

De consequenties van cultuurverschillen voor de beoordeling van prestaties

Mw. Prof. Dr. J.P. Bahlmann

1 Inleiding

Internationale handel vindt al eeuwen plaats. Al eeuwen komen verschillende culturen met elkaar in aanraking. Het verhaal uit het Oude Testament over de Toren van Babel vertelt ook al over groepen mensen die elkaar niet meer kunnen verstaan. Echter nog nooit in de geschiedenis worden de verschillende culturen zo met elkaar geconfronteerd als nu. Via de media en door de snelle verbindingen naar vrijwel alle plaatsen op de aarde worden wij intensief betrokken bij ontwikkelingen over de hele wereld. De steeds sneller toenemende internationale handel, maar ook de grotere verwevenheid zoals met betrekking tot het milieuprobleem maken het noodzakelijk dat het onderlinge begrip toeneemt. Ook de toenemende internationale verwevenheid van het bedrijfsleven, bijvoorbeeld doordat Nederlandse bedrijven dochterondernemingen hebben in andere landen of zelf dochter zijn van een buitenlands bedrijf confronteert ook de financiële afdeling steeds meer met verschillende culturen. De processen om te komen tot beoordeling van prestaties en de manier waarop men aan de daarvoor noodzakelijke informatie komt zijn in andere culturen anders dan in Nederland. Zelfs al lijkt er op het eerste gezicht weinig verschil te zijn, vaak komt men pas later tot de ontdekking dat men elkaar totaal verkeerd begrepen heeft.

Cultuurverschillen hebben vergaande consequenties. Vroeger werden die verschillen afgedaan door te spreken van onbeschaafde volken, dat waren dan de volken die anders waren dan wij. Meer en meer dringt het besef door dat dit ethnocentrisme schade-

lijk is en dat het belangrijk is in ieder geval te trachten elkaar meer te begrijpen. Studies die aan deze cultuurverschillen aandacht besteden vinden gretig aftrek. Hofstede (1980, 1991) is met zijn publikaties één van de meest geciteerde economen geworden.

Over cultuurverschillen spreken in een (bedrijfs-) economische omgeving is niet zonder risico. In de (bedrijfs-)economie is nog vaak het uitgangspunt dat de mens een rationeel handelend wezen is dat streeft naar optimale behoeftebevrediging. Elders (Bahlmann, 1991) heb ik dat al ter discussie gesteld. Het leidt tot een ééndimensionaal mensbeeld. Er is geen aandacht voor verschillen tussen mensen. Daardoor is er binnen de traditionele economische wetenschappen ook geen aandacht voor de voordelen en de belemmeringen van de mentale modellen van mensen. Onder mentale modellen, of beelden, wordt bedoeld dat de mens denkt in patronen en dat alle informatie die niet in die patronen past óf niet wordt waargenomen, óf zodanig vervormd wordt dat zij er wel in past. Later wordt hier nog uitgebreider op teruggekomen.

In onze ontmoetingen met andere culturen spelen deze patronen een cruciale rol en alleen als we ons daarvan bewust zijn, zullen we in staat zijn om enigszins te communiceren. Hierna zal een schets gegeven worden van de eigenschappen en de con-

Mw. Prof. Dr. J.P. Bahlmann studeerde Bedrijfseconomie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. In 1988 promoveerde zij op een proefschrift getiteld: Denken & Doen. Een studie naar ontwikkeling en strategische heroriëntatie van zes Nederlandse ondernemingen rond een crisis. Zij is bijzonder hoogleraar Bedrijfseconomie aan de Rijksuniversiteit Utrecht en universitair hoofddocent aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

sequenties van die cultuurverschillen en hoe met die verschillen wordt (of kan worden) omgegaan.

2 De Afrikaan in Holland

Cultuurverschillen kunnen tot grote misverstanden leiden of aanleiding zijn tot kleine ongenoemens of komische situaties. Om een beeld te geven waarover het gaat worden hierna enkele voorbeelden gegeven.

Toen ik enkele maanden geleden in Mali was in West-Afrika ontmoette ik op een terras in Mopti een jonge Malinees uit deze stad, die nadat hem duidelijk was dat ik uit Holland kwam uitgebreid begon te vertellen dat hij in Holland was geweest: in Amsterdam en Wageningen. Hij was dichterbij en had opgetreden in Paradiso en De Melkweg. Hij had over de grachten gelopen en vertelde mij allerlei details over plaatsen in Amsterdam en Wageningen waar hij was geweest. Later zei ik tegen mijn gids Abdoulah dat het toch wel heel bijzonder was dat zijn vriend zoveel van Nederland gezien had, waarop hij mij hoogst verbaasd aankeek en vertelde dat zijn vriend nog nooit buiten Mali was geweest. Die verhalen had hij gehoord van verschillende mensen die wel in Holland waren geweest en hij is in staat ze vrijwel letterlijk te onthouden. Veel mensen in Mali kunnen noch lezen noch schrijven en zijn daardoor veel meer gericht op de gesproken taal. Elkaar verhalen vertellen speelt daar een veel belangrijker rol dan in onze cultuur.

De toegestane fysieke afstand tussen mensen is cultureel bepaald. Deze afstand tussen mensen is in de Verenigde Staten en Noord-Europa veel groter dan bij mensen in zuidelijker landen. In Zuid-Amerika was een restaurant waar veel Europeanen kwamen om zaken te doen met mensen van de lokale bevolking. Dat ging veelal staande op het terras met een glas in de hand. Het probleem dat de restauranthouder had was dat er steeds mensen vielen over het muurtje dat hij om het terras had laten bouwen. De reden van de valpartijen was dat de leden van de lokale bevolking dicht op de Europeanen gingen staan die daardoor iets naar achteren gingen omdat dat gevoelsmatig voor hen te dichtbij was en dus over het muurtje heen vielen. De enige oplossing was om het muurtje hoger te maken.

Een derde voorbeeld betreft de verontwaardiging van een Indische student die door zijn vrouwelijke, blanke professor verteld werd dat hij gezakt was. Woedend keek hij haar aan en zei: 'In my country no woman ever tells me what to do and you tell me that I failed?' Het feit dat een vrouw hem in iets belemmerde bracht hem volledig in de war.

Een laatste voorbeeld komt van Hofstede (1991, 214/215). Op een bedrijf in Indonesië werken zowel Hollanders als Indonesiërs. Op een dag is er een vergadering en het blijkt dat er één stoel tekort is. Marcus, een Indonesiër, loopt naar de kamer ernaast die van Frans is. Frans is een Hollander, die net binnen komt als Marcus met de stoel wegloopt. Frans heeft wat papieren nodig. Het is geen enkel probleem voor hem dat Marcus een stoel meeneemt. Frans is in een goede bui en grinnikt naar Marcus en zegt: 'Jij bent aardig aan het stelen' en loopt weg zonder verder commentaar. Wanneer Frans na de lunch terugkomt vindt hij Marcus op zijn kamer met een stropdas om. De stropdas is zeer ongebruikelijk bij het bedrijf. Hij vraagt Marcus wat er aan de hand is. Marcus kijkt hem somber aan, gaat rechtop zitten en zegt: 'Frans, hierbij verklaar ik dat ik geen dief ben.' Verbaasd vraagt Frans wat er aan de hand is. Het kost hem vijf en veertig minuten om het misverstand uit de wereld te helpen. In Holland is het ophouden van status of je gezicht niet verliezen niet zo belangrijk. Een 'vriendelijke belediging' tussen vrienden is vaak een uiting van genegenheid. In Indonesië waar status heilig is, wordt een belediging altijd letterlijk genomen.

Hierna zal eerst aandacht worden besteed aan een omschrijving van cultuur, het ontstaan, de eigenschappen, daarna aan verschillen en de manier waarop deze zich manifesteren.

3 Omschrijving cultuur

Het blijkt moeilijk een duidelijke definitie van cultuur te geven. Kroeber en Kluckhohn (1952) bespreken in hun boek 164 verschillende definities, die zij in de literatuur gevonden hebben.

Uit de enorme hoeveelheid definities geven de volgende te zamen een beeld van het begrip cultuur. Geertz (1972) definieert cultuur als een systeem van

ideeën, Hofstede (1991) noemt cultuur de collectieve programmering of software van de geest. Schein (1985) heeft een meer uitgebreide definitie:

'(culture is) a pattern of basic assumptions – invented, discovered, or developed by a given group as it learns to cope with its problems of external adaptation and internal integration – that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.'

Deze definities geven een globaal beeld, de consequenties van de cultuurverschillen blijven echter onder de oppervlakte. Daarom volgt hierna een schets van het ontstaan en de betekenis van cultuur.

3.1 Het ontstaan van een cultuur

Cultuur ontstaat omdat een groep mensen in een bepaalde omgeving moet overleven. Vaak was het in het verre verleden voor mensen noodzakelijk om in groepen te leven om te kunnen overleven. Alleen was de mens veelal ten dode opgeschreven. Daarom moest een cultuur sterk zijn. Doordat gezamenlijk problemen worden opgelost, ontstaat het patroon dat het toekomstige gedrag bepaalt. Een groot aantal gewoonten die ontwikkeld zijn binnen een samenleving hebben dus betrekking op het overleven van die groep. Verschillende samenlevingen kunnen verschillende manieren kiezen om zich aan te passen aan dezelfde omstandigheden. Er zijn ook gewoonten die neutraal zijn in termen van aanpassing, zoals kledinggewoonten en etiquette, of gebaseerd zijn op aanpassingen die in het verleden noodzakelijk waren, maar waarvan de noodzaak nu is weggefallen. Daaromheen ontstaat dan een patroon van waarden, normen en zingeving. Een cultuur bindt mensen aan elkaar. Regels geven aan wat hoort en niet hoort. Om te functioneren moet dat een geïntegreerd geheel zijn. Het doel van cultuur is dat mensen weten wat van hen verwacht wordt in bepaalde situaties. Daardoor wordt hun onzekerheid gereduceerd en dus hun angst. Dat komt ook omdat cultuur de zingeving bepaalt, de reden voor ziekten en de dood en veelal uitzicht geeft op een beter leven. Afgezien van de onderliggende laag van basisassumpties kent cultuur een groot aantal verschijningsvormen: rituelen, metaforen, symbolen,

mythen, normen en waarden en gedrag. Aangezien de omgeving kan veranderen, zal de cultuur dan ook veranderen. Dus de cultuur is adaptief, een geïntegreerd geheel, dat constant doch langzaam verandert.

Dus cultuur heeft betrekking op ontelbare aspecten van het leven. Door de cultuur wordt het gedrag van mensen bepaald en datgene waarin men gelooft. De cultuur geeft ook de verklaringen voor onverwachte verschijnselen. Cultuur is alles wat karakteristiek is voor een bepaalde groep of bevolking. Door cultuur wordt onderscheid duidelijk: die zijn vreemd, die zijn anders dan wij. De cultuur bepaalt de basisveronderstellingen van een groep en de zingeving die deze geeft aan haar leven. Cultuur bepaalt hoe de natuur, tijd en ruimte beleefd worden en de aard van de mens en zijn relaties. Al het gedrag dat wordt aangeleerd is cultuur. Instinctieve handelingen horen daar niet bij. Het verschil tussen mensen en dieren is dat mensen een cultuur hebben. Als er sprake is van een populatie waarvan de leden een aantal geleerde patronen van denken en gedrag delen, spreken antropologen van een cultuur. Voor ieder mens uit welke cultuur dan ook geldt dat hij of zij gevoelens kent van angst, boosheid, liefde, vreugde, verdriet, de behoefte om met andere mensen om te gaan, te spelen enzovoort. Maar hoe men daar uitdrukking aan geeft wordt bepaald door de cultuur.

Ieder mens heeft patronen van denken, voelen en mogelijk gedrag die hem of haar zijn aangeleerd gedurende zijn/haar leven. Het meeste is aangeleerd in de vroege jeugd omdat men dan het meeste openstaat om te leren en zich dingen eigen te maken. Zodra deze patronen zich hebben gevormd, moeten mensen eerst ontleren, om iets anders te kunnen gaan doen. En ontleren is veel moeilijker dan iets voor de eerste keer leren. Hofstede (1991) noemt deze patronen analoog aan de computertaal mentale programma's of de software van de geest. Hij geeft wel aan dat hij hiermee niet bedoelt dat mensen geprogrammeerd zijn als computers. De mens zo stelt hij heeft de mogelijkheid om creatief te zijn en op nieuwe manieren te reageren, hij kan destructief of onverwacht uit de hoek komen.

De eerste programmering vindt plaats in de familie, daarna door de buurt waarin men woont, de school,

jongerengroepen, het werk. En die mentale programmering kan van sociale tot sociale omgeving verschillen ook binnen één nationale samenleving. De cultuur heeft betrekking op de omgangsvormen: de manier waarop je elkaar groet, hoe je eet, of je je gevoelens toont of niet en bij wie en hoe. Ook de fysieke afstand tot de ander is cultureel bepaald.

Het constructivisme¹ schenkt ook aandacht aan deze patronen. Auteurs als Maturana en Varela (1980), Bateson (1979) en De Bono (1978), geven vanuit de biologie of de neurofysica aan hoe wij de werkelijkheid waarnemen. Mensen, of meer algemeen levende systemen, zijn gesloten, autonome interactieve systemen, die alleen aan zich zelf refereren. Levende systemen kunnen gekarakteriseerd worden aan de hand van drie belangrijke eigenschappen: autonomie, circulariteit en zelfreferentie. Dat geeft systemen de mogelijkheid zich zelf te creëren en te vernieuwen. Levende systemen handhaven hun identiteit door alle veranderingen te onderwerpen aan de handhaving van hun eigen organisatie. Dat doen zij door in circulaire patronen van interactie te treden. Dat wil zeggen dat bij verandering van één element van het systeem door koppeling aan de andere onderdelen van het systeem, deze ook veranderen, zodat het systeem zelf gehandhaafd blijft. Daarbij refereert het systeem aan zich zelf, omdat een systeem niet kan interacteren met iets dat niet bepaald is door het patroon van de eigen organisatie. Toegepast op de hersenen van mensen wil dat zeggen dat de hersenen niet de informatie uit de omgeving ontvangen, verwerken en vastleggen in het geheugen. Hun eigen organisatie legt patronen op aan de omgeving, waarbinnen de interpretatie plaatsvindt.² Een aardige vergelijking in dit kader is van Steve Jobs, de oprichter van Apple Computers. Als wij onze hersenen vergelijken met een hoopje zand, dan zijn onze ervaringen als stroompjes water die op dat bergje zand vallen. Deze stroompjes vormen beddingen en nieuwe stroompjes, ervaringen, volgen de bestaande beddingen en slijpen die verder uit. Zo ontstaan patronen. Dat geeft onze hersenen een fabelachtig vermogen. Daardoor kunnen we onder andere de straat oversteken. De Bono (1978) heeft eens uitgerekend dat als wij alle informatie die op ons afkomt bij het

oversteken van een straat zouden moeten verwerken het ons ongeveer twee maanden zou kosten. Het patroon maakt het mogelijk de situatie in één keer te overzien. Dat patroon bepaalt echter ook hoe wij de wereld zien en kan ons belemmeren afwijkingen waar te nemen die buiten ons patroon vallen. Alleen het bewustzijn van het feit dat wij in patronen denken en dat andere culturen andere patronen hebben die voor de mensen binnen die cultuur ook als de waarheid worden gezien zal het mogelijk maken met cultuurverschillen om te gaan. Het zal echter vrijwel onmogelijk zijn een andere cultuur helemaal te begrijpen, omdat het patroon al vanaf de vroegste jeugd is gevormd.

3.2 Eigenschappen van de cultuur

3.2.1 Beperking vrijheid

Cultuur beperkt de individuele vrijheid. Er zijn directe en indirecte beperkingen. Directe beperkingen zijn duidelijk (bijvoorbeeld verankerd in wetten), indirecte zijn veel moeilijker aan te geven. Het is echter niet zo, zoals al bleek uit een onderzoek van Asch (1956), dat de culturele beperkingen de individualiteit compleet ondermijnen. De ene mens is veel gevoeliger voor die begrenzingen dan de ander. Er zijn ook mensen die juist die grenzen willen overtreden.

3.2.2 Ideale versus werkelijke cultuur

Voor het begrijpen van cultuurverschillen is het ook van belang onderscheid te maken tussen de ideale cultuur en de werkelijke cultuur: wat mensen zeggen te willen is anders dan wat er in de praktijk gebeurt.

3.2.3 Stabiliteit

Een cultuur kent een bepaalde stabiliteit of misschien beter gesteld een bepaalde stabiliserende factor. Dat moet wel, anders zou die cultuur niet kunnen bestaan. Dramatische veranderingen zijn zeer pijnlijk en als men een cultuur wil veranderen ontmoet men de ingebouwde rem. Veelal lijkt het dan of er wat verandert, maar dat is een schijnverandering. Immers mensen ontlenen hun zingeving aan de cultuur en omdat cultuur veelal onbewust werkt zal verandering ervaren worden als een aanslag op de gevestigde orde. Daarbij komt dat een groot aantal gebruiken binnen een samenleving een onderlinge samenhang vertonen: gevolg daarvan is dat het veranderen

van één gebruik vergaande gevolgen kan hebben, omdat dat ook consequenties heeft voor andere gebruiken. Cultuur is immers een eigenschap van een constant interacterend systeem.

3.2.4 Cultuur is gelaagd

Van Hoewijk (1988) stelt de cultuur voor als bestaande uit vier lagen. Zij gebruikt in dit verband de vergelijking met de ui. De binnenste, de diepste laag zijn de 'vanzelfsprekende vooronderstellingen', de vooronderstellingen die niet ter discussie staan, de tweede laag zijn de normen (wat hoort en hoort niet) en de waarden (wat is juist en onjuist), de derde de mythen, helden, symbolen en verhalen en de vierde de gedragscodes, rituelen en procedures.

De vooronderstellingen of basisassumpties en de normen en waarden zijn diep verankerd in mensen en zijn moeilijk te veranderen of ter discussie te stellen. Dat maakt het omgaan met cultuurverschillen zo moeilijk. Veelal worden de basisassumpties gezien als dé waarheid over het leven. Toegeven dat anderen daar heel andere ideeën over kunnen hebben die even legitiem zijn, tast het waarheidsgehalte van de eigen vooronderstellingen aan en dus ook de beleving van leven en dood. Vandaar de opmerking van Hofstede (1991): 'It (culture) deals with the things that hurt.'

De vooronderstellingen of basisassumpties betreffen, volgens Schein (1985), een vijftal gebieden:

Het eerste is de verhouding tot de natuur. Gaat het zoals bijvoorbeeld bij veel natuurvölker om het leven in harmonie met de natuur, of zijn mensen slachtoffer en willen de natuur beheersen?

Het tweede heeft betrekking op de beleving van de werkelijkheid en de waarheid. Dit heeft betrekking op de ervaring van de werkelijkheid, wat is een feit, en hoe is de beleving van ruimte en tijd.

Het derde heeft betrekking op de ideeën over de menselijke natuur. Is de mens van nature goed of kwaad?

Het vierde heeft betrekking op het werk. Wat hoort? Hoor je actief te zijn of passief? Nemen mensen dingen zelf in de hand of doen anderen dat voor hen? Het vijfde heeft betrekking op de menselijke verhoudingen. Bestaat er onderlinge solidariteit of moet iedereen voor zich zelf zorgen.

De andere lagen manifesteren zich onder andere in symbolen, helden, rituelen en waarden. Hofstede (1991) omschrijft deze als volgt:

Symbolen zijn woorden, gebaren, beelden of objecten die een bepaalde betekenis hebben die alleen herkend kunnen worden door degenen die de cultuur delen met elkaar. Nieuwe symbolen worden makkelijk ontwikkeld en oude verdwijnen. Symbolen van één culturele groep worden regelmatig gekopieerd door anderen.

Helden zijn personen, levend of dood, werkelijk of denkbeeldig, die eigenschappen bezitten die hoog gewaardeerd worden in een cultuur en dus als model fungeren. Zelfs fantasie of stripfiguren – Snoopy in de VS, Asterix in Frankrijk en Ollie B. Bommel in Nederland kunnen die rol vervullen.

Rituelen zijn collectieve activiteiten die sociaal essentieel zijn. Zoals de manieren van groeten, respect tonen voor anderen, sociale en religieuze ceremoniën, maar ook vergaderingen.

Waarden geven aan waarom bepaalde zaken geprefereerd worden boven anderen. Het gaat over de ervaring van goed en kwaad, schoon en vuil, lelijk en mooi, onnatuurlijk en natuurlijk, abnormaal en normaal, paradoxaal en logisch, irrationeel en rationeel.

Een andere gelaagdheid heeft betrekking op de verschillende groepen waar een individu deel van uitmaakt. Ieder mens behoort tot verschillende culturele groepen. Ten eerste worden mensen bepaald door de nationale cultuur, ten tweede door de regionale: er is een verschil tussen Amsterdam en Rotterdam. Ten derde speelt de generatie waartoe men behoort een rol en ten vierde de sociale klasse, die grotendeels bepaald wordt door opleiding en beroep, maar ook de organisatie waarin men werkt.

Tussen die verschillende lagen zijn conflicten mogelijk onder andere daardoor is het onmogelijk gedrag van mensen te voorspellen in een nieuwe situatie.

4 Dimensies van nationale culturen

Culturen kunnen op allerlei manieren worden ingedeeld. Zo is er het bekende onderscheid tussen een schuldcultuur en een schaamtecultuur. Dit onderscheid alleen al een beetje begrijpen zou een aantal internationale problemen al veel minder groot maken.

Veel antropologische studies gaan over volkeren die in 'de binnenlanden' leven, pas zeer recent is er steeds meer aandacht voor de eigen cultuur. Cultuur wordt vaak vergeleken met het water voor een vis, zolang hij in het water zwemt is hij zich er niet van bewust. Pas als hij op het land het water mist wordt hem het belang van het water duidelijk.

Langzaam aan worden wij ons 'het water' bewust. Langzaam aan wordt ons duidelijk dat onze cultuur niet superieur is, maar één van vele mogelijkheden. Een mogelijkheid om een cultuur beter te begrijpen is het luisteren naar verhalen. Naar de verhalen over het ontstaan van de wereld, de verhalen over de manier waarop regelgeving tot stand komt, naar de hellden en overwinningen.

Een andere mogelijkheid is het indelen van culturen in dimensies. Het meest bekende onderzoek in dit verband is het reeds eerder genoemde van Hofstede (1991). Het betreft een uitgebreid onderzoek onder IBM medewerkers in een groot aantal landen. Een probleem bij deze methode is, dat ook de definiëring en bepaling van een dimensie weer cultuurbepaald is. Interculturele uitwisseling kan dit probleem deels ondervangen. De vijf dimensies waarmee Hofstede werkt zijn de volgende: de machtsafstand, collectivisme versus individualisme, feminien versus masculien, onzekerheidsvermijding en een lange- of korte-termijnnoriëntatie in het leven.

De machtsafstand heeft betrekking op sociale (on)gelijkheid, inclusief de relatie tot autoriteit. De tweede heeft betrekking op de relatie tussen het individu en de groep. Het onderscheid feminien versus masculien heeft onder andere te maken met de sociale consequenties die het heeft om als jongen of als meisje geboren te worden. De vierde heeft betrekking op de manier waarop in een samenleving met onzekerheid wordt omgegaan, en in samenhang daarmee de controle van agressie en de uiting van gevoelens. De vijfde dimensie werd pas later toegevoegd. Het bleek dat de culturele vooringenomenheid deze eerst buiten beschouwing had gelaten.

Alhoewel deze dimensies nationale culturen generaliseren, immers zelfs binnen Nederland zijn er cultuurverschillen tussen regio's, vergroot kennis van deze verschillen de mogelijkheid tot internationale

communicatie enorm. Bijvoorbeeld kennis van de machtsafstand bepaalt de benadering van een autoriteit in een land, de directeur van een bedrijf of een hoogleraar. Kennis van de relatie van het individu tot een groep kan belangrijk zijn in onderhandelingen. Veel boeken over onderhandelen zijn geschreven van uit één bepaalde cultuur en zijn dus bij internationale onderhandelingen waardeloos.

5 De ontmoeting van culturen

De eerste confrontatie met een andere cultuur brengt een cultuurschok teweeg. Afhankelijk van de verschillen tussen de culturen zal deze groter of minder groot zijn. Deze cultuurschok maakt mensen direct alert. Immers in deze nieuwe omgeving gelden andere regels om te overleven. De bezoeker van een vreemde cultuur keert terug naar de mentale staat van een kind, waarbij hij de meest simpele dingen opnieuw moet leren. Dit leidt tot gevoelens van spanning, pijn, angst, zorg, hopeloosheid en vijandigheid tot de nieuwe omgeving. Dit kan zelfs zijn fysieke functioneren aantasten. Aanvankelijk kan men heel enthousiast zijn over een nieuwe cultuur. Dan volgt vaak ergernis. Het leven in een andere cultuur is ook vaak heel vermoeiend. Pas later vindt aanpassing plaats. Na de aanpassing leidt terugkeer tot een omgekeerde cultuurschok.

Groepsontmoetingen, zoals groepsreizen, leiden veelal niet tot verbetering van de onderlinge verstandhouding tussen volken, het bevestigt ieder veelal in de eigen cultuur. Leden van de andere groep worden niet als individu gezien maar op een stereotiepe manier: alle Chinezen zien er hetzelfde uit. Bij de beoordeling van een andere cultuur speelt ook taal een rol is uit onderzoeken gebleken. Mensen die Engels als moedertaal hebben, worden in de internationale uitwisseling die veelal in het Engels plaatsvindt hoger intellectueel ingeschat (Hofstede, 1991).

6 Afsluiting

De confrontatie met andere culturen is niet eenvoudig. Het betreft immers diepgewortelde overtuigingen die door een andere cultuur ter discussie worden gesteld. De neiging is dan groot de andere

cultuur af te doen met de opmerking dat zij inferieur zijn. Door de toenemende internationale contacten en mondiaal wordende problemen wordt het steeds meer noodzakelijk cultuurverschillen te begrijpen en over die verschillen heen overeenstemming te bereiken.

De verzameling van informatie om prestaties te kunnen beoordelen wordt door cultuurverschillen belemmerd. Inzicht in de andere cultuur, gekoppeld aan begrip en respect kan echter een groot aantal belemmeringen wegnemen.

Literatuur

- Asch, Salomon E. (1956), *Structures of independence and conformity: A Minority of One against Unanimous Majority*, Psychological Monographs, vol.70, pp.1-70.
- Bahlmann, J.P. en B.A.C. Meesters (1988), *Denken & Doen*. Een studie naar ontwikkeling en strategische heroriëntatie van zes Nederlandse ondernemingen rond een crisis, Eburon, Delft.
- Bahlmann, J.P. (1991), *Bedrijfseconomie in een Turbulente Wereld*, Eburon, Delft.
- Bateson, Gregory (1979), *Mind and Nature*, Bantam Books, New York.

- Bono, Edward De (1978), *Teaching Thinking*, Penguin Books, New York.
- Geertz, C. (1972), *Interpretations of cultures*, Basic Books, New York.
- Hoewijk, Ria van (1988), De betekenis van organisatiecultuur: een literatuuroverzicht, *M & O*, no.1. pp. 4-46
- Hofstede, Geert (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, Beverly Hills CA.
- Hofstede, Geert (1991), *Cultures and Organizations*, McGraw-Hill Book Company, London.
- Kroeber, A.L. and C. Kluckhohn (1952), *Culture, a Critical Review of Concepts and Definitions*, Harvard University, Papers of the Peabody Museum of American Archaeology and Ethnology, vol.47.
- Maturana, Humberto R. and Francisco Varela (1980), *Autopoiesis and Cognition: the realization of the living*, Reidel Publishing Company, Dordrecht: Holland/Boston: U.S.A.
- Schein, E.H. (1985), *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass, San Francisco, Washington, London.
- Watzlawick, P. (1984), *The Invented Reality*, W.W. Norton & Company, New York.

Noten

- 1 Onder andere in Watzlawick, P.: *The Invented Reality*, 1984. W.W. Norton & Company, New York.
- 2 In Bahlmann (1988) ga ik in hoofdstuk 1 uitgebreider op deze materie in.