

DE interactie TUSSEN ICT EN cultuur

Frans Rip

Wageningen UR, Geodesk, 0317 – 47 46 37 / 47 47 47 Frans.Rip@wur.nl

Wolf Knab

Wolf Knab Website-architectuur, 0318 – 43 17 43, w.knab@wolfsknab.nl

ICT en cultuur, twee begrippen die met elkaar wedijveren waar het gaat om ongrijpbaarheid. Maar met behulp van Google stuiten wij al snel op een veelbelovende publicatie over het verband ertussen. Soernes et al (2004) vergelijken hierin Noorwegen en de VS op interactie tussen verschillende vormen van ICT en de heersende business cultuur.

De inhoud geeft een helder beeld van wat we onder cultuur zouden kunnen verstaan en hoe we ons de invloed van cultuur op ICT zouden kunnen voorstellen.

We krijgen een korte samenvatting van de theorie van Hofstede naar concept en operationalisering. Daarnaast biedt het artikel enkele voorbeelden van wat die benadering concreet betekent voor het aspect ICT in een bepaalde cultuur.

Dit uittreksel van het artikel is bedoeld als raamwerk voor dit themanummer van Agro-Informatica. Maar een dubbele waarschuwing aan de lezer is nodig: (1) dit uittreksel is gemaakt door leken, en (2) de mening van Soernes et al is vast niet de enige.

Wat is cultuur?

Soernes et al vonden in de literatuur aanwijzingen dat er bij benadering 400 definities van cultuur zijn. Eén daarvan is die van Geert Hofstede. Hofstede definieert de cultuur van een organisatie als: “de collectieve programmering van de geest, die karakteristiek is voor de medewerkers van die organisatie.” De cultuur van een natie omschrijft hij als: “de collectieve programmering van de geest, die de leden in één groep mensen onderscheidt van de mensen in een andere groep.”

Met “collectieve programmering” verwijst Hofstede naar vier concepten die samen een cultuur bepalen. Het gaat om de concepten: symbolen, helden, rituelen en waarden. De samenhang tussen deze vier concepten vergelijkt Hofstede met de schillen van een ui.

Symbolen - Taal, gebaren, kleding, plaatjes, voorwerpen en statussymbolen hebben een speciale betekenis voor mensen in een cultuur. Symbolen verdwijnen en andere worden nieuw gemaakt of overgenomen uit andere culturen. Daarom vormen Symbolen de buitenste, meest oppervlakkige schil van de ui: ze zijn niet uniek voor een bepaalde cultuur. Dat maakt het ook minder belangrijk om ze te vergelijken.

Helden - Mensen of goden, dood of levend, echt of fictief, kunnen gedrag van anderen beïnvloeden op basis van hun status, vaardigheden of charisma. Managers kunnen helden

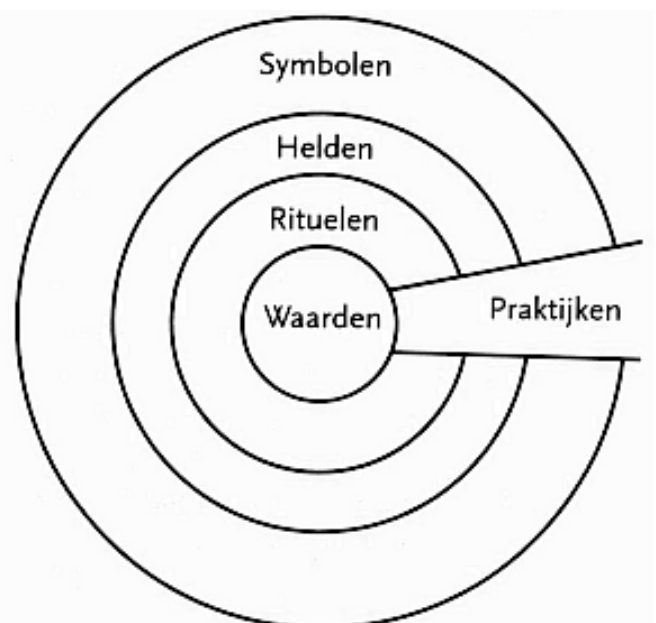
zijn, als ze bepaalde hoog gewaardeerde eigenschappen hebben. Daarmee zijn ze het rolmodel voor gewenst gedrag in een organisatie.

Rituelen - Dit zijn activiteiten die strikt genomen niet nodig zijn om het doel van een organisatie te bereiken, maar binnen een cultuur zijn ze uit sociaal oogpunt essentieel. Voorbeelden zijn: koffiepauzes 's ochtends, een bedrijfsborrel op betaaldag of een manager die elke dag rondloopt om praatjes met medewerkers te maken.

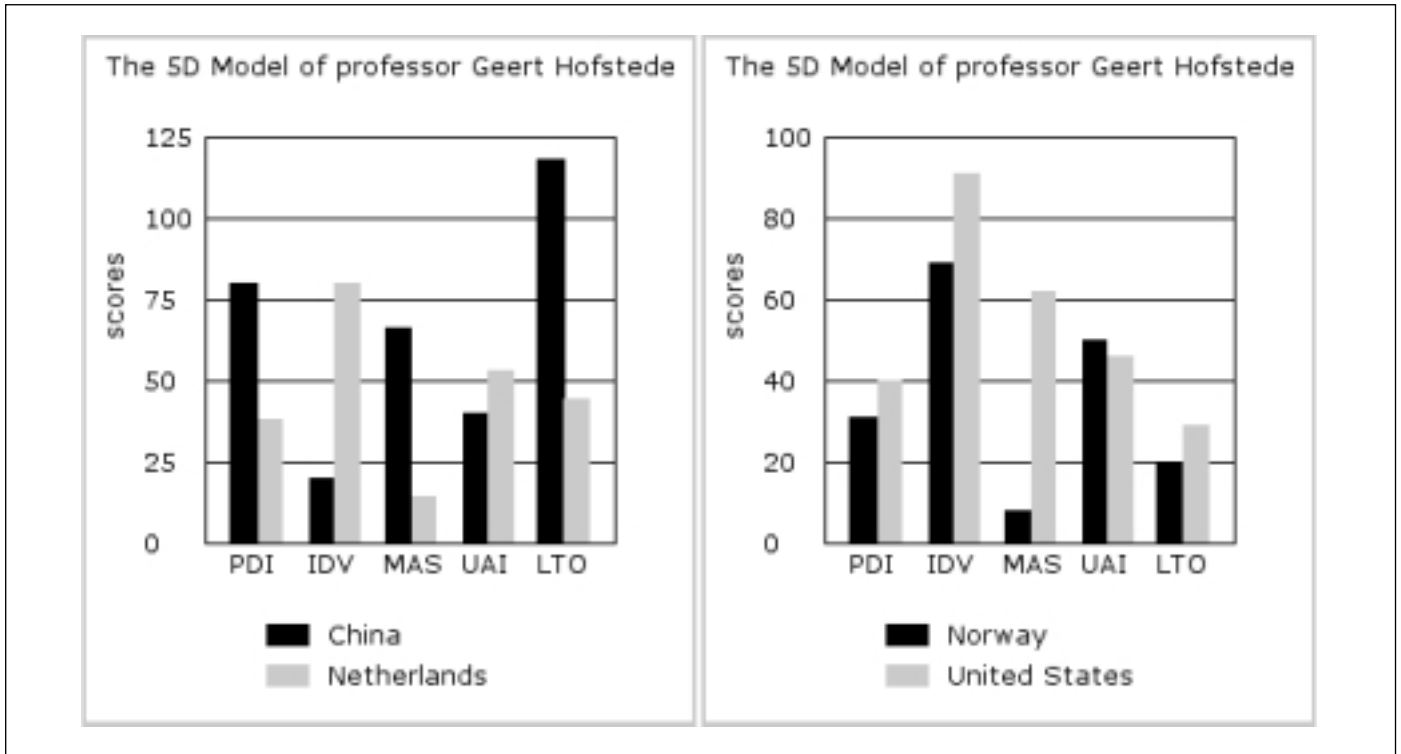
Deze drie buitenste concepten noemt Hofstede “Praktijken”. Praktijken zijn waarneembaar en zichtbaar voor toeschouwers van buiten en kunnen dus worden gemeten en vergeleken met Praktijken in andere culturen.

Waarden - De kern van de ui wordt gevormd door waarden. In Hofstede's woorden: “de geneigdheid om aan een bepaalde stand van zaken voorkeur te geven.” Waarden vormen de diepste laag van een cultuur. Ze zijn een afspiegeling van de ideeën, die mensen hebben over hoe dingen behoren te zijn. Op grond daarvan neemt Hofstede aan, dat vooral Waarden het gedrag van mensen sterk beïnvloeden. In principe gaat het daarbij om gevoelens of voorkeuren (bijvoorbeeld goed en kwaad, mooi en lelijk, normaal en raar) die invloed hebben op keuzes, die we in alledaagse situaties maken.

Waarden worden op jonge leeftijd verworven - thuis onder



Bron: www.uva.nl



invloed van vrienden en familie en op school. Omdat Waarden niet expliciet worden geleerd, zijn mensen zich er niet steeds van bewust. Evenmin kunnen Waarden direct worden waargenomen door buitenstaanders. De enige manier om Waarden te “meten” is door afleiding: kijken hoe personen handelen in specifieke omstandigheden. Daarom is de cultuurcomponent Waarden inbegrepen bij het praten over of observeren van Praktijken – zoals het gedrag van een ICT-gebruiker.

Op grond van het bovenstaande kan een organisatiecultuur het beste worden bestudeerd en vergeleken door de Praktijken ervan vast te stellen. Een nationale cultuur leent zich beter voor studie en vergelijking op het niveau van de Waarden.

Mensen in een organisatie worden zowel beïnvloed door gezamenlijke Praktijken als door collega's. Daarom is de kans groot dat ze handelen op een manier die ze onderscheidt van medewerkers van een ander bedrijf, of zelfs van collega's in een andere subcultuur binnen dezelfde organisatie. Derhalve wordt volgens Hofstede de kern van de cultuur van een organisatie gevormd door de gemeenschappelijke opvattingen over de dagelijkse Praktijken: de Symbolen, Helden en Rituelen van een organisatie.

Culturele invloeden op ICT

De invloed van cultuur op de ICT-praktijk is regelmatig onderzocht. Soernes et al geven een uitgebreid overzicht van relevante studies naar de culturele invloeden op de ICT-praktijk (tabel 1). In hun studie gebruiken zij een model van Hofstede om de culturen van Noorwegen en de VS te vergelijken. Dit model stamt uit 1980 en heeft zich sindsdien in talloze studies bewezen. Om culturele verschillen tussen landen te kunnen beschrijven onderscheidde Hofstede in zijn model aanvankelijk vier dimensies. In 1991 heeft hij er een vijfde

dimensie aan toegevoegd: **Long-term Orientation**, om aan te kunnen geven of cultuur op de lange-termijn dan wel de korte termijn gericht is.

Op www.geert-hofstede.com vindt u uitgebreide informatie over deze vijf cultuurdimensies. Hier kunt u de culturen van meer dan 50 landen twee aan twee met elkaar vergelijken en vindt u houvast voor het zaken doen in een breed scala landen.

- De **Power Distance Index (PDI)**: een maat voor de gevoeligheid van een volk voor hiërarchische verhoudingen.
- **Individualism/Collectivism (IDV)**: waarmee hij de ontwikkelingsgraad van het individualisme binnen een maatschappij weergeeft.
- **Masculinity/Femininity (MAS)**: een maat voor (vrij vertaald) de hanigheid van een maatschappij
- De **Uncertainty Avoidance Index (UAI)**: om het risicomijdend gedrag van een cultuur te bepalen en
- **Long Term Orientation (LTO)**: om de mate van lange termijn gerichtheid aan te geven.

Soernes et al gebruiken vier dimensies van Hofstede (PDI, IDV, MAS en UAI) om de invloed van de cultuur van Noorwegen en de VS te voorspellen op het gebruik van ICT in de praktijk.

In het vervolg van het artikel worden enkele algemene voorbeelden van praktijken gegeven, waarin met enige fantasie wel Symbolen, Helden en Rituelen aan te wijzen zijn. Daarmee wordt in elk geval een link gelegd tussen ICT en cultuur.

Power Distance Index en ICT

De PDI geeft weer in welke mate minder machtige leden van een maatschappij een ongelijke verdeling van machtsverhoudingen accepteren. In culturen met een lage PDI-waarde

is het “hiërarchische stelsel uitsluitend op noodzakelijke rolverdelingen gebaseerd”. De baas en ondergeschikte werken samen; assertiviteit is kenmerkend voor eenieder. Het gebruik van ICT wordt onder meer bepaald door de mate waarin gebruikers betrokken zijn bij de keuze ervan. Opdringen van nieuwe vormen van ICT van hogerhand zonder de gebruikers vooraf te betrekken roept verzet op. Face-to-face ICT (denk aan videoconferencing, discussion rooms) zal in lage PDI-landen wijder verbreid zijn dan in hoge PDI-landen, waar status en macht de communicatie sterk beïnvloeden. ICT wordt in lage PDI-landen enkel ingezet voor efficiency verbetering. In lage PDI-landen mag een veel meer onbevangen ICT-gebruik worden verwacht. Gebruikers zullen hun identiteit veel sneller bekend maken dan in hoge PDI-landen.

Soernes et al concluderen dat in lage PDI-culturen:

- managers en ondergeschikten samenwerken
- ondergeschikten initiatieven nemen; ook op ICT gebied (dat maakt bijvoorbeeld standaardisatie binnen het bedrijf moeilijker)
- er wel degelijk sprake is van machtsverhoudingen
- medewerkers bij de beslissing over ICT betrokken moeten worden
- men zich bij communicatie niet zo nodig wil profileren.

Individualism (IDV) en ICT

Volgens Hofstede zijn onderlinge banden in een individualistische maatschappij los. Iedereen wordt geacht voor zichzelf en zijn gezin te zorgen. Aan de andere kant mag je verwachten dat mensen in een collectivistische maatschappij vanaf hun geboorte opgenomen worden in hechte groepen.

‘Tijd is geld’ is een kenmerkende uitspraak voor een individualistische maatschappij. ICT die het presteren van het individu verhoogd wordt in hoge IDV-landen eerder als nuttig ervaren. ICT moet hier taakgericht zijn.

Uncertainty Avoidance Index (UAI) en ICT

Hofstede definieert deze dimensie als “*de mate waarin leden van een cultuur zich bedreigd voelen door ambiguïteit of existentiële onzekerheid.*” In culturen met een lage UAI-waarde mag je verwachten dat er minder behoefte is aan zekerheden en regels bij het werk. Omdat er meer vertrouwen heerst dan bij hoge UAI landen zal nieuwe ICT sneller geadopteerd worden. Het gebruik van ICT zal binnen bedrijven minder snel aan regels onderworpen worden. En als dat al gebeurt, dan zullen werknemers deze regels om pragmatische redenen

snel omzeilen. In landen met een lage UAI wordt ICT veel gebruikt, zowel thuis als op het werk. Internet past bij uitstek bij lage UAI-culturen. Omdat managers in lage UAI landen durven te vertrouwen op de expertise van hun ondergeschikten, zal ICT onder de jongere medewerkers breder gebruikt worden dan door de vaak oudere managers.

Soernes et al concluderen dat in lage UAI-culturen:

- ICT breed gebruikt wordt.
- regels met betrekking tot het gebruik van ICT gemakkelijk overtreden worden.
- taken ten aanzien van ICT gedelegeerd worden.

Masculinity (MAS) en ICT

In “Masculiene” maatschappijen verschillen de rolpatronen tussen man en vrouw sterk. “Masculien” staat voor assertiviteit en een focus op materieel succes, terwijl in “feminiene” culturen bescheidenheid, tederheid en aandacht voor de kwaliteit van het leven hoog gewaardeerd worden. In lage MAS-landen wil men niet opvallen, werkt men om te leven, waardeert men een ‘leefbare’ werkomgeving, tolereert men ontspanning op het werk, et cetera. Privé gebruik van ICT op het werk wordt in lage MAS-landen eerder getolereerd. Eénrichtings communicatie-middelen zoals een fax zijn in masculiene samenlevingen prominenter aanwezig.

Van Soernes en Hofstede naar de Agro-Informatica

Het vergt niet zoveel inspanning om bij de voorbeelden van Soernes et al aanknopingspunten in onze eigen omgeving te vinden. Daarvan getuigen de andere artikelen in dit nummer. Anderzijds is het specialistenwerk om die aanknopingspunten op verantwoorde wijze te duiden aan de hand van het model van Hofstede.

Literatuur

Soernes J.O., Stephens K.K., Saetre A.S., Browning L.D., 2004: The reflexivity between ICTs and Business Culture: Applying Hofstede’s Theory to Compare Norway and the United States. *Informing Science Journal* 7, 2004, 30 pp.

Te vinden op het web via

<http://inform.nu/Articles/Vol7/v7p001-030-211.pdf>

Vergelijk zelf 2 landen op deze website:

<http://www.geert-hofstede.com>