

## Samenvatting; Inleiding Allemaal andersdenkenden, Omgaan met cultuurverschillen. Hofstede, G.

Het thema van dit boek is het omgaan met verschillen in denken, voelen en handelen tussen mensen overal ter wereld. Hoewel de verscheidenheid in de menselijk denken enorm groot is, zal blijken dat deze verscheidenheid een structuur vertoont, die kan dienen als basis voor wederzijds begrip.



### Cultuur als mentale programmering

In de meest westerse talen betekent 'cultuur' in de eerste plaats 'beschaving', en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst en literatuur.

In de sociale antropologie is 'cultuur' een trefwoord voor alle patronen van denken, voelen en handelen waarvan in het voorgaande sprake was.

'Cultuur twee' omvat niet alleen activiteiten die geacht worden geestelijke verfijning te bevorderen, maar ook gewone alledaagse zaken zoals groeten, eten, al dan niet tonen van je gevoelens, het bewaren van een zekere fysieke afstand tot anderen, het bedrijven van de liefde of het verzorgen van het lichaam.

Cultuur bestaat uit de ongeschreven regels van het sociale spel. Het is de collectieve mentale programmering die de leden van een groep of categorie mensen onderscheidt van de van andere.

Menselijke natuur is wat alle menselijke wezen met elkaar gemeen hebben, wat we erven via onze genen.

Persoonlijkheid van een individu is zijn of haar eigen stuk mentale programmering. Deze wordt gedeeltelijk aangeboren binnen de unieke reeks genen van het individu en is gedeeltelijk aangeleerd. 'Aangeleerd' betekent: gevormd door zowel de invloed van collectieve programmering (cultuur) als door unieke persoonlijke ervaringen.



Figuur 1.1 Drie niveaus van mentale programmering

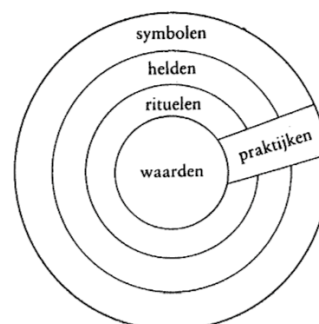
### Cultuurrelativisme

De Franse antropoloog Claude Lévi-Strauss; Cultuurrelativisme betekent dat een cultuur geen criteria heeft om activiteiten van een andere cultuur 'laagstaand' of 'hoogstaand' te noemen. Wél kan en moet een cultuur de eigen activiteiten in die termen beoordelen, want in dat geval zijn de leden zowel deel- als waarnemer.

### Symbolen, helden, rituelen en waarden

Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen met een betekenis die alleen begrepen wordt door de leden van de cultuur.

Helden zijn personen, dood of levend, echt of fictief, met eigenschappen die in een cultuur hoog in aanzien staan



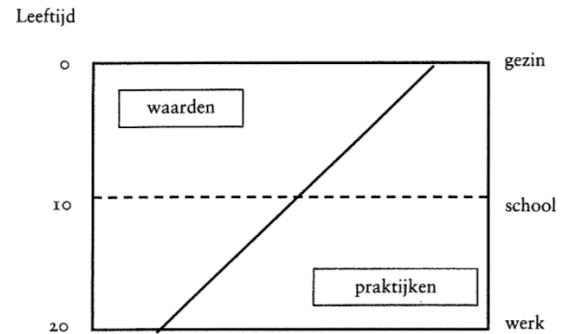
Figuur 1.2 Het ui-diagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep

en die daarom fungeren als gedragsmodellen.

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

Waarden; een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven een andere.

Waarden worden ons vroeg aangeleerd.



Figuur 1.3 Aanleren van waarden en praktijken: hoe oud en waar

Niveaus van cultuur

- \* Een nationaal niveau, op basis van ons land (of onze landen, in geval van migratie);
- \* Een regionaal en/of etnisch en/of religieus en/of taalniveau, omdat de meeste naties bestaan uit meerdere cultureel verschillende regio's en/of etnische en/of taalgroepen;
- \* Een seksniveau, naar gelang wij als meisje of als jongen geboren zijn;
- \* Een generatieniveau, dat grootouders scheidt van ouders en die weer van hun kinderen.
- \* Een sociale-klasseniveau, dat samenhangt met genoten onderwijs en met iemands functie of beroep;
- \* Voor mensen met een baan: een organisatie-, onderneming- of afdelingsniveau, afhankelijk van de manier waarop werknemers worden gesocialiseerd.

Bronnen van culturele variëteit en verandering

De eerste reden voor culturele diversiteit was aanpassingen aan nieuwe natuurlijke milieus.

Militaire verovering hebben culturen drastisch veranderd door het afslachten, verplaatsen en vermengen van bevolkingen, en het vestigen van nieuwe heren en nieuwe regels.

Zendingsijver om mensen te bekeren tot nieuwe godsdiensten is ook een factor geweest bij cultuurveranderingen.

Verschikken in nationale cultuur

De uitvindingen van 'staten', politieke eenheden waarin de hele wereld is opgedeeld en waartoe ieder individu wordt geacht te behoren – wat tot uitdrukking komt in zijn of haar paspoort – is een recente ontwikkeling in de geschiedenis van de mensheid.

De grenzen tussen de ex-koloniale staten weerspiegelen nog steeds deze koloniale erfenis. Staten mogen dus niet gelijkgesteld worden met samenlevingen. Binnen de staten die al langere tijd bestaan, werken krachten in de richting van verdergaande intergratie: (meestal) één dominante taal, gemeenschappelijk massamedia, een landelijk onderwijssysteem, een nationaal leger, een nationaal politiek systeem...

Aan de andere kant blijven etnische, taal- en religieuze groepen vechten voor erkenningen van hun eigen identiteit of zelfs nationale onafhankelijkheid. Deze tendens is de laatste tijd eerder toe- dan afgenomen.

Nationale culturen of nationale instituties

Ieder land heeft zijn eigen instituties: vorm van regering, wetten en rechtspraak, verenigingen, ondertekeningen, godsdienstige gemeenschappen, schoolsystemen,

familiestructuren. Sommigen, waaronder veel sociologen en economen geloven dat verschillen in instituties de werkelijke bron zijn van verschillen in denken, voelen en handelen tussen landen.

Charles-Louis de Montesquieu, De L'esprit des lois (De geest van de wetten) 'de algehele geest van een natie'. Dus volgen instituties mentale programma's, en in de manier waarop ze functioneren passen ze zich aan, aan de lokale cultuur.

Je kunt instituties niet begrijpen zonder de bijbehorende cultuur, en cultuur niet zonder inzicht in instituties.

Bestaan er nationale managementculturen?

Bij het interpreteren van de antwoorden van mensen over hun waarden is het belangrijk om onderscheid te maken tussen wat men wenselijk acht en wat men wenst: hoe de respondenten vinden dat de wereld zou moeten zijn tegenover wat zij voor zichzelf begeren.

Het wenselijke en het gewenste onderscheiden zich van elkaar door de aard van de normen die in het geding zijn. Normen zijn standaarden voor waarden die binnen een groep of categorie mensen gelden.

Dimensies van nationale culturen

Wereldwijde gemeenschappelijke grondproblemen te worden beschouwd, kwesties van die gevolgen hebben voor het functioneren van samenlevingen, van groepen binnen die samenleving, en van individuen binnen die groepen.

1. de verhouding tot gezag.
2. het heersende beeld dat de mensen van zichzelf hebben, met name ten aanzien van :
  - de verhouding tussen individu en samenleving, en
  - de gewenste rollen van mannen en vrouwen;
3. manieren van omgaan met conflicten, waaronder het beheersen van agressie en het uiten van gevoelens.

Gemeenschappelijke problemen verschillen van land tot land

1. maatschappelijke ongelijkheid, waaronder de houding ten opzichte van gezag;
2. de verhouding tussen individu en groep
3. de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen: de emotionele gevolgen van het geboren worden als jongen of als meisje;
4. manieren van omgaan met onzekerheid en onduidelijkheid, die samen bleken te hangen met het beheersen van agressie en het uiten van emoties.

Culturele dimensies. Een dimensie is een aspect van waaruit een cultuur kan worden vergeleken met andere culturen. 4 dimensies;

- machtafstand; van klein naar groot
- collectivisme tegenover individualisme
- femininiteit tegenover masculiniteit
- onzekerheidsvermijding; van zwak naar sterk

Een dimensie bundelt een aantal verschijnselen in een samenlevingen die in combinatie blijken voor te komen; zelfs als er op het eerste gezicht een logische noodzaak voor hun samengaan lijkt te bestaan. Maar de logica van een samenleving is niet dezelfde als de logica van het individu dat ernaar kijkt. De bundeling is statisch, dat wil zeggen dat wat gevonden wordt trends zijn, geen ijzeren wetmatigheden.

Een andere manier om verschillen tussen landen (of andere sociale systemen) in kaart te brengen, is door typologieën in plaats van dimensies. Een typologie beschrijft een

aantal ideaaltypen, die men zich gemakkelijk kan voorstellen. Typologieën lenen zich slecht aan empirisch onderzoek. De in werkelijkheid komt zelden overeen met een ideaaltype.

Cultuurverschillen naar regio, religie, sekse, generatie en klasse

Sekse, generatie en glascultuur kunnen maar tot op zekere hoogte worden ingedeeld aan de hand van de dimensies die gevonden zijn voor nationale culturen. Dat komt omdat het hierbij niet gaat om organische groepen maar om categorieën van de mens.

Samengevat: cultuur als feniks

Dat we een eigen identiteit handhaven komt, kort door de bocht, door drie dingen. Ten eerste doordat al die cellen onze eigen genen bevatten, die er voorzorgen dat ons lichaam en bewustzijn uniek zijn in aanleg. Ten tweede doordat ons geheugen ons in staat stelt om ons gedrag te baseren op onze ervaringen. Ten derde doordat de mensen om ons heen een stabiele identiteit toedichten.

Terwijl veranderingen de oppervlakte teistert, blijven de diepere lagen onaangeroerd, en cultuur komt terug als een feniks die uit zijn as herrijst.

Waaruit bestaan deze diepere lagen?

Zij gaan over de kern van het sociale leven.