

Geert Hofstede, Allemaal Andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen, Uitgeverij Contact, Amsterdam, 1998.

Mensen uit andere landen hebben een andere mentale programmering, gebaseerd op denkpatronen, gevoel en potentieel handelen die in de loop van haar of zijn leven zijn aangeleerd, voortvloeiend uit de cultuur waarin zij zijn opgevoerd.

Hofstede heeft waarschijnlijk de meest uitgebreide studie uitgevoerd naar de mate waarin die verschillen beïnvloed worden door cultuur. Hofstede's studie is vooral bekend geworden door zijn boek *Culture's Consequences* (Sage Publications, Thousand Oaks, Californië, 1980). In 'Allemaal Andersdenkenden' wordt de boodschap van dit boek geherformuleerd, maar zijn ook de resultaten van later onderzoek opgenomen. Van 1967 tot 1973 heeft hij - terwijl hij werkzaam was als psycholoog bij IBM - gegevens verzameld en geanalyseerd van meer dan 100.000 individuen uit meer dan 40 landen. Uit deze resultaten en de genoemde onderzoeken daarna heeft hij een model ontwikkeld, waarbij nationale cultuurverschillen langs vijf onafhankelijke dimensies geïnclassificeerd worden. Zoals bij ieder model, kunnen de geconstateerde verschillen soms wel en soms niet toepasbaar zijn om gedrag van individuen of gebeurtenissen te verklaren; de resultaten zijn per land gecategoriseerd; er is echter meestal meer dan één culturele groep binnen een land. In die gevallen kan er verschil zijn met het onderzoeksresultaat. Ook landgenoten uit een andere streek of andere sociale klasse kunnen zich anders gedragen.

Het boek bestaat uit drie delen. Het eerste deel heeft betrekking op verschillen tussen culturen op nationaal niveau; deel twee behandelt de invloed van culturele waarden op organisatieculturen; en deel III de praktische gevolgen van de beschreven culturele verschillen en overeenkomsten.

De vier dimensies om cultuurverschillen te benoemen, zijn Machtsafstand, Collectivisme tegenover Individualisme, Femininiteit tegenover Masculiniteit en Onzekerheidsvermijding. Naast een beschrijving van de dimensie, wordt de score van een groot aantal landen op deze dimensies weergegeven en de consequenties van de verschillen in scores besproken voor gezin, school, het werk, de staat, en ontwikkeling van ideeën. Hofstede reflecteert hierbij ook op de toekomstige ontwikkeling van verschillen op de dimensie en legt een relatie tussen de nationale cultuurverschillen en de daaraan gebonden organisatiepraktijken en -theorieën

Machtsafstand is de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Ongelijkheid binnen een samenleving wordt zichtbaar door het bestaan van verschillende sociale klassen. Sociale klassen hebben in verschillende mate toegang tot de verworvenheden van een samenleving. Een hoge score op de dimensie machtsafstand wijst op de mate waarin deze ongelijkheid in de samenleving heeft kunnen ontstaan. De belangrijkste verschillen tussen samenleving met kleine en grote machtsafstand zijn de pluriformiteit van de regering gebaseerd op verkiezingsuitslagen, een sterke rol voor het centrum in de politiek, de grote van de middenklasse, de mate van gelijkberechtiging, het samengaan van talenten, rijkdom, macht en status. Voor de verklaring van de oorsprong van deze verschillen legt Hofstede een verband met het taalgebied: in Romaanstalige landen, in de Aziatische landen en Afrikaanse landen worden hoge waarden gemeten, lagere waarden zien we in de Verenigde Staten, Engeland en het overige niet Romaanse deel van Europa. Het taalgebied is historisch bepaald en de culturele erfenis speelt daarbij een belangrijke rol. Het Germaanse deel van Europa was verdeeld in kleine stamverbanden met plaatselijke leiders. Het Romeinse rijk en het Chinese rijk werden geregeerd vanuit één machtscentrum. Er blijkt een duidelijke relatie te bestaan tussen de geografische ligging van een land (hogere breedtegraad komt overeen met een kleinere machtsafstand), de bevolkingsgrootte (hoe groter de bevolking, hoe groter de machtsafstand) en de rijkdom (hoe rijker het land des te kleiner de machtsafstand).

Met deze relaties op de achtergrond, zou het volgens Hofstede voor de hand liggen dat de machtsafstand van kleinere landen groter zal worden door de toenemende afhankelijkheid van internationale verbanden, de factor rijkdom is uiteraard afhankelijk van de economische ontwikkeling. Voor landen die al relatief arm zijn, valt geen verkleining van de machtsafstand te verwachten.

Met de dimensie individualistisch vs. collectivistisch wordt aangegeven in welke mate de samenleving individuele of collectieve prestaties bewerkstelligt en honoreert en de mate waarin er onderlinge verbanden bestaan tussen individuen. Een samenleving is collectivistisch als individuen opgenomen zijn in sterke, hechte groepen die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit; het privé - leven is ondergeschikt aan het groepsleven.

Belangrijke verschillen tussen de collectieve en individualistische samenleving zijn de mate waarin collectieve belangen boven individuele belangen worden gesteld, de dominantie van staat in de economie, de mate waarin belangengroeperingen de politiek domineren (in tegenstelling tot de politieke macht van kiezers) en het belang dat wordt gehecht aan resp. gelijkheid versus vrijheid. De Verenigde Staten, Nederland, en Zweden hebben een relatief hoge score op individualiteit; in Aziatische, Oost Europese en Afrikaanse samenlevingen is de loyaliteit ten opzichte van de groep bepalend. De dimensies machtsafstand en individualisme zijn negatief met elkaar gecorreleerd, dat wil zeggen dat landen met een grote machtsafstand over het algemeen ook collectivistisch zijn, terwijl landen met een kleine machtsafstand individualistische kenmerken hebben. Er wordt daarbij een verband tussen nationale rijkdom en de mate van individualisme in de cultuur van het land verondersteld, waarbij echter een nadrukkelijke nuancering geldt. Individualisme is het gevolg van nationale rijkdom. Welvaart biedt de mogelijkheid tot meer individualisme, doch kan het gevaar met zich meebrengen dat de nationale economie minder hard groeit dan in landen waar het individualisme minder dominant is.

In dit verband zou met de groei van de wereldeconomie een verschuiving te verwachten zijn naar meer individualisme. Landen die erin geslaagd zijn zich economisch snel te ontwikkelen hebben daadwerkelijk een verschuiving in de richting van het individualisme meegemaakt. Ondanks de correlatie hiertussen verwacht Hofstede dat de verschillen in waarden die verband houden met de dimensie Individualisme -Collectivisme niet zullen verdwijnen en een belangrijke rol blijven spelen in het internationale verkeer, zoals bij de onderhandelingen tussen rijke en arme landen. Die gedachte is gebaseerd op het feit dat ook de bevolkingsgroei (die leidt tot een toename van collectivistisch gedrag), maar zeker ook de traditie (naar voren komend in de dimensie lange of korte termijn oriëntatie) op deze waarden van invloed zijn.

De derde cultuurdimensie is masculien versus feminien gedrag. Masculien wordt in dit verband geïdentificeerd als de mate waarin de samenleving ingesteld is op het traditionele mannelijke rolpatroon in termen van bereikte prestaties, beheersing en macht. Een hoge masculiene score duidt op een samenleving waarin de man een dominante positie inneemt, een relatief klein aantal vrouwen gekozen is in politieke functies, groot mooi is en veel lekker. De economische groei wordt als belangrijke prioriteit gezien. Een hoge score op feminien gedrag impliceert een gelijke behandeling van mannen en vrouwen op alle maatschappelijke aspecten, zoals op het gebied van politieke vertegenwoordiging; de complementariteit van de seksen wordt benadrukt. Er is een tolerante samenleving, waarin aandacht bestaat voor kansarmen in en buiten de samenleving en het milieu. De welvaartsmaatschappij wordt als ideaal nagestreefd.

De economische ontwikkeling van een land, speelt bij deze cultuurdimensie geen rol. Er zijn zowel rijke als arme landen die verschillend op deze dimensie scoren. De Verenigde Staten scoort bijvoorbeeld hoog (masculien), terwijl Nederland (feminien) zeer laag scoort. De concentratie van feminiene culturen in het noordwesten van Europa (Denemarken, Finland, Nederland, Noorwegen en Zweden) duidt op gemeenschappelijke factoren. Deze landen zijn grotendeels gericht geweest op scheepvaart en handel; hierbij zijn feminiene waarden als samenwerking, functioneel. Bij andere landen zijn soortgelijke verschillen te onderkennen. Een feminiene of masculiene cultuur lijkt voornamelijk gebaseerd te zijn op historische grondslagen. Hofstede legt een verband tussen leeftijd en masculiniteit, met het ouder worden nemen de feminiene waarden toe. Door deze relatie zouden ouderen betere managers van mensen zijn, terwijl jongeren beter als manager van technische processen functioneren.

Indien de vergrijzing van de bevolking bij deze analyse wordt betrokken, dan zou er sprake zijn van een verdere tendens naar femininiteit; het feit dat dit tevens tot gevolg heeft dat er meer vrouwen ingezet worden op de arbeidsmarkt zou deze tendens nog versterken. Daarnaast zou de informatisering en automatisering van de moderne westerse maatschappij leiden tot een verschuiving naar taken die te maken hebben met maatschappelijke doelen, innovatie en communicatie: taken met een sterk feminien karakter. In veel arme landen zijn de geboortecijfers nog hoog, maar ook hier ziet Hofstede op langere termijn eenzelfde patroon.

De dimensie onzekerheidsvermijding geeft aan in welke mate leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere gebeurtenissen. Culturen die t.o.v. van anderen laag scoren voelen zich minder bedreigd door het onbekende. De culturen die hoog scoren op deze dimensie hebben een sterke voorkeur voor formele regels. Onzekerheid leidt in dergelijke culturen tot een grotere bezorgdheid dan bij culturen die laag op deze dimensie scoren.

Kenmerken van een zwakke onzekerheidsvermijding zijn dat agressie en gevoelens niet worden geuit: maar er bestaat een subjectief gevoel van welzijn. Onzekerheid is een normaal onderdeel van het bestaan. Er bestaat geen noodzaak voor meer wetten en regels dan strikt noodzakelijk, deze zijn ruim gesteld. De burgers zijn mondig tegenover de overheid; de ambtenaren staan positief tegenover het politieke proces, in de wetenschap overheersen relativisme en empiricisme. Naast een veelheid van gedetailleerde wetten en regels, is er in culturen met een sterke onzekerheidsvermijding een sterk conservatisme; er is sprake van xenofobie, er is een neiging om in de wetenschap naar allesomvattende theorieën te zoeken, er is maar één waarheid.

Bij de dimensie onzekerheidsvermijding vormen de landen met een Romaanse taal een groep, deze scoren allen aan de hoge kant. De Chineesprekende landen scoren veel lager op Onzekerheidsvermijding. Zowel het Romeinse Rijk als het Chinese Rijk waren sterk gecentraliseerde staten. Het verschil tussen beiden ligt echter in het systeem van wetten. Waar de Romeinen een gedetailleerd systeem hadden ontwikkeld toepasbaar op iedereen die de status van burger had, ontbrak dit type wetgeving in China. Het principe van het bestuur in China werd omschreven als het gezag van personen, tegenover het gezag van wetten in het Romeinse Rijk.

Ook hier is de verklaring voornamelijk in het erfgoed te vinden; de ontstaansgeschiedenis van deze waardenverschillen betekent dat er binnen één generatie geen fundamentele veranderingen te verwachten zijn. Er is een directe relatie tussen het angstniveau in een land en onzekerheidsvermijding. Stijgt het angstniveau, nam neemt de onzekerheidsvermijding toe. Dit manifesteert zich in intolerantie, xenofobie en religieus en politiek fanatisme. De toename van het angstniveau in een land ontstaat bij oorlogsdreiging en in mindere mate bij de economische situatie van het land. De mate waarin onzekerheidsvermijding in een land zal toe of afnemen is daarom sterk afhankelijk van de ontspanning in de wereld enerzijds en de mate waarin regionale conflicten zich zullen verbreden.

Wordt het denken over organisaties beïnvloedt door dimensies van de nationale cultuur? Volgens Hofstede spelen vooral de dimensies Machtsafstand en Onzekerheidsvermijding hier een rol. Een onderzoek van James Stevens, hoogleraar aan INSEAD, gaf aan dat de nationaliteit van de studenten bepalend was voor de voorgestelde oplossing in een casus waarin een organisatorisch probleem aan de orde werd gesteld. Het cultuurverschil kan vooral van belang bij internationale fusies, waarin binnen één organisatie verschillende theorieën bestaan over organisatiemodellen. Organisaties afkomstig uit een land met een grotere machtsafstand functioneren moeilijker in culturen met een kleinere; multi-operationele operaties verdragen zich niet met concentratie van gezag. Verschillen in de mate van onzekerheidsvermijding kunnen een probleem vormen bij het stellen van regels. In de verschillende landen wordt hier op een verschillende wijze mee omgegaan.

In het laatste hoofdstuk van dit deel wordt ingegaan op een in een later stadium aan het denkmodel toegevoegde dimensie. Deze dimensie werd gevonden na een onderzoek uitgevoerd aan de Chinese universiteit van Hong Kong in samenwerking met Micheal Bond¹. De samenwerking van Hofstede en Bond had tot op dat moment gemeenschappelijke bevindingen opgeleverd binnen dezelfde dimensies. Door de introductie van een Oosters denkkader (Chinese Value Survey) bij de samenstelling van de vragenlijst, verspreid over 50 mannelijke en 50 vrouwelijke studenten in 23 landen over vijf werelddelen werd een nieuwe dimensie gevonden. Deze dimensie werd benoemd als Lange tegenover Korte termijngerichtheid of Confuciaans Dynamisme. Een bewijs dat ook het denkkader van onderzoekers enigszins beperkt wordt door cultuurverschillen. De nieuwe dimensie hield verband met het vasthouden aan traditionele waarden, het nakomen van stadsverlichtingen, gerichtheid op snelle resultaten en het zoeken naar waarheden tegenover De aanpassing van tradities aan de moderne omgeving, het nakomen van sociale verplichtingen binnen grenzen, spaarzaamheid, doorzettingsvermogen en doelgerichtheid.

De nieuwe dimensie is vooral van belang om inzicht te krijgen in de redenen van het economisch succes van Oost-Azië. Een deel van het succes is te verklaren door de relatief lage score op respect voor traditie van deze landen; een reden voor het relatieve gemak waarmee westerse technische vernieuwingen werden geaccepteerd en geïmplementeerd In de westerse landen wordt vooral hoog gescoord op waarden van korte termijn en lager op die van de lange. Het vasthouden van oude gewoonten, het imiteren van de burens wordt belangrijker gevonden dan waarden als spaarzaamheid en volharding.

¹ Hofstede, G., & Bond, M.H. (1988). Confucius & economic growth: New trends in culture's consequences.

In deel twee wordt ingegaan op de nieuwe inzichten die ontstonden via het onderzoek van IRIC bij twintig organisatie -eenheden in Denemarken en Nederland in de periode 1985-1987. Uit het onderzoek kwam naar voren dat op het organisatieniveau de rollen van waarden en van praktijken ten opzichte van het nationale niveau precies omgedraaid zijn. De grond van cultuurverschillen op landelijk niveau zijn grotendeels in de waarden terug te vinden; bij organisaties zitten de cultuurverschillen grotendeels in praktijken en minder in de waarden. Een kind leert vanaf zijn vroegste jeugd zijn fundamentele waarde, de socialisatie van beroeps culturen vindt plaats in de periode van volwassenwording.

De conclusies zijn strijdig met wat vaak - in navolging van Peters & Waterman²- wordt beweerd, namelijk dat de kern bedrijfsculturen wordt gevormd door de gedeelde waarden. In de door Hofstede bij IBM verrichte onderzoeken verschilden vooral de culturele waarden van het personeel bij de over vele landen verspreide vestigingen. In het IRIC onderzoek, waren de culturele waarden nauwelijks verschillend, het onderzoek beperkte zich immers tot twee vrijwel 'gelijkwaardige' landen. De informatie uit open interviews leverde een zestal dimensies van organisatieculturen op, gebaseerd op de gedeelde beleving van de dagelijkse praktijken en niet zozeer de waarden.

De beperkingen van het onderzoek in ogenschouw genomen kan slechts een beperkte conclusie worden getrokken n.l. dat organisatieculturen vermoedelijk het beste kunnen worden beschreven met een beperkt aantal praktijkdimensies. Met deze constatering kan niet één oplossing als de beste worden geformuleerd: wat goed is of slecht hangt af van de richting die de organisatie in wil slaan. Een kenmerk wat goed is voor het ene doel, is een onvermijdelijk nadeel voor het andere.

Collectieve praktijken hangen af van organisatiekenmerken als structuren en systemen en kunnen worden beïnvloed door deze kenmerken te veranderen. Organisatiestructuren blijven geïntegreerde gehelen, daarom is een allesomvattend inspirerend leiderschap nodig om de verandering van structuur en systeem voor de medewerkers betekenis te geven.

Deel III geeft inzicht in de praktische gevolgen van de beschreven culturele verschillen en overeenkomsten. Wat gebeurt er als mensen uit verschillende culturen elkaar ontmoeten; welke politieke ontwikkelingen zijn er in de komende jaren te verwachten op grond van de kennis over culturele processen?

Als een gastland wordt geconfronteerd met vreemdelingen, maken de mensen in het ontvangende land een cyclus van reacties door, de eerste fase is nieuwsgierigheid, daarna zal de gast beoordeeld worden naar de normen uit de eigen cultuur (het ethnocentrisme). De gast zal voor dom, naïef of onbeleefd gehouden worden. Wie regelmatig geconfronteerd wordt met buitenlanders kan een derde fase bereiken: polycentrisme; het besef dat andere mensen naar andere maatstaven moeten worden beoordeeld en het vermogen om de buitenlander te begrijpen aan de hand van diens eigen normen. Culturen waar een grotere mate van onzekerheidsvermijding geldt zullen zich meer verzetten tegen polycentrisme, dan culturen die onzekerheid accepteren. Interculturele ontmoetingen tussen groepen roepen groepsreacties op; dit leidt niet automatisch tot wederzijds begrip. Er is eerder sprake van een bevestiging van de eigen identiteit. Om tot werkelijke integratie tussen cultureel verschillende groepen te kunnen komen, is naar de mening van Hofstede een omgeving noodzakelijk waarin mensen elkaar als gelijken kunnen ontmoeten. Sportclubs, universiteiten, werkplekken of legers zouden deze rol kunnen vervullen.

Organisaties zouden competitieve voordelen uit de cultuurverschillen kunnen behalen door hier in de strategiebepaling rekening mee te houden en activiteiten en delen van de onderneming daar onder te brengen waar de cultuur een concurrentie voordeel biedt.

Voor de media ziet Hofstede een rol weggelegd om begrip te kweken voor de verschillen in culturele waarden en praktijken; hij bepleit hierbij dat de media de culturele context benadrukt van de publicaties die zijn overgenomen uit andere landen.

Wereldwijde samenwerking betekent nog geen wereldwijde democratie. Grote delen van de wereld zullen autoritair geregeerd blijven worden. Het tot stand komen van democratieën in westerse stijl hangt af van het niveau van economische ontwikkeling. De levensstandaard van de rijke landen leidt tot een zodanige milieuvervuiling en uitputting van grondstoffen dat een streven om deze levensstandaard voor de hele wereldbevolking te realiseren, noodzaakt tot een volkomen nieuwe manier van omgaan met het ecosysteem.

² In search of excellence, 1982

De ontwikkeling van culturele waarden is niet zodanig dat culturen in de tijd naar elkaar toegroeien. Niet alleen de culturele verscheidenheid tussen landen, maar ook de etnische groepen binnen landen wordt sterker geaccentueerd. De opkomst van het fundamentalisme duidt hij als een uiting van collectieve angst, door de absolute aanspraken die dit met zich meebrengt, zouden deze de kiemen van onderling verdeeldheid en ondergang al met zich mee dragen. Wereldomvattende problemen, zoals de groei van de wereldbevolking, de economische groei en ontwikkeling, het beslag op het ecosysteem e.d. kunnen opgelost worden door interculturele samenwerking. Veel zal afhangen van de mate waarin politici multicultureel kunnen leren samenwerken, als onderdeel van hun mentale software...

De invloed van de culturele verschillen brengt allerlei praktische implicaties met zich mee voor diegenen die werken in multinationale ondernemingen, betrokken zijn bij internationale onderhandelingen of anderszins met andere culturen in aanraking komen. *Allesmaal Andersdenkenden* reikt instrumenten aan voor effectieve interculturele samenwerking en geeft inzicht in onder welke omstandigheden en voorwaarden dit kan worden bereikt.

J. Vegting
24-10-99