

Hoofdstuk 1: een ontdekkingsreis

Er zijn in de wereld mensen die allemaal anders denken, voelen en handelen. Een voorwaarde om tot wereldomvattende, effectieve oplossingen te komen, is dat wij de verschillen in denken, voelen en handelen van deze mensen leren begrijpen. We moeten tijdig de denkwijze van onze partners onderkennen.

Cultuur als mentale programmering

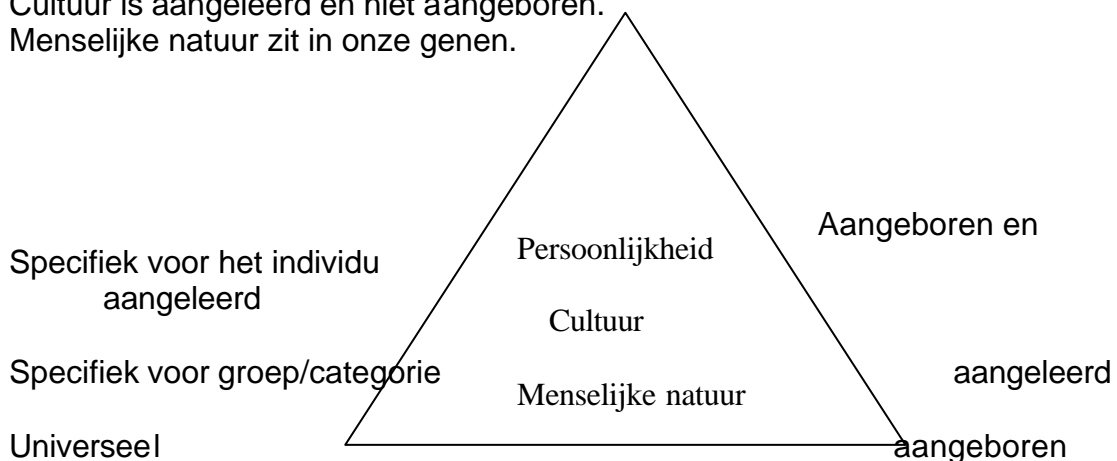
Ieder individu draagt patronen in zich van denken, voelen en potentieel handelen die in de loop van het leven zijn aangeleerd. De meeste hiervan zijn opgedaan in de kindertijd omdat men in deze periode het meest ontvankelijk is, het makkelijkst leert en assimileert. Dergelijke patronen van denken, voelen en handelen worden mentale programma's genoemd. Iemand's gedrag wordt voor een deel bepaald door zijn mentale programmering. De mens beschikt over een fundamenteel vermogen om daarvan af te wijken en te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief of onverwacht zijn. De mentale programmering in dit boek, geeft alleen aan welke reacties waarschijnlijk en begrijpelijk zijn vanuit iemands verleden. De bronnen van onze mentale programmering zijn onze sociale omgeving en de levenservaring. Een ander woord voor deze mentale programma's is cultuur.

Cultuur: * (de vruchten van de) beschaving → cultuur in engere zin → cultuur 1

* mentale programmering → collectief verschijnsel → cultuur 2

Het is de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere.

Cultuur is aangeleerd en niet aangeboren.
Menselijke natuur zit in onze genen.



Cultuurrelativisme

Cultuurrelativisme betekent dat een cultuur geen criteria heeft om activiteiten van een andere cultuur laagstaand of hoogstaand te noemen. Wél kan en moet een cultuur de eigen activiteiten in die termen beoordelen, want in dat geval zijn de leden zowel deel- als waarnemer. Waar het om gaat is dat men in het contact met andere groepen of samenlevingen zijn oordeel opschort, en zich tweemaal bedenkt eer men de normen van de ene persoon, groep of samenleving toepast op de andere. Eerst moet men meer weten over de aard van de culturele verschillen tussen de samenlevingen in kwestie en over de wortels en de gevolgen van die verschillen. Dan pas mag men oordelen en handelen.

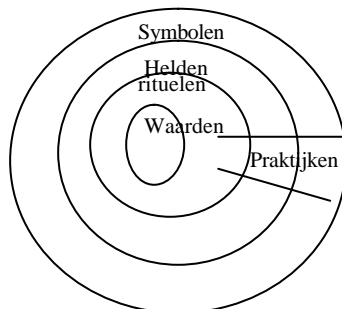
Symbolen, helden, rituelen en waarden

Culturele verschillen manifesteren zich op verschillende manieren. Symbolen zijn de meest oppervlakkige en waarden de diepste lagen van een cultuur.

Symbolen = woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen met een betekenis die alleen wordt begrepen door leden van de cultuur. Nieuwe symbolen ontstaan snel en oude verdwijnen. Ze worden snel overgenomen door anderen.

Helden = personen (dood/leven/echt/fictief) met eigenschappen die een cultuur hoog in aanzien staan, en die daarom fungeren als gedragsmodellen.

Rituelen = collectieve activiteiten die technisch gesproken overbodig zijn om het gewenste doel te bereiken, maar die binnen een cultuur als sociaal essentieel worden beschouwd. Bv. elkaar groeten.



Praktijken zijn zichtbaar voor een externe waarnemer, maar hun culturele betekenis is onzichtbaar en het hangt ervan af hoe deze praktijken door de leden van de gemeenschap worden geïnterpreteerd.

Waarden = collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven het andere. Ze hebben een plus- en een minpool. Kinderen leren deze zaken als eerste.

Bij antwoorden van mensen over hun waarden moet je een onderscheid te maken tussen wat men wenselijk acht en wat men wenst. Het wenselijke en het gewenste onderscheiden zich van elkaar door de aard van de normen die in het geding zijn. Normen = standaarden voor waarden die binnen een groep/categorie mensen gelden.

Niveaus van cultuur

Omdat iedereen gelijktijdig tot een aantal verschillende groepen en categorieën behoort, dragen mensen verschillende niveaus van mentale programmering in zich:

- nationaal niveau regionaal niveau sekse-niveau
- generatie-niveau sociaal klasse-niveau

Verschillen in nationale cultuur

Het systeem van staten waarin de hele wereld is opgedeeld en waartoe ieder individu wordt geacht te behoren is een recente ontwikkeling in de geschiedenis van de mensheid. Staten zijn dus niet hetzelfde als samenlevingen. Samenlevingen zijn historische, organisch gegroeide sociale organisatievormen. Het concept van gemeenschappelijke cultuur is meer op samenlevingen van toepassing dan op staten.

Binnen staten die al langer bestaan, werken krachten in de richting van verdergaande integratie: 1 taal, onderwijs, media etc. Moderne staten hebben dan wel niet die mate van interne homogeniteit, maar ze verzorgen wel de collectieve mentale programmering. Veel samenlevingen strijden voor erkenning van hun identiteit. Wij richten ons op de staten omdat hier meer gegevens over zijn en de samenwerking tussen staten moet bevorderd worden.

Dimensies van nationale culturen

Alle samenleving staan voor dezelfde problemen, alleen de antwoorden verschillen. De volgende kwesties komen in aanmerking om als wereldwijde gemeenschappelijke grondproblemen beschouwd te worden, kwesties die gevolgen hebben voor het functioneren van samenlevingen, groepen binnen deze samenlevingen en van individuen binnen die groepen:

- 1) de verhouding tot gezag
- 2) het heersende beeld dat men van zichzelf heeft, m.n. t.a.v.
 - de verhouding tussen individu en samenleving
 - de gewenste rollen van mannen en vrouwen
- 3) manieren van omgaan met conflicten, waaronder het beheersen van agressie en het uiten van gevoelens.

Deze vier fundamentele probleemgebieden staan voor culturele dimensies. Een dimensie is een aspect van waaruit een cultuur kan worden vergeleken met een andere cultuur. De vier dimensies zijn: machtsafstand, collectivisme tegenover individualisme, masculiniteit tegenover femininiteit en onzekerheidsvermijding. Samen vormen zij een vierdimensionaal (4-D) model van verschillen tussen nationale culturen. Een dimensie bundelt een aantal verschijnselen in een samenleving die in combinatie blijken voor te komen. De bundeling is statisch → trends.

Er is nog een 5e dimensie bijgekomen → lange-termijn-gerichtheid tegenover korte.

Ook het denken van de mensen die culturen onderzoeken is geprogrammeerd binnen hun eigen culturele kader.

Een andere manier dan het 5-dimensionale model (moeilijk voor te stellen) om verschillen tussen landen in kaart te brengen is door typologieën. Een typologie beschrijft een aantal ideaaltypen, die men zich gemakkelijk voor kan stellen. Bv. 1e, 2e en 3e wereld. Ze lenen zich echter moeilijk voor empirisch onderzoek. De werkelijkheid komt zelden overeen met één ideaaltype. In dit boek worden van elke dimensie de twee tegengestelde uitersten beschreven → ideaaltypen.

Cultuurverschillen naar regio, religie, sekse, generatie en klasse

Regionale, etnische en religieuze culturen veroorzaken verschillen binnen landen. Etnische en religieuze groepen trekken zich niets aan van landsgrenzen. Dezelfde dimensies die we konden onderscheiden bij nationale culturen zijn ook te gebruiken bij binnenlandse verschillen.

Het aanhangen van een religie op zichzelf is cultureel gesproken minder relevant dan vaak wordt aangenomen. De keuze voor een bepaalde godsdienst of voor een versie ervan is zowel een gevolg als een oorzaak van cultuurverschillen.

Sekserollen worden meestal niet beschreven in culturen. Als we herkennen dat er binnen elke cultuur een mannen-subcultuur bestaat die verschilt van die van vrouwen, verklaart dit waarom traditionele sekserollen zich zo moeilijk laten veranderen. Vrouwen zouden geen mannenwerk kunnen doen omdat zij geen draagsters zijn van de symbolen, niet overeenkomen met de helden, niet deelnemen aan de rituelen en hun waarden niet koesteren.

Symbolen, helden, rituelen en waarden verschillen van generatie tot generatie. Technische ontwikkelingen kunnen unieke generatieverschillen veroorzaken. Niets wijst erop dat de culturen van nieuwe generaties in verschillende landen steeds meer op elkaar gaan lijken.

Iemands sociale klasse houdt verband met de onderwijskansen en met de bezigheid of beroep. In verschillende landen onderscheidt men verschillende soorten en aantallen klassen. De criteria aan de hand waarvan iemand tot een klasse wordt gerekend zijn zelf een onderdeel van de cultuur. Symbolen spelen daarbij een belangrijke rol.

Sekse, generatie en klassecultuur kunnen maak tot op zekere hoogte worden ingedeeld a.d.h.v. de dimensies → gaat om categorieën van mensen. Categorieën als sekse, generatie en klasse zijn onderdelen van sociale systemen die alleen kunnen functioneren in relatie met andere onderdelen.

Organisatieculturen

De excellentie van een organisatie hangt samen met de manier waarop de leden ervan in hun werk hebben leren denken, voelen en handelen. Organisatiecultuur is een zachte-factor. Organisatieculturen verschillen intussen in vele opzichten van nationale culturen. Alleen al omdat de leden van de organisatie meestal tot op zekere hoogte zelf hebben besloten daarbinnen te gaan werken en omdat zij er alleen in werktijd bij behoren en er ook weer weg kunnen als ze willen. Onderzoeksresultaten op het gebied van nationale culturen en de dimensies zijn hierbij dus ook moeilijk te gebruiken.

Hoofdstuk 2: Gelijker dan anderen

Landen gaan verschillend om met ongelijkheid. Een gebrek aan overeenstemming tussen de diverse vormen van ongelijkheid wordt soms als problematisch ervaren. In andere samenlevingen overheerst het gevoel dat het juist een goede zaak is en geen probleem, wanneer de positie van een persoon op het ene terrein niet overeenkomt met zijn positie op het andere.

De wetgeving in veel landen is erop gericht om het gelijkheidsideaal te dienen door iedereen gelijk te behandelen, ongeacht status, rijkdom of macht. Het is en blijft echter een ideaal.

Het meten van maatschappelijke ongelijkheid: de machtsafstandsindex

Onderscheid tussen landen door de manier waarop zij gewend zijn om te gaan met ongelijkheden.

Machtsafstand is de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht verdeeld is.

Doel van de formule: 1) elk van de 3 vragen even zwaar te laten wegen
2) uit te komen op indexwaarden tussen de 0 en de 100

De 3 gestelde vragen waren:

- 1) Hoe vaak komt het volgens uw ervaring voor dat medewerkers bang zijn om hun chefs te laten merken dat zij het niet met hen eens zijn
- 2) Hoe ondergeschikten de feitelijke stijl van leidinggeven van hun chef beoordelen
- 3) De voorkeur van ondergeschikten voor een bepaalde stijl van leidinggeven door hun chef.

Hoge Machtsafstand → Romaanstalige landen

Lage Machtsafstand → VS, GBR, niet-Romaanse deel van Europa

Er bestaat een verband tussen de realiteit die men ervaart, en de realiteit die men zich wenst.

De scores op de MAI geven informatie over afhankelijkheidsrelaties in een land. In landen met een kleine Machtsafstand zijn de ondergeschikten maar in beperkte mate afhankelijk van hun chefs. Daar bestaat een voorkeur voor overleg en wederzijdse afhankelijkheid. Emotionele afstand is klein.

De manier waarop de macht is verdeeld wordt gewoonlijk toegeschreven aan het gedrag van de leden die de meeste macht hebben.

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

Ongelijkheid binnen een samenleving wordt zichtbaar door het bestaan van verschillende sociale klassen.

Deze 3 zaken hebben sterke invloed op elkaar. Door opleiding betere functie en hogere klasse.

Met de machtsafstand kun je ook functies met elkaar vergelijken.

In landen met een hoge MAI waren de verschillen van machtsafstand tussen de functies het kleinst.

Verschijselen die met Machtsafstand samenhangen: het gebruik van correlaties

Deze dimensie correleert met andere onderzoeken. Samen veranderen ze.

Verschillen in Machtsafstand tussen landen: het gezin

In landen met een grote machtsafstand is er sprake van afhankelijkheid van oudere personen.

In landen met een kleine machtsafstand wordt persoonlijke onafhankelijkheid als ideaal gezien.

Machtsafstand op school

Op school ontwikkelt het kind zijn mentale programmering verder. Het rollenpaar ouder-kind wordt vervangen door docent-leerling, maar de fundamentele waarden en gedragingen uit de ene sfeer worden voortgezet in de andere. In landen met een kleine machtsafstand staan leerlingen centraal en bij een grote machtsafstand de leraren. Lijfstraffen zijn in landen met een grote machtsafstand acceptabeler. Het benadrukt de ongelijkheid, en het wordt gunstig gezien voor de karakterontwikkeling.

Machtsafstand op werk

Rollenpaar wordt aangevuld met chef-ondergeschikte. Grote machtsafstand → hiërarchie. Bij een kleine machtsafstand is de hiërarchie er alleen in de rollen, uit praktische overwegingen, verder zijn de mensen gelijk

Belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met kleine en grote Machtsafstand1:
algemene normen, gezin, school en werk

Kleine Machtsafstand	Grote machtsafstand
De ongelijkheid tussen mensen moet zo zowel klein mogelijk gemaakt worden	Ongelijkheid tussen mensen word verwacht als gewenst
Wederzijdse afhankelijkheid tussen mensen afhankelijk met meer en met minder macht wordt gewenst en tot op zekere hoogte ook bereikt gepolariseerd afhankelijkheid	Mensen met minder macht moeten zijn van mensen met meer macht; in de praktijk zijn minder machtigen tussen afhankelijke en contra-
Ouders behandelen kinderen als gelijken gehoorzaamheid	Ouders leren kinderen
Kinderen behandelen ouders als gelijken respect kinderen	Kinderen behandelen ouders met soms is er zelfs een rangorde tussen de
Onafhankelijk gedrag wordt aangemoedigd aangemoedigd (experimenteren)	Onafhankelijk gedrag wordt niet (niet experimenteren)
Op school verwachten docenten initiatieven intitiatieven	Op school neemt de docent alle
Docenten zijn specialisten die onpersoonlijke waarheden overdragen	Docenten zijn goeroes die persoonlijke wijsheid overdragen
Leerlingen behandelen docenten als gelijken respect	Leerlingen behandelen docenten met
Hoger opgeleiden hebben minder autoritaire ongeveer waarden dan lager opgeleiden	Hoger en lager opgeleiden hebben even autoritaire waarden
Hiërarchie in organisaties betekent een ongelijkheid in rollen die om praktische redenen is ingesteld	Hiërarchie in organisaties weerspiegelt de existentiële ongelijkheid tussen hoger- en lagergeplaatsten
Decentralisatie is populair	Centralisatie is populair
Relatief kleine verschillen in inkomen tussen de top en de basis van een organisatie	Grote verschillen in inkomen tussen de top en de basis van een organisatie
Ondergeschikten verwachten te worden verteld geraadpleegd	Ondergeschikten verwachten dat hun wordt wat ze moeten doen
De ideale chef is een bekwame democraat autocraat	De ideale chef is een welwillende (goede vader)

Privileges en statussymbolen zijn ongewenst verwacht

Privileges en statussymbolen worden en toegejuicht.

Machtsafstand en de staat

Door de verschillende rollenpatronen wordt ook de rollenpatroon autoriteit-burger beïnvloed. In landen met een grote machtsafstand wordt macht gezien als een fundamenteel maatschappelijk gegeven dat voorafgaat aan de keuze tussen goed en kwaad. Macht heeft voorrang boven recht.

Machtsafstand en ideeën

Iedereen is een kind van de eigen cultuur. Wanneer men over bepaalde zaken praat, dan beredeneert men dat vanuit de eigen cultuur. Vandaar verschillende theorieën voor bv. management. In China leeft het idee van afhankelijkheid sterk. Jongere moet respect hebben voor oudere, en oudere moet jongere beschermen.

De export van ideeën naar mensen in andere landen, zonder te letten op de context van waarden waarbinnen deze ideeën werden ontwikkeld komt veel voor. Men vergeet vaak zich af te vragen in wat voor soort samenleving deze ideeën waren ontwikkeld en werden toegepast.

Belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met kleine en grote machtsafstand II: politiek en ideeën

Het gebruik van macht moet legitiem zijn wie de macht en is onderworpen aan normen van goed en kwaad

Macht heeft voorrang boven recht: heeft, heeft gelijk en is goed

Talenten, rijkdom, macht en status gaan niet behoren noodzakelijkerwijs samen

Talenten, rijkdom, macht en status samen te gaan

Er is een grote middenklasse

Middenklasse is klein

Iedereen hoort gelijke rechten te hebben → worden

Machtige mensen hebben privileges gebruikt om rijkdom te vergroten

Machtige mensen proberen minder machtig mogelijk te lijken

Machtige mensen proberen zo veel indruk te maken

Macht is gebaseerd op formele positie, deskundigheid en vermogen om een ander te geweld te belonen

Macht is gebaseerd op familie of vrienden, op charisma en op het vermogen om gebruiken

Een politiek systeem wordt veranderd door de regels te veranderen (evolutie)

Een politiek systeem wordt veranderd door leiders te vervangen (revolutie)

Geweld in binnenl. politiek komt zelden voor

Binnenl. Politieke conflicten leiden vaak tot geweld (één-partijstelsel)

Pluralistisch samengestelde regeringen op basis van verkiezingsuitslagen

Autocratische en oligarchische basis van coöptatie

Het politieke spectrum vertoont een sterk mag centrum en zwakkere linker- en rechtervleugels	Het politieke spectrum, als het zich manifesteren, vertoont een zwak centrum en sterke vleugels
Kleine inkomensverschillen in de samenleving die nog verder worden verkleind door belastingen belastingstelsel	Grote inkomensverschillen in de samenleving verder vergroot door het belastingstelsel
De heersende godsdiensten en wijsgerige systemen benadrukken gelijkheid	De heersende godsdiensten en systemen benadrukken hiërarchie en klasseverschillen
De heersende politieke ideologieën benadrukken het delen van macht en brengen dat in praktijk	De heersende politieke ideologieën machtsstrijd en brengen die in de praktijk
Plaatselijke management-theorieën zijn gericht op de rol van de medewerker	Plaatselijke management-theorieën zijn gericht op de rol van de manager.

De oorsprong van verschillen in Machtsafstand

Hoge machtsafstand → roomaanstalig
Lage machtsafstand → germaanse taal

Er lijkt een verband te bestaan tussen taalgebied en mentaal geprogrammeerde machtsafstand. Het feit dat een land behoort tot een taalgebied is historisch bepaald. Sommige wortels van mentale programmering zijn dus al heel vroeg gevormd. Het aanwijzen van oorzaken van cultuurverschillen blijft een kwestie van speculatie op basis van historische en prehistorische bronnen.

Romaanstalige landen → romeinse rijk → centraal gezag, bevolking die bereid is orders vanuit het centrum te nemen.

Germaanse landen → kleine stamverbanden → plaatselijke leiders die niet bereid waren bevelen van anderen te accepteren.

Machtsafstandsindex kan worden voorspeld op basis van (1) de geografische ligging van een land (hogere breedte komt overeen met een kleinere MAI) (2) de bevolkingsgrootte (hoe groter de bevolking, des te groter de MAI) (3) de rijkdom (hoe rijker, des te kleiner de MAI).

Hoe lager, hoe warmer, natuur overvloedig, beperkte interventie van de mens in de natuur. Er is geen centraal autoriteiten die zorg draagt voor de orde en evenwicht zijn dan niet nodig.

Mensen in een land met een grote bevolkingsgrootte moeten accepteren dat er een politieke macht is die verder van hen afstaat en minder toegankelijk is.

Meer nationale rijkdom en minder afhankelijkheid van de macht zijn: 1) minder traditionele landbouw 2) meer moderne technieken 3) meer verstedelijking 4) meer sociale mobiliteit 5) een beter onderwijssysteem 6) een grotere middenklasse.

De toekomst van verschillen in machtsafstand

We leven in tijdperk van ongekeerde ontwikkeling van internationale communicatie. Het lijkt erop dat de afhankelijkheid van de macht van anderen in een groot deel van de wereld

gedurende de afgelopen 2 generaties verminderd is. Dit betekent niet automatisch dat de verschillen in machtsafstand kleiner worden. Geografische ligging ligt vast. Qua bevolkingsgrootte zal het steeds moeilijker worden om op hun eigen niveau beslissingen te nemen. We worden steeds afhankelijker van internationale verbanden. Wereldwijd groeiende machtsafstand. In sommige landen stijgt de rijkdom (verkleining MAI) en in andere landen daalt de rijkdom.

Het empirische materiaal over verschuivingen in Machtsafstand is beperkt tot een vergelijking van een situatie in 1968 van het IBM-onderzoek en in 1972. Onafhankelijkheid werd bijna overal groter o.i.v. internationale communicatie en ideeën. De kloof is wijder geworden i.p.v. smaller.

Om mentale programma's over macht en afhankelijkheid, onafhankelijkheid en wederzijdse afhankelijkheid overal in de wereld gelijk te maken, is een smeltkroes van culturen nodig.

Hoofdstuk 3: Ik, wij en zij

Het individu en het collectief in de samenleving

Er zijn in de wereld verschillende opvattingen over de rol van persoonlijke relaties bij zakendoen. Dit culturele verschil berust op een kwestie dat fundamenteel is voor iedere menselijke samenleving: de rol van het individu tegenover de rol van de groep.

De meeste mensen wonen in collectivistische samenlevingen → groep gaat boven individu. De macht v/d groep staat centraal. In zo'n samenleving, leer je jezelf als een deel van die groep (ingroup) te zien. De mensen van de wij-groep onderscheiden zich van andere mensen in de samenleving (outgroup). De wijgroep bepaalt in belangrijke mate iemands identiteit en het is zijn bron van veiligheid en bescherming. Daarom moet je je leven lang loyaal blijven aan de groep. Tussen groep en persoon ontstaat een afhankelijkheidsrelatie.

Een klein deel woont in individualistische samenlevingen → individu gaat voor alles. Bij deze samenlevingen is sprake van een kerngezin (kinderen en 2 ouders). Iedereen heeft zijn/haar persoonlijke identiteit. Het doel van de opvoeding is het kind in staat te stellen op eigen benen te staan. Men verwacht geen materiële of psychologische afhankelijkheid van een groep

Het meten van Individualisme in een samenleving

Extreem collectivisme en - individualisme zijn de polen van een 2e cultuurdimensie → individualisme vs collectivisme. Een lage score staat voor collectivisme.

Een samenleving is Individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn/haar naaste familie. Een samenleving is Collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit.

De mate van individualisme kan binnen het land verschillen en tussen verschillende landen. De vragen zijn gebaseerd op een reeks van 14 werkdoelen. In uw ideale baan, hoe belangrijk vindt u

Een land is individualistischer als de volgende punten relatief belangrijker werden gevonden:

- a. vrije tijd → genoeg tijd voor privé- of gezinsleven
- b. vrijheid in het werk → eigen ideeën aan te pakken
- c. uitdaging → werk dat een uitdaging is en dat persoonlijke voldoening kan geven

Een land is collectivistischer als de volgende punten relatief belangrijker werden gevonden:

- d. training → voor verbetering kennis en het leren van nieuwe dingen
- e. werkomstandigheden
- f. talenten gebruiken → kennis en vaardigheden volledig kunnen benutten.

De individualistische punten onderstrepen de onafhankelijkheid van de werknemer ten opzichte van de onderneming.

Individualistische landen zijn vaak rijker dan de collectivistische landen. In rijke landen worden training, goede werkomstandigheden en het benutten van kennis eerder vanzelfsprekend gevonden, waardoor ze als werkdoel hun belang verliezen.

De waarden geven de relatieve positie van landen aan. Rijke landen scoren hoog op de individualisme-index. Er bestaat een nauw verband tussen nationale rijkdom en de mate van individualisme in de cultuur van een land.

Collectivisme is onze wereld eerder regel dan uitzondering.

Collectivisme tegenover machtsafstand

Bekijk figuur 3.2.

Veel landen die hoog scoren op de Machtsafstandsindex scoren laag op Individualisme en omgekeerd. In culturen waar individuen afhankelijk zijn van wij-groepen is men gewoonlijk ook afhankelijk van machtsfiguren.

In culturen waar individuen onafhankelijk zijn van wij-groepen is men meestal ook minder afhankelijk van de macht van anderen.

Romaanse landen in Europa → meer dan gem. MAI en sterk IND

Volgens Philippe d'Iribarne heeft iedereen een rang (hiërarchisch systeem). Het is niet zozeer wat men anderen verplicht is, maar wat men aan zichzelf verplicht is → hiërarchische vorm van Individualisme.

Het tegenovergestelde patroon: een kleine machtsafstand gecombineerd met een minder sterk individualisme → oostenrijk en Israël

Een belangrijke reden voor de correlatie is echter dat zowel MAI als COL negatief samenhangen met economische ontwikkeling. Als men MAI en COL als een enkele dimensie zou zien, zou het feit onzichtbaar worden dat verschillende rijke en verschillende arme landen heel verschillende combinaties vertonen van afhankelijkheid van de wij-groep en afhankelijkheid van machtsfiguren.

Individualisme en Collectivisme naar functie

Er is nog een argument om MAI te onderscheiden van COL. Machtsafstandsindexen kunnen zowel per land als per functie worden berekend, maar individualisme-indexen alleen voor landen.

Een bruikbaar begrippenpaar om functies van elkaar te onderscheiden is intrinsiek tegenover extrinsiek. Deze woorden hebben betrekking op wat mensen in een bepaalde functie

motiveert: het werk zelf (intrinsiek) of de arbeidsomstandigheden en de materiële beloning (extrinsiek).

Herzbergs stelling is dat intrinsieke de ware motivatoren zijn en dat extrinsieke factoren de psychische hygiëne van een baan vertegenwoordigen. Hoe hoger opgeleid hoe belangrijker de intrinsieke zijn. Op deze manier kun je functies onderscheiden, maar geen landen.

Individualisme en Collectivisme in gezin en familie

In individualistische landen overheerst het kerngezin, en in collectivistische de uitgebreide familie die leidt tot een onderscheid tussen wij- en zij-groepen. De relatie tussen individu en groep wordt in eerste instantie aangeleerd binnen het gezinsverband.

De mate van collectivisme in een land, blijkt gecorreleerd te zijn met de kans dat zonen in dat land hetzelfde beroep als hun vader uit gaan oefenen.

Een kind dat opgroeit te midden van meerdere ouderen, gelijken en jongeren, leert onbewust om zichzelf te zien als deel van een wij.

In een toestand van sterk en blijvend sociaal contact wordt het bewaren van harmonie met je sociale omgeving een belangrijke deugd.

In individualistische culturen is het een deugd om te zeggen wat je denkt. Omgaan met conflicten is een normaal bestanddeel van het familieleven.

De loyaliteit aan de groep die in de collectivistische familie essentieel is houdt ook in dat men de beschikbare bestaansmiddelen met elkaar deelt.

In een collectivistische samenleving zijn de verplichtingen t.a.v. de familie niet allee van financiële, maar ook van rituele aard.

In een individualistische cultuur hebben mensen die elkaar ontmoeten behoefte aan verbale communicatie. Stilte wordt als abnormaal gezien. In een collectivistische cultuur is het samenzijn zelf emotioneel bevredigend.

Edward T. Hall rangschikte culturen naar hun manier van communiceren op een context-dimensie. Sterke context (high) betekent dat er weinig hoeft worden gezegd of geschreven, omdat de meeste informatie al besloten ligt in de omgeving of in de veronderstelde vóórkennis van de persoon. Slechts een klein deel moet gezegd worden. Deze vorm van communicatie komt veel voor.

In individualistische culturen moet veel worden gezegd en er is dus sprake van een lowcontext-cultuur.

Naast harmonie is schaamte een belangrijke notie in collectivistische culturen.

Individualistische culturen zijn schuld-culturen: zij laten zich leiden door een persoonlijk geweten dat functioneert als een innerlijke gids.

Schaamte is sociaal van aard, schuld is iets individueels.

Een laatste begrip dat ontstaat in het collectivistische familieverband is gezicht. Iemand verliest zijn gezicht als hij, door eigen toedoen of door toedoen van mensen met wie hij nauw verbonden is, niet kan voldoen aan de eisen die op grond van zijn sociale positie aan het gesteld wordt.

Eigenlijk beschrijft het begrip gezicht, de juiste relatie van iemand met zijn sociale omgeving. Het is in feite prestige

Het pendant van gezicht in de individualistische samenleving is zelfrespect, maar hierbij is opnieuw de optiek van het individu bepalend, terwijl de inhoud van gezicht door de sociale omgeving bepaald wordt.

Individualisme en Collectivisme op school

De relatie tussen het individu en de groep, die tijdens de vroege kinderjaren in het bewustzijn van het kind is gegrift, wordt op school verder ontwikkeld en versterkt.

In collectivistische culturen zullen leerlingen aarzelen het woord te nemen in een grotere groep.

In individualistische culturen vindt men het belangrijker dat leerlingen in de klas het woord nemen dan in collectivistische. Omdat in de meeste collectivistische culturen ook sprake is van een grote machtsafstand, staat daar in het onderwijs de leraar centraal en is er weinig tweerichtingsverkeer in de communicatie.

Het onderscheid tussen "wij" en "zij" wordt op school voortgezet. Verschillende etnische groepen of stammen vormen subgroepen.

In een collectivistische omgeving is het moreel om leden van je eigen groep beter te behandelen als anderen.

De leraar behandelt de leerling in een collectivistisch land altijd als een deel van de groep en nooit als individu.

In een individualistisch land, worden de kinderen als individuen behandeld. Zij rekenen op een onpartijdige behandeling waarbij hun achtergrond geen rol speelt. Confrontaties en het openlijk uitpraten van conflicten worden meestal als heilzaam beschouwd en men is niet of nauwelijks gevoelig voor gezichtsverlies.

In de eerste plaats bereidt de school het individu voor op een plaats in een samenleving te midden van andere individuen. Men heeft een positieve houding t.o.v. alles wat nieuw is. Het gaat er niet in de eerste instantie om te weten hoe je de dingen moet doen, maar hoe je nieuwe dingen moet leren.

In collectivistische samenlevingen ligt de nadruk op het bijbrengen van de vaardigheden en deugden die zijn om een acceptabel groepslid te worden. Er wordt veel waarde gehecht aan wat de traditie heeft voortgebracht.

In individualistische landen is een diploma een persoonlijke meerwaarde

In collectivistische landen is het diploma niet alleen de marktwaarde van degene die het heeft behaald, maar tevens voor zijn wij-groep. Het gaat vooral om de sociale acceptatie → je mag met hogere mensen omgaan, betere huwelijkspartner etc.

Individualisme en Collectivisme op het werk

In een individualistische cultuur gaat men ervan uit dat werknemers hun eigen belang nastreven. Een werknemer wordt geacht te handelen als een homo economicus.

In een collectivistische samenleving zal de werknemer handelen in het belang van de wij-groep en dat hoeft niet altijd samen te vallen met zijn persoonlijk belang. Men houdt bij de sollicitatie altijd rekening met de achtergrond van een persoon → wie mensen in dienst neemt van een familie die hij al kent, loopt minder risico. Wangedrag zal worden gecorrigeerd door de familie.

In collectivistische samenleving kan het werkverband zelf, in emotionele zin, een wij-groep worden. Relatie lijkt op familierelatie, men is verplicht elkaar te beschermen in ruil voor loyaliteit. Wanprestaties leiden niet tot ontslag → het is je kind.

In individualistische landen wordt de relatie tussen werkgever en -nemer vooral opgevat als een zakelijke transactie, een weloverwogen relatie tussen partners op een arbeidsmarkt. Wanprestaties van de kant van de werknemer of de mogelijkheid elders meer te verdienen zijn legitieme en sociaal aanvaardbare redenen om een arbeidsrelatie te beëindigen.

Management in 'n individualistische samenleving is management van individuen.

Management in 'n collectistische samenleving betekent management van groepen.

In landen met 'n dominante individualistische middenklasse komen soms regionale plattelandsculturen voor die collectivistische trekken nadrukkelijk behouden hebben.

De bestaande managementtechnieken en –trainingsprogramma's zijn bijna allemaal ontwikkeld in individualistische landen. Ze zijn gebaseerd op het eerlijk en direct uiten van gevoelens t.o.v. anderen. In individualistische landen is het normaal om een beoedelingsgesprek te krijgen. In collectivistische landen duidt dit op gezichtsverlies, en kun je beter subtiel feedback geven.

In individualistische samenlevingen geldt de norm dat iedereen gelijk behandeld moet worden → universalisme.

In collectivistische samenlevingen geldt het omgekeerde. Het onderscheid tussen onze groep en andere groepen dicht geworteld is in het bewustzijn, is het vanzelfsprekend en ethisch verantwoord om je vrienden beter te behandelen → particularisme

In de collectivistische samenleving gaat de persoonlijke relatie vóór de taak. Eerst moet de relatie opgebouwd worden.

In de individualistische samenleving gaat de taak vóór de persoonlijke relatie.

Belangrijkste verschillen tussen collectivistische en individualistische samenlevingen 1: algemene normen, familie, school en werk

COLLECTIVISTISCH

Mensen worden geboren in uitgebreide families of andere wij-groepen die hen blijvend beschermen in ruil voor loyaliteit

Je ontleent je identiteit aan je sociale netwerk

Kinderen leren te denken in termen van ik

De harmonie moet altijd bewaard blijven, en directe confrontatie vermeden
Sterke-context communicatie

Een misstap leidt tot schaamte en gezichtsverlies voor jezelf en je groep

Doel onderwijs is leren om te doen

Diploma's geven toegang tot groepen met een hogere status

De verhouding werkgever –nemer wordt gezien als een morele band, ongeveer als een familieband

Personeelskeuze en promoties worden beïnvloed door de groep waartoe je behoort

Management is leidinggeven aan groepen

Persoonlijke relaties voor de taak

INDIVIDUALISTISCH

Je groeit op om voor jezelf en misschien voor je gezin te zorgen

Je ontleent je identiteit aan jezelf

In termen van wij

Een eerlijk mens zegt wat hij of zij denkt
Zwakke-context communicatie

Een misstap leidt tot schuldgevoel en verlies van zelfrespect

Doel: leren om te leven

Diploma's verhogen je eco waarde en/of zelfrespect

Verhouding werkgever –nemer wordt opgevat als een contract op basis van wederzijds voordeel

Personeelkeuze en promoties horen alleen gebaseerd te zijn op bekwaamheid en regels

Management is leidinggeven aan individuen

De taak voor persoonlijke relaties

Individualisme, Collectivisme en de staat

Hoe zwakker het individualisme in de mentale software van de burgers, des te groter is de waarschijnlijkheid dat de staat een overheersende rol speelt in het economische systeem. Persvrijheidsindex correleert positief met de Individualisme-index: hoe individualistischer de inwoners van een land zijn, des te minder waarschijnlijk is het dat de persvrijheid daar door de autoriteiten aan banden wordt gelegd.

Een politiek verschijnsel waarbij collectivisme en machtsafstand wel een rol spelen, maar nationale rijkdom niet, is de mate van corporatisme (dat de belangenverenigingen door de staat worden geaccepteerd als alleenvertegenwoordigers van de belangen waar zij voor staan).

Bij nadere beschouwing blijkt deze Schmitters Index uit twee afzonderlijke componenten te bestaan:

- de mate waarin de belangenverenigingen geïnstitutionaliseerd zijn (correleert met collectivisme)
- de mate waarin belangen worden vertegenwoordigd door één enkele organisatie in plaats van door meerdere, concurrerende organisaties (correleert met machtsafstand)

Dit onderzoek laat zien dat binnen de groep rijke landen in de meer collectivistische belangengroepen beter georganiseerd zijn, en dat hoe groter de MAI, des te kleiner het aantal van die groepen is.

Als politieke systeem van land geworteld is in de mentale software van de burgers, zijn de mogelijkheden om dit systeem d.m.v. propaganda, geld of wapens uit een ander land te beïnvloeden, beperkt → bevolking is niet ontvankelijk voor boodschap.

Todd verklaart de ideologie waarop het regeringssysteem van een land gebaseerd is uit de in dat land van oudsher bestaande familiestructuur. Todd deelt familiestructuren in a.d.h.v. 2 criteria:

- * blijven zonen na hun huwelijk bij hun ouders wonen of stichten zij een eigen, onafhankelijke huishouding. Le Pay verbond het eerste met autoritaire verhoudingen, het tweede met vrijheid en onafhankelijkheid van het individu
- * Wordt 'n erfenis onder alle broers verdeeld of krijgt 1 alles? Le Pay verbond het 1e met een voorkeur voor gelijkheid, het 2e met de aanvaarding van ongelijkheid

Introductie 3e criteria voor ook buiten Europa

- * Worden huwelijken tussen neven en nichten in de 1e graad geaccepteerd of niet

Hij komt zo tot 8 mogelijkheden, waarvan er één geschrapt kan worden → komen altijd samen voor. En hij voegde Afrikaanse systemen toe (vaak wisselen van partner) Todd denkt dat de regeringsvorm die een land heeft aangenomen, past bij de manier van denken van de mensen, die gebaseerd is op de familiestructuur waarin zij of hun voorouders opgroeiden.

Het verband van Todd tussen familiestructuur en de ideologische rol van de staat sluit aan bij de dimensie van Hofstede (IND-COL).

Lees tekst op blz. 95 over de overeenkomsten en verschillen tussen Hofstede en Todd.

Individualisme, collectivisme en ideeën

In individualistische samenlevingen wordt individualisme niet alleen gepraktiseerd; het wordt ook als superieur beschouwd t.o.v. andere vormen van mentale software.

Volgens Mao Zedong waren individualisme en liberalisme verantwoordelijk voor egoïsme en afkeer van discipline: zij brachten mensen ertoe hun eigen belangen te stellen boven die van de groep.

Jean Stoetzel: voorkeur voor vrijheid gedeeld door de voorkeur voor gelijkheid. De verhouding vrijheid-gelijkheid in 9 landen, correleert met de individualisme-index. Hoe individualistischer een land is, des te sterker verkiezen de burgers vrijheid boven gelijkheid. Het correleert niet met machtsafstand.

In individualistische samenlevingen geldt: *do one's one thing*. Dit geldt in individualistische landen als grootste motivatie → piramide van Maslow komt alleen in individualistische landen voor.

In collectivistische landen streeft men het belang en de eer van de groep na en dit kan voor groepsleden betekenen dat zij zichzelf wegcijferen.

Belangrijkste verschillen tussen Collectivistische en Individualistische samenlevingen II: politiek en ideeën

COLLECTIVISTISCH	INDIVIDUALISTISCH
Collectieve belangen gaan boven individuele belangen	Individuele belangen gaan boven collectieve belangen
Het privé-leven is ondergeschikt aan het groepsleven	Iedereen heeft recht op privacy
Meningen worden bepaald door het lidmaatschap van de groep	Iedereen wordt geacht een eigen mening te hebben
Wetten en rechten zijn per groep verschillend	Wetten en rechten moet en voor iedereen hetzelfde zijn
Laag BNP per hoofd van de bevolking	Hoog BNP per hoofd van de bev.
Dominante rol van de staat in de economie	Beperkte rol v staat in economie
Het economische systeem functioneert op basis van groepsbelangen	Het economische systeem gaat uit van individuele belangen
Belangengroepen domineren de politiek	Kiezers oefenen politieke macht uit
Media gecontroleerd door de staat	Persvrijheid
Geïmporteerde economische theorieën, die grotendeels irrelevant zijn omdat ze geen rekening houden met collectivistische en particularistische belangen	Economische theorieën uit het eigen cultuurgoed, gebaseerd op het najagen van individueel eigenbelang
In ideologieën wordt gelijkheid zwaarder gewogen dan vrijheid	In ideologieën wordt individuele vrijheid zwaarder gewogen dan gelijkheid
Harmonie en consensus in de samenleving als idealen	Zelfverwerkelijking van ieder individu als ideaal

De oorsprong van Individualisme en Collectivisme

Het is een kwestie van giswerk. Wel kunnen statistische verbanden met geografische, economische en historische variabelen de veronderstellingen ondersteunen. Modernisering betekent toenemend individualisme bij de stadsfamilie. Rijke geïndustrialiseerde landen zijn individualistischer.

Bekijk fig. 3.6 → verband tussen nationale rijkdom en individualisme. Het laat echter niet zien welke de oorzaak is en welke het gevolg. Misschien zijn beide het gevolg van een derde factor die niet in de grafiek is opgenomen.

Als individualisme de oorzaak is van rijkdom, moeten de scores op de individualisme-index niet alleen verband houden met nationale rijkdom, maar ook met economische groei. Als individualisme tot rijkdom leidt, zou de individualisme-index dus positief moeten correleren met economische groei, maar dit is **niet** het geval. Voor de rijke landen is er zelfs een negatief verband.

Als individualisme het gevolg is van nationale rijkdom zou zijn, klopt het wel. Wanneer de rijkdom van een land toeneemt, krijgen de burgers toegang tot de middelen die hen in staat stellen 'to do their own thing' → het collectieve leven maakt plaats voor het individuele. Maar het negatieve verband tussen Ind en economische groei dat we zien bij de zeer rijke landen doet vermoeden dat deze ontwikkeling zichzelf zal keren.

Na nationale rijkdom kan ook geografische breedte statisch in verband worden gebracht met de scores op de individualisme-index. Landen met een gematigd of koud klimaat hebben over het algemeen een individualistische cultuur. In dergelijke landen is de overleving van de mensen sterker afhankelijk van persoonlijk initiatief.

Bevolkingsomvang van een land droeg bij aan het voorspellen van de Machtsafstand, maar houdt geen verband met collectivisme. Bevolkingsgroei daarentegen wél. Bevolkingsgroei wordt behalve door immigratie vooral door de gem. gezinsgrootte bepaald. Het is begrijpelijk dat in samenlevingen met een hoog geboortecijfer meer collectivistische dan individualistische waarden worden ingeprent → grote gezinnen.

Ook historische factoren kunnen een deel van de verschillen van landen op deze dimensie verklaren. Zo bevordert de leer van Confucius een collectivistisch waardensysteem.

De toekomst van Individualisme en Collectivisme

Het feit dat nationale culturen diep geworteld zijn, maakt het waarschijnlijk dat verschillen in Individualisme en Collectivisme nog lang zullen blijven bestaan. Landen die erin geslaagd zijn zich economisch snel te ontwikkelen, hebben een verschuiving in de richting van individualisme meegemaakt.

Naast convergentie in de richting van individualisme, onder invloed van heersende rijkdom, zullen er tussen landen verschillen blijven bestaan in de verhouding van het individu tot de groep. Culturen veranderen, maar onder de invloed van dezelfde krachten, waarbij hun onderlinge verschillen intact blijven.

Wat arme landen betreft is er geen reden om aan te nemen dat zijn individualistischer zullen worden zolang ze arm blijven. Verschillen in waarden die verband houden met de dimensie IND-COL zullen niet verdwijnen, verschillen in IND-COL zijn misschien wel de grootste bron van culturele misverstanden in onze wereld.

Hoofdstuk 4: Man, vrouw en M/V

Assertiviteit of bescheidenheid

Bij de dimensie masculiniteit –femininiteit gaat het er onder andere om of assertief dan wel bescheiden gedrag als wenselijk wordt beschouwd.

Seksen en sekse-rollen

De absolute en relatieve biologische verschillen tussen mannen en vrouwen zijn over de hele wereld gelijk.

Elke samenleving beschouwt bepaalde vormen van gedrag, die niet onmiddellijk samenhangen met de voortplanting, toch als meer passend bij vrouwen of meer passend bij mannen, maar welk gedrag bij welke sekse hoort verschilt per samenleving.

De begrippen mannelijk en vrouwelijk hebben in dit hoofdstuk betrekking op de absolute, biologische verschillen. De begrippen masculien en feminien zijn relatief

Bij alle culturen dienen mannen zich vooral bezig te houden met prestaties buitenshuis. Mannen worden verondersteld assertief, competitief en hard te zijn. Vrouwen worden geacht zich bezig te houden met de zorg voor het huis, voor de man en kinderen en voor mensen in het algemeen. Zij moeten de zachte rol vervullen.

De prestaties van mannen versterken hun masculiene assertiviteit en competitiviteit, terwijl de zorgende rol van vrouwen hun feminiene zorgzaamheid versterkt en ook hun aandacht voor relaties en voor de leefomgeving.

De rollen die door vaders en moeders worden vervuld, hebben een grote invloed op de mentale programmering-voor-het-leven die kleine kinderen ondergaan. Daarom is het niet zo verbazend dat 1 van de dimensies van nationale waardensystemen verband houdt met de sekse-rolpatronen die de ouders vóórleven.

Masculiniteit-Femininiteit als cultuurdimensie

Een samenleving is Masculien als sociale sekse-rollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes: vrouwen horen bescheiden, teder te zijn en vooral gericht op kwaliteit van bestaan.

Een samenleving is Feminien als sociale sekse-rollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

Ook deze dimensie is samengesteld aan de hand van de 14 werkdoelen.

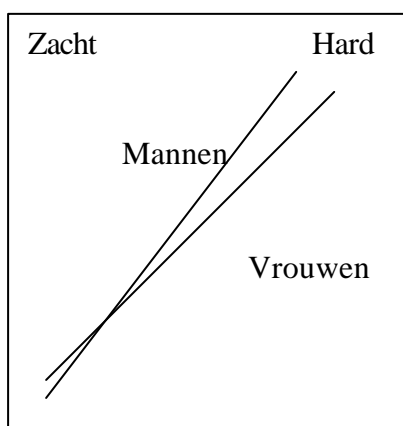
Een land werd als masculiener beschouwd naarmate de volgende punten relatief belangrijker werden gevonden:

- a) inkomen → de mogelijkheid om veel te verdienen
- b) erkenning → erkenning als u vindt dat u goed gewerkt hebt
- c) promotie → mogelijkheden om promotie te maken
- d) uitdaging → werk dat een uitdaging is en dat persoonlijke voldoening kan geven

Een land werd als feminiener beschouwd naarmate deze vier doelen als relatief onbelangrijker golden. De volgende vier waren relatief belangrijker:

- e) chef → een goede werkrelatie met uw directe chef
- f) samenwerking → collega's die onderling goed samenwerken
- g) woonomgeving → wonen in een omgeving die u en uw eventuele gezin prettig vinden
- h) zekerheid → zekerheid zo lang bij dezelfde werkgever te kunnen blijven als u wilt

Dit is de enige dimensie binnen de IBM-populatie waarop mannen en vrouwen consequent verschillend scoorden → vandaar dat hij mas-fem genoemd wordt.



0 | 50 100

Uit dit grafiekje blijkt dat van de meest feminiene naar de meest masculiene landen de waarden van zowel vrouwen als mannen harer worden, maar het verschil bij mannen groter is dan bij vrouwen.

Is maculiene landen zijn zowel mannen als vrouwen harder als andere landen. In de meest masculiene landen is het verschil tussen mannen en vrouwen het grootst.

Er zijn zowel rijke als arme masculiene en feminiene landen.

Masculiene landen: Jap, Oos, Ita, Mex, een beetje Dui en Eng
Feminiene landen: Scandinavië, Nederland, Costa Rica, Joegoslavië

Sekse-culturen

Een van de cultuurniveaus die in hoofdstuk 1 werden geïntroduceerd is het sekse-niveau. Het blijkt duidelijk dat een bepaald deel van onze mentale programmering ervan afhangt of we als meisje of als jongen ter wereld komen.

Het effect van zowel nationaliteit als sekse op onze mentale programmering is grotendeels onbewust.

Mannen zijn over het algemeen met hardere waarden geprogrammeerd en vrouwen met zachtere, maar de kloof tussen de seksen verschilt van land tot land.

Door de verschillen, culturen te noemen, benadrukken we hun diepgewortelde en emotionele karakter.

In bijna alle samenlevingen domineren mannen de politie, het publieke leven en het werk. Daarom zijn de subculturen van deze levenssferen relatief masculien.

Masculiniteit en Femininiteit naar functie

Bepaalde functies uit het IBM-materiaal kunnen meer masculien genoemd worden en andere meer feminiën, op grond van de waarden van de mensen die deze uitoefenen. De sterkste masculiene functies worden meestal uitgeoefend door mannen en omgekeerd. Maar de verschillen in waarden die met deze functies samenhangen zijn niet het gevolg van de sekse van degenen die deze uitoefenen. Mannen in de IBM-populatie met een feminiene functie hadden feminiëner waarden dan vrouwen met een masculiene.

Masculiene functie:

- 1) verkopers → commissiebasis
- 2) ingenieurs en wetenschappers → gericht op individuele technische prestaties
- 3) technici en geschoolde arbeiders → “ “ “ “ “
- 4) managers uit alle afdelingen
- 5) geofende en ongeschoolde arbeiders → teamverband
- 6) administratief personeel

Masculiniteit en Femininiteit in het gezin

Het gezin is de plek waar bijna iedereen zijn of haar eerste culturele programmering ondergaat. Het gezin bestaat uit twee ongelijke maar complementaire rollenparen: ouder-kind en man-vrouw.

In culturen met een hoge MAS score is ongelijkheid tussen de vader- en de moederrol een maatschappelijke norm. Mannen worden geacht zich bezig te houden met feiten en vrouwen met gevoelens.

Bij grote MAI en sterke MAS wordt de man aangeduid als machismo (macho zijn) en marianismo voor vrouwen, een combinatie van bijna-heiligheid, onderdanigheid en seksuele frigiditeit.

Het rechter bovenkwadrant staat voor een maatschappelijke norm waarbij beide ouders dominant zijn, en zich allebei verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het bestaan en voor relaties.

In de landen uit het linker benedenkwadrant geldt als norm dat de niet-dominante ouders een voorbeeld stellen waarin vader hard en zich bezighoudt met feiten, moeder is minder hard en houdt zich bezig met gevoelens.

In het linker bovenkwadrant zijn de ouders volgens de norm niet-dominant en houden ze zich allebei bezig met relaties, met de kwaliteit van het bestaan en met feiten én gevoelens.

Deze typologie heeft de tekortkoming van alle typologieën, nl dat geen enkele situatie uit de werkelijkheid precies aansluit bij de beschrijving. Verder is de gezinssituatie sterk afhankelijk van de plaats van het land op de dimensie COL-IND. In een collectivistische samenleving overheerst de uitgebreide familie, waarbij het ook de grootvader en/of –moeder kan zijn die de dominante autoriteit uitoefent.

Seksegebonden waarden en gedragvormen worden bij iedereen op subtiele manieren vanaf de vroegste jeugd ingeprogrammeerd.

De dimensie MAS-FEM heeft niet alleen gevolgen voor de manier waarop in gezinnen en families rolverschillen tussen jongens en meisjes tot stand komen. In masculiene landen leren zowel jongens als meisjes ambitieus te zijn.

In masculiene culturen leren kinderen de sterken te bewonderen.

Hoewel sekse-rollen in het gezin of de familie veel invloed hebben op de waarden die bepalen welk gedrag voor jongens en voor meisjes (on)gepast is, hebben ze geen directe gevolgen voor de verdeling van sekse-rollen in de samenleving als geheel.

De positie die een land inneemt op de MAS-FEMSchaal hoeft niet overeen te komen met de mate waarin vrouwen actief zijn buiten gezins- of familieverband.

Masculiniteit en Femininiteit op school

In de meer feminiene landen wordt de gemiddelde student als norm beschouwd, terwijl in de meer masculiene landen de beste studenten de norm zijn.

In masculiene culturen proberen leerlingen zichzelf in de klas zichtbaar te maken en wedijveren ze openlijk (tenzij collectivistische normen hieraan beperkingen opleggen). In feminiene culturen willen leerlingen geen al te ijverige indruk maken en belijdt men onderlinge solidariteit, al wordt die niet altijd waar gemaakt.

In masculiene landen wordt de keuze voor een baan vooral ingegeven door de vermeende carrièremogelijkheden, terwijl in feminiene landen de intrinsieke belangstelling van de student voor het onderwerp een grotere rol speelt.

In masculiene landen zijn slechte studieresultaten rampzalig.
In feminiene landen zijn slechte studieresultaten relatief onbelangrijk.

Aan de masculiene kant zijn de intelligentie en de academische reputatie van de docent en de academische prestaties van de student de belangrijkste factoren.

Aan de feminiene kant spelen de vriendelijkheid en de sociale vaardigheid van de docent en de sociale aanpassing van de student een grotere rol.

Cultuurverschillen op het gebied van MAS-FEM hebben gevolgen voor de keuze van mannelijke en vrouwelijke studenten voor een bepaald vak.

In rijke, masculiene culturen vinden we op de universiteit meer segregatie van mannen en vrouwen dan in arme, feminiene culturen → iedereen is daar meer prestatiegericht.

Masculiniteit en Femininiteit op het werk

Amerikanen en Nederlanders hebben een andere mening over wat assertiviteit en bescheidenheid betreft. Daarnaast gaan ze op andere manieren om met conflicten.

In sommige landen vindt men dat conflicten moeten worden opgelost door 'n goed gevecht. Het toneel v/d vakbondsrelaties in deze landen wordt door zulke gevechten beheerst.

In feminiene landen bestaat een voorkeur voor het oplossen van conflicten door onderhandelen en compromissen.

Een ander aspect van het contrast tussen masculiene en feminiene samenlevingen is de plaats van het werk in iemands leven.

Masculiene samenlevingen hebben eerder een ethos van 'leven om te werken'. Feminiene samenlevingen hebben er eerder een van 'werken om te leven'.

In een masculiene samenleving is de programmering van kinderen binnen het gezin gericht op geldingsdrang, eerbijver, en wedijver.

Bedrijven in masculiene samenlevingen zijn gericht op resultaten en prefereren beloning naar prestatie

In feminiene samenlevingen worden kinderen binnen het gezin geprogrammeerd tot bescheidenheid en solidariteit, en in bedrijven zijn beloningssystemen eerder gebaseerd op gelijkheid of op behoefte.

In feminiene samenlevingen zijn zowel mannen als vrouwen wél of niet ambitieus en zijn geen sekse-specifieke verschillen te verwachten in de behoefte aan een carrière.

Taakverrijking betekent een masculinisering van geïsoleerde en ongeschoolde functies, die een relatief feminiene functiecultuur vertonen.

In feminiene culturen betekent humaan werk, een baan die meer gelegenheid biedt tot wederzijdse hulp en sociale contacten.

Masculiene en feminiene kiezen verschillende heldenmodellen voor hun leiders. De leider in een masculiene cultuur is uiteraard assertief, gedecideerd en agressief. Hij is eerder een eenzame beslisser die op zoek is naar de feiten, dan iemand die leiding geeft aan groepsdiscussies.

In een feminiene cultuur zijn leiders minder zichtbaar, eerder intuïtief dan gedecideerd en gewend om consensus te zoeken.

Al naar gelang hun cultuurpatroon blinken masculiene en feminiene landen uit in verschillende takken van economische activiteit. Rijke masculiene culturen zijn in het voordeel bij massafabricage. Zij doen dingen efficiënt, goed en snel. Zij zijn sterk in zware industrie en bulkchemie.

Feminiene culturen zijn in het voordeel bij dienstverlening, zoals advies en vervoer, fabricage volgens specificatie van de klant, en het omgaan met levende materie.

Er bestaat géén verband tussen de MAS-FEM van de cultuur van een land en de verhouding tussen de aantallen werkende mannen en vrouwen.

Belangrijkste verschillen tussen FEM en MAS samenlevingen
I: algemene normen, gezin, school en werk

FEMINIEN

Dominante waarden in de samenleving zijn de zorg voor anderen en omgeving

Mensen en persoonlijke verhoudingen zijn belangrijk

Iedereen wordt geacht bescheiden te zijn

Mannen én vrouwen mogen zacht zijn en aandacht hebben voor intermenselijke verhoudingen

In het gezin houden vader én moeder zich bezig met zowel feiten als gevoelens

Jongens én meisjes mogen huilen, maar geen van beiden mogen ze vechten

Sympathie voor de zwakke en voor de verliezer

De gemiddelde leerling is de norm

Slechte studieresultaten zijn geen ramp

Vriendelijke docenten worden het meest gewaardeerd

Jongens en meisjes kiezen dezelfde vakken en studierichtingen

Werken om te leven

Managers gebruiken hun intuïtie en streven naar consensus

Nadruk op gelijk, solid en levenskwaliteit

Conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen

Er is geen verband te zien tussen het percentage vrouwen in een land dat buitenshuis werkzaam is en de mate van FEM van dat land.

Wél is er een positief verband tussen de FEM van een land en het percentage van de werkende vrouwen in dat land dat hogere technische en professionele functies vervult.

Ambitieuze vrouwen treft men vaker aan in masculiene dan in feminiene samenlevingen. In feminiene samenlevingen zijn de weerstanden tegen vrouwen in hogere banen minder sterk, maar aan de andere kant zijn de kandidaten minder ambitieus.

MASCULIEN

Dominante waarden in samenleving zijn materieel succes + vooruitgang.

Geld en dingen zijn belangrijk

Mannen worden geacht assertief, ambitieus en hard te zijn

Vrouwen worden geacht zacht te zijn en voor de intermenselijke verhoudingen te zorgen

Vader houdt zich bezig met feiten, moeder met gevoelens

Meisjes huilen, jongens niet alleen jongens moeten terugslaan als ze worden aangevallen

Sympathie voor de sterke en voor de winnaar

De beste leerling is de norm

Slechte studieresultaten is een ramp

Briljante docenten worden het gewaardeerd

Jongens en meisjes kiezen verschillende vakken en studierichtingen

Leven om te werken

Managers worden geacht besluitvaardig en assertief te zijn

Nadruk op loon naar werken, wedijver tussen collega's en prestatie

Conflicten worden opgelost door ze uit te vechten

Masculiniteit, Femininiteit en de staat

Nationale waardenpatronen, zijn niet alleen aanwezig in de denkwereld van gewone burgers maar uiteraard ook in die van politiek leiders. Mensen worden juist vaak gekozen of aangewezen als politiek leider omdat ze geacht worden te staan voor bepaalde waarden die de burgers dierbaar zijn.

Politici vertalen waarden die in hun land dominant zijn in politieke prioriteiten. Deze komen tot uitdrukking in de nationale begroting. De dimensie MAS-FEM houdt verband met de prioriteiten op de volgende gebieden:

- | | | |
|-------------------------------|---|-----------------------------|
| (1) beloning van de sterken | - | solidariteit met de zwakken |
| (2) economische groei | - | bescherming van het milieu |
| (3) investering in bewapening | - | hulp aan arme landen |

Landen met masculiene cultuur streven naar een prestatie maatschappij, feminiene landen streven naar een welvaartsmaatschappij.

Masculiene culturen zijn minder tolerant dan feminiene → de mate waarin men omstreden zaken rechtvaardigt. Moeder vindt vaak ook meer dingen goed dan vader.

Hou het klein is een feminiene waarde.

Regeringen in masculiene culturen zullen eerder geneigd zijn prioriteit te geven aan groei en bereid zijn het milieu aan dat doel op te offeren. Bij feminiene culturen is het net omgekeerd.

De hoeveelheid ontwikkelingsgeld men geeft is te verklaren met behulp van de dimensie MAS-FEM. Hoog percentage van het BNP wil zeggen dat het een feminiene land is. De statistische correlatie tussen ontwikkelingshulp in procenten van het BNP en de MAS-score is sterk negatief.

Landen die weinig geld geven aan ontwikkelingshulp, geven in de regel meer uit aan bewapening. Het percentage van het BNP dat wordt besteedt aan defensie correleert positief met MAS.

Masculiene landen zijn geneigd te proberen internationale conflicten op te lossen door te vechten, feminiene landen door te onderhandelen

Men zou verwachten dat in landen met een feminiene cultuur meer vrouwen in de politieke en ambtelijke functies hebben. Net als op het werk vertraagt een traditie van mannelijke dominantie de toegang van vrouwen tot leidende posities bij de overheid. Toch reageert de politiek sneller op veranderingen in de maatschappij dan het bedrijfsleven.

Masculiniteit, Femininiteit en ideeën

In de bijbel staan twee verhalen over het ontstaan van mensen: man en vrouw gelijk en ongelijk.

Bij landen met een christelijke meerderheid zien we een correlatie tussen het percentage rooms-katholieken en de MAS-index van dat land. De RK-kerk houdt vast aan het priesterschap als mannelijk privilege.

De belangrijkheid van God in ons leven, blijkt te correleren met MAS. In masculiene landen vindt men God belangrijker. De christelijke God is de vader: masculien. Masculinitet correleert minder sterk met de beleden navolging van de seksuele geboden en het allerminst met de morele geboden. In masculiene culturen wordt vooral de nadruk gelegd op de emotionele betekenis van Gods naam.

In alle landen zijn vrouwen religieuzer dan mannen. Als de rol van de vrouw verandert van huishoudster naar kostwinner komt haar religieuze praktijk dichterbij die van mannen te liggen.

Masculien feminisme wil dat vrouwen dezelfde mogelijkheden krijgen als mannen.

Feminiene feministen willen de maatschappij veranderen.

Belangrijkste verschillen tussen FEM en MAS samenlevingen
II: politiek en ideeën

FEMINIEN	MASCULIEN
Ideaal is welvaartsmaatschappij	Ideaal is prestatie maatschappij
Behoeftigen moet worden geholpen	De sterken moeten hun kans krijgen
Tolerante samenleving	Repressieve samenleving
Hou het klein, zachtjes aan, dan breekt het lijntje niet	Groot is mooi en veel is lekker, hoe sneller hoe beter
Behoud van milieu prioriteit	Behoud economische groei prioriteit
Regering besteedt een rel. klein deel van de begroting aan bewapening	Regering besteedt een rel. groot deel van de begroting aan bewapening
Intern. conflicten moeten worden opgelost door onderhandelingen en compromissen	Int conflicten moeten worden opgelost door machtsvertoon of vechten
Relatief groot aantal vrouwen in gekozen politieke functies	Relatief klein aantal vrouwen in gekozen politieke functies
Dominante godsdiensten benadrukken de complementariteit van de seksen	Dominante godsdiensten benadrukken de dominante positie van de man
Vrouwenbeweging streeft ernaar dat mannen en vrouwen zowel op het werk als thuis de taken gelijk verdelen	Vrouwenbeweging streeft ernaar dat vrouwen toegang krijgen tot posities die eerder aan mannen waren voorbestemd

De oorsprong van de verschillen in MAS en FEM

Margaret Mead laat zien dat geschiedenis en traditie vele varianten van sekse-rolpatronen mogelijk maken.

Feminiene culturen komen vaker voor in koudere klimaatzones, wat doet vermoeden dat gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen bevorderlijk is voor de overleving en de bevolkingsaanwas in deze klimaatzones. Er was in deze landen veel handel. In de handel en de scheepvaart zijn goede onderlinge relaties en de zorg voor schip en handelswaar onmisbaar.

Peru en Chili → feminiene landen. Waarschijnlijk gaan deze verschillen met de rest van de Latijnsamerikaanse landen terug op de Indiaanse beschavingen van voor de Spaanse overheersing. Alleen Peru en Chili hebben de Inca-erfenis.

Er is een interessant statistisch verband tussen de MAS-score van een land en de groei van de bevolking.

Femininiteit staat voor grotere gezinnen in rijkere landen en voor kleinere gezinnen in armere landen. → moeder heeft meer invloed

Masculiniteit staat voor kleinere gezinnen in rijkere landen en voor grotere gezinnen in armere landen.

De toekomst van verschillen in MAS en FEM

Niets wijst erop dat landen op deze dimensie bezig zijn, naar elkaar toe te groeien. Misschien zijn masculiene landen zelfs masculiener geworden en feminiene feminiener.

Het is interessant na te gaan, welk effect ontwikkelingen in de leeftijdssamenstelling van de bevolking, de techniek en de toestand van het milieu in de wereld zouden kunnen hebben op de waarden die verband houden met deze dimensie.

Het verband tussen MAS en leeftijd is heel duidelijk en lijkt universeel te zijn. Jonge mannen vertonen sterke masculiene waarden en jonge vrouwen gematigd masculiene. Rond de 25-35 verliezen ze dit, maar bij mannen gaat het verlies sneller.

Er is een lineair verband tussen masculiene waarden en seksuele produktiviteit.

Technische en maatschappelijke ontwikkelingen stellen nu ook vrouwen met jonge kinderen in staat om deel te nemen aan het maatschappelijk leven buiten het gezin.

Meer vrouwen gaan werken → komen steeds meer feminiene waarden, ze hoeven zich namelijk niet meer aan te passen aan de masculiene waarden. Dit zal de hele samenleving verschuiven in de richting van feminiene waarden.

De techniek veroorzaakt ook veranderingen in de aard van het werk zelf.

Opvallend is dat bij niet te automatiseren taken feminiene waarden even noodzakelijk zijn als masculiene.

Taken die gericht zijn op prestatie kunnen eerder worden geautomatiseerde dan verzorgende taken.

De schade aan het milieu ten slotte zal zijn eigen prioriteiten aan onze waarden gaan opleggen

Hoofdstuk 5: wat anders is, is gevaarlijk

Het vermijden van onzekerheid

Duitsland → waarde hechten aan stiptheid
Onzekerheidsvermijding

Manieren van omgaan met onzekerheid bestaan in elke institutie, overal ter wereld

Extreme onzekerheid veroorzaakt ondraaglijke spanning. Iedere samenleving beschikt over manieren om deze spanning te verlichten → via techniek, wetgeving en religie.

Techniek helpt onzekerheden te vermijden die door de natuur worden veroorzaakt. Wetten en regels proberen onzekerheden in het gedrag van mensen te voorkomen. Religie helpt ons de onzekerheden te accepteren waartegen we ons niet kunnen beschermen en in sommige godsdiensten bieden de uiteindelijke zekerheid van een leven na de dood of van een overwinning op onze vijanden.

Gevoelens bij onzekerheid zijn niet alleen aan een persoon, maar worden ook tot op zekere hoogte gedeeld met andere leden van dezelfde samenleving. Gevoelens van onzekerheid worden aangeleerd.

Deze gevoelens en de manieren om ermee om te gaan, leiden tot collectieve gedragspatronen die in de ogen van leden van een andere samenleving afwijkend en onbegrijpelijk kunnen zijn.

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

Verschillen tussen landen in het vermijden van onzekerheid werden in eerste instantie ontdekt als een bijproduct van Machtsafstand → hoe nerveus bent u op werk. Britten waren altijd minder nerveus dan Duitsers, welke functie ze ook hadden.

3 vragen:

- a) spanning op het werk
- b) instemming met de uitspraak: "bedrijfsregels mogen niet worden overtreden"
- c) het percentage personeelsleden dat lang bij het bedrijf wilde werken.

In de analyse werd gekeken naar de verschillen tussen de gemiddelde antwoorden op elke van de drie vragen per land. Deze reacties horen niet noodzakelijkerwijs bij dezelfde personen, maar alleen bij dezelfde samenlevingen.

Op landelijk niveau is de interpretatie van het verband tussen de 3 vragen wél zinvol. Alle drie zijn het uitingen van de mate van angst die in een bepaalde samenleving bestaat ten opzichte van een onzekere toekomst.

Bij een hoge angstniveau zal een relatief groot aantal mensen zich op het werk nerveus of gespannen voelen (a), het overtreden van een bedrijfsregel wordt door meer mensen veroordeeld (b) omdat het onzekerheid met zich meebrengt. Het wisselen van werkgever in zo'n land is ook minder populair (c), want het betekent een sprong in het onbekende. Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit gevoel wordt o.a. uitgedrukt in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid: (in) formele regels.

Onzeker → GRE, POR, GUA, URU, BEL, SAL, JAP

Niet onzeker → SING, JAM, DEN, ZWE, HONG, IER, GB, MAL

NL, iets over het midden

Hoge scores komen voor in Latijns-Amerika, Romaanstalig Europa en bij Mediterrane landen.
Gemiddelde scores bij Duitstalige landen
Laag bij Aziatische, Afrikaanse en Angelsaksische landen en Noord-Europa.

Onzekerheidsvermijding en angst

Angst verwijst naar een toestand waarin men zich onbehaaglijk voelt en zich zorgen maakt over wat er zou kunnen gebeuren.

Lynns onderzoek → naar zelfmoord, alcoholisme etc. zijn positief gecorreleerd met angst.
Lynns angstscores per land blijken sterk gecorreleerd met de Onzekerheidsvermijdingsindex-cijfers uit het IBM-onderzoek.

Angstige culturen zijn als regel ook expressiever → met handen praten, emoties tonen

In landen met een lage OVI is het angstniveau relatief laag. Volgens Lynn sterven in deze landen méér mensen aan hartinfarcten, deze culturen zijn namelijk minder expressief. Stress kan niet ontladen in activiteit en moet dus worden geïnternaliseerd.

Mensen uit landen met een sterke OVI maken een drukke, zenuwachtige, emotionele, agressieve en/of luie indruk.

In landen met een sterke OVI voelen mensen zich over het algemeen minder gelukkig: dit is een andere uiting van de angstcomponent in OV.

Het gevoel van gezondheid correleert negatief met de OVI.

Onzekerheidsvermijding is niet hetzelfde als risicovermijding

Onzekerheidsvermijding mag niet worden verward met het vermijden van risico's.
Onzekerheidsvermijding leidt niet zozeer tot het beperken van risico's als wel tot het reduceren van onduidelijkheid. Onzekerheidsvermijdende culturen hebben een hekel aan onduidelijkheid → streven naar structuur in ondernemingen en relaties.

Vreemd genoeg zijn zij vaak bereid riskante acties te ondernemen om onduidelijkheid te reduceren.

Onzekerheidsvermijding naar functie, sekse en leeftijd

Sommige beroepen tolereren meer onzekerheid dan andere. Desondanks kan de voor landen ontwikkelde OVI niet gebruikt worden om de verschillende functies van het IBM-onderzoek te onderscheiden. Hetzelfde geldt voor sekseverschillen. Bij vrouwen en mannen in dezelfde landen en beroepen vinden we dezelfde stressniveaus en opvattingen over regels. Alleen hun intentie om te blijven verschilt: over het algemeen willen mannen langer blijven, maar dit komt door een sterkere OVI: jonge vrouwen die kinderen willen krijgen.

Behalve nationaliteit is leeftijd het enige aspect van de IBM-populatie dat wél direct verband houdt met de OVI. In landen waar de meeste IBM-medewerkers ouder zijn, vinden we meer stress en is men meer gehecht aan regels, en vaker van plan om te blijven.

In landen met meer OVI zijn mensen niet alleen minder vaak van plan om van baan te veranderen, maar doen ze het ook minder vaak. Daarom is gemiddelde duur van het dienstverband met IBM in deze landen langer en dus zijn de werknemers gemiddeld ouder: en ouderen blijken weer minder gemakkelijk onzekerheid te tolereren.

Onzekerheidsvermijding in het gezin

Een van de eerste dingen die een kind leert, is het onderscheid tussen schoon en vies en tussen veilig en gevaarlijk. In culturen met een sterke OVI is de classificatie van iets als vies en gevaarlijk heel streng.

Culturen met een sterke neiging tot OV gevaarlijke anderen nodig hebben om zich tegen af te zetten → discriminatie

In sommige culturen is de scheidslijn tussen goed en kwaad heel scherp. Men maakt zich druk over de Waarheid. Ideeën die van deze Waarheid afwijken zijn gevaarlijk en vies. Er blijft weinig ruimte over voor twijfel of relativisme.

Ook culturen met weinig OV kennen vuil en gevaar, maar de opvattingen over wat hieronder valt zijn ruimer. Onbekende situaties, mensen en ideeën hebben het voordeel van de twijfel.

Sterke OV denkt als: wat anders is, is gevaarlijk.

Zwakke OV denkt als: wat anders is, is interessant.

Middelmatige OV denkt als: wat anders is, is gek

Onzekerheidsvermijding op school

In onzekerheidsvermijdende landen hecht men veel waarde aan stiptheid (bv DUI), goed omschreven doelstellingen, gedetailleerde taken en strikte roosters. Zij vinden het prettig als er maar 1 juist antwoord is. Zij verwachten dat nauwkeurigheid beloond wordt.

In zwakke onzekerheidsvermijdende landen heeft men een hekel aan structuur, ze houden van open leersituaties met vaag geformuleerde doelstellingen, globale taken zonder rooster, er is niet één juist antwoord, ze verwachten te worden beloond voor originaliteit.

In landen met een sterke OVI staan docenten met een cryptisch academisch jargon in hoog aanzien. Er wordt van hen verwacht dat ze alle antwoorden weten.

Studenten uit landen met een zwakke OVI accepteren een docent die het soms ook niet weet. Zij hebben waardering voor professoren die gewone taal gebruiken.

Onzekerheidsvermijding op het werk

In samenlevingen met een sterke OVI bestaan veel formele wetten en/ of informele regels waarin rechten en plichten van werkgevers en –nemers zijn vastgelegd. Ook zijn er veel interne regels en richtlijnen, hoewel op dat punt ook Machtsafstand een rol speelt. In deze landen kunnen zelf ineffektieve regels tegemoet komen aan een emotionele behoefte aan structuur, of ze nu toepasbaar zijn, is minder belangrijk.

In landen met zwakke OV heeft men juist een emotionele afkeer van formele regels.

Het is een paradox dat regels in landen met een zwakke OV minder heilig zijn, maar beter nagevolgd worden.

In samenlevingen met een sterke OV werken mensen graag hard, of hebben het graag druk. De emotionele behoefte aan regels in sterk onzekerheid vermijdende samenlevingen kan de vorm aannemen van een talent voor precisie en stiptheid.

Laurant heeft eenzelfde set van vragen voorgelegd aan cursisten uit verschillende industrielanden.

- de meeste organisaties zouden beter af zijn als conflicten voorgoed vermeden konden worden
- het is voor een chef belangrijk om precieze antwoorden te hebben op de meeste vragen die zijn ondergeschikten hem zouden kunnen stellen
- als je wilt dat een competent iemand goed werk levert, moet je hem/haar precieze instructies geven

- d) als de respectievelijke rollen van de mensen op een afdeling ingewikkeld worden, kunnen gedetailleerde taakomschrijvingen de zaak verhelderen
- e) een organisatiestructuur waarin mensen twee directe chefs hebben, moet kosten wat het kost worden vermeden.

Horovitz bewees dat strategische problemen, die per definitie ongestructureerd zijn, een grotere tolerantie tegenover onduidelijkheid vereisen dan operationele problemen.

Landen met een zwakke OV brengen eerder fundamenteel nieuwe ideeën voort, omdat hun cultuur toleranter staat tegenover dat wat afwijkt. Aan de andere kant lijken deze landen in het nadeel te zijn bij het praktisch toepassen van zulke ideeën, omdat toepassingen meestal veel gevoel voor detail en punctualiteit eisen.

Onzekerheidsvermijding, Masculiniteit en motivatie

Verschillen in OV brengen verschillen in motivatiepatronen met zich mee.

Het idee om de OVI en MAS te combineren om inzicht te krijgen in motivatiepatronen, is gebaseerd op een vergelijking van de resultaten van het IBM-onderzoek met het werk van McClelland. Hij probeerde heersende motivatiepatronen in diverse landen in kaart te brengen. Hij maakte onderscheid in 3 motieven:

- 1) achievement → prestatie, succes en uitdaging
- 2) affiliation → sociaal contact
- 3) macht

McClelland analyseerde kinderverhalen uit een aantal landen. Elk verhaal en land kreeg een score op behoefte aan prestatie, sociaal contact en macht.

De behoefte aan prestatie is gecorreleerd met zwakke OV en nog meer met een combinatie van zwakke OV en MAS.

Een lage OVI wijst op de bereidheid om onbekende risico's te nemen en een hoge MAS wijst op het belang van tastbare resultaten.

De combinatie van OV en MAS-FEM op verschillende motivatiepatronen in verschillende groepen landen. Ze kunnen worden onderscheiden aan de hand van de hiërarchie van de menselijke behoeften van Maslow.

In landen waar de OV sterk is, moet veiligheid of zekerheid boven andere behoeften worden gesteld. Sociale behoeften staan in een feminie culturen boven waardering, maar in een masculiene cultuur is het andersom.

De voldoening in het werk blijkt te negatief te correleren met de OVI: in meer onzekerheid vermijdende landen vinden mensen hun werk meestal minder prettig.

Stoetzel → in landen met meer OV is het verschil in arbeidsvoldoening tussen leiders en geleiden groter.

Belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met zwakke en sterke OV I: algemene normen, gezin, school en werk

ZWAKKE OV

Onzekerheid is een normaal onderdeel van het bestaan en men leeft van dag tot dag

Weinig stress, subjectief gevoel van welzijn

STERKE OV

Onzekerheid die inherent is aan het bestaan, wordt ervaren als een voortdurende bedreiging die men onder controle moet krijgen

veel stress, subjectief gevoel van angst

Agressie en gevoelens mogen niet worden geuit	Agressie en gevoelens mogen op de juiste plaatsen en tijdstippen worden geventileerd
Men voelt zich op zijn gemak in onduidelijke situaties en met onbekende risico's	Men aanvaardt bekende risico's maar is bang voor onduidelijke situaties en onbekende risico's
Soepele regels voor kinderen over wat vies en taboe is	Strakke regels voor kinderen over wat vies en taboe is
Wat anders is, is interessant	Wat anders is, is gevaarlijk
Studenten waarderen ongestructureerde onderwijsinstanties en goede discussies	Studenten waarderen gestructureerde onderwijssituaties en willen het juiste antwoord weten
Docenten mogen zeggen dat ze iets niet weten	Docenten worden geacht alle antwoorden te hebben
Er moeten niet meer regels zijn dan strikt nodig is	Er bestaat een emotionele behoefte aan regels, zelfs als die onuitvoerbaar zijn
Tijd is een oriëntatiekader	Tijd is geld
Lui zijn is behaaglijk, je werkt alleen hard als het nodig is	Emotionele behoefte aan activiteit: innerlijke drang tot hard werken
Precisie en punctualiteit moeten worden aangeleerd	Precisie en punctualiteit zijn van nature aanwezig
Tolerantie tegenover afwijkende en innovatie ideeën en dito gedrag	Afwijkende ideeën en gedrag worden onderdrukt; weerstand tegen innovatie
Motivatie door prestatie plus waardering of sociale behoeften	Motivatie door veiligheid of zekerheid plus waardering of sociale behoeften.

Onzekerheidsvermijding en de staat

In landen met een sterke OV zijn wetten nauwkeuriger geformuleerd dan in landen met een zwakke OV.
OV wijst niet op verschillen in macht, maar op verschillen in competentie tussen autoriteiten en burgers.

In een politicologisch onderzoek tonen inwoners van landen met een sterke OV zich pessimistischer over hun mogelijkheden om invloed uit te oefenen op de besluiten van autoriteiten dan inwoners van landen waar onzekerheid meer getolereerd wordt.

In landen met een zwakke OV geloven burgers dat zij op lokaal niveau kunnen deelnemen aan de politieke besluitvorming. Meer dan in sterk onzekerheid vermijdende landen zijn zij bereid te protesteren tegen overheidsbesluiten en zij steunen harde, onconventionele acties als gematigde protesten niets uithalen.

Landen met een zwakke OV hebben meestal meer vertrouwen in hun politieke instituties.

Landen met een sterke OV kenmerken zich door conservatieve tendensen, zelfs binnen partijen die zich progressief noemen. Er is meer behoefte aan recht en orde.

De gevoelens van een volk t.o.v. andere volken kunnen allerlei historische wortels hebben, maar daaroverheen worden ze beïnvloed door een algemene neiging tot vertrouwen of wantrouwen tegenover vreemden.

De angst voor het vreemde, die we aantreffen in gezinnen met een sterke OV, komt op nationaal niveau tot uiting in chauvinisme. Fascisme en racisme vinden en voedingsbodem in OV en in MAS waarden.

De consequenties van de OV in een samenleving hangen ook af van de mate van IND. Ten eerste zullen in sterk onzekerheid vermijdende, individualistische landen regels over het algemeen expliciet zijn op schrift gesteld (low context-communicatie), terwijl ze in sterk onzekerheid vermijdende, collectivistische landen eerder impliciet zijn en geworteld in tradities (high context-communicatie)

Een tweede kwestie is de manier waarop een samenleving omgaat met conflicten tussen groepen. Hoe een bevolking en een regering omgaan met conflicten is cultureel bepaald.

In landen met een sterke OV en Collectivisme is men geneigd conflicten tussen groepen op te lossen door ze te ontkennen → gevaar voor gewelddadige strijd

Landen met een sterke OV en Individualisme worden gekenmerkt door gevoelens van afkeer jegens minderheden of meerderheden met een afwijkende etniciteit, religie of taal, maar het universalisme van de individualistische staat probeert meestal wel te garanderen dat de rechten van iedereen worden gerespecteerd.

In landen met een zwakke OV en Individualisme voeren in de regel een actief beleid om minderheden te integreren en gelijke rechten te garanderen.

In landen met een zwakke OV en Collectivisme vinden we groepen die elkaar tolereren en aanvullen.

Buiten de sfeer van de overheid komt de OV-norm van een land tot uitdrukking in de manier waarop de middelen voor de gezondheidszorg worden besteed. Er blijkt een significant negatieve correlatie te bestaan tussen het aantal verplegenden per arts en de OVI, wat wil zeggen dat onzekerheid vermijdende landen meer geld uitgeven aan artsen en onzekerheid accepterende landen meer aan verplegenden.

Onzekerheidsvermijding, religie en ideeën

Religieuze overtuigingen helpen ons onzekerheden te accepteren waartegen we ons niet kunnen beschermen. Sommige godsdiensten bieden de absolute zekerheid van een leven na de dood.

De indeling van landen volgens de OV-score houdt enigszins verband met de dominante godsdienst.

Een probleem van het indelen van landen naar religie is dat alle grote wereldgods-diensten intern heterogeen zijn.

De waardencomplexen die worden weergegeven door de dimensies MAI, IND of COL, MAS-FEM en OV hebben oudere wortels ter plaatse dan de heersende godsdiensten. Deze waardencomplexen zijn misschien zelfs van invloed geweest op de ontvankelijkheid van de bevolking voor bepaalde godsdiensten en op de manier waarop een bepaalde godsdienst zich in dat land heeft ontwikkeld.

Bij het leggen van een verband tussen OV en godsdienstige overtuiging is het zinvol om onderscheid te maken tussen westerse en oosterse godsdiensten. De westerse godsdiensten (jodendom, christendom en islam) zijn gebaseerd op goddelijke openbaring en zijn uit het Midden-Oosten afkomstig. Wat de westerse godsdiensten onderscheidt van de oosterse is het belang dat zij hechten aan Waarheid. De westerse openbaringsgodsdiensten hebben met elkaar gemeen dat zij geloven in het bestaan van een absolute waarheid die in alle andere waarheden uitsluit én die door een groep mensen begrepen kan worden. Het verschil tussen

westerse samenlevingen met een sterke en een zwakke OV is de mate waarin men er zeker van wil zijn deze Waarheid te bezitten.

In westerse culturen met een zwakke OV gelooft men nog steeds in de Waarheid, maar heeft men er niet zo'n behoefte aan die exclusief te bezitten.

De biecht is een gebruik dat past bij het sterk onzekerheid vermijdende cultuurpatroon

In oosterse religies maakt men zich niet zo veel zorgen om de Waarheid. De veronderstelling dat er maar 1 waarheid bestaat en dat de mens die kan bezitten, ontbreekt in hun denken. In plaats daarvan zoeken ze Inzicht door meditatie. Mensen in het Oosten zullen eerder geneigd zijn elementen van verschillende godsdiensten overnemen.

Er is een sterke correlatie tussen het percentage katholieken en de OVI van dat land. Katholicisme correleert ook met MAS. Waar het katholicisme de boventoom voert, ook masculiene waarden domineren. De KK verschaft haar gelovigen een zekerheid.

Wat voor godsdiensten geldt, gaat ook op voor politieke ideeën. In culturen met een sterke OV vinden we intolerantere politieke ideologieën. Schendingen van mensenrechten → sterke OV waarvan de nationale cultuur doortrokken is.

Op het gebied van filosofie en wetenschap worden grote Theorieën eerder bedacht in culturen met een sterke dan met een zwakke OV. Het zoeken naar Waarheid is een noodzakelijke drijfveer voor filosofen.

Soms gaan achter wetenschappelijke disputen culturele vooronderstellingen schuil.

Een praktische consequentie van het niveau van OV in een samenleving, is of mensen met verschillende overtuigingen persoonlijke vrienden kunnen zijn. In landen met een zwakke OV is het normaler dat collega's met elkaar bevriend blijven ondanks uiteen-lopende opvattingen.

De ontmoeting tussen de Middeneuropese voorkeur voor theorie (gevoed door sterke OV) en de Angelsaksische voorkeur voor empiricisme (produkt van zwakke OV) was bevruchtend voor beide.

Belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met zwakke en sterke OV II: politiek en ideeën

Zwakke OV	Sterke OV
Weinig wetten en regels, die bovendien Veel ruim gesteld zijn	Weinig wetten en regels, die bovendien heel precies zijn
Als de regels niet kunnen worden nageleefd, moeten ze veranderd worden	Als de regels niet kunnen worden nageleefd, zijn wij zondaars en moeten schuld belijden
Burgers zijn mondig t.o.v. overheid	Burgers staan neg t.o.v. politiek proces
Ambtenaren staan positief tegenover het politieke proces	Ambtenaren staat neg tegenover het politieke proces
Tolerantie, gematigdheid	Conservatisme, extremisme, roep om wet en orde
Positieve houding t.o.v. jonge mensen	Negatieve houding t.o.v. jonge mensen
Regionalisme, internationalisme, speciale status voor minderheden	Nationalisme, xenofobie, gelijkschakeling van minderheden

Vertrouwen in generalisten en in gezond verstand	Vertrouwen in deskundigen en in specialisatie
Veel verplegenden, weinig artsen	Veel artsen, weinig verplegenden
De waarheid van de ene groep mag worden opgelegd aan anderen	Er is maar 1 waarheid en dat is de onze
In de wijsbegeerte en de wetenschap overheersen relativisme en empiricisme	In de wijsbegeerte en de wetenschap zoekt men naar alomvattende theorieën
Wetenschappelijke tegenstanders kunnen privé vrienden zijn	Wetenschappelijke tegenstanders kunnen privé geen vrienden zijn.

De oorsprong van verschillen in Onzekerheidsvermijding

Ook bij OV vormen de landen met een Romaanse (gezag van wetten) taal een groep. De Chineesprekende (gezag van personen) landen scoren veel lager. Het RR had een uniek systeem van wetten ontwikkeld in principe van toepassing waren op iedere burger.

Landen met een zwakke OV zijn gemiddeld iets rijker dan landen met een sterke. Alleen voor de rijke landen werd een sterke correlatie gevonden tussen OV en economische groei na 1960.

Voor de periode 1925-1950 is de correlatie negatief, landen met een zwakke OV groeiden sneller. Zij waren meer betrokken bij de Tweede Wereldoorlog.

De toekomst van verschillen in OV

IBM-onderzoek is van 1968 en 1972, er kunnen dus verschillen optreden. Er was een hogere spanning op het werk te vinden, in alle landen, maar het meest in de landen waar de spanning al hoog was. Dit is dus een divergentie tussen landen, geen convergentie. De andere twee vragen bleven hetzelfde.

Lynns angstscores vertonen een algemene trend. Angstniveau steeg in alle landen die tijdens de WOII verslagen of bezet werden. In veel andere landen, daalde deze. Lynns cijfers van 1935 tot 1970 laten zien dat angstniveaus van landen fluctueren en dat hoge niveaus verband houden met oorlogen.

Als het angstniveau in een land stijgt, neemt de OV toe. Dit manifesteert zich in intolerantie, xenofobie, religieus en politiek fanatisme etc.

In landen waar daadwerkelijk oorlogshandelingen plaatsvinden, neemt de angst nog verder toe naarmate het geweld zich uitbreidt. Na de oorlog neemt deze af. Het eerst bij landen die niet direct betrokken waren.

In landen waar het economisch goed gaat, is een toename van angst minder waarschijnlijk dan in landen die ernstig te lijden hebben onder internationale concurrentie of een zware schuldenlast.

Hoofdstuk6: Piramides, machines, markten en families

Organisatieproblemen heeft structurele en menselijke kanten. De betrokkenen reageren met hun mentale software.

Met name MA en OV beïnvloeden vooral de manier van denken over organisaties. In elke organisatie moeten 2 vragen beantwoord worden:

- 1) wie heeft de macht over wát te beslissen
- 2) welke regels/procedures moeten worden gevolgd om gewenste doelen te bereiken

IND en MAS hebben meer invloed op het functioneren van mensen in organisaties dan op organisaties als geheel.

We kunnen de dimensies MA en OV combineren

Onderzoek Stevens → aston-studies

Fransen → organisatiemodel van een menselijke piramide

Duitsers → structuur is belangrijk en regels

Britten → relatiesfeer belangrijk, onderhandelen

De voornaamste conclusie van de Aston-studies was dat organisatiestructuren van elkaar verschillen op 2 hoofddimensies: 1) concentratie van gezag → MA

2) structurering van activiteiten → OV

Het is mogelijk dat ondernemingen structuren ontwikkelen waarmee zij tegemoet komen aan de culturele behoeften van hun leden.

MA + OV + → piramide-model
Macht concentreren, activiteiten structureren
Frankrijk, Fayol

MA – OV + → machinemodel
Activiteiten structureren, geen concentratie van macht
Duitsland

MA – OV - → marktmodel
Geen concentratie van macht, geen activiteiten structureren
NL, SCAN

MA + OV - → familie
Macht concentreren, geen structurering van de activiteiten
Azië en Afrika

Sommige bedrijven hebben ondanks de cultuur waarin ze gehuisvestigd zijn een bepaalde organisatiecultuur.

Een belangrijke oorzaak voor het mislukken van ontwikkelingssamenwerking is dat de verantwoordelijke ingenieurs uit de donorlanden verschillen in organisatiemodellen niet op tijd ontdekken.

Het aantal internationale fusies neemt toe. Dit is alleen op financiële grond → weinig kans van slagen.

De ervaring heeft geleerd dat verschillen in MA gemakkelijker zijn te hanteren dan verschillen in OV.

Organisaties afkomstig uit een land met een grotere MA functioneren moeilijker in culturen met een kleinere.

Culturen met een grote MA hebben weinig grote multinationals voortgebracht → multinationals verdragen zich niet met concentratie van gezag

Verschillen in OV vormen altijd een probleem voor internationale ondernemingen → moeilijk onderneming bij elkaar te houden als regels overal een andere betekenis hebben. Gevoelens van mensen worden gevoed door diepgewortelde psychische behoeften aan veiligheid en beheersing van agressie.

De internationale samenwerking binnen de EG wemelt van de culturele problemen. Culturele integratie kost tijd, inspanning, en veel (onbudgetteerd) geld.

Niet alleen organisaties zijn cultuurgebonden, maar ook theorieën over organisatie. Hun ervaringen vormen het materieel waarop hun ideeën en geschriften gebaseerd zijn.

Volgens Fayol ligt autoriteit zowel in de persoon als in de formele regels besloten. Persoonlijke macht én formele regels gelden beide als coördinatieprincipe.

Weber schrijft over bureaucratie. Het eigenlijke gezag ligt in regels.

Taylor stelde voor om de taak van de eerstelijns chef op te splitsen in 8 specialistische rollen → matrix-organisatie. Alles draait om efficiency

Follett zegt dat niet een persoon orders moet geven aan een andere persoon, maar beiden moet het erover eens worden hun orders te accepteren. Situatie heeft de autoriteit. De markt bepaalt wat er gebeurt.

Sun Yat-sen zegt dat het gezag van de wet wordt vervangen door het gezag van personen.

Theorie van Williamson → markt is het uitgangspunt, en andere organisatievormen worden verklaard vanuit het falen van de markt

Ouchi geeft 2 alternatieven voor het marktmodel:

- de bureaucratie → machine
- de clan → familie

Als we deze theorieën van Williamson en Ouchi samenvoegen hebben we de 4 organisatievormen.

DUI → ideale besturingsprincipe is het systeem van formele regels

FRA → hiërarchische autoriteit

CHI → indoctrinatie

Mintzberg: Volgens hem bestaan alle goede dingen in organisaties uit 5 delen

Organisaties kunnen samengesteld zijn uit 5 delen:

- de uitvoerenden
- de strategische top
- het middenkader
- de specialistische staf
- de ondersteunende staf

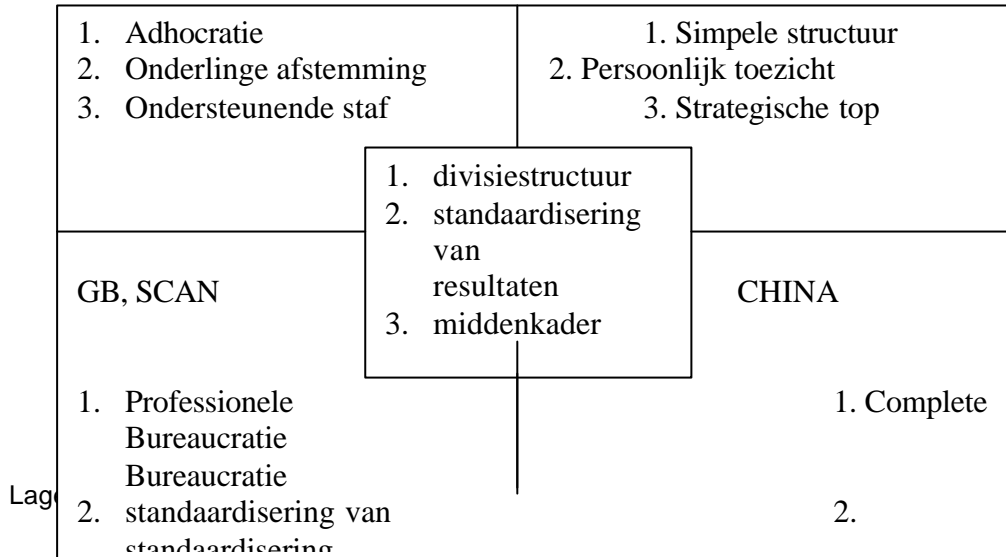
Organisaties kunnen hun activiteiten coördineren op 5 manieren:

- onderlinge afstemming
- persoonlijk toezicht
- standaardisering van taken
- standaardisering van resultaten
- standaardisering van vaardigheden

De meeste organisaties vertonen een van de volgende 5 vormen:

- 1) de simpele structuur
- 2) de machine-bureaucratie
- 3) de professionele bureaucratie
- 4) de divisiestructuur
- 5) de adhocratie

Mintzbergs typologie van organisatievormen kan gecombineerd worden met de nationale cultuurprofielen zoals die uit de IBM-gegevens naar voren komen.



Machtsafstand-onzekerheidsvermijdingsmatrix houdt ook verband met de motivatie van individuen binnen organisaties: waarom mensen zo handelen als ze doen.

Theorie van Herzberg over motivatie tegenover hygiëne. De werksituatie bevat elementen met een positief motivatie-potentieel (de echte motivatoren) en andere met een negatief potentieel (de hygiënefactoren).

Motivatoren: werk, het resultaat, de erkenning, de verantwoordelijkheid en promotie
Dit zijn de intrinsieke aspecten.

Hygiënefactoren zijn de eisen waaraan voldaan moet worden om demotivatie te voorkomen, maar ze kunnen zelf niet motiveren. Bedrijfsbeleid, leiding, salaris en arbeidsomstandigheden → extrinsieke aspecten.

Freud zegt dat we tot handelen worden gedreven door onbewuste krachten "id", het bewuste beeld dat we van onszelf hebben probeert deze krachten te controleren.

In landen met een hoge MA is leiding geen hygiëne
OV + MA – beleidsbeleid is niet alleen maar hygiëne

Ook theorie van Herzberg is cultuurgebonden en weerspiegelt het Amerikaans milieu

De administratie speelt een belangrijke rol in de cultuur van een samenleving. Administratie- en informatiesystemen zijn producten van en cultuur, die fundamentele culturele vooronderstellingen weerspiegelen en vastleggen. Dit alles is gebaseerd op indrukken en vermoedens.

Boekhouden is het hanteren van symbolen die alleen betekenis hebben voor degenen die in de zaken zijn ingewijd. Ook voor geld geldt dit.

Masculiene landen → de berichtgeving in organisaties is vaker gericht op het bereiken van puur financiële resultaten
Sneller van baan verwisselen

Boekhouders spelen een belangrijke rol bij het ontdekken en uitverkiezen van de helden, want zij bepalen wie er deugt en niet → aansprakelijkheid

Masculiene, individualistische landen, in deze landen zijn meetbare en persoonlijke resultaten belangrijker. Men zal in deze culturen iemand sneller als held of sul presenteren.

Boekhoudsystemen zijn onzekerheidsvermijdende rituelen. Moreel hoog houden volgens Gambling.

Ovscore is van invloed op de administratieve praktijk. In hoge OV landen zijn er meer regels nodig over hoe te handelen in verschillende situaties.

Achter de symbolen, helden en rituelen van de BA gaan waarden schuil. Hoe minder bepaald door technische noodzaak, des te meer zal zij bepaald worden door waarden en daarmee cultuurverschillen.

Grote MA → berichtgeving gebruiken om beslissingen topleiding te rechtvaardigen
Grote OV → systemen verder uitgewerkt en theoretisch meer onderbouwd
Zwakke OV → systemen zijn pragmatisch, ad hoc en folkloristisch
In individualistische landen wordt meer waarde gehecht aan cijfermatig materiaal
In collectivistische landen haalt men meer uit de context
Boekhouders vormen samen ook een bepaalde cultuur.

Hoofdstuk 8: van modegril tot instrument

Paternalisme → bevaderen

Werknemers hebben bepaalde manier van handelen en met elkaar omgaan, en daarmee onderscheiden ze zich van mensen die voor andere organisaties werken.

Corporate Culture (Dean en Kennedy) = bedrijfscultuur

Bedrijfscultuur komt op in de jaren '60. Hoe sterker en marktgerichter de onderneming, des te minder er behoefte is aan regels, schema's etc.

Organisatiecultuur:

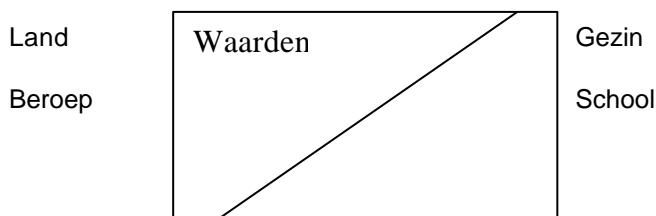
- holistisch → geheel is meer dan een som van zijn delen
- historisch → geworteld in geschiedenis van organisatie
- verwant aan de dingen die antropologen bestuderen, zoals rituelen en symbolen
- sociale constructie: gecreëerd en in stand gehouden door een groep mensen die samen de organisatie vormen
- zacht
- moeilijk te veranderen

Organisatiecultuur: de collectieve mentale programmering die de leden van de ene organisatie onderscheidt van die van een andere.

De houding t.o.v. sterke oc hangt gedeeltelijk af van de nationale cultuur (o.a. OVI).

Organisatiecultuur: 1) analytische benadering → hééft een onderneming
2) synthetische benadering → ís een onderneming

Rituelen, helden en symbolen neigen in de wereld steeds dichter naar elkaar te gaan. Waarden bepalen welke betekenis de mensen aan hun praktijken hechten, deze verschillen van cultuur tot cultuur.



Organisatie

Werk

Conclusie diagram is in strijd met de literatuur, namelijk dat gedeelde waarden er de kern van vormen. Volgens IRIC moet de gedeelde beleving van de dagelijkse praktijken als de cultuur worden gezien. Waardeverschillen bleken meer bepaald te worden door factoren als nationaliteit, leeftijd, opleiding.

In VS worden beschrijvingen van organisaties alleen gebaseerd op uitspraken van bedrijfshelden en niet van uitvoerenden.

De waarden van leiders beïnvloeden zeker de organisatiestructuur, maar de manier waarom deze cultuur de gewone medewerker bereikt is via gedeelde praktijken. Aannamebeleid is belangrijk bij de binnenkomst van waarden binnen het bedrijf.

Studies van organisatieculturen:

- zachte studies → gebaseerd op kwalitatieve informatie, casus
nadeel: weinig betrouwbaar
veralgemenisering
- harde studies → gebaseerd op kwantitatieve informatie
voordeel: betrouwbaar, onderzoeksinstrument is constant, waardoor
onderzoek in de tijd mogelijk wordt.
Helpt weerstand tegen slecht nieuws weg te nemen

IRIC onderzoek: NED en DEN

Luchtvaartbedrijf SAS → omschakeling van productie en techniek naar dienstverlening en markt

Meer samenwerking en een cultuur → identificatie met het bedrijf. Hawthorne-effect.

MA, IND-COL, MAS-FEM en OV berusten op waarden, omdat de plaatselijke IBM-vestigingen vooral verschilden in culturele waarden van het personeel. Bij IRIC verschilden ze weinig qua waarden maar des te meer met praktijken.

Waar ik werk-vragen

Na statische analyse van de uitkomsten, kwamen er 6 nieuwe dimensies naar voren:

- 1) procegericht tegenover resultaatgericht
- 2) mensgericht tegenover werkgericht
- 3) organisatiegebonden tegenover professioneel
- 4) open tegenover gesloten
- 5) los tegenover strak
- 6) normatief tegenover pragmatisch

- 1) middelen-doelen
extensief-intensief

Sterke culturen zijn volgens Peters en Waterman effectiever. In IRIC project sterktemeter ingebouwd. Sterke culturen zijn homogeen → men geeft dezelfde antwoorden.

- 2) zorg voor mens – zorg voor taak

Bij de mens houd je rekening met persoonlijke problemen, welzijn van de werknemers is de verantwoordelijkheid van het bedrijf, beslissen door groepen

Taak is meer gericht op werkdruk, individuen beslissen

Deze dimensie correspondeert met een bekend Amerikaans leidersschapsmodel: de managerial grid van Blake en Mouton

Plattere organisaties → resultaatgericht
Specialisatie en formalisering correleren negatief met resultaatgerichtheid
In resultaatgerichte eenheden zijn er minder vakbondsleiders

- 2) Mens- of werkgericht correleert het sterkst met de manier waarom de eenheid wordt bestuurd door het niveau erboven

Mens → beoordelen topmanager o.b.v. resultaten t.o.v. budget
Werk → beoordelen topmanager o.b.v. winst en financiële resultaten

Mengerichtheid correleert negatief met de gemiddelde anciënniteit en leeftijd van de werknemers en positief met opleidingsniveau van de topleiding (hoger, mens)

Mensgerichtheid correleert positief met het totaal geïnvesteerde kapitaal. Hoe groter het bedrijf, hoe mensgerichter

- 3) Organisatiegebonden correleert het sterkst met de grootte van de unit → grotere eenheden hadden professionelere culturen

In professionelere culturen is het aantal vakbondsleden minder, hoger opgeleide managers die ouder zijn, meer specialisatie

Correlatie met tijdsbesteding van topmanagement: in professionelere culturen besteden ze een rel. groter deel van de tijd aan vergaderingen en pers gesprekken

Particuliere sector is professioneler dan overheidsinstellingen

- 4) Correlatie tussen het percentage vrouwen onder het personeel en de openheid van de communicatie.

Verband tussen formalisering en een meer gesloten cultuur. Verband tussen publicatie van controversiële kwesties in personeelsblad en open cultuur. Verband tussen een hogere anciënniteit en open cultuur

- 5) Correlatie strakheid en tijdsbesteding

Strak → rapporten en memo's materiaal-intensieve eenheden

Verband strakheid en percentage leidinggevende vrouwen en werknemers. Hoe meer vrouwen hoe strakker, dit komt omdat vrouwen vaak administratieve taken etc krijgen die veel regels kennen.

- 6) particuliere sector is pragmatischer.