

# Confucius en economische groei

**Wat waar is of wie gelijk heeft is minder belangrijk voor economische ontwikkeling dan of iets werkt. In de Oosterse culturen is de vraag naar de deugd, de lange-termijngerichtheid, belangrijker dan de vraag naar de waarheid. Dit Confuciaans dynamisme kan een verklaring bieden voor het economische succes van de Oostaziatische landen. De kunst van de synthese is voor management en bestuur van veel groter belang dan de analyse.**

**PROF. DR. G. HOFSTEDE – DR. M.H. BOND\***

## Het economische wonder van de 'vijf draken'

In 1968 publiceerde de Nobelprijswinnaar voor economie Gunnar Myrdal zijn boek *Asian drama*, dat ging over het falen van het ontwikkelingsbeleid in Zuid- en Zuidoost-Azië. Nu, ruim twintig jaar later, zou men weer van een Aziatisch drama kunnen spreken, alleen betreft dit andere landen dan Myrdal bedoelde. Japan, Zuid-Korea, Taiwan, Hongkong en Singapore doen het economisch beter dan West-Europa en de Verenigde Staten. Westerse markten worden overstroomd met high-tech-produkten van hoge kwaliteit, 'made in Asia'.

Gegevens van de Wereldbank over de gemiddelde economische groei per hoofd van de bevolking bevestigen de voorsprong van de Oostaziatische landen. De 'vijf draken', zoals ze genoemd worden, staan bovenaan de lijst, met gemiddelde groeipercentages over een periode van drieëntwintig jaar die variëren van 7,2 voor Singapore tot 4,2 voor Japan. Westeuropese landen tonen percentages tussen 3,1 voor Oostenrijk en 1,7 voor Groot-Britannië; Latijnsamerikaanse tussen 4,1 voor Brazilië en -2,5 voor Nicaragua; Canada en de VS respectievelijk 2,7 en 1,5.

Er zijn nauwelijks economen te vinden die de explosieve economische opkomst van de Oostaziatische landen voorspeld hebben; het potentieel van deze landen werd door sommigen nog over het hoofd gezien toen de snelle groei al was begonnen. Een voorspelling door H.B. Chenery en A.M. Strout in de *American Economic Review* van september 1966 bij voorbeeld, vermeldt Hongkong en Singapore niet eens. Ze onderschatten de groei van Taiwan en Korea zwaar en overschatten die van Sri Lanka. Vijftien jaar later exporteerde Singapore, met een bevolking van 2,5 miljoen mensen, meer dan India met een bevolking van 700 miljoen.

Behalve dat het succes van de vijf draken niet voorspeld was, heeft de economische wetenschap tot dusverre ook geen verklaring achteraf waarom nu juist deze landen het zo goed deden. Waarom, bij voorbeeld, haalde Zuid-Korea Colombia in, dat in 1965 in een betere uitgangspositie leek te verkeren? In 1965 was het nationaal inkomen per hoofd in Colombia met \$ 280 bijna tweemaal zo hoog als dat in Korea (\$ 150). In 1987 was het nationaal inkomen per hoofd in Zuid-Korea met \$ 2690 meer dan tweemaal zo hoog als dat in Colombia met \$ 1240.

## De neo-Confuciaanse hypothese

Wijlen Herman Kahn, Amerikaans futuroloog, heeft voor de culturen van de Oostaziatische landen de term 'neo-Confuciaans' (neo-Confucian) geïntroduceerd: ze vertonen nog steeds de effecten van hun wortels in de doctrines van Confucius. Kahn noemde zichzelf een 'culturist'. Evenals de auteurs van dit artikel geloofde hij dat bepaalde naties culturele trekken bezitten die "hardnekkig en moeilijk te veranderen" zijn, "al kunnen ze zich wel aan nieuwe omstandigheden aanpassen". Cultuur is volgens ons te definiëren als "de collectieve mentale voorprogrammering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van een andere". Deze definitie past niet alleen op nationale culturen maar ook bij voorbeeld op de culturen van organisaties, maar in dit artikel willen we op het niveau van de natie blijven.

Kong Ze, die zijn bijnaam 'Confucius' dankt aan een verlatingsing van zijn oudere naam 'Kong Fu Ze' door Westerse Jezuitenmissionarissen, was een hoge ambtenaar in China omstreeks 500 voor Christus. De leer van Confucius, zoals die ons door zijn volgelingen is nagelaten, bestaat uit ethiek zonder godsdienstige achtergrond. De belangrijkste elementen van de Confuciaanse leer zijn:

- de stabiliteit van de samenleving berust op ongelijkheid in de verhouding tussen mensen. Confucius onderscheidde vijf grondrelaties (de 'wu lun'), namelijk: heersers-onderdaan, vader-zoon, echtgenoot-echtgenote, oudere broer-jongere broer, en oudere vriend-jongere vriend. Elk van deze relaties steunt op wederzijdse verplichtingen: de jongere of mindere is de oudere of meerdere respect en gehoorzaamheid verschuldigd, maar de meerdere behoort de mindere te beschermen en te helpen;
- de familie is het model voor de gehele samenleving. Een mens is niet in de eerste plaats individu: hij of zij is primair lid van een familie. Kinderen moeten leren om zich te beheersen, om hun individualiteit te overwinnen zodat de harmonie in de familie nooit wordt geschaad. Althans

\* Dit is een verkorte en bijgewerkte vertaling, door de eerste auteur, van het artikel *The Confucius connection: from cultural roots to economic growth* dat verschenen is in *Organizational Dynamics*, voorjaar 1988.

formeel: wat men erbij denken wil is vrij. De begeerde harmonie wordt gevonden door het bewaren van ieders 'gezicht', dat wil zeggen ieders waardigheid, zelfrespect en prestige;

- deugdzaam gedrag tegenover anderen houdt in dat je niemand iets aandoet dat je van een ander ook niet zou accepteren. "Wat jij niet wilt dat U geschiedt, doe dat ook een ander niet". De menslievendheid gaat overigens niet zover als de Christelijke aanmaning om je vijanden lief te hebben. Want, zoals Confucius gezegd schijnt te hebben, als je je vijanden zou moeten liefhebben, wat blijft er dan nog voor extra's over voor je vrienden?;
- deugdzaam gedrag in je werk bestaat uit zoveel mogelijk leren, je altijd inspannen, zuinigheid, geduld en volharding. Geld over de balk gooien is verkeerd; je zelfbeheersing verliezen ook. In alles hoort de mens een middenweg te zoeken.

## Het meten van cultuur

Cultuurverschillen tussen landen kunnen indirect worden opgespoord. Ze kunnen gedeeltelijk worden afgeleid uit gegevens over verschillen in collectief gedrag, bijvoorbeeld uit de manier waarop in een land de aanwezige rijkdom of armoede over de inwoners verdeeld wordt; de mogelijkheid om te stijgen en te dalen op de maatschappelijke ladder; het relatieve aantal gevallen van politiek geweld, arbeidsconflicten, verkeersongevallen, zelfdodingen, enzovoort. Al dit soort feiten vertelt ons iets over de cultuur van een land, maar het is niet gemakkelijk om ze eenduidig in culturele termen te interpreteren.

Om dit dilemma te vermijden kunnen we cultuur direct trachten te meten door gerichte vragen over de waarden en vooronderstellingen die mensen koesteren. Voor dit type meting moet men altijd werken met *gelijkwaardige* steekproeven van mensen uit een aantal verschillende landen: hoe meer landen hoe beter, maar als het kan ten minste vijftien. Steekproeven zijn gelijkwaardig als de betrokkenen overeenstemmen in alle opzichten behalve hun nationaliteit. Het is dus niet beslist nodig om altijd met *representatieve* steekproeven uit de verschillende landen te werken, zoals die in publieke-opinie-onderzoeken toegepast worden; het hoeft niet, maar het mag natuurlijk wel.

Een unieke mogelijkheid voor vergelijkend cultuuronderzoek deed zich voor in het begin van de jaren zeventig toen IBM de resultaten van zes jaar internationaal attitude-onderzoek onder de eigen personeelsleden beschikbaar stelde voor universitair onderzoek. IBM had internationale, vergelijkende attitude-onderzoeken onder medewerkers gehouden vanaf 1967. In 1973 was een gegevensbestand opgebouwd van meer dan 116.000 vragenlijsten, in 20 verschillende talen, afkomstig van medewerkers in 72 landen. De vragenlijst die IBM internationaal gebruikte, bevatte op een totaal van 150 vragen ongeveer 60 vragen die direct handelden over fundamentele waarden en vooronderstellingen onder de medewerkers, en die daarom uitstekend geschikt waren om nationale cultuurverschillen mee te meten.

De personeelsleden van IBM vormden strikt gelijkwaardige steekproeven uit de bevolking van elk van de landen: mensen die werkten voor dezelfde firma, in dezelfde soorten werk, met dezelfde opleidingsniveaus, maar met verschillende nationaliteit. De gezamenlijke ondernemingscultuur zou er hoogstens toe kunnen leiden dat de verschillen in nationale cultuur binnen IBM kleiner waren dan daarbuiten, dus nationale verschillen in het IBM-materiaal vormden een conservatieve schatting van de verschillen tussen de nationale bevolkingen waar de IBM-ers uit voortkwamen.

In eerste instantie zijn de gegevens van de 40 grootste nationale IBM-vestigingen gebruikt; landen met minder dan

50 medewerkers werden voorlopig niet meegenomen. In een latere uitbreiding bleken 10 van de overige landen toch nog statistisch bruikbare gegevens op te leveren; nog eens 14 landen met kleinere IBM-vestigingen werden gecombineerd tot drie landengroepen, namelijk Oost-Afrika, West-Afrika, en de Arabisch sprekende landen. Op die manier steeg het aantal te vergelijken culturen tot 53.

Het onderzoek, waarvan het grootste deel (de analyse van de eerste 40 landen) beschreven staat in Hofstede's boek<sup>1</sup>, toonde aan dat deze culturen vooral op de volgende vier dimensies van elkaar verschilden.

Ten eerste machtafstand, dat is de mate waarin minder machtige leden van instituties (zoals het gezin) en van organisaties verwachten en aanvaarden dat macht ongelijk verdeeld is. De term is ontleend aan het werk van de Nederlander Mauk Mulder;

Ten tweede individualisme als ene pool met collectivisme als tegenpool. Deze dimensie beschrijft de mate waarin individuen geïntegreerd zijn tot groepen. In landen aan de individualistische pool zijn de banden tussen individuen los. Ieder wordt geacht op te komen voor zijn of haar eigen belang en eventueel voor dat van zijn of haar gezin. In landen aan de collectivistische pool blijven mensen hun hele leven lid van een sterk samenhangende groep ('in-group');

Ten derde masculiniteit als ene pool met femininiteit als tegenpool. De verdeling van sociale rollen over de beide seksen is een derde fundamenteel aspect waarop samenlevingen kunnen verschillen. Het IBM-materiaal toonde aan dat de waarden van vrouwen minder van land tot land verschillen dan die van mannen. Beperken we ons tot de waarden van mannen (die dus het sterkst tussen landen verschillen), dan blijken die een nationale dimensie te bevatten met aan de ene pool bewondering voor geldingsdrang, wedijver en materieel gewin, en aan de andere pool waardering voor bescheidenheid en solidariteit, en een verzorgende instelling. De assertieve pool is 'masculien' genoemd (dat is: manachtig; 'mannelijk' is een foute vertaling, omdat het een biologisch verschil suggereert, terwijl het om een sociaal rolverschil gaat). De verzorgende pool is daartegenover 'feminiën' (niet: 'vrouwelijk').

De tot dusverre beschreven dimensies hebben alle drie betrekking op aspecten van sociaal gedrag. De waarden die bij deze dimensies horen, worden vanzelfsprekend al heel jong geleerd, namelijk door het kleine kind in het gezin: machtafstand via de mate waarin kinderen aangemoedigd worden om een eigen wil te tonen, individualisme/collectivisme via de identificatie met de eigen familie ten opzichte van de buitenwereld, en masculiniteit/femininiteit via de rolmodellen die ouders en andere volwassenen aan de kinderen voorhouden.

Een vierde dimensie die in het IBM-materiaal werd aangetroffen heeft niet zozeer betrekking op sociaal gedrag, maar op de behoefte aan structuur en het zoeken naar Waarheid met een grote W. Deze dimensie is 'onzekerheidsvermijding' genoemd, een vertaling van het Engelse 'uncertainty avoidance'. De dimensie geeft aan in hoeverre een cultuur zijn mensen leert om zich onbehaaglijk of juist behaaglijk te voelen in ongestructureerde situaties. Ongestructureerde situaties zijn nieuw, onbekend, verrassend, of anders dan normaal. Mensen in landen die hoog scoren op 'onzekerheidsvermijding' proberen de kans op ongestructureerde situaties te verminderen door strakke wetten en regels, een nadruk op geborgenheid, en op de terreinen van politiek en godsdienst een geloof in absolute waarheden: "Op ieder punt kan er maar één waarheid zijn, en toevallig hebben wij die". In deze culturen bestaat een relatief hoog niveau van nerveuze angst en spanning. Emoties mogen getoond wor-

1. G. Hofstede, *Culture's consequences: international differences in work-related values*, Sage Publications, Beverly Hills CA, 1980, verkorte paperbackversie 1984.

den; men praat vaak met handen en voeten, en werkt hard vanuit een innerlijke nerveuze drang. In landen die laag scoren op 'onzekerheidsvermijding' zijn mensen toleranter bij afwijkend gedrag en afwijkende meningen; men probeert niet méér regels te stellen dan strikt noodzakelijk en op de terreinen van politiek en godsdienst is men relativistisch, zodat allerlei stromingen naast elkaar kunnen bestaan. In deze culturen is men flegmatischer; het is niet gebruikelijk om emoties te tonen; mensen komen onaandoenlijk en beschouwend over.

De scores van de 50 landen en drie landengroepen uit het IBM-onderzoek op de vier genoemde dimensies zijn in de literatuur te vinden<sup>2</sup>.

Op het niveau van de nationale economieën bestaat een hoge correlatie ( $r = 0,82$  ten tijde van het onderzoek) tussen de individualisme-scores en de nationale inkomens per hoofd van de bevolking. Bij het IBM-onderzoek is gebleken dat de causaliteit gericht is van rijkdom naar individualisme (dat wil zeggen als landen rijker worden, worden hun burgers individualistischer), en niet andersom. Dit kon worden getoetst omdat de gegevens waaruit de individualisme-scores zijn afgeleid tweemaal gemeten zijn met vier jaar tussenruimte; over deze periode zijn zowel de veranderingen in individualisme als die in rijkdom bekend.

Geen van de vier dimensies uit het IBM-onderzoek is echter gecorreleerd met economische groei. Voor de rijke landen (die allemaal min of meer individualistisch zijn) geldt dat de meest individualistische het minst snel groeien, en omgekeerd. Als iedereen in een land zijn of haar eigen gang gaat, groeit de economie minder snel dan wanneer tenminste sommige individuen bereid zijn zich voor collectieve doelen in te zetten. Maar bij het IBM-onderzoek werd geen verband tussen cultuur en economische groei gevonden dat opgaat voor alle landen, inclusief de ontwikkelingslanden, waarvoor het probleem van de economische groei het urgentst is.

## Een nieuwe meting van nationale culturen

In de Verenigde Staten is de waardenvragenlijst van Milton Rokeach (Rokeach Value Survey) een veelgebruikt onderzoeksinstrument. In 1979 gaf een groep onderzoekers uit negen landen rondom de Stille Oceaan een aangepaste versie van deze vragenlijst aan 100 psychologie-studenten (50 mannen en 50 vrouwen) in elk land. Het bleek dat alle vier dimensies uit het IBM-onderzoek ook in het Rokeach-onderzoek terug te vinden waren.

Deze op zichzelf verheugende overeenstemming liet bij de onderzoekers toch nog een knagende vraag achter. Namelijk, in hoeverre de resultaten van beide studies beïnvloed zouden kunnen zijn door de eigen nationale culturen van de onderzoekers. Beide onderzoekingen toonden aan, dat mensen in verschillende landen een verschillende mentale voorprogrammering met zich mee dragen, maar als dat zo is, geldt het ook voor mensen die vragenlijsten ontwerpen en onderzoek uitvoeren. De bij het IBM-onderzoek gebruikte vragenlijst was ontwikkeld door een internationaal team met Amerikaanse, Britse, Franse, Nederlandse en Scandinavische leden; allemaal Westelingen. De Rokeach Value Survey was een puur Amerikaanse vragenlijst. In beide gevallen werden dus aan mensen in niet-Westerse landen louter vragen voorgelegd die door Westerse onderzoekers waren bedacht. Kan men onder die omstandigheden nog veronderstellen dat de verkregen antwoorden een volledig beeld geven van wat belangrijk is in elke nationale cultuur, inclusief die van niet-Westerse landen? Dit soort overwegingen leidde uiteindelijk tot het ontwerp van een nieuw onderzoeksinstrument: de Chinese waardenvragenlijst (Chinese Value Survey).

Michael Bond, vanuit zijn basis in Hongkong, vroeg aan een aantal Chinese sociaal-wetenschappers om in het Chinees een lijst op te stellen van waarden die in een Chinese samenleving fundamenteel zijn. Hieruit kwam uiteindelijk een lijst voort met 40 vragen. Via een internationaal netwerk van vakcollega's werd deze lijst beantwoord door 100 studenten (opnieuw 50 vrouwen en 50 mannen), van verschillende studierichtingen, in elk van 23 landen uit alle vijf continenten. Waar mogelijk werden de vertalingen in de landstaal direct vanuit het Chinees gemaakt. Op de Westerse waarnemer komen bepaalde waarden exotisch over, zoals 'zich een goede zoon tonen', wat overigens in de vragenlijst wordt toegelicht als 'eer betonen aan je voorouders en gehoorzaamheid, eerbied en financiële steun aan je ouders'. Natuurlijk kunnen op iemand met een Chinese culturele achtergrond sommige waarden uit de IBM-lijst of uit de Rokeach Value Survey net zo exotisch overkomen.

Een statistische analyse (factoranalyse van landgemiddelden per vraag) van de met de Chinese Value Survey verkregen resultaten leverde opnieuw vier dimensies op. Twintig van de drieëntwintig onderzochte landen komen zowel in het IBM-onderzoek als in dat met de Chinese Value Survey voor; voor deze 20 landen kunnen de resultaten van beide studies worden vergeleken. Eén dimensie van de Chinese Value Survey was sterk gecorreleerd met machtafstand, een andere met individualisme/collectivisme, en een derde met masculiniteit/femininiteit; en dit ondanks volledig verschillende vragen, verschillende antwoordpopulaties, verschillende tijdstippen, en een gedeeltelijk verschillende groep landen.

De drie cultuurdimensies die de Chinese Value Survey en het IBM-onderzoek gemeen hebben, zijn de drie die aspecten van sociaal gedrag beschrijven: ten opzichte van meerderen of minderen, ten opzichte van de groep, en als consequentie van iemands sekse. Blijkbaar gaan deze over culturele keuzen die zo fundamenteel zijn, dat zij relevant zijn voor elke menselijke samenleving, ongeacht of de betrokken vragen in de vragenlijst zijn opgesteld door een Westers of een Oosters brein. Dit zijn volstrekt universele problemen: ze komen in alle samenlevingen naar voren, maar in verschillende landen domineren verschillende oplossingen.

Eén dimensie van het IBM-onderzoek ontbreekt in de antwoorden op de Chinese waardenvragenlijst: deze laatste produceerde geen factor die met onzekerheidsvermijding correleert. Onzekerheidsvermijding gaat over de behoefte aan structuur en de vraag naar Waarheid. Het blijkt dat de door Chinezen opgestelde vragenlijst geen vragen bevat die met een behoefte aan structuur en Waarheid verband houden; dit is voor de opstellers dus geen relevant probleemgebied geweest. We vinden in de antwoorden op de Chinese vragenlijst echter een andere, voor ons geheel nieuwe dimensie, die de volgende waarden omvat.

Relatief belangrijk zijn:	Relatief onbelangrijk zijn:
– volharding	– persoonlijke stabiliteit
– schaamtegevoel	– vermijden van gezichtsverlies
– spaarzaamheid	– eerbied voor tradities
– rekening houden met de status van anderen	– voldoen aan wederzijdse verplichtingen bij groeten, gunsten, en giften

De dimensies, zowel in het IBM-onderzoek als in het onderzoek met de Chinese vragenlijst, berusten op het

2. G. Hofstede, The cultural relativity of organizational practices and theories, *Journal of International Business Studies*, nr. 14, jg. 2, 1983, blz. 75-89; G. Hofstede, Multinationaal management en nationale culturen, *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfs-huishoudkunde*, jg. 3. nr. 12, december 1988, blz. 599-615.

relatieve belang dat iemand aan een waarde hecht. Alles kan belangrijk zijn, maar de vraag is alleen hoe men de ene wenselijkheid afweegt tegen de andere. In de nieuwe dimensie, die via de Chinese vragenlijst is ontdekt, staan de waarden aan de linkerkant tegenover die aan de rechterkant. Het bijzondere is, dat zowel de linker als de rechter waarden regelrecht uit de doctrines van Confucius lijken voort te komen. Het enige verschil tussen de twee kolommen is, dat de waarden aan de linkerkant meer op de toekomst gericht zijn (met name volharding en spaarzaamheid), en die aan de rechterkant meer op het verleden en het heden. De dimensie is daarom 'Confuciaans dynamisme' genoemd; een praktischer aanduiding is 'lange-termijn-' tegenover 'korte-termijngerichtheid'.

De landenscores voor lange-termijngerichtheid (berekend op basis van de antwoorden door de studenten) zijn opgenomen in tabel 1.

Zoals eerder in dit artikel vermeld, had het IBM-onderzoek geen cultuurdimensie opgeleverd die met economische groei gecorreleerd was, althans niet voor alle landen, rijk en arm samen. Het was daarom niet minder dan sensationeel om te ontdekken dat de nieuwe dimensie, Confuciaans dynamisme, sterk gecorreleerd is met de nationale economische groei van de onderzochte landen in de periode 1965 tot 1987 (de rangcorrelatiecoëfficiënt tussen Confuciaans dynamisme en economische groei over 23 landen is 0,66; de kans dat zoiets toevallig optreedt is kleiner dan één op duizend).

## Confucius en economische groei

Tabel 1 laat zien dat vier van de vijf draken: Hongkong, Taiwan, Japan en Zuid-Korea, topscorers zijn op Confuciaans dynamisme, in de tabel aangeduid met 'lange-termijngerichtheid'. Daarna volgen Brazilië, India, Thailand en Singapore. Nederland, Zweden en West-Duitsland nemen een middenpositie in (wie noemde de Nederlanders de Chinezen van Europa?). Aan de lage kant scores de Engelssprekende landen: Australië, Nieuw-Zeeland, de Verenigde Staten, Groot-Brittannië en Canada; de Afrikaanse landen Zimbabwe en Nigeria; en Pakistan.

Niet als bij het besproken verband tussen nationale rijkdom en individualisme, kan de causaliteit ook hier in twee richtingen verlopen. De studentenscores zijn tot dusverre nog maar eenmaal gemeten, dus we kunnen in dit geval de richting van de causaliteit niet vaststellen. Het ziet er echter niet naar uit dat de waardenpatronen in de Oostaziatische landen die hoog scoren op 'Confuciaans dynamisme' een recent verschijnsel zijn, teweeggebracht door de economische ontwik-

keling (hoewel die bepaalde waarden wel kan hebben versterkt). In China scoorden studenten in Guangzhou in 1988 118 op Confuciaans dynamisme, nog boven Hongkong en aan de top van de lijst; en deze studenten hebben heel andere economische omstandigheden meegemaakt dan die in Hongkong. Chinezen en Japanners stonden bekend om hun waardering van zuinigheid en volharding, lang voor de huidige storm-achtige economische groei begon. Hun waardering voor traditie en gezichtsbehoud (twee waarden aan de negatieve kant van de schaal) moet door de gebeurtenissen van de jaren veertig en vijftig flink teruggelopen zijn. Hoewel we de richting van de causaliteit niet absoluut kunnen bewijzen, nemen we aan dat de waarden, dus de cultuur, ten minste voor een deel de oorzaak vormen, en economische groei het gevolg is.

Twee bijkomende voorwaarden zijn het bestaan van een markt en van een politiek klimaat dat gunstig is voor ontwikkeling. De noodzaak van een markt verklaart waarom de groei van de vijf draken pas begon na 1955, toen er voor de eerste maal in de geschiedenis een werkelijke wereldmarkt ontstond. Een gunstig politiek klimaat was voor alle vijf draken aanwezig, hoewel hun politieke systemen verregaand van elkaar verschillen, en de rol van de overheid onder hen varieert van actieve steun tot afzijdigheid. Vakbonden zijn in alle vijf landen zwak, en bovendien gericht op de belangen van de ondernemingen. Een relatief egalitaire inkomensverdeling leverde weinig voer voor revolutionairen. Het Confuciaanse gevoel voor matiging gold ook in politieke zaken, ondanks enkele uitbarstingen van onrust en geweld.

De invloed van het politieke klimaat is overduidelijk in het geval van de Chinese Volksrepubliek, de wieg van het Confucianisme, waar zoals boven vermeld, blijkens recente gegevens studenten de hoogste tot dusverre gevonden score op Confuciaans dynamisme produceerden. Het lijkt er meer en meer op dat het Maoïsme maar een korte verstoring van de Confuciaanse traditie van China is geweest, die niet werkelijk diep in de bevolking is doorgedrongen. De machtsovername door de communisten in 1949 en de culturele revolutie van 1966 tot 1976 hebben vermoedelijk de waarden aan de negatieve pool van het 'Confuciaanse dynamisme' zoals traditie en behoud van gezicht verzwakt. De geleidelijke liberalisatie in de jaren tachtig heeft de waarden aan de positieve pool zoals volharding en spaarzaamheid een kans gegeven.

Ondanks de stagnatie door de culturele revolutie heeft de Wereldbank voor de Chinese Volksrepubliek over de periode van 1965 tot 1987 een gemiddeld jaarlijks economisch groeipercentage van 5,2 berekend, tussen Hongkong (6,2) en Japan (4,2) in. Deze groei was van straatarm naar gewoon arm (het nationaal inkomen per hoofd wordt voor 1987 opgegeven als \$ 290), en dus niet direct vergelijkbaar met die van de vijf draken, maar China leek goed op weg om een zesde en zeer grote draak te worden. Of de politieke onderdrukking van juni 1989 dit proces zal blijken te hebben verstoord, of dat de incidenten van het Plein van de Poort van de Hemelse Vrede niet meer voorstellen dan het zoveelste rimpeltje in China's onverstoortbare continuïteit, weet niemand: het zal in de komende jaren blijken.

## Waarheid tegenover deugd

Het is opvallend dat de cultuurdimensie die verband houdt met het economische succes van de Oostaziatische landen in de laatste 25 jaar, pas gevonden werd toen er een vragenlijst was ontwikkeld door Chinese sociaal-wetenschappers. Westerse vragenlijsten konden deze dimensie niet opsporen. Dit is een frappante demonstratie van de

Tabel 1. Lange-termijngerichtheid index voor 23 landen

Rang-orde	Land	LTG-score	Rang-orde	Land	LTG-score
1	China	118	12	Zweden	33
2	Hongkong	96	13	Polen	32
3	Taiwan	87	14	West-Duitsland	31
4	Japan	80	15	Australië	31
5	Zuid-Korea	75	16	Nieuw-Zeeland	30
6	Brazilië	65	17	VS	29
7	India	61	18	Groot-Brittannië	25
8	Thailand	56	19	Zimbabwe	25
9	Singapore	48	20	Canada	23
10	Nederland	44	21	Philippijnen	19
11	Bangladesh	40	22	Nigeria	16
			23	Pakistan	00

Vervolg op blz. 136

### vervolg van blz. 131

fundamentele invloed van cultuur op alle terreinen van het menselijk leven. Cultuur bepaalt niet alleen de praktijk van wat we dagelijks doen (hoe we leven, hoe we onze kinderen opvoeden, hoe we leiding geven, hoe we geleid worden), maar ook de theorieën die we kunnen bedenken om onze handelingen te verklaren. Cultuur houdt ons in een totale greep, waarvan wij ons zelden bewust zijn.

Vergelijking van de verschillende onderzoeken die in dit artikel zijn beschreven toont een verschil aan tussen Westers denken en Oosters denken. Behalve drie dimensies die voor Oost en West beide relevant bleken (machtafstand, individualisme/collectivisme, en masculiniteit/femininiteit), bleek één dimensie speciaal Westers te zijn: onzekerheidsvermijding. Volgens onze interpretatie beschrijft deze dimensie de behoefte van een samenleving aan structuur en Waarheid. Een andere dimensie bleek speciaal Oosters te zijn: Confuciaans dynamisme (of langetermijn-gerichtheid). Deze dimensie interpreteren wij als de behoefte van een samenleving aan deugd. Het is niet toevallig dat deze dimensie verband houdt met de doctrines van Confucius: eerder in dit artikel is beschreven dat hij ethiek gaf zonder godsdienstige achtergrond. Hij toonde de weg van de deugd maar liet de vraag naar de waarheid open.

Er loopt een scheidingslijn in de wereld tussen Westerse en Oosterse filosofische en godsdienstige tradities. Bij het Westen horen in dit geval alle landen die traditioneel Joods, Christelijk, en Islamitisch zijn: die de erfenis meedragen van deze drie openbaringsgodsdiensten, die uit elkaar zijn voortgekomen. Voor alle drie staat de vraag naar de Waarheid centraal. In de geschiedenis vindt men binnen deze godsdiensten steeds een splitsing tussen fundamentalistische, onverdraagzame stromingen die overtuigd zijn dat zij de enige waarheid bezitten (en alle andere dus niet), en vrijzinnige, tolerante stromingen die de naastenliefde, óók een onderdeel van al deze drie godsdiensten, boven het dogma stellen. Deze splitsing komt overeen met de twee polen van de dimensie onzekerheidsvermijding (sterk of zwak).

Bij het Oosten behoren behalve de ethiek van Confucius ook het Hindoeïsme, Boeddhisme, Taoïsme en Shintoïsme. In al deze geestelijke stromingen ontbreekt de veronderstelling dat enig mens de waarheid kan bezitten. De waarheid die een mens kent is steeds partieel, zodat de ene waarheid die andere niet uitsluit. Daarom kunnen mensen in Oost-Azië

ook gemakkelijk verscheidene godsdiensten of doctrines tegelijk aanhangen: in veel Japanse woningen treft men bij voorbeeld zowel een Boeddhistisch als een Shinto-altaartje aan. Voor een Westerling is dit onbegrijpelijk en zijn deze twee religies onverenigbaar. In de Oosterse manier van denken past een praktische, niet-religieuze doctrine zoals die van Confucius uitstekend, beter dan in het Westen waar men ethisch gedrag uit de godsdienst tracht af te leiden.

De Industriële Revolutie die aan het einde van de 18e eeuw begon, profiteerde in het begin van het Westerse zoeken naar waarheid. Deze mentaliteit, die zich ook tot niet-godsdienstige zaken uitstrekte, leidde tot de ontdekking van natuurkundige wetten die daarna konden worden gebruikt voor de industriële vooruitgang. Het is opvallend dat Chinese geleerden, ondanks een hoog niveau van beschaving en techniek, nooit op de wetten van Newton gekomen zijn: maar in hun manier van denken pasten dergelijke wetten niet. Het Chinese schrift laat ook zien dat de Chinees niet in wetmatigheden geïnteresseerd is: het heeft ongeveer 5000 karakters (ideogrammen) nodig, één voor elk bestaand woord of woorddeel, terwijl de in het Westen ontwikkelde schriftsystemen met ongeveer 30 tekens toekunnen. Al met al kan met het Westerse denken *analytisch* noemen en het Oosterse *synthetisch*.

Tegen het midden van de 20e eeuw verkeerde het Westerse zoeken naar waarheid geleidelijk van een voor- in een nadeel. De wetenschap heeft ongetwijfeld baat bij analytisch denken, maar management en bestuur berusten op de kunst van synthese. Toen de resultaten van in het Westen langs analytische weg ontwikkelde technologieën vrij beschikbaar kwamen, begonnen de culturen van het Oosten deze technologieën praktisch te benutten met hulp van hun superieure talent voor synthese. Wat waar is of wie gelijk heeft is minder belangrijk voor economische ontwikkeling dan of iets *werkt*. Verschillende manieren van denken moeten in een onderneming gebundeld worden voor een gemeenschappelijk doel. Japans management, vooral met Japanse ondergeschikten, is beroemd vanwege een pragmatisch vermogen tot synthese. Onze onderzoeksresultaten hebben langs onverwachte weg nog eens het strategische voordeel aangetoond van een Oosterse manier van denken die deugd nastreeft zonder naar waarheid te vragen.

**Geert Hofstede  
Michael Harris Bond**