

CULTUUR: EEN HARDE ZACHTHEID

INLEIDING

Hoewel veel mensen internationale contacten hebben of zelfs in een internationale context werken, denken zij niet altijd aan culturele verschillen, de doorwerking daarvan of de manier waarop zij met die verschillen zouden moeten omgaan. Wij zijn onszelf niet eens bewust van onze eigen cultuur. Cultuur werkt namelijk min of meer automatisch, op de achtergrond, maar bepaalt wel een belangrijk deel van ons handelen. We kunnen maar gedeeltelijk bewust met onze cultuur omgaan, omdat we anders ieder handelen, iedere gedachte en zelfs ieder gevoel zouden moeten overwegen en evalueren. We zouden dan onszelf. Daarom hebben we een ingebouwd mechanisme dat dat voor ons overneemt, zodat wij daar nauwelijks naar om hoeven te kijken.

Culturele verschillen zijn doorslaggevend voor het succes of falen van onze internationale samenwerking of verblijf in het buitenland. Cultuur oefent haar invloed uit, bij voorbeeld op overleg in EU verband over beleidsontwikkeling. Zo vormen verschillende opvattingen over het controleren van uitgaven een groot probleem voor de Europese Rekenkamer. Overheden van Zuid-Europese landen hebben een voorkeur voor controle vooraf. De vraag is dan of aan alle voorwaarden is voldaan om de uitgave te mogen doen. In Noord-Europese landen vindt de controle achteraf plaats. Een ander voorbeeld betreft het feit dat de organisatie en het functioneren van de Europese Commissie vooral gebaseerd is op het Franse systeem.

Cultuur heeft niet alleen betrekking op verschillen tussen landen, maar oefent ook invloed uit op je eigen manieren van denken, doen en voelen. Daarmee heeft cultuur invloed op je manier van leven en je relaties met andere mensen. Vooral als je een tijd in het buitenland woont, kun je deze doorwerking van cultuur ontdekken en proberen bij te sturen.

Voor deze en andere redenen is begrip van en inzicht in cultuur, cultuurverschillen ('wij' en 'zij') en de manieren om met die verschillen om te gaan noodzakelijk. Deze inleiding geeft hiervan een algemeen overzicht. De *reader* bevat voorts een afdruk van de dia's die ik tijdens de inleidingen gebruik. Deze inleidingen betreffen achtereenvolgens het concept cultuur, nationale cultuurverschillen, waarden en het omgaan met cultuurverschillen.

Voorafgaand aan een bespreking van het begrip cultuur moet een belangrijk voorbehoud worden gemaakt. Ieder mens neemt deel aan verschillende culturen (verderop nader toegelicht), waardoor het zicht op cultuur beïnvloed wordt. Dit is te vergelijken met het natuurkundig onderzoek. De waarneming van fundamentele deeltjes van de materie beïnvloedt al het object van studie. Dit betekent dat een objectieve studie van cultuur niet mogelijk is. Cultuur beïnvloedt namelijk alles wat we denken, voelen en doen, normaliter onbewust. Niemand ontsnapt aan cultuur en we kunnen geen mens zijn zonder cultuur. Zelfs de berekening van levenskosten in verschillende landen blijkt beïnvloed te worden door culturele verschillen. Als gevolg van dit fundamentele karakter van cultuur lijken verschillende onderzoeken van cultuur vaak strijdig met elkaar of inconsistent. Ook zijn opvattingen van cultuur onherroepelijk verbonden aan iemands eigen geestelijke structuur.

Juist vanwege de koppeling tussen persoon en zijn opvatting van cultuur moet je je zowel als student als docent voortdurend bewust zijn van je eigen achtergrond en de reden waarom je meer van cultuur wilt weten. Zo weet ik dat mijn katholieke opvoeding veel sterker doorwerkt dan ik nog maar een paar jaar geleden had gedacht. Dit is een stukje zelfkennis dat ik via cultuur heb verworven. Daarnaast heb ik ook een meer academische belangstelling voor cultuur. Zo merkte ik in een vorige functie dat je de culturele dimensie van het transformatieproces in Midden- en Oost-Europa niet mag verwaarlozen. Omdat cultuur op zoveel menselijk handelen betrekking heeft, heb ik een meer integrale visie van cultuur ontwikkeld.

ONDERZOEK

Hoewel we allemaal wel een idee hebben van cultuurverschillen, blijkt een systematisch onderzoek moeilijk te realiseren (zie ook het algemene voorbehoud hierboven). De definitie van het object van onderzoek vormt al een probleem, evenals de verdere afbakening van het onderwerp. Een sluitende definitie is onmogelijk door de ongrijpbare aard van het onderwerp en de omstandigheid dat een mens niet zonder cultuur kan functioneren. Wij zijn cultuur en cultuur is ons. Omdat we niet uit onszelf kunnen treden en onszelf van buiten bestuderen, kunnen we niet verder komen dan een goede benadering. Een entomoloog kan wel bijen bestuderen door rood glas in een bijenkorf te plaatsen (bijen zien geen rood licht), maar hij kan weer niet met de bijen communiceren.

Dankzij de onderzoeksmethoden van de sociale wetenschappen kunnen we cultuur wel voor een belangrijk deel onderzoeken. We kunnen gedrag waarnemen op één of meer tijdstippen of over een bepaalde tijd, waarnemingen samenvoegen en verwerken, vragen stellen, verschillen bestuderen, interpreteren, conclusies trekken en dat alles in de loop der tijd steeds verder verfijnen. Deze inspanningen hebben onder andere geleid tot honderden definities van cultuur, ieder vanuit een andere benadering of met een andere bedoeling. Zij kunnen grofweg verdeeld worden in twee groepen: cultuur in de zin van kunst en cultuur als oorzaak van menselijk gedrag. Deze twee groepen sluiten elkaar overigens niet uit, integendeel. Zo omvat cultuur als oorzaak van gedrag ook de uiting van ideeën in kunst.

Deze inleiding over cultuur past in de tweede groep definities, cultuur als voorwaarde voor gedrag. In deze betekenis hebben we vooral te maken met de culturele antropologie, sociologie en psychologie. De achterliggende gedachte is dezelfde: observeren van menselijk gedrag en daaruit conclusies trekken. De focus ligt bij de antropologie op cultuur, bij sociologie op de groep en bij psychologie op het individu. Onderzoekers ontwikkelen een zeker begrip vanuit het waargenomen gedrag en ontwikkelen stellingen met een voorspellende waarde. Dergelijke stellingen hebben de volgende vorm. Bepaalde groepen mensen gedragen zich in bepaalde omstandigheden op een bepaalde manier; zij hebben of menen te hebben een beperkt aantal mogelijkheden voor gedrag.

De conclusies en stellingen van onderzoekers noemen we cultuur. Dit is uiteraard niet iets fysieks. Het is als het ware een gedachtespinsel, iets dat de onderzoekers zelf samenstellen. In een meer technische zin noemen we dit in de sociale wetenschappen een construct. Dit construct gebruiken onderzoekers om gedrag te kunnen verklaren. Zo hebben onderzoekers 'nationale cultuur' nodig als één van de verschillen tussen twee groepen mensen uit verschillende landen. Aanleg en omgeving blijken dan onvoldoende verklaringsgronden. In theorie kun je twee groepen bedenken met uitsluitend culturele verschillen, in de praktijk werken vele andere aspecten door.

Ruim honderd jaar geleden begon het onderzoek naar cultuur binnen de discipline antropologie. Die studies toen waren het natuurlijke complement van de ontdekking van de wereld, het bestuderen van andere volkeren, in het bijzonder 'vreemde' stammen in 'zwart Afrika'. In zeker opzicht beschouwden vele onderzoekers deze mensen nauwelijks als mensen, net als de blanken in het Wilde Westen de Indianen vaak eerder als een mindere soort mens of een bijzonder soort dier beschouwden. Toen de mensen in het Westen de menselijke dimensie van deze stammen erkenden, vonden zij ook dat zij de beschaving moesten brengen, inclusief de bekering tot het christendom. De vooronderstelling bij de studies van deze stammen was dat zij achtergebleven waren in hun ontwikkeling en het Westen met zijn superieure ontwikkeling zou voor hun zorgen. Naarmate meer informatie beschikbaar kwam, bij voorbeeld van Westerlingen die bij die stammen woonden (participatieve observatie), werden de studies genuanceerder. In de loop der jaren ontwikkelden onderzoekers en hun object van onderzoek een min of meer gelijkwaardige balans van wederzijds respect.

Nog weer later erkende de culturele antropologie dat de waarnemingen van en conclusies over deze ver-van-mijn-bed mensen ook konden worden toegepast op het Westen zelf en dat hierdoor het begrip van onze eigen beschaving toenam. Aan het einde van de vorige eeuw vroegen sommigen in het Westen zich zelfs af of hun beschaving werkelijk aan de top van de menselijke ontwikkeling stond.

In de naoorlogse periode kreeg ook de sociologie belangstelling voor cultuur. Dit is niet verwonderlijk, omdat zowel culturele antropologie als sociologie groepen mensen bestuderen. Cultuur past bovendien goed binnen de percepties van de sociologie en kan ook goed met sociologische methoden worden onderzocht. Cultuur is immers één van de mogelijkheden om het gedrag van groepen mensen te beschrijven en uit te leggen.

Op min of meer dezelfde manier kunnen we ook de stap naar psychologie maken. De kenmerken van een groep zweven uiteraard niet in de lucht, maar zijn op de een of andere manier een deel van individuen en hun hersens. Psychologie bestudeert het denkproces van individuen, inclusief de manier waarop mensen behoren tot verschillende groepen (het individueel van het groepskenmerk). Zoals Kottak zegt: *Cultures train their individual members to share certain personality traits*¹.

De psychologische aspecten van cultuur hebben overigens tot op heden minder aandacht gekregen dan de sociologische aspecten. Wel kregen bijzondere aspecten, zoals de onthechtingsproblematiek van kinderen die deels buiten hun eigen cultuur opgroeien, aandacht. Toch biedt de psychologie goede mogelijkheden om het begrip van cultuur te vergroten. Een interessant aansluitingspunt ligt bij de theorieën over de ontwikkeling van de persoonlijkheid. Geen van deze theorieën is sluitend en alle bevatten wel iets als 'context' of 'omgeving'. Zouden we die open ruimte in de verschillende theorieën opvullen met cultuur, dan ontstaat m.i. nieuw inzicht in zowel de persoonlijkheid als cultuur.

DEFINITIES

Vanuit deze brede achtergrond van een grote variëteit aan studies gedurende meer dan een eeuw is een baaierd aan definities van cultuur ontstaan. Een vroege definitie uit de culturele antropologie is van E.B Tylor uit 1871:

*"Culture ... is that complex whole which includes knowledge, belief, arts, morals, law, custom, and any other capabilities and habits acquired by man as a member of society"*²

Kernpunt is deze definitie is dat cultuur niet aangeboren, maar geleerd wordt ('*acquired*').

Een veelgebruikte definitie uit de culturele antropologie is van Kroeber and Kluckhohn.

*"Culture consists of patterns, explicit and implicit, of and for behaviour acquired and transmitted by symbols, constituting the distinctive achievement of human groups, including their embodiment in artefacts; the essential core of culture consists of traditional (i.e., historically derived and selected) ideas and especially their attached values; culture systems may, on the one hand, be considered as products of action, on the other, as conditioning elements of future action."*³

Deze definitie sluit aan op de al eerder genoemde kernwoorden 'groep' en 'gedrag'. Verder is cultuur gedeeld binnen de groep en bepaalt cultuur niet alleen gedrag maar ook percepties van de werkelijkheid (en daarmee interpretatie van ervaringen). Ook bevat deze definitie het al bekende idee van overdracht van mensen die de cultuur al hebben naar mensen die de cultuur nog niet hebben, vaak gezien als overdracht van de ene generatie naar de andere. Dit kan misleidend zijn bij het bespreken van bepaalde subculturen. Zo bestaat nauwelijks leeftijdsverschil bij een bepaalde jeugdcultuur, behoort die jeugdcultuur niet tot één sociale groep en zijn de woorden '*achievement*' en '*traditional*' niet van toepassing). Toch leert een ieder in bij voorbeeld de subcultuur in een disco het sociaal acceptabele en niet-acceptabele gedrag. Een ander voorbeeld dat de beperking van de definitie aangeeft, betreft een cultureel antropologische studie naar de *drugscene* in New York.

Zoals gezegd, zijn concepten als groep en gedrag ook onderwerp van studie binnen de sociologie. Twee bekende onderzoeken op het gebied van nationale cultuurverschillen zijn die van Hofstede en Trompenaars. Hofstede werkte in de jaren zeventig bij IBM en gebruikte bestaand materiaal (32 vragen van IBMs opinie onderzoeksprogramma met betrekking tot 72 nationale vestigingen en mensen in 38 functies, in 20 verschillende talen en verzameld tussen 1968 en 1972)⁴. Hij onderwierp een grote hoeveelheid vragenlijsten aan een statistische analyse (multivariate factoranalyse) en daaruit bleek

dat de antwoorden op de vragen in vier groepen of clusters vielen. Indien het antwoord van de respondenten in één land op een vraag een bepaalde waarde aanneemt, komen de antwoorden binnen hetzelfde cluster in de buurt. Trompenaars gebruikte ruim tien jaar later dezelfde techniek.

De definitie van cultuur volgens Hofstede is ... *collective mental programming* dat de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van anderen⁵. Dit klinkt meer big-brother-achtig dan bedoeld. Het betreft het denken van mensen in bepaalde patronen, zoals computerprogramma's. De laatste zijn overigens minder flexibel dan het denken van mensen. Bovendien heeft dat denken iets gemeenschappelijks, het denken van een groep mensen in overeenkomstige zin. Hofstede ziet cultuur derhalve als een vaste manier van denken. Dit leidt wel tot gedrag, maar dat is niet meegenomen in de definitie. Hetzelfde geldt voor de concepten normen en waarden die tot de kern van de cultuur behoren.

De kritiek die andere onderzoekers geven, betreffen vooral twee punten. Het eerste is dat hij bestaand materiaal zou hebben gebruikt en daarvan zijn theorie heeft afgeleid. Wat niet in een vragenlijst zit, kan niet tot een resultaat leiden. De vraag is dus wat de geldigheid van de vragenlijst was en waarop was hij gebaseerd. Ten tweede hebben alleen IBM managers de vragenlijst ingevuld. Hofstede zegt hierover dat juist omdat alle respondenten IBM medewerkers zijn, het enige verschil cultuur is. Hij erkent dat deze IBM medewerkers niet representatief zijn voor nationale bevolkingen. Dat hoeft volgens hem ook niet, wel functioneel gelijkwaardig vanuit de gedachte dat ieder land een gelijk wervingsbeleid volgt⁶.

Trompenaars baseerde zijn onderzoek op ongeveer 50.000 ingevulde vragenlijsten uit 100 landen. Hij geeft geen definitie van cultuur, maar wel een omschrijving⁷. Cultuur is een gemeenschappelijk betekenisstelsel met een aantal lagen. Aan de buitenkant (de meest waarneembare kant van cultuur) zie je expliciete producten van cultuur, zoals taal, voedsel, architectuur en kunst. Daaronder zitten normen en waarden (zie verderop). De kern van cultuur bestaat volgens Trompenaars uit aannames over het bestaan, oplossingen voor de problemen van overleven. Dit zijn dilemma's die hij verdeelt naar de relaties tussen mensen, de beleving van de tijd en de relatie van de mensen en de natuur.

Ook de praktijk van het internationaal zakendoen heeft interessante definities opgeleverd, zoals de benadering van John Mole⁸. De Nederlandse vertaling van het boek van Mole heet *Zo doen we dat!* Hieruit leid ik een praktische definitie van cultuur af: zo doen we dat hier. Cultuur is dan een specifiek gedrag, gebonden aan tijd en plaats. Het woordje 'hier' geeft die beide connotaties. Op een ander tijdstip en een andere plaats doen we dingen anders.

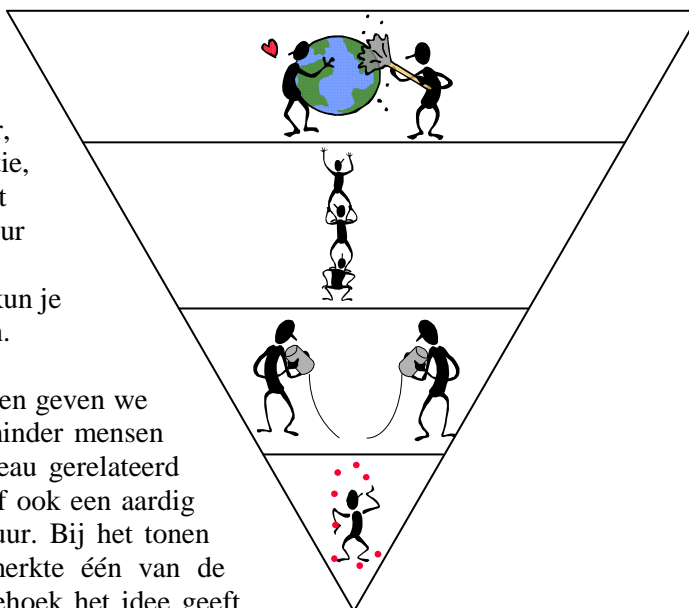
Cultuur: zo doen we dat hier!

Het (internationaal bedrijfsleven) heeft een open oog voor cultuurverschillen, de overheid nauwelijks. Hoewel overheden sinds jaar en dag internationaal opereren, heeft dat amper aanleiding gegeven voor het bestuderen van cultuurverschillen en hun effect op internationale betrekkingen. Vanuit deze hoek komt dan ook geen bijdrage aan beter begrip van cultuur.

EEN GELAAGD CONCEPT

Cultuur is kortom een interpretatie van het gedrag van mensen; de manier waarop een groep dingen doet op een gegeven plaats en tijd. Verschillende onderzoeken van één en dezelfde nationale cultuur lijken echter soms weinig met elkaar in overeenstemming. Deze verschillen zijn niet verwonderlijk. Een nationale cultuur is immers samengesteld uit een grote hoeveelheid elementen, die allemaal een ander gewicht hebben. Het ene element werkt sterker door in de waarneming aan de buitenkant dan het andere element. Hoewel niemand de verschillen tussen landen zal ontkennen, loopt aldus de beschrijving van die verschillen sterk uiteen. Dat heeft ook te maken met de achtergrond van de waarnemer: uit welke cultuur komt hij of zij, in welke mate staat hij of zij open voor cultuurverschillen en wat voor achtergrondinformatie heeft men?

Een deel van de problematiek zit in de gelaagdheid van cultuur. Dit is te illustreren aan de hand van figuur 1. Deze tekening stelt vier niveaus van cultuur voor, van boven naar onder de staat, de organisatie, de kleine groep (projectgroep, gezin) en het individu. Door dit onderscheid kun je cultuur beter bespreken (specifiek, consistentie) en daardoor verwarring vermijden. Hierdoor kun je ook een beter begrip van cultuur verkrijgen.



Figuur 1

Door cultuur als een driehoek voor te stellen geven we aan dat van boven naar beneden steeds minder mensen betrokken zijn. Tegelijkertijd is ieder niveau gerelateerd aan de andere niveaus. De tekening is zelf ook een aardig voorbeeld van de consequenties van cultuur. Bij het tonen van deze driehoek tijdens een lezing merkte één van de aanwezigen op dat het beeld van een driehoek het idee geeft van een cultuur die het individu domineert, zodat het individu min of meer het slachtoffer wordt van cultuur. Zijn voorstel was hetzelfde idee te presenteren als vier concentrische cirkels met het individu in het midden. Voor mij geeft dat echter te veel eer aan het individu. Bovendien laat zo'n voorstelling met vier cirkels minder makkelijk zien dat het individu lid is van vele verschillende groepen.

Op het onderste niveau van de driehoek jongleert een individu met ballen. De ballen vertegenwoordigen de verschillende groepen en daarmee de verschillende culturen waarvan het individu deel uitmaakt. Ieder individu behoort tot vele verschillende groepen, ieder met andere kenmerken en intensiteit. Deze groepen kunnen zowel realistisch als virtueel zijn. Zo ben je bij voorbeeld lid van de groep vrouwen of de groep mannen in een bepaalde samenleving, de verzameling academici of metselaars of de groep vrijwilligers die op zaterdag het sportteam van zoon of dochter coacht, de zaterdagmiddag supermarkt bezoekers of wat dan ook. Iedere groep leidt tot ander gedrag als gevolg van andere culturen. Het individu schakelt voortdurend tussen deze culturen en in die zin is je identiteit de som van je culturen.

Op dit niveau leidt cultuur tot individueel gedrag. Een aantal individuen kan echter ook hetzelfde gedrag vertonen en deelt op dat moment hetzelfde stukje cultuur als oorzaak. Bij groepsgedrag kan ook zachtere of hardere dwang een rol spelen. Vragen zijn dan wie deze dwang waarom uitoefent en waarom een bepaald individu zich daaraan conformeert. De antwoorden hierop omvatten sociologische en psychologische uitwerkingen van cultuur. Hetzelfde geldt voor socialisatieprocessen.

Op het één na onderste niveau tref je de kleine groep aan, bij voorbeeld een projectteam of het gezin. Het individu krijgt dan met anderen en daarmee met communicatie te maken. Hij of zij ontmoet anderen, moet zijn of haar positie verduidelijken, belangen verdedigen, iets vragen etc. Het individu is echter nog wel als zodanig gekend, een individueel persoon met alle goede en slecht gewoonten en alle andere kenmerken.

Op het één na bovenste niveau staat de grote groep of organisatie. De afbeelding toont drie mensen boven op elkaar als symbool van hiërarchie. Hoe horizontaal een organisatie ook is, altijd is iemand verantwoordelijk voor wat dan ook; hiërarchie ontbreekt nooit helemaal. Van belang op dit niveau van cultuur is dat mensen niet meer gekend worden als individuele personen maar als mensen die bepaalde functies vervullen binnen de doeleinden van de organisatie. Mensen zijn hier van belang voor hun rol, niet wie ze zijn.

Tot slot zien we bovenaan cultuur op het nationale niveau met in beginsel voorliefde voor het eigen land (en wellicht het streven de ‘rommel’ in andere landen op te ruimen ...). Mensen maken op dit niveau deel uit van de bevolking van een staat en vormen met elkaar een politieke, culturele, economische en dergelijke machtsfactor in het internationaal bestel.

Een staat bestaat uiteraard weer uit vele verschillende organisaties, kleine groepen en individuen. Door het gebruik van de driehoek wordt duidelijk hoezeer nationale cultuur een geaggregeerd concept is, een gemiddelde dat wel een algemeen beeld kan geven maar geen recht doet aan individuen en hun groepen. Ik ben niet mijn nationale cultuur, maar ik draag er wel aan bij.

OVEREENKOMSTEN

De vier lagen van cultuur, zoals hierboven beschreven, verschillen niet alleen van elkaar, maar hebben ook overeenkomsten. Op ieder niveau komen telkens twee dezelfde processen terug, ook al verschillen zij van elkaar in de uitwerking. (fractal⁹). Deze twee zijn antwoorden op de vragen naar enerzijds identiteit en anderzijds zekerheid.

Wat identiteit betreft, hebben we al opgemerkt dat een individu voortdurend schakelt tussen de culturen van alle groepen waar hij of zij deel van uitmaakt. De individuele identiteit staat dan ook niet op zich. Mensen trachten hun identiteit te definiëren in een wisselwerking tussen individu en groep. Op het één na onderste niveau betekent dit identiteit als lid van een gezin of een werkgroep. Daarboven identificeer je je met de organisatie waarvoor je werkt (loyaliteit aan de werkgever). Op het hoogste niveau verwerft het individu de nationaliteit van een staat. In de gegeven praktische definitie (zo doen we dat hier), blijkt identiteit uit het woordje ‘we’.

Tegelijkertijd trachten mensen onzekerheid te vermijden (in een zekere mate; sommige culturen laten grote onzekerheid toe). De manier waarop dit gebeurt, verschilt opnieuw van niveau tot niveau. Hoe groter de groep, hoe meer geborgenheid hij kan bieden. Tegelijkertijd vereist dat toenemende aanpassing van het individu (en dus verlies van autonomie). De praktische definitie sluit ook aan op dit idee van streven naar zekerheid. Als je maar doet, wat de norm is, heb je ook geen problemen.

Het zoeken naar identiteit en zekerheid kan vele vormen aannemen en leiden tot vele verschillende antwoorden. Deze antwoorden krijgen de vorm van een min of meer samenhangend geheel, het fundament van ons denken, doen en voelen, ofwel cultuur.

AANPALENDE BEGRIPPEN

Cultuur houdt verband met een aantal begrippen. We noemen hier slechts een paar hiervan, omdat ze kunnen helpen een andere cultuur beter te begrijpen. Deze zijn waarden, normen, overtuigingen - (*beliefs*), houdingen, ideologieën, instituties, symbolen en helden. We zullen deze begrippen kort bespreken, maar gaan niet in op hun onderlinge afhankelijkheid of op de vraag in welke mate de een meer fundamenteel is dan de ander.

waarden

Waarden zijn fundamentele oriëntaties over wat goed en fout is, eerder gevoelsmatig dan een beredeneerde opvatting (“*deeply rooted dispositions, orientations, or motives guiding people to act or behave in a certain way*”¹⁰) en bovendien relatief ten opzichte van elkaar. Waarden en normen worden vaak in één adem genoemd, omdat normen de toepassing van waarden in de dagelijkse praktijk vormen, de concrete uitwerking van waarden.

Een open vraag is of werkelijk universele waarden bestaan, zoals vrijheid, democratie, rechtvaardigheid of welvaart. Deze vraag is gerelateerd aan de vraag naar universele mensenrechten. Als dergelijke universele waarden al bestaan, vormen zij slechts een onderdeel van de waarden van een bepaalde samenleving. Om de waarden in een bepaalde nationale cultuur te kennen, heb je een grondige kennis

van het betreffende land nodig, iets wat je normaliter pas na vele jaren verwerft. In eerste ronde kun je echter lezen over de geschiedenis van dat land, zijn instituties en zijn cultuur. Dit geeft je een geschikte eerste indruk om zo'n land verder te leren kennen.

Zoals hieronder blijkt, vertegenwoordigen waarden en *beliefs* beide fundamentele opvattingen van mensen, maar op verschillend gebied en met een verschillend karakter. Sommige onderzoekers maken het onderscheid tussen waarden en *beliefs* niet en spreken uitsluitend over waarden. Impliciet nemen zij dan *beliefs* mee. Om verwarring te vermijden, spreek ik over waarden in engere zin en waarden in brede zin. De eerste betreft waarden zoals hier genoemd (goed en fout; gevoelsmatig; relatief), de tweede het geheel van waarden in engere zin en *beliefs*.

beliefs

Waarden betreffen goed en fout, overtuigingen (*beliefs*) betreffen wat waar en niet waar is¹¹. Overtuigingen zijn rationeel en absoluut. Dit wil zeggen dat zij beredeneerd zijn en als zodanig bestaan in tegenstelling tot het relatieve karakter van waarden). Om de overtuigingen van een andere nationale cultuur te leren kennen, is net zo moeilijk als het leren kennen van waarden. Overigens maken niet alle onderzoekers expliciet onderscheid in waarden en overtuigingen en spreken zij slechts over waarden, inclusief (impliciet) overtuigingen.

houding en ideologie

Wood definieert houding als het al dan niet instemmen met een voorwerp of een voorwerp of mogelijkheid (“*approval of, or agreement with, or disapproval of, or disagreement with, some external object, or possibility*”) en ideologie als een systematische doctrine van het leven (“*a systematic doctrine of human life; an ideology provides direction (an end state) and specifies appropriate behavior (means) for achieving this end*”)¹². Ideologie is sterk verbonden met de individuele persoonlijkheid en geeft een duidelijk kader voor zakendoen. Houdingen en ideologieën zijn makkelijker te herkennen dan waarden en overtuigingen, maar vereisen nog steeds lezen en discussie.

instituties

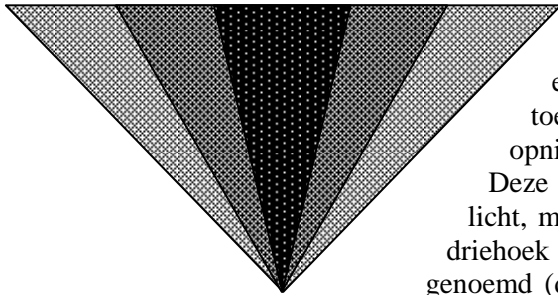
Instituties in een sociologische zin zijn geen organisaties of gebouwen, maar collectieve manier van denken, doen en voelen. Zijderveld noemde instituties in een kranteninterview ‘sociale tradities en gedragspatronen, zoals het gezin, de kerk, de wijk. Zij zijn niet leeg, zij bevatten waarden. Zij geven betekenis aan een relatie’¹³. Zelfs een groepje mensen dat op een vaste avond per week bijeen komt om samen een borrel te drinken, kan al een institutie zijn. Instituties zijn relatief gemakkelijk te herkennen in een andere cultuur of samenleving, omdat ze belangrijk zijn voor mensen en mensen erover praten. Instituties zijn ook een beginpunt voor het begrip van waarden in een andere samenleving. Als instituties echter alleen maar procedure worden door eerst de impliciete waarden te verliezen, blijven zij maar voor korte tijd als lege hulzen bestaan. Nieuwe instituties kunnen dan ontwikkeld worden, maar dat is een lastig en tijdrovend proces.

symbolen en helden

Als waarden tot de kern van cultuur behoren, zitten symbolen en helden meer aan de buitenkant. Symbolen zijn een afbeelding van een idee, fysiek of niet, een soort steno voor een specifiek deel van de ideeënwereld van een bepaalde cultuur. Molens in Nederland functioneren als een symbool voor de manier waarop de Nederlanders land maken uit water en uiteindelijk voor de Nederlandse overtuiging dat de mens de natuur controleert; in tegenstelling tot de opvatting dat de natuur de mens controleert. Op dezelfde manier zijn helden een uitdrukking in menselijke vorm van wat belangrijk gevonden wordt. Helden maken snel de gelaagdheid van cultuur duidelijk: binnen één en dezelfde cultuur is dezelfde persoon wel een held voor de ene groep mensen en niet voor de andere groep mensen.

GELAAGDHEID IN PERSPECTIEF

De vier lagen in figuur 1, de twee gemeenschappelijke processen en de zo juist genoemde aspecten geven een algemeen beeld van cultuur. Op alle vier de lagen geldt dat cultuur een harde zachtheid is; zacht in (de schijn van) voorkomen maar hard in de consequenties voor het gedrag van mensen. Hieraan dienen nog twee andere zaken toegevoegd te worden, cultuur binnen de menselijke geschiedenis en waarden als de kern van cultuur.



Figuur 2

De gelaagdheid van cultuur bestaat enerzijds uit de hoeveelheid mensen die betrokken zijn bij een cultuur en anderzijds uit de plaats die cultuur inneemt in het toekennen van betekenis aan het bestaan. Dit willen we opnieuw duidelijk maken met een driehoek (figuur 2). Deze bestaat in feite uit drie driehoeken, respectievelijk licht, midden en donker grijs. De middelste of midden grijze driehoek staat voor cultuur, zoals we dat zojuist hebben genoemd (de driehoek met vier lagen uit figuur 1). De donkere driehoek staat voor waarden en overtuigingen (waarden in ruime zin), kernbegrippen van cultuur. Zij krijgen verderop nader aandacht.

De buitenste of lichte driehoek staat voor de menselijke geschiedenis, in het bijzonder de geschiedenis van beschavingen. Iedere beschaving kan gekarakteriseerd worden door haar cultuur, maar beschaving is ruimer dan cultuur.

Iedere beschaving biedt antwoorden op ten minste twee vragen met een bepalende invloed op cultuur. De eerste betreft organisatie: hoe zijn staat en samenleving georganiseerd? Denk bij voorbeeld aan het Romeinse Rijk (in al zijn variaties) en je ziet de consuls of het Forum, de misdadigers in het Colosseum en de strijdkrachten op de wegen die naar en van Rome leiden. Organisatie in deze betekenis heeft te maken met de manier waarop mensen samenleven op een vaste of geordende manier over een langere periode (generaties). Dit gaat veel verder dan bij voorbeeld een grondwet en omvat de gewoonten, vooronderstellingen, opvatten, geschreven en ongeschreven regels voor het bereiken van individuele en collectieve behoeften en doelen.

Een beschaving biedt ten tweede antwoord op wat ik in een poging godsdienstneutraal te zijn, noem de vraag van de dood. Deze vraag bestaat eigenlijk uit drie subvragen: waar komen wij vandaan? Waartoe zijn wij op aarde? Waar gaan wij naar toe na onze dood? De antwoorden hierop geven betekenis aan het bestaan van de mens en vormen een kernelement van cultuur. Je kunt je afvragen of godsdienst geheel of gedeeltelijk een deel van cultuur is of dat godsdienst op zich staat, zij het met een mogelijke invloed op cultuur. Een poging om deze laatste vraag te beantwoorden, is echter niet mogelijk zonder de neutrale positie t.a.v. godsdienst te verliezen.

Een goed voorbeeld van de doorwerking van geschiedenis op cultuur in het geval van Nederland is Han van der Horsts *Under a low sky*¹⁴. Deze invloed van geschiedenis op cultuur is hier niet verder uitgewerkt en zal voor velen van jullie intuïtief duidelijk zijn. Om wat te begrijpen van een ander land, moet je wat over zijn geschiedenis lezen.

NATIONALE CULTUURVERSCHILLEN

Samenwerking tussen landen toont culturele verschillen. Juist deze grote verschillen zijn direct zichtbaar, veel gemakkelijker dan bij voorbeeld de verschillen tussen bedrijfsculturen binnen één nationale cultuur. Nationale cultuurverschillen vormen een klassiek voorbeeld van 'wij' en 'zij'; 'zij' doen dingen (soms) op een vreemde manier, raar; waarom kunnen zij dat niet op onze wijze doen? Veel onderzoekers probeerden deze verschillen te verduidelijken en te begrijpen door het uitvoeren van vergelijkende studies tussen landen, gebaseerd op bepaalde aspecten. Hofstede gebruikte bestaand materiaal en leidde vier dimensies af uit zijn analyse. Hij deed zijn oorspronkelijke werk rond 1980 en voegde

later een vijfde dimensie toe. Trompenaars deed zijn onderzoek een decennium later, baseerde zijn vragenlijst op theorieën over cultuurverschillen en kwam uiteindelijk tot zeven dilemma's.

Deze studies geven inzicht in cultuurverschillen tussen landen en helpen daarmee om te gaan. Rationeel begrijpen is echter wat anders dan emotioneel aanvoelen; begrijpen leidt niet vanzelf tot ander gedrag en aangepaste manieren van communiceren. Als je echt cultuurverschillen wilt overbruggen, moet je ook bereid zijn je aan te passen. Tegelijkertijd moeten we door het benadrukken van de verschillen de overeenkomsten niet uit het oog verliezen. We zijn allemaal mensen en hebben meer gemeenschappelijk dan wat ons verdeelt.

Hofstede's onderzoek leidt tot gemakkelijk te gebruiken kerncijfers per land. Deze cijfers zijn uiteraard – dit kan niet vaak genoeg benadrukt worden – een optelsom van individuele opvatting en een individueel persoon komt nooit overeen met zijn of haar nationale gemiddelde. Bovendien bestaat een nationale cultuur uit vele subculturen die sterk kunnen afwijken van het nationale plaatje. Los van deze algemene waarschuwingen hebben andere onderzoekers methodologische waarschuwingen laten horen, waardoor nog meer voorzichtigheid geboden is met het gebruik van dit onderzoek. Zo zijn de vragenlijsten alle afgenomen bij managers van één internationaal bedrijf. Hofstede merkt hierover op dat het enige verschil tussen die managers dan alleen maar kan bestaan uit cultuur. De tegenvraag is dan in welke mate die managers representatief zijn voor hun nationale cultuur. Is een Nederlandse manager van een internationaal bedrijf kenmerkend voor de Nederlandse cultuur? Toch mogen we niet vergeten dat dit onderzoek innovatief was, het eerste grote sociologische comparatieve onderzoek naar nationale culturen.

Hofstede omschrijft de oorspronkelijke vier dimensies als volgt¹⁵.

1. Machtsafstand: de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.
2. Individualisme: de mate waarin de onderlinge banden tussen individuen in een samenleving los zijn, waarin iedereen geacht wordt uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Het tegenovergestelde van individualisme heet collectivisme, dus collectivisme is een lage graad van individualisme.
3. Masculiniteit met als tegenpool femininiteit: mate waarde 'harde' waarden als assertiviteit, prestatie, succes en competitie prevaleren boven 'zachte' waarden zoals de kwaliteit van het leven, het onderhouden van warme persoonlijke betrekkingen, dienstverlening, zorg voor de zwakkeren en solidariteit.
4. Onzekerheidsvermijding: de mate waarin de leven van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere, onbekende of ongestructureerde situaties.

Voor beide kanten van iedere dimensie heeft Hofstede een lijst van kenmerken gemaakt. Ook heeft hij de vier dimensie vertaald naar bedrijfscultuur. In het kader van deze inleiding volstaat de waarden te geven van enkele landen op de genoemde vier dimensies (op een schaal van 1-100).

	MACHTSAFSTAND	INDIVIDUALISME	MASCULINITEIT	ONZEKERHEIDS- VERMIDING
Oostenrijk	11	55	79	70
Frankrijk	68	71	43	86
Duitsland	35	67	66	65
Japan	54	46	95	92
Nederland	38	80	14	53
USA	40	91	62	46

Trompenaars¹⁶ ziet cultuur als antwoorden op de belangrijke dilemma's (in tegenstelling tot de dimensies van Hofstede) van het leven. Mensen vinden hun eigen positie ergens tussen de twee extreme posities en kunnen ook tussen die posities op en neer bewegen. Cijfers per land geeft Trompenaars niet maar hij laat wel zien hoe bevolkingen in diverse landen antwoorden op vragen die betrekking hebben op de zeven dilemma's. Deze zeven dilemma's zijn verdeeld in drieën: de relaties tussen mensen, de houdingen ten opzichte van tijd en de houdingen ten opzichte van de natuur. De eerste hiervan (relaties tussen mensen) is verdeel in vijven.

1. menselijke relaties

a. universalisme tegenover particularisme

- Universalisme: je kunt regels opstellen voor wat goed en juist is en deze regels gaan altijd op.
- Particularisme: wat goed en juist is, hangt af van de onderlinge relatie en de omstandigheden.

b. individualisme tegenover communitarisme

- Denkt iemand over zichzelf vooral als individu of als lid van een groep? Wat we willen als een individu tegenover het belang van de groep waartoe we behoren (eerste oriëntatie op zichzelf of op de gemeenschappelijke doelen).

c. neutraal tegenover emotioneel

- Neutraal: de aard van interactie is objectief en zakelijk, emoties blijven zorgvuldig beheerst en getemperd.
- Emotioneel: niet alleen het tonen van emoties, maar ook het ontvangen een emotionele reactie.

d. specifiek tegenover diffuus

- Specifiek: de relaties is beperkt tot specifieke aspecten van het leven en de persoonlijkheid.
- Diffuus: iemand zet zijn hele persoonlijkheid in bij een zakelijke relatie en diverse aspecten van zijn persoonlijkheid.

e. prestatie tegenover toeschrijving; wat je bent tegenover wie je bent

- Verdienste: iemand krijgt status op grond van wat hij/zij in een recent verleden heeft gepresteerd.
- Toeschrijving: iemand krijgt status op grond van zijn of haar afstamming, geslacht, leeftijd, connecties, opleiding en dergelijke; is niet logisch verbonden met succes in zaken.

2. opvattingen over tijd

- a. Achtereenvolgens, als een rechte lijn (een serie gebeurtenissen) tegenover synchroon (cyclisch en een zich herhalend begrip van tijd).
- b. Verleden, heden en toekomst met relatieve tijdshorizonnen.

3. opvattingen over de natuur

- a. Overleven betekende zowel handelen met als tegen de omgeving. Economische groei heeft veel te maken met het beheersen van de natuur.
- b. Naar binnen gerichte samenlevingen geloven dat ze de natuur kunnen en moeten controleren door hun wil op te leggen (internalisme). Een dergelijke cultuur hecht aan mechanismen.
- c. Naar buiten gerichte samenlevingen geloven dat de mens deel is van de natuur en onderworpen is aan de wetten, richtingen en krachten van de natuur (externalisme). Een dergelijke cultuur ziet een organisatie als zelf een product van de natuur.

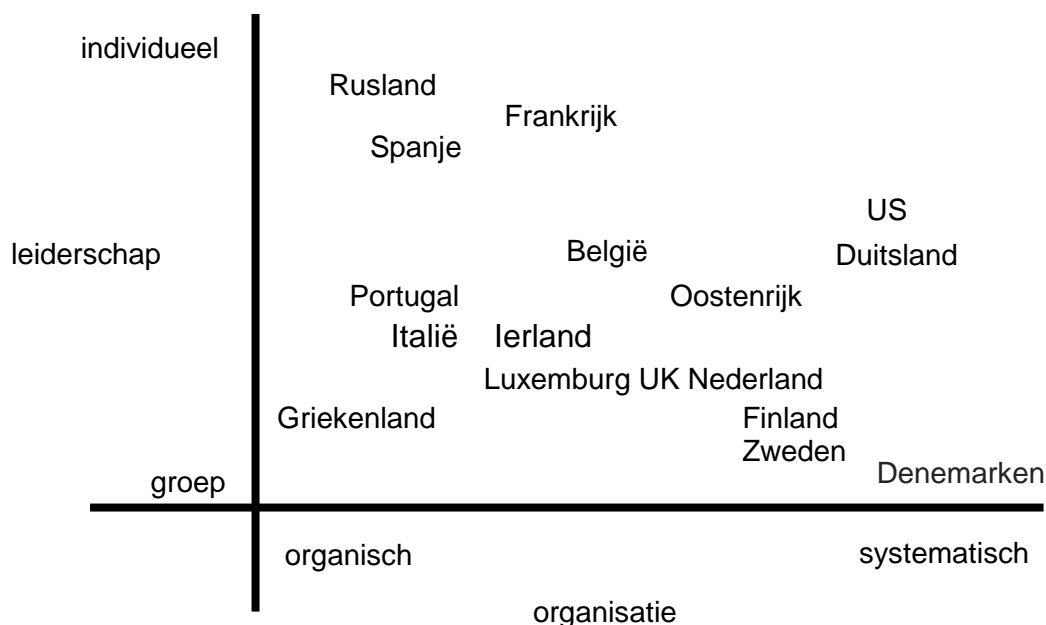
Hoewel de onderzoeken van Hofstede en van Trompenaars zich baseren op tienduizenden vragenlijsten in tientallen landen, tonen zij verschillende beelden. Hofstede ziet Nederland als een land met weinig machtsafstand tussen mensen, een hoge femininiteit (gericht op de kwaliteit van het bestaan en de zorg voor anderen), individualistisch en gemiddeld wat betreft het vermijden van onzekerheid. Trompenaars' beeld van Nederland is sterk universalistisch, gematigd individualistisch, neutraal wat het tonen van emoties betreft, sterk specifiek, geneigd tot het toekennen van status op uiterlijke kenmerken, met een redelijk lange tijdshorizon (minder gericht op de toekomst dan op het verleden) en internalistisch.

Deze verschillen zijn niet verwonderlijk. Een nationale cultuur is immers samengesteld uit een grote hoeveelheid elementen, die allemaal een ander gewicht hebben. Het ene element werkt sterker door in de waarneming aan de buitenkant dan het andere element. Hoewel niemand de verschillen tussen landen zal ontkennen, loopt de beschrijving van die verschillen echter sterk uiteen. Dat heeft ook te maken met de achtergrond van de waarnemer: uit welke cultuur komt hij of zij, in welke mate staat hij of zij open voor cultuurverschillen en wat voor achtergrondinformatie heeft men? Andere oorzaken voor de verschillen kunnen liggen in het verschillende tijdstip van onderzoek, het theoretisch kader, de onderzoeksmethode en de doelgroep.

Dergelijke verschillen tussen twee onderzoekers inzake één gevestigde cultuur maken duidelijk dat hun resultaten slechts kunnen en mogen dienen als bron van inspiratie. Naarmate je zelf meer ervaring met cultuurverschillen opbouwt, zul je ook eerder de voorkeur aan het ene of andere punt geven op basis van eigen, individuele voorkeuren¹⁷. Je weet dan wat voor jou als individu een belangrijke indicator is voor cultuurverschillen.

De koppeling tussen nationale cultuur en bedrijfscultuur is niet altijd even eenvoudig of direct. Indien alleen Nederlanders werken in een firma onder Nederlands eigendom, dan nog vallen beide niet samen. De Nederlanders brengen weliswaar hun cultuur in, maar niemand van hen past precies in het nationale plaatje. De toevallige combinatie van die werknemers is één factor, de mentaliteit van de oprichter of eigenaar een andere. Ook het realiseren van de organisatiedoelstelling heeft zijn effect, in tegenstelling tot nationale cultuur die niet direct ergens toe dient. Deze en andere factoren maken hun eigen, unieke combinatie.

Bij de afsluiting van dit deel over nationale culturen is de aansluiting op bedrijfsculturen van belang. John Mole¹⁸ geeft hiervan een duidelijk beeld, gebaseerd op onderzoek en eigen ervaring als international consultant. In figuur 3 zijn bedrijfsculturen uitgezet op de assen leiderschap en organisatie. De eerste varieert van individueel tot collectief leiderschap (van sterke baas tot managementteam) en de organisatie van iets dat organisch is gegroeid in vele jaren tot iets dat strak is ontworpen op een tekenafel. De dominante bedrijfscultuur volgens deze assen is vervolgens aangegeven per land.



Figuur 3

Ook Philip d'Iribarne geeft inzicht in de koppeling tussen nationale en bedrijfscultuur. Hij onderzocht drie identieke aluminiumsmelterijen van één bedrijf in Frankrijk, de Verenigde Staten en Nederland.

Hij laat niet alleen de verschillen in bedrijfscultuur duidelijk zien, maar ook de koppeling naar de nationale cultuur en vandaar naar de nationale geschiedenis¹⁹.

WAARDEN

De kern van cultuur bestaat uit waarden in brede zin (of waarden in engere zin en overtuigingen; zie hierboven). Zij vormen de diepste en sterkste motivaties van mensen. Voorbeelden zijn rechtvaardigheid, individuele vrijheid of zuinigheid. Normen zijn de vertaling van waarden in de dagelijkse praktijk. Waarden en normen veranderen slechts langzaam.

Het onderzoek van waarden is lastig. Waarden zijn immers geen concrete zaken, maar een afgeleide of interpretatie van gedrag van mensen; een construct. Bovendien zijn waarden grotendeels onbewust in ons denken aanwezig, zodat we niet rechtstreeks naar waarden kunnen vragen. Je zou waarden vast kunnen stellen door langdurige observatie, maar dat kost veel tijd, de groep kan niet al te groot zijn en de onderzoek(st)er raakt steeds meer betrokken. Een oplossing ligt in zorgvuldige vragenlijsten die voortdurend vragen naar wat mensen belangrijk vinden, vaak op basis van een aantal alternatieven.

Inglehart heeft al gewezen op de noodzaak van bepaalde waarden voor een functionerende democratie en markteconomie²⁰. Zijn theorie heeft de overgang van de westerse, industriële samenleving naar een volgende fase van ontwikkeling (postmoderne samenleving) als uitgangspunt, zoals eerder de overgang van landbouw- naar industriële samenleving (de moderniteitsdiscussie in de negentiende eeuw met Marx en Weber als bekende representanten). Door tal van voorzieningen (pensioen, ziekteverzekering, werkloosheidsuitkeringen en dergelijke) hoeft de mens in het Westen zich voor het eerst in zijn bestaan geen zorgen te maken over overleven. Dit leidt tot andere opvattingen. Een dergelijk proces is echter wel afhankelijk van een aantal voorwaarden. Deze theorie toegepast op Midden- en Oost-Europa, leidt tot de conclusie dat de bevolkingen in die landen nog meer dan een generatie nodig hebben om de beoogde transformatie in democratie en markteconomie volledig te maken.

De Universiteit Tilburg (toen nog Katholieke Universiteit Brabant) heeft eind jaren zeventig een groot onderzoek opgezet om de waarden van de mensen in verschillende landen van Europa in kaart te brengen. Dit onderzoek via een uitgebreide vragenlijst is twee keer herhaald, met de bedoeling verschuivingen te laten zien. Bij het laatste onderzoek (vragenlijst afgenomen in 1999 en 2000) vond plaats in 32 landen, inclusief Midden- en Oost-Europa, en had betrekking op waarden met betrekking tot gezin, werk, godsdienst en politiek. De eerste resultaten zijn sinds eind 2001 bekend²¹, maar nog alleen in percentages antwoorden op de diverse vragen. Een verdere verwerking van dit bronmateriaal werd eind 2003 gepubliceerd²². Vraag 54 uit dit onderzoek is een voorbeeld van opvattingen over werk (eigen verantwoordelijkheid van mensen, concurrentie, rol van de staat, eigendom van firma's en dergelijke).

54	Now I'd like you to tell me your views on various issues. How would you place your views on this A scale [1 to 10]?	
A	Individuals should take more responsibility for providing for themselves.	The state should take more responsibility to ensure that everyone is provided for.
B	People who are un employed should have to take any job available or lose their unemployment benefits.	People who are unemployed should have the right to refuse a job they do not want.
C	Competition is good. It stimulates people to work hard and develop new ideas.	Competition is harmful it brings out the worst in people.
D	The state should give more freedom to firms.	The state should control firms more effectively.
E	Incomes should be made more equal.	There should be greater incentives for individual effort.
F	Private ownership of business and industry should be increased.	Government ownership of business and industry should be increased.
G	Each individual should be responsible for arranging his or her own pension.	The state should be responsible for everyone's pension
H	Each individual should be responsible for ar-	The state should be responsible everyone's

	ranging for his or her own housing.	housing.
I	One should be cautious about making major changes in life.	You will never achieve much unless you act boldly.

De antwoorden op deze vraag 54 in negen tegenstellingen tonen een aantal interessante verschillen tussen landen. Onderstaand heb ik de antwoorden van Nederland, de landen in Midden- en Oost-Europa en het totaal (het antwoord van de gehele groep van 32 landen) overgenomen. Hierbij zij opgemerkt dat niet in ieder land antwoord is gegeven op alle negen dimensies. Per kolom is telkens de hoogste en de laagste waarde vet gezet.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
Nederland	4.65	5.22	4.70	5.49	6.09	4.42			
Estland	6.08	6.40	4.39	6.11	6.88	5.74	7.71	6.24	6.47
Letland	6.68	5.64	3.43	7.36					
Litouwen	5.38	5.39	3.99	4.60	4.81	4.94	7.77	6.10	4.88
Polen	5.75	4.39	3.99	6.64	6.09	5.78			
Tjechië	4.90	4.69	3.25	6.03	5.48	4.71	6.61	5.77	
Slowakije	6.37	4.65	3.59	7.13					
Hongarije	6.13	4.29	3.75	6.86					
Roemenië	4.82	4.99	2.74	6.19	3.69	4.38	6.38	4.34	4.96
Bulgarije	5.23	5.17	3.50	5.38	6.12	4.24			
Slovenië	6.54	3.60	3.24	5.54	4.05	6.26			
Kroatië	5.21	4.91	2.93	5.03	4.43	4.12	6.31		
Belarus	5.64	5.84	3.67	4.80	5.27	5.24	7.19	7.04	6.28
Oekraïne	6.07	6.28	4.05	5.42	7.35	5.60	7.63	7.12	5.84
Rusland	5.70	6.11	4.09	6.08	7.15	6.11	7.73	7.16	5.38
Totaal	5.15	4.84	3.87	5.39	5.66	4.64	6.80	5.72	5.55

In kolom A tonen de meeste landen (uitzonderingen zijn Nederland en Roemenië) een score, groter dan vijf. Dit betekent een rol van vaders staat bij de zorg voor het individu. In kolom C zijn alle antwoorden kleiner dan 5 en dat betekent dat de bevolkingen in alle landen vóór concurrentie zijn. De scores in kolom D zijn groter dan 5, met uitzondering van de buurlanden Litouwen en Belarus. Hier bestaat dus een voorkeur voor meer staatscontrole op firma's; ook in Nederland! Kolom E toont een voorkeur voor meer beloning van individuele inspanningen, met uitzondering van Slovenië en Kroatië.

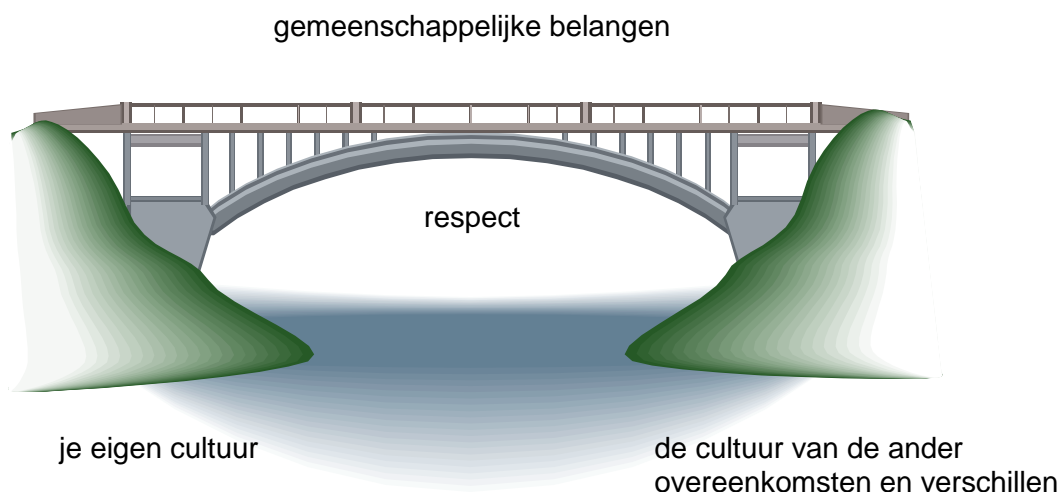
We kunnen de tabel ook horizontaal lezen. Estland valt dan op door m.u.v. tegenstelling C continu groter dan 5 te scoren. Dit betekent een keuze voor een grote rol van de staat naast individuele vrijheid. Dit is als patroon te vergelijken met Letland, Oekraïne en Rusland. Litouwen scoort in het algemeen vrij gemiddeld met uitzondering van kolom G. Hoge scores op G – staat verantwoordelijk voor ieders pensioen – zijn standaard. Slowakije en Hongarije scoren hoog op A (rol van vaders staat voor het individu) en D (staatscontrole op firma's).

Het belang van waarden kan moeilijk overdreven worden. Zo toont Gabriël van den Brink duidelijk aan hoe zeer waarden een rol hebben gespeeld bij de ontwikkelingen in Nederland die gemarkeerd worden door de opkomst van Pim Fortuyn²³. Zijn onderzoek richt zich op de verschuivingen in de politieke habitus van Nederlanders, bij uitstek een terrein waarbij waarden zichtbaar worden. Door maatschappelijke veranderingen onderscheidt Van den Brink drie soorten burgers: de bedreigde burger, de berustende burger en de bedrijvige burger. De bedreigde burger heeft moeite met de maatschappelijke veranderingen om te gaan en wil een actieve opstelling van de overheid. Fortuyn sprak hen aan omdat hij beloofde dat de overheid actiever zou worden ten aanzien van deze als bedreigingen ervaren problemen. De bedrijvige burger echter wil juist zo min mogelijk betrokkenheid van de overheid, omdat z/hij zelf in staat is problemen op te lossen. Ook voor die groep burgers leek Fortuyn een aantrekkelijk alternatief vanuit de beloften van een slankere overheid.

INTERCULTURELE SAMENWERKING

Hoewel we culturele verschillen in veel detail kunnen bestuderen, bestaan meer overeenkomsten dan verschillen tussen mensen. Het benadrukken van verschillen kan leiden tot onbegrip en conflict. Respect voor die verschillen en proberen deze te overbruggen, kan leiden tot begrip en samenwerking. Minder conflict en meer samenwerking tussen mensen en landen zijn belangrijke voorwaarden voor vooruitgang. Daarom is interculturele samenwerking van veel meer belang dan het benadrukken van verschillen. Wel moet je de verschillen kennen om hun negatieve consequenties te beperken en in de positieve kant hiervan te benutten, inclusief je eigen aanpassing aan de situatie. Uiteindelijk dient dit alles de samenwerking tussen mensen te bevorderen.

Wood²⁴ meent dat culturele verschillen kunnen worden overbrugd door persoonlijkheid en ideologie. Hij stelt dat voor met een tekening met culturen van een zelfde omvang (zoals de soevereiniteit van landen in internationaal recht) en op identieke afstand van elkaar. Indien je deze opvatting toepast op de praktijk, merk je dat het idee dat persoonlijkheid en ideologie cultuurverschillen kunnen overbruggen te beperkt is. Bovendien varieert de afstanden tussen culturen soms fors, maar ook gedeeltelijk kan overlappen. Het idee dat iedere nationale cultuur dezelfde omvang heeft als een andere nationale cultuur geeft vooral aan dat iedere cultuur voor iedere bevolking een gelijk belang heeft; niet in de zin van verschil in bevolkingsomvang.



Figuur 4

Tegen deze achtergrond stellen we het idee van omgaan met cultuurverschillen voor als een brug tussen je eigen cultuur en de cultuur van de partij waarmee je te maken hebt (zie figuur 4). Hij is gefundeerd op respect voor de ander, een fundamentele voorwaarde die uitgaat van de gelijkheid van personen²⁵. Zeg niet dat de ander raar doet, maar accepteer dat gedrag en probeer te begrijpen waar dit gedrag vandaan komt. Respect houdt in dat je niet direct oordeelt over ander gedrag en het begin van een gesprek onder erkenning van het gegeven dat je eigen gedrag vreemd is voor de ander. Respect veronderstelt dialoog en is gericht op samenwerking. Naast respect is de erkenning van gemeenschappelijke belangen de tweede noodzakelijke voorwaarde voor het bouwen van de brug. Voorts is kennen van je eigen cultuur (nationaal en individueel) noodzakelijk: hoe kom jij en jouw cultuur over op je gesprekspartner. Ten slotte is het proberen begrijpen van de cultuur van de ander van belang.

Een eenduidige of breed geaccepteerde methode om met cultuurverschillen om te gaan, bestaat niet. Definities en methoden zijn nog onvoldoende duidelijk of te weinig algemeen geaccepteerd. Bovendien zijn nationale culturen moeilijk te beschrijven, omdat ze samengesteld zijn uit vele andere culturen. Als je al tot een sluitende beschrijving van nationale culturen zou kunnen komen, dan moet je die nog aanpassen aan je zelf, je individuele opvattingen, karakter en dergelijke. Op deze manier word je

toch weer op jezelf teruggeworpen als je probeert om te gaan met cultuurverschillen. Het bestuderen van cultuurverschillen geeft je echter wel een handvat, al was het maar via bewustwording. Het lezen en spreken over cultuurverschillen laat je zien wat allemaal kan gebeuren maar ook wat je allemaal kunt doen. Vanuit mijn eigen achtergrond geef ik tot slot nog het volgende lijstje met aandachtspunten.

Aandachtspunten bij het omgaan met andere culturen.

- respect
Respect hebben we hierboven al genoemd. Het is een basisvoorwaarde. Hoewel respect je geen directe antwoorden geeft op de vraag hoe je met de situatie moet omgaan, kun je de vraag niet beginnen te antwoorden zonder respect.
- Mentaliteit, achtergrond en ontwikkeling.
Het verschil in mentaliteit (met name waarden en overtuigingen) behoort tot de kern van cultuurverschillen. Dit verschil dien je echter niet te verwarren met achtergrond. Als je twee studenten met verschillende nationaliteiten maar binnen één universiteit neemt, kunnen ze een zelfde begrip van natuurkunde hebben, ook al gebruikten ze andere boeken op de middelbare school. De boeken behoren tot de achtergrond en die is bijna neutraal in vergelijking met mentaliteit. Op dezelfde manier kunnen mensen in verschillende stadia van ontwikkeling verkeren en daardoor verschillen zien die niet noodzakelijkerwijs cultureel van aard zijn.
- Geef tijd en opening
Een bijzonder aspect van respect is dat je andere mensen ruimte bidet, de tijd om dingen uit te leggen. Als je dat niet doet en je staat steeds maar klaar met je oordeel, zul je nooit de cultuur van de ander begrijpen. Uiteindelijk ben je zelf het slachtoffer, omdat je de meest minimale resultaten hebt van je interculturele contacten.
- Ken je cultuur. Twijfel aan jezelf, wees nooit tevreden over jezelf
De brug in figuur 4 geeft ook aan dat je dient te weten wat het beeld is van je eigen cultuur in de cultuur van de ander. Dit heeft ook betrekking op jou als individu: hoe kom je over? Dominant, verlegen, respectvol, direct, beleefd, ...? Beide aspecten, jezelf kennen en je eigen cultuur, zijn lastig, juist omdat je zoveel dingen onbewust doet, zonder nadenken als het waren. Gedurende je jeugd jaren heb je veel van die zaken als het ware geautomatiseerd. Nu moet je ze weer opnieuw verkennen.
Het probleem van het kennen van je eigen cultuur blijkt uit de verschillende resultaten van onderzoek naar en buitenlandse beschrijvingen van de Nederlandse cultuur. Alle opvattingen over een nationale cultuur zijn echter gemiddelden, omdat iedere nationale cultuur opgebouwd is uit vele deelculturen (organisatieculturen, culturen van grote en kleine groepen, eigen individuele culturen).
- Overdracht van informatie: vorm en inhoud, interactie, variatie
Het overdragen van informatie in een interculturele omgeving is veel moeilijker dan in je eigen cultuur, zelfs al zou je je eigen taal kunnen gebruiken. Communicatie bestaat voor 55% uit lichaamstaal, 38% uit de toon van je stem en slechts 7% uit de inhoud van je woorden (in een interculturele context normaliter in een vreemde taal). Het onbewust interpreteren van lichaamstaal en de toon van de stem is sterk bepaald door cultuur; allemaal automatische veronderstellingen die kleur geven aan de woorden van de ander. Door de interculturele omstandigheden moet je iets extra's doen om je boodschap over te krijgen, zeker bij inleidingen of trainingen. Dit houdt in dat je bewuster moet nadenken over de vorm en inhoud van je boodschap dan je zou doen in je eigen cultuur. Zo moet je proberen zo interactief mogelijk te zijn, omdat mensen het beste leren door actief te zijn en je moet variaties opnemen in je presentatie; als de boodschap niet linksom overkomt, dan rechtsom.
- Taal! Grappen, ja en nee
Een andere manier om je boodschap beter over te krijgen, is door grappen te maken. Lachen lucht op. Weinig dingen zijn echter zo gevaarlijk als grappen in een interculturele context. Grappen kunnen een heel andere betekenis hebben voor de ontvanger dan jij als zender bedoelde. Het verschil kan liggen in geslacht, het gebruik van kleur, politiek, de betekenis van bloemen enzovoort, maar bijna altijd onbekend voor jou. Bovendien zullen mensen in sommige culturen lachen om beleefd te zijn zonder dat je een idee hebt dat je je gesprekspartner eigenlijk beledigd hebt. Toch kunnen

grappen geweldig helpen om verschillen te overbruggen. Daarom kun je wel proberen grappen te maken, maar doe dat dan voorzichtig en probeer ze op voorhand uit.

- Gevoeligheid voor status
In veel landen hechten mensen aan status door prestaties of door toeschrijving. In zo'n situatie is de erkenning van status belangrijk om gevoelens onbeleefdheid of belediging te voorkomen. Een voorbeeld van Indonesië betreft een Nederlander die door zijn gastheer werd gevraagd te gaan zitten. De Nederlander nam de stoel die hem aanstond, niet de stoel die zijn gastheer aanwees. De Nederlander leerde later niet alleen dat de stoelen eigen betekenissen hadden in een proces van steeds toenemende acceptatie maar daarmee ook de reden waarom deze relatie zo'n lange tijd zo moeilijk was.
- Collectiviteit en eigen verantwoordelijkheid
In groep georiënteerde samenleving kun je weinig eigen verantwoordelijkheid verwachten omdat mensen binnen die cultuur geleerd hebben de leiding van de groep te accepteren. Je moet dan, zo mogelijk, eerst de groep overtuigen voordat je van het individu kunt verwachten anders te handelen.
- Gehoorzaamheid en initiatief
In samenlevingen die gehoorzaamheid benadrukken, dien je voorzichtig te zijn met het nemen van initiatief. Als je thee of koffie aangeboden krijgt, neem je geen suiker voordat de gastheer of –vrouw dat aangeeft.

Respect en beleefdheid zijn uitstekende uitgangspunten die je in staat stellen grote vergissingen te voorkomen zonder zelfs te begrijpen hoe of waarom. Hoewel vele voorbeelden en anekdotes over omgaan met cultuurverschillen kunnen worden verteld, kunnen ze slechts tot inspiratie dienen. Een beetje theorie kan je wat achtergrond informatie geven. Uiteindelijk hangt het overbruggen van cultuurverschillen echter af van individuele personen met al hun persoonlijke kenmerken in een unieke situatie. Je moet dan ook je persoonlijke stijl ontwikkelen en tegelijkertijd open blijven staan voor nieuwe ideeën.

¹ Conrad Phillip Kottak: *Anthropology, The Exploration of Human Diversity*, Boston (McGraw Hill), 2000 (achtste editie), p. 67

² E.B. Tylor in *Primitive Culture*, 1871/1958, geciteerd in Kottak o.c., p. 62

³ Nancy Adler: *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 1996, South Western College Publishing

⁴ Geert Hofstede: *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, Amsterdam, 1999, Uitgeverij Contact, p. 310 (vertaling van *Cultures and Organizations, Software of the Mind*). Hofstede beperkte zich in de eerste analyse tot 40 landen en steekproeven van 50 personen. Later voegde hij 10 landen met kleinere steekproeven toe, evenals drie landengroepen.

⁵ Hofstede, o.c. p. 16

⁶ Hofstede, o.c. p. 310 en 311

⁷ Fons Trompenaars and Charles Hampden-Turner: *Riding the Waves of Culture, understanding cultural Diversity in Business*, Londen, 1997 (Nicholas Brealey Publishing), hoofdstuk 3

⁸ John Mole, *Zo doen we dat! over het omgaan en samenwerken met Europeanen*, 1997, Schoonhoven: Academic Service (vertaling van *Mind your manners: Managing Business Cultures in Europe*)

⁹ Het idee van overeenkomsten tussen verschillende niveaus heet in de chaostheorie een fractal. De chaostheorie bestudeert niet-lineaire, dynamische systemen.

¹⁰ L. Halman, *The European Values Study: A Third Wave. Source book of the 1999/2000*, Tilburg, 2001, European Values Study Surveys, WORC, Tilburg University.

¹¹ Jack Denfeld Wood: The nature of Ideology, in: *Mastering Management*, London, 1997, Financial Times Pitman Publishing, p. 616-617

¹² Wood, article quoted, p. 617

¹³ Martin Sommer: We zijn weer op de goede weg; interview with Anton Zijdeveld, in: *De Volkskrant*, 23 november 2002.

¹⁴ Han van der Horst: *Lage Hemel*, Schiedam, 2001, Scriptum

-
- ¹⁵ Hofstede, o.c., p. 39 (machtsafstand), 71 (individualisme), 108 (masculiniteit) en 144 (onzekerheidsvermijding). Na het afronden van zijn oorspronkelijke onderzoek voegde hij een vijfde dimensie toe, lange termijn of Confuciaanse dynamiek (p. 206-208).
- ¹⁶ Trompenaars en Hampden-Turner, o.c., hoofdstukken 4 t/m 10
- ¹⁷ Kennis van de eigen cultuur is een belangrijke voorwaarde voor samenwerking met mensen uit andere culturen. Wat Nederland betreft, vermeld ik het nog altijd actuele werk van H. Chorus: *De Nederlander uiterlijk en innerlijk*, Leiden, 1965, Sijthoff (4e druk). Een benadering vanuit een historisch perspectief is te vinden bij H. van der Horst, o.c. In vergelijkende, kwalitatieve zin verwijs ik voorts naar Philip d'Iribarne: *Eer, contract en consensus, Management en nationale tradities in Frankrijk, de Verenigde Staten en Nederland*, Amsterdam, 1998, Uitgeverij Nieuwezijds (vertaling van *La logique de l'honneur*, oorspronkelijk publicatie in 1989). Het laatste werk maakt een koppeling tussen nationale en bedrijfscultuur.
- ¹⁸ Mole o.c., p. 265
- ¹⁹ D'Iribarne o.c.
- ²⁰ R. Inglehart: *Modernization and Postmodernization, cultural, economic and political change in 43 societies*, Princeton, 1997, Princeton University Press.
- ²¹ Halman, o.c., question 54, p. 161-170
- ²² Wil Arts, Jacques Hagenaars, and Loek Halman (editors) in collaboration with Wim van de Donk and Ton van Schaik: *The Cultural Diversity of European Unity, Findings, Explanations and Reflections from the European Values Study*, Leiden – Boston, 2003, Brill
- ²³ Gabriël van den Brink: *Mondiger of Moelijker? Een studie naar de politieke habitus van hedendaagse burgers*, Den Haag, 2002, Sdu Uitgevers
- ²⁴ Jack Denfeld Wood: Culture is not enough, in: in: *Mastering Management*, o.c., p. 417
- ²⁵ Zie b.v. Richard Sennet: *Respect in een tijd van sociale gelijkheid*, Amsterdam, 2003, Uitgeverij Byblos (vertaling van *Respect. The formation of character in an age of inequality*)