

‘Elk volk heeft een roeping van God binnen de familie van volkeren,’ vindt coach en trainer Paul Donders (xpond), ‘Maar als je als leider geen respect hebt voor je eigen cultuur, dan heb je ook geen autoriteit om iets constructiefs neer te zetten.’ Paul Donders wil daarom leidinggevendenden helpen om de kenmerken van de eigen cultuur te herkennen, te begrijpen en te accepteren.

Leiders op klompen

Gezond leiderschap in de Nederlandse context

Zwakheden onderkent hij, maar blijft daar niet in hangen. Liever wijst hij op de sterke eigenschappen gekweekt op Hollandse bodem. Een andere reden om de eigen culturele context in de gaten te houden is dat goedbedoelde - geïmporteerde - leiderschappprincipes soms ineffectief zijn, omdat culturele aspecten buiten beschouwing worden gelaten. ‘Laten we als (bedrijfs) leiders oog krijgen voor onze sterke eigenschappen en daar verder op doorbouwen.’

Cultuur in kaart

Om inzicht te krijgen in onze cultuur heeft Paul zich verdiept in het internationaal erkende handboek voor antropologen: ‘Cultures and Organizations: Software of the mind’. Dit boek is geschreven door de Nederlander Geert Hofstede, die diverse culturen diepgaand heeft bestudeerd en een systeem heeft ontwikkeld om culturen te ‘meten’. Hier heeft hij veel bekendheid door gekregen en wordt intussen de ‘paus’ genoemd op het terrein van de antropologie. Zo is hij een van de meest geciteerde mensen ter wereld. Het systeem dat deze specialist ontwikkelde bestaat uit vier ijkpunten waarmee een cultuur in kaart gebracht kan worden. Voor mensen die sociaal geïnteresseerd zijn, zullen de afkortingen MAS, PDI, UAI en IDV wellicht bekend zijn. Vrij vertaald staat MAS voor de graadmeter hoe hoog het masculiene en feminiene gehalte is binnen een cultuur, PDI staat voor onze omgang met macht, UAI is de flexibiliteitsmeetlat en IDV is de duimstok waarmee we kunnen meten hoeveel waarde we hechten aan individualiteit.

Feminiene-index

Paul Donders vertelt dat de Nederlandse cultuur een hoog vrouwelijk gehalte heeft. Onze score op de feminiene meetlat is 86%! Dit wil niet zeggen dat we allemaal het liefst make-up gebruiken en rokjes dragen, maar dat we feminiene eigenschappen meer waarderen. We hechten bijvoorbeeld aan communicatieve vaardigheden, duurzame relaties en we vinden zorg belangrijk. Ook landen als Zweden, Noorwegen en Denemarken scoren hoog op hun vrouwelijk gehalte. Meer masculiene landen zijn Engeland, Amerika, Japan, Duitsland en Oostenrijk. Deze landen zijn doelgerichter en vinden status belangrijker. In een feminiene cultuur hebben bewoners waardering voor het langzame en het kleine, we hoeven niet zo nodig koste wat kost te presteren. Wat betreft de zorg voor het zwakke:



Nergens in de wereld is de zorg voor gehandicapten zo groot als in Nederland. We houden ook van harmonie en vermijden liever conflicten. Paul: 'Polderen is dus iets typisch Nederlands, want we houden van een coöperatieve leiderschapsstijl, van communiceren en van gelijkwaardigheid.' Elke te ver doorgevoerde sterkte, wordt een zwakte; we zuchten dan ook als er weer eens 'overlegd' moet worden. Maar voordat we al te slecht gaan denken over onze 'vrouwelijkheid', is het goed ons oor te luisteren te leggen bij internationale kenners. Hollanders schijnen internationaal toch goed te presteren! Manfred Kets de Vries (een Nederlander, verbonden aan INSEAD, Internationaal Management Instituut) zegt dat Nederlandse leiders in internationale en interculturele settings erg in trek zijn, juist om hun feminiene kwaliteiten.

Feminien:

Coöperatief

Sociaal vaardig + warm

Communicatief + dialoog

Empathisch + vriendelijk

Man / vrouw gelijkwaardig + anders

Zwakken horen erbij

Machtrelativerend

Wij hebben een goed machtrelativerend vermogen. De typisch Nederlandse mondigheid is daarom volgens Paul positief. Die mondigheid geeft namelijk blijk van verantwoordelijkheidsgevoel en van een gezonde houding ten opzichte van macht. Hij schrijft dit toe aan ondermeer de Calvinistische invloeden. Zij waren voorstanders van gedecentraliseerde macht; de stad, de familie en het individu kregen eigen verantwoordelijkheid. Hierdoor raakten we gewend aan het dragen van verantwoording. Bij een ongezonde houding ten opzichte van macht, wentelen mensen eerder de schuld af op de staat of op de baas; ze nemen minder verantwoording voor het eigen handelen. Nederlandse managers moedigen doorgaans ook initiatief van hun medewerkers aan en werknemers lopen liever met een grote boog om autoritaire leiders heen; "Iedereen is gelijk", is ons credo. Dit verklaart ook het relatief lage gehalte van respect in ons land voor machthebbers. Paul ziet bij andere culturen - zoals de Aziaten - wel een grotere hang naar hiërarchie. Hij herkent dit ook in meerdere allochtone kerken: 'Aan een sterke hiërarchie heeft de gemiddelde,

gezonde Nederlanders geen boodschap. Je ziet wel eens dat kerken met een autoritair leiderschap gebroken en gekwetste mensen aantrekken. Zulke mensen hebben meer behoefte aan sterke leiders die zekerheid bieden. Vaak zie je dat ze na verloop van tijd weer weggaan of dat ze zelf bazen worden in kerken met sterke Machtstructuren.'

Machtrelativerend:

Iedereen is gelijk

Decentralisatie en hoge zelfstandigheid van units

Initiatief wordt van medewerkers verwacht

Leidinggeven is faciliteren en ruimte bieden

Niet autoritair

Verandering door evolutie (niet revolutie)

Flexibiliteitsfactor

Een andere graadmeter voor een cultuur is de mate waarin mensen behoefte hebben aan zekerheid. De UAI-index (=Uncertainty Avoiding) meet hoe een cultuur met onzekerheid omgaat en hoe flexibel zij is. Nederland scoort hier gemiddeld. Dit betekent dat we een gezonde behoefte hebben aan structuur, maar ook open staan voor verandering. We zijn redelijk flexibel en kunnen ons aanpassen aan andere culturen. Het gedoogbeleid is iets typisch Nederlands: we hebben regels maar gaan daar flexibel mee om. Voor een Duitser echter is een regel een regel, daar valt niet aan te tornen. Paul: 'Een overdaad aan regels is heel on-Nederlands. Door acht jaar Paars hebben we nu wel veel regels, want vooral linkse groeperingen hebben een grote regeldrift. Je kunt hier denken aan allerlei milieuwetten. Ook als de ambtenarij in een land meer macht krijgt, krijg je meer regels. Als volk willen we van nature dat alles geordend, schoon en netjes is, maar we hebben ook ruimte en flexibiliteit nodig om nieuwe dingen uit te proberen. We organiseren zodat we productief kunnen zijn. Van teveel regeltjes worden we knettergek.'

Flexibel en continuerend:

Wat anders is, is interessant

Ontdekkingsreiziger met een vaste thuisbasis

Niet meer regels als nodig graag

Hard werken, maar ook plezier hebben

Rustig blijven en niet emotioneel overdrijven

Onzekerheid wordt geaccepteerd, maar ook

geanticipeerd

Individualiteit

Bij een collectieve cultuur, weegt het belang

van de groep zwaarder dan dat van de enkeling (bijvoorbeeld in Azië). In de Lage Landen scoort de individualiteit. Dit betekent dat we een coöperatieve leiderschapsstijl waarderen. Werknemers werken graag met een coachende leider die geïnteresseerd is in de ontwikkeling van de individuele medewerker. De ontwikkeling van de gaven en talenten van werknemers en de vrijheid die zij genieten, kan het resultaat ten goede komen, mits dit gepaard gaat met verantwoordelijkheid. Paul: 'De valkuil is hier een ego trip en een consumptieve houding. Fijn werk, carrière mogelijkheden en een hoog salaris worden dan een recht - zonder daar veel voor te doen. Bij het coachen moeten individuen ook verantwoordelijk gesteld worden. Vrijheid en ontwikkeling moeten wel leiden tot resultaat.'

Individualiteit:

Ik zeg wat ik denk

Altijd op zoek naar win-win situatie

Zelfverantwoordelijk

Zelfreflectie + zelfontplooiing

Coachende leiderschapsstijl

Democratisch

Christelijke wortels

Paul: 'Elke generatie moet opnieuw God binnen haar cultuur brengen; het goede najagen en het kwade haten. We moeten ervoor oppassen dat onze sterktes geen zwaktes worden. Zoals ons meeleven met de zwakke, dit kan zo uit balans raken dat we wel barmhartig zijn met de drugsverslaafde maar geen rekening meer houden met hun slachtoffers. Of neem de individualisering die te ver doorschiet met het bijkomende asociale gedrag op de werkvloer en in de maatschappij. We moeten oppassen dat we niet alles tolereren en accepteren. We hebben christelijke wortels die we kunnen herontdekken. Nederland is tijdens haar 800 jaar bestaan als cultuur gevormd; door ondermeer de zeevaarders, de handelaren in de Gouden Eeuw, de Reformatie, Abraham Kuiper. We hebben veel potentie in Nederland, ik zie een rijke cultuur met veel kansen. Als we die cultuur brengen onder Gods autoriteit, is de kans op succes op allerlei terreinen groot.'

Meer informatie: xband, www.xband.cc

Tekst: Gea Gort

E-mail: gea.gort@vbo.nu