



Allemaal andersdenkenden

Bronvermelding:

Titel: Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen

Zeventiende druk

Auteur: Geert Hofstede

Uitgever: Olympus / Contact B.V.

ISBN: 90-254-1985-2

Aantal pagina's boek: 352

Aantal hoofdstukken boek: 10

De inhoud van dit uittreksel is met de grootste zorg samengesteld. Incidentele onjuistheden kunnen niettemin voorkomen. Je dient niet aan te nemen dat de informatie die Students Only B.V. biedt foutloos is, hoewel Students Only B.V. dat wel nastreeft. Dit uittreksel is voor persoonlijk gebruik en is bedoeld als **wegwijzer bij het originele boek**. Wij raden altijd aan het bijbehorende studieboek erbij te kopen en dit uittreksel als naslagwerk erbij te houden. In dit uittreksel worden diverse verwijzingen gemaakt naar het studieboek op basis waarvan dit uittreksel is gemaakt. De StudentsOnly uittreksels kunnen na opening NIET geruild worden.

Copyright © 2005 Students Only B.V. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De uitgever van het studieboek is op generlei wijze betrokken bij het vervaardigen van dit uittreksel. Vragen of opmerkingen kan je richten aan Students Only B.V., Postbus 96849, 2509 JE Den Haag of per email info@studentsonly.nl.

Inhoudsopgave

Inleiding

Hoofdstuk 1 Cultuur: een ontdekkingsreis pag. 3

Deel I Nationale culturen

Hoofdstuk 2 Gelijker dan anderen pag. 6

Hoofdstuk 3 Ik, wij en zij pag. 9

Hoofdstuk 4 Man, vrouw en m/v pag. 13

Hoofdstuk 5 Wat anders is, is gevaarlijk pag. 17

Hoofdstuk 6 Piramides, machines, markten en families pag. 21

Hoofdstuk 7 Waarheid of deugd? pag. 24

Deel II Organisatieculturen

Hoofdstuk 8 Van modegril tot instrument pag. 27

Deel III Gevolgen

Hoofdstuk 9 Ontmoetingen tussen culturen pag. 30

Hoofdstuk 10 Overleven in een multiculturele wereld pag. 34

Op pagina 332 – 335 staat in het boek een begrippenlijst.

Hoofdstuk 1 Cultuur: een ontdekkingsreis

1.1 Verschillen in denken, maar gemeenschappelijke problemen

Mensen, volken en groepen die op een andere manier denken, handelen en voelen hebben dikwijls conflicten met elkaar. Het is echter noodzakelijk dat er tussen verschillende culturen wordt samengewerkt om militaire, ecologische, economische, meteorologische en hygiënische problemen op te lossen. Voorwaarde voor deze samenwerking is dat we de verschillen in denken, handelen en voelen leren begrijpen.

1.2 Cultuur als mentale programmering

Ieder mens beschikt over bepaalde patronen van denken, handelen en voelen. Deze patronen noemen we ook wel “**mentale programma’s**”. De bronnen van mentale programmering komen uit onze sociale omgeving en onze levenservaring. De programmering begint eerst in het gezin en wordt daarna uitgebreid. Mentale programma’s noemen we ook wel ‘**cultuur**’. Cultuur kunnen we in enge zin definiëren als beschaving en de gevolgen hiervan. In ruime zin zien we cultuur als een mentale programmering. Cultuur in ruime zin is de collectieve mentale programmering die groepsleden of mensen van een bepaalde categorie onderscheidt van anderen.

Cultuur wordt **aangeleerd** en is **niet erfelijk**. We kunnen drie niveaus van mentale programmering onderscheiden: de menselijke natuur, cultuur en persoonlijkheid. De menselijke natuur is alles wat alle mensen met elkaar gemeen hebben. De persoonlijkheid van een mens is de eigen mentale programmering die met niemand anders wordt gedeeld.

1.3 Cultuurrelativisme

Cultuurrelativisme is het ontbreken van criteria om de handelingen van een andere cultuur achterlijk of superieur te noemen. Het is belangrijk dat een cultuur wel zijn eigen activiteiten met deze begrippen kan beoordelen.

1.4 Symbolen, helden, rituelen en waarden

Culturele verschillen komen op verschillende manieren tot uiting. We gebruiken hiervoor vier termen:

1. **Symbolen**: woorden, afbeeldingen, gebaren of objecten die een betekenis dragen die alleen door leden van een bepaalde cultuur begrepen wordt. Symbolen zijn vrij oppervlakkig omdat ze eenvoudig vervangen of overgenomen worden.
2. **Helden**: levende of dode mensen, fictief of echt bestaan. Zij hebben kenmerken die in een cultuur gewaardeerd worden en fungeren als gedragsmodellen.
3. **Rituelen**: collectieve activiteiten die niet noodzakelijk een doel hoeven te realiseren maar die omwille van zichzelf plaatsvinden.
4. **Waarden**: een waarde is een gemeenschappelijke tendens om een bepaalde gang van zaken boven andere te prefereren. Waarden hebben een plus- en minkant: slecht - goed, vuil - schoon, abnormaal – normaal, enzovoorts. Waarden worden kinderen impliciet aangeleerd. Normen zijn standaarden van waarden die gelden binnen een categorie of groep mensen.

1.5 Niveaus van cultuur

Mensen maken van verschillende groepen en categorieën deel uit en hebben dus meerdere niveaus van **sociale programmering**. Deze niveaus kunnen bijvoorbeeld op nationaal, regionaal, etnisch, religieus, generatie, sociaal-klasse, sekse of taal slaan.

1.6 Verschillen in nationale cultuur

Menselijke gemeenschappen zijn minstens tienduizend jaar oud en we mogen aannemen dat de eerste mensen een nomadisch bestaan leidden. ‘Staten’ zijn nog relatief jong en mogen we niet gelijk stellen aan samenlevingen. Een **samenleving** is een historisch, organisch gegroeide sociale organisatievorm. Een staat is een politieke eenheid waarin elk land van de wereld is opgedeeld en waartoe elk mens toe moet behoren.

1.7 Dimensies van nationale culturen

De Amerikanen **Alex Inkeles** en **Daniel Levinson** stelden dat alle culturen een aantal problemen met elkaar deelden:

1. De verhouding tot het gezag
2. Het beeld dat mensen van zichzelf hebben, vooral wat betreft de verhouding tussen individu en gemeenschap en de rollen van de man en vrouw.
3. Omgangsmanieren bij botsingen, inclusief de beheersing van agressie en uiting van gevoelens.

Deze fundamentele probleemgebieden staan voor culturele dimensies. Een **dimensie** is een cultuuraspect waarmee we een cultuur met een andere cultuur kunnen vergelijken. We kunnen deze dimensies samenvatten in de termen: machtsafstand, collectivisme, individualisme, feminiteit versus masculiniteit en onzekerheidsvermijding. In plaats van dimensies kunnen we ook gebruik maken van typologieën. Een **typologie** beschrijft ideaaltypen die men zich eenvoudig voorstellen kan. Een voorbeeld hiervan is de indeling in een Eerste, Tweede en Derde Wereld.

1.8 Cultuurverschillen naar regio, religie, sekse, generatie en klasse

Etnische en religieuze groepen trekken zich weinig aan van politieke landsgrenzen en vormen minderheden die zich bevinden op de kruising tussen de overheersende cultuur van het land en hun eigen traditionele groeps cultuur. Het aanhangen van een **religie** lijkt zowel gevolg als oorzaak te zijn voor het bestaan van cultuurverschillen.

Sekserollen zien we vaak niet als culturen. Als we zien dat er binnen een cultuur een mannensubcultuur kan bestaan die verschilt van die van de vrouwen, wordt ook meteen verklaard waarom traditionele sekserollen zo moeilijk veranderd kunnen worden.

Voor veel mensen is het logisch dat symbolen, rituelen, helden en waarden per generatie verschillen, maar deze verschillen zijn vaak minder groot dan ze lijken. Zo werd er duizend jaar geleden ook al geklaagd over het ontbreken van respect voor ouders bij jongeren.

Verschillen kunnen wel ontstaan door bepaalde historische gebeurtenissen. Waarden en normen worden niet altijd beïnvloed door de techniek of haar producten.

Sociale klassen laten verschillen in klassencultuur zien. De sociale klasse waartoe iemand behoort staat in verband met zijn onderwijskansen en zijn beroep of bezigheid.

Omdat het bij sekse, generatie en klassencultuur niet gaat om organische groepen maar om categorieën van mensen, kunnen we deze begrippen maar tot op zekere hoogte indelen aan de hand van dimensies die voor nationale culturen beschikbaar zijn. Categorieën als generatie, klasse en sekse zijn onderdelen van sociale systemen die alleen kunnen werken in betrekking tot andere onderdelen.

1.9 Organisatieculturen

De **organisatiecultuur** van een bedrijf is een zachte factor, maar deze heeft vergaande gevolgen. Het is het psychologische eigenkapitaal van een organisatie waarmee men kan voorspellen hoe over vijf jaar het financiële eigenkapitaal zal zijn. Een organisatiecultuur is iets heel anders dan nationale culturen en moet dus ook anders benaderd worden dan nationale culturen.

Hoofdstuk 2 Gelijker dan anderen

2.1 Ongelijkheid in de samenleving

Elke samenleving kent **ongelijkheid**. Het ontbreken van overeenstemming tussen verschillende vormen van ongelijkheid wordt soms als problematisch beschouwd. Sommige samenlevingen proberen verschillende soorten van status meer met elkaar overeen te stemmen. Zo hebben politici veel macht, maar verwerven ze ook status door het vele geld dat zij verdienen. Deze tendens vergroot de algemene ongelijkheid binnen een samenleving. Het ontbreken van overeenstemming wordt in andere culturen juist weer als positief ervaren. Het hebben van een hoge positie moet dan gecompenseerd worden door het hebben van een lage positie op een ander veld. Op deze manier ontstaat een **middenklasse**.

2.2 Het meten van maatschappelijke ongelijkheid: de Machtsafstandsindex

De **Machtsafstand** is een dimensie waarmee men nationale culturen kan beoordelen en is de mate waarin zwakkere leden van organisaties of organisaties in een land verwachten en aanvaarden dat macht niet gelijk is verdeeld. We zien dat de Romaanstalige, Aziatische en Afrikaanse landen hoge Machtsafstandswaarden hebben. Lagere waarden zijn terug te vinden in de Verenigde Staten, de voormalige Dominions, Groot-Brittannië en het overige niet-Romaanse deel van Europa.

2.3 Machtsafstand nader bekeken

De scores op de Machtsafstandsindex bieden gegevens over de afhankelijkheidsrelaties in een land. Wanneer een land een kleine Machtsafstand heeft, betekent dit dat ondergeschikten in beperkte mate afhankelijk zijn van hun chefs. Er vindt meer overleg plaats en er lijkt sprake te zijn van wederzijdse afhankelijkheid tussen chef en ondergeschikte. Landen met een grote Machtsafstand worden gekenmerkt door de afhankelijkheid van ondergeschikten. Ondergeschikten verkiezen deze afhankelijkheid, of wijze deze af (contra-afhankelijkheid). De Machtsafstand wordt verklaard vanuit de waardensystemen van minder machtige leden. De machtsverdeling wordt toegeschreven aan het gedrag van de leden met de meeste macht.

2.4 Verschillen in Machtsafstand binnen landen: sociale klasse, opleidingsniveau en functie

Ongelijkheid in een maatschappij uit zich in het bestaan van meerdere sociale klassen. Sociale klassen hebben in verschillende mate de mogelijkheid om van de verworvenheden van een maatschappij gebruik te maken. Denk hier bijvoorbeeld aan onderwijs. Ook in opleidingsniveau zien we verschillen in machtsafstand. Functies met een lage status en met het laagste opleidingsniveau tonen de hoogste waarden op de Machtsafstandsindex, terwijl de functies met de hoogste status en met het hoogste opleidingsniveau de laagste waarden aangeven. Voor mensen met een hoge status geldt dat hun Machtsafstand sterk afhankelijk is van hun nationaliteit. Voor mensen met een lage status geldt dit veel minder.

2.5 Verschijnselen die met Machtsafstand samenhangen: het gebruik van correlaties

Met correlatie bedoelen we dat twee maten samen veranderen. Het verband tussen twee maten wordt door de correlatiecoëfficiënt uitgedrukt. Wanneer de maten geen overeenkomst hebben, zien we dat de coëfficiënt 0,00 is. Als de correlatie perfect is en het ene meetresultaat dus volledig afhankelijk is van de andere, is de coëfficiënt 1,00.

2.6 Verschillen in Machtsafstand tussen landen: het gezin

Wanneer er in situaties sprake is van een **grote Machtsafstand**, wordt er van kinderen verwacht dat zij hun ouders gehoorzamen. Er is sprake van veel respect voor de ouders en de ouders (en oudere broers en zussen) behandelen de jongere gezinsleden op hun beurt weer met veel zorg en warmte. In situaties met een kleine machtsafstand worden kinderen meer als gelijken gezien wanneer ze kunnen handelen. De kinderen moeten hier leren op eigen benen te staan en kinderen worden aangemoedigd om te experimenteren.

2.7 Machtsafstand op school

De ongelijkheid tussen ouder en kind wordt in culturen met een grote Machtsafstand voortgezet in de ongelijkheid tussen leraar en leerling. De docent wordt met respect behandeld en de leraar staat centraal in het leerproces. In culturen met een kleine Machtsafstand behandelen leerlingen en docenten elkaar eerder als gelijken. De leerling staat centraal in het leerproces. Lijfstraffen worden hier minder geaccepteerd dan in culturen met een grote Machtsafstand. Een uitzondering zou Engeland kunnen zijn, aangezien lijfstraffen hier niet door iedereen afgekeurd worden.

2.8 Machtsafstand op het werk

In landen met een grote Machtsafstand zien we dat ondergeschikten en superieuren elkaar principieel als ongelijk beschouwen. Er is sprake van een stikte hiërarchie en veel controle. Relaties tussen superieuren en ondergeschikten zijn vaak emotiebeladen. In bedrijven met een kleine Machtsafstand zien ondergeschikten en superieuren elkaar in principe als gelijken. Hiërarchie is slechts een ongelijkheid in taken en bestaat alleen vanwege haar praktische nut. Salarisverschillen zijn kleiner dan in bedrijven met een grote Machtsafstand. Zie voor een tabel met de belangrijkste tot nu toe behandelde verschillen tussen samenlevingen met kleine en grote Machtsafstand hfst. 2, blz. 54; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

2.9 Machtsafstand en de staat

Ook de relatie tussen de autoriteiten en burgers wordt beïnvloed door de Machtsafstand. Culturen met een grote Machtsafstand worden gekenmerkt door de waardering van macht als een fundamenteel maatschappelijk feit dat voorafgaat aan het kiezen tussen goed en kwaad. Acht heeft hier voorrang boven recht. We zien dat de behoefte om ongelijkheid in rijkdom, status en macht te laten samenvallen hier relatief groot is. Bronnen van macht zijn vrienden, familie, charisma en het vermogen om geweld aan te wenden. Machtshebbers die bij een schandaal betrokken raken geven hun ondergeschikten de schuld of worden in extreme gevallen afgezet. Samenlevingen met een kleine Machtsafstand worden gekenmerkt door de opvatting dat machtsgebruik legitiem moet zijn en onderworpen moet zijn aan het oordeel over goed en slecht. Ongelijkheid wordt als slecht beschouwd, maar is helaas onvermijdelijk.

Ze kan door de politiek echter wel teruggedrongen worden. Een schandaal betekent vaak het einde voor de carrière van een machthebber. Veel landen hebben een combinatie van kenmerken van de kleine en grote Machtsafstand.

2.10 Machtsafstand en ideeën

De theorieën die in een land worden ontwikkeld worden als norm voor het denken, voelen en handelen worden bepaald door de waarden tussen landen. **Belangrijke denkers** die zich met de kwestie rond ongelijkheid en macht hebben beziggehouden waren Kong Ze, Plato, George Orwell, Machiavelli en Karl Marx.

Ideeën worden vaak naar andere landen geëxporteerd, zonder daarbij rekening te houden met de context van waarden waarin deze ideeën ontwikkeld werden. Zie voor een tabel met de belangrijkste tot nu toe behandelde verschillen tussen samenlevingen met kleine en grote Machtsafstand hfst. 2, blz. 60; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

2.11 De oorsprong van verschillen in Machtsafstand

Er schijnt een relatie te bestaan tussen de **gesproken taal** en de **mentaal geprogrammeerde Machtsafstand**. Zo is de Machtsafstand in landen waar een Romaanse taal gesproken wordt vrij hoog, terwijl de Machtsafstand in landen met een Germaanse taal laag is. De Machtsafstandswaarde lijkt goed te kunnen voorspeld met behulp van drie factoren: de geografische ligging van een land, de rijkdom en de bevolkingsgrootte. We zien dat landen met een hogere breedte een kleinere Machtsafstand hebben.

2.12 De toekomst van verschillen in Machtsafstand

We zien dat de afhankelijkheid van de macht van anderen gedurende de laatste twee generaties verminderd is. Onafhankelijkheid is ook een **politiek issue** geworden. Verschillen tussen landen zijn echter niet per definitie veranderd. Veel landen zijn parallel aan elkaar veranderd zodat hun onderlinge relatie niet veranderd is.

Hoofdstuk 3 Ik, wij en zij

3.1 Het individu en het collectief in de samenleving

Bij interculturele contacten tussen bedrijven is het van belang te weten of het bedrijf in een samenleving gevestigd is waar het groepsbelang prevaleert boven het individuele belang collectivistisch maatschappijen. Met collectivisme bedoelen we niet de macht van de overheid over het individu, maar de macht van de groep over het individu. De eerste groep waarmee we contact hebben is het gezin of de familie. In sommige culturen bestaat de familie uit veel, personen die gezamenlijk leven (**extended family**). Een kind in een dergelijke familie ziet zichzelf als onderdeel van een 'wij'-groep (**'ingroup'**). In andere culturen zien we dat de belangen van het individu die van de groep overstijgen. Hier is meer sprake van een kerngezin.

3.2 Het meten van Individualisme in een samenleving

Een lage score op de Individualisme-index betekent **collectivisme**, een hoge score staat voor **individualisme**. Met een individualistische samenleving bedoelen we dat de onderlinge relaties tussen mensen los zijn. Men zorgt voor zichzelf en zijn naaste familie. Als een samenleving collectivistisch is, betekent dit dat er sprake is van hechte, sterke groepen waarin een individu zich levenslang bevindt en die elkaar beschermen en loyaal aan elkaar zijn. Een land wordt als individualistischer beschouwd wanneer vrije tijd, vrijheid in werk en uitdagingen (=onafhankelijkheid van de werkgever) belangrijker worden. Een land wordt eerder als collectivistisch bestempeld wanneer training, werkomstandigheden en het inzetten van talenten (=afhankelijkheid van de werkgever) een rol gaan spelen.

3.3 Collectivisme tegenover machtsafstand

Het is gebleken dat veel landen die een hoge score op de Machtsafstandsindex behaald hebben, laag gescoord hebben op Individualisme en andersom. Er bestaat dus een negatieve correlatie tussen deze twee dimensies. Deze correlatie bestaat omdat zowel Machtsafstand als Collectivisme negatief correleren met economische groei.

3.4 Individualisme en Collectivisme naar functie

Machtsafstandsindexen kunnen we zowel per land als per functie berekenen. Functies kunnen van elkaar onderscheiden worden met behulp van de begrippen '**intrinsiek**' en '**extrinsiek**'. Met intrinsieke motivatie wordt aangeduid dat de motivatie van binnenuit komt: de werknemer werkt omdat hij het werk leuk vindt. Met extrinsieke motivatie doelen we op de beloning die de werknemer ervoor ontvangt: arbeidsomstandigheden, salaris.

3.5 Individualisme en Collectivisme in gezin en familie

De relaties tussen het individu en de groep wordt allereerst in het gezin aangeleerd. Hoe collectivistischer een land, des te vaker zullen zoons het beroep van hun vader later gaan uitoefenen. In individualistische landen zullen zoons eerder denkarbeid gaan doen wanneer hun vader handarbeid heeft gedaan, en andersom. Een kind in een **collectivistische familie** leert onbewust deel uit te maken van een groep. In collectivistische culturen zorg je er als familielid voor dat er harmonie in de groep blijft bestaan.

Je zoekt niet direct de confrontatie op. In individualistische culturen is het juist wel de bedoeling dat je zegt wat je dwars zit. In het kerngezin zijn botsingen veel normaler. Kinderen in een collectivistische familie leren hun mening te vormen aan de hand van die van de familie. Er bestaat dus geen persoonlijke mening. In een individualistische familie is het daarentegen wel de bedoeling dat een kind een eigen mening leert vormen. De loyaliteit in een collectivistische familie betekent ook dat men alle voor handen zijnde bestaansmiddelen deelt met elkaar. Men verwacht dat inkomsten gedeeld zullen worden. In individualistische landen zijn jongeren echter onafhankelijker van hun ouders of van de overheid. Zij kunnen zelf geld verdienen.

De verplichtingen in een collectivistische familie zijn niet alleen financieel, maar ook ritueel van aard. Het is niet toegestaan om bij een doop, trouwerij of begrafenis te ontbreken. In een individualistische cultuur wordt stilte als iets raars gezien. Men heeft meer behoefte aan verbale communicatie. In collectivistische culturen is het samenzijn al voldoende en men voelt zich dus niet verplicht om verbaal te communiceren en gegevens uit te wisselen. Culturen kunnen ingedeeld worden naar de '**context**'-dimensie. In culturen met een sterke context hoeft er weinig gezegd te worden. In landen met een zwakke context is informatie echter verpakt in een expliciete code. Veel zaken moeten dus expliciet worden gezegd. In de collectivistische familie speelt niet alleen harmonie een belangrijke rol, maar ook schaamte. Wanneer iemand uit de collectivistische familie iets misdaan heeft, schaamt de gehele familie zich daarvoor. Individualistische culturen zijn meer schuldculturen. Wie zich niet aan de regels houdt voelt zich schuldig en wordt daarin door zijn eigen geweten geleid. Een laatste term die in collectivistische families veel voorkomt is het woord 'gezicht'. Denk hierbij aan gezichtsverlies, 'iemand gezicht geven (=eer/roem)'.

In collectivistische families is het vrij gebruikelijk dat niet-familieleden toch tot de familie worden gerekend.

3.6 Individualisme en Collectivisme op school

Op school wordt de betrekking tussen het individu en de groep verder uitgebreid. In collectivistische culturen is het ongebruikelijk dat leerlingen zelf het woord nemen, zelfs als de leraar hen daarom vraagt. Ook twijfelen leerlingen er over of zij wat mogen zeggen wanneer zij zich in een grotere groep bevinden en de leraar ontbreekt. In collectivistische culturen is het gebruikelijker dat men elkaar bij toerbeurt aflost.

In **individualistische culturen** wordt meer waarde gehecht aan het nemen van het woord in de klas. De leraar staat hier minder centraal dan in collectivistische culturen. In collectivistische samenlevingen denken leerlingen eerder dat zij een voorkeursbehandeling verdienen dan in individualistische samenlevingen. Harmonie en het voorkomen van gezichtsverlies zijn in collectivistische scholen belangrijke waarden.

In de individualistische samenleving heeft onderwijs als taak het voorbereiden van een kind op de samenleving en haar leden en situaties. In een collectivistische samenleving gaat het meer om het aanleren van deugden en vaardigheden om een aanvaardbaar groepslid te kunnen worden.

3.7 Individualisme en Collectivisme op het werk

In een individualistische cultuur wordt verwacht dat werknemers hun eigen belangen proberen te realiseren. Men gaat ervan uit dat de mens zowel psychische als economische behoeftes heeft. In collectivistische samenlevingen speelt de wij-groep van de sollicitant vaak een belangrijke rol. Men neemt het liefste familieleden van de werkgever of van reeds aangestelde werknemers in dienst. De werkgever loopt dan minder risico. De relatie tussen de werkgever en werknemer lijkt in collectivistische culturen op een familieband. Het werkverband zelf kan tot een wij-groep worden.

In individualistische culturen betekent management het leiding geven aan individuen, in collectivistische culturen betekent management dat er leiding aan groepen gegeven wordt. In individualistische culturen is de opgegeven taak belangrijker dan de persoonlijke relaties. In collectivistische culturen gaan persoonlijke relaties voor het werk. Zie voor een overzicht met de belangrijkste verschillen tussen Individualistische en Collectivistische culturen wat betreft algemene normen, familie, werk en school hfst. 3, blz. 91; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

3.8 Individualisme, Collectivisme en de staat

Een politiek verschijnsel waarbij Machtsafstand en Collectivisme wel een belangrijke taak hebben, maar nationale rijkdom niet, is de hoeveelheid **corporatisme** dat een land heeft. Dit betekent dat belangenverenigingen door de staat worden aanvaard als vertegenwoordigers van alleen de belangen waar zij voor staan. Als het politieke systeem van een land in de mentale software van burgers geworteld is, kan het systeem eenvoudig door wapens, geld of propaganda worden beïnvloed door een ander land.

3.9 Individualisme, Collectivisme en ideeën

We zien dat in individualistische culturen de rol van de staat in de economie kleiner is dan in collectivistische culturen. Het economische systeem in individualistische landen gaat van persoonlijke belangen uit, in collectivisatie landen van groepsbelangen. In individualistische culturen is er sprake van persvrijheid en worden individuele vrijheden meer gewaardeerd dan gelijkheid. In collectivistische culturen worden de media door de staat gecontroleerd en weegt gelijkheid zwaarder dan vrijheid. Zie voor een complete tabel met de verschillen tussen Collectivistische en Individualistische samenleving wat betreft politiek en ideeën hfst. 3, blz. 99; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

3.10 De oorsprong van Individualisme en Collectivisme

Ook wat betreft Individualisme en Collectivisme neemt men aan dat deze samenhangen met het vroegere bestaan van de jagers en verzamelaars. Sommige van hen zouden zich als boer gevestigd hebben en hun landbouwgemeenschappen zouden zich later dan tot dorpen, steden en metropolen ontwikkelen.

Uit onderzoek van cultureel-antropologen is gebleken dat de complexiteit van het familieleden eerst stijgt en vervolgens weer daalt, ongeacht het feit of het om een primitieve of moderne samenleving gaat. Jagers en verzamelaars leven meer in kleine groepjes of kerngezinnen.

De relaties tussen Individualisme en latere economische groei is nul. Hoe individualistischer landen waren, des te minder economische ontwikkeling beleefden zij. Het is aannemelijker dat Individualisme een **gevolg is van nationale rijkdom**. Als de rijkdom in een land stijgt, krijgen de burgers de toegang tot instrumenten die hen in staat stellen om onafhankelijk te zijn. Het collectieve leven wordt door een individueel leven vervangen.

We zien dat landen met een gematigd of koud klimaat een individualistischere cultuur hebben.

Bevolkingsomvang kan weliswaar helpen bij het voorspellen van de Machtsafstand, maar staat niet in relatie tot Collectivisme. Bevolkingsgroei echter wel. Vooral de gezinsgrootte is hier belangrijk. Landen met een hoog geboortecijfer zijn collectivistischer dan landen met een laag geboortecijfer.

Ook **historische factoren** kunnen de verschillen tussen landen verklaren, hoewel dit niet zo sterk is als de invloed van het Romeinse Rijk op de Machtsafstand.

3.11 De toekomst van Individualisme en Collectivisme

Omdat nationale culturen diep geworteld zijn. Zullen verschillen in Collectivisme en Individualisme nog lang stand houden. We zien dat landen die zich economisch snel ontwikkeld hebben steeds individualistischer worden. Denk hierbij maar aan Japan. Toch zal deze cultuur nog lange tijd door collectivisme gekenmerkt worden.

Hoofdstuk 4 Man, vrouw en M / V

4.1 Assertiviteit en bescheidenheid

Amerikanen zijn geneigd om bij sollicitaties zichzelf sterk aan te prijzen. De gesprekken worden gekenmerkt door superlatieven en bewijzen voor hun uitzonderlijke kwaliteiten. De sollicitanten gedragen zich assertief en beloven zaken die ze waarschijnlijk nooit kunnen waarmaken. Amerikanen vinden Nederlanders dan ook te bescheiden. Nederlanders en Amerikanen zijn weliswaar redelijk gelijk op de dimensies Machtsafstand en Individualisme, maar verschillen sterk op de dimensies **Masculiniteit versus Femininiteit**.

4.2 Seksen en sekse-rollen

Mannen zijn vaak sterker en langer dan vrouwen, en vrouwen zijn over het algemeen behendiger met hun vingers en hebben een snellere stofwisseling. Deze verschillen zijn wereldwijd hetzelfde. Deze biologische verschillen worden voortaan aangeduid met de begrippen ‘mannelijk’ en ‘vrouwelijk’. Sociale en culturele verschillen worden aangeduid met de begrippen ‘masculien’ en ‘feminien’. Deze twee laatste begrippen zijn altijd relatief: een man kan zich vrouwelijk gedragen en andersom.

De masculiene assertiviteit en competitiviteit wordt versterkt door de prestaties van mannen. De zorgende rol van vrouwen versterkt op zijn beurt weer de feminiene zorgzaamheid. De rollen die ouders vertonen zijn voor een groot deel bepalend voor de mentale programmering-voor-het-leven van kleine kinderen.

4.3 Masculiniteit-Femininiteit als cultuurdimensie

Een samenleving is **masculien** wanneer sociale sekse-rollen duidelijk van elkaar gescheiden zijn: mannen moeten hard en assertief zijn en moeten zich richten op materieel succes, vrouwen moeten teder en bescheiden zijn en zich richten op de kwaliteit van het bestaan. Een samenleving is **feminien** wanneer sociale sekse-rollen samenvallen: mannen en vrouwen moeten beide bescheiden en teder zijn en zich beide richten op de kwaliteit van het bestaan. Een land wordt eerder als masculien bestempeld wanneer de volgende zaken belangrijk zijn:

1. erkenning
2. inkomen
3. uitdaging (heeft ook te maken met Individualisme)
4. promotie

Een land wordt als feminiener bestempeld wanneer de volgende vier aspecten belangrijker worden bevonden:

5. samenwerking
6. woonomgeving
7. zekerheid (de zekerheid zelf te kunnen bepalen hoe lang je bij een werkgever werkt)
8. chef (het hebben van een goed contact met je directe chef)

Masculiniteit staat niet in verband met de economische ontwikkeling van een land. Amerika is een voorbeeld van een zeer masculien land. Zweden, Nederland, Noorwegen en Denemarken zijn de meest feminiene landen. Japan is het meest masculiene land, gevolgd door Oostenrijk, Italië, Zwitserland en West-Duitsland.

4.4 Sekse-culturen

Zowel nationaliteit als sekse hebben onbewust een grote invloed op onze mentale programmering. Mannen hebben over het algemeen een programmering met hardere waarden dan vrouwen. Vrouwen kunnen masculiene gedragingen aangeleerd hebben en andersom. Blootstelling van een volledige masculiene man of feminiene vrouw aan de andere cultuur brengt meestal een cultuurshock teweeg.

4.5 Masculiniteit en Femininiteit naar functie

Sommige functies zijn masculiener dan andere functies. De meest masculiene functies worden het vaakst door mannen uitgeoefend en de feminiene functies door vrouwen. In volgorde van masculien naar feminiën kunnen de volgende functies onderscheiden worden:

1. verkopers
2. wetenschappers en ingenieurs
3. geschoolde arbeiders en technici
4. afdelingsmanagers
5. geoefende en niet-geschoolde arbeiders
6. administratief personeel

4.6 Masculiniteit en Femininiteit in het gezin

In landen met een grote Machtsafstand en een masculiene cultuur is de vader dominant en hard en is de moeder de persoon die troost en tederheid biedt. Wanneer er echter sprake is van een feminiene cultuur, zien we dat zowel de moeder als vader domineren en zich allebei verantwoordelijk voelen voor relaties en de kwaliteit van het bestaan.

Landen met een kleine Machtsafstand en een masculiene cultuur worden gekenmerkt door niet-dominante ouders waarbij de vader hard is en zich met de feiten bemoeit en waarbij de moeder wat zachter is en zich met gevoelens bezighoudt. Jongens worden hierdoor **assertief** en meisjes zijn **gevoeliger**. Wanneer er echter sprake is van een feminiene cultuur, zien we dat de ouders allebei niet-dominant zijn en dat zowel de vader als moeder zich bezighouden met relaties, gevoelens en de kwaliteit van het bestaan.

De dimensie Masculiniteit-Feminiteit heeft niet slechts gevolgen voor de wijze waarop rolverschillen in families en gezinnen tot stand komen. In masculiene landen leren jongens en meisjes dat zij **ambitieu**s moeten zijn. Ze leren de sterkeren te bewonderen. In feminiene landen leren kinderen daarentegen om **beseiden** en niet-ambitieus te zijn. Kinderen moeten het hier opnemen voor de zwakkeren en de anti-held. Sekse-rollen in het gezin hebben geen directe gevolgen voor de indeling van sekse-rollen in de maatschappij als geheel.

4.7 Masculiniteit en Femininiteit op school

In masculiene landen wordt de keuze voor een bepaald beroep vooral bepaald door de carrièremogelijkheden, in feminiene landen speelt de intrinsieke interesse van een student voor een studie een belangrijkere rol. In een masculiene cultuur zijn slechte cijfers een ramp. Het komt hier vaak voor dat studenten zelfmoord plegen nadat hij slechte cijfers hebben behaald. In een feminiene cultuur zijn slechte cijfers minder rampzalig. Zelfmoord komt hier vaak voort uit sociaal isolement.

De beoordeling van studenten en docenten verschilt ook sterk in masculiene en feminiene culturen. In masculiene culturen moet de docent geniaal zijn, terwijl in feminiene culturen het belangrijker is dat de docent aardig is. Ook zien we dat jongens en meisjes in masculiene culturen vaak verschillende vakken en studies kiezen, terwijl in feminiene culturen jongens en meisjes vaak dezelfde vakken en studierichtingen kiezen.

4.8 Masculiniteit en Femininiteit op het werk

In feminiene cultuur worden conflicten opgelost door onderhandelingen en compromissen. In masculiene landen worden ruzies opgelost door strijd. Bedrijven in masculiene culturen zijn prestatie- en resultaatgericht. In een feminiene samenleving zijn salarissen eerder gebaseerd op gelijkheid dan op prestatie. Mannen uit masculiene culturen moeten bezig zijn met hun carrière, in feminiene culturen zijn mannen en vrouwen of allebei ambitieus, of allebei niet. We hoeven hier geen seksespecifiek onderscheid te verwachten wat betreft de behoefte aan een carrière.

De leider van een masculiene cultuur is assertief, agressief en gedecideerd. Hij neemt eerder alleen de beslissingen dan dat hij overlegt met anderen. In feminiene culturen zijn de leiders minder zichtbaar, intuïtiever en zoekend naar compromissen. De traditie van mannelijke overheersing maakt het in zowel masculiene als feminiene culturen nog steeds moeilijker voor vrouwen om leidende posities te kunnen gaan bekleden.

Zie voor een overzicht met de belangrijkste verschillen tussen Feminiene en Masculiene samenlevingen wat betreft algemene normen, gezin, school en werk hfst. 4, blz. 125; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

4.9 Masculiniteit, Femininiteit en de staat

Nationale waardepatronen zijn ook bij **politieke leiders** aanwezig. Politici zetten de overheersende waarden in hun land om in politieke prioriteiten. De dimensies Masculiniteit-Femininiteit staan in verhouding met belangen op de terreinen van:

1. het belonen van sterken versus solidariteit met de zwakkeren
2. economische ontwikkeling versus milieubescherming
3. investering in bewapening versus ontwikkelingssamenwerking

Feminiene landen zijn eerder gericht op de realisering van een welvaartsmaatschappij, terwijl masculiene landen meer naar een prestatie maatschappij streven. Masculiene landen zullen internationale problemen eerder oplossen door gevechten, feminiene landen zullen door middel van onderhandelingen proberen een conflict bij te leggen.

Landen met een feminiene cultuur hebben niet per se aanzienlijk meer vrouwen op belangrijke posities dan masculiene landen. Ook hier zorgt de traditie van mannelijke overheersing ervoor dat vrouwen moeilijker op belangrijkere posities terechtkomen. Wel kan gesteld worden dat vrouwen makkelijker carrière kunnen maken in de politiek dan in het bedrijfsleven.

4.10 Masculiniteit, Femininiteit en ideeën

Gebleken is dat **katholieke landen** over het algemeen masculiener zijn en dat vrouwen religieuzer zijn dan mannen. Dit laatste geldt vooral voor niet-werkende vrouwen. Wanneer de vrouwe kostwinner wordt, neemt de religiositeit af.

In masculiene culturen zien we dat de dominante godsdiensten de dominante positie van de man benadrukken. In feminiene culturen wordt de complementariteit van de seksen benadrukt. Met ‘masculien feminisme’ bedoelen we dat vrouwen dezelfde mogelijkheden krijgen als mannen. Vrouwen krijgen nu dus toegang tot posities die voorheen alleen voor mannen bestemd waren. Met ‘feminiën feminisme’ bedoelen we de wens om de maatschappij te veranderen, en daarbij ook de mannen. Hier streeft de vrouwenbeweging naar de gelijke verdeling van werk en taken.

Zie voor een tabel met de belangrijkste verschillen tussen feminiene en masculiene samenlevingen wat betreft politiek en ideeën hfst. 4, blz. 135; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

4.11 De oorsprong van verschillen in Masculiniteit en Femininiteit

We zien dat feminiene culturen vaker in **koudere klimaten** voorkomen. Gelijkwaardigheid zou hier de overlevingskansen en bevolkingsaanwassen kunnen bevorderen. Veel meer kan er niet over de oorsprong gezegd worden. Opvallend is wel dat feminiene culturen staan voor grotere gezinnen in rijkere landen en in arme landen voor kleinere gezinnen. Voor Masculiniteit geldt het tegenovergestelde.

4.12 De toekomst van verschillen in Masculiniteit en Femininiteit

De in dit hoofdstuk beschreven dimensies lijken niet naar elkaar toe te groeien. Masculiene landen lijken alleen maar masculiener te worden en dit geldt ook voor feminiene culturen. Wel zien we dat ouderen over het algemeen feminiener zijn dan jongere mannen. De techniek brengt een aantal veranderingen met zich mee die de aard van het werk zelf beïnvloeden. We zullen taken zien verschijnen die samenhangen met het bepalen van menselijke en maatschappelijke doelen. Er zullen creatieve taken ontstaan en er zullen zeer belangrijke functies ontstaan die zich richten op het onvoorspelbare (bewaking, veiligheid). Ten slotte onderscheiden we dan nog de taken waarin menselijk contact een belangrijke rol vervult. Voor al deze functies zijn niet alleen masculiene, maar vooral ook feminiene waarden belangrijk. Het beschermen van het milieu vereist feminiene waarden.

Hoofdstuk 5 Wat anders is, is gevaarlijk

5.1 Het vermijden van onzekerheid

Hoewel Engeland en Duitsland zeer veel zaken met elkaar gemeen hebben, verschillen ze sterk op de vierde te bespreken dimensie: **onzekerheidsvermijding**. Verregaande onzekerheid kan spanningen veroorzaken, maar een samenleving beschikt over instrumenten om deze spanning te verlichten. Denk hier aan techniek, wetgeving en religie.

5.2 Het bepalen van de (in)tolerantie voor onzekerheid in een samenleving: de Onzekerheidsvermijdingsindex

Onzekerheidsvermijding kunnen we definiëren als de mate waarin de leden van een bepaalde cultuur zich door onbekende of onzekere situaties bedreigd voelen. Dit gevoel komt tot uiting in nervositeit en de behoefte aan voorspelbaarheid (formele/informele regels). Landen met een hoge onzekerheidsvermijding zijn Latijns-Amerikaanse landen, Romaanstalig Europa en Mediterranen landen. Lage scores vinden we bij Aziatische landen (met uitzondering van Korea en Japan), bij Afrikaanse, Angelsaksische, Noord-Europese landen en Nederland.

5.3 Onzekerheidsvermijding en angst

Met het begrip '**angst**' duiden we een toestand in waarin iemand zich onprettig voelt en zich zorgen maakt over hetgeen zou kunnen gaan plaatsvinden. Angst kan zich uiten in positief correlerende factoren zoals alcoholisme, dodelijke ongelukken, zelfmoorden, percentage gevangenen. Andere indicatoren correleren negatief met de factor 'angst': coffeinegebruik, gebruikte calorieën, overlijdensgevallen door hartinfarcten.

Angstige culturen zijn over het algemeen ook **expressiever**. Men gebruikt bijvoorbeeld veel non-verbale communicatie. Doordat stress in deze landen vaker ontladen wordt dan in landen met een lage Onzekerheidsvermijding, sterven in angstige culturen relatief minder mensen aan hun hartinfarct.

5.4 Onzekerheidsvermijding is niet hetzelfde als risicovermijding

Zodra **onzekerheid** als een risico (percentage waarschijnlijkheid dat een gebeurtenis zal plaatsvinden) beschreven kan worden, is onzekerheid geen bron meer van angst maar een bron van vrees. Onzekerheidsvermijding moet niet alleen risico's beperken, maar ook onduidelijkheid verminderen.

5.5 Onzekerheidsvermijding naar functie, sekse en leeftijd

We kunnen de functies van mensen niet onderscheiden in de mate waarin ze onzekerheid vermijden. Alleen leeftijd kunnen we in verband brengen met de **Onzekerheidsvermijdingsindex**. We zien dat in landen waarin meer oudere werknemers werkzaam zijn, er meer stress heerst, men meer aan regels hecht en dat men vaker wil blijven.

5.6 Onzekerheidsvermijding in het gezin

Kinderen leren in het begin van hun leven al vrij snel het verschil tussen vies en schoon en tussen gevaarlijk en veilig. Wat dit precies inhoudt, verschilt per land en per gezin. Culturen met een sterke onzekerheidsvermijding classificeren zeer streng iets als gevaarlijk of vies. Dit heeft niet alleen betrekking op materie, maar ook op mensen en ideeën (denk maar aan taboes). Kinderen wordt gemeld dat sommige mensen gevaarlijk en vies zijn. Er is meer sprake van xenofobie. In culturen met weinig Onzekerheidsvermijding zien we dat onbekende mensen, ideeën en situaties vaker het voordeel van de twijfel krijgen.

5.7 Onzekerheidsvermijding op school

Landen met een sterke Onzekerheidsvermijding hechten aan duidelijke omschreven doelstellingen, strenge roosters en gedetailleerde taken. Ze verwachten dat hun precisie beloond wordt. Landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding houden niet van structuur en hechten aan vaag omschreven doelstellingen, globale opgave en het ontbreken van een rooster. Zij hopen beloond te worden voor hun originaliteit.

Gebleken is dat studenten uit landen met veel Onzekerheidsvermijding verwachten dat hun docent vakkundig zijn en alles weten. Studenten uit landen met een lage Onzekerheidsvermijding accepteren het eerder wanneer hun docent het antwoord op een vraag schuldig blijft.

5.8 Onzekerheidsvermijding op het werk

Samenlevingen met een sterke Onzekerheidsvermijding kennen veel (in)formele regels en wetten betreffende de plichten en rechten van werknemers en werkgevers. Dit kan leiden tot gedrag of regels die inconsistent, onzinnig of contraproductief werken. Zelfs in dat geval kunnen deze regels nog bijdragen aan de gemoedstoestand van de burgers. Het gaat er dus niet om of de regels ook werken, maar meer dat ze bestaan. In landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding worden formele regels juist afgekeurd. Ze mogen alleen bestaan waar dit echt nodig is, zoals verkeersregels. In samenlevingen die sterk onzekerheidsvermijding zijn, zien we vaak dat de emotionele behoefte aan regels zich kan uiten in talent voor nauwkeurigheid en stiptheid. Vooral wanneer de Machtsafstanden niet al te groot zijn komt dit vaak voor. Landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding produceren vaker nieuwe ideeën omdat hun cultuur meer openstaat voor afwijkende zaken. De toepassing van de nieuwe ideeën kan wel problematisch zijn, omdat deze veel details en punctualiteit vereisen, en deze kenmerken horen weer eerder thuis bij landen met een sterke Onzekerheidsvermijding.

5.9 Onzekerheidsvermijding, Masculiniteit en motivatie

Landen met een sterke Onzekerheidsvermijding moeten de veiligheid of zekerheid boven andere wensen plaatsen. Sociale behoeften zijn in een feminiene cultuur belangrijker dan waardering naar in een masculiene cultuur zien we het tegendeel.

Motivatie komt in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding voort uit veiligheid of zekerheid en waardering of sociale behoeftes. In landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding komt motivatie voort uit prestatie en waardering of sociale behoeften.

Zie voor een tabel met de belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met zwakke en sterke Onzekerheidsvermijding wat betreft algemene normen, gezin, school en werk hfst. 5, blz. 160; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

5.10 Onzekerheidsvermijding en de staat

In landen met een sterke Onzekerheidsvermijding zien we dat de wetten preciezer zijn geformuleerd dan in landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding. Als de regels niet kunnen worden opgevolgd, moeten we ons in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding zien als zondaars en schuld dragen. In landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding worden bij het niet naleven van de regels simpelweg de regels aangepast.

In landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding is het niet gebruikelijk dat burgers in opstand komen tegen de overheid, maar in landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding zijn burgers wel mondig tegenover de overheid. Hier zijn protesten van burgers toelaatbaar, maar in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding zullen protesten eerder verboden worden.

Zowel burgers als ambtenaren staan in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding negatief tegenover het politieke proces terwijl zij positief zijn in landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding. Er is in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding een hang naar conservatisme, extremisme, orde en regels. Landen met een zwakke onzekerheidsvermijding zijn daarentegen gematigder en toleranter. Zij hebben ook een positievere houding tegenover jongeren, geven minderheden een speciale status en zijn regionaal en internationaal ingesteld. Burgers vertrouwen hier op generalisten op het gezonde verstand. Burgers in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding zijn nationalistisch en xenofobischer ingesteld en vertrouwen eerder op deskundigen en specialisten. In dergelijke landen zijn dan ook veel artsen werkzaam en relatief weinig verplegende, terwijl in landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding meer verplegenden en minder artsen actief zijn.

5.11 Onzekerheidsvermijding, religie en ideeën

In landen met een sterke Onzekerheidsvermijding gelooft men in slechts één Waarheid die ook aan andere mensen mag worden opgelegd. In culturen met een zwakke Onzekerheidsvermijding is het daarentegen moreel niet acceptabel dat de waarheid van een bepaalde groep aan andere mensen wordt opgelegd. In landen met een sterke Onzekerheidsvermijding komen religieus, ideologisch en politiek fundamentalisme vaker voor en zien we ook dat intolerantie gebruikelijker is dan in landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding. Hier gelden mensenrechten die waarborgen dat niemand op grond van zijn of haar overtuiging mag worden vervolgd.

Wat betreft de wetenschap en wijsbegeerte zien we dat in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding meer gezocht wordt naar alomvattende, allesverklarende theorieën. In landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding wordt de wetenschap gekenmerkt door relativisme en empiricisme. Wetenschappelijke tegenstanders kunnen in zwakke Onzekerheidsvermijding landen best bevriend met elkaar zijn, maar in landen met een sterke Onzekerheidsvermijding is dit niet mogelijk.

5.12 De oorsprong van verschillen in Onzekerheidsvermijding

De Romaanstalige landen worden gekenmerkt door een sterke Onzekerheidsvermijding. Zij stammen af van het Romeinse Rijk. De Chineesprekende landen worden gekenmerkt door een zwakke Onzekerheidsvermijding. Zij komen voort uit het Chinese Rijk. Hoewel beide rijken centraal bestuurd werden en de burgers in beide rijken bevelen moesten navolgen, is er toch een duidelijk verschil tussen de twee rijken. In het Romeinse Rijk waren wetten opgesteld die voor iedereen die burger was golden. Er was dus een wettelijk gezag. In het Chinese Rijk was daarentegen sprake van een persoonlijk gezag. Chinese rechters lieten zich leiden door algemene principes.

5.13 De toekomst van verschillen in Onzekerheidsvermijding

Gebleken is dat hoge angstniveaus van landen in verband staan met oorlog. Oorlogen gaan vaak gepaard met angst. Als de angst in een land toeneemt, stijgt ook de Onzekerheidsvermijding. Dit uit zich vervolgens in xenofobie, intolerantie, politiek en religieus fanatisme enzovoorts. De fanatici krijgen het leiderschap in handen en kunnen een oorlog starten. In andere landen stijgt nu ook het angstniveau en daardoor zijn zij nu ook vatbaarder voor een oorlog. Als een land eenmaal in een oorlog verwickeld is geraakt, zal het angstniveau verder stijgen wanneer het geweld zich uitbreidt. Na de oorlog daalt de spanning weer: eerst bij landen die indirect bij de oorlog waren betrokken, daarna bij de anderen. Ook de economie speelt een rol. Als het economisch goed gaat, is het angstniveau lager dan in periodes van economische crises.

Hoofdstuk 6 Piramides, machines, markten en families

6.1 Impliciete organisatiemodellen

De manier van denken in organisaties wordt wat betreft de besproken dimensies met name bepaald door de dimensies 'Machtsafstand' en 'Onzekerheidsvermijding'. Elke organisatie moet twee vragen beantwoorden: wie mag wat bepalen en welke procedures en regels moeten nagevolgd worden om de doelstellingen te realiseren. De eerste vraag betreft de Machtsafstand, de tweede heeft te maken met Onzekerheidsvermijding. De andere twee dimensies zijn meer van invloed op het functioneren van het personeel in organisaties dan op de organisatie zelf.

Zie voor een figuur van vijftig landen drie landengroepen op de dimensies Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding hfst. 6, blz. 178; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

6.2 Botsingen tussen organisatiemodellen

De **organisatiemodellen** verschillen ook bij individuen. We verwachten dat banken meer als een piramidemodel functioneren en postkantoren eerder als machines. Ook verwachten we dat orkesten meer als families functioneren. Wanneer we de grenzen passeren zien we echter onverwachte verschillen. Slachtoffers van deze valkuilen kunnen zijn:

1. toeristen, vluchtelingen of migranten
2. een onderneming die bij een overname, joint venture of fusie met een partner in een ander land betrokken is
3. een bedrijf of een overheidsdienst die handelsrelaties in het buitenland willen aangaan.

Verschillen in Machtsafstand zijn over het algemeen makkelijker te overbruggen dan verschillen in Onzekerheidsvermijding. Organisaties uit een land met een grotere Machtsafstand functioneren moeilijk in culturen die een kleinere Machtsafstand hebben. Opvallend is dat culturen met een grote machtsafstand niet veel grote multinationals hebben opgeleverd. In multinationals is concentratie van gezag immers niet gebruikelijk.

6.3 Schrijvers over organisaties zijn ook maar mensen

Zowel organisaties als theorieën over organisaties zijn cultuurgebonden. Bekende denkers waren Fayol (autoriteit ligt in personen in formele regels besloten), Max Weber (eigenlijke gezag ligt in regels), Taylor (elke werknemers moet acht chefs hebben), Follett (personen moeten het eens worden over de acceptatie van orders in een situatie), Sun Yat-Sen (Trias politica, maar onder het gezag van een president). In China was lange tijd de indoctrinatie het fundamentele besturingsprincipe.

6.4 Cultuur en organisatiestructuur: Mintzberg nader uitgewerkt

De Canadees **Henry Mintzberg** stelt dat organisaties uit vijf onderdelen bestaan:

1. de uitvoerenden
2. de strategische top
3. middenkader (hiërarchie tussen de strategische top en de uitvoerenden)
4. de specialistische staf (mensen buiten de hiërarchie die ideeën leveren)
5. de ondersteunende staf (mensen buiten de hiërarchie die diensten bieden)

Volgens Mintzberg kunnen organisaties hun bezigheden op vijf manieren coördineren:

1. persoonlijk toezicht
2. onderlinge afstemming
3. standaardisering van taken (het precies vastleggen van taakinhouden)
4. standaardisering van resultaten (doelstellingen precies vastleggen)
5. standaardisering van vaardigheden (vastleggen welke opleiding voor het werk nodig is)

We kunnen organisaties indelen in de volgende vijf organisatiestructuren:

1. de eenvoudige structuur: belangrijk zijn hier de strategische top en het coördinatiemechanisme
2. de adhocratie: belangrijk zijn hier de ondersteunende staf en onderlinge afstemming
3. de divisiestructuur: belangrijk zijn hier het middenkader en de standaardisering van resultaten
4. de professionele bureaucratie: belangrijk zijn de uitvoerenden en de standaardisering van vaardigheden
5. de machinebureaucratie: belangrijk zijn hier de specialistische staf en de standaardisering van taken

We zien dat de professionele bureaucratie vaak voorkomt in landen met een kleine Machtsafstand en een hoge Onzekerheidsvermijding, bijvoorbeeld in Duitsland. De complete bureaucratie vinden we eerder terug in landen met een grote Machtsafstand en een hoge Onzekerheidsvermijding, bijvoorbeeld Frankrijk. De adhocratie komt vaak voor in landen met een lage Onzekerheidsvermijding en een kleine Machtsafstand. De simpele structuur komt veel voor in landen met een lage Onzekerheidsvermijding en een grote Machtsafstand. Zie voor een figuur met de vijf grondvormen van organisaties volgens Mintzberg, toegepast op de matrix van Onzekerheidsvermijding en Machtsafstand hfst. 6, blz. 191; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

De **adhocratie** valt samen met het impliciete model van een dorpsmarkt, de complete machinebureaucratie met het piramidemodel, de professionele bureaucratie met een goed geoliede machine, de simpele structuur met het familiemodel en de divisiestructuur heeft een middenpositie en heeft eigenschappen van alle vier organisatiestructuren.

6.5 Machtsafstand, Onzekerheidsvermijding en motivatie

Frederick Herzberg stelde een theorie over arbeidsmotivatie op. Hij stelde dat een werksituatie kenmerken heeft van een positief motivatiepotentieel en van een negatief potentieel (hygiënefactoren). De motivatoren zijn het werk, erkenning, verantwoordelijkheid, resultaat en promotie. De hygiënefactoren kunnen demotivatie voorkomen, maar zelf kunnen ze niet motiveren. Hier gaat het om leiding, loon, bedrijfsbeleid en arbeidsomstandigheden. De theorie van Herzberg is echter, net als vele andere theorieën, cultuurgebonden en geeft een weerspiegeling van de Amerikaanse omgeving waarin Herzberg leefde en zijn onderzoek verrichte.

6.6 De cultuur van de administratie

De administratie is belangrijk in de cultuur van een maatschappij. Cultuur uit zich in helden, rituelen, waarden en rituelen. Boekhouden is het omgaan met symbolen die alleen voor ingewijden betekenis hebben. Ook geld is een symbool. Het hechten aan geld is typisch voor masculiene culturen. Boekhouders zelf worden vrijwel nooit als helden gezien, maar zijn wel belangrijk bij het uitkiezen en ontdekken van helden. Belangrijk is hier het hanteren van aansprakelijkheid. Boekhoudsystemen zijn vanuit het cultureel perspectief rituelen die de Onzekerheidsvermijding dienen. Dit uit zich in landen met een sterkere

Onzekerheidsvermijding in meer regels voor de administratieve praktijk dan in landen met een lage Onzekerheidsvermijding. Als een activiteit minder door technische noodzaak wordt bepaald, zien we dat waarden en cultuurverschillen meer invloed krijgen. In landen met een grote Machtsafstand wordt de berichtgeving vooral gebruikt op beslissingen van de strategische top te verdedigen. In landen met een sterke Onzekerheidsvermijding zijn administratiesystemen verder uitgewerkt en theoretisch beter onderbouwd. In landen met een zwakke Onzekerheidsvermijding zijn systemen pragmatischer, folkloristisch en ad hoc.

In individualistische culturen neemt men cijfermatige bedrijfgegevens serieuzer dan in collectivistische culturen.

Hoofdstuk 7 Waarheid of deugd?

7.1 De invloed van de eigen cultuur van de onderzoeker.

Bij cultuurvergelijkend onderzoek kan het probleem van **culturele bijziendheid** optreden. Dit houdt in dat de vragenstellers uit de ene cultuur de vragen teveel vanuit hun eigen perspectief bedenken en formuleren, waardoor deze voor de geënquêteerden uit een andere cultuur vreemd overkomen. Deze culturele bijziendheid kan voorkomen worden door decentralisatie. Dit houdt in dat elke onderzoeker de vragen voor zijn eigen cultuur opstelt. Het probleem dat hier optreedt hangt samen met de verhoudingen in het onderzoeksteam. Alle onderzoekers zijn gelijk, maar iemand moet de leiding nemen en dat is meestal iemand uit het Westen.

7.2 Een niet-westers instrument: het Chinese waardeonderzoek

De Canadees **Michael Bond** ontwikkelde een oplossing voor het probleem van ‘onderzoek met het westerse vooroordeel’. Hij stelde een vragenlijst op die gericht was op China en gebruik. De volgende drie dimensies uit het ‘Chinese Value Survey (CVS)’ kunnen we onderscheiden:

1. Integratie (hangt samen met Individualisme). Belangrijke waarden zijn hier:

- a. conservatisme
- b. solidariteit
- c. tolerantie
- d. harmonie met andere mensen
- e. sterke vriendschap
- f. vermijding van ruzies
- g. betrouwbaarheid
- g. tevreden zijn met je plaats in het leven

Collectivisme uit zich in:

- a. respect voor de voorouders
- b. kuisheid van vrouwen
- c. vaderlandsliefde

2. Menslievendheid (hangt samen met Masculiniteit / Feminiteit). Belangrijke masculiene waarden zijn hier:

- a. hoffelijkheid
- b. vriendelijkheid
- c. geduld

De belangrijkste feminiene waarden zijn:

- a. rechtvaardigheidsgevoel
- b. vaderlandsliefde

3. Morele discipline (hangt samen met Grote en Kleine Machtsafstand. Belangrijke waarden die met een Grote Machtsafstand correleren zijn:

- a. gematigdheid
- b. zuiver en belangeloos blijven
- c. het hebben van weinig verlangens

Het tegenovergestelde, de Kleine Machtsafstand, uitte zich in de volgende waarden:

- a. aanpassingsvermogen
- b. zorgvuldigheid, voorzichtigheid

7.3 Confuciaans Dynamisme als vijfde dimensie

Opvallend genoeg komt de dimensie ‘Onzekerheidsvermijding’ niet overeen met een dimensie uit het cvs-onderzoek. Deze dimensie wordt veelal in verband gebracht met het begrip ‘Waarheid’ en deze lijkt voor Chinezen irrelevant te zijn. Er leek sprake te zijn van een nieuwe dimensie, gebaseerd op de leer van Confucius. Deze leer gaat uit van de volgende **vier principes**:

1. De stabiliteit van een maatschappij komt tot stand door de ongelijke verhoudingen tussen mensen. Er zijn vijf basisrelaties ('wu-lun') te onderscheiden: heerser-onderdaan, vader-zoon, echtgenoot-echtgenote, oudere broer-jongere broer, oudere vriend-jongerere vriend.
2. De familie staat model voor alle andere sociale stelsels.
3. Deugdzaam gedrag houdt in dat je je tegenover anderen niet gedraagt, zoals je zelf niet behandeld wilt worden. Dit houdt echter niet in dat men zijn vijand moet liefhebben.
4. Deugd in relatie tot iemands opgaven in het leven houdt in dat men probeert vaardigheden en kennis te verwerven, spaarzaam is, hard werkt volharden en geduldig is.

De nieuwe dimensie die we kunnen toevoegen is ‘**Confuciaans Dynamisme**’. Lange-termijngerichtheid bestond uit de volgende waarden:

- a. gevoel voor status
- b. volharding
- c. schaamtegevoel
- d. zuinigheid

De tegenoverliggende pool, ‘**Korte-termijngerichtheid**’, kent de volgende waarden:

- a. eerbied voor tradities
- b. stabiliteit, rust
- c. bescherming van je ‘gezicht’
- d. verplichtingen betreffende groten, giften en gunsten nakomen.

7.4 Confucius en economische groei

Landen met een sterke **Lange-termijngerichtheid** zijn Japan, Taiwan, Hongkong en vooral China. We zien dat landen met een Lange-termijngerichtheid tradities meer aanpassen aan de moderne omgeving, terwijl landen met een Korte-termijngerichtheid meer vasthouden aan tradities. Landen met een Lange-termijngerichtheid hechten veel waarde aan het nakomen van sociale en statusverplichtingen, maar alleen voor zover de kosten dit toestaan. In landen met een Korte-termijngerichtheid komt men sociale- en statusverplichtingen na zonder daarbij op de kosten te letten. Hier is ook een sterke sociale druk aanwezig om de burens te imiteren. In landen met een Lange-termijngerichtheid zijn daarentegen juist waarden als spaarzaamheid en zuinigheid belangrijk. We zien hier dan ook een hogere spaarquote en de beschikbaarheid van veel kapitaal voor investeringen. In landen met een Korte-termijngerichtheid valt juist de lage spaarquote op en het ontbreken van geld voor investeringen. Hier wordt om snelle resultaten gevraagd, terwijl in landen met een Lange-termijngerichtheid doorzettingsvermogen om op de lange termijn resultaten te boeken gewenst wordt. Hier is het bovendien van belang dat je jezelf ondergeschikt maakt aan een doel, terwijl in landen met een Korte-termijngerichtheid de behoefte om je gezicht te handhaven zeer sterk is.

7.5 Westers en Oosters denken

Onzekerheidsvermijding gaat uiteindelijk over de zoektocht naar de waarheid. Landen die onzekerheid vermijden geloven in de absolute Waarheid, terwijl culturen die onzekerheidsvermijding zijn relativistisch in het leven staan.

Confuciaans Dynamisme kunnen we uitleggen als de zoektocht naar de Deugd. In landen met een Lange-termijngerichtheid is de zorg om aan de eisen van de Deugd te voldoen sterk aanwezig, terwijl in landen met een Korte-termijngerichtheid vooral de wens om de waarheid in pacht te nemen aanwezig is.

Het lijkt raadzaam om als cultuur met een Korte-termijngerichtheid over te stappen op een cultuur van Lange-termijngerichtheid.

Hoofdstuk 8 Van modegril tot instrument

8.1 Organisatiecultuur

Elke organisatie heeft haar eigen **bedrijfscultuur**. De toekenning van een cultuur aan een organisatie is vrij nieuw. Het begrip organisatiecultuur kan op verschillende manieren gedefinieerd worden:

- historisch bepaald: geworteld in de historie van een bedrijf
- holistisch: het geheel dat meer is dan de totale optelling van zijn delen
- zacht
- moeilijk veranderbaar
- een sociale constructie
- in relatie staand met zaken die door antropologen bestudeerd worden.

We kunnen het begrip ‘**organisatiecultuur**’ definiëren als de collectieve mentale programmering die de organisatieleden van leden van een andere organisatie onderscheidt.

8.2 Verschillen tussen organisatieculturen en nationale culturen

Het verschil tussen nationale culturen en organisatieculturen bevindt zich in de verschillende **rollen van cultuuruitingen**. We zien dat cultuurverschillen op nationaal niveau vooral waarden betreffen. Op het niveau van de organisatiecultuur vinden we cultuurverschillen vooral terug in de praktijken (helden, rituelen en symbolen).

8.3 Het IRIC-onderzoeksproject naar organisatieculturen

Het **IRIC-onderzoek** betrof een onderzoek naar de organisatiecultuur van bedrijven en bestond uit een kwalitatieve fase (diepte-interviews met individuen) en een kwantitatieve fase (meerkeuze-vragenlijst). De resultaten hiervan werden met de leiding van een eenheid besproken en soms ook met werknemers.

8.4 Resultaten van de diepte-interviews: het geval SAS

Bij een onderzoek van het bedrijf Scandinavian Airlines Systems (SAS) bleek dat zowel de werknemers als bedrijfsleiding punctueel, formeel, geüniformeerd en gedisciplineerd waren. Zij hielden allemaal van werken binnen een strakke structuur. De geënquêteerden waren trots op hun bedrijf en collega’s waren vaak ook met elkaar bevriend. Deze positieve waarnemingen vonden plaats na een omwenteling binnen het bedrijf. Voor deze omwenteling werd de werknemers nooit naar hun mening gevraagd. Waarschijnlijk was er een ‘Hawthorne effect’ opgetreden: werknemers hadden een sleutelrol gespeeld bij de geslaagde omwenteling en hadden het gevoel dat de discipline van gehoorzaamheid aan superieuren was omgeslagen in discipline van service aan klanten.

8.5 Zes dimensies van organisatieculturen

De vier dimensies van nationale culturen (Machtsafstand, Onzekerheidsvermijding enzovoorts) berustten op waarden. De **zes dimensies van organisatieculturen** zijn:

1. Normatief versus pragmatisch
2. Los versus strak
3. Mensgericht versus werkgericht
4. Procesgericht versus resultaatgericht
5. Open versus gesloten
6. Organisatiegebonden versus professioneel

8.6 Bedrijfstakculturen en het concurreren via de cultuur

De cultuur van de bedrijfstak of van de industrie wordt vertegenwoordigd door de dimensies 1,2 5 en 6. De andere twee factoren worden niet alleen door taken en markt bepaald, maar ook door historische factoren. Denk hierbij aan crises of de filosofie van de oprichters. Hoewel organisatieculturen vooral berusten op praktijken, spelen ook waarden een rol. Zo zien we bijvoorbeeld dat grote machtsafstanden bij procesgerichtheid horen en dat kleine machtsafstanden overeenkomen met resultaatgerichtheid.

8.7 Organisatiecultuur en andere kenmerken van organisaties

Het IRIC-onderzoek omvatte naast interviews en meerkeuzevragen ook een derde fase. Hier werden kwantificeerbare gegevens over de eenheden als geheel verzameld. Denk hierbij aan personeelssterkte, leeftijden van managers enzovoorts.

Uit het onderzoek bleek dat er een sterke correlatie was tussen de score op de praktijkdimensie (procesrecht of resultaatgericht) en de relatie tussen arbeidskosten en materiaalkosten. Arbeidsintensieve eenheden bleken resultaatgerichter te zijn, materiaalintensieve eenheden procesgericht.

Er bestond ook een sterke correlatie tussen resultaatgerichtheid en een laag ziekteverzuim. De dimensie van mens- of werkgerichtheid correleerde sterk met de wijze waarop een eenheid werd bestuurd door het bovenstaande niveau.

Mensgerichtheid correleerde op een negatieve manier met de leeftijd van de werknemers en positief met het opleidingsniveau van de bedrijfsleiding. Mensgerichtheid correleerde ook positief met het totaal geïnvesteerde kapitaal. Grote organisaties die aanzienlijk investeringen hadden gedaan bleken eerder mens- dan werkgericht.

Op de dimensie van organisatiegebondenheid of professionaliteit bleek dat eenheden met een traditionele technologie vooral organisatiegebonden waren, terwijl high tech-eenheden vooral professioneel waren. Ook zien we dat grotere eenheden professionelere culturen hebben dan kleine eenheden.

De dimensie van open- of geslotenheid vertoont de sterkste correlatie. Hier gaat het om het percentage vrouwen onder het personeel en de openheid in communicatie. Het lijkt dus dat communicatie over het algemeen meer open wordt wanneer er meer vrouwen werkzaam zijn binnen een bedrijf. Deze dimensie laat o.a. ook een relatie zien tussen formalisering en een

meer gesloten cultuur. Het is gebleken dat eenheden uit de particuliere sector overwegend pragmatischer zijn en dat overheids- en semi-overheidsinstellingen normatiever zijn.

8.8 Waarheid en verdichtsel over organisatieculturen

De dimensiescores vormen niet samen de organisatiecultuur. Een organisatiecultuur is immers een geheel dat alleen door insiders volledig kan worden waargenomen. Het kan nuttig zijn om van een empirisch ondersteunend model gebruik te maken dat wat inzicht kan bieden in de complexiteit van een bedrijf. Dit kan verschillende doelen hebben:

1. **Beschrijven van de subculturen.** We kunnen hier een aantal subculturen onderscheiden:
 1. topmanagement
 2. midden- en lager kader
 3. professionals
 4. andere werknemers
2. **Vaststellen of de organisatiecultuur past bij de uitgezette strategieën.**
3. **Wanneer er sprake is van een fusie of overname kan het model aangeven of er cultuurconflicten kunnen ontstaan tussen partijen.**
4. **Het volgen van de ontwikkeling van een organisatiecultuur over de lange termijn.**

8.9 Leidinggeven aan (of met?) een organisatiecultuur

De vraag is hoe de cultuur van een organisatie beïnvloed kan worden. Dit wordt allereerst bepaald door de positie van de betrokken persoon. Staat deze binnen of buiten de organisatie? We kunnen hier onderscheiden tussen de **Machtpromotor** (de machthebber) en de **Fachpromotor** (de deskundige). Deze functies moeten door twee verschillende personen worden uitgevoerd. Men kan niet beide taken vervullen. De Fachpromotor moet een de juiste diagnose van de stand van zaken in de subculturen en organisatiecultuur vaststellen. De Machtpromotor moet aan de slag met de conclusies van de Fachpromotor en zal culturele overwegingen moeten opnemen in de organisatiestrategie.

Cultuur is een zachte eigenschap, maar verandering van cultuur vereist harde maatregelen. Veranderingen kunnen structureel, procedureel of op het personeelsbeleid gericht zijn. Bij veranderingen van culturen wordt er veel aandacht besteed aan nieuwe symbolen.

Zie voor een tabel over het managen van (of met?) een organisatiecultuur hfst. 8, blz. 251; Allemaal andersdenkenden; Geert Hofstede.

Hoofdstuk 9 Ontmoetingen tussen culturen

9.1 Opzettelijke en onopzettelijke cultuurconflicten

Oorlog is een voorbeeld van een **opzettelijk conflict**. In dit hoofdstuk draait het echter om **onopzettelijke conflicten** tussen volken en hoe dit voorkomen kunnen worden. Deze ontstaan vaak bij interculturele ontmoetingen. Alle partijen lijden onder een onopzettelijk conflict, ook al had niemand de intentie om het conflict te veroorzaken.

9.2 Cultuurschok en acculturatie

Zoals al eerder beschreven bevat de mentale software van iemand fundamentele waarden. Op deze waarden zijn onze rituelen, helden en symbolen gebaseerd. Wanneer je in een vreemde cultuur bent, moet je als het ware weer opnieuw beginnen met het aanleren van waarden. Wie tijdelijk in een vreemde cultuur verblijft, kan gebruik maken van de acculturatiecurve. Hierin staan op de verticale as de gevoelens beschreven en op de horizontale as de tijd. Het eerste stadium van de curve is de periode van euforie (opwinding, wittebroodsweken). Het tweede stadium is dat van de cultuurschok. Het derde stadium is de acculturatie. In deze fase leer de bezoeker langzaam nieuwe waarden. In het vierde stadium wordt uiteindelijk een evenwicht bereikt. Een cultuurschok kan ernstige psychische of lichamelijke gevolgen hebben. Denk hierbij aan voortijdige beëindiging van contracten of zelfs aan zelfmoord.

9.3 Ethnocentrisme en xenofilie

De inwoners van het land die met een vreemdeling in contact komen, doorlopen ook een bepaalde cyclus. Het eerste stadium is dat van nieuwsgierigheid. Het tweede stadium beslaat ethnocentrisme. Hierin zullen de gastheren en gastvrouwen de vreemdeling vanuit hun eigen perspectief beoordelen. De bezoeker wordt meestal negatief beoordeeld. Het volgende stadium kan polycentrisme zijn. Dit stadium kan worden bereikt wanneer men veel contact met vreemdelingen heeft. Men accepteert nu dat men andere mensen ook anders moet beoordelen en dat de bezoeker begrepen moet worden aan de hand van zijn eigen normen. Dit kan doorslaan in xenofilie. Men stelt dan dat de andere cultuur beter is.

9.4 Ontmoetingen tussen groepen: auto- en heterostereotypen

Intercultureel contact tussen groepen leiden niet automatisch tot wederzijds begrip en roepen vaak groepsreacties op. Men wordt eerder in zijn vooroordelen bevestigd. We onderscheiden de heterostereotypen van een andere groep, en de autostereotypen van de eigen groep. De laatste beïnvloeden de waarneming van de werkelijkheid.

9.5 Taal en humor

Bij interculturele ontmoetingen hebben deelnemers vaak andere moedertalen. Handelstalen kunnen deze problemen oplossen (bijvoorbeeld het Engels). Handelstalen zijn 'pidgin' vormen van de originele talen. Taalverschillen veroorzaken vele culturele misverstanden. Communicatie met behulp van deze talen beperkt zich tot het vocabulaire waarover een taal beschikt. Wanneer men goede contacten met iemand of een organisatie in een ander land wil behouden, is het verstandig om de taal van het andere land te leren. Vooral in kleine, rijke Germaanstalige landen zien we dat de inwoners meerdere moderne vreemde talen kunnen

spreken. Het niet kennen van een andere taal zorgt ervoor dat de subtiliteiten van een cultuur verborgen blijven. Een dergelijke subtiliteit is humor. In Nederland is het vrij gebruikelijk dat je iemand vriendelijk beledigd om op die manier aardig te zijn voor intimi. Status is bij ons niet heilig. Wanneer je een Indiër echter 'uitscheldt' voor 'jij schurk' of 'stommerik' zal deze zich zwaar gekwetst voelen. In Indonesië is status heilig en wordt een belediging letterlijk genomen.

9.6 Interculturele ontmoetingen door toerisme

Toerisme is de meest oppervlakkige manier van intercultureel contact. De economische gevolgen van massatoerisme kunnen positief of negatief zijn. Oorspronkelijke inkomstenbronnen worden vernietigd en geld stroomt vaak naar de overheid of buitenlandse investeerders. Ook het milieu krijgt een zware klap te verwerken door massatoerisme. Toerisme brengt echter ook interculturele contacten tot stand en dit brengt vriendschappen en zakelijke contacten tot stand.

9.7 Interculturele ontmoetingen in het onderwijs

Interculturele ontmoetingen in het onderwijs kunnen we in **twee klassen** verdelen: tussen plaatselijke leraren en buitenlandse studenten, vluchtelingen en migranten, of tussen plaatselijke studenten en buitenlandse leraren. Taal beïnvloedt het leerproces. Taalproblemen zijn hier dus zeer ongunstig. Ook krijgen leerlingen en docent bij interculturele contacten te maken met cognitieve talenten. Ons leerproces wordt beïnvloed door onze omgeving. Een ander intercultureel probleem kan ontstaan wanneer buitenlandse docenten irrelevante stof vertellen. Interculturele problemen kunnen echter ook voortkomen uit institutionele verschillen in de verschillende maatschappijen.

9.8 Interculturele ontmoetingen in de ontwikkelingssamenwerking

Ontwikkelingssamenwerking is een uitvinding van na de Tweede Wereldoorlog. Hierna werden immers vele kolonies onafhankelijk en de landen die hulp ontvingen werden ontwikkelingslanden genoemd. De effecten van ontwikkelingshulp zijn zeer gering. We zien dat de rijke landen alleen maar rijker zijn geworden, terwijl de armere landen juist alleen maar verder verarmd zijn.

Er is altijd een culturele kloof tussen de gevende landen en de ontvangende landen op de dimensie Individualisme-Collectivisme. We zien dat de rijke donorlanden individualistischer zijn en de ontvangende landen collectivistisch. De ontvanger willen dus dat hulp aan ingroups ten goede komt, terwijl de donorlanden bepaalde categorieën willen helpen. Denk hierbij aan arme mensen in de stad of kleine boeren. Ook is er vaak sprake van een culturele kloof op de dimensie Machtsafstand. Veel donorlanden behalen hier een lagere score dan de ontvangende landen. De donorlanden willen proberen het ontvangende land gelijkheid en democratie bij te brengen, maar de leiders van de ontwikkelingslanden willen hier vaak helemaal niets van weten. Op de dimensies Masculiniteit-Femininiteit en Onzekerheidsvermijding kunnen ook verschillen bestaan, maar deze wisselen per land.

Ontwikkelingssamenwerking heeft ook een institutionele en intermenselijke kant. Vaak ontbreken in zowel donor- als ontwikkelingslanden de structuren die ontwikkelingssamenwerking effectief maken. Het institutionele probleem vinden we vooral

terug in landen waar de oorspronkelijke instellingen tijdens de kolonisatie en de kolonisatie vernietigd zijn. Er bestaat dus vrijwel geen speciale controle meer en politici worden corrupt. Donorlanden kunnen verkeerde prioriteiten stellen wanneer hun perceptie van de wensen van de ontwikkelingslanden niet met de realiteit overeenkomt. Volgens **Hawes en Kealy** moeten de communicatievaardigheden van ontwikkelingszakenwerkers uit drie componenten bestaan:

1. Professionele effectiviteit
2. Interculturele interactie en training
3. Persoonlijke tevredenheid en aanpassen

Interculturele contacten voor ontwikkelingssamenwerking zijn het meest effectief wanneer er sprake is van **tweerichtingsverkeer van kennis**. De donor moet technische kennis overdragen, het ontvangende land moet culturele kennis bieden waarbinnen de technische kennis moet worden toegepast.

9.9 Interculturele ontmoetingen met immigranten

Veel immigranten nemen een kloof op de dimensie Collectivisme-Individualisme waar en op de dimensie Machtsafstand. Verschillen op dimensies Onzekerheidsvermijding en Masculiniteit-Femininiteit kunnen, net als bij ontwikkelingssamenwerking, in beide richtingen voorkomen.

De gevolgen van immigratie zijn niet voor alle gezinsleden hetzelfde. De vader probeert vaak binnenshuis zijn gezag te doen blijven gelden, maar op zijn werk heeft hij weinig status. Migranten nemen vaak de banen die verder niemand hebben wil. De familie is hiervan op de hoogte en de vader leidt gezichtsverlies. Hij heeft vaak problemen bij het leren van de nieuwe taal en voelt zich daardoor dom. Ook heeft hij vaak te kampen met discriminatie. De moeder wordt opgesloten wanneer haar man naar zijn werk gaat, of zij werkt ook. In het laatste geval kan zij zelfs kostwinner worden en daarmee het zelfrespect van de vader ernstig aantasten. Het huwelijk kan stuklopen.

De zonen gaan naar school, maar niet naar de beste. Sommige van hen redden het, maar andere stoppen met school en vormen de nieuwe onderklasse van de samenleving. De dochters gaan ook naar school en worden geconfronteerd met gelijkheid van geslacht. Dit resulteert in afzondering van de meisjes. Meisjes kunnen worden uitgehuwelijkt aan neven (endogamie).

9.10 Interculturele ontmoetingen in internationale onderhandelingen

Inzicht in culturele achtergronden van meningen is nog altijd een belangrijk hulpmiddel om onbedoelde conflicten bij internationale onderhandelingen te voorkomen. De onderhandelaars moeten dan wel van het juiste niveau zijn.

9.11 Interculturele ontmoetingen in multinationals

Internationale ondernemingen kunnen hun activiteiten coördineren door uitzending van managers. Bedrijven breiden zich door internationale fusies en overnames steeds vaker uit. Interculturele interactie is hier zeer belangrijk. **Internationale uitbreiding** vindt op vijf manieren plaats:

1. Opbouwen van een nieuwe vestiging
2. Buitenlandse overname
3. Een internationale joint venture
4. Een internationale fusie
5. Gedeeltelijke samenwerking met een buitenlandse partner,

9.12 Multinationale coördinatie: structuur volgt uit cultuur

Veel multinationals zijn in meerdere bedrijfstakken of markten actief en in meerdere landen. Elke organisatiestructuur heeft als doel het coördineren van activiteiten. Activiteiten worden in 'cellen' uitgevoerd. De structuur wordt door drie vragen bepaald:

1. Welke invoer en uitvoer van de cel moet ergens anders in de onderneming worden gecoördineerd?
2. Waar moet deze coördinatie plaatsvinden?
3. Hoe los of strak moet de coördinatie wezen?

De structuur moet passen bij de aanwezige capaciteiten. Hier zijn de rollen van de celmanager en van bedrijfsdiplomaten belangrijk. De celmanager is de topleider van een bedrijfstakeenheid. Deze moet weten te functioneren in zijn eigen cel en in die van het bedrijf waarbinnen zijn hogergeplaatsen werkzaam zijn. Bedrijfsdiplomaten zijn mensen uit eigen of ander land die de ondernemingscultuur volledig kennen, meertalig zijn, weten hoe het is om in andere culturen te leven en te werken.

9.13 Het leren van interculturele communicatie

Het **intercultureel leren communiceren** verloopt in drie stappen:

1. Bewustwording
2. Kennis
3. Vaardigheden

Interculturele communicatie is leerbaar maar vereist ook aanleg. We onderscheiden twee soorten interculturele communicatiecursussen. De traditionele cursus richt zich vooral op kennisoverdracht over een bepaalde cultuur (expatriate briefings). De andere cursussen richten zich op bewustwordingen en algemene kennis van verschillen in cultuur. De cursus heeft als belangrijkste boodschap dat elk land een andere cultuur heeft en dat culturen vaak op voorspelbare punten afwijken van de onze.

Hoofdstuk 10 Overleven in een multiculturele wereld

10.1 De boodschap van het boek

De boodschap van het boek luidt dat er **geen universele normen** bestaan. Er kan wel een besef worden ontwikkeld waarbij we ons realiseren dat onze eigen mentale programmering niet universeel is. Het is belangrijk dat we een kosmopolitisch bewustzijn krijgen. De meeste culturele verschillen tussen landen berusten op waarden. Er zijn in het boek systematische verschillen onderscheiden die onder andere betrekking hadden op ongelijkheid, macht, verhouding tussen individu en groep.

10.2 De morele kwestie

Het is de vraag of een gepropageerd besef van de beperking van ons eigen waardenstelsel geen morele verslapping teweeg zal brengen. Mensen moeten hun eigen waarden niet vergeten. Wanneer dit wel gebeurt, raakt men vervreemd en verliest men een deel van zijn identiteit. Overleving in de multiculturele wereld is gebaseerd op het feit dat we niet allemaal op dezelfde manieren hoeven te voelen, denken en handelen. Samenwerking tussen landen met verschillende dimensies kan best vruchtbaar zijn. Interculturele problemen komen het meest voort uit de dimensie 'Onzekerheidsvermijding'.

10.3 Convergentie en divergentie van culturen

Culturen groeien niet naar elkaar toe. Wel zien we dat rijke landen steeds individualistischer worden. Ook de verschillen binnen landen zullen sterk aanwezig blijven, of zelfs sterker worden.

10.4 Opvoeden tot intercultureel begrip: suggesties voor ouders

Overleving in een culturele wereld kan alleen door inzicht te hebben in je eigen culturele waarden en die van andere cultuur. Voor ouders is hier een belangrijke taak toegelegd, aangezien waarden vooral in de eerste tien levensjaren van een kind worden aangeleerd. Het kan voor een kind voordelig zijn om in een biculturele omgeving op te groeien. Het is zeer nuttig wanneer kinderen meertalig opgevoed worden. De beste manier voor het aanleren van een taal is volledige onderdompeling in de taal, zodat het niet meer mogelijk is om met de moedertaal te communiceren.

10.5 Werken met cultuurverschillen: suggesties voor managers

Managers moeten ondergeschikten tegemoet treden in hun eigen culturele context. Culturen met een grote Machtsafstand hebben concurrentievoordelen op het gebied van discipline, culturen met een kleine Machtsafstand op het gebied van acceptatie van verantwoordelijkheid. Een concurrentievoordeel van een individualistische cultuur is de mobiliteit van het management, van een collectivistische cultuur is het de binding aan de werkgever. Masculiene culturen profiteren van een efficiënte fabricage, massaproductie, bulkchemie en zware industrie, terwijl feminiene culturen van de persoonlijke dienstverlening, landbouw, biochemie en productie op specificatie van de klant profiteren. Onzekerheidsvermijdende culturen hebben als concurrentievoordeel hun precisie, onzekerheidsvermijdende culturen fundamentele innovaties.

10.6 Begrip kweken tussen culturen: de rol van de media

De media spelen een belangrijke rol bij het kweken van begrip voor andere culturen. Journalisten, verslaggevers enzovoorts zijn echter ook maar mensen en hebben ook hun eigen culturele waarden. Hun succes wordt bepaald door dat wat zij schrijven en wat het publiek horen wil, maar zij kunnen zelf ook de werkelijkheid voor veel mensen veranderen. Een probleem voor een land als Nederland is dat kranten en de televisie veel materiaal uit andere culturen gebruiken, zonder daarbij op de culturele context te letten.

10.7 Wereldomvattende problemen vragen interculturele samenwerking

Cultuurrampen vragen om interculturele samenwerking. Interculturele samenwerking is een belangrijke voorwaarde voor het voortbestaan van de mensheid. Problemen als het broeikas-effect zijn nu de belangrijkste vijand van de mens.

10.8 Speculaties over politieke ontwikkelingen

Interculturele samenwerking zal niet betekenen dat alle landen democratisch bestuurd zullen worden. Veel landen zullen nog decennia lang autoritair bestuurd worden. Hier blijft dus sprake van een grote machtsafstand en zal de macht in handen van enkele mensen blijven. Een democratie impliceert een kleine Machtsafstand en een sterk Individualisme. Democratieën kunnen alleen gevestigd worden door stimulering van de economische groei. Nadeel van democratieën naar Westers model is het ecologische effect van rijkdom. De levensstandaard van rijke landen heeft ook milieuvervuiling en uitputting van grondstoffen als gevolg.

We hoeven niet te verwachten dat er nog veel marxistische of fascistische culturen zullen ontstaan. Wel wordt religieus fanatisme een steeds belangrijker gevaar. Dit verschijnsel kunnen we zien als een vorm van Onzekerheidsvermijding.