

1. Inleiding

Cultuur is 'in', althans onder managers, organisatieadviseurs en -onderzoekers. Dat is nog niet lang zo, getuige onder meer Hofstede's opmerking uit 1980, dat cultuur het grootste taboe in de organisatieliteratuur is. Mede door toedoen van zijn eigen werk is deze bewering momenteel minstens gedeeltelijk achterhaald. Lezers met belangstelling voor organisatievraagstukken worden vandaag de dag bijna overspoeld met artikelen en boeken waarin het woord 'cultuur' in de titel vermeld staat.

Dit is niet ten onrechte, aldus Smircich (1983); in wezen is het organisatievraagstuk een verbijzondering van het aloude probleem van de sociale orde. Vanuit dat perspectief bezien is belangstelling voor het cultuurbegrip niet verrassend. Dat begrip immers vormt de spil waarom het ordeprobleem draait. Via cultuur worden individuen geïntegreerd in 'hogere', sociale eenheden, zoals families, verenigingen, bedrijven, regio's of hele naties. Tot op zekere hoogte (Wrong 1961) verankeren mensen de normen en waarden – zo men wil: de *vé*- en geboden – van die hogere sociale eenheden in hun persoonlijkheid; zij gaan zich aldus relatief stabiel en voorspelbaar gedragen. Zodoende wordt het bestaan van sociale orde en dus ook van organisaties mogelijk.

Ook al doet men de huidige belangstelling voor het cultuurbegrip soms als een modeverschijnsel af, terecht is dat blijkens het voorgaande niet. In met name de sociologie en antropologie is het ordeprobleem een kernvraagstuk (Thurlings 1977) en behoort het cultuurconcept van oudsher tot het middelpunt van het begrippen- en theorieënapparaat; daar is klaarblijkelijk geen sprake van een voorbijgaand verschijnsel. De huidige belangstelling voor het cultuurbegrip in de organisatiewetenschappen zou echter wel van voorbijgaande aard kunnen zijn, wanneer de door velen gepropageerde praktische toepassingen ervan niet goed mogelijk zouden zijn.

Het is dus zaak te werken aan een verdere ontwikkeling van het cultuurbegrip in zowel theoretisch als onderzoekstechnisch opzicht. In dit artikel willen wij aan deze ontwikkeling een bijdrage leveren. Hierbij zullen wij ten eerste het voor de

organisatiewetenschappen relevante onderscheid tussen nationale en organisatieculturen exploreren. Hierna komen wij tot de probleemstelling van dit artikel. Deze komt er zeer in het kort op neer dat wij de respectievelijke invloeden van nationale en organisatieculturen op overigens goed vergelijkbare organisaties zullen trachten vast te stellen. Hiertoe presenteren wij onderzoeksresultaten afkomstig uit zes accountantskantoren, te weten van drie Nederlandse kantoren en van drie vestigingen van internationale firma's in Nederland. Ten slotte bespreken wij de betekenis van de bevindingen als mede aanzetten tot verder onderzoek.

2. Cultuur versus cultuur

Er zijn wellicht evenveel definities van het begrip 'cultuur' in omloop als er auteurs over dit onderwerp zijn (Ansari & Bell 1985). Toch bevatten de meeste definities wel een gemeenschappelijke kern. Zo omschrijft de antropoloog Kluckhohn (1951) cultuur als een 'design for living, held by members of a particular society'. Voor Van Doorn en Lammers (1976: 108) is cultuur een 'vorm van vooral cognitieve gelijkgezindheid (...), die door een collectiviteit wordt aangehangen'. In de conceptie van Hofstede (1980: 25) is cultuur 'the collective programming of the mind which distinguishes the members of one group from another'. Deze drie definities delen twee gemeenschappelijke kenmerken:

- a. cultuur is een relatief autonome eigenschap van een collectiviteit (groep of samenleving); en
- b. cultuur wordt 'gedragen' door de individuele personen die deel uitmaken van de collectiviteit, met andere woorden, cultuur kan niet bestaan zonder individuen (zie Van Doorn & Lammers 1976: 108).

Bij het observeren of meten van het cultuurverschijnsel kan men eveneens beide eigenschappen onderscheiden. Ten eerste kan men culturele verschijnselen proberen vast te stellen aan de hand van kenmerken van de collectiviteit zelf. Men kan hierbij denken aan symbolen, mythen en 'artefacten' op het gebied van technologie, kunst, bouwstijlen en mode (Hofstede 1980; Schein 1985). Daarnaast is het mogelijk het cultuurverschijnsel te observeren aan de hand van het gedrag van de individuen, die deel uitmaken van de betreffende collectiviteit. Men krijgt immers inzicht in kenmerken van een collectiviteit wanneer men individuele gegevens aggregaat tot het relevante collectieve niveau (Lazersfeld & Menzel 1961; Galtung 1967). Relevant voor cultuur zijn ten eerste de onbewuste 'taken for granted' veronderstellingen omtrent de werkelijkheid die individuele groepsleden erop na houden (Schein 1985). Maar daarnaast zijn in dit verband van grote betekenis de opvattingen, de normen en waarden die individuele personen uitdragen en verkondigen. Met name de rol van de waarden, dat wil zeggen de noties van wat in een bepaalde cultuur goed of slecht, gewenst of ongewenst gevonden wordt, wordt in vrijwel alle literatuur op dit gebied bena-

drukt (Ansari & Bell 1985; Van Doorn & Lammers 1976; Goode 1984; Haralambos 1980; Hofstede 1980; Schein 1985).

Het cultuurverschijnsel kan men op verschillende aggregatieniveaus bestuderen: een gezin heeft zijn cultuur, er bestaan beroepsgroepenculturen, maar ook op regionaal niveau zijn sociaal-culturele variaties te herkennen (Soeters 1980). In de organisatieliteratuur bestaat vooral belangstelling voor de werking van het cultuurverschijnsel op twee niveaus; dit zijn ten eerste de invloed van *nationale* culturen op organisaties en ten tweede de werking van de cultuur op het niveau van de *organisatie zelf*. Het laatste niveau ligt nogal voor de hand. Belangstelling voor nationale culturen in de organisatieliteratuur lijkt in belangrijke mate geïnspireerd door de toenemende internationalisering van het (economische) leven (Joynt & Warner 1985). Bovendien sluit dit type onderzoek aan op een betrekkelijk rijke traditie van landenvergelijkend onderzoek in de sociologie, te beginnen met het werk van 'founding fathers' als Montesquieu, de Tocqueville, Marx en Weber (Rokkan 1970).

Achtereenvolgens willen wij de bestaande kennis ten aanzien van de beide cultuurniveaus bespreken.

De invloed van nationale culturen op organisaties – In 1979 publiceerden Lammers & Hickson een bundel waarin zij een groot aantal internationale organisatievergelijkende studies hebben verzameld. De achtergrond van deze bundel is de notie dat nationale culturen invloed hebben op de wijze waarop organisaties gestructureerd worden en functioneren. Deze invloed verloopt grosso modo langs drie lijnen (Lammers & Hickson 1979: 403):

- a. via invloeden vanuit de omgeving van de organisaties. Zo stelt nationale wet- en regelgeving (b.v. op het gebied van het arbeidsrecht of milieubeleid) grenzen aan wat organisaties mogen; daarnaast zijn in dit verband van belang de waarden in termen waarvan toeleveranciers, klanten, 'het publiek' en overheidsinstanties de prestaties van een organisatie evalueren;
- b. de ideeën en opvattingen van de nationale topklaar, waaruit het management wordt gerecruteerd, werken door in de vormgeving van de organisatie; en
- c. de normen en waarden van de 'rank and file' beïnvloeden eveneens de wijze waarop organisaties functioneren. Onder andere zijn zij verantwoordelijk voor het ontstaan van sub- en tegenculturen in de organisatie (zie ook: Ansari & Bell 1985).

Een voorbeeld van de invloed van maatschappelijke effecten op organisaties vormt de studie van Maurice (1979). Deze onderzocht de structuur van overigens vergelijkbare ondernemingen in Frankrijk en Duitsland. De Franse bedrijven bleken duidelijk meer hiërarchische lagen, hogere percentages leidinggevenden en schere inkomensverdelingen te hebben dan de Duitse ondernemingen. Deze verschillen in bedrijfsstratificatie bracht Maurice in verband met nationale ver-

schillen tussen Frankrijk en Duitsland, waaronder de sterk uiteenlopende opleidingssystemen.

Dit is een voorbeeld uit vele studies. Lammers & Hickson (1979) hebben een poging gedaan, om uit de bonte verzameling van studies die alleen al in hun bundel opgenomen zijn, een internationale typologie van organisaties te construeren. Zij komen daarbij tot de afbakening van een drietal brede geografische clusters:

a. de *klassieke* bureaucratie met een piramidale stratificatie en veel formalisatie. Dit type komt overwegend voor in Zuid-Europa en Latijns-Amerika;

b. de *flexibele* bureaucratie, die meer gedecentraliseerd is, meer de nadruk op innovatief gedrag legt en minder bureaucratische beheersingssystemen kent. Dit type komt overwegend voor in het Angelsaksisch taalgebied, in Scandinavië en Nederland;

c. de *traditionele* organisatie, vooral voorkomend in de derde wereld. In dit type organisatie is er sprake van grote machtsverschillen, tot uiting komend in een sterk gelaagde hiërarchische opbouw; maar bovendien is dit type organisatie nogal impliciet gestructureerd, dat wil zeggen er zijn weinig regels.

Deze typologie is gebaseerd op de uitkomsten van een groot aantal relatief kleine studies. Een toets van de juistheid van deze typologie werd omstreeks dezelfde tijd geleverd door Hofstede (1980) in zijn 'Culture's consequences'. Dit onderzoek is gebaseerd op datamateriaal, afkomstig uit 40 landen. Hofstedes bevindingen bevestigen in grote lijnen de juistheid van de typologie van Lammers & Hickson (1979), zij het dat Hofstede aan de drie gevonden organisatietypen nog één variant toevoegt. Dit vierde organisatietype duidt hij aan als de 'inflexibele bureaucratie'. In dit type is er sprake van een sterke formalisatie (ofwel regelgerichtheid), maar zijn de machtsverschillen niet zo groot. Deze organisatievariant doet zich vooral in Duitstalige landen voor.

Ook door andere auteurs is grootschalig internationaal vergelijkend onderzoek verricht, onder andere naar de verschijningsvormen van industriële democratie (IDE 1981). In dit project kon de door Lammers & Hickson ontwikkelde en door Hofstede vervolmaakte typologie niet teruggevonden worden. Dit werd onder meer toegeschreven aan het nogal specifieke karakter van het onderwerp van het onderzoek. Hiermee ligt dan gelijk de voorlopige conclusie voor de hand, dat het internationaal vergelijkend organisatieonderzoek weliswaar een eind op streek is, maar allerminst als een afgesloten chapter kan worden beschouwd.

Organisatieculturen – De idee dat de cultuur van de organisatie zelf een belangrijke bron van studie en toepassing kan zijn is nog betrekkelijk jong. De publikaties waarin het expliciet gaat over 'corporate' of 'organizational cultures', dateren pas vanaf het einde van de jaren zeventig. Weliswaar was veel onderzoek in de jaren vijftig en zestig gericht op de normatieve orde, oftewel de cultuur van de organisatie (Soeters 1985), maar hierbij ging het dan meestal om de waarden en normen

van de werknemers, met andere woorden om de cultuur 'van onderop' (bij voorbeeld Etzioni 1961; zie ook Lammers 1983).

Het artikel van Pettigrew (1979) vormt het nieuwe beginpunt van een lange reeks publikaties waarin de cultuur van de gehele organisatie, inclusief die van het management, centraal wordt gesteld. In deze publikaties wordt onder andere gesproken over de integrerende werking van socialisatieprocessen, de rol van de stichter-ondernemer als zingevoerder aan het bestaan van de personeelsleden en over de betekenis van mythen en ideologieën. Er wordt zelfs op gewezen dat de culturele dimensie als een vorm van management-control gebruikt kan worden (Child 1984: 159). Deze organisatie-theoretische stroming werd onlangs door Pennings (1984) geclassificeerd als het 'sociaal-constructionisme'. Dit is de stroming, die grote nadruk legt op de organisatie, zoals die bestaat in de hoofden van organisatieleden. Er is eigenlijk maar één sociale werkelijkheid en dat is de werkelijkheid '... die wordt voorgesteld in een systeem van waarden, verwachtingen, symbolen en geconcretiseerd wordt door instituties, rituelen, ceremoniën en taal' (Pennings 1984: 342).

Het commerciële hoogtepunt van deze stroming tot dusverre is zonder twijfel het boek van Peters & Waterman: 'In search of excellence' (1981). In dat boek wordt beschreven, welke bijzondere kenmerken Noord Amerikaanse ondernemingen bezitten, die op financieel-economische gronden zeer goed functioneren. Het blijkt dan dat deze ondernemingen zich met name onderscheiden door hun 'culturele geladenheid'. De stichter-ondernemers spelen een centrale rol, er zijn mythen en rituelen die de organisatiegenoten samenbinden enzovoorts. Kortom, alle ingrediënten van het cultuurrecept zijn in dit boek ruimschoots aanwezig.

Kenmerkend voor dit boek, maar evenzogoed voor vrijwel alle studies van organisatieculturen is het sterk kwalitatieve karakter ervan. De onderzoeksmethoden van het sociaal-constructionisme zijn geïmporteerd uit de antropologie en de etnografie (Pennings 1984: 344). Kwantitatieve beschrijvingen van organisatieculturen ontbreken nagenoeg, in schrilte tegenstelling tot het onderzoek naar de effecten van nationale culturen op organisaties.

Deze constatering leidt ons naar de probleemstelling van dit artikel.

Probleemstelling – Uit de voorgaande weergave van kennis betreffende het cultuurbegrip in de organisatiewetenschappen is gebleken dat dit verschijnsel op twee niveaus belangrijk is, te weten op het nationale niveau en op het niveau van de organisatie zelf. Beide cultuurniveaus worden in de literatuur doorgaans gescheiden en via verschillende methoden behandeld. Het is daarom onduidelijk welke culturele invloed het zwaarst weegt. Is de nationale cultuur waarin de organisatie is ingebed, belangrijker, of is de cultuur die de organisaties zelf ontwikkelen, dominant? Met andere woorden, zijn de verschillen die men kan vaststellen tussen organisaties in verschillende landen, groter dan de verschillen

tussen organisaties in afzonderlijke landen?

Bij deze vraag doet zich evenwel een probleem voor. In dit stadium van ons onderzoeksproject hebben wij niet de beschikking over gegevens van buitenlandse organisaties². Wel hebben wij data, afkomstig van buitenlandse, in casu Noord-Amerikaanse, organisaties die gevestigd zijn in Nederland³. Strikt genomen kunnen wij met deze gegevens geen uitspraken doen over het effect van nationale culturen op organisaties. Verschillen in nationale wet- en regelgeving zijn dan immers niet aan de orde. Bovendien werken in de buitenlandse vestigingen van multinationale ondernemingen overwegend personeelsleden uit de ontvangende landen. Wel zou men verschillen mogen verwachten in het beleid dat door de moederorganisatie gevoerd wordt. De wijze van leidinggeven kan anders zijn. Het loopbaanontwikkelingsbeleid kan verschillen, maar ook de gehele organisatiestructuur kan variëren. Bovendien is het denkbaar, dat personeelsleden zich gaandeweg aanpassen aan de organisatiecultuur van het buitenlandse moederbedrijf. Kortom, in Nederlandse vestigingen van buitenlandse ondernemingen doet zich bij uitstek een samensmelting van nationale en organisatiecultuur voor. Het is hierbij onduidelijk welk cultuurniveau dominant is.

Om op dit probleem enig licht te werpen, willen wij in dit artikel de volgende drieledige vraag trachten te beantwoorden:

- a. is het mogelijk verschillen in organisatieculturen te beschrijven?
- b. zijn er effecten van nationale culturen waarneembaar in overigens goed vergelijkbare in Nederland gevestigde organisaties van respectievelijk Nederlandse en Noordamerikaanse moederondernemingen?
- c. zijn de nationale dan wel de organisatiecultuurverschillen dominant?

3. Het onderzoek

De meting van cultuur: methode, theorie en operationalisering – Uit de vraagstelling die wij zojuist geformuleerd hebben, vloeit voort dat wij allereerst moeten trachten het begrip *organisatiecultuur* te operationaliseren. Naar ons weten is dit in de huidige 'cultuurgolf' in de organisatiewetenschappen zelden of nooit op een zodanige wijze gebeurd, dat kwantificeerbare resultaten het gevolg waren.

Het zou dan voor de hand liggen om hiervoor gloednieuwe methoden en meetinstrumenten te ontwikkelen. Dat hebben wij hier niet gedaan. In onze poging om organisatieculturen te kwantificeren, hebben wij een methode gebruikt die ontwikkeld is in de studie naar effecten van nationale culturen op organisaties. De bedoelde methode is die van de al vaker genoemde Hofstede (1980). Het argument, om zulks te doen, luidt als volgt.

Hofstede heeft zijn metingen verricht in 40 verschillende landen, maar tegelijkertijd waren dat metingen bij 40 verschillende vestigingen van één en dezelfde multinationale onderneming. Strikt genomen zijn derhalve in Hofstedes bevin-

dingen het nationale en het organisationele cultuurniveau vermengd. Ook al behandelt Hofstede zijn data als indicatoren van nationale cultuurverschillen, er is evenzogoed sprake van metingen van één ondernemings- of organisatiecultuur (Drenthe 1985). Dit sterkt ons in de overtuiging dat Hofstedes methode ook toepasbaar is op het niveau van organisaties zelf⁴.

Bij de keuze van zijn onderzoeksmethode heeft Hofstede zich gebaseerd op de gedachte dat de waarden die individuen verkondigen, belangrijke culturele verschijningsvormen zijn (zie par. 2). Geheel in de lijn van de bekende sociologische 'vragenlijst'-traditie heeft hij vervolgens aan steekproeven van individuele werknemers uit 40 landen 'value-statements' voorgelegd. Aldus ontstond een gigantisch databestand, dat de basis vormde voor: (a) het ontdekken van een viertal dimensies van het cultuurbegrip; (b) het berekenen van nationale cultuurscores. Het laatste gebeurde door het aggregeren van de percepties en waarden van de individuele respondenten, een methode die betrekkelijk gewoon is in organisatieonderzoek (Soeters & Nijhuis 1985; zie ook Lazarsfeld & Menzel 1961).

Het voordeel van deze onderzoeksmethode boven meer kwalitatieve procedures is vanzelfsprekend gelegen in het feit dat niet afgegaan wordt op de (selectieve) waarnemingen van een individuele onderzoeker. Met andere woorden, de betrouwbaarheid van de observaties is groter. Dit is zeker het geval wanneer – zoals in Hofstedes onderzoek – de metingen herhaald zijn en men de 'test-retest'-betrouwbaarheid heeft kunnen vaststellen.

De potentiële achilleshiel van dergelijk meer kwantitatief gericht onderzoek is evenwel de validiteit van de metingen. Hierbij gaat het om de vraag of de onderzoeker wel meet wat hij denkt te meten. Om de validiteit van metingen te bepalen staan de onderzoeker – zoals bekend – een aantal strategieën ter beschikking (De Groot 1961). Gegeven het feit dat Hofstede niet kon afgaan op predictieve validiteit, heeft hij gekozen voor de 'second-best'-strategie, te weten het bepalen van de begripsvaliditeit van zijn metingen. Hiertoe heeft hij de door hem berekende 'landenscores' stelselmatig geconfronteerd met bevindingen omtrent de verschillende nationale culturen uit diverse andere bronnen. Hierbij heeft hij een beroep gedaan op de 'schone letteren', historische beschrijvingen, sociaal-culturele en -economische statistieken en andere sociaal-wetenschappelijke theorieën en empirische resultaten op dit gebied (bij voorbeeld die van McClelland 1961). Deze validiteitstesten zijn – althans naar onze mening – overtuigend, reden waarom wij Hofstedes methode en culturele dimensies voor ons onderzoek hebben overgenomen.

Resteert de vraag hoe Hofstede aan zijn operationalisering van het cultuurbegrip is gekomen. Ten eerste is hij er in navolging van de antropoloog Kluckhohn (1951) van uitgegaan dat culturen antwoorden geven op algemene kwesties, waar elke samenleving of groep mensen mee te maken heeft. Voorbeelden van dergelijke universele kwesties zijn de sociale ongelijkheid tussen mensen en het bestaan

van de twee seksen. Vervolgens is Hofstede bij het opstellen van zijn 'value-statements' afgegaan op het werk van Inkeles en Levinson (1969). Deze onderzoekers hadden op grond van uitgebreide literatuurrecherche een drietal 'standaard'-kenmerken van culturen onderscheiden. Achtereenvolgens ging het hierbij om:

- a. de relatie van het individu tot het gezag;
- b. het zelfbeeld van het individu, inclusief de ideeën omtrent hetgeen mannelijk, respectievelijk vrouwelijk is; en
- c. de manier waarop het individu omgaat met dilemma's en conflicten.

Met deze drie standaardkenmerken in gedachte heeft Hofstede op factoranalytische wijze in zijn databestand vier culturele dimensies kunnen ontdekken. Het gaat hierbij respectievelijk om:

- a. de mate van gepercipieerde machtsafstand;
- b. de mate van onzekerheidsvermijding;
- c. de mate van individualisme; en
- d. de mate van masculiniteit die in een bepaalde cultuur heerst.

De laatste twee dimensies vormen een uiting van het door Inkeles en Levinson (1969) genoemde zelfbeeld van het individu; de eerste dimensie betreft de relatie van het individu met het gezag en de tweede dimensie verwijst naar de manier waarop het individu omgaat met dilemma's en conflicten.

Achtereenvolgens willen wij de operationalisering van deze vier cultuurdimensies nu kort bespreken.

Ad a: de mate van machtsafstand vormt – zou men kunnen zeggen – een subjectieve pendant op de in de organisatieliteratuur bekende centralisatie/decentralisatiedimensie. In deze indicator zijn de antwoorden op een drietal vragen verwerkt.

Ten eerste is hierin opgenomen het percentage ondergeschikten dat op basis van voorbeeldbeschrijvingen aangeeft, dat zij een autocratisch of paternalistisch optredende chef hebben. Verder zijn hierin de meningen van de niet-leidinggevende respondenten omtrent de meest gewenste stijl van leidinggeven verwerkt. Ten slotte is aan de respondenten gevraagd aan te geven hoe vaak het in de organisatie voorkomt dat medewerkers het hun superieuren niet durven te vertellen dat zij het met hen niet eens zijn.

Ad b: de mate van onzekerheidsvermijding vormt een indicator van het formaliseringsgehalte ofwel de regelgerichtheid binnen de organisatie. Deze index is samengesteld op grond van wederom drie vragen, dit keer beantwoord door alle respondenten:

- de mate van instemming met de bewering dat 'bedrijfsregels er zijn om opgevolgd te worden, zelfs als men zou menen dat het in het belang van het bedrijf zou zijn om een regel te overtreden';
- het aantal respondenten dat van plan is om minder dan vijf jaren bij de

huidige werkgever te blijven werken; en

- de ervaren mate van nervositeit of spanning bij het werk. In organisaties waar men meer stress ervaart, zullen ook mensen ernaar streven om onzekerheid-voortbrengende situaties te vermijden.

Ad c: het individualismegehalte wordt geïndiceerd door vier vragen. Dit zijn respectievelijk het belang dat men hecht aan goede fysieke werkomstandigheden, en aan mensen die onderling goed samenwerken. Hiervan worden afgetrokken de gemiddelde scores op de vragen hoe belangrijk men het vindt om (1) genoeg vrije tijd te hebben voor privé- of gezinsleven en (2) te wonen in een omgeving waarin men zich met zijn gezin thuisvoelt. De mensen die de laatste twee aspecten belangrijk vinden, hebben een meer individualistische oriëntatie. Degenen die de eerstgenoemde werkfacetten belangrijker achten, zijn meer collectivistisch ingesteld.

Ad d: de masculiniteitsindex vormt min of meer een neerslag van het westers prestatie-ethos. Hoog op deze variabele scoren de respondenten die de waarde van een hoog salaris en promotiemogelijkheden belangrijker achten dan het hebben van een vaste baan en het werken met mensen die het onderling goed kunnen vinden.

De formules van de vier gebruikte indexen zijn vermeld in noot 5.

De steekproef – Zoals eerder vermeld, hebben wij ons in dit artikel een drieledige opgave gesteld. Ten eerste willen wij met de zojuist besproken methode van Hofstede op kwantitatieve wijze trachten organisatieculturen te beschrijven. Ten tweede willen wij nagaan of er effecten van nationale culturen waarneembaar zijn in overigens goed vergelijkbare in Nederland gevestigde vestigingen van respectievelijk Nederlandse en Noordamerikaanse moederondernemingen. En ten slotte vragen wij ons af of de nationale dan wel de organisatiecultuurverschillen dominant zijn. Gegeven deze vraagstelling is het noodzakelijk om de methode van Hofstede toe te passen in meer dan één organisatie. Pas dan kunnen wij in vergelijkende zin iets zeggen over organisatieculturen. Onze vraagstelling brengt bovendien mee dat wij onderzoek moeten doen in vestigingen van zowel Nederlandse als Noordamerikaanse moederorganisaties.

Een en ander komt terug in onze opzet om onderzoek te doen bij zes organisaties. Dit zijn alle accountantskantoren, gevestigd in Nederland. Drie van deze kantoren zijn puur Nederlands, de andere drie zijn vestigingen van wereldwijd opererende Noordamerikaanse accountantsfirma's (zie noot 3). Van deze organisaties hebben wij rondom de jaarwisseling 1984/1985 in Nederland werkende personeelsleden schriftelijk benaderd met het verzoek om een vragenformulier in te vullen. Het ging hierbij meer precies om personeelsleden, die

- werkzaam zijn in de accountantspraktijk (dus niet in bij voorbeeld de fiscale of management-adviespraktijk);

- ten minste één jaar in dienst zijn; en
- nog niet het niveau van firmant hebben bereikt.

Dit waren in totaal 986 potentiële respondenten, van wie er 818 (= 83%) behoorden tot de Nederlandse kantoren. Dit illustreert dat de vestigingen van de Noordamerikaanse kantoren relatief erg klein zijn. De respons was voor een schriftelijke enquête zeer behoorlijk, te weten ruim 65% (643 respondenten). De responspercentages per kantoor liepen uiteen van 60% tot 81%. Zowel het kantoor met de hoogste als met de laagste respons was een vestiging van een Noordamerikaanse firma. De drie kantoren die een eigen aanbevelingsbrief voor het onderzoek hadden verzonden, hadden successievelijk de hoogste responspercentages.

4. Resultaten

In deze paragraaf willen wij de scores van de zes kantoren op de vier besproken cultuurdimensies presenteren. Alvorens dit te doen willen wij evenwel eerst nog kort stilstaan bij de verschillen tussen de Nederlandse en de Noordamerikaanse nationale cultuur. Hiervoor kunnen wij uiteraard putten uit het werk van Hofstede (1980) zelf. Zijn bevindingen hebben betrekking op de verschillende vestigingen van één multinationale onderneming. Deze ondernemingen zeker Hofstedes steekproef daaruit bestaat uit hoog-gekwalficeerde witteboordenwerkers. Vergelijking met de (semi-)accountants uit ons onderzoek is dus zeker mogelijk. Overigens zijn twee van de vier cultuurindexen in ons onderzoek niet voor 100% identiek aan de oorspronkelijke variabelen van Hofstede. Dit heeft te maken met een door de auteur voorgestelde verandering van zijn instrument. Hierdoor wordt vergelijking in absolute zin niet goed mogelijk. Uiteraard is het wel zinvol om de centrale tendenties uit het oorspronkelijke onderzoek met die uit onze studie te vergelijken. Tabel 1 draagt voor een dergelijke vergelijking het eerste materiaal aan⁶.

Tabel 1: De vier cultuurscores in de Noordamerikaanse en de Nederlandse vestiging uit de Hofstede-studie.

	VS	Ned.	Δ (VS-Ned.)	(laagste-hoogste waarde van 40 landen)
1. Machtsafstand*	40	38	2	(11- 94)
2. Onzekerheids- vermijding*	46	53	-7	(8-112)
3. Individualisme*	91	80	11	(12- 91)
4. Masculiniteit*	62	14	48	(5- 95)

* hoe hoger de waarde, des te groter is de mate van ...

Uit deze tabel blijkt ten eerste dat de verschillen tussen de Nederlandse en Noord Amerikaanse cultuur in drie van de vier gevallen bepaald klein zijn te noemen. In Hofstede's boek kan men talloze veel meer spectaculaire verschillen tussen landen aantreffen. In de onderhavige vergelijking is er betrekkelijk weinig tot nauwelijks verschil in gepercipieerde machtsafstand en onzekerheidsvermindering tussen de vestigingen in de beide landen. Daarentegen – en zeker niet tegen de verwachting in – blijkt in de Noord Amerikaanse vestiging een iets meer individualistisch getinte en een zeer duidelijk meer masculinistisch georiënteerde cultuur te domineren.

Dat de Noord Amerikaanse nationale cultuur individualistischer is dan de Nederlandse 'volksaard', wordt ook onderkend door de Noord Amerikaanse socioloog-in-Nederland Phillips (1985). In de grotere neiging tot masculiniteit in de Verenigde Staten herkennen wij het sterke prestatie-ethos van (delen van) de Noord Amerikaanse samenleving. Dit sterke prestatie-ethos is diverse malen beschreven en gedocumenteerd, onder andere in de beroemde Middletown-studie van het echtpaar Lynd (1937, 1980). Phillips (1985) geeft eveneens enkele voorbeelden uit de wereld van de sport- en wetenschapsbeoefening, die wijzen op een sterkere prestatiegerichtheid in Noord-Amerika dan in Nederland gebruikelijk is. Een laatste aanwijzing voor het sterke prestatie-ethos van althans de werkende Noord Amerikanen levert Schuyt (1984). Deze geeft aan dat het in West-Europa belangrijke onderwerp van de arbeidstijdverkortings in Noord-Amerika niet aan de orde is. De optie om werkloosheid mede op te lossen via herverdeling van de arbeid, strookt daar kennelijk niet met de behoefte om volledig 'in het werk op te gaan' en veel geld te verdienen.

Kortom, als er al effecten zijn van de Noord Amerikaanse nationale cultuur op de vestigingen van Noord Amerikaanse accountantsfirma's in Nederland, zal dat dus vooral uit de masculiniteitsscores moeten blijken. Of die invloeden er zijn, wijst tabel 2 uit.

Alvorens op de inhoudelijke informatie van die tabel in te gaan, moeten wij evenwel eerst nog enige technische opmerkingen maken over de wijze waarop die tabel geconstrueerd is. Hierbij is het ten eerste belangrijk zich te realiseren dat bij een vergelijking van organisaties op één kenmerk, i.c. de organisatiecultuur, overige kenmerken constant gehouden moeten worden (Galtung 1967). Gegeven de methode die gevolgd is, zijn die overige kenmerken in dit geval kenmerken van de respondenten. Voordat wij de cultuurscores kunnen vergelijken, moeten wij derhalve nagaan in hoeverre de respondenten van de 'Noord Amerikaanse' kantoren op een aantal basiskennmerken vergelijkbaar zijn met de respondenten van de volledig Nederlandse kantoren. De daartoe uitgevoerde enkelvoudige variantieanalyses wijzen uit dat er geen verschillen tussen de respondenten van de zes kantoren zijn in geslacht en nationaliteit. Daarentegen blijken er wel significante verschillen te zijn in leeftijd ($F = 21.2$; $p \leq 0.001$), functie ($F = 30.0$;

$p \leq 0.001$) en aantal jaren opleiding ($F = 12.4$; $p \leq 0.001$). De respondenten van de Amerikaanse kantoren zijn gemiddeld jonger, bekleden gemiddeld lagere functies en hebben dan ook gemiddeld minder jaren opleiding gehad. Niet onbegrijpelijk zijn 'functie' en 'aantal opleidingsjaren' significant gecorreleerd ($R = 0.25$; $p \leq 0.001$); dit impliceert, dat het standaardiseren van de cultuurscores van de zes kantoren beperkt kan blijven tot de variabelen functie en leeftijd. Als 'standaardmodel' hebben wij de functie/leeftijdsverdeling van de drie volledige Nederlandse kantoren gezamenlijk genomen. Bij de standaardisatie hebben wij de cellen uit de tabel 'kantoren tegen functie/leeftijdsverdeling' die met minder dan vier respondenten gevuld waren, buiten beschouwing gelaten. Dit hebben wij gedaan teneinde het effect van individuele uitschieters te mitigeren. De gestandaardiseerde cultuurscores zijn tot stand gekomen op basis van gewogen gemiddelden.

Bekijken wij nu tabel 2 op zijn inhoudelijke informatie (zie ook noot 6). Hieruit zijn de volgende bevindingen af te leiden.

– Met betrekking tot de gepercipieerde machtsafstand blijken de volledig Nederlandse kantoren elkaar niet te ontlopen. De Noordamerikaanse kantoren in Nederland verschillen onderling wél in belangrijke mate; van de zes onderzochte organisaties is zowel het kantoor met de geringste als met de grootste gepercipieerde machtsafstand een Noordamerikaans dochterkantoor. In totaal blijken de Noordamerikaanse kantoren een iets geringere machtsafstand te kennen dan de volledig Nederlandse kantoren. Dit wijkt af van de bevinding van Hofstede (1980), die feitelijk geen verschillen tussen de beide nationale culturen in dit opzicht ontdekte. Wij houden het erop dat – gelet op de sterk uiteenlopende resultaten voor de drie Noordamerikaanse dochterkantoren – er daar bepaald geen sprake is van een dominante nationale Noordamerikaanse cultuurinvloed op dit gebied. De wisselende bevindingen moeten derhalve op het conto van verschillen in de organisatieculturen geschreven worden.

– Nationale invloeden lijken daarentegen met betrekking tot de cultuurdimensie van de onzekerheidsvermijding wel aanwezig te zijn. Alle drie de Noordamerikaanse dochterkantoren blijken beduidend lager op deze cultuurdimensie te scoren dan de volledig Nederlandse kantoren. Bovendien is ook de spreiding rondom het gemiddelde daar kleiner.

Deze bevinding stemt overeen met het corresponderende resultaat van Hofstede (1980), zij het dat in ons onderzoek de verschillen groter zijn. Een en ander impliceert dat men er in de volledig Nederlandse kantoren meer op uit is onzekerheid-voortbrengende situaties te vermijden dan in de Noordamerikaanse dochterkantoren. Met name zijn de werknemers van de Nederlandse kantoren in veel mindere mate van plan om op korte termijn van werkgever te gaan veranderen.

In één opzicht is er een belangrijke afwijking van Hofstedes bevindingen: vijf van de zes scores uit ons onderzoek vallen lager uit dan zelfs het laagst-scorende

Tabel 2: De vier cultuurdimensies in de zes accountantskantoren; gestandaardiseerd gewogen gemiddelden* (N =)

	Ned. 1 (1)	Ned. 2 (2)	Ned. 3 (3)	Ned. totaal (4)	Ned./VS 1 (5)	Ned./VS 2 (6)	Ned./VS 3 (7)	Ned./VS (8)	totaal
1. Machtsafstand-index – (alleen ondergeschikten) +	45 (59)	45 (211)	43 (42)	45 (312)	25 (18)	35 (42)	50 (28)	38	(88)
2. Onzekerheidsvermijdingsindex +	5 (170)	20 (253)	-13 (95)	9 (518)	-33 (23)	-43 (47)	-34 (36)	-38	(106)
3. Individualisme-index +	62 (170)	44 (253)	64 (95)	53 (518)	62 (23)	71 (47)	53 (36)	63	(106)
4. Masculiniteitsindex +	16 (170)	10 (253)	38 (95)	17 (518)	45 (23)	58 (47)	81 (36)	63	(106)

* standaardisatie volgens totale leeftijds/functieverdeling in Nederlandse kantoren; cellen waarbij $N \leq 4$, zijn buiten beschouwing gelaten

+ hoe hoger de waarde, des te groter is de mate van ...

land uit de studie van Hofstede (1980). In feite treffen wij vier – overigens wel gedefinieerde – negatieve scores aan; deze komen bij Hofstede in het geheel niet voor.

De verklaring hiervoor luidt ons inziens als volgt. In de onzekerheidsvermijdingsindex speelt – zoals gezegd – het voornemen van de personeelsleden om nog lang bij hun huidige werkgever te blijven, een belangrijke rol. Nu zijn – zoals ook al eerder gezegd – Hofstedes resultaten afkomstig uit 40 landen, maar tegelijkertijd hebben zij betrekking op één en dezelfde multinationale onderneming. Deze zelfde onderneming vormt één van de hoofdrolspelers uit het boek van Peters & Waterman: *'In search of excellence'* (1981). Een belangrijk kenmerk van de door Peters & Waterman besproken ondernemingen, c.q. van de 'multinational' uit Hofstedes studie, is het principe van de vaste werkgelegenheid, somtijds culmineerend in de zogenaamde 'lifetime employment'. Deze omstandigheid nu is in accountantskantoren, en zeker in de Noordamerikaanse dochterkantoren, in veel mindere mate aan de orde. Daar heerst de personeelsplanningsfilosofie van 'up or out'. Doorstroming van personeel is in accountantskantoren in het algemeen en in de Noordamerikaanse kantoren in het bijzonder veel meer dan in andere 'bedrijfstakingen' een cruciaal onderdeel van zowel organisatiebeleid als individuele carrièreplanning.

Resumerend, op het vlak van de onzekerheidsvermijding hebben wij enerzijds in de Noordamerikaanse dochterkantoren een zekere invloed van de nationale cultuur uit het land van de moederorganisatie kunnen vaststellen. Anderzijds hebben wij het bestaan kunnen constateren van wat men een 'bedrijfstaking-specifieke' cultuurinvloed zou kunnen noemen. Dat laatste is een belangrijke aanvulling op de bevindingen van Hofstede, die uitsluitend op één onderneming betrekking hebben (zie ook Drenth 1985).

– Met betrekking tot de individualisme-index blijken onze resultaten in de pas te lopen met die van Hofstede. In de Noordamerikaanse dochterkantoren is kennelijk sprake van een dominante invloed van de nationale cultuur van de moederorganisatie. In de Noordamerikaanse dochterkantoren blijkt gemiddeld een iets meer individualistisch georiënteerde cultuur te heersen dan in de volledig Nederlandse accountantskantoren. Nadere inspectie van de gegevens leert dat men in de Noordamerikaanse kantoren gemiddeld minder gespitst is op goede fysieke werkomstandigheden. De andere drie items van deze index leveren weinig verschillen tussen de kantoren op.

– Ook ten aanzien van de laatste cultuurdimensie, te weten de masculiniteitsindex, worden de constatering van Hofstede (1980) overduidelijk bevestigd. In de Noordamerikaanse dochterkantoren is sprake van een sterke nationale cultuurinvloed afkomstig uit het land van de moederorganisatie. Er is daar sprake van een in vergelijking met de volledig Nederlandse kantoren zeer sterke gerichtheid op een hoog salaris en carrièremogelijkheden, en een relatief zwakke oriën-

tatie op werkzekerheid en goede collegiale verhoudingen. Dit grote verschil in prestatie-ethos is wel het meest markante onderscheid tussen de Noord Amerikaanse en Nederlandse cultuur.

5. Aanvullende bevindingen en interpretatie

Afsluitend rijst ten eerste de vraag in hoeverre wij nu onze drieledige probleemstelling hebben beantwoord. Allereerst hebben wij vastgesteld dat het mogelijk is cultuurmetingen te verrichten in afzonderlijke organisaties. Enkele uitslagen, in het bijzonder die met betrekking tot de gepercipieerde machtsafstand in de Noord Amerikaanse dochterkantoren, bleken duidelijk te wijzen op het bestaan van verschillende organisatieculturen. Daarnaast hebben wij ten aanzien van de onzekerheidsvermijdingsindex tot op zekere hoogte het bestaan van een 'bedrijfstad'-cultuur kunnen vaststellen. In accountantskantoren bestaat een andere cultuur, dat wil zeggen andere waarden en normen over het onderwerp 'bedrijfstrouw' dan in excellente ondernemingen, zoals de multinational uit Hofstedes studie. Ten derde hebben wij toch wel vrij sterke nationale cultuurinvloeden afkomstig uit het land van de moederorganisatie aangetroffen in de Noord Amerikaanse dochterkantoren.

Deze invloeden zijn frappant, zeker wanneer men zich realiseert, dat in de Noord Amerikaanse dochterkantoren vrijwel uitsluitend Nederlanders werkzaam zijn. Dat zijn er althans in onze steekproef niet significant minder dan in de Nederlandse accountantskantoren. Toch vormen de waarden en normen van deze Nederlanders de bouwstenen voor de op onderdelen sterk Noord Amerikaanse getinte cultuur in deze kantoren. Hierbij rijst vanzelfsprekend de vraag of deze Nederlandse personeelsleden zich gaandeweg via het *socialisatieproces* aanpassen aan de dominante Noord Amerikaanse cultuur in de organisatie, dan wel dat er sprake is van een proces van (*zelf*)selectie.

Mensen die zich door de Noord Amerikaanse cultuur aangesproken voelen, zouden volgens de laatste mogelijkheid zelf uitdrukkelijk op zoek gaan naar een baan in een Noord Amerikaanse (dochter)onderneming. Maar als er sprake zou zijn van een preoccupatie met de Noord Amerikaanse cultuur, dan zou dat al uit de vroegere levensloopbaan van de Nederlandse werknemers in de Noord Amerikaanse accountantsfirma's kunnen blijken. Welnu, wij hebben de respondenten van ons onderzoek gevraagd of zij vóór hun huidige baan in het buitenland, en in het bijzonder in Noord-Amerika, gestudeerd en/of gewerkt hebben.

Het blijkt dan, dat de personeelsleden van de Noord Amerikaanse kantoren zich in dit opzicht op generlei wijze onderscheiden van de personeelsleden in de volledig Nederlandse kantoren. Met andere woorden, de medewerkers van de Noord Amerikaanse dochterkantoren zijn Nederlanders van geboorte, die hun lagere en middelbare school, alsmede hun universitaire en/of accountantsoplei-

ding in Nederland gevolgd hebben. Bovendien hebben zij – net zoals de personeelsleden van de volledig Nederlandse kantoren – vrijwel uitsluitend werkervaring in Nederland. Selectie of zelfselectie van al eerder tot de Noord Amerikaanse cultuur ‘bekeerde’ medewerkers lijkt dus op het eerste gezicht niet aan de orde. Het kan overigens natuurlijk toch zo zijn, dat Noord Amerikaanse organisaties in Nederland bij de rekrutering van personeel aantrekkingskracht uitoefenen of zelf selecteren op een ‘instelling’ of ‘mentaliteit’ die van oorsprong dan niet Noord Amerikaans is, maar daar wel sterk op lijkt. Immers, ook in het Nederlands arbeidsaanbod zijn er ongetwijfeld tallozen die het individualisme en het prestatie-ethos, zoals dat van Noord Amerikanen, volledig onderschrijven.

Aan de andere kant moet men de mogelijkheid niet veronachtzamen, dat het aannemen (‘internaliseren’) van het Noord Amerikaanse waardenpatroon voor een groot gedeelte het gevolg is van socialisatieprocessen in de organisatie. Peters & Waterman (1981) en daarvoor Salaman (1979) hebben uitdrukkelijk op dit sociologisch overschijnsel gewezen. Kersverse personeelsleden worden in organisaties – in sommige meer dan in andere – onderworpen aan ‘indoctrinatie’-processen; men ondergaat als het ware ‘rites de passages’. Men moet leren wat belangrijk is in de organisatie, welke ‘fatsoens’- en plichtsregels gelden, welk soort humor als geslaagd beschouwd wordt enz. enz. Dergelijke processen zullen naar onze mening in dochterorganisaties of vestigingen van multinationale ondernemingen nog in sterkere mate voorkomen dan in gewone organisaties. Daar is de sociaal-culturele integratie immers pas geslaagd, wanneer de personeelsleden volledig bicultureel zijn geworden (Baker 1983).

Enig inzicht in het bestaan van dergelijke processen geeft ons eigen onderzoek. In tabel 3 hebben wij correlaties berekend tussen de lengte van het dienstverband en de items die per cultuurdimensie het best discrimineren tussen de Nederlandse kantoren en de Noord Amerikaanse vestigingen. De correlaties – gepartiaiseerd voor leeftijd – zijn apart berekend voor de twee categorieën kantoren. Van de acht correlaties zijn er drie significant. Slechts één van deze significante correlaties wijst evenwel duidelijk op een socialisatie-effect. In de vestigingen van de Noord Amerikaanse kantoren hecht men – ‘op zijn Amerikaans’ – minder belang aan goede werkomstandigheden, naarmate men langer in dienst is. De andere twee significante verbanden wijzen op andere mechanismen. Dat personeelsleden van Nederlandse kantoren langer in dienst denken te blijven naarmate zij ook langer in dienst zijn, wijst eenvoudigweg op de aanwezigheid van oudere werknemers onder het niveau van partner/firmant. Deze zijn er in de Noord Amerikaanse dochterkantoren bijna niet. Dat – ten slotte – personeelsleden van Nederlandse kantoren hun superieuren vaker durven tegenspreken naarmate zij langer in dienst zijn, is op zichzelf goed begrijpbaar. Dit effect is echter precies tegengesteld aan de Nederlandse cultuur in dit opzicht; dit effect behoort juist tot het Noord Amerikaanse ‘cultuurprofiel’.

Tabel 3: Correlaties tussen lengte dienstverband en enkele belangrijke elementen uit de vier cultuurdimensies, gepartialiseerd voor leeftijd

	Ned. (N = 523)	Ned./VS (N = 116)
1. Medewerkenden durven het hun superieuren niet te vertellen dat zij het met hen niet eens zijn (laag = vaak)	12**	−08
2. Verwacht toekomstig dienstverband (laag = kort)	24***	−02
3. Belang goede werkomstandigheden (laag = weinig belang)	−04	−14 ⁺
4. Belang van veel verdienen (laag = weinig belang)	01	−06

+ 0.05 < p ≤ 0.1

** 0.001 < p ≤ 0.01

***0.00 < p ≤ 0.001

Om kort te gaan, effecten van socialisatieprocessen in de juiste richting hebben wij – op één uitzondering na – niet kunnen vaststellen. Dit pleit derhalve toch voor de (zelf)selectiehypothese als verklaring voor onze bevinding dat *nationale cultuuren organisatieculturen als het ware kunnen 'binnendringen', zonder dat er veel personeelsleden van de betreffende nationaliteit in die organisatie werkzaam zijn.*

Een illustratie van deze hypothese levert een personeelsadvertentie van een Noordamerikaans accountantskantoor. Daaarin worden twee eigen (Nederlandse!) medewerkers voorgesteld, onder de vermelding dat zij 'nauwelijks tijd voor een vriendin hebben, maar alles weten over buitenlandse dochters' (*Intermediair*, april 1985). Dit kantoor is uitsluitend geïnteresseerd in het werven van toptalent, onder de vermelding dat 'anderen wel mee mogen lezen, maar liever niet solliciteren. Vrije tijd zal men – als medewerker van zo'n kantoor – wellicht te kort komen, maar ontplooiingsmogelijkheden met een zorgvuldige carrièrebegeleiding zeker niet'. Een dergelijke advertentietekst wijst sterk in de richting van de (zelf)selectiehypothese.

De waarschijnlijkheid van deze hypothese wordt bovendien ondersteund door literatuur, waarin is aangetoond dat bestaande mentaliteiten of motivaties vrij hardnekkig zijn, ondanks verschillende cultuurinvloeden waaraan men wordt blootgesteld (Hines 1973). In dit verband is ook de dissertatie van Lammers (1963) over de socialisatie van marineofficieren van belang. Ook Lammers stuitte – tegen zijn eigen verwachting in – op gegevens die een aanwijzing vormen voor de veronderstelling dat er bij de keuze voor de opleiding tot marineofficier duidelijk sprake is van zelfselectie en/of anticiperende socialisatie. Het eigenlijke inlijvingsproces behoefde – volgens Lammers – nog slechts de 'finishing touch' te geven. Tot een soortgelijke bevinding kwam Lammers in zijn onderzoek naar de

socialisatie van universitaire studenten (Lammers 1969).

(Zelf)selectie van personeel lijkt dus een belangrijke rol te spelen bij de vraag welke cultuur in een organisatie domineert. Dat is een bevinding met mogelijke belangrijke praktische implicaties. In het algemeen wijst deze conclusie op het grote belang van werving en selectie voor organisaties. Voor de verklaring van organisatieculturen lijkt dit aandachtsveld van meer betekenis dan beleid, gericht op vorming en opleiding. Voor organisaties die internationaal werkzaam zijn, zijn onze bevindingen a fortiori relevant. De accountancy-bedrijfstaking wordt in toenemende mate gekenmerkt door fusies en internationale samenwerking. Onlangs zijn ook een aantal pogingen tot nog verdergaande concentratie mislukt. Onze bevindingen suggereren dat er belangrijke verschillen kunnen zijn tussen accountantskantoren gevestigd in verschillende landen en ook tussen lokale en internationale kantoren gevestigd in hetzelfde land. Met zulke verschillen zal bij pogingen tot fusie of samenwerking terdege rekening moeten worden gehouden (zie hierover ook: Hofstede 1985). Het spreekt vanzelf dat deze bevinding niet beperkt hoeft te zijn tot de accountancy-bedrijfstaking.

Resteert de vraag naar mogelijkheden voor vervolgonderzoek. Zoals gezegd, bleek (zelf)selectie van personeel cruciaal ter verklaring van onze bevinding dat nationale culturen organisatieculturen als het ware kunnen 'binnendringen', zonder dat er veel werknemers van de betreffende nationaliteit bij die organisatie in dienst zijn. Toch is dit vraagstuk – (zelf)selectie of socialisatie – naar onze mening nog niet afdoende opgehelderd, en zeker niet in de context van organisaties. Het zou een taak voor vervolgonderzoek kunnen zijn om over dit vraagstuk meer duidelijkheid te verschaffen. Het is daarbij aan te bevelen om dit onderzoek dan gestructureerder en kwantitatiever aan te pakken dan in de anekdotische gevalbeschrijvingen van dit moment gebeurt.

Een tweede spoor dat vervolgonderzoek op het gebied van organisatieculturen zou kunnen volgen, betreft het relateren van effectiviteits- of 'performance'-variabelen aan cultuurkenmerken. Tot op heden wordt effectiviteit van organisaties in hoofdzaak verklaard met behulp van structuur- en technologiekenmerken van organisaties. Men denke in dit verband bij voorbeeld aan de Nederlandse traditie van organisatiesociologisch ziekteverzuimonderzoek (Philipsen 1969; zie ook Goodman en Pennings 1977). Het is de these van Peters & Waterman (1981) dat ook en juist de culturele dimensie – zowel qua richting als intensiteit – effectiviteit, in casu financieel-economisch rendement, kan verklaren. Ook deze these vraagt om nader onderzoek, zeker ook bij de hier onderzochte accountantskantoren. Er zijn immers forse verschillen in financieel-economische prestaties (groei van de omzet, marktaandeel enz.) tussen de Nederlandse en de Noord Amerikaanse firma's in Nederland te bespeuren (International Accounting Bulletin, april 1985). Op het eerste gezicht lijkt het erop dat de individualistische en masculinitistische cultuur in de Noord Amerikaanse kantoren in Nederland verba-

zingwekkende zakelijke successen teweeg brengt. Een dergelijke 'face-value'-bewering vraagt echter nadrukkelijk om zorgvuldig opgezet toetsend onderzoek.

Een derde weg die vervolgonderzoek zou kunnen inslaan, betreft de studie van de interactie tussen cultuur- en structuurkenmerken in organisaties. In feite is dit een nagenoeg braakliggend terrein. Ons is alleen de studie van Philipsen (1972) bekend, die overtuigend en op kwantitatieve wijze aantoonde dat het 'denken' van managers en personeelsfunctionarissen bepaald wordt door de situationele organisatorische context waarin zij verkeren. De door Philipsen beschreven 'frontmentaliteit' bij managers komt onder andere voor, wanneer de organisatiestructuur slecht is uitgewerkt, en wanneer het personeelsverloop groot is. Ook dit laatste kenmerk geeft iets weer van de machts- en positieverdeling binnen de organisatie en vormt dus een structuur-indicator. Dergelijke interacties tussen de structuur en de cultuur – zo men wil tussen de anatomie en de fysiologie van de organisatie – vormen de kern van het functioneren van organisaties. Na de hausse in organisatiestructuuronderzoek in de jaren zestig en zeventig (Soeters 1985) en de huidige golf van cultuurstudies, dient in de nabije toekomst op de interactie van beide basisverschijnselen in de (organisatie)sociologie de volle aandacht gevestigd te worden.

Noten

1. Met dank aan P. Jaspers voor de berekeningen en overige assistentie; bovendien zijn wij erkentelijkheid verschuldigd aan prof. dr. G. Hofstede (IRIC en Rijksuniversiteit Limburg), alsmede aan prof. dr. C.J. Lammers (Rijksuniversiteit Leiden) voor hun suggesties n.a.v. een eerdere versie van dit artikel.

2. Aangezien dit project deel uitmaakt van een groter internationaal project in 10 landen zullen dergelijke analyses ooit wel mogelijk zijn. Dit internationale project wordt gecoördineerd door de University of Washington in de Verenigde Staten.

3. In dit artikel spreken wij steeds over dochterkantoren van Noord Amerikaanse firma's. Strikt genomen is dat niet juist; het zijn namelijk firma's die van oorsprong Engels zijn. Inmiddels zijn de hoofdkantoren van deze firma's evenwel naar Noord-Amerika verplaatst en zijn deze firma's volledig 'veramerikaanst'. Vooral m.b.t. het gevoerde personeel- & organisatiebeleid hebben deze internationale firma's een sterk Noord Amerikaans karakter. Alle drie de firma's behoren tot de 'Big Eight' in de Noord Amerikaanse accounting-wereld.

4. Ons is op dit moment één andere operationalisering van cultuur in de organisatieliteratuur bekend. Dit betreft de operationalisering op grond van de bekende patroonvariabelen van Parsons door Trompenaars (1985). Deze operationalisatie is evenwel minder vaak toegepast dan die van Hofstede en beperkt zich bovendien tot de relationele aspecten van cultuur. Reden voor ons om aan de methode van Hofstede de voorkeur te geven.

5. De vier cultuurdimensies zijn berekend met behulp van de volgende formules:

* *machtsafstand*⁺ = 135 - 25 (gemiddelde score 'medewerkers durven niet tegenspreken') + (% heeft autocratische of paternalistische chef) - (% wenst 'overleggende chef').

* *onzekerheidsvermijding*⁺ = 300 - 30 (gemiddelde score 'regel-gerichtheid')

- (% medewerkers, dat ≤ 5 jaar bij huidige werkgever wil blijven)

- 40 (gemiddelde stress-score).

* *individualisme*⁺⁺ = 76 (gemiddelde score 'belang goede werkomstandigheden') - 43 (gem. score 'belang tijd voor privé-leven') + 30 (gem. score 'belang goede samenwerking') - 27 (gem. score 'belang goede woonomgeving') - 29.

* *masculiniteit*⁺⁺ = 60 (gem. score 'belang goede samenwerking') - 66 (gem. score 'belang veel verdienen') + 30 (gem. score 'belang vaste baan') - 39 (gem. score 'belang promotiemogelijkheden') + 76.

+ Afkomstig uit Hofstede (1980).

++ Afkomstig uit G. Hofstede 'Scoring Guide For Values Survey Module', 1982, Iric, Arnhem. De gewichten van de diverse items zijn gebaseerd op factorladingen uit het oorspronkelijke onderzoek.

6. Zoals uit noot 3 blijkt, vormt de hier gemaakte vergelijking van de Noord Amerikaanse en de Nederlandse cultuur niet het gehele verhaal. Voor de drie internationale accountantskantoren geldt immers dat deze van oorsprong Engels zijn. Derhalve zijn ook de nationale Engelse cultuurscores uit Hofstedes studie relevant. Deze bedragen voor de onderscheiden dimensies respectievelijk 35, 35, 89 en 66. Voor twee van de vier dimensies (m.b.t. individualisme en masculiniteit) liggen deze Engelse scores zeer dicht bij de Noord Amerikaanse cijfers. Een derde dimensie (onzekerheidsvermijding) ligt beduidend dicht bij de Noord Amerikaanse score dan bij de Nederlandse cultuur op dit punt. M.a.w.: de Britse en Noord Amerikaanse culturen vertonen een grote onderlinge verwantschap, hetgeen op grond van historische overwegingen ook te verwachten is.

Geraadpleegde literatuur

- Ansari, S.L., en J. Bell, *Implications of culture for the study of accounting and control systems*, Working paper, San Francisco 1985.
- Baker, V.J., Honkbal op klompen; een theoretisch model van socioculturele integratie, *Mens & Maatschappij* 58 (1983): 383-398.
- Child, J., *Organization, a guide to problems and practice*. 2nd ed., Harper & Row, 1984.
- Drenth, P.J.D., Cross-cultural organizational psychology: Challenges and limitations; in: P. Joynet & M. Warner: *Managing in different cultures*. Universitetsforlaget AS, Oslo 1985, p. 23-38.
- Doorn, J.A.A. van, en C.J. Lammers, *Moderne sociologie, een systematische inleiding*, Spectrum, Utrecht/Antwerpen 1976.
- Etzioni, A., *A comparative analysis of complex organizations; on power, involvement and their correlates*, The Free Press, New York 1961.
- Galtung, J., *Theory and methods of social research*, George Allen and Unwin, Londen 1967.
- Goode, E., *Sociology*, Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs 1984.
- Goodman, P.S., & J.M. Pennings, *New perspectives on organizational effectiveness*, Jossey Bass Publishers, San Francisco 1977.
- Groot, A. de, *Methodologie, grondslagen van onderzoek en denken in de gedragswetenschappen*, Mouton, Den Haag 1961.
- Haralambos, M., *Sociology, themes and perspectives*, University Tutorial Press, 1980.
- Hines, G.H., The persistence of Greek achievement motivation across time and culture, *International Journal of Psychology* 8 (1973): 285-288.
- Hofstede, G.H., The interaction between national and organizational value systems, *Journal of Management Studies*, 22 (1985): 347-357.
- Hofstede, G.H., *Culture's consequences, international differences in work-related values*, Sage publications, Beverly Hills 1980.

- IDE-International Research Group, *Industrial Democracy in Europe*. Oxford University Press, Oxford 1981.
- Inkeles, A., & D.J. Levinson, National character: The study of modal personality and socio-cultural systems; in: G. Lindzey & E. Aronson (eds.): *The Handbook of Social Psychology*, Vol. 4, Addison-Wesley, Reading, MA 1969.
- Joynt, P., & M. Warner (eds.) *Managing in different cultures*, Universitetsforlaget AS, Oslo 1985.
- Kluckhohn, C., The study of culture, in: D. Lerner & H.D. Lasswell (eds.), *The policy sciences*. Stanford UP, Stanford 1951.
- Lammers, C.J., *Het Koninklijke Instituut voor de Marine. Een sociologische analyse van de inlijving van groepen aspirant-officieren in de zeemacht*. Van Gorcum, Assen 1963.
- Lammers, C.J., Is de Universiteit een politieke leerschool? *Universiteit en Hogeschool* 15 (1969): 1-43.
- Lammers, C.J., & D.J. Hickson (eds.), *Organizations alike and unlike; international and inter-institutional studies in the sociology of organizations*. Routledge & Kegan Paul, Londen 1979.
- Lammers, C.J., *Organisaties vergelijkenderwijs*, Spectrum, Utrecht/Antwerpen 1983.
- Lazarsfeld, P.F., en H. Menzel, On the relation between individual and collective properties, in: A. Etzioni (ed.): *Complex organizations, a sociological reader*, Holt, New York 1961.
- Lynd, R.S., & H. Lynd, The middletown spirit, in: L.A. Coser: *The pleasures of sociology*, Mentor, New York 1980, p. 48-64.
- Maurice, M., For a study of the 'Societal Effect': Universality and specificity in organization research, in: C.J. Lammers & D.J. Hickson (eds.): *Organizations alike and unlike*, Routledge & Kegan Paul, Londen 1979.
- McClelland, D.C., *The achieving society*, Van Nostrand Reinhold, Princeton, NJ 1961.
- Pennings, J.M., Organisatietheorie in de Verenigde Staten; een globaal overzicht, *Mens & Organisatie*, (1984): 339-350.
- Peters, Th.J., & R.H. Waterman jr., *In search of excellence; lessons from America's best run companies*, Harper and Row, New York 1981.
- Pettigrew, A.M., On studying organizational cultures, *Administrative Science Quarterly*, 24 (1979): 570-581.
- Phillips, D., *De naakte Nederlander, kritische overpeinzingen*, Bert Bakker, Amsterdam 1985.
- Philipsen, H., *Afwezigheid wegens ziekte*, Wolters Noordhoff, Groningen 1969.
- Philipsen, H., Bedrijfsleiding en frontmentaliteit, in: C.J. Lammers e.a.: *Menswetenschappen vandaag*, Boom, Meppel 1972.
- Rokkan, S., Cross-cultural, cross-societal and cross-national research, in: *Main trends of research in the social and human sciences*, Mouton/Unesco, Parijs-Den Haag 1970.
- Salaman, G., *Work organizations, resistance and control*, Longman, Londen/New York 1979.
- Schein, E., *Organizational Culture and Leadership*, Harcourt Brace Javanovic, New York/Londen 1985.
- Schuyt, C.J.M., Arbeidstijdverkorting en maatschappelijke orde, in: J.J. Godschalk & J. van Grumbkow: *Sociale aspecten van arbeidstijdverkorting*, Swets & Zeitlinger, Lisse 1984.
- Smircich, L., Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28 (1983): 339-358.
- Soeters, J., Afwezigheid wegens ziekte als regionaal probleem, het geval van Z-Limburg,

Gezondheid & Samenleving, 1 (1980): 255-265.

Soeters, J., Excellente ondernemingen als sociale bewegingen, *Mens & Organisatie*, 39 (1985): 156-170.

Soeters, J., & F. Nijhuis, Measuring the quality of working life using the institutional and questionnaire approaches, in: P. Joynt (ed.), *Organizational surveys*, EIASM, Brussel 1985.

Thurlings, J.M.G., *De wetenschap der samenleving: Een drieluik van de sociologie*, Samson, Alphen aan den Rijn 1977.

Trompenaars, F., *The organization of meaning and the meaning of organization*. PHD-thesis, Pennsylvania 1985.

Wrong, D.H., The oversocialized conception of man in modern sociology, *American Sociological Review*, 26 (1961): 183-193.