

Prof. Dr. Geert Hofstede

## Multinationaal management en nationale culturen

### Management als cultureel proces

Managen is andere mensen dingen laten doen. We bereiken dat via het ontvangen en zenden van informatie in de vorm van *symbolen*, dat zijn signalen die voor de goede verstaander een speciale betekenis hebben: opdrachten, memo's, rapporten, schema's, verhalen. Veel van de contacten met die andere mensen hebben de vorm van *rituelen*: gemeenschappelijke activiteiten van twee of meer personen, waarbij de keuze van die personen en het op te voeren scenario niet of niet alléén door technische noodzaak, maar voornamelijk door sociale regels en tradities worden bepaald. Voorbeelden van rituelen zijn begroetingen, telefoongesprekken, vergaderingen. Onze symbolen en rituelen zijn effectief als de erbij betrokken personen (superieuren, collega's, ondergeschikten, klanten, overheidsdienaren enzovoort) als goede verstaanders reageren. Goede verstaanders begrijpen onze taal en onze non-verbale communicatie, ze denken zoals wij denken dat ze denken, ze volgen de regels die wij verwachten dat ze zullen volgen en overtreden andere regels waarvan wij verwachten dat ze die zullen overtreden.

Symbolen en rituelen zijn een onderdeel van de *cultuur* waarvan zowel de managers als de andere leden van de organisatie deel uit maken. Cultuur is aangeleerd; voor een gedeelte al thuis, op straat en op school vóór we gingen werken, en verder op het werk, in de organisatie zelf. *Management is dus een cultureel proces.*

We kunnen cultuur definiëren als 'de collectieve mentale programmering die één categorie mensen van andere onderscheidt'. Wij zijn allemaal mentaal geprogrammeerd door onze sociale achtergrond, opvoeding en werkervaringen. Om begripsverwarring te vermijden: het hier toegepaste begrip 'cultuur' is een ander dan 'cultuur' in de zin van 'beschaving', de C in de naam van het ministerie van WVC. Cultuur als beschaving is een déél van de cultuur als mentale programmering, maar deze laatste omvat veel meer: zoals de symbolen en rituelen waarop management gedeeltelijk berust.

Omdat management een cultureel, of cultuurgebonden, proces is, functioneert het bij de gratie van een bepaalde culturele context: een bepaald type

medewerkers in een bepaalde organisatie in een bepaalde streek van een bepaald land, met bepaalde klanten, concurrenten, vakorganisaties en overheden. We zijn ons die culturele gebondenheid vaak pas bewust als we buiten die context moeten functioneren: we zijn als vissen die het water pas ontdekken als ze op het droge liggen. Helaas komt het steeds minder vóór dat iemand een leven lang in dezelfde context kan werken, laat staan managen. Contexten veranderen, óók als wij zelf op onze plaats trachten te blijven. Overheidsmonopolies worden geprivatiseerd, ambachtelijke industrieën worden hi-tech of massaproducten weer ambachtelijk, banken fuseren, lokale bedrijven gaan exporteren, nationale ondernemingen worden multinationalaal, en zelfs onze goede vertrouwde nationale markt wordt met de Europeanisering van 1992 bedreigd. In al deze gevallen verandert de culturele context waarin de relatie tussen managers en anderen zich afspeelt. Wie zich dan niet leert aanpassen, wordt even effectief als de vis op het droge.

## **Organisatieculturen**

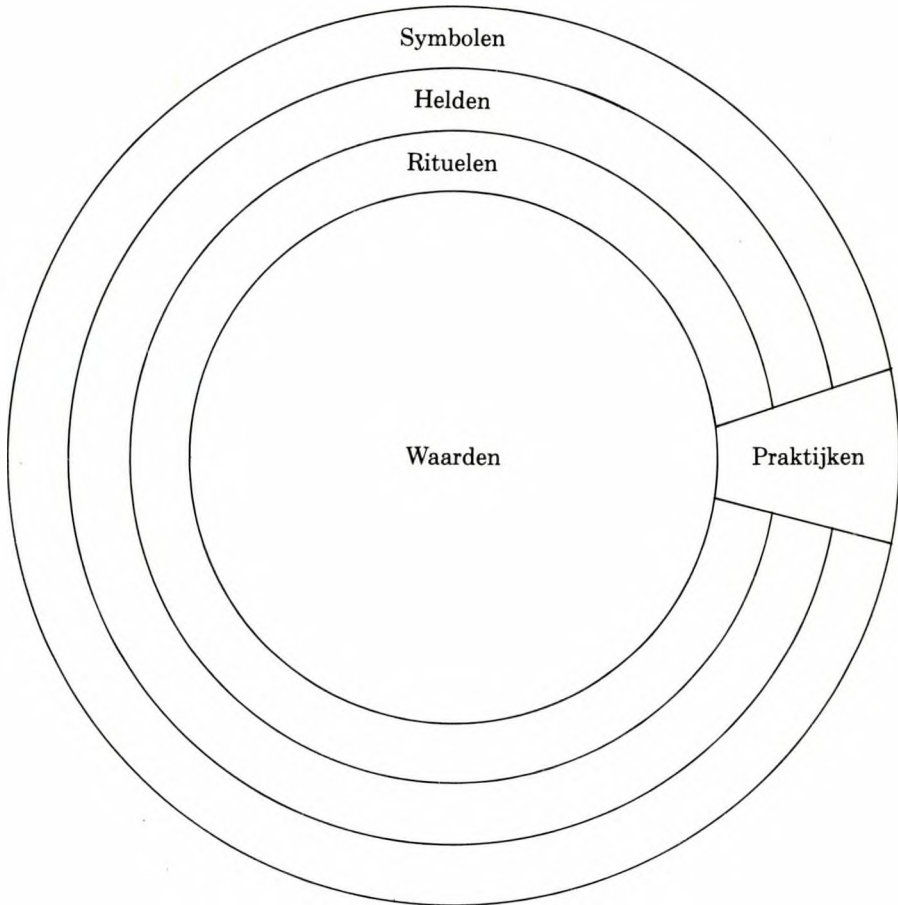
Organisatie- of bedrijfsculturen betreffen het deel van onze mentale programmering dat bedrijfs-specifiek is. Organisatieculturen omvatten overigens ook een industrie- of branchecomponent (de cultuur van het bankwezen, van de grootmetaal, van de afvalstoffenhandel) en vaak een beroepscomponent (de cultuur van de boekhouder, van de marketingdeskundige, van de informaticus, van de arts). De belangstelling voor organisatieculturen dateert pas van de jaren tachtig, maar nu is de 'cultuur' van de organisatie een even populair begrip geworden als de structuur, besturing en strategie al eerder waren. Het succes van de ene en de ondergang van de andere organisatie wordt aan hun verschillende culturen toegeschreven. 'Cultuur' is als verklaring gebruikt bij de débauches van OGEM en RSV, en bij Kluwer's verzet tegen een overname door Elsevier (Kluwer's Alberdingk Thijm: 'mussen zijn geen Vinken'). Organisatiedeskundigen zoeken naar effectieve vormen van cultuurontwikkeling, maar een praktisch instrumentarium voor dit doel was tot dusverre nauwelijks beschikbaar.

Onder auspiciën van IRIC, het Institute for Research on Intercultural Cooperation dat nu aan de Rijksuniversiteit Limburg is gevestigd, heeft een aantal onderzoekers uit Groningen, Kopenhagen en Maastricht in 1985 en 1986 een uitvoerig onderzoek gedaan naar de aard van de verschillen in bedrijfsculturen tussen 20 Deense en Nederlandse organisaties en delen van organisaties (Sanders en Neuijen, 1987). Dit onderzoek heeft een redelijk betrouwbare methode opgeleverd voor de diagnose van bedrijfsculturen; en een juiste diagnose is een eerste en essentiële stap om cultuurgericht te managen (als je niet kunt vaststellen hoe een cultuur is, is iedere interventie een slag in de lucht).

Bij het IRIC-onderzoek naar organisatieculturen werden de cultuuruitingen van organisaties in vier categorieën ingedeeld: symbolen, helden, rituelen en waarden (zie figuur 1).

Figuur 1

Elementen van cultuur



Symbolen en rituelen zijn hierboven al beschreven. Een cultuur heeft in het algemeen ook zijn *helden*, dat zijn levende of dode, echte of legendarische personen die als gedragsmodellen voor anderen moeten dienen. Wie de helden zijn, blijkt bijvoorbeeld uit de normen bij de selectie van personeel, en bij interne promoties. In figuur 1 zijn symbolen, helden en rituelen getekend als de schillen van een ui: symbolen vormen de oppervlakkigste en daarmee ook het lichtst te veranderen cultuuruiting, daarna de helden en daarna de rituelen. Symbolen, helden en rituelen zijn samen te vatten onder de term 'praktijken': zij vormen dat deel van de cultuur dat ook door een buitenstaander gemakkelijk kan worden waargenomen, al ligt hun culturele bijdrage nu juist in de betekenis die de *insiders* aan deze praktijken geven. De kern van de cultuur wordt gevormd door *waarden*. Waarden zijn brede voorkeuren en afkeuren, gevoelens van goed en kwaad, normaal en abnormaal, rationeel en irrationeel, die verbonden zijn aan zeer fundamentele zaken in het werk en in het

leven. Ze zijn vaak onbewust en daardoor moeilijk bespreekbaar, maar werken dóór in de andere cultuuruitingen. De waarden van de medewerkers worden in het algemeen in een organisatie binnengebracht door de *selectie* en zelfselectie van nieuwelingen, terwijl de praktijken in stand worden gehouden door *socialisatie* van medewerkers nadat zij zijn toegetreden (Soeters en Schreuder, 1986; Hofstede, Neuijen, Ohayv en Sanders, 1988).

### **Cultuurverschillen tussen landen: vier dimensies**

In de multinationale of zich internationaliserende onderneming wordt één ondernemingscultuur gecombineerd met verschillende nationale cultuurinvloeden. Dat geldt althans, voor zover deze onderneming historisch vanuit één punt gegroeid is; het is in mindere mate van toepassing op ondernemingen die zich door overnamen in verschillende andere landen hebben uitgebreid, want met een al bestaand bedrijf neem je ook een cultuur over. De combinatie van één ondernemingscultuur met verschillende nationale culturen geldt in elk geval wél voor de multinational IBM, die het materiaal heeft geleverd voor een uitgebreid onderzoek naar nationale cultuurverschillen (Hofstede, 1980, 1982, 1983, 1986). De multinationale ondernemingscultuur bleek niet sterk genoeg om nationale effecten te onderdrukken, die duidelijk aantoonbaar waren in verschillen in *waarden* tussen vergelijkbare personen in verschillende landen, zelfs bij identieke praktijken (zoals boven gedefinieerd). De binnen IBM gevonden verschillen bleken ook bij populaties buiten IBM te bestaan, en ze waren dus niet aan deze éne firma gebonden. Verder bestond er verband tussen de binnen IBM aangetroffen waardenverschillen en nationale karakteristieken van de landen, zoals het bruto nationaal produkt per inwoner, waarover later méér. De nationale verschillen waren dus al in de IBM-personeelsleden ingeprogrammeerd vóór deze tot het bedrijf toetraden. Nationale culturen worden aangeleerd vanaf onze vroegste jeugd; waarden liggen al stevig verankerd in een kind van 10 jaar. De publikatie van de resultaten van het IBM-onderzoek heeft geleid tot vervolgonderzoek in een aantal landen (bijvoorbeeld in Osigweh, 1988); hierdoor is het inzicht in nationale cultuurverschillen verder verbreed en verdiept.

Het IBM-materiaal bevatte de antwoorden van verschillende categorieën van medewerkers in verschillende landen, op schriftelijke vragen over waarden die met het werk te maken hadden. De individuele antwoorden varieerden binnen elke nationale groep, maar de gemiddelden vertoonden duidelijke nationale patronen. In eerste instantie beperkte het onderzoek zich tot de 40 grootste nationale dochterondernemingen van IBM; later kwamen hier nog eens 13 bij. Het materiaal was zeer omvangrijk: in totaal bevatte de databank 116.000 vragenlijsten van twee onderzoekronden, en in 20 talen. De nationale verschillen in gemiddelde antwoordscores op 32 waarden-vragen bleken voor ongeveer 50% te herleiden tot vier verschillende en grotendeels onafhankelijke dimensies (zie voor het dimensieconcept in de cultuurpsychologie bijvoorbeeld Triandis, 1984):

1 Grote of kleine machtsafstand (zijn mensen gelijk of ongelijk?)

- 2 Sterke of zwakke onzekerheidsvermijding (zijn instituties en overtuigingen star of soepel?)  
 3 Individualisme of collectivisme (zijn mensen alléén of samen?)  
 4 Masculiniteit of femininiteit (is de samenleving hard of zacht?)

Het gaat hierbij dus om vier grondvragen die elke menselijke samenleving raken, maar die ook binnen de onderneming hun weerslag hebben op de manier waarop personeelsleden denken, voelen en handelen. Uit de antwoorden blijkt dat gemiddeld genomen 'ist' en 'soll' hand in hand gaan: in landen met grotere waargenomen ongelijkheid *kiest* men ook voor grotere ongelijkheid, enzovoort.

Voor elk van de landen in het IBM-onderzoek is op elk van deze vier dimensies een score bepaald, die de relatieve positie aangeeft van de gemiddelde antwoorden uit dit land, op een schaal van 0 tot 100. Zo is een culturele atlas ontstaan, waarvan de resultaten in tabel 1 worden getoond (tabel 1 bevat nog een kolom, waarop wij verderop terugkomen).

Tabel 1: Scores van 50 landen en 3 landengroepen op 5 dimensies van nationale waarden. Rangorden: 1 = hoogste, 53 = laagste (voor Lange-termijn-gerichtheid, 20 = laagste)

Land	Machtsafstand		Onzekerheidsvermijding		Individualisme		Masculiniteit		Lange-termijn-gerichtheid	
	Index (PDI)	Rang-orde	Index (UAI)	Rang-orde	Index (IDV)	Rang-orde	Index (MAS)	Rang-orde	Index (CFD)	Rang-orde
Argentinië	49	35-36	86	10-15	46	22-23	56	20-21		
Australië	36	41	51	37	90	2	61	16	31	11-12
België	65	20	94	5-6	75	8	54	22		
Brazilië	69	14	76	21-22	38	26-27	49	27	65	5
Canada	39	39	48	41-42	80	4-5	52	24	23	17
Chili	63	24-25	86	10-15	23	33	28	46		
Colombia	67	17	80	20	13	49	64	11-12		
Costa Rica	35	42-44	86	10-15	15	46	21	48-49		
Denemarken	18	51	23	51	74	9	16	50		
Duitsland (BRD)	35	42-44	65	29	67	15	66	9-10	31	11-12
Equador	78	8-9	67	28	8	52	63	13-14		
Finland	33	46	59	31-32	63	17	26	47		
Frankrijk	68	15-16	86	10-15	71	10-11	43	35-36		
Griekenland	60	27-28	112	1	35	30	57	18-19		
Groot Britannië	35	42-44	35	47-48	89	3	66	9-10	25	15-16
Guatemala	95	2-3	101	3	6	53	37	43		
Hongkong	68	15-16	29	49-50	25	37	57	18-19	96	1
Ierland	28	49	35	47-48	70	12	68	7-8		
Indonesië	78	8-9	48	41-42	14	47-48	46	30-31		
India	77	10-11	40	45	48	21	56	20-21	61	6
Iran	58	19-20	59	31-32	41	24	43	35-36		
Israël	13	52	81	19	54	19	47	29		
Italië	50	34	75	23	76	7	70	4-5		
Jamaica	45	37	13	52	39	25	68	7-8		
Japan	54	33	92	7	46	22-23	95	1	80	3

Joegoslavië	76	12	88	8	27	33-35	21	48-49		
Maleisië	104	1	36	46	26	36	50	25-26		
Mexico	81	5-6	82	18	30	32	69	6		
Nederland	38	40	53	35	80	4-5	14	51	44	9
Nieuw-Zeeland	22	50	49	39-40	79	6	58	17	30	13
Noorwegen	31	47-48	50	38	69	13	8	52		
Oostenrijk	11	53	70	24-25	55	18	79	2		
Pakistan	55	32	70	24-25	14	47-48	50	25-26	0	20
Panama	95	2-3	86	10-15	11	51	44	34		
Peru	64	21-23	87	9	16	45	42	37-38		
Philippijnen	94	4	44	44	32	31	64	11-12	19	18
Portugal	63	24-25	104	2	27	33-35	31	45		
Salvador	66	18-19	94	5-6	19	42	40	40		
Singapore	74	13	8	53	20	39-41	48	28	48	8
Spanje	57	31	86	10-15	51	20	42	37-38		
Taiwan	58	29-30	69	26	17	44	45	32-33	87	2
Thailand	64	21-23	64	30	20	39-41	34	44	56	7
Turkije	66	18-19	85	16-17	37	28	45	31-33		
Uruguay	61	26	100	4	36	29	38	42		
USA	40	38	46	43	91	1	62	15	29	14
Venezuela	81	5-6	76	21-22	12	50	73	3		
Zuid Afrika	49	36-37	49	39-40	65	16	63	13-14		
Zuid Korea	60	27-28	85	16-17	18	43	39	41	75	4
Zweden	31	47-48	29	49-50	71	10-11	5	52	33	10
Zwitserland	34	45	58	33	68	14	70	4-5		
<i>Landengroepen:</i>										
Arabische landen	80	7	68	27	38	26-27	53	23		
Oost-Afrika	64	21-23	52	36	27	33-35	41	39	25	15-16
West-Afrika	77	10-11	54	34	20	39-41	46	30-31	16	19

De scores op machtsafstand, onzekerheidsvermijding, individualisme en masculiniteit uit tabel 1 blijken significant gecorreleerd met de resultaten van waarden-onderzoek met andere vragen en bij andere populaties, waaruit blijkt dat zij, zoals hierboven al gesteld, mentale programma's weerspiegelen die niet uit IBM voortkomen, maar juist uit dat deel van het bewustzijn van de respondenten dat zij van huis uit in de IBM-vestiging in hun land hebben binnengebracht (Hofstede, 1980: 326-327). Verder bestaan er, zoals eerder vermeld, samenhangen met nationale karakteristieken zoals die in statistisch materiaal beschreven zijn (op. cit.: 328-331). Machtsafstanden zijn bijvoorbeeld gecorreleerd met inkomensongelijkheid en negatief met de frequentie van stijging en daling op de maatschappelijke ladder; onzekerheidsvermijding is gecorreleerd met een uit medische statistieken af te leiden factor 'neuroticisme', die duidt op grotere nerveuze spanning, en met de rigiditeit van wettelijke voorschriften; individualisme is gecorreleerd met het bruto nationale produkt per inwoner, maar ook bijvoorbeeld met een indicator voor persvrijheid; en masculiniteit is negatief gecorreleerd met het percentage van het overheidsbudget dat aan ontwikkelingshulp wordt besteed (dus *femininiteit* gaat samen met méér ontwikkelingshulp).

## **De vijfde dimensie: de schaduw van Confucius**

Van het vervolgonderzoek ná de IBM-studies is met name de bijdrage van

Professor Michael Bond van de Chinese Universiteit van Hongkong bijzonder. Eerst toonde deze aan, dat in de resultaten, verkregen met een Amerikaanse waarden-vragenlijst (van Milton Rokeach) onder studenten in 10 landen rondom de Stille Oceaan, alle vier de IBM-dimensies terug te vinden waren (Hofstede en Bond, 1984). Bond was echter bezorgd over het Westerse vooroordeel, dat zowel in de IBM-vragen als in de Amerikaanse vragen verscholen zou kunnen zitten: zo zouden niet-Westerse probleemstellingen helemaal ontbreken, waardoor bepaalde dimensies van cultuur misschien verborgen zouden blijven. Bond vroeg daarom aan een aantal Chinese collega's om een inventarisatie te maken van voor hen relevante waarden-vragen. Hieruit ontstond de 'Chinese Values Survey', die voor de westerling even exotisch lijkt als de westerse vragenlijsten dat voor de Oost-Aziaten zijn. De Chinese Values Survey is, in vertaling, aan studenten in 22 landen ter beantwoording gegeven, waaronder in Nederland. Analyse van de resultaten toonde opnieuw vier dimensies aan, waarop de 22 landen verschilden. Drie van deze vier waren significant gecorreleerd met elk één van de dimensies uit het IBM-materiaal: machtsafstand, individualisme en masculiniteit. De dimensie onzekerheidsvermijding ontbrak in de nieuwe studie, maar in plaats daarvan presenteerde zich een nieuwe internationale waardendimensie, die door Bond 'Confucian Dynamism' genoemd werd (Bond et al., 1987; Hofstede en Bond, 1988). Zowel aan de positieve als aan de negatieve kant van deze dimensie vinden we waarden, die berusten op de leer van Confucius, maar de positieve pool staat voor toekomstgerichte waarden, de negatieve voor waarden die op het heden en het verleden gericht zijn. Het blijkt dat de landenscores op de nieuwe dimensie significant gecorreleerd zijn met economische groei over de laatste 20 jaar. Deze scores staan in de laatste kolom van tabel 1. Ze zijn dus gebaseerd op een andere populatie dan die van de eerste vier dimensies, namelijk studenten. Oost-Aziatische landen scoren hoog op 'Confucian Dynamism'; van de niet-Aziatische landen scoort *Nederland* relatief het hoogst, waarmee we onze bijnaam van 'de Chinezen van Europa' verdienen. Een Nederlandse vertaling die de essentie van 'Confucian Dynamism' benadert is *lange-termijn-gerichtheid* (positieve pool) tegenover *korte-termijn-gerichtheid* (negatieve pool); kortweg LT tegenover KT. LT staat voor 'zuinigheid met vlijt' (die, zoals het Nederlandse spreekwoord zegt, huizen bouwt als kastelen; KT voor zorg om wat de burens zullen denken, om gezichtsverlies en om 'stand ophouden').

5 Lange-termijn of korte-termijngerichtheid (is overmorgen belangrijker of vandaag?)

kan als nieuwe dimensie aan onze atlas van nationale culturen worden toegevoegd, wat in tabel 1 is gebeurd.

## **Management en verschillen in machtsafstand**

De vijf dimensies geven ieder bepaalde verschillen aan, waarmee managers (maar zij natuurlijk niet alleen) te maken krijgen wanneer zij binnen of met een andere nationale cultuur moeten trachten te werken. Dit kan zijn als men in dienst treedt bij – of overgenomen wordt door – een buitenlandse

onderneming in het eigen land, of als men uitgezonden wordt, of met uitgezonden werknemers te maken krijgt, of buitenlanders in dienst neemt, of binnen een joint venture of ander samenwerkingsverband tracht te functioneren, maar het kan ook nuttig zijn om het gedrag van buitenlandse leveranciers, afnemers of concurrenten te begrijpen.

De dimensies slaan op waarden die voor velen in het verleden vanzelfsprekend en onbewust waren, maar die dat in de toekomst, bijvoorbeeld in het Europa van ná 1992, niet meer zullen zijn.

De eerste dimensie, machtsafstand (Mulder, 1977), beschrijft hoe een samenleving omgaat met het feit dat mensen ongelijk zijn.

Mensen zijn van nature ongelijk in fysieke en mentale eigenschappen, maar iedere menselijke samenleving heeft daaraan sociale ongelijkheden toegevoegd. De verschillen tussen landen betreffen de mate, waarin ongelijkheid geïnstitutionaliseerd is. In sommige landen is de hiërarchie van de ongelijkheid het grondprincipe van alle relaties tussen mensen. Hier is dus de machtsafstand groot. De ongelijkheid zit niet alleen in het gedrag van de superieuren, maar evenzeer in dat van de ondergeschikten, die ongelijkheid verwachten en normaal vinden. Een superieur, die tracht zich aan zijn rang te onttrekken, verliest het respect van de ondergeschikten. *Respect* als grondprincipe van de samenleving is een positieve manier om de essentie van culturen met grotere machtsafstanden weer te geven. Iedereen in een dergelijke samenleving heeft zijn plaats, en zolang hij of zij zich hieraan houdt wordt die plaats gerespecteerd. Aan de andere pool van de dimensie vinden we landen met relatief kleine machtsafstanden. In deze landen wordt ongelijkheid als eigenlijk ongewenst beschouwd, en streeft men ernaar om mensen meer gelijk te maken. Dat lukt nooit erg, maar desondanks zijn de ongelijkheden in deze landen geringer dan in die met grote machtsafstanden ('all societies are unequal, but some are more unequal than others'). In tabel 1 vinden we grote machtsafstanden voor de Latijnse en Mediterrane landen (inclusief België, óók Vlaanderen, en inclusief Latijns Amerika) en voor de Aziatische landen. Binnen het Europa van de 12 scoren hoog (in volgorde van boven naar beneden): Frankrijk, België, Portugal, Griekenland, Spanje, Italië. Laag scoren, in dezelfde volgorde: Nederland, West-Duitsland, Engeland, Ierland en Denemarken (de laagste; voor Luxemburg ontbreken gegevens).

In de organisaties in een land met grote machtsafstanden vinden we in het algemeen een centralisatie van het gezag, en een voorkeur voor autocratisch leiderschap. Programma's om participatief leiderschap te ontwikkelen mislukken in deze landen meestal, omdat ondergeschikten niet gewend zijn om met superieuren te onderhandelen en superieuren niet gewend zijn om zich aan afspraken met ondergeschikten te binden. Het autocratische leiderschap wordt vaak als onaangenaam ervaren, maar het voldoet aan een ingeprogrammeerde psychologische behoefte van beide partijen. Wanneer managers uit landen met kleinere machtsafstanden met situaties in landen met grotere machtsafstanden te maken krijgen, ontmoeten zij een machtsvacuüm, dat de meesten echter gemakkelijk opvullen; het omgekeerde schijnt moeilijker te zijn.



## Management en verschillen in onzekerheidsvermijding

De dimensie 'onzekerheidsvermijding' (Cyert en March, 1963) is minder gemakkelijk te begrijpen dan de vorige. In diepste wezen gaat het om de behoefte aan zekerheid van een samenleving die onvermijdelijk wordt geconfronteerd met een onzekere toekomst. In sommige landen is deze behoefte aan zekerheid zwak. Men accepteert het leven gemakkelijker zoals het valt. Men waagt zich eerder in onbekende situaties, zoals een nieuwe baan. Men is relatief tolerant ten opzichte van nieuwlichters en buitenbenen.

Men accepteert het bestaan van verschillende levens- en maatschappijopvattingen naast elkaar, en is eerder meditatief dan dogmatisch ingesteld. Men wordt minder snel emotioneel, en de expressie van emoties is sociaal sterk aan banden gelegd. Dit zijn dus samenlevingen met een zwakke onzekerheidsvermijding.

Aan de tegenovergestelde pool van de dimensie, sterke onzekerheidsvermijding, vinden we landen waar de behoefte aan zekerheid het dagelijks leven ingrijpend beïnvloedt. Men houdt zich graag aan de bekende wegen, wisselt niet gemakkelijk van baan, staat snel afwijzend tegenover nieuwe ideeën en tegenover buitenlanders en minderheden ('what is different, is dangerous'). Het dagelijks leven is sterk gereguleerd door informele of formele wetten en voorschriften. Men gelooft in het bestaan van één waarheid, die men uiteraard zelf meent te bezitten. Omdat de toekomst ondanks al deze maatregelen fundamenteel onzeker blijft, is een dergelijke samenleving nerveus en emotioneel, en de expressie van emoties is althans op bepaalde momenten sociaal acceptabel. Men werkt hard, althans men is altijd druk, uit een inwendige drang.

De verdeling van landen naar onzekerheidsvermijdings-score in tabel 1 loopt dwars door die naar machtsafstand heen, zodat alle soorten combinaties mogelijk zijn. De Latijnse landen scoren hoog, maar de meeste Aziatische landen laag, behalve Japan en Korea. Het onderzoek van Bond met de Chinese Values Survey heeft aangetoond, dat als we van een Chinese inventarisatie van waarden uitgaan, de dimensie onzekerheidsvermijding geheel ontbreekt: de ermee verbonden vragen zijn voor de Oost-Aziaten eigenlijk niet relevant. In het Indische en Chinese denken is de gedachte, dat er een absolute Waarheid zou zijn die de mens kan bezitten, afwezig. Nederlandse Calvinisten willen weten wat iemand *gelooft*, maar voor bijvoorbeeld een Hindoe gaat het om het ritueel, wat je *doet* (Vuijsje, 1988). Deugd vóór Waarheid. Van de Europese landen scoren de Duitstalige, West-Duitsland, Zwitserland en Oostenrijk hoger op onzekerheidsvermijding dan de Angelsaksische en Scandinavische; ook Finland en Israël scoren hoger.

In de organisaties in landen met een sterkere onzekerheidsvermijding vinden we méér regels, die ook voor de betrokkenen een essentiëlere betekenis hebben, en daarom sterker worden nagevolgd, zelfs als ze evident zinloos lijken. Er wordt ook meer gebruik gemaakt van specialisten, dat zijn mensen die

geacht worden bóven de onzekerheid te staan. Er wordt méér, en meer in detail, gepland, en de hogere leiding bemoeit zich meer met de details van de uitvoering. Er wordt meer geloof gehecht aan technici, en minder aan generalisten.

De combinatie van machtsafstand en onzekerheidsvermijding leidt tot verschillende organisatiemodellen. Als machtsafstanden groot zijn en onzekerheidsvermijding sterk (dit geldt voor alle Latijnse landen) is er zowel centralisatie als formalisering, en worden organisaties opgevat als *pyramiden* van mensen, met de directeur aan de top en elk op zijn juiste plaats eronder. Bij sterke onzekerheidsvermijding gecombineerd met kleinere machtsafstanden is er decentralisatie gecombineerd met formalisering: niet het dagelijks gezag, maar wèl de regels. Dit vinden we in de Duitstalige landen en Israël; hier wordt een organisatie opgevat als een geoliede *machine*, waarvan elk onderdeel weet wat het moet doen. Bij zwakke onzekerheidsvermijding en kleinere machtsafstanden gelden noch het gezag, noch de regels absoluut: de organisatie wordt opgevat als een *markt*, bijvoorbeeld een dorpsmarkt, waar beslissingen worden genomen op grond van onderhandelingen tussen partijen. Deze combinatie vinden we in de Angelsaksische en Scandinavische landen. Nederland scoort in de IBM-gegevens op de grens van de 'markt' en de 'machine' opvatting over organisaties. Tenslotte zijn er landen, met name in Oost- en Zuidoost-Azië en Afrika, waar de machtsafstanden groot zijn maar de onzekerheidsvermijding zwak is. Hier wordt een organisatie opgevat als een *familie*, met het absolute gezag van de Vader-eigenaar zonder de beperking van bindende regels. Omdat een organisatie, evenals management, in feite een symbolisch-cultureel verschijnsel is, zijn deze impliciete modellen heel belangrijk. Een manager uit een 'markt'-cultuur, die naar een pyramidale cultuur wordt overgeplaatst, krijgt het moeilijk. Een student uit een 'familie'-cultuur, die in een 'machine'-omgeving gaat studeren, voelt zich diep ongelukkig en gedesoriënteerd, enzovoort.

### **Management en verschillen in individualisme/collectivisme**

Bij deze dimensie gaat het om de sterkte van de banden tussen de ene mens en de anderen. In landen dicht bij de individualistische pool zijn deze banden erg los. Iedereen wordt geacht voor zijn eigen belangen op te komen, en eventueel voor die van zijn directe gezin (man, vrouw en kinderen), voor zover hij of zij in gezinsverband leeft, wat steeds minder het geval is. De samenleving laat het individu hiertoe een grote vrijheid. In landen dicht bij de tegenoverliggende, collectivistische pool zijn de banden tussen mensen zeer sterk, althans binnen de eigen groep.

De maatschappij bestaat uit hechte groepen, gebaseerd op bloedverwantschap (de uitgebreide familie met grootouders, ooms en tantes), dorps- of stamgemeenschappen. Iedereen wordt geacht op te komen voor de gemeenschappelijke belangen van de groep waartoe hij of zij behoort, en zich in gedachten, woorden en daden te gedragen volgens de normen van de groep. In ruil voor deze absolute loyaliteit, die het hele leven duurt, kan het individu

rekenen op bescherming door de groep in geval van nood. In dit type samenleving is de groep de enige bron van bescherming die de mens heeft. Zowel de individualistische als de collectivistische maatschappij zijn geïntegreerd, maar de integratie van de eerste is zeer los, die van de tweede zeer strak.

Hierboven werd al vermeld, dat er een statistisch significante correlatie bestaat tussen de rijkdom van een land (bruto nationaal produkt per inwoner) en de individualisme-scores in het IBM-onderzoek. De produktmoment-correlatiecoëfficiënt tussen beide grootheden is verrassend hoog: 0,82. Omdat het IBM-onderzoek tweemaal gedaan is (omstreeks 1968 en omstreeks 1972) kon ook worden nagegaan of rijkdom aan individualisme voorafgaat, of andersom. Het eerste bleek het geval te zijn: een land dat rijker wordt, heeft de neiging ook individualistischer te worden: de mensen hebben elkaar minder nodig. Het gevonden verband betekent, dat we alle westerse landen, waaronder Nederland, aan de individualistische kant van de schaal vinden, en de ontwikkelingslanden aan de collectivistische. Japan bevindt zich halverwege (collectivistischer dan op grond van zijn rijkdom verwacht zou worden) en India eveneens (individualistischer dan op grond van zijn armoede verwacht zou kunnen worden).

De werkorganisatie in de collectivistische culturen fungeert dikwijls ook volgens groepsnormen. Zo wordt de verhouding van de werknemer tot het bedrijf en vice versa vaak als een morele band gevoeld, analoog met die tussen een kind en de familie. Wisselen van werkgever om een beter loon, maar ook ontslag wegens slechte prestaties past niet in deze morele relatie – wél eventueel overplaatsing naar ander werk. Het is ook normaal om bij de selectie van kandidaten familie- en relatiebanden te laten meetellen. In de individualistische culturen, zoals de Nederlandse, is de verhouding van de werknemer tot het bedrijf en vice versa vooral een zakelijke. Wie zich ‘verbeteren’ kan mag weggaan, en slechte prestaties zijn een geaccepteerde reden voor ontslag. Het traditionele kapitalistische concept van arbeid als ‘produktiefactor’ op een ‘arbeidsmarkt’ is westers-individualistisch en gaat in collectivistische culturen niet op. Waar organisaties in collectivistische culturen zich aan de morele band onttrekken en personeel ontslaan, wordt de verhouding tussen werkgever en werknemers in het algemeen zeer slecht.

Een ander verschil tussen de collectivistische en de individualistische samenleving, van groot belang voor internationale contacten, is dat in een collectivistische omgeving het opbouwen van een persoonlijke verhouding aan de taak vooraf gaat. Dit omdat men daar in groepen denkt, en de manier waarop men een ander behandelt, ervan afhangt of die ander een medegroepslid of iemand van een andere (= vaak vijandige) groep is. Alvorens zaken te doen moet men zorgen, door de partner als een medegroepslid geaccepteerd of geadopteerd te worden. Dit kost tijd, afhankelijk van de situatie van minuten tot jaren. In de individualistische culturen gaan ‘de zaken vóór het meisje’ en het onderscheid maken tussen vrienden en niet-vrienden is als ‘vriendjespolitiek’ ongewenst, zelfs immoreel, wat de collectivistische partner hogelijk verbaast.

## **Management en verschillen in masculiniteit/femininiteit**

Even fundamenteel als de zaken waarover de vorige drie dimensies handelden, is de vraag naar de sociale rollen van de seksen in de samenleving. 'Masculien' slaat op de rol die meestal door mannen wordt vervuld: de assertieve, op prestaties, succes en geld verdienen gerichte. 'Feminien' is de traditioneel-vrouwelijke gerichtheid op zorg voor anderen en voor de leefomgeving, bescheiden, intuïtief en emotioneel. Het blijkt nu, dat de waarden van mannen en vrouwen van land tot land verschillen volgens een dimensie met deze twee polen. Deze vierde dimensie is ook de enige, waarvoor de scores afhangen van de sekse van de respondenten. De verschillen tussen de landen zijn voor vrouwelijke respondenten kleiner dan voor mannen. Aan de ene pool, die ik 'feminien' genoemd heb, bevinden zich landen waarvoor de antwoorden van mannen en vrouwen niet verschillen; beide seksen kiezen voor een verzorgende instelling. Aan de tegenoverliggende, 'masculiene' pool zijn de antwoorden van mannen en vrouwen extreem verschillend, waarbij de mannen assertieve en de vrouwen meer verzorgende waarden scoren.

De verdeling van de landen over deze dimensie loopt dwars door die van de andere dimensies heen. Rijke en arme landen kunnen zowel masculien als feminien zijn. Het meest masculiene land is Japan; zeer masculien zijn ook Duitsland, Italië, Oostenrijk en Zwitserland, en de Caraïbische landen Venezuela, Mexico en Colombia. De Angelsaksische landen, inclusief de Verenigde Staten zijn vrij masculien. Zeer feminien scoren de Noordelijke landen en Nederland, vrij feminien Frankrijk, Spanje en Portugal, maar ook Peru, Chili en Thailand.

Voor organisaties betekent de score op deze dimensie in hoeverre men een verantwoordelijkheid voelt voor de sociaal zwakkeren en voor het milieu. Puur kapitalisme stamt niet alleen uit een individualistisch, maar ook uit een masculien waardenstelsel: het recht van de sterkste. In de feminiene landen worden werkgevers vaak door de wetgever gedwongen om hun sociale verantwoordelijkheid waar te maken. Op het persoonlijke niveau betekent deze dimensie, dat mannen in masculiene landen *geacht* worden ambitieus te zijn, ook als ze dat liever niet zouden zijn.

Verder is het in de masculiene landen bij sollicitaties gebruikelijk om op te scheppen: men presenteert zichzelf zo gunstig mogelijk, in de verwachting dat degene bij wie men solliciteert er wel wat af zal doen. In de feminiene landen daarentegen is de norm, ook voor mannen, om bescheiden te zijn. Bij sollicitaties moet je vooral geen opschepper lijken, en de verwachting is dat degene bij wie men solliciteert er wel wat bij zal tellen. Bij sollicitaties in het buitenland is het goed om met deze vertekeningen rekening te houden. De dimensie masculien-feminien heeft ook invloed op het onderhandelingsklimaat in een land, bijvoorbeeld tussen de sociale partners. In masculiene culturen zijn onderhandelingen vaak gevechten tussen wederzijdse kempfanen, met geld als belangrijkste inzet. In feminiene culturen verwacht men een fundamentele sympathie voor de zwakkere partij, die compromissen gemakkelijk maakt, en geld is niet de enige inzet. Geld heeft in masculiene cultu-

ren een sterkere symbolische betekenis dan in feminiene. De personeelschef van een Nederlands bedrijf dat veel Britten in dienst heeft, merkte op dat de meeste Britse medewerkers aggressief de personeelsafdeling binnenlopen, in de verwachting dat het bedrijf er op uit is om hen te benadelen. De meeste Nederlanders verwachten dat ze fair behandeld zullen worden en gedragen zich dan ook vriendelijker.

## **Management en verschillen in lange/korte-termijn-gerichtheid**

De nieuwe dimensie van nationale cultuurverschillen, die door het onderzoek van Bond met de 'Chinese Values Survey' is onthuld, heeft zowel te maken met lange-termijn tegenover korte-termijn-denken op het niveau van de ondernemingsleiding, als voor de leden van de organisatie persoonlijk. Korte-termijn-denkers zijn uit op onmiddellijke bevrediging van behoeften, zowel op het gevoels- als op het materiële vlak: er wordt bijvoorbeeld in een dergelijke cultuur méér op afbetaling gekocht. Lange-termijn-denkers stellen behoeftenbevrediging uit, soms tot in het oneindige. Organisaties in een korte-termijn-cultuur leggen de nadruk op snelle successen. Ze hebben iets ongeduldigs. Medewerkers en managers worden op hun korte-termijn resultaten beoordeeld, en zullen er naar streven om zichtbaar te scoren – eventueel zelfs ten koste van het belang op langere termijn van de organisatie. Organisaties in een lange-termijn-cultuur tonen meer geduld, en beoordelen medewerkers en managers eerder op ijver dan op zichtbare successen.

Tabel 1 laat voor deze dimensie de resultaten van Bond's onderzoek onder studenten zien, voor de 20 landen die zowel in het onderzoek van Bond als in dat bij IBM voorkomen. Het meest lange-termijn-gericht scoren Hongkong, Taiwan, Japan en Zuid-Korea; sterk korte-termijn-gericht Pakistan, de Afrikaanse landen, de Philippijnen, maar ook Canada, Groot-Brittannië en de Verenigde Staten. Zoals eerder vermeld, is Nederland het minst korte-termijn-gerichte Europese land, gevolgd door Zweden en West-Duitsland.

## **Veranderingen in de tijd: convergentie of niet?**

Nationale cultuurpatronen zitten zo diep in het onderbewuste van de mensen in een land verankerd, dat ze van generatie op generatie worden overgedragen en maar langzaam veranderen. Voor allerlei landen zijn er citaten te vinden van buitenlandse bezoekers van soms eeuwen geleden, die nog steeds actueel zijn.

Over de Nederlanden rapporteert een Spaanse reiziger al in 1549 dat de huizen er zo zindelijk zijn (uiteraard in vergelijking met de Spaanse!); al in de 17e eeuw werd Nederland in de ons omringende landen als een welvaartstaat beschouwd (Hofstede, 1987). Die langzame verandering van fundamentele cultuurpatronen betekent, dat verwachtingen dat de Europese economische integratie tot een culturele convergentie zal leiden, ongegrond, naïef en voorbarig zijn. Bovendien is uit de cultuurvergelijkende psychologie bekend, dat contact met andere culturen in eerste instantie leidt tot een herontdekking van en bevestiging in de eigen cultuur. Wij kunnen dit bij de Turkse gemeen-

schap in Nederland duidelijk waarnemen. Pas na een aantal generaties van sociale vermenging, als het in de EEG al zover komt, kan men culturele convergentie verwachten.

Wèl is er sprake van brede cultuurverschuivingen in de wereld, maar die raken meestal een aantal landen tegelijk, waarbij de verschillen tussen die landen in stand gehouden worden. De duidelijkste verandering is, dat landen die in welstand toenemen, ook individualistischer worden, in deze volgorde. Dit schijnt een universeel fenomeen te zijn dat bijvoorbeeld op dit moment Japan sterk raakt, zonder dat overigens de verschillen met andere landen worden uitgewist; het is een relatieve verschuiving. Als de Europese éénwording tot een gelijkmatiger verdeling van nationale welstand leidt, zouden we op dit punt een zekere convergentie kunnen zien; echter niet op de andere dimensies. Wat Onzekerheidsvermijding betreft, vertoont de wereld golfbewegingen, die gepaard gaan met oorlogen of perioden van internationale spanning. Als de golf op het hoogste punt is, is de roep om 'law and order' luid en de angst voor andersdenkenden groot. De toename van fundamentalisme en religieus fanatisme in allerlei landen, ook westerse, in de afgelopen jaren duidt op een piek van onzekerheidsvermijding; laten we hopen dat de recente symptomen van politieke ontspanning betekenen dat we deze piek gepasseerd zijn. Op de dimensies Machtsafstand en Masculiniteit/Femininiteit treden er internationaal wel verschuivingen op, maar die houden geen convergentie tussen extreme landen in, integendeel. We moeten, in plaats van op convergentie te rekenen, leren te leven en werken met andersdenkenden. Het ideaal is, om culturele pluriformiteit te gaan beschouwen als een verrijking in plaats van als een bedreiging. Deze houding past overigens gemakkelijker in een land met zwakke dan in één met sterke onzekerheidsvermijding.

### **Uitzending van leidinggevend personeel naar het buitenland**

Managen in een ander land is een zwaardere taak dan managen in eigen land. Behalve technische en organisatorische vaardigheden zijn nu ook nog interculturele vaardigheden nodig, die niet vanzelfsprekend zijn. De uitgezondene moet intellectueel en emotioneel kunnen functioneren binnen de spelregels van het andere land. 'Cultuurschok' bij overplaatsing is een vrijwel algemeen verschijnsel, maar de intercultureel vaardige manager komt hier overheen. Sommigen blijven er in steken. Een volwassen mens die in een andere cultuur moet gaan functioneren, wordt gedeeltelijk weer een kind, die heel eenvoudige dingen op een nieuwe manier moet leren. Sommigen ervaren dat als heel pijnlijk.

Culturele afstanden zijn niet evenredig aan geografische afstanden. Engeland ligt cultureel verder van Frankrijk dan van Australië. In dit voorbeeld speelt uiteraard de taal een belangrijke rol, en taal is een kernbestanddeel van nationale cultuur. Taal is het transportmiddel van de cultuur, en daarbij een eigenzinnig transportmiddel. De taal waarin we denken beïnvloedt de manier waarop we denken. Vertalen is nooit een eenvoudig omzet-

ten van woorden, maar altijd het overplaatsen van gedachten in een ander referentiekader; daarom zijn er zo veel slechte vertalingen. Bedrijven die mensen uitzenden onderschatten vaak de noodzaak om locale talen te laten leren. Zelfs als de taal op het werk Engels is, staat men midden in een sociaal systeem dat via een andere taal functioneert, en wie daarvan niets begrijpt, isoleert zich van de omgeving. Taalgevoeligheid en talenkennis is van oudsher een sterk punt van de Nederlanders, en ondanks sombere geluiden over de resultaten van het taalonderwijs op onze scholen, scoren we op dit punt nog steeds gunstig vergeleken bij andere landen, wat een niet te onderschatten concurrentievoordeel betekent bij het internationaal ondernemen (Eurobarometer, 1987).

Uitzending naar het buitenland, óók binnen de EEG en zelfs naar buurlanden als Duitsland en België, blijft een bron van risico, niet alleen voor de uitzendende organisatie, maar ook voor de uitgezondene en zijn (zelden haar) gezin, en zelfs voor de medewerkers van de uitgezondene in het gastland. De organisatie riskeert kostbare blunders; de uitgezondene gezondheids-, carrière, huwelijks- en opvoedingsproblemen; de ontvangende organisatie krijgt soms te maken met olifanten in de porseleinkast, die gevoeligheden bij personeel, overheden en vakbonden niet respecteren, nationale trots verwonden en carrières van eigen mensen blokkeren. Neemt men ook nog in aanmerking, dat uitzending het bedrijf per uitgezonden gezin gauw enkele honderdduizenden gulden per jaar aan vergoedingen méér kost dan het aanstellen van een inboorling van het gastland, dan begrijpt men dat beslissingen tot uitzending niet lichtvaardig genomen moeten worden, de gemeenschappelijke markt ten spijt. Het is moeilijk om een reëel beeld te krijgen van het succes van het uitzendingsbeleid van een organisatie, omdat mislukkingen vaak met de mantel der liefde bedekt worden, en bovendien de definitie van de mate van succes sterk afhangt van de positie van de waarnemer. De risico's zijn overigens te verminderen door selectie en training, niet alleen in taalkennis, maar ook in culturele vaardigheden, waarbij met name het bewustmaken van de mentale programma's uit de *eigen* cultuur belangrijk is.<sup>1</sup>

## **Cultuur en structuur van de multinationale onderneming**

Organisaties hebben structuren ter wille van de coördinatie van hun verschillende activiteiten. Hoe diverser de activiteiten, des te moeilijker de coördinatie; dit is één van de redenen, waarom conglomeraten uit de mode zijn geraakt. Organisaties die in één land opereren, hebben bijna altijd te maken met het dilemma van de keus tussen coördinatie op grond van produkt/marktcombinatie, en op grond van functionele deskundigheid. Moet de divisie-controller rapporteren aan de divisiedirecteur of aan de economisch directeur? Geen van beide oplossingen is perfect, en we zien nogal eens een slingerbeweging, waarbij men ongeveer eens per vijf jaar van het éne op het andere coördinatieprincipe overstapt. Matrix-organisatievormen beloven een oplossing, maar ze zijn duur (vaak moet het management bijna verdubbeld worden) en kunnen een eeuwige bron van conflicten blijven. Gaat de organisatie nu internationaal opereren, dan komt er naast de divisie en de

functie óók nog het land als gewenste bron van coördinatie bij. Voor de structuur van een dergelijke organisatie bestaat geen ideale oplossing, alleen misschien een minst slechte.

Bij de keuze van deze minst slechte structuur moeten drie principiële vragen beantwoordt worden: 1 *Wat* willen we coördineren? Alleen financiële gegevens, of ook goederenstromen, of ook personeelsbeleid, of ook reclamecampagnes? 2 *Hoe* gaan we coördineren? Losjes, met vertrouwen in in- en uitwendige marktmechanismen, of via een strikt geleide economie? 3 *Waar* leggen we de coördinatie? In een nationaal hoofdkantoor, een regionaal hoofdkantoor, een internationaal hoofdkantoor per divisie, of centraal voor de hele onderneming? Bij de beantwoording van deze vragen speelt de nationale- en bedrijfscultuur een even belangrijke rol als hardere factoren. Culturen met een sterkere onzekerheidsvermijding prefereren gedetailleerdere coördinatie; culturen met grotere machtsafstanden prefereren centralere coördinatie. De minst slechte oplossing moet binnen deze cultuur passen, en voldoen aan de technische behoeften aan coördinatie in het systeem: bepaalde geld-, goederen-, ideeën- en personeelsstromen moeten op elkaar afgestemd zijn. De technisch beste plaats van coördinatie is het laagste punt in de organisatie, vanwaar de verschillende stromen kunnen worden overzien; dit veronderstelt wél, dat men beschikt over mensen die hiertoe de nodige kennis en ervaring bezitten. In het geval van multinationale organisaties valt onder deze kennis en ervaring óók inzicht in nationale- en bedrijfsculturen, die bij de coördinatie vaak ongewild meetellen; ook talenkennis hoort hierbij. Omdat de culturele kennis en ervaring minder 'hard' is dan de technische en organisatorische, wordt het belang ervan niet zelden onderschat, vooral bij beginnende multinationals.

In laatste instantie hangt coördinatie, en hangen dus ook structuren, altijd af van de beschikbare mensen. Voor de coördinatie van een multinational zijn in het bijzonder twee soorten mensen van essentieel belang: 1 Topmanagers van nationale werkmaatschappijen, die rapporteren aan een hoofdkantoor in een ander land. Deze mensen kunnen alleen functioneren dankzij het 'dubbele vertrouwen' van zowel hun ondergeschikten in het gastland als hun superieuren op het hoofdkantoor. Zij moeten waarlijk bicultureel kunnen werken, en uiteraard tweetalig zijn. 2 Internationale bedrijfsdiplomaten, dat zijn mensen die vanuit hoofdkantoren de contacten kunnen onderhouden met de werkmaatschappijen in de verschillende landen. Zij moeten in staat zijn, situaties in die landen realistisch te beoordelen, en de persoonlijke contacten te leggen die het cement van de onderneming vormen. Zij moeten verder doordrenkt zijn met de ondernemingscultuur, zodat zij weten hoe een situatie op te lossen, ook zonder ruggespraak met het hoofdkantoor. Uiteraard zijn zij meertalig en cultureel sensitief. Bij het aannemings-, opleidings- en carrièrebeleid van de multinational is het kweken van de twee bovengenoemde soorten medewerkers essentieel, en zo ergens, dan is hier een lange-termijn-beleid nodig, dat beschermd wordt tegen korte-termijn besparingsacties en personeelsstops. Hier ligt een taak voor de personeelsfunctie, die daarbij alle steun van andere functies verdient.



## Literatuur

- Bond, M.H. en 23 anderen ('The Chinese Culture Connection'), Chinese values and the search for culture-free dimensions of culture, in *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1987 (18), p. 143-164.
- Cyert, R.M. en March, J.G., *A Behavioral Theory of the Firm*, Englewood Cliffs NJ.; Prentice-Hall, 1963.
- Eurobarometer*, 28, december 1987.
- Hofstede, G., *Culture's Consequences*, Beverly Hills CA., Sage, 1980.
- Hofstede, G., *Culturele problemen voor Nederlandse managers en deskundigen in Indonesië*, Deventer, Twijnstra Gudde International, 1982.
- Hofstede, G., The cultural relativity of organizational practices and theories, in *Journal of International Business Studies*, 1983(14), 2, p. 75-89.
- Hofstede, G., Cultuurgebonden managementstijlen, in *Elan*, juni/juli 1986, p. 44-47.
- Hofstede, G., *Gevolgen van het Nederlandschap: Gezondheid, recht en economie*, Inaugurele rede Rijksuniversiteit Limburg, 15 mei 1987.
- Hofstede, G. en Bond, M.H., Hofstede's culture dimensions: an independent validation using Rokeach's Value Survey, in *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 1984(15), p. 417-433.
- Hofstede, G. en Bond, M.H., The Confucius connection: from cultural roots to economic growth, in *Organizational Dynamics*, 1988(16), 4, p. 4-21.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D. en Sanders, G., *Organizational Cultures – Beyond the Fad*, Working Paper 88-006, Faculteit der Economische Wetenschappen, Rijksuniversiteit Limburg, 1988.
- Mulder, M., *Omgaan met macht*, Amsterdam, Elsevier, 1977.
- Osigweh, C.D. (ed.), *Organizational Science Abroad: Constraints and Perspectives*, New York, Plenum Press, 1988.
- Sanders, G. en Neuijen, B., *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*, Assen, Van Gorcum, 1987.
- Soeters, J. en Schreuder, H., Nationale- en organisatieculturen in accountantskantoren, in *Sociologische Gids*, 1986(33), p. 100-121.
- Triandis, H.C., Toward a psychological theory of economic growth, in *International Journal of Psychology*, 1984(19), p. 79-95.
- Vuijsje, H., Twee koffie, twee koekjes: Nepalese observaties in de Vijfherenlanden, in *NRC Handelsblad*, 16 april 1988.

### Noot

1 De in dit artikel beschreven informatie over cultuurverschillen tussen landen vormen de basis voor een driedaagse cursus, die regelmatig gegeven wordt door ITIM (Institute for Training in Intercultural Management) in Den Haag.