

# Individualistische cultuur en managementpraktijken

In meer individualistische culturen gebruiken bedrijven meer gesofisticeerde managementpraktijken bij het managen van hun dagelijkse gang van zaken. Empirische analyse geeft er alvast enige blijk van dat managementpraktijken een belangrijk kanaal is waarlangs (individualistische) cultuur de economie beïnvloedt.

**ANDRÉ VAN HOORN**

Universitair docent  
aan de Rijksuniversiteit  
Groningen

**M**anagementpraktijken hebben niet alleen een belangrijke invloed op bedrijfsprestaties zoals productiviteit, winstgevendheid en groei, maar vertonen ook opvallende verschillen tussen landen (Bloom en Van Reenen, 2007; 2010). Toen Leibenstein in 1966 zijn analyse van zogenaamde *X-efficiency* presenteerde (Leibenstein, 1966), was er ongeloof en ook veel hoon (Perelman, 2011). Hoe konden inefficiënt opererende bedrijven bestaan, en zouden schijnbaar triviale verschillen in management echt de impact kunnen hebben die Leibenstein beschreef? Tegenwoordig weten we iets meer, maar nog niet veel. Productiviteitsstudies zijn lang gericht geweest op het bestuderen van productiviteitsverschillen tussen landen of binnen een land door de tijd. Pas de laatste jaren komen er in toenemende mate gededageerde data beschikbaar (Bartelsman en Doms, 2000). Diverse studies laten vervolgens belangrijke verschillen in productiviteit zien tussen bedrijfstakken (Harberger, 1998) en vooral ook tussen bedrijven in dezelfde bedrijfstak (Syverson, 2011). Een beter begrip van productiviteitsverschillen op microniveau leidt uiteindelijk tot beter begrip van macroproductiviteitsverschillen en daarmee tot nieuwe inzichten ten aanzien van economische ont-

wikkeling. Het onderzoek dat laat zien dat een substantieel deel van de verschillen in productiviteit tussen vergelijkbare bedrijven is terug te voeren op het gebruik van meer gesofisticeerde managementpraktijken (Bloom en Van Reenen, 2007; 2010) roept de vraag op welke factoren deze verschillen in managementpraktijken kunnen verklaren.

De link tussen economische prestaties en managementpraktijken is gebruikt om nader inzicht te krijgen in de relatie tussen nationale cultuur en economie (Van Hoorn, 2012). Er is toenemend inzicht in de rol die cultuur speelt in de economie en de invloed van cultuur op economisch gedrag. Tegelijkertijd weten we echter nog weinig over de exacte manier waarop en de mogelijke kanalen waardoor cultuur de economie beïnvloedt.

## CULTUUR IN DE ECONOMIE

Binnen de economie is er steeds meer aandacht voor de invloed van cultuur op economisch gedrag en sociaal-economische ontwikkelingen (De Jong, 2009; Van Hoorn, 2011). Deze aandacht, die voornamelijk empirisch is, volgt op eerder werk van institutioneel economen als North (1990) en Williamson (2000), dat een belangrijke rol toekent aan cultuur als een van de meest fundamentele factoren die economische beslissingen beïnvloedt. Initieel keken empirische analyses vooral naar landenspecifieke effecten die niet verklaard konden worden door andere (institutionele) verschillen tussen landen; wat onverklaard bleef suggereerde een sterke invloed van een niet nader geobserveerde 'cultuurfactor' (Guiso *et al.*, 2006). De laatste jaren wordt echter steeds vaker gebruikgemaakt van subjectieve data om bepaalde cultuurverschillen te meten (Guiso *et al.*, 2006) en raakt zelfs het gebruik van raamwerken van nationale cultuur uit bijvoorbeeld de psychologie langzaam geaccepteerd. Gorodnichenko en Roland (2011a; 2011b) gebruiken het beroemde raamwerk van Hofstede (1980) om het effect van individualisme, een belangrijke dimensie van nationale cultuur, op economische groei te bestuderen. Hofstedes raamwerk meet individualisme met

behulp van een index die loopt van 0 (laag individualistisch, ofwel collectivistisch) tot 100 (laag collectivistisch, ofwel individualistisch). Gorodnichenko en Roland (2011a; 2011b) vinden, in lijn met eerdere resultaten van Hofstede (1980), dat meer individualisme tot meer economische groei leidt.

### CULTUUR EN MANAGEMENTPRAKTIJKEN

Het werk van Gorodnichenko en Roland lijkt enerzijds te duiden op een doorbraak in de economie, waarin Hofstedes toonaangevende raamwerk tot voor kort amper toepassing vond. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld internationale bedrijfskunde waarin Hofstede niet minder dan een pionier is. Anderzijds weet ook dit werk niet echt door te dringen tot het kanaal waarlangs individualisme de economie beïnvloedt. In de literatuur zijn een aantal theoretische mechanismen geopperd; zo zou individualisme tot meer productieve initiatieven en tot meer innovatief ondernemerschap leiden, maar het empirisch bewijs hiervoor blijft allesbehalve eensluidend.

Een nog niet onderzocht kanaal is dat van managementpraktijken. De productiviteit van bedrijven bepaalt de output en productiviteit op geaggregeerd niveau. Meer gesofisticeerde managementpraktijken hebben zo dus een enorme impact op de productiviteit van landen (Hsieh en Klenow, 2009). Tegelijkertijd is de vraag welke factoren ten grondslag liggen aan landenverschillen in managementpraktijken nog grotendeels onbeantwoord (Bloom en Van Reenen, 2007; 2010). Cultuur speelt ook hierin mogelijk een belangrijke rol (Van Reenen, 2011).

Vanuit de culturele psychologie en crossculturele managementstudies is er vervolgens wel al veel bekend over culturele verschillen op de werkvloer, bijvoorbeeld in de emoties en cognities van werknemers, in manieren van onderhandelen, en in hoe werknemers reageren op bepaalde manieren van het organiseren van werk (Gelfand *et al.*, 2007 en Tsui *et al.*, 2007). Op basis van theorieën en bevindingen in deze literatuur kan worden geconcludeerd dat individualistische culturen ten opzichte van collectivistische culturen meer gericht zijn op structuur en een sterkere voorkeur voor het formaliseren van de arbeidsrelatie hebben (Van Hoorn, 2012). Treffende voorbeelden zijn dat in collectivistische landen individuele bonussen veelal niet gewaardeerd worden; er meer belang wordt gehecht aan de gelijkheid van beloningen; het monitoren van prestaties met argwaan bekeken wordt omdat het de harmonie in de groep kan verstoren; het aannamebeleid zich voornamelijk richt op mensen die men al kent waardoor mensen van buiten een achterstand hebben; en conflicten vooral opgelost worden via bemiddeling om zo disharmonie te voorkomen. Deze en andere inzichten en bevindingen leiden tot de hypothese dat er een positief verband bestaat tussen individualisme en managementpraktijken, wat betekent dat managementpraktijken meer gesofisticeerd zullen zijn in meer individualistische landen.

### MAATSTAF VOOR MANAGEMENTPRAKTIJKEN

Een eerste belangrijk element in het bestuderen van culturele verschillen in managementpraktijken is het meten van deze praktijken. Bloom en Van Reenen (2007) hebben een instrument ontwikkeld om dit op een evenwichtige wijze te doen, waarbij er een compleet beeld ontstaat van wat er zich afspeelt binnen bedrijven. Management heeft daarbij geen betrekking op strategische beslissingen zoals het bepalen van prijzen van

producten, maar op de dagelijkse gang van zaken, de operationele kant van management. Het instrument van Bloom en Van Reenen is bedoeld voor bedrijven in de maakindustrie en onderscheidt achttien verschillende managementpraktijken. Scores kunnen lopen van 1 tot 5 en de scores van alle achttien praktijken samen vormen een index die een compleet beeld geeft van de gesofisticeerdheid van de manier waarop een bedrijf zijn dagelijkse gang van zaken managet. De achttien afzonderlijke maatstaven hebben betrekking op uiteenlopende aspecten van het productieproces en aanverwante zaken. In tabel 1 is hiervan een selectie weergegeven.

## Individualisme zou tot meer productieve initiatieven en tot meer innovatief ondernemerschap leiden, maar het empirisch bewijs hiervoor blijft allesbehalve eensluidend

De managementpraktijken worden gemeten in open interviews. Interviewers stellen een middenmanager van een bedrijf globale vragen zoals: ‘beschrijf het productieproces in jouw bedrijf’. Op basis van de antwoorden en met systema-

Tien geselecteerde managementpraktijken

TABEL 1

Managementpraktijk	Basis voor meting of beoordeling
Balans tussen prestatiedoelen	Zijn prestatiedoelen louter financieel of is er een balans tussen financiële en niet-financiële prestatiedoelen?
Tijdshorizon voor prestatiedoelen	Is het topmanagement vooral gericht op de korte termijn of ziet het kortetermijndoelen als opstapje naar langetermijndoelen?
Moderne (productie) technieken	Welke moderne (productie)technieken zoals just-in-time voorraadbeheer, automatisering en flexibele arbeidsinzet zijn geïmplementeerd?
Probleemdocumentatie	Worden verbeteringen aan het (productie)proces alleen doorgevoerd in geval van geconstateerde problemen of wordt er actief werk gemaakt van dit soort verbeteringen als regulier onderdeel van de bedrijfsvoering?
Consequenties	Heeft het niet bereiken van overeengekomen doelen consequenties, leidt het bijvoorbeeld tot additionele training of een andere functie?
Managen van menselijk kapitaal	In welke mate worden senior managers verantwoordelijk gehouden voor en afgerekend op het aantrekken, vasthouden en ontwikkelen van talent?
Belonen van goede presteerders	Worden prestaties beloofd of krijgt iedereen dezelfde beloning ongeacht prestaties?
Promotie van goede presteerders	Krijgen mensen promotie vanwege hun ambtstermijn of vanwege hun prestaties?
Aantrekken van menselijk kapitaal	Is het bedrijf beter in staat talentvolle mensen aan te trekken dan concurrerende bedrijven?
Behouden van menselijk talent	Doet het management veel of weinig moeite om talentvolle mensen te behouden voor het bedrijf?

tisch doorvragen wordt duidelijk wat een bedrijf zoal doet aan het managen van menselijk kapitaal, welke moderne (productie)technieken het bedrijf geïmplementeerd heeft, wat de balans is tussen prestatiedoelen, et cetera. Voor de interviewer is er dan een zogenaamd score-raster beschikbaar, het hart van het meetinstrument. Voor iedere managementpraktijk is beschreven wat een bedrijf ongeveer zou moeten doen om op deze managementpraktijk de maximale score (5) te krijgen, om een gemiddelde score te krijgen (3), of de laagste score te krijgen (1). In het geval van 'Probleemdocumentatie' zou het bedrijf bijvoorbeeld een 1 krijgen indien er geen verbeteringen aan het (productie)proces worden doorgevoerd als er problemen worden geconstateerd; zou het bedrijf een 3 krijgen als er wekelijks workshops worden belegd waarin voor een groep medewerkers verbeteringen in hun deel van het productieproces besproken worden; en zou het een 5 krijgen als procesverbeteringen integraal onderdeel

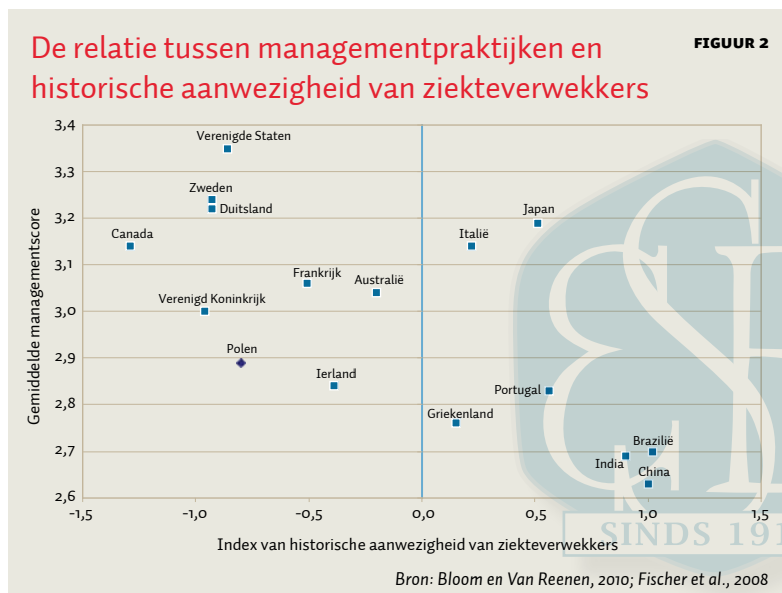
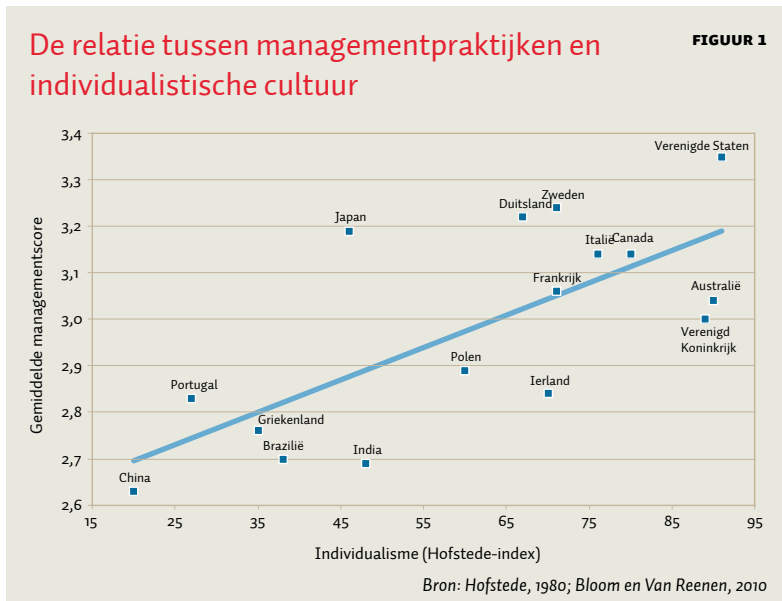
zijn van de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers en als dit soort verbeteringen het resultaat zijn van de normale gang van zaken en niet van speciale maatregelen. De overkoepelende index wordt berekend als het gemiddelde van de achttien scores en loopt dus ook van 1 tot 5. De verschillen in managementpraktijken kunnen substantieel zijn. Voor dit onderzoek had het slechtst gemanageerde bedrijf (uit India) een score van 1 en het best gemanageerde bedrijf (uit de VS) een score van 5 (Bloom en Van Reenen, 2010). Niet alleen de scores tussen bedrijven, maar ook landengemiddelden variëren sterk (figuur 1).

**MAATSTAVEN VAN INDIVIDUALISME**

Het tweede belangrijke element in het bestuderen van de invloed van cultuur op managementpraktijken is het meten van cultuur. Er bestaan diverse veelgebruikte raamwerken die verschillen tussen nationale culturen meten aan de hand van een aantal dimensies. De basis voor dit soort raamwerken zijn subjectieve data over de waarden van mensen in een land, de zaken waar zij veel of weinig belang aan hechten. Landengemiddelden op verschillende waarden tellen op tot een score op een bepaalde dimensie, bijvoorbeeld individualisme. Het raamwerk van Hofstede (1980) is het meest bekende voorbeeld en ook verreweg het meest gebruikte raamwerk.

Het gebruik van subjectieve waardendata is ook meteen het zwaktepunt van raamwerken van cultuurverschillen zoals dat van Hofstede (1980). In het bijzonder blijken gemeten waarden erg gevoelig voor de omstandigheden van respondenten zodat niet duidelijk is of de methode waarbij mensen gevraagd wordt naar wat ze belangrijk vinden wel echt de waarden van mensen meet of iets anders (Clarke *et al.*, 1999; Maseland en Van Hoorn, 2011). Economen zijn traditioneel sceptisch over subjectieve data, en in geval van cultuur lijkt dit gedeeltelijk gerechtvaardigd. Meer nog dan dat, zijn economen snel verontrust door een mogelijk endogeniteitsprobleem, waarbij culturele verschillen zowel oorzaak als gevolg kunnen zijn van het fenomeen waarin men geïnteresseerd is.

Met recente doorbraken in de evolutionaire psychologie is het echter duidelijk geworden dat culturele verschillen, zoals verwacht, een zeer lange historie kunnen hebben. Zo vinden Fincher *et al.* (2008) dat een evolutionair mechanisme gericht op het vermijden van vreemde ziektekiemen ten grondslag ligt aan verschillen tussen individualisme en collectivisme. In landen waar historisch gezien infectieziekten als malaria, lepra, tyfus en tuberculose veel voorkwamen, is collectivisme een manier om contact met vreemde ziekteverwekkers te minimaliseren en zo de kans op overleven te maximaliseren. Empirisch blijkt een index van historische aanwezigheid van ziekteverwekkers inderdaad heel sterk negatief te correleren met hedendaagse verschillen in individualisme/collectivisme. Voor onderzoekers biedt het idee van geëvolueerde culturele verschillen tussen landen vervolgens een interessante, theoretisch goed onderbouwde mogelijkheid om een instrumentele-variabele-analyse toe te passen. Een historische maatstaf kan niet door huidige omstandigheden beïnvloed worden en kan zo overtuigender het causale effect van cultuur aantonen. Voor het bestuderen van de relatie tussen cultuur en managementpraktijken is ook voor deze benadering gekozen, waarbij dus niet alleen gebruik wordt gemaakt van de cultuurdata van Hofstede, maar ook van de evolutionaire data van Fincher *et al.* (2008).



De auteur heeft verklaard dit artikel alleen te publiceren in ESB en niet elders te publiceren in wat voor medium dan ook. Het is wel toegestaan om het artikel voor eigen gebruik en voor publicatie op een intranet van de werkgever van de auteur aan te wenden.

## VERSCHILLEN INTERNATIONAAL

Het mogelijke effect van individualistische cultuur op economische output en groei is op verschillende manieren onderzocht. Het belangrijkste is dat er, in overeenstemming met de hypothese, inderdaad een sterke positieve relatie bestaat tussen individualisme en managementpraktijken. Van Hoorn (2012) maakt gebruik van alle mogelijk beschikbare data, in totaal meer dan vijfduizend bedrijven uit zestien landen. Figuur 1 illustreert het verband voor landengemiddelden. Naast cultuur hebben ook andere variabelen, zoals bedrijfsgrootte, het verwachte effect op managementpraktijken. In totaal verklaart individualisme ongeveer 5,5 procent van de variatie in managementpraktijken in een land, net iets minder dan bedrijfsspecifieke factoren. In het empirische model leidt een toename in individualisme van het laagste niveau op de schaal van Hofstede (China, 20) tot het hoogste niveau (de VS, 91) tot een 0,47 punten hogere managementscore. Dit is gelijk aan een toename van ongeveer 0,73 standaarddeviaties.

Belangrijk is dat dit verband niet gevoelig is voor gekozen specificaties van het empirische model. Zo blijft het verband bestaan als er ter controle ook andere landenvariabelen zoals type welvaartsstaat meegenomen worden. Dit duidt erop dat er inderdaad een verband is tussen cultuur en managementpraktijken en dat er geen sprake is van een derde variabele die zowel cultuur als managementpraktijken beïnvloedt. Ook blijkt – en dit is belangrijk, gezien de voorgaande discussie over het meten van verschillen in nationale cultuur – dat cultuur een duidelijk causaal effect heeft op managementpraktijken. Verschillen in managementpraktijken blijken we terug te kunnen voeren op diepgewortelde culturele verschillen tussen landen die over duizenden jaren geëvolueerd zijn in reactie op biofysische omstandigheden (figuur 2).

## DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Dat managementpraktijken bedrijfsprestaties zoals productiviteit, winstgevendheid en groei belangrijk beïnvloeden is gelukkig niet meer omstreden onder economen. Over de factoren die ten grondslag liggen aan verschillen in managementpraktijken is echter nog weinig tot niets bekend, terwijl het begrijpen van deze verschillen cruciaal is voor het begrijpen van productiviteitsverschillen en dus van economische ontwikkeling. Cultuur, vooral de mate waarin landen individualistisch of juist collectivistisch zijn, wordt in toenemende mate bestudeerd als een factor die economische beslissingen beïnvloedt en daarmee ook de economische prestaties van landen. Juist deze dimensie van cultuur blijkt inderdaad ook verschillen in managementpraktijken te kunnen verklaren. Zo is er in individualistische landen sprake van duidelijk meer gesofisticeerde managementpraktijken dan in collectivistische landen. Tegelijkertijd is het bewijs nog erg beperkt omdat er voornamelijk slechts voor een gering aantal landen bruikbare data beschikbaar zijn. Niettemin lijkt het er sterk op dat managementpraktijken een kanaal bieden waarlangs cultuur een effect heeft op economische output en groei. Zowel cultuur als productiviteitsverschillen tussen bedrijven mogen zich verheugen in toenemende aandacht van economen. Het combineren van deze verschillende onderzoeksvelden leidt tot belangrijke nieuwe inzichten in de aloude kwestie van economische ontwikkeling en hoe dit te bereiken.

## LITERATUUR

- Bartelsman, E.J. en M. Doms (2000) Understanding productivity: lessons from longitudinal microdata. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 569–594.
- Bloom, N. en J. Van Reenen (2007) Measuring and explaining management practices across firms and countries. *Quarterly Journal of Economics*, 122(4), 1341–1408.
- Bloom, N. en J. Van Reenen (2010) Why do management practices differ across firms and countries. *Journal of Economic Perspectives*, 24(1), 203–224.
- Clarke, H.D., A. Kornberg, C. McIntyre, P. Bauer-Kaase en M. Kaase (1999) The effect of economic priorities on the measurement of value change. *American Political Science Review*, 93(3), 637–647.
- Fincher, C.L., R. Thornhill, D.R. Murray en M. Schaller (2008) Pathogen prevalence predicts human cross-cultural variability in individualism / collectivism. *Proceedings of the Royal Society B: Biological Sciences*, 275(1640), 1279–1285.
- Gelfand, M.J., M. Erez en Z. Aycan (2007) Cross-cultural organizational behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479–514.
- Gorodnichenko, Y. en G. Roland (2011a) Individualism, innovation, and long-run growth. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 108(54), 21316–21319.
- Gorodnichenko, Y. en G. Roland (2011b) Which dimensions of culture matter for long run growth? *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 101(2), 492–498.
- Guiso, L., P. Sapienza en L. Zingales (2006) Does culture affect economic outcomes? *Journal of Economic Perspectives*, 20(1), 23–48.
- Harberger, A.C. (1998) A vision of the growth process. *American Economic Review*, 88(1), 1–32.
- Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills: Sage.
- Hoorn, A. van (2011) *The economics of preference heterogeneity*. Proefschrift. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Hoorn, A. van (2012) Individualism and the cultural roots of management practices. *SOM Report*, 12008-GEM.
- Hsieh, C.-T. en P.J. Klenow (2009) Misallocation and manufacturing TFP in China and India. *Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1403–1448.
- Jong, E. de (2009) *Culture and economics: on values, economics and international business*. Londen: Routledge.
- Leibenstein, H. (1966) Allocative efficiency vs. X-efficiency. *American Economic Review*, 56(3), 392–415.
- Maseland, R. en A. van Hoorn (2011) Why muslims like democracy yet have so little of it. *Public Choice*, 147(3-4), 481–496.
- North, D.C. (1990) *Institutions, institutional change, and economic performance*. New York: Cambridge University Press.
- Perelman, M. (2011) Retrospectives: X-efficiency. *Journal of Economic Perspectives*, 25(4), 211–222.
- Syverson, C. (2011) What determines productivity? *Journal of Economic Literature*, 49(2), 326–365.
- Tsui, A.S., S.S. Nifadkar en A.Y. Ou (2007) Cross-national, cross-cultural organizational behavior research: advances, gaps, and recommendations. *Journal of Management*, 33(3), 426–478.
- Van Reenen, J. (2011) The productivity grand challenge: why do organizations differ so much? In: Schultze, C.L. en D.H. Newlon (red.) *Ten years and beyond: economists answer NSF's call for long-term research agendas (compendium)*. Pittsburg: American Economic Association.
- Williamson, O. (2000) The new institutional economics: taking stock, looking ahead. *Journal of Economic Literature*, 38(3), 595–613.