Cultuurverschillen op de werkplek

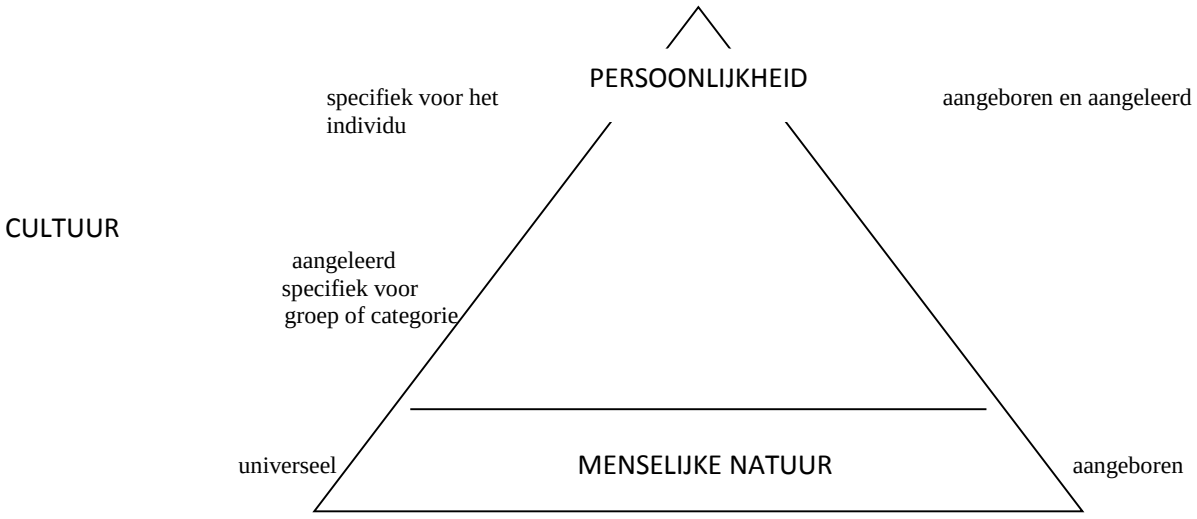
Achtergrondinformatie

Cultuur is een raar iets. Het is er altijd en heeft veel invloed op ons gedrag. Toch zijn we ons pas bewust van onze eigen cultuur wanneer we iemand tegen komen die een andere cultuur heeft en we merken dat onze cultuur anders is dan die van onze medemens. We merken vaak voor het eerst dat onze cultuur verschilt van die van een ander wanneer we verliefd zijn. In onze drang om dan zo veel mogelijk met die ander samen te doen gaan we activiteiten ondernemen en merken dat er verschillen bestaan in denken over wat lekker en vies is, verschillen over wat goed en kwaad is en we ontdekken dat onze partner op een aantal terreinen andere opvattingen heeft over de samenleving. Dit alles wordt cultuur genoemd.

Wat is cultuur?

Een van de grote denkers over het begrip cultuur en cultuurverschillen is professor Geert Hofstede. Hij definieert cultuur als: “de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere”. Cultuur is dus aangeleerd en niet aangeboren. Cultuur krijgen we mee bij onze opvoeding, onze levens- en werkervaring en via onze leefomgeving. De vorming van een persoonlijkheid vindt echter plaats door meer elementen dan cultuur alleen, namelijk door een samengaan van menselijke natuur, cultuur- en persoonlijkheidskenmerken.

In schema geeft dit het volgende beeld:

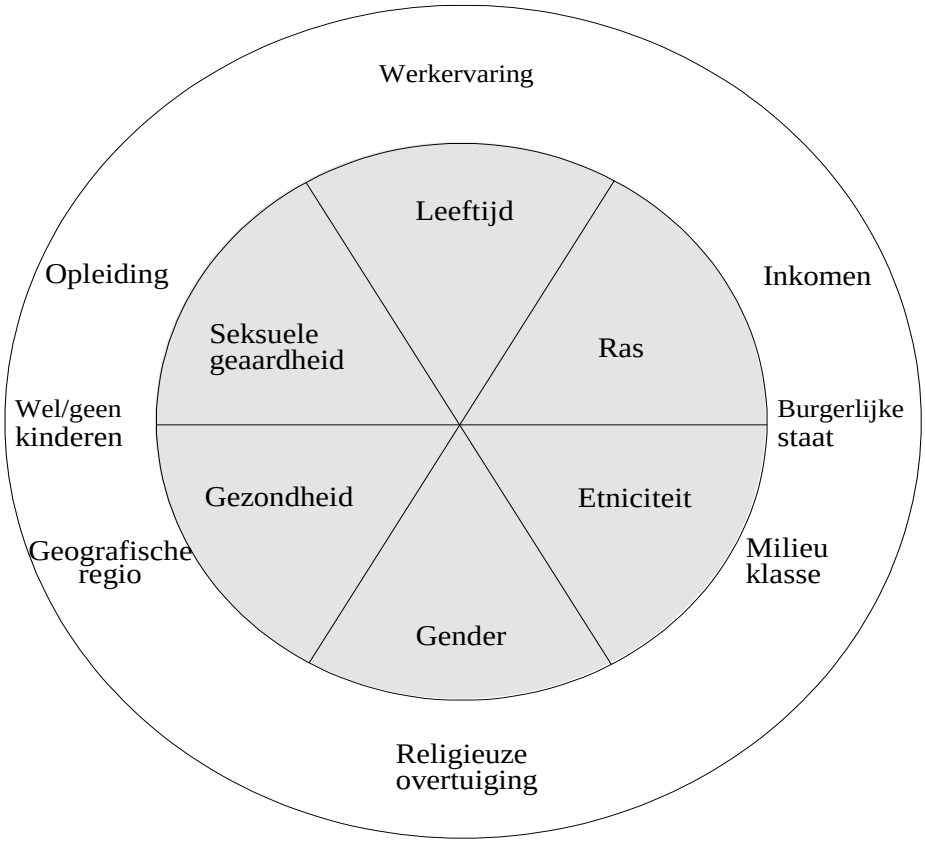


Figuur 1. Drie niveaus van mentale programmering (Bron:Hofstede 1991)

©Art.1 Midden Nederland, 2015

Hofstede geeft middels dit schema zijn opvattingen weer over hoe mensen functioneren. Allereerst is daar de menselijke natuur, dat is onze basis. Hiermee bedoelt hij dat we algemeen menselijke eigenschappen hebben zoals o.a. het vermogen tot liefhebben, boos worden of verdrietig zijn. Deze eigenschappen onderscheiden ons van andere "diersoorten".
Daarnaast worden wij voor een groot deel gevormd door de sociale omgeving waarin wij ons bevinden. De invloed daarvan op ons gedrag en handelen acht Hofstede erg groot.

Het minst van invloed op de persoonlijke vorming acht Hofstede de erfelijkheid en persoonlijkheidskenmerken. De rol van erfelijkheid en rassenverschillen op diversiteit in het functioneren van mensen vindt hij van ondergeschikt belang. Wel essentieel is de persoonlijke socialisatie van mensen. Zo kunnen rassenverschillen diverse ervaringen opleveren, afhankelijk van de omgeving waar iemand opgroeit. Iemand van Aziatische afkomst zal zich in Azië als een van velen voelen terwijl dezelfde persoon, wanneer die op zou groeien in Berlijn, vaker benaderd zal worden als bijzonder zijnde, op grond van verschillen in uiterlijke kenmerken met de omgeving waarin hij of zij zich bevindt. Dit geldt ook voor sekseverschillen. Met het biologische verschil tussen mannen en vrouwen wordt per cultuur of subcultuur anders omgegaan. In schema kunnen we een aantal primaire en secundaire aspecten benoemen die van invloed zijn op de socialisering van personen:



Figuur 2. Primairy and Secondary dimensions of Diversity; bewerking naar Kreitner & Kinicki

©Art.1 Midden Nederland, 2015

Het gaat bij het onderkennen van cultuurverschillen dus nooit om het maken van onderscheid tussen groepen van mensen op basis van ras, etniciteit of geloof. Het onderkennen van cultuurverschillen tussen individuen kan ons wel helpen om medemensen die anders gesocialiseerd zijn als wij, beter te begrijpen. Hierbij kunnen we culturen onderscheiden op nationaal niveau, op basis van iemands geboorteland of, in geval van migratie: de landen waar iemand is opgevoed. We kunnen culturen ook onderscheiden op basis van etnische, religieuze en taalverschillen voor zover deze invloed hebben op waarden, normen en gedrag van mensen. Een derde cultuuronderscheid ontstaat door het verschil in opvoeding van jongens en meisjes. In veel samenlevingen bestaat ook verschil in cultuur per leeftijdsfase. Elke generatie kent zijn eigen waarden en normen. Tenslotte is de sociale klasse waarin men geboren wordt een belangrijke culturele factor. Deze hangt vaak samen met de functie of het beroep van de ouders en het genoten opleidingsniveau.

We onderscheiden hierbij drie sociale klassen:

1 De aristocratie of elite. De klasse van personen met grote invloed op het functioneren van de samenleving.
2 De middenklasse. Dat is de groep personen die door opleiding en positie vaak hogere posities bekleden zoals politici en vakbondsmensen (denkarbeid).
3 De arbeidersklasse. De laag opgeleide groep mensen uit de samenleving die handarbeid verrichten en wiens invloed op werk en samenleving beperkt is.

We kunnen cultuurverschillen die uit deze basisverschillen voortkomen tastbaar maken en herkennen omdat cultuur zich op een vijftal manieren manifesteert, namelijk door middel van:
Symbolen: woorden, gebaren, voorwerpen, afbeeldingen met bepaalde betekenis voor bepaalde samenleving(en) zoals bijvoorbeeld de vlag van een land.

Helden: dode of levende personen, echt of fictief met hooggewaardeerde eigenschappen; zoals de helden uit sprookjes, gewaardeerde politici of voetbaltoppers.

Rituelen: collectieve activiteiten, zoals b.v. de manier waarop Kerstmis gevierd wordt.

Waarden: gedeelde voorstellingen over wat juist is en daardoor nastrevenswaardig; bijvoorbeeld het streven naar zuinigheid in Nederland.

Normen: concrete gedragsregels; wat verwacht wordt in bepaalde situaties; wanneer gedragen we ons fatsoenlijk? Wat is onbehoorlijk gedrag?

Uit deze opsomming van cultuurmanifestaties moge blijken dat cultuur altijd in ontwikkeling en verandering is. Ga voor uzelf maar eens na met welke waarden en normen u opgevoed

©Art.1 Midden Nederland, 2015

bent en welke daarvan nu nog actueel zijn? Of zijn ze in de loop der tijd bijgesteld? Wellicht is het laatste het geval.

Geert Hofstede onderscheidt vijf thema's waarop cultuurverschillen te herkennen zijn. We noemen deze cultuurdimensies.

Culturele dimensies

1. De verhouding tot gezag

Werknemers hebben verschillende opvattingen over de wijze waarop hun chef met gezag dient om te gaan. Dit kan van bedrijf tot bedrijf binnen één nationale cultuur verschillen. Zo zal de stijl van leidinggeven in het leger een totaal andere zijn dan bij een gezondheidszorgorganisatie.

Daar waar mensen uit verschillende nationale culturen elkaar binnen één bedrijfscultuur ontmoeten kunnen hun opvattingen over gewenste stijl van leidinggeven nogal uiteenlopen. Of een stijl van leidinggeven effectief is wordt bepaald door de mensen waaraan leiding gegeven moet worden en de aard van het werk. Dit betekent dat een leidinggevende in verschillende situaties op een andere manier zal moeten optreden. Daarnaast zal de leidinggevende in staat moeten zijn om aan te kunnen sluiten bij de verschillende behoeften aan leiding bij zijn medewerkers (meer of minder autocratisch, paternalistisch of groepsgericht).

Hersey & Blanchard hebben twee dimensies, taakgerichtheid en relatiegerichtheid, tegen elkaar uitgezet en zo vier verschillende manieren van leidinggeven gedefinieerd. De manier van leidinggeven die het meest effectief is, is volgens hen gerelateerd aan de taakvolwassenheid die een medewerker heeft. Binnen het model van Hersey & Blanchard doorloopt een ondergeschikte verschillende fasen. De fase waarin hij of zij zich bevindt zegt iets over de taakvolwassenheid.

©Art.1 Midden Nederland, 2015

Ondersteunen	Overtuigen
KWADRANT 3 + relatiegericht	KWADRANT 2 + relatiegericht
KWADRANT 4 - relatiegericht	KWADRANT 1 - relatiegericht
delegeren	opdragen

Figuur 3. Situationeel leiderschap

Binnen dit model is echter geen rekening gehouden met de mate van machtsafstand binnen verschillende culturen. In een situatie van een kleine machtsafstand beschouwen ondergeschikten en leidinggevenden elkaar als principieel gelijk. Iemand uit een cultuur met een kleine machtsafstand heeft meer moeite met alleen maar opdrachten uitvoeren en zal ook snel het relatieaspect willen betrekken in de verhouding.
In een cultuur met een grote machtsafstand gaat men ervan uit dat ongelijkheid tussen mensen bestaat. Dit is zowel gewenst als verwacht. Een leidinggevende uit een cultuur met een grote machtsafstand zal dus niet snel op het relatieaspect ingaan. Leidinggevenden uit een cultuur met een kleine machtsafstand zullen zich storen aan het gebrek aan initiatief van ondergeschikten uit een cultuur met een grote machtsafstand. Omgekeerd zullen de ondergeschikten klagen dat de leidinggevenden geen duidelijke opdrachten geven.

Leidinggevenden uit een cultuur met een grote machtsafstand zullen zich storen aan de eigenwijsheid en het eventuele tegenspreken van ondergeschikten uit een cultuur met een kleine machtsafstand. Omgekeerd zullen de ondergeschikten klagen dat hun leidinggevenden hen nergens in betrekken.

©Art.1 Midden Nederland, 2015

Machtsafstandsverschillen

Kleine machtsafstand	Grote machtsafstand
De ongelijkheid tussen mensen moet zo klein mogelijk gemaakt worden	Ongelijkheid tussen mensen wordt zowel verwacht als gewenst
Wederzijdse afhankelijkheid tussen mensen met meer en met minder macht wordt gewenst en tot op zekere hoogte ook bereikt	Mensen met minder macht moeten afhankelijk zijn van mensen met meer macht; in de praktijk zijn minder-machtigen gepolariseerd tussen afhankelijkheid en contra-afhankelijkheid
Hoger opgeleiden hebben minder autoritaire waarden dan lager opgeleiden	Hoger en lager opgeleiden hebben ongeveer dezelfde autoritaire waarden
Hiërarchie in organisaties betekent een ongelijkheid in rollen die om praktische redenen is ingesteld	Hiërarchie in organisatie weerspiegelt de existentiële ongelijkheid tussen hoger- en lager geplaatsten
Decentralisatie is populair	Centralisatie is populair
Relatief kleine verschillen in inkomen tussen de top en de basis van een organisatie	Grote verschillen in inkomens tussen de top en de basis van een organisatie
Onderschikten verwachten te worden geraadpleegd	Ondergeschikten verwachten dat hen verteld wordt wat ze moeten doen
De ideale chef is een bekwame democraat	De ideale chef is een welwillende autocraat oftewel een goede vader
Privileges en statussymbolen zijn ongewenst	Privileges en statussymbolen voor managers worden zowel verwacht als toegejuicht

©Art.1 Midden Nederland, 2015

2. Individualisme of collectivisme

In een individualistische cultuur wordt er van uitgegaan dat werknemers hun eigen belang nastreven. De organisatie van het werk dient zo te gebeuren dat werkgevers- en werknemersbelang met elkaar in overeenstemming komen. In collectivistische culturen neemt een werkgever nooit een individu in dienst, maar de werknemer wordt gezien als behorend tot een bepaald groep. De werknemer zal handelen in het belang van deze wij-groep en dat hoeft niet altijd samen te vallen met zijn of haar persoonlijke belang, bijvoorbeeld het bevooroordelen van familieleden of solidariteit met andere werknemers uit dezelfde wij-groep.

Definitie:
Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn. Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hen levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit.

Management in een individualistische samenleving is dan ook het managen van individuen, management in een collectivistische samenleving betekent het managen van groepen. Zo is het ter verantwoording roepen van een medewerker uit een individualistische cultuur slechts gezichtsverlies voor de medewerker. Bij een medewerker uit een collectivistisch cultuur houdt het gezichtsverlies voor het individu én een afgang van het individu naar de wij-groep in. Bij medewerkers uit collectivistische culturen is het dan ook aan te bevelen een “slecht-nieuws”-gesprek onder vier ogen te voeren, zodat de mate van gezichtsverlies beperkt blijft. Individualisme en collectivisme werken ook door op de samenwerkingsrelaties en onderlinge solidariteit. Zo is het ziekteverzuim in een teamverband met een collectivistische cultuur vaak lager dan in een individualistisch werkverband. Dit heeft zowel te maken met de sociale controle onderling, die de hoeveelheid “baaldagen” terugdringt, als met het beschermen van elkaar bij bedrijfsonveilige situaties.

Tenslotte blijken de onderlinge relaties in individualistische en collectivistische culturen sterk van elkaar te verschillen. In een collectivistische samenleving gaat de persoonlijke relatie voor de taak. Bij een eerste ontmoeting wordt dan ook aan het onderlinge vertrouwen gewerkt d.m.v. uitwisseling van persoonlijke informatie (Toledot). In de individualistische samenleving gaat de taak voor de persoonlijke relatie. Als gevolg hiervan verliezen veel mensen in onze individualistische samenleving hun vrienden op het moment dat zij door ziekte of ontslag niet meer kunnen participeren in het arbeidsproces.

©Art.1 Midden Nederland, 2015

Verschillen tussen collectivisme en individualisme

Collectivisme	Individualisme
Mensen worden geboren in uitgebreide families of andere wij-groepen die hen blijvend beschermen in ruil voor loyaliteit	Je groeit op om voor jezelf en misschien voor je gezin te zorgen
Je ontleent je identiteit aan je sociale netwerk	Je ontleent je identiteit aan jezelf
De harmonie moet altijd bewaard blijven en directe confrontatie vermeden	Een eerlijk mens zegt wat hij of zij denkt
Een misstap leidt tot schaamte en gezichtsverlies voor jezelf en je groep	Een misstap leidt tot schuldgevoel en verlies van zelfrespect

Diploma's geven toegang tot beroepen met een hogere status	Diploma's verhogen je economische waarde en/of zelfrespect
De verhouding werkgever-werknemer wordt gezien als een morele band, ongeveer zoals een familieband	De verhouding werkgever-werknemer wordt opgevat als een contract op basis van wederzijds voordeel
Personeelskeuze en promoties worden beïnvloed door de groep waartoe je behoord	Personeelskeuze en promoties horen alleen gebaseerd te zijn op bekwaamheid en regels
Management betekent leidinggeven aan groepen	Management betekent leidinggeven aan individuen
Persoonlijke relaties gaan vóór de taak	De taak gaat vóór persoonlijke relaties

3. Masculien of feminien

Elke samenleving heeft zijn eigen opvattingen over gelijkheid en ongelijkheid tussen seksen. Binnen de arbeidsorganisaties zien we dit terug in de mate waarin bepaalde functies als typisch mannelijk of vrouwelijk gezien worden. In Nederland en België kennen we weinig beroepen meer die uitsluitend door mannen of vrouwen uitgeoefend worden, hoewel … een brandweervrouw nog steeds veel bekijks krijgt, evenals een huisman.

Definitie:
Een samenleving is masculien als sociale sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen zacht en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan.
Een samenleving is feminien als sociale sekserollen elkaar overlappen; zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

De opvattingen hierover ontstaan zowel vanuit de dominante godsdiensten als vanuit economische motieven. In landen waar vrouwenarbeid noodzakelijk is voor het gezinsinkomen zullen de ideeën over vrouwenarbeid navenant zijn. Toch blijkt zowel in

©Art.1 Midden Nederland, 2015

feminiene als in masculiene samenlevingen de participatie van vrouwen in hogere functies ondermaats zijn. Een verschijnsel dat onder invloed van veranderende ideologische opvattingen aan het wijzigen is. Feminiene organisaties zijn meer relatiegericht en masculiene organisaties meer taakgericht. De wijze waarop dit invloed heeft op de stijlen van leidinggeven is terug te vinden in de desbetreffende paragraaf. Veel Nederlanders hebben het idee dat alle allochtone mannen moeite hebben met leiding ontvangen van vrouwen of zelfs het op gelijkwaardige basis samenwerken met vrouwelijke collega's. Bij allochtone mannen uit matrifocale culturen, zoals het Caraïbische gebied en Oost-Europa, gaat dit niet op. Hoewel de omgangsstijlen verschillen met de Nederlandse en in deze culturen de vrouw binnenshuis vaak een ondergeschikte positie inneemt, is dit buitenshuis zeker niet het geval en wordt het gezag van vrouwen op het werk wel geaccepteerd.

Verschillen tussen de masculiene en de feminiene dimensie

Masculien	Feminien
Dominante waarden in de samenleving zijn materieel succes en vooruitgang	Dominante waarden in de samenleving zijn de zorg voor anderen en voor de omgeving
Geld en dingen zijn belangrijk	Mensen en persoonlijke verhoudingen zijn belangrijk
Mannen worden geacht assertief, ambitieus en hard te zijn	Iedereen wordt geacht bescheiden te zijn
Vrouwen worden geacht zacht te zijn en voor de intermenselijke verhoudingen te zorgen.	Zowel mannen als vrouwen mogen zacht zijn en aandacht hebben voor intermenselijke verhoudingen
In het gezin houdt vader zich bezig met feiten en moeder met gevoelens	In het gezin houden vader en moeder zich bezig met zowel feiten als gevoelens
Meisjes huilen, jongens niet; jongens moeten terugslaan als ze worden aangevallen, meisjes mogen niet vechten	Jongens én meisjes mogen huilen maar geen van beiden mogen ze vechten
Sympathie voor de sterke en voor de winnaar	Sympathie voor de zwakke en voor de verliezer
Jongens en meisjes kiezen verschillende vakken en studierichtingen	Jongens en meisjes kiezen dezelfde vakken en studierichtingen
Managers worden geacht besluitvaardig en assertief te zijn	Managers gebruiken hun intuïtie en streven naar consensus
Nadruk op loon naar werk, wedijver tussen collega's, en prestaties (Leven om te werken)	Nadruk op gelijkheid, solidariteit en levenskwaliteit (Werken om te leven)
Conflicten worden opgelost door ze uit te vechten	Conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen

©Art.1 Midden Nederland, 2015

4. Onzekerheidsvermijding

De definitie van onzekerheidsvermijding is; de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties. Dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in nerveuze spanning en in behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele regels. Bedrijfsculturen met een sterk beheersmatig management kenmerken zich door sterke onzekerheidsvermijding. Bedrijven met veel aandacht voor coachend leidinggeven kenmerken zich door zwakke onzekerheidsvermijding.
De behoefte aan regels en wetten verschilt niet alleen van land tot land, maar ook van persoon tot persoon. Daarnaast hebben ook economische factoren invloed op onzekerheidsvermijdend gedrag.
Of werknemers bereid zijn bij één en dezelfde werkgever in dienst te blijven heeft niet alleen te maken met cultuur (bijvoorbeeld Japan), maar ook met de situatie op de arbeidsmarkt. Zo zien we in het Nederlandse onderwijs soms leraren en docenten gedemotiveerd rondlopen met weinig arbeidsvreugde, maar zij wisselen niet van werkgever omdat hun kansen op een baan elders minimaal zijn.

Verschillen tussen sterke en zwakke onzekerheidsvermijding

Zwak	Sterk
Onzekerheid is een normaal onderdeel van het bestaan en men leeft van dag tot dag	De onzekerheid die inherent is aan bestaan, wordt ervaren als een voortdurende bedreiging die men onder controle moet krijgen
Weinig stress; subjectief gevoel van welzijn	Veel stress; subjectief gevoel van angst
Agressie en gevoelens mogen niet worden geuit	Agressie en gevoelens mogen op de juiste plaats en tijdstippen worden geventileerd
Men voelt zich op zijn gemak in onduidelijke situaties en met onbekende risico's	Men aanvaard bekende risico's, maar is bang voor onduidelijke situaties en onbekende risico's
Wat anders is, is interessant	Wat anders is, is gevaarlijk
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
Motivatie door prestatie plus waardering of sociale behoeften	Motivatie door veiligheid of zekerheid plus waardering of sociale behoeften
Tolerantie tegenover afwijkende en innovatieve ideeën en dito gedrag	Afwijkende ideeën en afwijkend gedrag worden onderdrukt; weerstand tegen innovatie

5. Lange termijn of korte termijn gerichtheid

Aan de vier bovengenoemde hoofddimensies waarop nationale culturen variëren is later door Hofstede een nieuwe toegevoegd: *Confuciaans Dynamische of lange-termijn-gerichtheid.*
Onderzoek in Aziatische culturen wees uit dat de dimensie onzekerheidsvermijding daar niet in de originele vorm voorkomt. Onzekerheidsvermijding blijkt in deze culturen samen te hangen met het zoeken naar de enige (of absolute) waarheid. Het idee van de absolute waarheid blijkt in veel oosterse landen te worden gerelativeerd. Zoeken naar de juiste manier van leven is daar belangrijker, of - in termen van Hofstede - zoeken naar de 'deugd' tegenover zoeken naar de waarheid.

Definitie:
Lange termijn gerichtheid is het gericht investeren in hogere doelen die op de lange termijn hun deugdelijkheid bewijzen.
Korte termijn gerichtheid heeft als kenmerk de wens om mee te doen met de modegrillen, ongeacht wat de consequenties hiervan zijn in de toekomst.

Lange termijn gericht denken en werken komt in West-Europa niet voor. Wij kennen hier geen 25-jaren planning. In tegendeel, de behoefte om steeds sneller te scoren neemt toe en tijd om na te denken is een luxe die maar een enkeling zich kan permitteren.

Korte- en lange termijn gerichtheid

Korte termijn gerichtheid	Lange termijn gerichtheid
Aanpassen van tradities aan moderne tijd	Vasthouden aan tradities
Nakomen van sociale- en statusverplichtingen ongeacht de kosten	Nakomen van sociale- en statusverplichtingen binnen betaalbare grenzen
Sociale druk om de buren na te doen, zelfs als dit leidt tot overbesteding	Spaarzaam, zuinig met middelen
Lage spaarquote, weinig geld voor investering	Hogere spaarquote, veel kapitaal beschikbaar voor investering
Snelle resultaten gevraagd	Doorzettingsvermogen ten behoeve van resultaten op langere termijn
Behoefte om je 'gericht' te handhaven	Bereidheid om jezelf ondergeschikt te maken aan een doel

© Art.1 Midden Nederland

Wensen om de “waarheid” in pacht te hebben	Zorgen om aan eisen van de Deugd te voldoen.

Bron: Bewerking naar o.a. Hofstede, Hensey en Blanchard door Mieke Janssen, 2005

© Art.1 Midden Nederland