



Culturele invloeden op leiderschap

individualisme versus collectivisme

Tilburg, november 2002

Boaz van Luijk
Loes Dilven

S776416 bjvanluijk@myrealbox.com
S137561 loesdilven@hotmail.com

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Inleiding	2
Hoofdstuk 1 Cultuur.....	4
Overdracht.....	4
Gedrag	4
Hofstede	5
Hoofdstuk 2 Leiderschap	7
Individualisme-collectivisme	7
Hoofdstuk 3 Correlaties	9
Afbakening.....	9
Organisatievormen	10
Resultaten.....	10
Hofstede	10
Individualisme-collectivisme	11
Conclusies	12
Bijlage 1	13
Bijlage 2	13
Literatuurlijst.....	14

Inleiding

Bij crossculturele verschillen wordt vaak gelijk gedacht aan uiterlijke kenmerken. Inderdaad is er nogal wat verschil tussen een doorsnee Nederlander, een chinees en een aboriginal qua uiterlijk.

Op het psychologische vlak kan men die crossculturele verschillen met name waarnemen in gedrag. Deze gedragingen zijn dan vaak gebaseerd op normen en waarden vanuit de eigen cultuur.

Het leek ons interessant om eens te bekijken of verschillende culturen ook gedrag binnen organisaties beïnvloeden.

Met name leiderschapsgedrag (leadership behaviour) is, omdat dat gedrag heel invloedrijk is binnen een organisatie, boeiend om te bestuderen.

Na enig literatuuronderzoek hebben wij dan ook de volgende probleemstelling gekozen:

“Heeft de aard van een cultuur invloed op leiderschapsgedrag?”

Bij deze probleemstelling willen we twee delen uitdiepen:

Ten eerste de aard van cultuur: dit doen wij o.a. aan de hand van Hofstede's vier dimensies van organisationeel relevante culturele waarden. De vier dimensies zijn: power distance, uncertainty avoidance, individualism-collectivism en masculinity-femininity. In het referaat zullen wij vooral ingaan op de individualism-collectivism dimensie.

Ten tweede leiderschapsgedrag: hier zullen we ons gaan richten op de verschillende leiderschapsstijlen, leiderprototypes en leiderschapstheorieën.

Daarnaast willen we ingaan op de relatie tussen de twee bovengenoemde delen.

Het referaat zal beginnen met in hoofdstuk 1 het begrip cultuur toe te lichten en in te gaan op de verschillen tussen individuele en collectieve culturen. In hoofdstuk 2 vindt dan een analyse van verschillende leiderschapsstijlen en –theorieën plaats. Hoofdstuk 3 gaat in op de correlaties die gevonden zijn in verschillende crossculturele studies. In de conclusie zullen we ingaan op het antwoord van onze probleemstelling en eventuele zwakke punten in de studies. Tot slot geven we onze mening over dit onderwerp.

De hoofdstukken van Berry et al. vindt u door het werkstuk heen.

Zo willen we in het eerste hoofdstuk ingaan op wat Berry et al. schrijft over cultuur en dan specifiek over de overdracht van cultuur. Dit is van belang om de invloed van cultuur duidelijk in het grotere kader te plaatsen. En om aan te geven hoe essentieel de overdracht van cultuur is, ook voor leiderschap.

In dit hoofdstuk vinden we ook een gedeelte uit Berry et al. over gedrag. Dat gedrag bepaald wordt door de cultuur mag vanzelfsprekend lijken, maar hoe zit dat nu echt? Berry

et al. geven hier een goede basis voor ook gaan we in op rollen, een manier waarin cultuur zich in gedrag uit.

In het hoofdstuk over leiderschap geven we het boek van Berry et al. voor het laatst het woord. In dit hoofdstuk leren we daaruit de verschillende leiderschapstijlen, -rollen en -prototypes.

Hoofdstuk 1 Cultuur

De eerste echte definitie van cultuur kwam van de antropoloog Tylor. Hij omschreef cultuur als het geheel van kennis, geloof, kunst, moraal, recht, gewoonten, en andere capaciteiten van een mens als lid van een samenleving.

Cultuur kwam dus voort uit de sociale interactie tussen mensen. Cultuur is wat mensen *doen*. In de jaren 60 bedacht de antropoloog Clifford Geertz een heel andere definitie. Hij zag cultuur als een van generatie op generatie doorgegeven patroon van betekenissen die vastgelegd waren in symbolen. Cultuur is wat mensen *leren*. Cultuur is een systeem van gedeelde ideeën, regels, betekenissen en concepten. In deze betekenis hebben traditionele samenlevingen ook een eigen cultuur, niet alleen de westerse samenlevingen.

Een cultuur zorgt ook voor de leidraden waarmee wij onze omgeving beoordelen en begrijpen. (Smith, 2002)

Overdracht

Voor een cultuur is de overdracht van essentieel belang. De manier van overdracht van een cultuur kan in twee groepen worden verdeeld: de overdracht door de eigen groep (ook wel in algemene gevallen enculturatie (het vormen naar de (eigen) cultuur) en in specifieke situaties socialisatie genoemd) en de overdracht door een andere groep (respectievelijk acculturatie en resocialisatie). Deze overdracht vindt plaats door contact en invloed van één van deze (of een combinatie van) groepen. Volledig lid worden van een cultuur is een lang en moeilijk proces. Onze soort (Homo Sapiens) is de enige soort die duidelijk een cultuur bezit en overbrengt. Onze kinderen hebben ook één van de langste periodes van fysieke afhankelijkheid van oudere leden van de soort. Deze periode is dus van groot belang bij het vormen van personen en hun persoonlijkheden.

In het algemeen wordt in crossculturele psychologie duidelijk dat culturen dezelfde basiselementen hebben (iets hetzelfde doen), maar toch ook daar net weer in verschillen. Dit is ook zo op het gebied van de enculturatie van kinderen via hun opvoeding. In de opvoeding worden bepaalde culturele verschillen overgebracht. Deze uit zich dan ook later weer in die cultuur. Hierbij is van belang om de verschillende variabelen niet los te zien. Zo zijn culturele elementen (zoals sociale stratificatie en politieke integratie), ecologische elementen en economische praktijken (zoals een populatieconcentratie) niet los te denken van de manier van levensonderhoud en opvoeding. We kunnen zeggen dat alle leden van alle culturen als kind bijvoorbeeld overal behoorlijk dezelfde bouw en mogelijkheden hebben. Maar: dat de psychologische verschillen (en daarmee de verschillende manieren van leven, leidinggeven, met leiding omgaan etc.) ontstaan via de verschillende culturen. (Berry, 1992)

Gedrag

Gedrag is duidelijk gelinkt aan haar socio-culturele context. Eigenlijk geldt voor dit gedrag ook weer hetzelfde als we net al bij "Overdracht" gezien hebben. We kunnen weer

spreken van de algemene overeenkomsten én de specifieke verschillen tussen culturen. Dus hebben we bijvoorbeeld het algemene verschijnsel van het groeten met weer haar specifieke vormen, die per cultuur verschillen. (Bij de observatie van verschijnselen over meerdere culturen is het dus van het uiterste belang om deze observaties en indicatoren niet "culture-bound" te maken. Zo moeten vragenlijsten niet zomaar vertaald worden, maar moet er ook naar de betekenis in de cultuur gekeken worden. Maar dit even terzijde.)

Sociaal gedrag vindt plaats in een sociale en culturele omgeving die verschilt van plaats tot plaats. Dit zien we heel duidelijk als we kijken naar de aspecten van rolverscheidenheid en rolverplichting. Rolverscheidenheid duidt op de verscheidenheid van rollen die er in een cultuur kunnen bestaan en rolverplichting duidt op de mate van verplichting die mensen in een cultuur voelen bij een bepaalde rol. De term rol duidt op de positie die een bepaalde persoon in het sociale systeem inneemt. Bij die positie hoort dan ook weer een bepaald gedrag. Dit gedrag wordt bepaald door de sociale invloed, ja soms zelfs druk, zodat men zich in die rol houdt aan de sociale normen en regels. Voor leiderschap is dit van belang, daarom komen we in het hoofdstuk leiderschap op die rollen nog terug. (Berry, 1992)

De invloed van cultuur is zo ingebed in de hele maatschappij dat de meeste mensen de culturele invloeden op hun eigen gedrag, leiderschapsgedrag en anderen niet zien. Ze zijn als het ware onzichtbaar voor de in-group. Ze worden pas echt duidelijk als iemand het anders doet (niet volgens de culturele regels/normen/waarden) of als men geconfronteerd wordt met een andere cultuur. Door deze diepliggende invloeden van een cultuur in een maatschappij worden verschillende leiderschapstaken in elke cultuur weer anders aangepakt. (Berrell, 1999)

Hofstede

Hofstede heeft een groot crosscultureel onderzoek gedaan en is door zijn indicatoren voor culturen voor ons essay van enorm belang.

Hofstede definieert cultuur als volgt: "cultuur is de collectieve programmering van het verstand die leden van een groep onderscheiden van leden van een andere groep." Dit programmeren vindt plaats op zowel nationaal als organisationeel niveau. Dit nationale programmeren zorgt eigenlijk voor de grootste verschillen tussen landen onderling. Organisationeel programmeren zorgt wel voor verschillen tussen organisaties op zich, maar zijn toch minder sterk dan de nationale differentiatie. Ook vindt men de culturele variaties die veroorzaakt zijn door het nationale programmeren van normen en waarden weer terug in de organisatiecultuur. Zo zorgt een nationale cultuur die gericht is op het respect hebben voor je bazen er ook in een organisatie voor dat mensen minder makkelijk hun ongenoegen tegenover hun baas uitspreken. (Van Oudenhoven, 2000)

Hofstede heeft een aantal indicatoren gevonden voor het beschrijven, analyseren en indelen van culturen. Deze indicatoren willen we hieronder even kort uitleggen en ook hun toepassing op leiderschapsgedrag duidelijk maken.

Power distance (PDI), dit wil zeggen: de hoeveelheid vrijheid die een baas aan zijn werknemers geeft bij het maken van beslissingen. In hoeverre hebben werknemers eigen verantwoordelijkheid en mogelijkheden bij het maken van beslissingen. Deze dimensie lijkt

op de “authority ranking” dimensie van Fiske, deze geeft een correlatie aan tussen culturele patronen en de mate van rangen en hiërarchie. Ook de “hierarchy” dimensie van Schwartz lijkt hetzelfde te meten. (Van Oudenhoven, 2000)

Dat deze dimensie relevant is voor leiderschapsgedrag is te verklaren door het feit dat het direct betrekking heeft op de verwachtingen van en de relatie met autoriteit. PDI geeft aan in hoeverre de ongelijke verdeling van macht in een organisatie wordt geaccepteerd. Bij een hoge score op deze dimensie zullen managers afstandelijker behandeld worden, dit in tegenstelling tot de managers van een organisatie met een lage PDI. Zij zullen meer (moeten) communiceren met hun werknemers. (Offermann, 1997)

Uncertainty avoidance (UAI), dit geeft de mate van striktheid waarmee regels worden behandeld aan. We denken Vooral aan gevallen van dubbelzinnigheid, onduidelijkheid en onzekerheid en hoe ze worden voorkomen. Deze dimensie staat recht tegenover de “intellectual autonomy” dimensie van Schwartz. (Van Oudenhoven, 2000)

Door de sterke theoretische relatie tussen percepties van onduidelijkheid of onzekerheid met de aspecten van decision making en beleidsformatie is UAI ook duidelijk een dimensie van de culturele variantie met betrekking tot leiderschap. Hogere UAI leidt tot strakkere regels en waarden die mensen worden verwacht te volgen. Leiders zullen hier dus meer controle kunnen uitoefenen en deze stijl ook meer toepassen in hun leidinggeven. (Offerman, 1997)

Individualisme-collectivisme (IDV). Dit geeft aan in hoeverre mensen de mogelijkheid hebben om hun werk met hun eigen inzichten te doen of te doen in overeenstemming met collectieve doelen. De volgende definitie komt van Triandis: mensen in individuele culturen geven vaker voorrang aan hun eigen persoonlijke doelen, zelfs als deze tegengesteld zijn aan doelen van belangrijke in-groups, zoals de werkgroep. Mensen in collectieve culturen geven juist voorrang aan doelen van de in-group. (Van Oudenhoven, 2000)

In culturen met een hoge individualistische cultuur zal het beleid gericht zijn op het toelaten en/of stimuleren van individueel initiatief. Daar tegenover staat de collectivistische cultuur die meer de nadruk legt op teambuilding en gemeenschappelijke doelen. Managers in/van collectivistische culturen zullen door hun werknemers meer gezien worden als promotors van het team dan managers in/van individualistische culturen, deze zijn meer met hun eigen behoeften en vooruitgang bezig. (Offerman, 1997)

We komen in het hoofdstuk leiderschap hier nog meer over te spreken.

Masculinity-feminity (MAS). Deze dimensie geeft aan in welke mate bijzonder assertieve waarden (de zogenaamde mannelijke waarden) domineren (bijvoorbeeld geld en goederen verkrijgen ten koste van de ander) ten opzichte van waarden die gevoeligheid en zorg voor de ander zijn/haar welzijn bevorderen (de meer vrouwelijke waarden). Schwartz’ “mastery versus harmony” dimensie komt met deze dimensies in grote lijnen overeen. (Van Oudenhoven, 2000)

Voor MAS geldt dat managers of leiders eigenlijk beide eigenschappen in zich moeten verenigen. Hierdoor kunnen we stellen dat deze variabele geen invloed heeft op leiderschapsverschillen die door cultuur zouden veroorzaakt zijn. (Offerman, 1997)

Dat deze dimensies geldig zijn, is door menig onderzoek over een lange periode aangetoond. (zie hoofdstuk "Resultaten")

Hoofdstuk 2 Leiderschap

Leiderschap is in veel studies onderzocht en toch bestaan er niet veel onderzoeken die ingaan op de culturele context van leiderschap. Leiderschap wordt in de eerste plaats vooral gezien als een verhouding en/of relatie die bepaalde personen (leiders en volgers, baas en employees, manager en werknemers) met elkaar hebben. Hierin worden dan vooral de individuele kwaliteiten, percepties en de match uitgelicht.

Leiderschap wordt door GLOBE gedefinieerd als: “de kunde van een individu om anderen te beïnvloeden, te motiveren en te ontwikkelen tot gedrag dat leidt tot effectiviteit en succes van een organisatie waarvan zij lid zijn. (Brodbeck, 2000)

Leiderschap op een multicultureel gebied houdt in dat er een brug wordt geslagen tussen verschillende concepten en verwachtingen met betrekking op leiderschap, management en werk in het algemeen. (Brodbeck, 2000) Leiderschap kan vele vormen aannemen, maar zal toch altijd consistent zijn met de culturele normen. (Offerman, 1997)

Er zijn verschillende leiderschapstijlen en leiderschapsprototypen te benoemen. Meestal wordt een verdeling gemaakt op grond van de gerichtheid van de leider. Zo bestaat er ten eerste de stijl / het prototype dat gericht is op de mensen die hij/zij onder zich heeft. Daarnaast bestaat er ook een stijl die zich veel meer richt op het juist uitvoeren van de taken. Deze twee categorieën worden in verschillende onderzoeken verschillend benoemd en ook verschillend beschreven, zoals de zorg voor ondersteuning, structuur, resultaatgerichtheid. Ook Misumi's leiderschapstheorie heeft deze categorieën in zich, hoewel weer op een andere manier. Daar gaat het om P en M leiders. P staat daar voor Performance en M voor Maintenance met de verschillende combinaties van hoge en lage waarden (Pm, PM, pM, pm). (Berry, 1992)

Daarnaast bestaan er nog de verschillende rollen die leiders kunnen hebben. Hierin zien we een parallel die ongeveer gelijk is aan het verhaal over leiderschapsprototypes en leiderschapstijlen. Zo bestaan er dus leiderschapsrollen die groepsdynamiek stimuleren en leiderschapsrollen die juist individualistische acties bevorderen. Deze rollen worden door de cultuur gepromoot door middel van regels, normen en waarden. Zo kan er bijvoorbeeld een cultuur bestaan waarin op verschillende wijzen invloed uitgeoefend wordt in de richting van een leiding gevende rol die zich vooral bezig houdt met de juiste en snelle manier van het behalen van doelen. Leiderschapsrollen worden door de cultuur bepaald. (Berry, 1992)

Individualisme-collectivisme

Naast wat we al over de individualisme-collectivisme dimensie schreven in het voorgaande hoofdstuk nog een kleine verduidelijking. Deze dimensie is namelijk van enorm belang voor leiderschap. Niet alleen de leiderschapsprototypes verschillen hierin in enorm van elkaar, maar ook hoe personen in een cultuur met leiderschap omgaan.

Personen in een individualistische cultuur hebben veel meer waarden en gedrag dat gericht is op de eigen persoon of haar behoeften. Dit zullen we dus ook tegenkomen in

leiderschapsgedrag. Leiders zullen individueel gedrag en doelen stimuleren en ook zelf hun eigen belang laten voorgaan. Dit in tegenstelling tot degenen die leven in meer collectieve culturen, deze zullen veel meer waarden en gedrag hebben dat gericht is op de groep en haar behoeften. Zo zal daar ook het leiderschapsgedrag meer gericht zijn op het bevorderen van het team en zal de leider daar ook alles aan doen. Wel moeten we een aantekening maken bij dit collectieve gedrag, dit geldt namelijk enkel voor de in-group. Personen die niet tot de in-group behoren worden op dezelfde manier behandeld als personen in een individualistische cultuur elkaar behandelen.

Dat deze verschillen in culturen ook doorwerken in hoe leidinggegeven wordt zullen we in het laatste hoofdstuk zien.(Berry, 1992)

Hoofdstuk 3 Correlaties

In verschillende grote onderzoeken zijn correlaties gevonden tussen cultuur en leiderschapsgedrag. In dit hoofdstuk willen we niet al teveel ingaan op de verschillen op zich, maar meer op hun algemene afleidingen. Zo is er veel specifiek onderzoek gedaan naar bepaalde blokken van landen en culturen. Toch willen we ons op dat vlak niet begeven. Het algemene van de correlaties valt dan namelijk veel te moeilijk op te merken.

Afbakening

Vaak gaat men in crossculturele onderzoeken uit van clusters landen of bepaalde afgebakende gebieden. Dit afbakenen kan om verschillende redenen gebeuren.

Ten eerste is er de verdeling op nabijheid. Zo kunnen landen die geografisch dichtbij elkaar liggen veelal dezelfde cultuur hebben. Als deze landen al niet door een zelfde soort geopolitieke ontwikkeling zijn gegaan, geldt dit weer als een afbakening. Meestal echter zal de nabijheid er ook voor zorgen dat deze landen dezelfde geopolitieke ontwikkeling hebben doorgemaakt.

Als tweede afbakening kan de taal helpen. Landen die dezelfde taal hebben, hebben vaak ook dezelfde culturele setting. Ook kan men denken aan landen die in een zelfde taalgroep zitten. Taal bevat namelijk betekenissen en waarden die de ontwikkeling en het onderhoud van schema's en prototypes met betrekking tot werkgedrag en leiderschap beïnvloeden.

Als derde afbakening zorgt religie ook voor verschil in culturen. Religie geeft ook bepaalde normen en waarden voor de maatschappij en de arbeid.

Als laatste is een verdeling mogelijk naar de mate waarin een land is gemoderniseerd of naar de graad van ontwikkeling. Niet alleen op economisch gebied, maar ook op politiek, onderwijskundig en sociaal gebied. Deze gebieden zorgen allemaal in belangrijke mate voor de normen en waarden van een cultuur. (Brodbeck, 2000)

Onderzoeken kunnen zelf ook ingedeeld worden volgens deze verdelingen. Zo bestaan er cross culturele onderzoeken die voornamelijk over een groot geopolitiek gebied gaan (bijvoorbeeld Europese onderzoeken). Voordelen van deze aanpak zijn:

Ten eerste zorgt het ervoor dat de culturele variantie klein blijft en hierdoor wordt de significantie en het praktische nut van de verschillen in leiderschapsconcepten versterkt.

Ten tweede heeft men minder last van storende correlaties.

Ten derde kan men hierdoor beter specifieke socio-politieke verschillen analyseren. Nu en voor de toekomst. (Brodbeck, 2000)

Naast deze manier van onderzoek bestaat er ook nog onderzoek dat expliciet die afbakening pas in hun analyse van de gevonden data maakt. Dan worden bijvoorbeeld de onderzochte landen in het onderzoek zelf pas geclusterd aan de hand van de gevonden gegevens over de cultuur.

Volgens Hofstede's theorie zullen er zeker verschillen zijn tussen leiderschapsgedrag voor verschillende culturen. Zijn theorie is namelijk als volgt samen te vatten: Verschillen in attitudes zijn het resultaat van de verschillende "mentale programma's" (cultuur, red.) die

elk individu ondergaat en die ieders gedrag bepaalt. Deze mentale programma's zijn het product van de kindertijd, bevestigd door socialisatie in het latere leven en levenservaring in een culturele groep of maatschappij. (Shackleton, 1990)

In deze definitie zien we dat niet alleen cultuur de attitudes van mensen bepaalt. Zo kunnen er in een bedrijf ook eigen attitudes worden opgebouwd. Dit wordt ook wel de bedrijfscultuur genoemd. Echter: de nationale cultuur zal toch altijd het sterkst zijn en doorwerken in de verschillende bedrijfsculturen. Zelfs het convergentie-effect (het homogeniserende effect van de industrialisatie en technische ontwikkeling) heeft enkel maar een gematigde invloed op macroniveau, terwijl individuele attitudes en waarden (het microniveau) duidelijk wel beïnvloed worden door de cultuur. (Berry, 1992)

Organisatievormen

Leiderschap houdt ook nauw verband met verschillende soorten van organisatievormen. Ook hier hebben we bewijzen gevonden voor verschillen tussen culturen. Zo kan men drie (en soms nog een vierde) types van organisatievormen onderscheiden: Latijns, Angelsaksisch, derdewereld en een vierde type. Het Latijnse type is een klassieke bureaucratie met een gecentraliseerde structuur en veel hiërarchie, men vindt dit type vooral in Zuid en Oost Europa. Het Angelsaksische type is flexibeler, heeft decentralisatie en weinig hiërarchie. In Noordwest Europa en Noord Amerika vindt men dit type vooral. Het derdewereld type kenmerkt zich door haar centrale beslissingen, weinig formalisatie en paternalistisch leiderschap. Het vierde type bestaat uit een inflexibele bureaucratie met een sterke oriëntatie op regels gecombineerd met begrensde hiërarchie (bijvoorbeeld zoals in Duitsland en Israël veel voorkomt.)

Deze types drukken allemaal hun eigen stempel op het leidinggeven. Bepaald leiderschapsgedrag is gewenst en ander juist totaal niet. (Berry, 1992)

Resultaten

Bepaalde cultuurclusters (clusters van landen die dezelfde cultuur hebben) hebben inderdaad verschillende leiderschapstijlen. We zien dat die clusters op dit gebied voldoende van elkaar verschillen en kunnen hiermee inderdaad zeggen dat de cultuur van invloed is op de leiderschapstijl. Daarnaast is er binnen de clusters voldoende overlap om van die verschillende clusters te spreken. Zo kunnen dus in Europa een aantal clusters aangewezen worden met de bijbehorende leiderschapseigenschappen. (zie Bijlage 1) En ook in de wereld. (zie Bijlage 2)

Als we kijken naar het verschil in individualisme en collectivisme kunnen we ook een duidelijk verschil zien in leiderschap. Zo zien we dat in de meer collectivistische gebieden dat mensen eerder een leider zullen accepteren, met de daaruit voortvloeiende eigenschappen van de leider en vice versa natuurlijk (d.w.z. leiderschap dat vertrouwen, motivatie en hoge prestatiedrang profileert). (Brodbeck, 2000)

Hofstede

We hebben bewijzen gevonden voor de invloed die cultuur heeft op Power Distance (PDI) en Uncertainty Avoidance(UAI). PDI correleert significant en negatief met

leiderschapscommunicatie, -delegatie, -bereikbaarheid en teambuilding. UAI correleert significant en positief met leiderschapscontrole en negatief met leiderschapsdelegatie en -bereikbaarheid. Culturen die deze variabelen hoog waarderen zullen dus anders scoren dan culturen die dit niet doen.

Individualisme-collectivisme

Zo zijn in een collectieve cultuur hiërarchische relaties meer gebaseerd op verplichtingen en moraal. Bij het maken van beslissingen zal men meer kijken naar beslissingen die zoveel mogelijk passen bij de organisatie, haar medewerkers en haar omgeving en zal men meer moeite doen om haar "gezicht" te behouden. Dit "face saving" is een belangrijke drijfveer in collectivistische culturen. In een individualistische cultuur zien we een meer calculerende en egocentrische manier van leidinggeven. Beslissingen worden hier meer gemaakt op het idee van universele principes voor wat goed en slecht is. Hier zijn loyaliteit en bedrijfsidentiteit ook veel minder belangrijk. De hiërarchische relaties in individualistische culturen zijn meer gericht op het vrijwillig samenwerken om ieders welzijn te bevorderen. (Jackson, 2001)

Als we kijken naar individualisme-collectivisme zien we *individueel* een meer gedifferentieerd beeld. We moeten hier namelijk ook letten op de invloed die onderwijs, inkomen en sociale mobiliteit heeft. Deze factoren zijn namelijk maar gedeeltelijk cultureel te verklaren, hierbij speelt de economische situatie namelijk een veel grotere rol. (Offerman, 1997) Individualisme-collectivisme is echter voor het algemene beeld een uitstekende indicator. Dit komt omdat zij de verbinding geeft tussen waarden en attitudes die iemand individueel heeft en de cultuur. Daarnaast is deze indicator heel erg doelgericht; groepen of culturen zijn hierdoor eenvoudig te selecteren/analyseren. (Brislin, 1991)

De cultuur waar leidinggevendenden uit komen is beslissend voor hun leiderschapstijl. Managers die een hoop reizen en in andere culturen ook leidinggeven vertonen nog steeds hetzelfde leiderschapsgedrag dat in hun cultuur wordt gewaardeerd. Deze cultuur drukt zijn stempel op de waarden van de leidinggevende wat betreft macht- en autoriteitrelaties en structuurgebondenheid, het nemen van risico's en voorspelbaarheid. (Offerman, 1997) Zij beïnvloeden daarmee ook hun leiderschapstijl. Dit bepaald samen met de verwachtingen van werknemers (die ook weer afhankelijk zijn van de cultuur) de manier van leidinggeven. (Brislin, 1991)

Ook vond men dat zelfs elk land op zich een bepaald leiderschapsgedrag hoog waardeert en daardoor met zich meebrengt. (Offerman, 1997)

Conclusies

Nu we aan het einde van dit essay zijn gekomen kunnen we een aantal conclusies trekken: we kunnen onze probleemstelling met een volmondig "ja" beantwoorden.

Dus:

“Heeft de aard van een cultuur invloed op leiderschapsgedrag?”

Ja!

Leiderschap wordt beïnvloed door de cultuur waarin men leeft en waaruit men komt. Verschillen bestaan eigenlijk op alle indicatoren van Hofstede. We kunnen deze verschillen indelen naar de verschillende cultuurclusters en zelfs naar de verschillende individuele culturen.

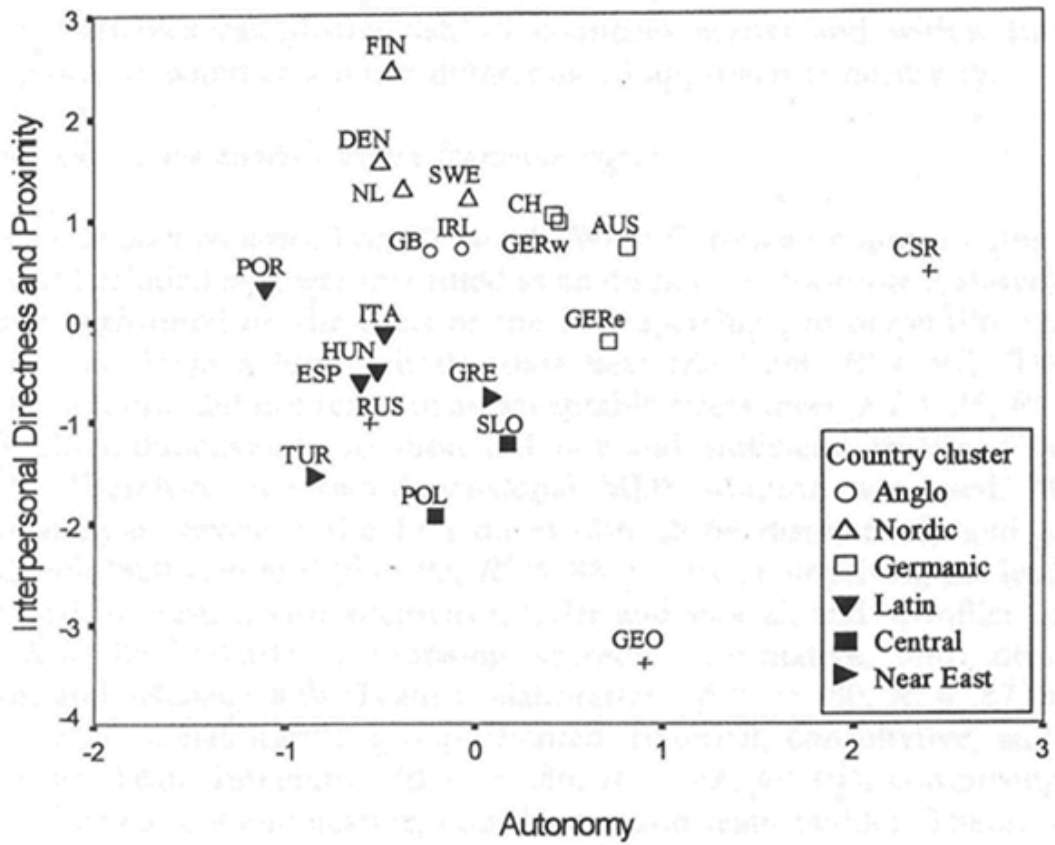
Doordat organisaties steeds meer globaal worden is het belangrijk dat leiderschapstheorie en -praktijk steeds weer opnieuw door de lens van cultuur worden bekeken. Ook kunnen we stellen dat in bijvoorbeeld Europa, waar de snelle ontwikkeling van de EU en de integratie van haar leden een vraag ontwikkeld naar managers die de verschillende culturen begrijpen, het cultuurbewustzijn erg belangrijk zal worden voor het juist leiden van mensen.

Wel moeten we nogmaals als aantekening plaatsen dat een bedrijfs- of organisatiecultuur invloed kan hebben op de manier van leiding geven en dat bepaalde niet-culturele variabelen ook meespelen. Maar nooit als we kijken naar het algemene plaatje.

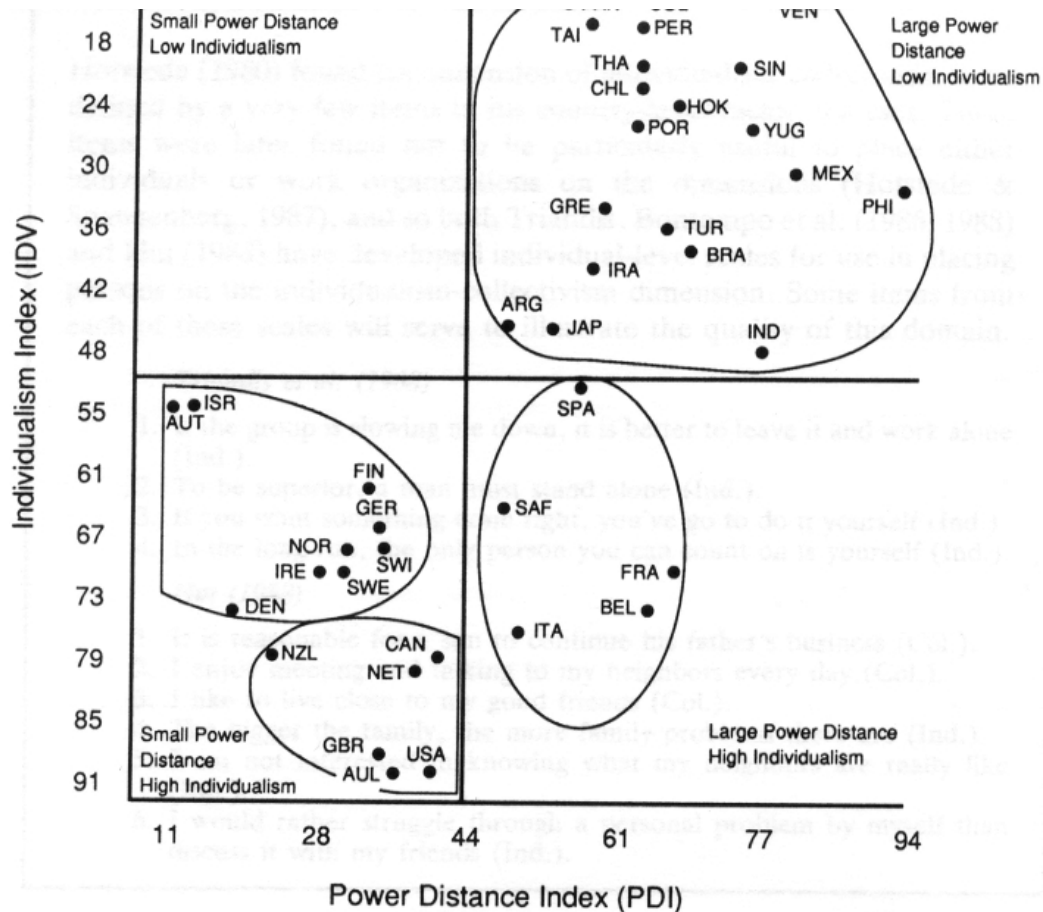
Zelf denken we dat er meer aandacht aan cultuur moet besteed worden in bedrijven. Zeker als bedrijven internationaal worden/zijn. Maar ook al in een nationaal bedrijf kunnen verschillende culturen aanwezig zijn. Dat leiders hun gedrag daar steeds door moeten evalueren lijkt ons een essentiële taak.

Volgens ons kan het onderzoek ook meer gespecificeerd worden op het gedrag dat leidinggevend vertonen. Nu is onderzoek vooral gedaan door middel van vrij algemene indicatoren of worden percepties van leidinggevend aangesproken. Hierdoor is niet altijd duidelijk welk gedrag specifiek cultuurgebonden is, of juist enkel te verklaren is door andere variabelen. Of dat (in het geval van percepties) gedrag ook werkelijk bestaat.

Bijlage 1



Bijlage 2



Literatuurlijst

Boeken

Berry, J. W. et al., (1992). *Cross-cultural psychology: Research and applications*. Cambridge: Cambridge University Press

Brislin, R. W. (1991). *Applied Cross-Cultural Psychology* (2^{de} druk). Newbury Park: SAGE Publications

Artikelen

Berrell, M., Wright, P. & Thi van Hoa, T. (1999). The influence of culture on managerial behaviour. *The Journal of Management Development*, Vol. 18 No. 7, 578-589

Brodbeck, F. C., Frese, M., Akerblom, S., Audia, G. & Bakacsi, G. et al. (2000). Cultural variation of leadership prototypes across 22 European countries. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 1-29.

Jackson, T. (2001). Cultural values and management ethics: a 10-nation study. *The Tavistock Institute*, 1267-1302.

Offerman, L. R. & Hellmann, P. S. (1997). Culture's consequences for leadership behavior. National values in action. *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 28 No. 3, 342-351.

Oudenhoven, J.P. van (2000). Do organizations reflect national cultures? A 10-nation study. *Department of Psychology*. Groningen: University of Groningen

Shackleton, V. J. & Ali, A. H. (1990). Work-related values of managers. A test of the Hofstede Model. *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 21 No.1, 109-118.

Smith, P. B., Peterson, M. F. & Schwartz, S. H. (2002). Cultural values, sources of guidance, and their relevance to managerial behavior. A 47-nation study. *Journal of cross-cultural psychology*, Vol. 33 No. 2, 188-208.