgeving met om ons heen vele expats vanuit het westen. Dus in het weekend is het voornamelijk een “expat”-leven. Tijdens de week begeef ik me voornamelijk tussen de lokale Chinezen.”

Werken als Nederlander voor een Amerikaans bedrijf in China: Afgezien van de open deur dat verschillende culturele leidinggevende stijlen elkaar verrijken, kan je aangeven waar deze mix van culturen wel eens wringt in jouw geval?

“Ik balanceer eigenlijk continue tussen deze drie culturen. De focus in mijn dagelijkse werk is momenteel de Chinese cultuur. Mijn team bestaat uit honderden Chinezen waarvan maar een klein gedeelte Engels

spreekt. Het is dus voor mij van groot belang dat ik me verdiep in de lokale cultuur. Daarnaast werk ik uiteraard voor een Amerikaans bedrijf, dus heb ik ook dagelijks met de Amerikaanse cultuur te maken. Ondanks dat de Nederlandse cultuur officieel geen onderdeel van dit geheel uitmaakt, ben ik natuurlijk zelf Nederlandse en zal ik mezelf dus aan moeten passen aan beide culturen. Als Nederlanders zijn we altijd erg direct, als ik dit bij mijn Chinese team toepas, komt dit veel te agressief over en voelen de meeste mensen zich aangevallen en niet gerespecteerd. Ook de Amerikanen vinden het prettiger als de waarheid wat subtieler gebracht wordt, dus dit is zeker iets waar ik tegenwoordig veel op let. Ik ben hier vele malen subtieler in geworden dan een aantal jaren geleden. Chinezen zijn gewend om duidelijke richting van hun leidinggevende te krijgen. In het begin in China heb ik af en toe de fout gemaakt om mijn team een bepaalde opdracht te geven en te verwachten dat er een oplossing komt. Echter, ik had veel te weinig richtlijnen gegeven en dan gebeurt er weinig. De Chinezen zijn over het algemeen zeer hiërarchisch net als de Amerikanen en zetten de baas op een bepaald voetstuk. Na twee jaar ben ik er inmiddels aan gewend, maar het blijft vreemd voor mij als ik continue aan het hoofd van de tafel wordt gezet, ieder diner moet spreken en men pas gaat eten na mijn eerste toast en mijn eerste hap eten. Iets wat we ons in Nederland niet voor kunnen stellen, maar hier een hele normale gang van zaken is. Je moet dus oppassen dat je heel goed naar je mensen blijft luisteren, de grote valkuil is om alles er door heen te drukken. Er zal van nature weinig tegendruk komen, het is heel normaal dat de baas alle beslissingen neemt. Maar als je je team dus niet goed begrijpt en je niet op de kleine nuances let, zou het zo kunnen zijn dat je hele team het niet met je eens is, maar omdat je de baas bent, zullen ze dit niet zeggen. Dit laatste past dus helemaal niet bij de Nederlandse of Amerikaanse cultuur, want daar wordt wel degelijk verteld wat men ervan vindt. In Amerika is men wel subtieler, maar het wordt wel medegedeeld en in Nederland wordt dit zeer direct gedaan. Een grote valkuil voor de gemiddelde westerling in China”

De economische situatie in China is veel in het nieuws de laatste tijd met een grote impact op bijvoorbeeld de economie in Afrika en Brazilië: wat is er nou echt aan de hand volgens jou?

“De afgelopen jaren heeft China een ongelooflijke groei doorgemaakt. Je hoeft alleen maar een paar dagen door China te reizen en je kunt dit zien. Overal in China wordt gebouwd, appartementengebouwen komen als paddenstoelen uit de grond, Shanghai lijkt groter en groter te worden. Prijzen voor onroerend goed zijn skyhigh in steden als Shanghai. Iedereen vraagt zich af hoe ver deze groei nog kan doorgaan. Ik kan het duidelijk maken aan de hand van een anekdote: toen ik jaren geleden (destijds nog voor Borculo Domo, nu onderdeel van FrieslandCampina) naar China reisde, arriveerde ik op Shanghai Pudong airport. De weg van Pudong naar de stad was nog een semi snelweg, de ezels met volgeladen karretjes liepen er rond, mensen fietsten er nog op de weg, rondom rijstvelden. Iedere paar jaar als ik terugkeerde naar Shanghai, leek de weg naar de stad korter te worden, de wegen werden beter, geen fietsen en ezels meer op de weg. En nu, Pudong loopt naadloos over in de stad. Voor je gevoel arriveer je in de stad als je op airport Pudong aankomt. Ik denk dat ieder developing country door bepaalde fases heengaat. Allereerst een enorme groei en dan zwakt de groei af en toe wat af. Echter, in welke significante markt is er nog een jaarlijkse groei van zeven procent? Daarnaast is de potentiële markt immens, vele bedrijven zijn volop bezig zich te professionaliseren en dus zijn er continue veranderingen. Daar zul je als bedrijf mee om moeten kunnen gaan als je een belangrijke rol wilt innemen in deze markt. Het is misschien niet meer zo makkelijk als een aantal jaren geleden, en het behalen van groei puur op basis van opportunisme zal lastig zijn. Maar, persoonlijk, denk ik dat China nog steeds een enorm belangrijke markt is en zal blijven voor vele bedrijven. Key word is “agility”: wees bereid je te verdiepen in de markt, investeer voor de langere termijn en pas je aan aan de lokale markt.”

Hoe zou je Chinees leiderschap goed kunnen omschrijven? Hoe pas je daar zelf tussen?

“Zoals al eerder gezegd, hiërarchie is in China van groot belang. Als leidinggevende van Nederlandse (Westerse) afkomst moet je dus heel erg goed oppassen dat je blijft luisteren naar mensen en ze de gelegenheid geeft hun mening te geven. Dit is voor de over het algemeen introverte Chinees heel erg lastig. Dus als je hier niet goed rekening meehoudt, zou je een strategie kunnen volgen als manager die

perfect past bij de visie van de leidinggevende of het hoofdkantoor. Maar wordt deze visie dan gedragen door de lokale Chinese club? Leiderschap in China houdt in dat je continue aftast, goede relaties opbouwt met je team, waardoor vertrouwen stijgt zodat het team zich veilig voelt om feedback te geven. Het continue doorduwen van beslissingen zoals we dat gewend zijn in de Westerse wereld werkt hier niet. Geduld is een schone zaak. Relaties opbouwen is van groot belang hier in China. De mensen willen 'De context' begrijpen. Wie is Jolanda? Dus onderdeel van een succesvol leidinggevende hier in China is dus ook een stukje bloot geven van je privéleven. Onlangs heb ik mijn gezin meegenomen naar 1 van de Annual Dinners die we hier altijd op onze locaties houden tijdens het vieren van het Chinese Nieuwjaar. Dit wordt enorm gewaardeerd door het team, ze zien dan iets meer dan de "baas Jolanda" en dat levert waardering, vertrouwen en respect op. Een typisch Chinese manier van het opbouwen van relaties zijn de vele diners met de teamgenoten, klanten en andere relaties. Tijdens deze diners wordt er naar elkaar geluisterd, men probeert elkaar beter te begrijpen en het respect kan op deze manier worden opgebouwd. Dit onderdeel moet niet onderschat worden, het is misschien vreemd voor de westerse cultuur, maar het is een essentiële activiteit om de context beter te kunnen begrijpen. Ik blijf heel erg mezelf in alles wat ik doe. In alle rollen die ik heb: als leidinggevende, moeder, partner en vriendin. No fancy stories. Ik verdiep me erg graag in mensen en dan in het bijzonder in de richting waar zij zich beter kunnen ontwikkelen. Het beste uit iedereen halen. In de leiderschap matrix zit ik in het vakje: influencing en Bonding. Oftewel, ik krijg vaak te horen dat ik heel "echt" ben. Onlangs zat ik in een panel voor High potentials binnen Cargill en daar gaven ze me de feedback: "Great to see that successful leaders can be both sensitive and action oriented."

Je geeft aan dat je niet zoveel hebt met politiek, toch heb je drie adoptiezones en je bent erg betrokken op mensen, hoe rijm je dat met elkaar?

Ik heb in het verleden heel erg veel vrijwilligerswerk gedaan. Ik was voorzitter van een adoptiestichting, maar heb dit helaas met pijn in mijn hart opgegeven toen we naar China gingen. Zou weer graag iets vergelijkbaars doen, maar is er nog niet van gekomen. Je raakt dan automatisch betrokken in wat politiek omtrent adoptie. Ik ben gewoon niet zo van het ergens om heen lullen, wil graag duidelijke en eerlijke taal en vindt dat vaak niet het geval in de politiek. Daarnaast komt nog dat ik met mijn bijzondere gezinssamenstelling me ernstig zorgen maak over het feit hoe er later naar mijn 3 gekleurde mannen wordt gekeken. Discriminatie volop in China en ook in Nederland of Amerika is dit niet minder. Mijn kids vragen mij nu al: waar zijn we in de toekomst het veiligst en waar wordt er niet raar naar ons gekeken alleen omdat we donker zijn? Dit vind ik bijzonder zorgwekkend als moeder van drie fantastische mannen maar met een donker kleurtje!

Tot slot: je bent een vrouw op een hoge positie: zit je al tegen het glazen plafond, of geloof je niet zo in dat begrip?

Allereerst geloof ik sterk in het feit dat mensen op hun positie zitten omdat ze er goed in zijn. Niet omdat ze een bepaald geslacht hebben. Ik ben dus niet zo van de vrouwenfora omdat ik denk dat het gaat om het potentieel van de mensen, onafhankelijk van ras, achtergrond of geslacht. Daarnaast zal ik de laatste zijn die zegt dat het makkelijk is om een werkende moeder te zijn. Echter, als je de keuze hebt gemaakt om de uitdaging aan te gaan en een werkende moeder wilt zijn, dan is mijn motto: Go for it! Ga niet op zoek naar een goede worklife balance, want dat gaat hoogstwaarschijnlijk frustreren omdat dit vaak onmogelijk is in bepaalde posities. Echter, geniet van de momenten die je met je familie hebt. Ga op zoek naar quality time en plan zorgvuldig! In andere woorden: ik geloof niet dat er een glazen plafond voor vrouwen is. Have faith in yourself, go for it and enjoy!