

# Cultuur en management binnen de Europese Gemeenschap

H.A.M. van Gils en L. van der Laan\*

**O**nderzoek naar 29 cultuuraspecten wijst uit dat binnen de EG culturele verschillen nog steeds een belangrijke rol spelen. Managers van multinationale ondernemingen dienen hier rekening mee te houden. Binnen de EG blijken drie clusters van normen en waarden te bestaan. Hollanders en Belgen passen uitstekend bij Spanjaarden, Portugezen en Italianen. Duitsers en Britten gaan ook goed samen. De Fransen staan alleen.

"Globalism is the dominant business force today". De huidige wereldeconomie met zijn interdependencies vereist dat de manager mondiaal denkt<sup>1</sup>. Europa 1992 vormt een deel van de ontwikkeling van internationalisering. De multinationale ondernemingen vervullen in deze internationalisering een centrale rol. Het is voor ondernemingen van cruciaal belang dat ze naast bij voorbeeld inzicht in de internationale markt, ook voldoende inzicht hebben in hun werknemers in alle delen van de wereld<sup>2</sup>. Het bedrijfsleven realiseert zich zeer goed dat het management in deze internationalisering een cruciale rol speelt en heeft behoefte aan managers met inzicht in de culturele achtergrond van de landen waar zij zijn gevestigd of handel mee drijven.

Bij de internationalisering worden ondernemingen geconfronteerd met steeds meer verschillende culturele achtergronden. Volgens Porter blijkt cultuur vaak niet als aparte bepalende factor gezien te kunnen worden maar werkt deze door verschillende factoren heen. Cultuur schept verschillen tussen landen<sup>3</sup>. Het is aan managers om cultuur als concurrentievoordeel te gebruiken. Van belang hierbij is dat het leiderschap op de juiste wijze inspeelt op de culturele achtergronden waarin organisaties opereren om juist hierdoor optimaal te profiteren van de specifieke voordelen van de verschillen van de culturen. In concreto kan dit bij voorbeeld een aanpassing van de managementstijl aan het land van vestiging inhouden. Een copie van de stijl van het herkomstland kan tot minder optimale situaties leiden. Dit betekent cultuurkennis aanwenden als concurrentievoordeel.

De bedoeling van deze bijdrage is om een beeld te krijgen van de invloed van nationale culturen op het management van organisaties. Centraal staan de verschillen in de relatie manager-onderschikte tussen de landen van de Europese Gemeenschap. Dit mondt uit in de vraag met welke verschillen in leiderschapstijl ten gevolge van cultuurverschillen een manager van een EG-land rekening dient te houden.

## Cultuur en management

In verschillende studies is aandacht besteed aan het culturele aspect binnen het functioneren van organisaties<sup>4</sup>. In dit artikel beperken wij ons tot 29 variabelen die voor acht EG-landen, waaronder Nederland, in empirische en vergelijkende zin konden worden achterhaald. Deze variabelen zijn afkomstig uit twee vergelijkende onderzoeken. Enerzijds betreft dit het onderzoek van Hofstede *Culture's consequences* uit 1980. Hofstede nam rond 1970 116.000 enquêtes af bij IBM-employees in ruim veertig landen. Anderzijds wordt gebruik gemaakt van het onderzoek van B.M. Bass en P.C. Burger, *Assessment of managers, an international comparison* uit 1979. De hierin gebruikte data zijn verzameld door de International Research Groups on Management (IRGOM) en voortgekomen uit trainingsoefeningen van 3.082 managers uit twaalf landen.

\* Beide auteurs zijn verbonden aan het Economisch-Geografisch Instituut, Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze bijdrage is gebaseerd op een binnenkort te verschijnen meer uitgebreide rapportage van dezelfde auteurs *Cultuur en leiderschapstijl binnen de Europese Gemeenschap: verscheidenheid binnen eenheid*, EGI-onderzoekspublikaties 1993-01, EGI-Erasmus Universiteit Rotterdam, 1993.

1. R.J. Buckley, Making the world safe for enterprise, in: R. Nath (red.), *Highlights of the second partnerships for development dialogue conference human resource building*, 1985; P. Dicken, *Global sbift: industrial change in a turbulent world*, 1986.

2. D. Sirota en M. Greenwood, Understand your overseas work force, *Harvard Business Review*, jan-feb. 1971, blz. 53.

3. M.E. Porter, *The competitive advantage of nations*, 1990.

4. Zie R. Nath, *Comparative management: a regional view*, 1988; S. Ronen en O. Shenkar, Clustering countries on attitudinal dimensions: a review and synthesis, *Academy of Management Review*, 10-3-1985, blz. 435-454; L. Kelley en R. Worthley, The role of culture in comparative management: a cross-cultural perspective, *Academy of Management Journal*, 24-1-1981, blz. 164-173, en A.R. Negandhi, Cross-cultural management research: trend and future directions, *Journal of International Business Studies*, 1983, blz. 17-28.

**Tabel 1. De scores van acht EG-landen t.a.v. vier cultuuraspecten in de relatie manager-ondergeschikte; 5 = van groot gewicht**

	NL	D	B	F	GB	S	P	I
Ongelijkheid (PDI)	2	2	4	4	2	3	4	3
Risico-aversie (UAI)	3	3	5	4	2	4	5	4
Individualisme (IDV)	4	4	4	4	5	3	2	4
Status vs dienstbaarheid (MAS)	1	4	3	3	4	3	2	4

In de tabellen 1 t/m 5 zijn de steeds tot een vijf-puntsschaal herleidde scores van de diverse landen op de 29 aspecten weergegeven<sup>5</sup>. De verschillende factoren worden achtereenvolgens kort besproken.

#### *Power-distance index*

De Power-distance index (PDI) heeft betrekking op de mate van ongelijkheid tussen manager en ondergeschikte, wat onder andere doorwerkt in de besluitvormingsstijl van de manager<sup>6</sup>. Een 1 voor deze index staat voor weinig ongelijkheid tussen manager en ondergeschikte en een 5 voor veel ongelijkheid. Binnen de EG komen tamelijk grote verschillen voor. Enerzijds zijn er als uitersten Nederland, Duitsland, Groot-Brittannië en Denemarken met een grote nadruk op consulterend leiderschap, waarin de manager geacht wordt veel belangstelling en aandacht te hebben voor ondergeschikten. Als andere uiterste zijn er België, Frankrijk en Portugal, die een meer autocratisch leiderschap voorstaan, zie tabel 1.

#### *Uncertainty avoidance index*

De uncertainty avoidance index (UAI) heeft betrekking op de mate van vermindering van onzekerheid. Dit aspect werkt onder andere in op het risicogedrag, het zich richten naar regels en procedures en het vasthouden aan de hiërarchie, zowel door de manager als door de ondergeschikte. In tabel 1 staan de waarden 1 respectievelijk 5 voor een lage, resp. hoge mate van risico-aversie. Het VK en Denemarken vormen met hun lage UAI een van de uitersten binnen de EG. Dit betekent dat er door managers minder tegenstand ervaren wordt bij het doorvoeren van veranderingen, er meer risico's genomen kunnen worden en buitenlanders makkelijker als manager geaccepteerd worden. Het andere uiterste in de EG vormen België, Portugal en Griekenland, waar risico's vermeden worden, managers weerstand ervaren bij het doorvoeren van veranderingen, en buitenlanders minder makkelijk als managers worden geaccepteerd. In deze landen spelen voor ondergeschikten en managers gevoelens van zekerheid, veiligheid en geborgenheid een belangrijke rol.

#### *Individualism index*

De individualism index (IDV) geeft inzicht in de verhoudingen tussen een individu en de collectiviteit in een organisatie. Verantwoordelijkheden, verplichtingen en de besluitvorming zijn enkele van de terreinen waarin dit doorwerkt. Een 1 betekent een lage individualisme index, een 5 een hoge.

De scores voor deze index blijken in EG-verband vrij uniform te zijn, zie tabel 1. Vijf van de onderzochte EG-landen hebben een score van 4, wat betekent dat ondergeschikten en managers zelfstandig-

heid en het nemen van initiatief als iets positiefs ervaren. Groot-Brittannië scoort op deze index als enige EG-land een 5, en stelt daarmee het individu nog meer dan de andere EG-landen centraal. Spanje noteert een 3 en laat dus de belangen van de groep, de organisatie iets zwaarder wegen dan de zeven andere EG-landen. Echt afwijkend op de IDV zijn Portugal en Griekenland met een score van 2. Organisatie en medewerkers hebben hier meer verplichtingen ten opzichte van elkaar. De managers vertonen meer conformerend gedrag ten aanzien van de ondergeschikten.

#### *Masculinity index*

De masculinity index (MAS) geeft aan of managers en ondergeschikten 'mannelijke' doelen, zoals geld en status, of 'vrouwelijke' doelen, zoals dienstverlening, nastreven. De invloed op leiderschapsgedrag ligt met name op het terrein van de betrokkenheid bij de ondergeschikten, het zich al dan niet onafhankelijk opstellen en de prestatiegerichtheid. In tabel 1 staat een 1 resp. 5 voor een lage, resp. hoge index.

Lage uitersten binnen de EG vormen Nederland en Denemarken. Dit betekent dat 'vrouwelijke' doelen als het verlenen van diensten en steun als belangrijk worden ervaren. Prestaties zijn niet het belangrijkste. Het andere uiterste vormen Duitsland, Groot-Brittannië, Ierland en Italië met een MAS van 4, wat inhoudt dat mannelijke doelen prevaleren. Prestaties en sterk leiderschap zijn hier de idealen.

#### **Het model van Maslow**

In het model van Maslow (het zgn. 'hierarchy-of-needs'-model) kunnen behoeften tussen culturen qua inhoud en rangorde verschillen. Uitwerking van dit model levert een scala van aspecten op<sup>7</sup>. De behoeften die kunnen worden onderscheiden, dienen ter identificatie van de motiverende factoren van zowel de ondergeschikten als de manager. Een manager kan om het gedrag van de ondergeschikten te beïnvloeden, aan deze factoren appelleren en zijn of haar leiderschapstijl hierop afstemmen. Hoe hoger je in de rangorde van Maslow komt, des te meer behoefte zal er zijn aan een meer democratische en participerende leiderschapstijl.

Bass en Burger werkten Maslows schema uit aan de hand van elf levensdoelen, zie tabel 2<sup>8</sup>. Deze doelen zijn de motiverende factoren waarvan managers gebruik kunnen maken om het gedrag van ondergeschikten te sturen. Hieronder zijn voor ieder land de doelen die het in samenhang met het Maslow-model hoog acht (met een score van 4 of hoger) op een rijtje gezet.

5. De eerste vier hoofdvariabelen zijn gebaseerd op Hofstede, op. cit., 1980. De volgende vier, met in totaal 25 subvariabelen, op B.M. Bass en P.C. Burger, op. cit., 1979. In dit laatste onderzoek werden Spanje en Portugal als één gebied gezien. Deze landen hebben voor deze variabelen dan ook een zelfde score.

6. G. Hofstede, op. cit., 1980.

7. A. Maslow, A theory of human needs, *Psychological Review*, 1943, blz. 370-396.

8. B.M. Bass en P.C. Burger, op. cit.; 1979.

**Nederland:** expertise, plichten, baanzekerheid en plezier;

**Duitsland:** persoonlijke ontwikkeling, leiderschap, expertise, rijkdom en onafhankelijkheid;

**België:** persoonlijke ontwikkeling, expertise en plichten;

**Frankrijk:** persoonlijke ontwikkeling, expertise, rijkdom en affectie;

**Groot-Britannië:** baanzekerheid, plezier en rijkdom;

**Spanje/Portugal:** persoonlijke ontwikkeling, expertise, service en plichten;

**Italië:** affectie, persoonlijke ontwikkeling, onafhankelijkheid, baanzekerheid en plezier.

## Pragmatisme versus idealisme

De pragmatische of juist idealistische instelling van een manager heeft invloed op vele aspecten van het leiderschapsgedrag, zoals gedrag ten opzichte van de ondergeschikten, besluitvorming en de doelstellingen. Het is een bepaalde houding die de manager aanneemt. Aan de hand van zes onderwerpen is dit door Bass en Burger onderzocht: veiligheid, visie op staking en scholing, produktkwaliteit, vervuiling en salarisverhoging.

De score voor de eerste vijf onderwerpen werd bepaald aan de hand van het percentage managers dat uit twee mogelijke oplossingen, die de tegengestelde pragmatisme – idealisme weergaven, de pragmatische oplossing koos. Met betrekking tot de salarisverhoging werd vastgesteld in hoeverre deze gebaseerd was op verdiensten van de medewerker. Hoe groter de invloed van de verdiensten op de salarisverhoging, hoe pragmatischer de aanpak. Uit tabel 3 is op te maken dat de scores, dus het al dan niet pragmatisch handelen, nogal verschillen per land en per onderwerp.

## Risicovoorkeuren

Versillen in de neiging om risico's te nemen werken eveneens door in vele facetten van leiderschapsgedrag, zoals het belang dat wordt gehecht aan regels, procedures en inspraak van ondergeschikten. Deze factor is onderzocht aan de hand van vier onderwerpen: het nemen van risico's onder onzekerheid, het bereid zijn op anderen te vertrouwen, de snelheid van beslissen en de impulsiviteit bij de besluitvorming, zie tabel 4.

Op basis van de risicovoorkeur ten aanzien van deze onderwerpen, kan de onderzochte groep EG-landen in drie subgroepen worden onderverdeeld. De volgorde geeft een afnemende bereidheid aan om risico's te nemen. De eerste groep bestaat uit landen met hogere scores op alle vier de onderwerpen: Nederland en Duitsland. De tweede groep bestaat uit landen met hogere scores op drie onderwerpen en een lagere score op een vierde onderwerp: België en Groot-Britannië. De derde groep bestaat uit landen met een grote variatie van hogere en lagere scores, te weten Frankrijk, Italië, Spanje en Portugal.

**Tabel 2. De score van acht EG-landen voor elf levensdoelen waaraan managers kunnen appelleren om ondergeschikten te motiveren; uitwerking van het Maslow-model; 5 = hoge prioriteit**

	NL	D	B	F	GB	S	P	I
Zelfontplooiing	1	5	4	5	3	5	5	4
Leiderschap	1	5	2	1	3	2	2	2
Expertise	5	4	4	5	1	5	5	1
Rijkdom	1	4	3	5	4	1	1	1
Onafhankelijkheid	3	5	3	3	2	1	1	4
Prestige	2	3	2	1	1	3	3	2
Affectie	1	1	3	5	3	3	3	5
Service	3	1	3	3	3	5	5	1
Plicht	5	1	4	3	1	4	4	3
Baanzekerheid	4	3	2	1	5	3	3	4
Plezier	4	2	2	3	5	1	1	4

Bron: bewerking gegevens van Hofstede, 1980; Bass en Burger, 1979.

**Tabel 3. De score van acht EG-landen t.a.v. instelling van managers op zes terreinen; 1 = idealistisch, 5 = pragmatisch**

	NL	D	B	F	GB	S	P	I
Veiligheid	1	3	1	4	5	3	3	1
Staking	4	1	5	3	2	2	2	5
Opleiding personeel	2	2	2	1	3	1	1	1
Produktkwaliteit	1	2	2	5	3	3	3	3
Vervuiling	4	4	4	5	5	3	3	3
Salarisverhoging-verdienste	3	3	5	5	4	4	4	3

**Tabel 4. De scores van acht EG-landen t.a.v. risicovoorkeuren van managers bij de besluitvorming; 1 = grote risico-aversie**

	NL	D	B	F	GB	S	P	I
Risico's nemen onder onzekerheid	3	5	2	4	4	1	1	2
Vertrouwen in anderen	4	3	4	1	4	4	4	5
Snelheid van beslissen	4	4	4	5	2	1	1	4
Impulsiviteit bij besluitvorming	4	5	5	3	4	4	4	1

**Tabel 5. De scores van acht EG-landen t.a.v. de kwaliteit van de besluitvorming/oplossen van problemen; 5 = obj./vasth./antic./lange t.**

	NL	D	B	F	GB	S	P	I
Intuïtie versus objectiviteit	2	2	4	1	5	2	2	5
Vasthoudendheid	3	3	5	1	4	2	2	4
Reactieve vs anticiperende houding	1	5	5	1	4	5	5	5
Korte vs lange tijdhorizon	2	4	1	2	4	2	2	1

## Besluitvorming

De besluitvorming die bij het oplossen van een probleem een rol speelt, is op basis van vier onderwerpen onderzocht, zie tabel 5.

- Het meer afgaan op intuïtie, gevoelens versus het meer vertrouwen op feiten, objectiviteit;
- de vasthoudendheid bij problemen;
- een reactieve versus anticiperende houding bij het zoeken naar mogelijkheden om iets te leren;
- de korte of lange termijn die voor het oplossen van een probleem wordt uitgetrokken.

Bij alle vier de onderwerpen met betrekking tot de besluitvorming blijken Britse managers relatief hoog te scoren, wat inhoudt dat zij hun kennis en vaardig-

heden rationeel en effectief wensen te gebruiken. De Franse en, in mindere mate, Nederlandse managers scoren hier beduidend slechter.

### **Karakteristiek van de EG-landen**

Wat is op basis van de hiervoor besproken kenmerken nu de totale karakteristiek per land? Is het mogelijk om 'typisch' Franse of Duitse kenmerken aan te wijzen? En komt dat overeen met het veelal stereotypische beeld dat we hanteren? Vanzelfsprekend gaat het om geaggregeerde, gemiddelde beelden. Met andere woorden, niet elk persoon uit een bepaald land zal volledig met het geschetste beeld overeenstemmen. Bovendien gaat het om een momentopname. In werkelijkheid zijn culturen en dus ook de relatie tussen managers en ondergeschikten volop in beweging. Toch kan per land het volgende beeld worden geschetst.

#### *Nederland*

De hiërarchie in Nederlandse organisaties is over het algemeen plat met flexibele grenzen. Medewerkers hebben er geen moeite mee hiërarchische lijnen indien nodig te omzeilen<sup>9</sup>. Macht wordt zoveel mogelijk gecamoufleerd. De baas wordt gezien als 'een van ons'. Dit betekent niet dat hij geen gezag heeft. Gelijkwaardigheid is karakteristiek voor Nederlands leiderschapsgedrag. Inbreng van medewerkers is mogelijk. Geopperde ideeën dienen wel goed doordacht te zijn om serieus genomen te worden.

In de doelen die de Nederlandse manager zich stelt, ligt de nadruk op baanzekerheid, onafhankelijkheid en plichtsbesef. Van de manager wordt verwacht dat hij een expert is op het gebied waarvoor hij de verantwoordelijkheid draagt en risico's durft te nemen. De manager blijkt vrij korte-termijngericht, reactief en intuïtief te werk te gaan.

#### *Duitsland*

Duitsers zoeken naar een sterk, overtuigend leiderschap van iemand die weet waar hij het over heeft. Mensen met hogere hiërarchische posities in organisaties worden met respect en ontzag behandeld vanwege hun functie en de daaraan gekoppelde competenties. De relatie tussen de baas en de ondergeschikte is afstandelijk. Dit komt onder andere doordat de managers betrekkelijk weinig vertrouwen hebben in de capaciteiten van de ondergeschikten. Informatie wordt dan ook maar mondjesmaat verschaft. Managers verwachten gehoorzaamheid van hun ondergeschikten en andersom worden van managers duidelijke instructies verwacht. Deze wensen de ondergeschikten bij voorkeur zonder tussenkomst van de manager uit te voeren. Delegeren dient liefst zwart op wit te staan.

Duitsers zijn prestatiegericht en ambitieus en hebben dan ook zelfontwikkeling, welvaart en onafhankelijkheid bovenaan hun lijstje staan. Zij zijn bereid risico's te lopen, maar nemen daarbij een actieve houding aan en zullen op de gebeurtenissen proberen te anticiperen. Een idealistische instelling is belangrijk voor Duitse managers, wat niet betekent dat ze niet realistisch zouden zijn.

#### *België*

Van Walen en Vlamingen bestaat het beeld dat zij meer gemeen hebben met hun respectievelijke Franse en Nederlandse burens dan met elkaar. Maar "Wal-loons and Flemings have less in common with their French and Dutch neighbours than many outsiders assume. They also have more in common with each other than either would like to admit"<sup>10</sup>. Er bestaat wel degelijk een Belgische benadering met betrekking tot leiderschap. De Belgische oplossing is gebaseerd op compromissen. Aanpassingsvermogen en flexibiliteit vormen daarin de belangrijkste elementen. Het vinden van een oplossing staat voorop, niet het overreden van de ander met argumenten. Hieruit kunnen creatieve resultaten komen. Het sluiten van compromissen wordt gecombineerd met een zeker conservatisme.

Belgen hebben een voorkeur voor participatief gezag en leiderschap. Van de manager wordt verwacht dat hij te allen tijde benaderbaar is en zijn macht uitoefent op basis van competentie in plaats van op basis van zijn hiërarchische positie. Zij verwachten participatieve besluitvorming en een pragmatische aanpak van problemen. De belangrijkste doelen van de Belgische manager zijn: zelfontplooiing, expertise en het vervullen van zijn plicht.

#### *Frankrijk*

Van Franse managers wordt verwacht dat zij streng en autoritair optreden en daarbij expert zijn op het terrein waarop ze werkzaam zijn. Franse ondergeschikten vinden het prima om geleid te worden. Het respect voor de manager is vooral gebaseerd op zijn competenties. Het is voor managers belangrijk dat zij antwoord hebben op de vragen die ondergeschikten hebben. Dit betekent dat managers in Frankrijk meer aandacht moeten hebben voor details. Het is moeilijk voor hen om toe te geven dat ze ergens niet zoveel van af weten. Ondergeschikten worden dan ook niet verondersteld ideeën aan te dragen. Het grote belang dat aan expertise wordt gehecht is karakteristiek voor Frankrijk.

Voor het delegeren van opdrachten wordt gebruik gemaakt van gedetailleerde lijsten van taken en verantwoordelijkheden. De managers zullen de voortgang scherp in de gaten houden. Vergaderingen volgen strikt de agenda. Bij het nemen van beslissingen kunnen de ondergeschikten wel participeren, maar de beslissing wordt uiteindelijk intuïtief, reactief en vooral met oog voor de korte-termijnconsequenties door de manager genomen. Franse managers gaan risico's niet uit de weg, waarbij echter het risico van het vertrouwen moeten stellen in anderen vermeden wordt. Zij zijn pragmatisch ingesteld en de belangrijkste doelen in hun leven zijn zelfontwikkeling, competentie op hun vakgebied, welvaart en geaccepteerd worden.

9. J. Mole, *Mind your manners: culture clash in the European single market*, 1990.

10. J. Mole, op. cit., 1990, blz. 116.

### *Groot-Brittannië*

In de relatie manager-ondergeschikte gaat eerlijkheid boven alles. De ondergeschikten verwachten van de manager dat hij duidelijke instructies geeft en dat hij deze door hen, zonder zijn tussenkomst, laat uitvoeren. Gecombineerd met de Britse terughoudendheid bij persoonlijk contact ontstaat een afstandelijke relatie waarin beide partijen op hun hoede zijn. Britse managers en ondergeschikten zullen zich daarom ook vaak op regels en procedures beroepen om zodoende risico's te vermijden.

De Britse voorliefde voor eerlijkheid manifesteert zich duidelijk in de communicatie en besluitvorming, die als participatief en open is te omschrijven. Er bestaat een vertrouwen in de capaciteiten van anderen. Beslissingen worden individueel genomen door een manager met een vrij pragmatische instelling. Maar er wordt altijd eerst afgewogen of de betreffende beslissing kan rekenen op de goedkeuring van de groep. De verantwoordelijkheid blijft echter bij de manager liggen. De belangrijkste persoonlijke doelen van de Britse manager zijn: baanzekerheid, plezier en rijkdom.

### *Spanje*

De ideale Spaanse manager is een vriendelijke autocraat, waarvoor karakteristieken als standvastigheid en het duidelijk zijn in het nemen van beslissingen als belangrijk worden ervaren. Hij moet moed tonen. Gezag wordt bepaald door de kwaliteit van de persoonlijke relatie van de manager met de ondergeschikte. Trouw aan mensen staat voorop, waaraan regels, procedures en de formele hiërarchie ondergeschikt zijn.

Betrokkenheid is als het belangrijkste kenmerk van het Spaanse leiderschapsgedrag te beschouwen. In het besluitvormingsproces wordt overleg met en inbreng van de ondergeschikten gewaardeerd, maar de besluiten worden door de manager zelf genomen omdat besluitvorming door de groep als een zwakte wordt ervaren. Managers gaan vaak intuïtief te werk. Het cruciale punt is het verkrijgen van de steun van de ondergeschikten om beslissingen te implementeren. Van de manager wordt verwacht dat hij oplossingen klaar heeft bij problemen. De communicatie tussen manager en ondergeschikten draagt alleen zorg voor verspreiding van voldoende informatie.

Spaanse managers zullen over het algemeen risico's vermijden. Het risico van het vertrouwen stellen in mensen zijn ze wel bereid te nemen. Een van de belangrijkste persoonlijke doelen van de Spaanse manager is het steunen, het zich in dienst stellen van anderen. Daarnaast ligt er een duidelijke nadruk op zelfontwikkeling, prestige en plichtsbesef.

### *Portugal*

Leiderschap in Portugal is sturend met een concentratie van de macht aan de top. Deze macht werkt door middel van een beheersketen gebaseerd op persoonlijke trouw in plaats van op delegatie. Gedelegeerd wordt er naar de ondergeschikte die men vertrouwt in plaats van naar de ondergeschikte wiens positie eigenlijk het meest daarvoor in aanmerking zou komen. Ondergeschikten krijgen niet veel

macht en verantwoordelijkheid. De managers verschaffen de ondergeschikten weinig informatie. Vergaderingen worden gebruikt om informatie door te geven en te discussiëren en houden zich niet bezig met implementatie.

Voor de ondergeschikten is het van groot belang om zich onderdeel van een groep te voelen. Een belangrijk persoonlijk doel van de Portugees is dan ook diensten te verlenen aan anderen. Risico's zullen vermeden worden, behalve als het gaat om het vertrouwen van andere mensen. De belangrijkste persoonlijke doelen van de Portugese manager zijn: zelfontplooiing, expertise, zich in dienst stellen van anderen en het vervullen van zijn plichten. Leiderschapsgedrag in Portugal draait om vertrouwen.

### *Italië*

Leiderschap in Italië komt voort uit de traditie van familiebedrijven, waar de president een autocratisch vaderfiguur is. De 'zonen', die het volledige vertrouwen van de president hebben, zijn de managers. Medewerkers dienen loyaal te zijn en in ruil daarvoor worden zij goed verzorgd. Autoriteit is gebaseerd op vertrouwen. Het formele organisatieschema hoeft niet overeen te komen met de onderlinge loyaliteitsrelaties die de stuwende kracht achter de organisatie zijn. Van de manager wordt verwacht dat hij sympathiek, charismatisch en creatief is en duidelijk laat weten wie de baas is.

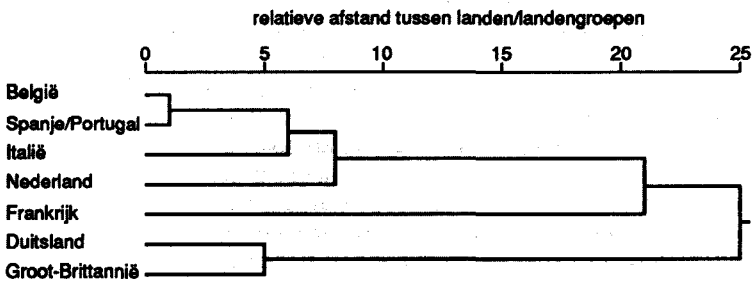
Als er een vertrouwensrelatie bestaat, zal de communicatie tussen manager en ondergeschikten open en eerlijk zijn. Beslissingen en andere informatie worden goed verspreid door de organisatie. De beslissingen worden genomen zonder veel overleg met ondergeschikten. Tijdens het besluitvormingsproces is er veel aandacht voor feiten en worden besluiten vrij snel genomen. De nadruk ligt hierbij op de kortetermijnconsequenties van de beslissingen. Met uitzondering van het vertrouwen in anderen, is de Italiaanse manager als risicomijdend te omschrijven. De belangrijkste persoonlijke doelen van de Italiaanse manager zijn: geaccepteerd worden, zelfontwikkeling en onafhankelijkheid. Loyaliteit is de belangrijkste karakteristiek van het Italiaanse leiderschapsgedrag.

### **Een groepering van de EG-landen**

"Southern Europeans work to live and Northern Europeans live to work" is een veel gehoorde uitspraak om de tweedeling tussen Zuid- en Noord-Europa aan te geven<sup>11</sup>. Het verschil zou voortkomen uit zaken als religie en ideeën omtrent de plaats van werk in iemands leven. In het katholieke Zuiden zouden ook zaken als interpersoonlijke relaties een veel belangrijkere rol spelen. In het protestantse Noorden zouden effectiviteit en individueel presteren als doelen voorop staan. Dat deze tweedeling echter wel een erg grove indeling is, bleek al uit de British Social Attitudes Special International Reports uit 1989, waarin bij voorbeeld werd gemeld dat het verschil in

11. J. Mole, op. cit., 1990.

**Figuur 1. Resultaat groepering EG-landen op basis van de 29 cultuurvariabelen**



De figuur geeft aan in hoeverre landen/landengroepen op elkaar lijken. Sterk op elkaar lijkende gebieden worden samengevoegd. De verticale lijnen geven de samenvoegingen weer, des te korter de 'takjes' op de relatieve afstandschaal, des te groter de gelijkenis.

werkelijk geen invloed heeft op het aantal gewerkte uren tussen de EG-landen.

Ook Hofstede kwam niet tot een grove Noord-Zuid tweedeling<sup>12</sup>. Hij kwam met betrekking tot de EG tot een Anglo-cluster met Groot-Brittannië en Ierland; een Germanic-cluster met binnen de EG alleen Duitsland; een Nordic-cluster met Denemarken en Nederland; een Latin-European cluster met België, Frankrijk, Italië en Spanje; een Latin-American cluster: Portugal en als laatste een Near-Eastern groep met Griekenland.

Sterk verwant hieraan is de indeling van Ronen en Shenkar<sup>13</sup>. De enige wijziging ten opzichte van de groepering van Hofstede betreft de toevoeging van Portugal aan de Latin-European cluster.

Kerngedachte van een groepering is vanzelfsprekend dat er tussen bepaalde landen een grotere overeenkomst dan tussen andere landen bestaat. De groepering hangt altijd af van de criteria en het indelingsprincipe dat wordt gehanteerd. Als criteria worden hierna de 29 in dit artikel behandelde variabelen gehanteerd. Alle variabelen tellen hierbij even zwaar. Het indelingsprincipe is een clusteranalytische bewerking. Dit zorgt ervoor dat landen die voor wat betreft de 29 variabelen op elkaar lijken, te zamen worden gebracht. Hoe eerder dit gebeurt, des te meer die landen op elkaar lijken. Figuur 1 laat het resultaat van deze groepering zien. Benadrukt moet worden dat de hantering van andere criteria of een andere weg tot een andere groepering kan leiden<sup>14</sup>.

De landen op het Iberisch Schiereiland gaan opvallend snel met België samen. Iets later voegt ook Italië zich bij deze groep. Blijkbaar hebben onze zuiderburen veel gemeen met deze Zuid Europese landen. Dit resultaat komt overeen met de eerder genoemde indelingen, die België in een 'Latin-European cluster' plaatsen. Al deze landen scoren bij voorbeeld hoog op de indices van de 'power distance' en 'uncertainty avoidance'.

Ook Groot-Brittannië en Duitsland vormen tamelijk snel een groep. Alle verschillen tussen deze lan-

den ten spijt, blijken ze qua managementcultuur erg veel op elkaar te lijken.

Frankrijk blijft in de groeperingsprocedure lange tijd alleen. Dit land is duidelijk 'sans famille' ten opzichte van de rest van de EG. Pas zeer laat wordt aansluiting gevonden bij de Zuid Europese groep, België en Nederland.

Nederland neemt bij dit alles een tussenpositie in. Niet teveel overeenkomsten en niet teveel verschillen met andere landen. Halverwege de indelingsprocedure voegt Nederland zich bij de Belgisch-Zuid Europese groep.

## Evaluatie

Concluderend kan het volgende worden geconstateerd. Ten eerste blijkt van een duidelijke Noord-Zuid tweedeling maar in beperkte mate sprake te zijn. België en Nederland vertonen bij voorbeeld meer overeenkomst met de Zuid Europese landen dan Frankrijk. Er treedt relatief veel variatie op. Stereotypen blijken niet steeds op te gaan.

Een tweede bevinding is dat de machtigste landen van de EG, Frankrijk, Groot-Brittannië en Duitsland, in de hier gehanteerde indeling apart van de rest staan. Omdat de waarden van Groot-Brittannië en Duitsland echter nauw verwant zijn, komt Frankrijk binnen deze groep snel alleen te staan. Een derde conclusie is dat het beeld veel complexer wordt als op specifieke criteria naar overeenkomsten en verschillen tussen landen wordt gekeken. Dan blijken er tal van verschillende combinaties van landen op te treden.

Men dient zich eveneens te realiseren dat de analyse een momentopname is. Culturen veranderen echter. Daarnaast zijn er, zoals we ook voor Nederland weten, binnen landen duidelijke verschillen aanwezig. Zeker met op de achtergrond 'het Europa van de regio's' is dit van belang. De manager dient zich bij zijn of haar activiteiten dan ook niet te snel laten verleiden tot het denken in grote lijnen, zoals een tegenstelling Noord-Zuid binnen de EG of Duitsland versus Engeland. Het gebruik willen maken van cultuur als concurrentievoordeel vereist aandacht voor specifieke cultuuraspecten in samenhang en doelen van de organisatie.

**H.A.M. van Gils  
L. van der Laan**

12. G. Hofstede, op. cit., 1980.

13. Ronen en Shenkar, op. cit., 1985.

14. Van Gils en Van der Laan, op. cit., 1993, gaat uitgebreider op deze problematiek in.