

# Cultuurverschillen



*Van kennis naar kunde.*

*"vox humana" ..... de menselijke stem*

**Jou leren kennen voelt als dromen in een andere taal.**

**Nr. 2**



## D I V E R S E H O O F D Z A K E N

Onze aardbol herbergt meer dan 6 miljard mensen verdeeld over vijf continenten en een kleine 200 landen, met duizenden verschillende talen en culturen. Het is voor iedereen duidelijk dat die culturen verschillend zijn, maar er wordt verschillend gedacht over *hoe* die culturen nu precies van elkaar verschillen. Diverse wetenschappers hebben hierover gepubliceerd, met name de Nederlander Geert Hofstede heeft op dit terrein baanbrekend werk verricht. Hij heeft vanaf eind jaren zestig belangrijk onderzoek gedaan naar cultuurverschillen en inmiddels is hij een wereldwijd gerenommeerd en gerespecteerd wetenschapper. Hij is de meest geciteerde Nederlandse sociaal wetenschapper van de Social Sciences Citation Index.

Geert Hofstede (geboren in 1928) studeerde zowel werktuigbouwkunde en sociale psychologie. Vanaf eind jaren zestig werkte hij bij de multinational IBM, waar hij onderzoek deed en trainingen verzorgde. Daar kreeg hij toegang tot een enorme hoeveelheid informatie over de medewerkers van alle 53 IBM-vestigingen van dat moment. Hij is die informatie gaan analyseren en kwam tot interessante paradigma's over cultuurverschillen. Het heeft dat onderzoek gepubliceerd in het boek *Cultures Consequences* (1980, geheel herschreven tweede editie in 2001).



Het onderzoek bij IBM bevatte vragen over culturele waarden binnen gezin, school, werk, politiek en ideeën. Aangezien bij alle medewerkers in de 53 IBM-vestigingen hetzelfde onderzoek werd uitgevoerd, leverde dit een heel goede steekproef op. De groepen medewerkers waren in alle opzichten gelijk aan elkaar, behalve hun nationaliteit. Dat maakt dat de effecten van nationale verschillen in hun antwoorden niet vermengd zijn met die van andere verschillen; de factor nationaliteit kwam ongewoon duidelijk naar voren. Het onderzoek wees uit dat mensen in alle onderzochte landen vergelijkbare problemen ervoeren, maar daarvoor van land tot land verschillende oplossingen hadden op de terreinen van:

1. maatschappelijke ongelijkheid
2. de verhouding tussen individu en groep
3. de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen
4. de manieren van omgaan met onzekerheid en onduidelijkheid

Deze vier fundamentele probleemgebieden staan voor culturele dimensies. Een dimensie is een aspect van waaruit een cultuur kan worden vergeleken met andere culturen. Het kenmerk van dimensies is dat er twee uitersten zijn met daartussen een hele range van mogelijke scores. Omdat er vier dimensies werden gevonden is er dus sprake van een vierdimensionaal model van verschillen tussen nationale culturen. Culturen zijn dus niet eenvoudig in te delen in stereotypen waarbij meestal maar één aspect wordt uitgelicht, zoals vaak wordt gedaan. Het model van Hofstede is een complex en fijnmazig model, een uitstekend instrument om de nog veel complexere werkelijkheid te helpen begrijpen.

De vier dimensies waarlangs nationale culturen variëren, afgeleid van bovengenoemde probleemgebieden, zijn:

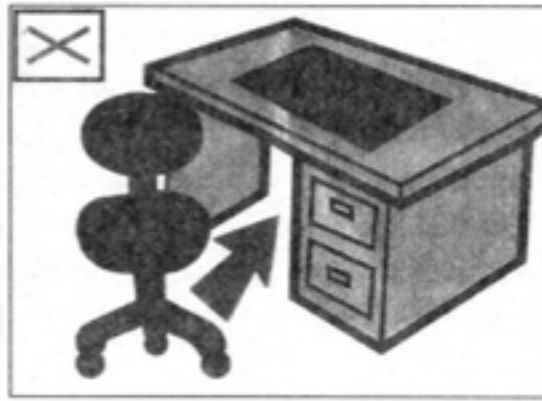
- collectivisme tegenover individualisme
- machtafstand (van klein naar groot)
- femininiteit tegenover masculiniteit
- onzekerheidsvermijding (van zwak naar sterk)

Na onderzoek in latere jaren in samenwerking met Chinese wetenschappers is daar later nog een vijfde dimensie aan toegevoegd:

- lange termijn - korte termijngerichtheid

Sinds de jaren zeventig hebben Hofstede en andere onderzoekers vaak de IBM-vragenlijst en de latere verbeterde versies (Values Survey Module) herhaald bij andere groepen respondenten. Inmiddels zijn gegevens bekend van 74 landen en regio's. Interessant is dat latere onderzoeken vrijwel altijd dezelfde dimensies bevestigden. De bevestiging van de dimensiescores in de herhalingen betekent niet noodzakelijkerwijs dat de culturen van de landen niet veranderd zijn sinds het IBM-onderzoek; alleen dat voorzover ze veranderd zijn, ze samen verschoven zijn, zodat hun onderlinge positie hetzelfde is gebleven. Overigens constateert Hofstede keer op keer dat de scores op de dimensies binnen landen in de tijd weinig veranderen. Waarden zijn verankerd in de geschiedenis van culturen en ook al lijken we nu in een snel veranderende tijd te leven, onze waarden zijn vrij stabiel. De posities van landen op de dimensies beschrijven werkelijk duurzame aspecten van nationale culturen.

Een Nederlandse medewerker in Japan vond s ochtends dit plaatje op zijn bureau.



*Dit plaatje betekent dat de medewerker terecht wordt gewezen. Een Arbo-achtige dienst controleert s avonds of medewerkers hun bureau op de juiste manier hebben achter gelaten. Van de totale bureau-oppervlak moet 60% leeg zijn. De maximale toegestane hoogte van een stapel papier is dertig centimeter. Er mogen geen persoonlijke spullen op het bureau staan. En niet te vergeten: de stoel moet onder het bureau geschoven zijn. Het bedrijf houdt vermoedelijk bij wie welke fouten maakt. Japan kent talloze regels die op Nederlanders overdreven overkomen. Wie in Japan leeft, moet zich daar toch naar zien te voegen.*

### De dimensies

De dimensies worden hieronder met hun uiterste waarden gedefinieerd en op de volgende pagina's concreet uitgewerkt.

#### Individualisme-collectivistisme

Een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie.

Een samenleving is collectivistisch als individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit.

#### Machtafstand

Machtafstand is de mate waarin de minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is.

Machtafstand wordt dus verklaard vanuit de waardesystemen van de minder machtige leden.

#### Masculiniteit-femininiteit

Een samenleving is masculien als emotionele sekserollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes;

vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan.

Een samenleving is feminien als emotionele sekserollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

#### Onzekerheidsvermijding

Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de dragers van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in stress en in een sterke behoefte aan voorspelbaarheid, dus aan formele of informele regels.

#### Korte termijn- en lange termijngerichtheid

Lange termijngerichtheid staat voor het streven naar beloning in de toekomst, vooral via volharding en spaarzaamheid.

De tegenovergestelde pool, korte termijngerichtheid, staat voor het nastreven van deugden gericht op het verleden en op het heden.

Daarmee samenhangend zijn respect voor traditie, het voorkomen van gezichtsverlies en het voldoen aan sociale verplichtingen.

Bronnen: Geert Hofstede en Gert-Jan Hofstede (2005, geheel herziene uitgave van 1991) Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen Hans Kaldenbach (2007) Rare Jongens, die Nederlanders





# Profiel 1: dimensie

*individualisme-collectivisme 1A.*

## *Extreem individualisme*

**kernwaarde:** individuele vrijheid

**kernonderscheid:** ik/anderen

### **Zeven belangrijkste elementen:**

1. eerlijke mensen zeggen wat ze op hun hart hebben
2. voorkeur voor communicatie met weinig context (expliciete concepten)
3. taken zijn belangrijker dan relaties
4. wetten en rechten zijn voor iedereen gelijk
5. overtreding leidt tot schuldgevoel en verlies van zelfrespect
6. iedereen wordt geacht overal een mening over te hebben
7. de relatie tussen werknemer en werkgever of tussen ouder en kind is gebaseerd op wederzijds voordeel

### **Woorden met een positieve gevoelswaarde :**

zelf, vriendschap, je eigen weg gaan, procederen, eigenbelang, zelfrespect, zelfverwezenlijking, individueel, waardigheid, ik, mij, plezier, avontuur, schuld, privacy.

### **Woorden met een negatieve gevoelswaarde :**

harmonie, (geen) aanzien, verplichting, offer, familie (in de symbolische betekenis), traditie, fatsoen, eer, plicht, loyaliteit, schaamte.

### **Extreem individualisme in één oogopslag**

#### **Taal:**

verbaal en egocentrisch, ze zeggen vaak *ik* of *mij*.

#### **Non-verbaal:**

maken gemakkelijk oogcontact;

als ze in een groep zijn, willen ze graag visueel opvallen.

#### **Stereotypen:**

zijn defensief en zijn vaak loners, ze rennen van de ene afspraak naar de andere.

#### **Beoordeling:**

gebruiken andere mensen en meten het belang van anderen af aan hun bruikbaarheid.

#### **Stress:**

zij worden verondersteld steeds weer hun capaciteiten te testen; dit kan stress geven. Ze hebben de neiging om stress lichamelijk te ervaren.

#### **Sekserollen:**

de sekserollen zijn niet streng verdeeld; zowel vrouwen als mannen worden geacht avontuurlijk te zijn.

## Extreem collectivisme 1B.

**kernwaarde:** groepsharmonie

**kernonderscheid:** binnen de groep/  
buiten de groep

### Zeven belangrijkste elementen:

1. leden van een bepaalde groep (organisatie, familie) hebben zeer nauwe banden met elkaar, terwijl anderen, mensen van buiten de groep, erg ver weg staan
2. de harmonie moet altijd in stand gehouden worden; directe confrontaties worden vermeden
3. relaties zijn belangrijker dan taken die uitgevoerd moeten worden
4. wetten, rechten en meningen verschillen per groep
5. overtredingen leiden tot schaamte en gezichtsverlies voor de hele groep
6. de relatie tussen werkgever en werknemer wordt in morele termen gezien, dat wil als een familieband
7. bij gesproken taal wordt een vage stijl gebruikt. Discrete non-verbale aanwijzingen, zoals intonatie en pauzes, zijn cruciaal. De spreker past zich aan aan de luisteraar.

### Woorden met een positieve gevoelswaarde :

wij, harmonie, aanzien, offer, familie (in de symbolische betekenis), traditie, fatsoen, eer, plicht, loyaliteit, schaamte

### Woorden met een negatieve gevoelswaarde :

zelf, vriendschap, je eigen weg gaan, procederen, eigenbelang, zelfrespect, zelfverwezenlijking, individueel, waardigheid, ik, mij, genot, avontuur, schuldgevoel, privacy.

## Extreem collectivisme in één oogopslag

### Taal:

kunnen erg stil zijn, vooral als ze alleen zijn met mensen van buiten hun groep. Ze gebruiken *wij* (in plaats van *ik*). Er kunnen stiltes vallen in een gesprek, zonder dat dit spanning geeft.

### Non-verbaal:

zijn fysiek erg close met mensen van binnen hun groep, maar gereserveerd tegenover mensen van buiten hun groep

### Stereotypen:

ze zijn nooit alleen, ze zijn niet recht door zee

### Beoordeling:

hebben veel voor hun vrienden over en verwachten hetzelfde terug

### Stress:

zij internaliseren stress. Zij lijden als ze afwijkend gedrag niet kunnen vermijden of als ze gedwongen zijn om alleen te zijn. Als ze worden uitgedaagd kunnen ze collectief gewelddadig zijn ten aanzien van andere groepen.

### Sekserollen:

seksrollen zijn vaak duidelijk gedefinieerd, met mannen en vrouwen die elk in hun eigen levenssfeer een bijdrage leveren. Echtparen maken deel uit van grotere familiegroepen. Vrouwen gaan als ze trouwen vaak over naar de familie van de man. Ze zorgen zowel voor huis en gezin als voor voedsel en inkomen. Mannen brengen meestal veel tijd door in het sociale circuit rondom hun werk.

## Profiel 2: dimensie *machtafstand 2A.*

### Extreem grote machtafstand

**kernwaarde:** respect voor status

**kernonderscheid:** machtig/  
afhankelijk

## Zeven belangrijkste elementen:

1. macht is goed
2. macht, status en privileges gaan samen
3. minder machtige mensen zijn afhankelijk van machtigere mensen
4. centralisering is populair
5. ondergeschikten en kinderen verwachten leiding. Ze praten alleen als hun iets gevraagd wordt
6. de ideale baas is de welwillende autocratische of de goede vader
7. de spreekstijl is formeel en houdt rekening met hiërarchische posities

### Woorden met een positieve gevoelswaarde :

respect, vader (als titel), meester, dienaar, oudere broer, jongere broer, wijsheid, gunst, beschermen, gehoorzamen, bevelen, behagen

### Woorden met een negatieve gevoelswaarde :

rechten, klagen, onderhandelen, eerlijkheid, noodzaak, gezamenlijke besluitvorming, doelstellingen, vragen, bekritisieren

## Extreem grote machtafstand in één oogopslag

### Taal:

zijn zeer verbaal, maar spreken meestal zacht en beleefd

### Non-verbaal:

zijn gewoonlijk terughoudend en formeel

### Stereotypen:

zijn hiërarchisch en willen graag behagen, maar op een formele manier

### Beoordeling:

schuiven de schuld vaak door naar beneden als er problemen zijn

### Stress:

internaliseren stress en geven er indirect uiting aan



**Sekserollen:**

zowel mannen als vrouwen kunnen leiderschapsrollen vervullen. Het is hoe dan ook duidelijk wie de macht in handen heeft. In huiselijke en familiekwesities zijn vrouwen vaak erg machtig, hoewel die macht misschien minder zichtbaar is dan die van mannen. Vrouwen lijken misschien onderdanig, maar dat hoeft helemaal niet het geval te zijn. Terwijl mannen misschien zichtbaar de traditionele leiders zijn, kunnen ze in minder zichtbare en meer persoonlijke sociale rollen ondergeschikt zijn in het machtsverevenwicht.

*Extrem klein machtsafstand 2B.*

**kernwaarde:** gelijkheid tussen mensen

**kernonderscheid:** verantwoordelijk voor taak X/niet verantwoordelijk voor taak X

**Zeven belangrijkste elementen:**

1. ongelijkheden tussen mensen moeten worden geminimaliseerd
2. meer en minder machtige mensen moeten onderling afhankelijk van elkaar zijn en zijn dat ook
3. hiërarchie in organisaties betekent een verdeling van taken over functies om louter praktische redenen
4. decentralisering is populair
5. ondergeschikten en kinderen verwachten dat hun mening gevraagd wordt
6. in een gesprek kan iedereen altijd de leiding nemen
7. machtige mensen proberen minder machtig te lijken dan ze zijn

**Woorden met een positieve gevoelswaarde :**

rechten, klagen, onderhandelen, eerlijkheid, taak, noodzaak, gezamenlijke besluitvorming, doelstellingen, vragen, bekritisieren

**Woorden met een negatieve gevoelswaarde :**

respect, vader (als titel), meester, dienaar, oudere broer, jongere broer, wijsheid, gunst, beschermen, gehoorzamen, bevelen, behagen

**Extrem klein machtsafstand in één oogopslag**

**Taal:**

praten vrijelijk in iedere sociale context

**Non-verbaal:**

zijn meestal informeel en zonder ceremonieel

**Stereotypen:**

zijn tegendraads, onbeleefd en jaloers

**Beoordeling:**

dienen iedereen van replek

**Stress:**

praten of vechten conflicten altijd uit

**Sekserollen:**

leiderschapsrollen kunnen zowel door mannen als door vrouwen worden vervuld. Het is voor buitenstaanders niet altijd duidelijk wie de leiding heeft. Leiders hebben beperkte macht en moeten vindingrijke democraten zijn, anders worden ze afgezet.

**Profiel 3:  
dimensie  
masculiniteit-  
femininiteit**

*Extreme masculiniteit 3A.*

**kernwaarde:** winnen

**kernonderscheid:** man/vrouw

**Zeven belangrijkste elementen:**

1. materieel succes en vooruitgang zijn dominante waarden
2. groter en sneller is beter
3. mannen worden verondersteld assertief, ambitieus en stoer te zijn. Vrouwen moeten onderdanig en teder zijn. Aantrekkelijke vrouwen kunnen hun uiterlijk gebruiken als wapen in de maatschappelijke wedloop
4. zij bewonderen graag uitzonderlijke prestaties of mensen
5. falen (op school, op het werk, in sport of waar dan ook) is een ramp
6. conflicten worden opgelost door ze uit te vechten
7. de beste leerling, werknemer of manager is de norm

**Woorden met een positieve gevoelswaarde :**

loopbaan, competitie, gevecht, agressief, assertief, succes, winnaar, verdienen, verdienste, uitblinken, kracht, groot, stoer, kwantiteit, totaal, macht, actie

**Woorden met een negatieve gevoelswaarde :**

zorg, solidariteit, bescheidenheid, compromis, hulp, liefde, groeien, klein, zacht, langzaam, teder, aanraking

**Extreme masculiniteit in één oogopslag****Taal:**

zijn luidruchtig en verbaal en hebben de neiging om anderen te bekritisieren en ruzie te maken

**Non-verbaal:**

houden van lichamelijk contact, van direct oogcontact en van geanimeerde gebaren

**Stereotypen:**

zijn macho s, ze zijn gericht op helden en status, ze houden van winnaars

**Beoordeling:**

ze zijn niet snel tevreden, ze zijn zeer prestatiegericht en defensief en geven anderen de schuld van hun fouten

**Stress:**

genereren stress door hun snelle manier van leven

**Sekserollen:**

deze dimensie draait helemaal om verschillen tussen sociaal masculien en sociaal feminien gedrag. Mannen zijn normaal gesproken machtiger en hebben bij voorkeur de leiderschapsrollen. Een vrouw kan zich gedragen als een van de jongens , maar moet extra sterk zijn om succesvol te zijn. Passief en ondersteunend gedrag wordt van vrouwen wel getolereerd maar van mannen niet. Mannen worden getypeerd als sterk en vrouwen als zwak. Vrouwen zijn ofwel masculien in hun persoonlijke stijl ofwel onderdanig en dociel (tenminste naar buiten toe). Jonge en aantrekkelijke vrouwen kunnen hun uiterlijk gebruiken om te winnen, maar hebben geen romantische illusies.

Oudere en minder aantrekkelijke vrouwen zijn sterk in het nadeel. Zowel mannen als vrouwen proberen er jong en vitaal uit te zien. Mannen worden verondersteld uit te blinken op gebieden die fysieke kracht vereisen.

Jonge, sterke, grote en aantrekkelijke mannen worden geïdealiseerd als helden en worden door anderen bewonderd of benijd.

Mannen zien het leven als een spel dat door mannen wordt gespeeld, met vrouwen als cheerleaders.

**Extreme femininiteit 3B.****kernwaarde:**

zorg voor anderen, vooral de zwakkeren

**kernonderscheid:** zorgen/zorg nodig hebben

**Zeven belangrijkste elementen:**

1. dominante waarden in de samenleving zijn zorg voor de zwakkeren en behoud (bijvoorbeeld van het milieu)
2. klein en langzaam is mooi
3. iedereen wordt verondersteld bescheiden te zijn en goed te kunnen luisteren, mannen evengoed als vrouwen
4. zij bagatelliseren uitzonderlijke prestaties of mensen
5. conflicten worden opgelost door middel van compromissen en onderhandeling
6. de nadruk wordt gelegd op gelijkheid, solidariteit en kwaliteit van arbeidsleven
7. de samenleving is verdraagzaam

**Woorden met een positieve gevoelswaarde :**

kwaliteit, zorg, solidariteit, bescheidenheid, compromis, hulp, liefde, groeien, klein, zacht, langzaam, teder, aanraking

**Woorden met een negatieve gevoelswaarde :**

loopbaan, competitie, gevecht, agressief, assertief, succes, winnaar, verdienen, verdienste, uitblinken,

kracht, groot, stoer, kwantiteit, totaal, macht, actie

**Extreme femininiteit in één oogopslag****Taal:**

verheffen hun stem niet. Ze houden van small-talk en eensgezindheid

**Non-verbaal:**

ze nemen niet veel plaats in en zijn warm en vriendelijk in het gesprek

**Stereotypen:**

je ziet geen verschil tussen mannen en vrouwen. Losers worden vertroeteld. Ze klagen over kleine dingen.

**Beoordeling:**

zijn geneigd medelijden te hebben met anderen en zichzelf en uitzonderlijke prestaties te vermijden.

**Stress:**

vinden het moeilijk om voor hun rechten op te komen of om een relatie te beëindigen

**Sekserollen:**

seks wordt niet verondersteld een rol te spelen. Mannen en vrouwen worden geacht sociaal gelijk te zijn. Homoseksualiteit is geen bedreiging. Liefde en tederheid zijn gelijk voor mannen en vrouwen. Intieme relaties zonder seks zijn toegestaan. Kinderen hebben liefde nodig en ouders brengen veel tijd met hen door. Omdat vrouwen baren en borstvoeding geven, onderbreken ze meestal hun loopbaan als ze kinderen krijgen. In andere opzichten zijn ze gelijk aan mannen. Mannen kunnen alle rollen vervullen die vrouwen vervullen, grotendeels op dezelfde manier, zonder dat dat bevreemding wekt. Ze werken vaak in deeltijd als ze kleine kinderen hebben.

# Profiel 4: dimensie

onzekerheidsvermijding 4A.



## Extreme onzekerheidsvermijding

**kernwaarde:** zekerheid

**kernonderscheid:** waar/niet waar

### Zeven belangrijkste elementen:

1. wat anders is, is gevaarlijk
2. bekende risico's worden geaccepteerd, maar dubbelzinnige situaties en onbekende risico's worden gevreesd
3. regels zijn belangrijk, zelfs als ze nooit zullen werken
4. er bestaan sterke taboes op wat vies, verkeerd of onfatsoenlijk is
5. tijd is geld
6. er is maar een waarheid en dat is de onze deskundigen en specialisaties worden gewaardeerd

### Woorden met een positieve

#### gevoelswaarde :

structuur, plicht, waarheid, wet, orde, zeker, puur, helder, veilig, voorspelbaar, strak

### Woorden met een negatieve

#### gevoelswaarde :

misschien, creatief, conflict, tolerant, experiment, spontaan, relativiteit, inzicht, ongestructureerd, los, flexibel

## Extreme onzekerheidsvermijding in één oogopslag

### Taal:

zijn erg verbaal en goed georganiseerd, enigszins luidruchtig en emotioneel

### Non-verbaal:

zijn geanimeerd in het gebruik van hun handen, maar voelen zich niet op hun gemak bij lichamelijk contact.

### Stereotypen:

hebben rigide opvattingen en worden geobsedeerd door regels. Ze kunnen xenofobisch zijn. Ze maken altijd ruzie.

### Beoordeling:

oordelen (te) snel over een situatie om vast te stellen of die goed of verkeerd is

**Stress:** zijn gespannen. Ze externaliseren stress en geven anderen vaak een gestrest gevoel

### Sekserollen:

gepaste rollen voor mannen en vrouwen kunnen erg verschillen, maar zijn in ieder geval ondubbelzinnig gescheiden en worden streng nageleefd. Kleding en gedrag van mannen en vrouwen worden bepaald door

regels en tradities en zorgvuldig bewaakte grenzen.

De samenleving heeft romantische geïdealiseerde beelden van sekserollen.

Vrouwen zijn meestal de baas als het gaat om huis, gezin, kinderen en religieuze rituelen.

Ze kunnen ook actief zijn in de beroepssfeer en specialiseren zich dan in bepaalde beroepen.

De samenleving kan weinig vergevingsgezind zijn ten aanzien van vrouwen die in opstand komen tegen de regels of die deze overtreden, hoewel oudere vrouwen soms machtsrollen op zich kunnen nemen die traditioneel gereserveerd zijn voor mannen.

Voor mannen zijn hun professionele kwalificaties belangrijk voor hun identiteit in het openbaar.

Mannen worden verondersteld voor vrouwen te zorgen en hun gezin te onderhouden.

Oudere mannen worden meestal gerespecteerd.



*Extreme onzekerheids-tolerantie 4B.*

**kernwaarde:** ontdekken  
**kernonderscheid:** urgent/kan wachten

**Zeven belangrijkste elementen:**

1. dingen die anders zijn, wekken nieuwsgierigheid op
2. dubbelzinnige situaties en onbekende risico's veroorzaken geen onbehagen
3. regels moeten beperkt blijven tot wat absoluut noodzakelijk is
4. agressie en emoties moeten worden verborgen
5. lui zijn is prettig; hard werken wordt alleen gewaardeerd als het nodig is
6. afwijkende en vernieuwende ideeën en gedragingen worden getolereerd
7. generalisten worden gewaardeerd, evenals gezond verstand

**Woorden met een positieve gevoelswaarde :**  
 misschien, creatief, conflict, tolerant, experiment, spontaan, relativiteit, inzicht, ongestructureerd, los, flexibel

**Woorden met een negatieve gevoelswaarde :**  
 structuur, plicht, waarheid, wet, orde, zeker, puur, helder, veilig, voorspelbaar, strak

**Extreme onzekerheidstolerantie in één oogopslag**

**Taal:**  
 zijn niet luidruchtig. Ze kunnen vaag zijn. Ze stellen open vragen

**Non-verbaal:**  
 hebben geen haast, zijn informeel en kennen geen taboes

**Stereotypen:**  
 hebben geen principes en praten onzin

**Beoordeling:** oordelen in pragmatische en niet in morele termen

**Stress:**  
 zijn relaxt en nemen elke dag zoals hij komt

**Sekserollen:**  
 er kunnen duidelijke verschillen zijn tussen mannen en vrouwen, maar dat hoeft niet. Mensen leven geen strikte regels na; uitzonderingen worden gemakkelijk geaccepteerd. Persoonlijke relaties kunnen vele vormen aannemen. Homoseksualiteit wordt niet als een bedreiging gezien. Voor vrouwen is een breed scala van rollen geaccepteerd. Een vrouw kan gemakkelijk een nieuwe rol aannemen als haar levenssituatie verandert. Mannen kunnen worden verondersteld dominant te zijn over vrouwen, maar dat hoeft niet. Afwijkende rollen voor mannen zijn acceptabel.

**Profiel 5: dimensie lange termijn/korte**

*termijngerichtheid 5A.*

**Extreme lange termijngerichtheid**

**kernwaarde:** lange termijn voordelen  
**kernonderscheid:** dient wel/niet een bepaald doel

**Zeven belangrijkste elementen:**

1. zeer hard werken is goed
2. zuinigheid en sparen zijn goed
3. nooit opgeven, al vallen de resultaten tegen
4. mensen kunnen hun hele leven wijden aan verheven idealen in de verre toekomst
5. tradities kunnen worden aangepast aan een moderne context

6. je doel bereiken kan gezichtsverlies waard zijn
7. voorbije en toekomstige generaties zijn belangrijk

**Woorden met een positieve gevoelswaarde :**  
 werken, sparen, matiging, uithoudingsvermogen, plicht, doel, permanent, toekomst, economie, deugd, investeren, veroorloven, inspanning

**Woorden met een negatieve gevoelswaarde :**  
 relatie, geschenk, vandaag, gisteren, waarheid, snel, besteden, ontvangen, groot, traditie, show, imago, veroorloven, inspanning

**Extreme lange termijngerichtheid in één oogopslag**

**Taal:**  
 zijn direct en gericht en stellen vragen over gevolgen van handelingen

**Non-verbaal:**  
 zijn beheerst en doen niet aan ceremonieel

**Stereotypen:**  
 zijn saai en werken altijd

**Beoordeling:**  
 hebben de neiging zichzelf de schuld te geven. Het zijn zorgvuldige planners

**Stress:**  
 kunnen gespannen en bezorgd zijn. Maar ze kunnen omgaan met een zware werklust in moeilijke omstandigheden.

**Sekserollen:**  
 er bestaat een gedetailleerd systeem van sociale rollen, geordend aan de hand van status. Mannen en vrouwen kunnen gescheiden of overlappende levenssferen en rollen hebben. Vrouwen werken, ook als ze kinderen hebben.



Mannen zijn meestal ondernemend. De familie kan participeren in het bedrijf; welvaart is begerenswaardig.

### Extreme korte termijngerichtheid 5B.

**kernwaarde:** gezichtsverlies vermijden

**kernonderscheid:** gepast/niet gepast

#### Zeven belangrijkste elementen:

1. voorkom altijd gezichtsverlies
2. er is sociale druk om hetzelfde te hebben als de burens, ook als dat eigenlijk te duur is
3. er worden snelle resultaten verwacht
4. tradities moeten worden gerespecteerd

5. er wordt aan sociale eisen (bijvoorbeeld over en weer cadeaus geven) tegemoetgekomen, wat die ook kosten
6. persoonlijke stabiliteit wordt zeer gewaardeerd
7. sparen is niet populair; er is dus weinig geld om te investeren

#### Woorden met een positieve gevoelswaarde :

relatie, geschenk, vandaag, gisteren, waarheid, snel, besteden, ontvangen, groot, traditie, laten zien, imago, nettowinst

#### Woorden met een negatieve gevoelswaarde :

werk, sparen, matiging, uithoudingsvermogen, plicht, doel, permanent, toekomst, economie, investeren, veroorloven, inspanning

### Extreem korte termijngerichtheid in één oogopslag

#### Taal:

praten veel. Ze praten graag over het verleden

#### Non-verbaal:

houden van ceremonieel, ze zijn attent, houden van stijl en zijn warm en formeel

#### Stereotypen:

geven veel geld uit en zijn onverantwoordelijk

#### Beoordeling:

zijn fatalistisch en leven van dag tot dag

**Stress:** proberen uit alle macht om geen gezichtsverlies te lijden; als dit toch gebeurt, lijden ze daaronder

**Sekserollen:**

er bestaat een gedetailleerd systeem van sociale rollen, geordend aan de hand van status. Er wordt veel tijd besteed aan het onderhouden van dit systeem d.m.v. traditionele rituelen waarin mannen en vrouwen afgebakende rollen hebben.

Vrouwen kunnen ondergeschikt zijn aan mannen, maar dat hoeft niet. Vrouwen weten hoe ze zich moeten gedragen en zijn goede gastvrouwen.

Ze besteden meestal veel aandacht aan hun uiterlijk.

Mannen houden van gezelligheid en zitten graag achter vrouwen aan.

Ze vechten soms voor idealen, maar op een onpraktische manier.

Ze reageren op verzoeken om hulp in tijden van crisis, maar zijn slecht in het nakomen van lange termijnverplichtingen.

Ze zullen niets doen dat hun waardigheid in gevaar kan brengen.

Bron: Gert-Jan Hofstede, Paul B. Pedersen en Geert Hofstede (2004)  
Werken met cultuurverschillen



## Nazarian & Zuidema Academy

Nazarian&Zuidema Academy wil de meest vooraanstaande kwalitatieve leverancier zijn en blijven van experts op het gebied van educatie, communicatie en coaching.

Nazarian&Zuidema Academy levert kennis, experts en coaches zowel voor onderwijs, maatschappelijke (ideële) vraagstukken als voor de commerciële instellingen en bedrijven. Onze organisatie levert hiertoe experts, communicatietrainers, adviseurs, pedagogen, organisatiepsychologen, sociologen, antropologen, etc. in leren en ontwikkelen van mensen en organisaties.

Onze experts inspireren en begeleiden mensen en organisaties die streven naar vitaliteit in werk en leven gericht op professionalisering als ook interpersoonlijke-, en teameffectiviteit.

Onze expertise en trainingen zijn onder andere gericht op de volgende specialisaties:

**Motivational interviewing MI®** (resocialisatie trajecten, inburgeringstrajecten, verslavingszorg, uitkeringsgerechtigden)

**Spiral dynamics®** (diversiteit in onderwijs, zorg, welzijn, gemeenten, politie, ministeries, ambassades)

**Pedagogiek** (docentschap vs groepsdynamiek, leerlingen-, studie uitval, klassenmanagement, critical skills, SoVa)

**Straatcultuur** (omgaan met jongeren, omgaan met agressie, conflicthantering)

**Verandermanagement** (cultuurverschillen bij fusies en overnames, crisissituaties, time-management, e.d.)

**Lifo®** (internationaal ondernemen, Simulatie SysteemIngrepen - SSI Gaming)