

(p. 105)

## HOOFDSTUK 4

### MAN, VROUW EN M/V

Als pas-afgestudeerd ingenieur heb ik eens gesolliciteerd bij een Amerikaans bedrijf dat zich kort tevoren had gevestigd in Vlaanderen. Ik dacht over prima papieren te beschikken: ik was met goede cijfers afgestudeerd in Delft en actief geweest in het studentenleven; daarna had ik drie jaar ervaring opgedaan als ingenieur bij een bekende, zij het wat ingedommelde, Nederlandse onderneming. Ik had een korte sollicitatiebrief geschreven met de belangrijkste gegevens over mijn persoon. Er kwam een uitnodiging voor een gesprek en na een lange treinreis zat ik tegenover de Amerikaanse bedrijfsleider. Ik was beleefd en stelde me bescheiden op, zoals ik vond dat het hoorde. Ik wachtte af wat de ander me zou vragen om erachter te komen hoe goed ik was. Tot mijn verbazing vroeg hij zowat niets van wat hij zou moeten vragen. Hij wilde alleen wat heel technische dingen weten over mijn ervaring met het ontwerpen van gereedschap, waarbij hij Engelse termen gebruikte die ik niet kende. Ik begreep helemaal niet wat daar nu het belang van was; het waren dingen die ik, eenmaal in dienst genomen, binnen een week had kunnen oppikken. Na een half uur vol pijnlijke misverstanden zei hij: 'Sorry, wij hebben een eersteklas man nodig.' En ik stond weer op straat.

#### *Assertiviteit of bescheidenheid*

Jaren later was ik personeelsdirecteur en voerde sollicitatiegesprekken met zowel Nederlandse als Amerikaanse sollicitanten. Toen begreep ik pas wat er destijds was misgegaan. In de ogen van een Nederlander hebben Amerikaanse sollicitanten de neiging zichzelf overdreven aan te prijzen. In hun curricula gebruiken ze uitsluitend superlatieven en vermelden elk diploma, elk cijfer, elke eervolle vermelding en elk lidmaatschap, als bewijs voor hun uitzonderlijke kwaliteiten. Tijdens het solli-

(p. 106)

citatiegesprek proberen ze zich assertief te gedragen en beloven ze dingen die ze vermoedelijk niet waar kunnen maken, zoals het binnen enkele maanden leren van een vreemde taal.

In de ogen van Amerikanen zijn Nederlanders veel te bescheiden. Ze schrijven meestal korte sollicitatiebrieven en curricula en vertrouwen erop dat tijdens een gesprek zal blijken hoe goed ze in werkelijkheid zijn. Ze verwachten dat men belangstelling heeft voor sociale activiteiten die ze tijdens hun studie hebben ontplooid. Ze willen vooral niet overkomen als opscheppers en doen geen beloften als ze niet absoluut zeker weten dat ze die ook na kunnen komen.

Amerikaanse personeelschefs weten hoe ze Amerikaanse curricula moeten interpreteren en zijn dus geneigd de verstrekte informatie met een korreltje zout te nemen. Nederlandse personeelschefs zijn juist geneigd die informatie op te waarderen. Het scenario voor wederzijdse misverstanden is hiermee compleet. In de ogen van een niet-ingewijde

Amerikaan zijn niet-ingewijde Nederlandse sollicitanten meestal sukkels. Niet-ingewijde Amerikaanse sollicitanten komen daarentegen op een niet-ingewijde Nederlander over als opscheppers.

Op de dimensies Machtafstand en Individualisme die in de twee voorgaande hoofdstukken werden beschreven, scoren de Nederlandse en de Amerikaanse samenleving tamelijk gelijk, maar er is een derde dimensie waarop ze aanmerkelijk van elkaar verschillen. Bij deze dimensie gaat het er onder andere om of assertief dan wel bescheiden gedrag als wenselijk wordt beschouwd. Ik noem deze dimensie: Masculiniteit tegenover Femininiteit.<sup>1</sup>

### *Seksen en sekse-rollen*

Alle menselijke samenlevingen bestaan uit mannen en vrouwen, meestal in ongeveer gelijke aantallen. Biologisch verschillen ze duidelijk van elkaar en hun respectievelijke rollen bij de voortplanting zijn absoluut. Andere lichamelijke verschillen tussen vrouwen en mannen, die niet direct verband houden met het krijgen van kinderen, zijn niet absoluut maar relatief. Mannen zijn *over het algemeen* langer en sterker, maar er zijn heel wat vrouwen die langer en sterker zijn dan een boel mannen. Vrouwen zijn *over het algemeen* handiger met hun vingers en hebben een snellere stofwisseling, waardoor ze eerder herstellen van inspanningen. Toch zijn er op die punten ook uitblinkers onder de mannen.

De absolute en relatieve biologische verschillen tussen mannen en vrouwen zijn over de hele wereld gelijk. Hun maatschappelijke rollen

(p. 107)

worden maar ten dele bepaald door biologische factoren. Elke samenleving beschouwt bepaalde vormen van gedrag, die niet onmiddellijk samenhangen met de voortplanting, toch als meer passend bij vrouwen of meer passend bij mannen, maar welk gedrag bij welke sekse hoort verschilt per samenleving. Antropologen die zich hebben beziggehouden met traditionele samenlevingen wijzen op de grote variatie in mogelijke sekse-rollen.<sup>2</sup> In dit hoofdstuk zal ik voor het absolute, biologische verschil de termen 'mannelijk' en 'vrouwelijk' gebruiken en voor de sociaal en cultureel bepaalde rollen de termen 'masculien' en 'feminien'. Deze zijn dus *relatief* en niet absoluut: een man kan zich feminien gedragen en een vrouw masculien. Dit betekent alleen dat hun gedrag afwijkt van bepaalde conventies in hun samenleving.

Welke gedragingen als feminien of als masculien worden beschouwd, is niet alleen onder traditionele maar ook onder moderne samenlevingen verschillend. Heel duidelijk kunnen we dit zien in de getalsverhouding tussen mannen en vrouwen in bepaalde beroepen. In de Sovjetunie zijn de meeste artsen vrouwen, net als in België de tandartsen en in delen van West-Afrika de winkeliers. In Pakistan zijn de meeste typisten mannen en in Nederland hebben we heel wat mannelijke verpleegkundigen. In Japan komen vrouwelijke managers nauwelijks voor maar in de Filippijnen en Thailand zijn er vele.

Ondanks deze variëteit zien we in de meeste samenlevingen, zowel traditionele als moderne, een gemeenschappelijke trend in de verdeling van maatschappelijke sekse-rollen. Mannen worden geacht zich vooral bezig te houden met prestaties buitenshuis: in traditionele samenlevingen met jagen en vissen, en in moderne samenlevingen met hetzelfde, maar dan in economische termen vertaald. Mannen worden verondersteld daarbij assertief, competitief en *hard* te zijn. Vrouwen worden geacht zich vooral bezig te houden met de zorg voor het huis, voor man en kinderen, en voor mensen in het algemeen. Zij moeten de *zachte* rol vervullen. Het is niet moeilijk te begrijpen waar dit rollenpatroon vandaan komt: vrouwen hebben van oudsher gebaard en gezoogd en moesten dus tenminste in die periode dicht bij huis en

kinderen blijven. Mannen konden zich vrijer bewegen, voor zover ze niet nodig waren om vrouwen en kinderen te beschermen tegen aanvallen van andere mannen en van dieren.

De prestaties van mannen versterken hun masculiene assertiviteit en competitiviteit, terwijl de zorgende rol van vrouwen hun feminiene zorgzaamheid versterkt en ook hun aandacht voor relaties en voor de leefomgeving. Mannen, die langer, sterker en vrijer zijn, domineren het sociale leven buiten het gezin, terwijl daarbinnen een grote variëteit aan

(p. 108)

rolverdelingen tussen de seksen mogelijk is. De rollen die door vaders en moeders (en eventueel door andere familieleden) worden vervuld, hebben een grote invloed op de mentale programmering-voor-het-leven die kleine kinderen ondergaan. Daarom is het niet zo verbazend dat één van de dimensies van nationale waardensystemen verband houdt met de sekse-rolpatronen die de ouders vóórleven.

### *Masculiniteit-Femininiteit als cultuurdimensie*

Een overzicht van de verschillen tussen samenlevingen die met deze nieuwe dimensie verband blijken te houden levert deze definitie op:

Een samenleving is *Masculien* als sociale sekse-rollen duidelijk gescheiden zijn: mannen worden geacht assertief en hard te zijn en gericht op materieel succes; vrouwen horen bescheiden en teder te zijn en vooral gericht op de kwaliteit van het bestaan.

Een samenleving is *Feminien* als sociale sekse-rollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

Hoofdstuk 3 introduceerde de veertien 'werkdoelen' uit de IBM-vragenlijst: 'Probeer u een ideale baan voor te stellen, los van uw huidige werk. In een ideale baan, hoe belangrijk vindt u . . .' Een analyse van de veertien antwoorden leverde twee achterliggende dimensies op. Eén daarvan was Individualisme-Collectivisme: belang hechten aan vrije tijd, vrijheid in het werk en uitdaging stond voor Individualisme en belang hechten aan training, werkomstandigheden en talenten gebruiken stond voor Collectivisme.

De andere dimensie blijkt Masculiniteit tegenover Femininiteit. Ook deze stelde weer twee groepen werkdoelen tegenover elkaar. Een land werd als masculiener beschouwd naarmate de volgende punten relatief belangrijker werden gevonden:

- a. *inkomen*: 'de mogelijkheid om veel te verdienen'
- b. *erkenning*: 'erkenning als u vindt dat u goed gewerkt hebt'
- c. *promotie*: 'mogelijkheden hebben om promotie te maken'
- d. *uitdaging*: 'werk dat een uitdaging is en dat persoonlijke voldoening kan geven'.

Een land werd als feminiener beschouwd naarmate deze vier doelen als relatief onbelangrijker golden; de statistische analyse had laten zien dat

(p. 109)

dan de volgende vier relatief belangrijker waren:

- e. *chef*: 'een goede werkrelatie met uw directe chef'
- f. *samenwerking*: 'collega's die onderling goed samenwerken'
- g. *woonomgeving*: 'wonen in een omgeving die u en uw eventuele gezin prettig vinden'
- h. *zekerheid*: 'de zekerheid zo lang bij dezelfde werkgever te kunnen blijven als u wilt'.

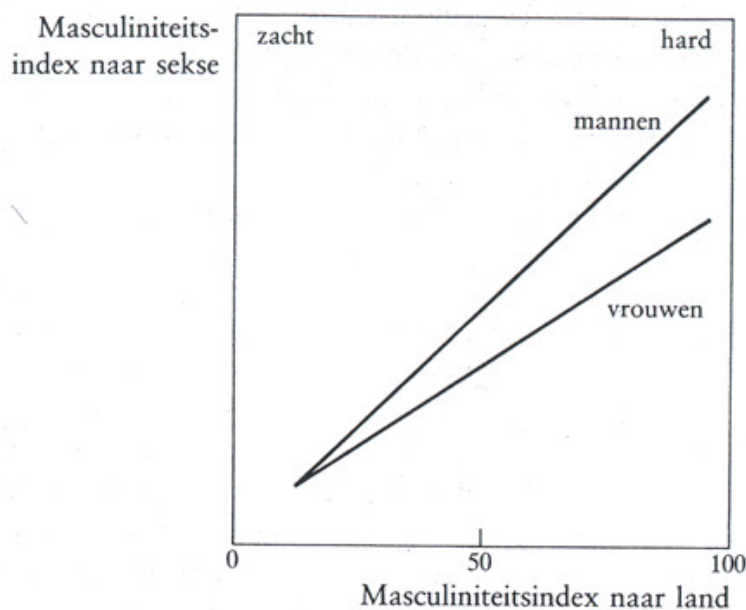
'Uitdaging' had ook te maken met Individualisme. De overige zeven doelen houden alleen verband met Masculiniteit en Femininiteit.

De doorslaggevende reden om de tweede dimensie van 'werkdoelen' 'Masculiniteit tegenover Femininiteit' te noemen, is dat *deze dimensie de enige is waarop de mannen en de vrouwen binnen de IBM-populatie consequent verschillend scoorden* (behalve, zoals we zullen zien, in landen aan de extreem feminiene pool). Noch bij Machtafstand, noch bij Individualisme of bij de nog te behandelen dimensie Onzekerheidsvermijding was tussen de antwoorden van mannen en vrouwen een systematisch verschil te zien. Alleen de boven beschreven dimensie leverde zo'n sekse-verschil op. Daarbij bleken de mannen met name meer waarde toe te kennen aan de werkdoelen a en c en de vrouwen aan e en f. Belang hechten aan inkomen en promotiekansen komt overeen met de masculiene, assertieve en competitieve rol. Belang hechten aan een goede relatie met de chef en met collega's komt overeen met de zorgzame, op de sociale omgeving gerichte, feminiene rol.

Net als bij de dimensie Individualisme-Collectivisme dekken de acht bovengenoemde werkdoelen natuurlijk weer lang niet alles in een samenleving wat met masculiniteit of femininiteit te maken heeft. Ze vormen opnieuw alleen de signalen die het IBM-onderzoek kon opvangen. De correlatie van de IBM-landenscores voor Masculiniteit met andere gegevens (van buiten IBM) over het betreffende land, staft de conclusie dat deze dimensie uit de IBM-gegevens inderdaad betrekking heeft op de masculiniteit of femininiteit in de samenleving. Voor elk van de vijftig landen en drie landengroepen uit het IBM-onderzoek werd een Masculiniteitsindex-score (MAS) berekend.

Net als de Individualisme-index is de MAS gebaseerd op factor-scores voor elk land die het automatische bijproduct zijn van de gevolgde statistische procedure (factoranalyse). Scores werden omgezet op een schaal van ongeveer 0 voor het meest feminiene tot ongeveer 100 voor het meest masculiene land, door de factor-scores met zo te vermenigvuldigen en er 50 bij op te tellen.<sup>3</sup>

(p. 110)



Figuur 4.1 Het verband tussen de Masculiniteitsindex-scores en de sekse van de respondenten

De MAS -waarden zijn niet alleen per land berekend, maar ook binnen landen voor mannen en vrouwen apart. In Figuur 4.1 is het verband tussen Masculiniteit naar sekse en Masculiniteit naar land vereenvoudigd weergegeven. Hieruit blijkt dat van de meest feminiene (zachte) naar de meest masculiene (harde) landen de waarden van zowel vrouwen als mannen harder worden, maar dat het verschil bij mannen groter is dan bij vrouwen. In de meest feminiene landen (Zweden en Noorwegen) werd geen verschil aangetroffen tussen de scores van mannen en die van vrouwen: beide weerspiegelden even zachte en zorgzame waarden. In de meest masculiene landen (Japan en Oostenrijk) scoorden de mannen zeer hard, maar ook de waarden van de vrouwen waren harder dan elders. Toch was de kloof tussen de waarden van mannen en die van vrouwen in deze landen het grootst. Van het meest feminiene tot het meest masculiene land is de toename van de Masculiniteitsindex-scores voor mannen ongeveer anderhalf maal zo groot als voor vrouwen. De waarden van vrouwen verschillen van land tot land minder van elkaar dan die van mannen.

De Masculiniteitsindex-scores (MAS) voor de drieënvijftig landen en landengroepen (mannen en vrouwen samen) zijn afgebeeld in Tabel 4.2.<sup>4</sup> Net als de scores voor Machtafstand en Individualisme geven de scores

(p. 111)

Tabel 4.2 Scores op de Masculiniteitsindex (MAS) voor vijftig landen en drie landengroepen

rang-orde	land of landengroep	MAS-score	rang-orde	land of landengroep	MAS-score
1	Japan	95	28	Singapore	48
2	Oostenrijk	79	29	Israël	47
3	Venezuela	73	30/31	Indonesië	46
4/5	Italië	70	30/31	West-Afrika	46
4/5	Zwitserland	70	32/33	Turkije	45
6	Mexico	69	32/33	Taiwan	45
7/8	Ierland	68	34	Panama	44
7/8	Jamaica	68	35/36	Iran	43
9/10	Groot-Brittannië	66	35/36	Frankrijk	43
9/10	Duitsland	66	37/38	Spanje	42
11/12	Filippijnen	64	37/38	Peru	42
11/12	Colombia	64	39	Oost-Afrika	41
13/14	Zuid-Afrika	63	40	Salvador	40
13/14	Ecuador	63	41	Zuid-Korea	39
15	Verenigde Staten	62	42	Uruguay	38
16	Australië	61	43	Guatemala	37
17	Nieuw-Zeeland	58	44	Thailand	34
18/19	Griekenland	57	45	Portugal	31
18/19	Hongkong	57	46	Chili	28
20/21	Argentinië	56	47	Finland	26
20/21	India	56	48/49	Joegoslavië	21
22	België	54	48/49	Costa Rica	21
23	Arabische landen	53	50	Denemarken	16
24	Canada	52	51	Nederland	14
25/26	Maleisië	50	52	Noorwegen	8
25/26	Pakistan	50	53	Zweden	5
27	Brazilië	49			

voor Masculiniteit de *relatieve* en niet de absolute positie van landen weer. Anders dan bij Individualisme, houdt Masculiniteit geen verband met de mate van economische ontwikkeling van een land: er zijn rijke én arme masculiene landen én feminiene landen.

De Verenigde Staten scoren 62 op de Masculiniteitsindex (15de plaats) en Nederland scoort 14 (51ste plaats). Hieruit blijkt dat deze

(p. 112)

twee landen, die in het verhaal aan het begin van dit hoofdstuk werden opgevoerd, op dit punt aanzienlijk van elkaar verschillen. De vier meest feminiene landen (50ste tot en met 53ste plaats) zijn Zweden, Noorwegen, Nederland en Denemarken. Finland volgt met een klein verschil (47ste plaats). Sommige Latijnse landen scoren sterk tot matig feminiën: Costa Rica (48/49), Chili (46), Portugal (45), Guatemala (43), Uruguay (42), Salvador (40), Peru (37/38), Spanje (37/38), Frankrijk (35/36) en Panama (34). De andere landen aan de feminiene kant zijn Joegoslavië (48/49), Thailand (44), Zuid-Korea (41), Oost- en West-Afrika (respectievelijk 39ste en 30/31ste plaats), Iran (35/36), Taiwan (32/33), Turkije (32/33) en Indonesië (30/31).

De kampioenen in Masculiniteit zijn Japan (1ste plaats) en Centraaleuropese landen: Oostenrijk (2), Italië (4/5), Zwitserland (4/5) en West-Duitsland (9/10). Verder een aantal Latijns-Amerikaanse landen, vooral de grotere staten uit het Caribisch gebied: Venezuela (3), Mexico (6), Colombia (11/12) en Ecuador (13/14), maar op enige afstand ook Argentinië (20/21). Gematigd masculien scoorden alle Angelsaksische landen: Ierland (7/8), Jamaica (7/8), Groot-Brittannië (9/10), Zuid-Afrika (13/14), de Verenigde Staten (15), Australië (16), Nieuw-Zeeland (17) en Canada (24). Tot slot de Filippijnen (11/12), Griekenland (18/19), Hongkong (18/19), India (20/21), België (22) en de Arabisch sprekende landen (23).

### *Sekse-culturen*

Een van de cultuurniveaus die in hoofdstuk 1 werden geïntroduceerd, is het *sekse*-niveau. Uit Figuur 4.1 blijkt duidelijk dat een bepaald deel van onze mentale programmering (in de meeste landen) ervan afhangt of we als meisje of als jongen ter wereld kwamen. Net als nationaliteit is sekse een eigenschap waar we niets aan kunnen doen: niemand heeft ons vóór onze geboorte gevraagd in welk land we geboren wilden worden en ook niet aan welk geslacht we de voorkeur gaven. Daarom is het effect van zowel nationaliteit als sekse op onze mentale programmering grotendeels onbewust. Hoewel nationale en sekse-culturen worden aangeleerd en niet aangeboren, hebben we de consequenties ervan zo vroeg geleerd dat we ons geen alternatieven kunnen indenken.

In Figuur 4.1 zien we dat mannen over het algemeen met hardere waarden zijn geprogrammeerd en vrouwen met zachtere, maar dat de kloof tussen de seksen van land tot land verschilt. Zelfs in landen aan de extreem feminiene pool (Zweden en Noorwegen) hoeven de waar-

(p. 113)

den van mannen en vrouwen niet in alle opzichten gelijk te zijn, maar ze verschillen alleen niet van elkaar wat betreft hardheid. Elk land kent culturele verschillen die sekse-gebonden zijn. Deze zijn, zoals eerder gesteld, relatief en niet absoluut: de waarden van mannen en vrouwen overlappen elkaar, zodat we elke waarde zowel bij mannen als bij vrouwen kunnen aantreffen, alleen meer of minder frequent.

Individuele vrouwen kunnen geleerd hebben zich op een masculiene manier te gedragen en individuele mannen op een feminiene manier. Waar mannen onder elkaar zijn, overheerst

meestal een masculiene cultuur; waar vrouwen onder elkaar zijn, een feminiene. Door deze verschillen 'culturen' te noemen, benadrukken we hun diepgewortelde en emotionele karakter. De feminiene cultuur is de meeste mannen vreemd, net zoals de masculiene cultuur de meeste vrouwen. Blootstelling aan een andere cultuur leidt in eerste instantie tot een cultuurschok, een niet-rationele en primaire reactie. Maar al te gemakkelijk krijgen we het gevoel dat andere culturen fout zijn, belachelijk of angstaanjagend, en dergelijke gevoelens kunnen ook worden aangetroffen tussen de seksen binnen dezelfde samenleving. In bijna alle samenlevingen domineren mannen de politiek, het publieke leven en het werk. Daarom zijn de subculturen van deze levenssferen relatief masculien. Bij de subculturen van het gezin en de school komen grotere verschillen voor van land tot land. De verschillen tussen landen in Figuur 4.1 zijn vooral ontstaan vanuit verschillende sekse-rollen en socialisatieprocessen binnen het gezin en op school. Verderop in dit hoofdstuk kom ik daar nog op terug.

### *Masculiniteit en Femininiteit naar functie*

De Machtafstandsindex kon zowel voor landen als voor functies worden berekend, maar de Individualisme-index alleen voor landen. Bij de analyse van functieculturen in het IBM-materiaal werd, zoals in hoofdstuk 3 beschreven, géén dimensie gevonden die op Individualisme-Collectivisme leek, maar in plaats daarvan een dimensie 'intrinsiek' tegenover 'extrinsiek' motiverend. Dezelfde analyse van functieculturen (over 38 functies) produceerde wél een dimensie die vrij nauwkeurig overeenkwam met Masculiniteit tegenover Femininiteit. Bepaalde functies uit het IBM-materiaal kunnen meer 'masculien' genoemd worden en andere meer 'feminien', op grond van de waarden van de mensen die deze uitoefenen. Het is geen grote verrassing dat de sterkst masculiene functies meestal worden uitgeoefend door mannen en de feminiene vaker door vrouwen; maar de verschillen in waarden die met deze functies

(p. 114)

samenhangen zijn niet het *gevolg* van de sekse van degenen die deze uitoefenen. Mannen in de IBM-populatie met een feminiene functie hadden feminielere waarden dan vrouwen met een masculiene.

Binnen IBM konden de achtendertig functies worden ingedeeld in zes groepen, van masculien tot feminien:

1. verkopers (hoger en lager opgeleid)
2. ingenieurs en wetenschappers
3. technici en geschoolde arbeiders
4. managers uit alle afdelingen
5. geoefende en ongeschoolde arbeiders
6. administratief personeel.

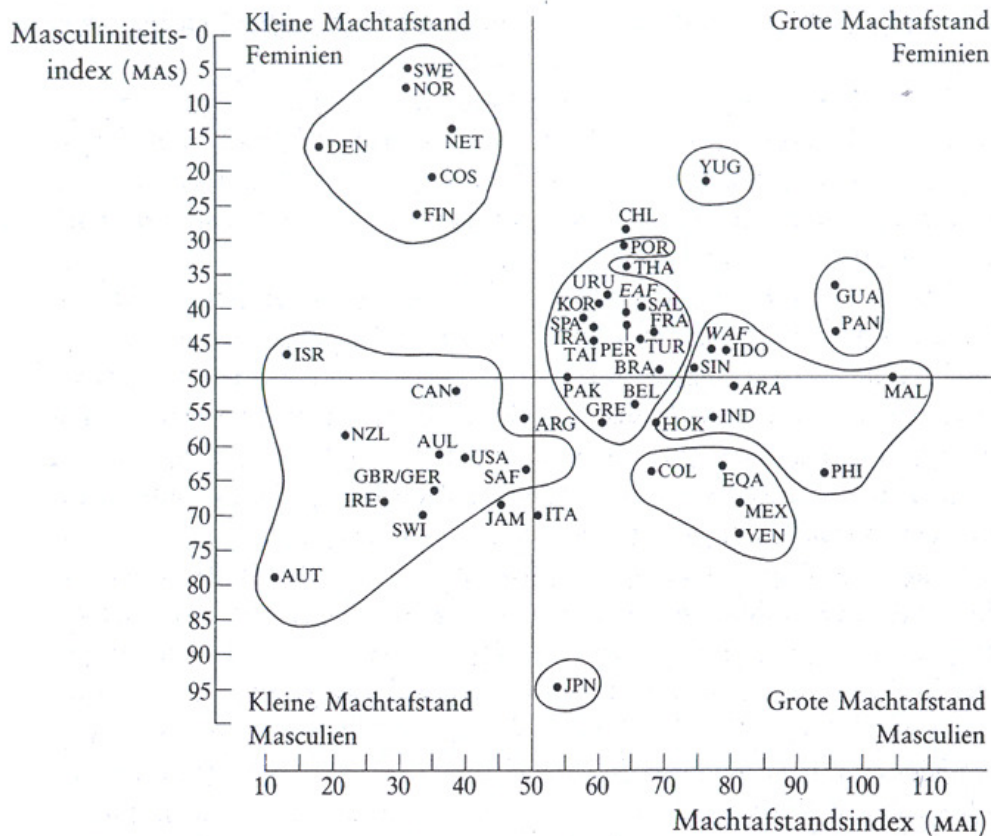
De verkopers werkten op commissiebasis, in een sterk competitief klimaat. Ingenieurs, wetenschappers, technici en geschoolde arbeiders in de IBM-populatie waren overwegend gericht op individuele technische prestaties, iets wat vraagt om masculiene waarden. Managers werden en worden geconfronteerd met zowel technische als sociale problemen en hun rol bevat dan ook zowel assertieve als zorgzame elementen. Geoefende en ongeschoolde arbeiders hadden geen gelegenheid tot grote technische prestaties, maar zij werkten meestal in teamverband, dus was samenwerking voor hen belangrijk. Ook administratief personeel had weinig prestatiemogelijkheden, maar hun baan bracht vaak nog meer sociale contacten met zich mee, ook met mensen van buiten het bedrijf.

### Masculiniteit en Femininiteit in het gezin

Het gezin is de plek waar bijna iedereen zijn of haar eerste culturele programmering ondergaat. Het gezin bestaat uit twee ongelijke maar complementaire rollenparen: ouder-kind en man-vrouw. De mate van ongelijkheid in de ouder-kindrelatie en de gevolgen daarvan werden in hoofdstuk 2 in verband gebracht met de dimensie Machtafstand. De heersende rolverdeling tussen man en vrouw komt tot uitdrukking in de positie die een samenleving inneemt op de Masculiniteit-Femininiteitsschaal.

In Figuur 4.3 zijn de Machtafstandsindex-scores per land (uit Tabel 2.1) afgezet tegen de Masculiniteitsindex-scores per land (uit Tabel 4.2). In de rechterhelft van het diagram, waar de MAI-waarden hoog zijn, is ongelijkheid tussen ouders en kinderen een maatschappelijke norm. Het gedrag van kinderen wordt beïnvloed door de eis tot gehoorzaamheid

(p. 115)



Figuur 4.3 De positie van vijftig landen en drie landengroepen op de dimensies Machtafstand en Femininiteit-Masculiniteit (zie voor de afkortingen van landennamen Tabel 3.3)

van de ouders. In de linkerhelft wordt het gedrag meer beïnvloed door het voorbeeld dat de ouders geven. In de onderste helft van het diagram, waar de MAS-scores hoog zijn, is ongelijkheid tussen de vader- en de moederrol (vader hard, moeder minder hard) een maatschappelijke norm. Mannen worden geacht zich bezig te houden met feiten, vrouwen met gevoelens. In de bovenste helft mogen zowel mannen als vrouwen zich met feiten én met de zachte dingen in het leven bezighouden.



Het rechter benedenkwadrant (ongelijk en hard) staat dus voor een norm waarbij de vader dominant en hard is en de moeder (hoewel ook tamelijk hard) toch degene bij wie je als kind het best terecht kunt voor troost en tederheid. In de Latijnsamerikaanse landen uit dit kwadrant gebruikt men de inmiddels ook in Nederland bekende term '*machismo*' ('*macho*' zijn) om aan te geven wat van een man wordt verwacht. Minder bekend is de corresponderende term '*marianismo*' voor vrou-

(p. 116)

wen, een combinatie van bijna-heiligheid, onderdanigheid en seksuele frigiditeit.

Het rechter bovenkwadrant (ongelijk en zacht) staat voor een maatschappelijke norm waarbij beide ouders dominant zijn, zich allebei verantwoordelijk voelen voor de kwaliteit van het bestaan en voor relaties, en allebei zowel autoritair als teder kunnen zijn - het één sluit het ander niet uit.

In de landen uit het linker benedenkwadrant (gelijk en hard) geldt als norm dat de niet-dominante ouders een voorbeeld stellen waarin de vader hard is en zich bezighoudt met feiten, terwijl de moeder iets minder hard is en zich bezighoudt met gevoelens. Dit resulteert in een rolmodel waarbij jongens assertief moeten zijn en meisjes bewonderen en bewonderd worden. Jongens huilen niet en vechten terug als ze aangevallen worden; meisjes mogen huilen maar niet vechten.

In het linker bovenkwadrant (gelijk en zacht) zijn de ouders volgens de norm niet-dominant en houden ze zich allebei bezig met relaties, met de kwaliteit van het bestaan en met feiten én gevoelens; waarbij zij het voorbeeld geven van evenwicht tussen de sekse-rollen binnen het gezin.

Deze typologie heeft de tekortkoming van alle typologieën, namelijk dat geen enkele situatie uit de werkelijkheid precies aansluit bij de beschrijving. Verder is de gezinssituatie sterk afhankelijk van de plaats van het land op de dimensie Collectivisme-Individualisme. In een collectivistische samenleving overheerst de uitgebreide familie, waarbij het ook de grootvader en/of grootmoeder kan zijn die de dominante autoriteit uitoefent, met de vader en/of moeder als modellen van gehoorzaamheid. Extreem individualistische samenlevingen vertonen veel eenoudergezinnen met onvolledige rolmodellen, waarbij buitenstaanders de ontbrekende rol min of meer aanvullen. De typologie is vooral bedoeld om te wijzen op het belang van de rolverdeling binnen gezin of familie voor de waarden die in een samenleving van de ene generatie op de andere worden overgedragen.

Seksegebonden waarden en gedragvormen worden bij iedereen op subtiele manieren vanaf de vroegste jeugd ingeprogrammeerd. Een vergelijkend onderzoek naar het gedrag van moeders en hun drie tot vier maanden oude kinderen in Japan en de Verenigde Staten wees onder meer uit dat in Japan kleine jongetjes significant meer herrie maakten dan kleine meisjes, terwijl in de Verenigde Staten het omgekeerde het geval was.<sup>5</sup> Het is onwaarschijnlijk dat een dergelijk verschil is aangeboren. Het moet het gevolg zijn van de conditionering van het kind door de moeder, een conditionering die blijkbaar zowel afhankelijk is van de sekse van het kind als van de nationaliteit van de moeder. Zij

(p. 117)

moedigt het kind aan of sust het overeenkomstig de verwachtingen die in haar samenleving bestaan omtrent het gedrag van jongens of van meisjes. Mijn indruk bij de observatie van groepen reizigers uit de twee betrokken landen is dat volwassen Japanse mannen ook luidruchtiger zijn dan hun vrouwen en dat het bij volwassen Amerikanen ook omgekeerd is.

De dimensie Masculiniteit-Femininiteit heeft niet alleen gevolgen voor de manier waarop in gezinnen en families rolverschillen tussen jongens en meisjes tot stand komen. Figuur 4.1

laat zien dat zowel mannen als vrouwen in masculiene landen hardere waarden koesteren en in feminiene landen zachtere. In masculiene landen leren zowel jongens als meisjes ambitieus te zijn, hoewel de ambitie van meisjes gericht kan zijn op de prestaties van hun broers en later op die van hun man en kinderen. In Amerikaanse films is het toejuichen van de footballspelers (jongens) door de cheerleaders (meisjes) een vertrouwd beeld. Populaire films spelen in de moderne samenleving dezelfde rol als religieuze mythen in traditionele samenlevingen: ze presenteren gedragsmodellen.

In feminiene landen leren zowel jongens als meisjes om niet-ambitieuze en bescheiden te zijn. Assertief gedrag en pogingen om uit te blinken, die in masculiene culturen op prijs worden gesteld, worden in feminiene landen snel belachelijk gemaakt. Als je ergens goed in bent, word je geacht dat vóór je te houden. In Nederland, het op twee na meest feminiene land in Tabel 4.2, is dat duidelijk te merken. De feminiene grondhouding van de Nederlanders komt tot uitdrukking in de onvertaalbare zegswijze 'doe maar gewoon, dan doe je al gek genoeg'. We kunnen deze houding 'nivellerend' noemen: niemand mag boven het maaiveld uitsteken. Ooit heeft een Franse schrijver na een reis door Nederland de Nederlanders omschreven als '*un peuple jaloux qui a un curieux penchant pour tout ce qui est terne*': een jaloers volk dat een merkwaardige voorliefde heeft voor alles wat saai is.<sup>6</sup>

In masculiene culturen leren kinderen de sterken te bewonderen; bekende Amerikaanse heldenfiguren zijn Batman en Rambo. In feminiene culturen wordt kinderen sympathie bijgebracht voor de verschoppeling en de antiheld. 'Rasmus Klump' (die in vertalingen Petzi wordt genoemd) is een kleine en vriendelijke stripfiguur uit Denemarken. Ollie B. Bommel is een onhandige en naïeve antiheld die vooral populair is onder Nederlandse intellectuelen.<sup>7</sup>

Hoewel sekse-rollen in het gezin of de familie veel invloed hebben op de waarden die bepalen welk gedrag voor jongens en voor meisjes gepast of ongepast is, hebben ze geen directe gevolgen voor de verdeling van sekse-rollen in de samenleving als geheel. Zoals al eerder in dit

(p. 118)

hoofdstuk werd aangegeven, hebben mannen, die gemiddeld groter en sterker zijn en zich vrijer kunnen bewegen, van oudsher in vrijwel alle samenlevingen het maatschappelijke leven buiten het gezin gedomineerd. Alleen bij uitzondering betraden vrouwen het publieke toneel, en zij kwamen dan meestal uit de hoogste klasse. Als vrouwen al leidende posities in de samenleving innamen, was dat meestal pas na hun vijfenveertigste, als ze de rol van moeder begonnen te verwisselen voor die van grootmoeder. Ongehuwde vrouwen waren en zijn in traditionele samenlevingen zeldzaam en in sommige samenlevingen zijn zij nog steeds slachtoffer van negatieve discriminatie.

De veel grotere keuzevrijheid om andere sociale rollen te kiezen dan die van echtgenote, moeder en huishoudster, die vrouwen in veel ontwikkelde landen tegenwoordig hebben, is een recent verschijnsel. De gevolgen ervan voor de verdeling van sekse-rollen *buiten* het gezin zijn nog niet volledig doorgewerkt. Daarom hoeft de positie die een land inneemt op de Masculiniteits-Femininiteitsschaal niet overeen te komen met de mate waarin vrouwen actief zijn buiten gezins- of familieverband. Economische mogelijkheden en noodzakelijkheden spelen in dit opzicht een grotere rol dan waarden.

### *Masculiniteit en Femininiteit op school*

Een Nederlandse organisatieadviseur gaf eens les aan het middenkader van een Indonesische overheidsorganisatie met personeel uit de hele archipel. Tijdens een van zijn lessen maakte een Javaanse deelnemer een intelligente opmerking, en de docent prees hem daarvoor. Toen

zei de Javaan: 'U brengt me in verlegenheid. Bij ons prijzen ouders hun kinderen nooit waar ze bij zijn.'<sup>8</sup>

Deze anekdote illustreert twee dingen: in de eerste plaats hoe sterk, althans in Indonesië, het gezinsmodel wordt overgedragen op de schoolsituatie, waarbij de leraar wordt geïdentificeerd met de vader. In de tweede plaats toont het een nadruk op bescheidenheid in de Javaanse cultuur die zelfs de Nederlander verbaasde. Indonesië is een multi-etnisch land, een van de landen waarvoor nationale cultuurscores misleidend kunnen zijn (zie hoofdstuk 1). Indonesiërs hebben mij bevestigd dat er vooral op de dimensie hard-zacht grote verschillen bestaan tussen de diverse etnische groepen binnen het land, waarbij de Javanen een extreme positie innemen aan de 'zachte' pool. De Nederlandse adviseur vertelde dat zelfs enkele van de andere Indonesiërs verrast waren door de gevoelens van de Javaan. Een Batak uit Sumatra zei dat hij nu

(p. 119)

pas begreep waarom zijn Javaanse chef hem nooit prees, zelfs niet als hij zelf het gevoel had dat een complimentje op zijn plaats zou zijn. Het incident gaf aanleiding tot een brede discussie over verschillen in waarden tussen etnische groepen, een onderwerp dat tot dan toe nooit bespreekbaar was geweest.

Elk semester verzorgt de Rijksuniversiteit Limburg, waaraan ik verbonden ben, een *'Program of European Studies'* voor studenten uit de Verenigde Staten. Aan enkele van de Amerikanen gaf ik de opdracht om Nederlandse studenten te interviewen over hun doelstellingen in het leven. De Amerikanen verklaarden zich verbaasd over het feit dat Nederlanders minder belang lijken te hechten aan examenresultaten dan zij doen. Slagen is voldoende; uitblinken is niet iets waar je openlijk over spreekt. Op basis van ervaringen met lesgeven in verschillende landen en van gesprekken met docenten van allerlei nationaliteit geloof ik dat in de meer feminiene landen de *gemiddelde* student als norm wordt beschouwd, terwijl in meer masculiene landen zoals de Verenigde Staten de *beste* studenten de norm zijn. Ouders uit die landen verwachten van hun kinderen dat zij zich meten met de besten. In Nederland is 'het knapste jongetje van de klas' een wat belachelijke figuur.

Dit verschil is duidelijk waarneembaar in gedrag op school. In masculiene culturen proberen leerlingen zichzelf in de klas zichtbaar te maken en wedijveren ze openlijk (tenzij collectivistische normen hieraan beperkingen opleggen - zie hoofdstuk 3). In feminiene culturen willen leerlingen geen al te ijverige indruk maken en belijdt men onderlinge solidariteit, al wordt die niet altijd waar gemaakt.

Uit interviews met docenten blijkt dat in masculiene landen de keuze voor een baan vooral wordt ingegeven door de vermeende carrièremogelijkheden, terwijl in feminiene landen de intrinsieke belangstelling van de student voor het onderwerp een grotere rol speelt.

In een masculiene cultuur zijn slechte studieresultaten rampzalig. In sterk masculiene landen, zoals Japan en Duitsland, verschijnen elk jaar weer berichten in de krant over studenten die een eind aan hun leven maakten nadat ze voor een examen waren gezakt. In zijn boek *The Gospel According to the Harvard Business School* (Het Evangelie volgens de Harvard Business School), telt de voormalige Harvard-student Peter Cohen vier gevallen van zelfmoord - één docent en drie studenten — in de tijd die hij op dit Amerikaanse elite-instituut doorbracht.<sup>9</sup> In een feminiene cultuur zijn slechte studieresultaten relatief onbelangrijk. Ook in deze culturen maken sommige jongeren een eind aan hun leven, maar eerder door oorzaken die weinig te maken hebben met prestatie, zoals sociaal isolement.

(p. 120)

In masculiene en feminiene culturen worden verschillende criteria gehanteerd bij het beoordelen van zowel docenten als studenten. Aan de masculiene kant zijn de intelligentie en de academische reputatie van de docent en de academische prestaties van de student de belangrijkste factoren. Aan de feminiene kant spelen de vriendelijkheid en de sociale vaardigheid van de docent en de sociale aanpassing van de student een grotere rol. Lijfstraffen op de basisschool werden in hoofdstuk 2 in verband gebracht met de Machtafstand tussen leerkracht en leerlingen, maar in Groot-Brittannië, een masculien land met een kleine Machtafstand, komen lijfstraffen nog hier en daar voor omdat men ze bevorderlijk vindt voor de karaktervorming van jongens (niet zozeer voor die van meisjes).

Ten slotte hebben cultuurverschillen op het gebied van Masculiniteit-Femininiteit gevolgen voor de keuze van mannelijke en vrouwelijke studenten voor een bepaald vak. Voor een aantal landen zijn gegevens bekend over de verdeling van de seksen over elk van de volgende studierichtingen: lerarenopleiding, rechten, sociale wetenschappen, techniek en landbouw. Voor elk land heeft men een 'Segregatie-index (van de seksen) binnen het Hoger Onderwijs' berekend. Deze Index correleert met de Masculiniteitsindex, althans voor de geïndustrialiseerde landen (in arme landen krijgen jongens bijna altijd voorrang bij onderwijs, ongeacht sekse-rolverschillen).<sup>10</sup> In rijke, masculiene culturen vinden we op de universiteit meer segregatie van mannen en vrouwen dan in rijke, feminiene culturen.

Eén aspect van segregatie bij de keuze van een baan is de sekse van de leerkrachten zelf; zijn het vrouwen of mannen? In masculiene samenlevingen zijn het vooral vrouwen die lesgeven aan jonge kinderen en mannen die lesgeven aan de universiteit. In feminiene samenlevingen zijn de rollen meer gemengd en krijgen kleine kinderen soms ook les van een man. Paradoxaal genoeg hebben kinderen in masculiene samenlevingen dus langer te maken met vrouwelijke docenten; maar deze genieten zó weinig aanzien dat ze eerder antihelden zijn dan rolmodellen.

### *Masculiniteit en Femininiteit op het werk*

De Nederlandse fabriek van een groot Amerikaans bedrijf had in een periode van tien jaar drie Nederlandse bedrijfsleiders versleten. In de ogen van de vice-president van de divisie in de Verenigde Staten waren al deze mensen slappelingen geweest. Zij hadden gearzeld om impopulaire maatregelen door te voeren en beriepen zich op tegenstand van

(p. 121)

hun ondernemingsraad, een orgaan dat de vice-president toch al niet zo zag zitten. Nadat de derde bedrijfsleider was vertrokken, kwam de vice-president persoonlijk in actie en benoemde de controller tot zijn opvolger. In de ogen van de vice-president was deze controller de enige flinke kerel in de fabrieksleiding. Hij had de noodzaak van drastische ingrepen altijd onderschreven, of ze nu populair waren of niet. In zijn rapportages had hij op de zwakke plekken gewezen. Hij moest in staat zijn het gezag van de leiding te handhaven zonder van de wijs te worden gebracht door al die ondernemingsraad-onzin.

De nieuwe bedrijfsleider bleek de grootste mislukking van allemaal. Binnen zes maanden was hij met ziekteverlof en het bedrijf in een staat van chaos. Niemand in de fabriek was verbaasd. Men kende de controller als een vriendelijke maar zwakke persoonlijkheid, die zijn onzekerheid compenseerde door krachtige taal in de richting van zijn Amerikaanse superieuren. De assertiviteit waarmee hij indruk maakte op de Amerikaanse vice-president werd binnen zijn Nederlandse omgeving herkend als opschepperij. Als bedrijfsleider kreeg hij van niemand medewerking. Hij probeerde alles zelf te doen en stortte binnen de kortst mogelijke tijd in. Op die manier verloor de fabriek zowel een goede controller als de vierde

bedrijfsleider. Zowel de fabriek als de controller waren het slachtoffer van een cultureel bepaalde beoordelingsfout.

Dit verhaal lijkt op dat aan het begin van dit hoofdstuk. Het gedrag van Nederlanders wordt door Amerikanen vaak verkeerd beoordeeld en omgekeerd. Behalve de kwestie van assertiviteit of bescheidenheid benadrukt dit verhaal de verschillende manieren waarop men in de twee landen omgaat met conflicten. Zowel in de Verenigde Staten als in andere masculiene landen zoals Engeland en Ierland vindt men dat conflicten moeten worden opgelost door een goed gevecht: 'Let the best man win'. Het toneel van de vakbondsrelaties in deze landen wordt door zulke gevechten beheerst. Waar mogelijk probeert de leiding zelfs te verhinderen dat werknemers zich organiseren, en het gedrag van vakbonden rechtvaardigt deze afkeer.<sup>11</sup>

In feminiene culturen zoals Nederland, Zweden en Denemarken, bestaat een voorkeur voor het oplossen van conflicten door onderhandelen en compromissen. Het organisatorische verband waarbinnen zulke onderhandelingen plaatsvinden is per land verschillend. In Nederland schrijft de Wet op de Ondernemingsraden overleg tussen directie en vertegenwoordigers van het personeel dwingend voor in alle bedrijven, behalve de allerkleinste. Deze wet geeft vakbonden het recht om kandidaten voor de raden voor te dragen, en ze zorgen ook vaak voor de opleiding van de gekozenen. Daarnaast onderhandelen vertegenwoordigers

(p. 122)

van de vakbonden rechtstreeks met werkgeversorganisaties over collectieve arbeidsovereenkomsten. Ondanks het feit dat niet meer dan ongeveer dertig procent van de Nederlandse werknemers lid is van een vakbond, zouden niet veel werkgevers de voorkeur geven aan een wereld zonder vakbonden. Bonden geven problemen, maar ze zijn onmisbaar als het gaat om oplossingen. In Frankrijk, dat in het IBM-onderzoek gematigd feminiën scoorde, produceert men zo nu en dan veel verbaal geweld, zowel tussen werkgevers en vakbonden als tussen chefs en ondergeschikten. Maar achter dit ogenschijnlijk conflictueuze gedrag schuilt een typisch Frans gevoel voor matiging dat de partijen in staat stelt te blijven samenwerken, of men het nu eens is of niet.<sup>12</sup>

Een ander aspect van het contrast tussen masculiene en feminiene samenlevingen is de plaats van het werk in iemands leven. Aan een succesvolle Amerikaanse uitvinder en zakenman uit het begin van de twintigste eeuw, Charles F. Kettering, wordt de Volgende uitspraak toegeschreven:

Ik vertel mijn personeel vaak dat ik bij mij geen mensen wil die een baan hebben; ik wil dat de baan de mensen heeft. Ik wil dat de baan de man krijgt en niet de man de baan. En ik wil dat die baan deze jonge man zó in beslag neemt dat hij eraan vastzit, waar hij ook gaat of staat. Ik wil dat de baan hem in z'n greep heeft als hij 's avonds naar bed gaat en dat diezelfde baan 's ochtends aan het voeteneinde van z'n bed zit en hem zegt dat het tijd is om op te staan en aan het werk te gaan. En als een baan een man op die manier krijgt, zal hij het v é r schoppen.<sup>13</sup>

Kettering heeft het over een 'jonge man' en niet over een 'jonge vrouw' - zijn ideaal is uitgesproken masculien. In meer feminiene culturen zou een uitspraak als de zijne niet populair zijn. Daar zou zo'n jonge man als 'workaholic' worden beschouwd. Masculiene samenlevingen hebben eerder een ethos van 'leven om te werken'; feminiene van 'werken om te leven'.

In een masculiene samenleving is de programmering van kinderen binnen het gezin gericht op geldingsdrang, eerzucht en wedijver. Bedrijven in masculiene samenlevingen zijn gericht op resultaten en prefereren beloning naar prestatie. In een feminiene samenleving worden kinderen binnen het gezin geprogrammeerd tot bescheidenheid en solidariteit, en in

bedrijven zijn beloningssystemen eerder gebaseerd op gelijkheid of op behoefte. Mannen in masculiene samenlevingen worden geacht bezig te zijn aan hun carrière. Uit onderzoek is gebleken dat in

(p. 123)

de Verenigde Staten onder mannelijke studenten op dit punt nauwelijks enige variatie bestond. Bij ditzelfde onderzoek bleken voor vrouwelijke Amerikaanse studenten carrière-aspiraties *niet* sociaal verplicht: sommige hadden ze, andere niet. Hun antwoorden op vragen over de behoefte aan carrière vertoonden wél variatie.<sup>14</sup> In feminiene samenlevingen zijn zowel mannen als vrouwen wél of niet ambitieus en zijn geen sekse-specifieke verschillen te verwachten in de behoefte aan een carrière.

Veel eenvoudig werk maakt niet of nauwelijks gebruik van de capaciteiten van de werkenden: ze zijn kwalitatief onderbelast. Zowel in masculiene als in feminiene industrielanden is dit als een probleem gezien, maar de geboden oplossingen, onder de titel 'humanisering van de arbeid', variëren naar gelang van wat men als 'humaan' beschouwt. In masculiene culturen betekent humaan werk een baan die meer uitzicht biedt op erkenning, promotie en uitdaging. Dit is het principe van 'taakverrijking' (*job enrichment*), onder andere verdedigd door de Amerikaanse psycholoog Frederick Herzberg.<sup>15</sup> Een voorbeeld is het medeverantwoordelijk maken van ongeschoolde produktiearbeiders voor het instellen en onderhouden van hun machines, taken die eerst waren voorbehouden aan de onderhoudsdienst. Taakverrijking betekent een 'masculinisering' van geoefende en ongeschoolde functies, die zoals we eerder in dit hoofdstuk zagen een relatief feminiene functiecultuur vertonen.

In feminiene culturen betekent humaan werk een baan die meer gelegenheid biedt tot wederzijdse hulp en sociale contacten. Beroemde experimenten werden in de jaren zeventig uitgevoerd door de Zweedse auto- en vrachtwagenproducenten Saab en Volvo. Daar assembleerden autonome groepen arbeiders complete auto's. Deze experimenten versterkten de sociale kanten van het werk: zij 'feminiseerden' het. In 1974 werden zes Amerikaanse arbeiders uit een autofabriek in Detroit, vier mannen en twee vrouwen, uitgenodigd om drie weken te komen werken in een groepsassemblageafdeling van de Saab-Scaniafabriek in Soedertalje in Zweden. De journalist Robert B. Goldmann beschreef de indrukken van de Amerikanen. Alle vier de mannen en één van de vrouwen zeiden na afloop dat ze nog steeds de voorkeur gaven aan het Amerikaanse arbeidssysteem. 'Lynette Stewart koos voor Detroit. In de Cadillac-fabriek waar zij werkt, is ze zelfstandig en vindt ze haar eigen uitdaging, terwijl ze bij Saab-Scania altijd rekening moet houden met de mensen vóór en achter haar.'<sup>16</sup> Uiteraard was dit precies de reden waarom de Zweden het groepsassemblagesysteem hadden ingevoerd. Een Zweedse arbeidster die door Goldmann werd geïnterviewd, noem-

(p. 124)

de het feit dat arbeiders van elkaar afhankelijk zijn als een van de voordelen van het systeem.

Masculiene en feminiene culturen kiezen verschillende heldenmodellen voor hun leiders. De leider in een masculiene cultuur is uiteraard assertief, gedecideerd en 'agressief' (alleen in masculiene samenlevingen heeft dit woord een positieve klank). Hij is eerder een eenzame beslisser die op zoek is naar de feiten dan iemand die leiding geeft aan groepsdiscussies. Het kan geen kwaad als hij een tikje macho is. J.R. Ewing uit de televisieserie 'Dallas' is zo'n cultuurheld. In een feminiene cultuur zijn leiders minder zichtbaar, eerder intuïtief dan gedecideerd en gewend om consensus te zoeken.<sup>17</sup> In beide gevallen is de ideale leider wél begaafd met een meer dan gemiddelde intelligentie en energie. Een Nederlander verhuisde van een bekend adviesbureau in de Verenigde Staten naar de directie van een Nederlandse

onderneming. Hij werd getroffen door het verschil in de rol van *vergaderingen* tussen zijn huidige en vorige werkkring. In Nederland waren vergaderingen de plaats waar problemen werden besproken en waar gezamenlijk werd gezocht naar oplossingen; zij dienden om beslissingen te nemen. Zijn ervaring uit de Verenigde Staten was dat vergaderingen dienden om mensen gelegenheid te geven om te laten zien hoe goed ze waren. Beslissingen werden individueel genomen, op een andere plaats.<sup>18</sup>

Al naar gelang hun cultuurpatroon blinken masculiene en feminiene landen uit in verschillende takken van economische activiteit. Rijke masculiene culturen zijn in het voordeel bij massafabricage. Zij doen dingen efficiënt, goed en snel. Zij zijn sterk in zware industrie en bulkchemie. Feminiene culturen zijn in het voordeel bij dienstverlening, zoals advies en vervoer, fabricage volgens specificatie van de klant, en het omgaan met levende materie, zoals bij intensieve land- en tuinbouw, bio-industrie en biochemie. Er bestaat een internationale arbeidsdeling waarbij landen relatief meer succes hebben met activiteiten die aansluiten bij de culturele voorkeur van hun bevolking dan met activiteiten die daar tegenin gaan. Japan leidt de wereldmarkt op het gebied van hoogwaardige consumenten-elektronica; Denemarken en Nederland blinken uit in dienstverlening, in de export van landbouw- en veeteeltproducten, en in de biochemische fabricage van enzymen en penicilline.

Hoewel je dat wel zou verwachten, bestaat er geen verband tussen de Masculiniteit of Femininiteit van de cultuur van een land en de verhouding tussen de aantallen werkende mannen en vrouwen. Een directe relatie tussen de positie van een land op deze dimensie en de rollen van mannen en vrouwen bestaat alleen binnenshuis. In de buitenwereld zijn

(p. 125)

Tabel 4.4 *Belangrijkste verschillen tussen Feminiene en Masculiene samenlevingen 1: algemene normen, gezin, school en werk*

<i>Feminien</i>	<i>Masculien</i>
Dominante waarden in de samenleving zijn de zorg voor anderen en voor de omgeving	Dominante waarden in de samenleving zijn materieel succes en vooruitgang
Mensen en persoonlijke verhoudingen zijn belangrijk	Geld en dingen zijn belangrijk
Iedereen wordt geacht bescheiden te zijn	Mannen worden geacht assertief, ambitieus en hard te zijn
Zowel mannen als vrouwen mogen zacht zijn en aandacht hebben voor intermenselijke verhoudingen	Vrouwen worden geacht zacht te zijn en voor de intermenselijke verhoudingen te zorgen
In het gezin houden vader én moeder zich bezig met zowel feiten als gevoelens	In het gezin houdt vader zich bezig met feiten en moeder met gevoelens
Jongens én meisjes mogen huilen, maar geen van beiden mogen ze vechten	Meisjes huilen, jongens niet; jongens moeten terugslaan als ze worden aangevallen, meisjes mogen niet vechten
Sympathie voor de zwakke en voor de verliezer	Sympathie voor de sterke en voor de winnaar
De gemiddelde leerling is de norm	De beste leerling is de norm
Slechte studieprestaties zijn geen ramp	Slechte studieprestaties zijn een ramp
Vriendelijke docenten worden het meest gewaardeerd	Briljante docenten worden het meest gewaardeerd
Jongens en meisjes kiezen dezelfde vakken en studierichtingen	Jongens en meisjes kiezen verschillende vakken en studierichtingen
Werken om te leven	Leven om te werken
Managers gebruiken hun intuïtie en streven naar consensus	Managers worden geacht besluitvaardig en assertief te zijn
Nadruk op gelijkheid, solidariteit en levenskwaliteit	Nadruk op loon naar werken, wedijver tussen collega's, en prestatie
Conflicten worden opgelost door compromissen en onderhandelingen	Conflicten worden opgelost door ze uit te vechten



(p. 126)

mannen van oudsher altijd dominant geweest en pas tamelijk recent heeft een deel van de vrouwen zich zodanig bevrijd van andere beperkingen dat zij als gelijken hun rol kunnen spelen in de wereld van arbeid en politiek. Vrouwen uit lagere klassen namen wél altijd al deel aan het arbeidsproces, maar alleen in banen zonder veel status en met een laag inkomen: niet vanuit een behoefte aan zelfontplooiing maar om het gezin te voeden. In de statistieken is daarom geen verband zichtbaar tussen het percentage vrouwen in een land dat buitenshuis werkzaam is en de mate van Femininiteit van dat land. Wél is er een positief verband tussen de Femininiteitsscore van een land en het percentage van de werkende vrouwen in dat land dat hogere technische en professionele functies vervult.<sup>19</sup>

In alle industriële samenlevingen neemt de laatste decennia het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt geleidelijk toe, ook in professionele en managementbanen. Deze ontwikkeling is in feminiene culturen niet sneller verlopen dan in masculiene. Vanwege de van oudsher mannelijke dominantie in de wereld van het werk moeten vrouwen heel ambitieus zijn om met mannen te kunnen concurreren om hogere posities. In het IBM-onderzoek bleek dat IBM's toenmalige vrouwelijke managers nog masculiener scoorden dan een overeenkomstige groep mannen. Hetzelfde gold niet voor vrouwelijke tegenover mannelijke niet-leidinggevende professionals: daar scoorden de mannen masculiener. Ambitieuze vrouwen treft men vaker aan in masculiene dan in feminiene samenlevingen. In feminiene samenlevingen zijn de weerstanden tegen vrouwen in hogere banen minder sterk, maar aan de andere kant zijn de kandidaten minder ambitieus. Deze beide invloeden schijnen elkaar bijna op te heffen, zodat er in feminiene samenlevingen maar weinig méér vrouwen zijn met een hoge positie dan in masculiene. De meeste vrouwen in management heeft Finland (MAS 21, rangnummer 47, dus sterk feminiën). In Finland hebben tijdens de tweede wereldoorlog, toen vrijwel alle mannen in het leger vochten, vrouwen leidende posities in de samenleving gekregen, en ze sindsdien behouden.

Tabel 4.4 toont een samenvatting van de voornaamste punten uit de voorgaande delen van dit hoofdstuk waarop Masculiene en Feminiene samenlevingen van elkaar verschillen.

(p. 127)

### *Masculiniteit, Femininiteit en de staat*

Nationale waardenpatronen zijn niet alleen aanwezig in de denkwereld van gewone burgers maar uiteraard ook in die van politieke leiders. Ook zij groeiden op als kinderen van hun land. Mensen worden juist vaak gekozen of aangewezen als politiek leider *omdat* ze geacht worden te staan voor bepaalde waarden die de burgers dierbaar zijn.

Michael Hoppe, een Duits-Amerikaanse onderzoeker, herhaalde het IBM-onderzoek met een populatie van politieke en maatschappelijke elites. Hij legde de vragen uit het IBM-onderzoek voor aan de oud-cursisten van het Salzburg Seminar, een na de tweede wereldoorlog door de Amerikaanse overheid opgezet instituut in Oostenrijk dat cursussen op hoog wetenschappelijk niveau organiseert voor de elites (uit politiek, overheid, universiteiten, bedrijfsleven, vakbonden en mediawereld) van vooral Europese landen. Hoppe berekende dimensiescores voor 19 landen (18 uit het IBM-onderzoek plus Malta). Voor drie van de vier dimensies (de uitzondering was Masculiniteit-Femininiteit) waren de scores voor de elite-populaties uit de 18 gemeenschappelijke landen significant gecorreleerd met die van de IBM-populaties. Voor Masculiniteit-Femininiteit was de correlatie significant over 17 landen. De spelbreker was Zweden. De Zweedse elite scoorde aanzienlijk masculiener dan die uit Nederland en de andere noordelijke landen, terwijl (Tabel 4.2) in IBM de scores van Zweden

dicht liggen bij die van Denen, Noren, Finnen en Nederlanders. Een verklaring voor het verschil zou kunnen zijn dat er op dit punt een tweedeling loopt door de Zweedse samenleving (en niet door de 17 andere), of, wat waarschijnlijker is, dat de samenstelling van de groep Zweedse deelnemers in Salzburg voor het verschil verantwoordelijk was: in de Zweedse delegaties waren stafleden van de werkgeversorganisatie sterk oververtegenwoordigd.<sup>20</sup>

Politici vertalen waarden die in hun land dominant zijn in politieke prioriteiten. Deze komen tot uitdrukking in de nationale begroting. De dimensie Masculiniteit-Femininiteit houdt verband met de prioriteiten op de volgende gebieden: (1) beloning van de sterken tegenover solidariteit met de zwakken (2) economische groei tegenover bescherming van het milieu en (3) investering in bewapening tegenover hulp aan arme landen.

Landen met een masculiene cultuur streven naar een prestatimaatschappij; feminiene landen naar een welvaartsmaatschappij. Uit kritieken in de pers uit masculiene landen zoals de Verenigde Staten en Groot-Brittannië (respectievelijk MAS 62 en 66) op de regeringen van feminiene landen zoals Zweden en Nederland (respectievelijk MAS 5 en 14) en om-

(p. 128)

gekeerd, spreken sterk uiteenlopende waardenposities. In de Verenigde Staten overheerst bijvoorbeeld de opvatting dat economische problemen in Zweden en Nederland het gevolg zijn van te hoge belastingen, terwijl men in feminiene Europese landen van mening is dat economische problemen in de Verenigde Staten het gevolg zijn van te veel aftrekposten voor de rijken. Maar belastingstelsels komen niet zomaar uit de lucht vallen: zij zijn door opeenvolgende generaties politici gecreëerd op basis van in het land levende waarden. In Zweden vindt men dat iedereen recht heeft op een minimale kwaliteit van het bestaan, en de financiële middelen die daarvoor nodig zijn worden weggehaald bij mensen die het geld hebben. Zelfs rechtse politici in Zweden zijn het niet wezenlijk oneens met dit beleid, alleen met de mate waarin het kan worden gerealiseerd. In de Verenigde Staten en in Engeland geloven veel mensen dat het lot van de armen hun eigen schuld is; dat zij niet arm zouden zijn als zij harder zouden werken, en dat de rijken zeker niet hoeven op te draaien voor hun levensonderhoud.

Het verschil tussen Nederland en Engeland op dit punt stamt niet uit de tijd van Margaret Thatcher. Lord Robert Baden Powell (1857-1941), de grondlegger van Scouting International, schreef een boek voor Voortrekkers (jongens boven de zestien), getiteld *Rovering to Succes*. In de jaren twintig verscheen een Nederlandse vertaling van dit boek, maar die heette *Zwervend op de weg naar levensgeluk*. De Nederlandse vertaler vond toen al 'succes' geen doel dat jonge mannen zou aanspreken. In het Nederlands is succes iets goedkoops; het wekt hoogstens associaties met een merk agenda. Geen jeugdleider zou het willen verdedigen als levensvervulling.

Masculiene culturen zijn minder tolerant dan feminiene. Het Europese Onderzoek naar Waardensystemen, gebaseerd op publieke opiniepeilingen in negen landen in 1981, leverde te midden van vele andere gegevens ook een Tolerantie-index op, die de mate aangeeft waarin men een aantal omstreden zaken rechtvaardigt, zoals joyriding, het gebruik van soft drugs, het aannemen van steekpenningen, prostitutie, echtscheiding en zelfdoding. De Tolerantie-index van de negen landen is sterk gecorreleerd met hun Femininiteit. Moeder vindt méér goed dan vader.<sup>21</sup>

'Hou het klein' is een feminiene waarde. Uit opiniepeilingen in zes Europese landen bleek dat een voorkeur voor werken in grotere organisaties correleert met de Masculiniteitsindex-scores uit het IBM-onderzoek.<sup>22</sup>

Het Rapport van de Club van Rome over 'Grenzen aan de groei', dat in 1972 verscheen, vormde de eerste publieke erkenning van het feit dat

(p. 129)

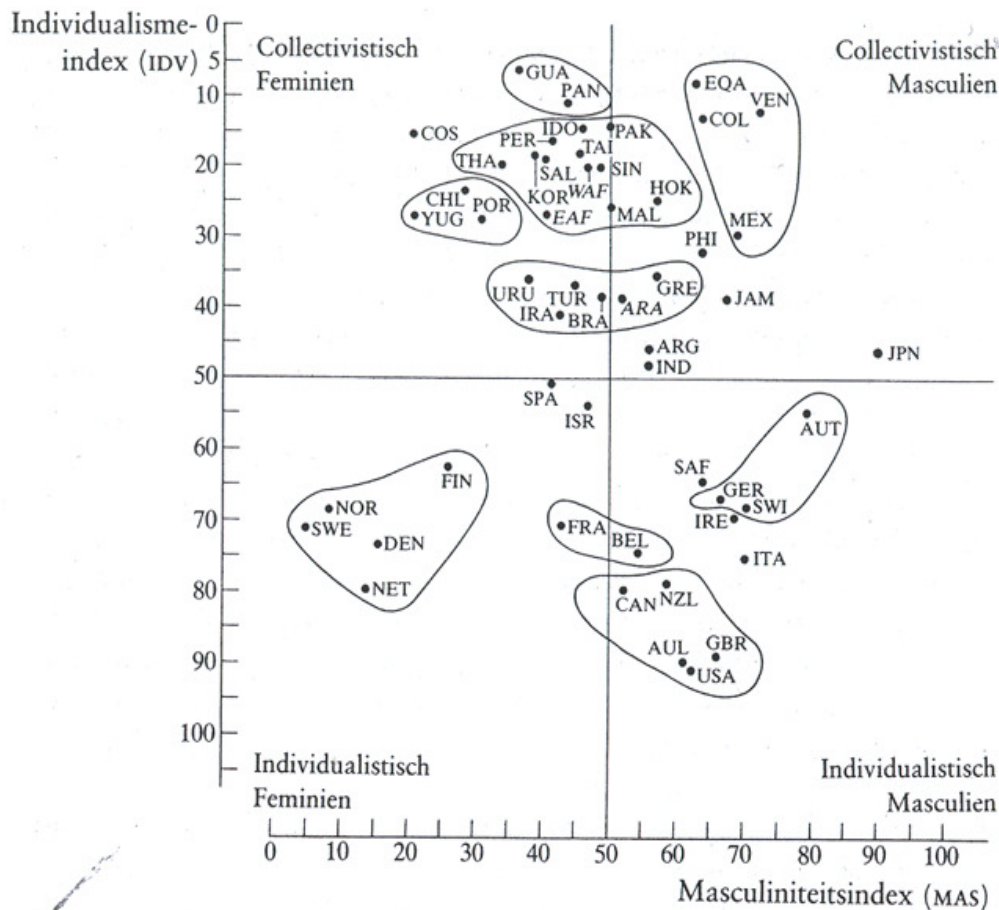
voortgaande economische groei en het behoud van het milieu fundamenteel strijdige doelstellingen zijn. Het Rapport is op detailpunten aangevallen en een tijd lang leken de kwesties die erin aan de orde werden gesteld, minder urgent. Maar de grondstelling van het rapport is nooit weerlegd; volgens mij is ze onweerlegbaar. Regeringen zullen pijnlijke keuzen moeten maken en, afgezien van lokale geografische en ecologische beperkingen, zullen die keuzen worden gemaakt op basis van de waarden die in een land dominant zijn. Regeringen in masculiene culturen zullen eerder geneigd zijn prioriteit te geven aan groei en bereid zijn het milieu aan dat doel op te offeren. Regeringen in feminiene culturen zullen eerder geneigd zijn om deze prioriteiten te verwisselen.

De twaalf landen van de Europese Economische Gemeenschap lopen qua Masculiniteitsindex-scores uiteen van 70 (Italië) tot 14 (Nederland). Kwesties van groei tegenover milieubehoud veroorzaken nu al aanzienlijke conflicten binnen de Gemeenschap. Het creëren van een vrije interne markt vereist een onderlinge afstemming van milieuregels. Het milieu zal een van de voornaamste struikelblokken voor de Europese Gemeenschap gaan vormen.

In Figuur 4.5 worden de landenscores op de beide dimensies Masculiniteit-Femininiteit (uit Tabel 4.2) en Individualisme-Collectivisme (uit Tabel 3.1) tegen elkaar afgezet. De bovenste helft van het diagram bevat de collectivistische, overwegend arme landen, en de onderste helft de individualistische, overwegend rijke. Sinds het einde van de jaren vijftig zijn ontwikkelingsgelden van de rijke naar de arme landen gestroomd, dat wil zeggen van onder naar boven in het diagram. De percentages van het Bruto Nationaal Produkt die door de regeringen van rijke landen werden besteed aan hulp voor arme landen, lopen sterk uiteen. Oostenrijk besteedde 0,24 procent terwijl dat in Noorwegen 1,12 procent was; bijna vijf maal zoveel.<sup>23</sup> Het percentage ontwikkelingshulp hangt niet samen met de rijkdom van de donorlanden, noch met hun vroegere koloniale banden of huidige handelsbetrekkingen. De enige verklaring voor een hoog percentage is een feminien nationaal waardensysteem: de statistische correlatie tussen ontwikkelingshulp in procenten van het BNP en de Masculiniteitsindex-score van een land is sterk negatief (hoge index, laag percentage ontwikkelingshulp).<sup>24</sup> Ook met betrekking tot ontwikkelingshulp zijn veel mensen in masculiene landen van mening dat het lot van de armen hun eigen schuld is, dat ze niet arm zouden zijn als ze harder zouden werken dat de rijke landen niet voor hun problemen hoeven op te draaien.

Landen die weinig geld uittrekken voor hulp aan de armen in de we-

(p. 130)



Figuur 4.5 De positie van vijftig landen en drie landengroepen op de dimensies Femininiteit-Masculiniteit en Collectivisme-Individualisme (zie voor de afkortingen van landennamen Tabel 3.3)

reld, geven als regel meer uit aan bewapening: het percentage van het BNP dat wordt besteed aan defensie correleert *positief* met masculiniteit. Dit geldt zelfs voor de arme landen die hulp ontvangen van anderen. *'Don't give the boys their toys'* (geef de jongens hun speelgoed niet) was de slagzin van een Amerikaanse anti-kernwapenactiviste. Het IBM-onderzoek strekte zich niet uit tot de Sovjetunie, omdat het bedrijf daar geen vestiging had. De Sovjetunie is multicultureel en bestaat uit een groot aantal heel verschillende etnische groepen. Wat er geschreven is over het Russische gezinsleven en zichtbaar over prioriteiten in de Sovjet-politiek doet mij veronderstellen dat althans de Russen als etnische groep ongeveer even masculien zouden scoren als Amerikanen. Als het klopt dat voor beide supermachten masculiene waarden domineren, helpt dat bij het verklaren van de irrationele bewapeningswedloop tussen de beide landen. Het is het wederzijds symbolisch demon-

(p. 131)

streren van masculiene kracht, net als het gedrag van mannetjesherten in de bronsttijd.

Masculiene landen zijn geneigd te proberen internationale conflicten op te lossen door te vechten; feminiene door te onderhandelen (hetzelfde onderscheid werd gemaakt op het niveau van arbeidsorganisaties). Een markant voorbeeld hiervan is het verschil tussen de manieren waarop de Ålandcrisis en de Falklandcrisis werden behandeld.

De Åland-eilanden zijn een kleine archipel halverwege tussen Finland en Zweden. Als onderdeel van Finland behoorden zij tot het tsaristische Russische rijk. Toen Finland in 1917 onafhankelijk werd van Rusland, waren de dertigduizend inwoners van de eilanden in meerderheid vóór aansluiting bij Zweden, het land waar ze tot 1809 bij hadden gehoord. Daarop arresteerden de Finnen de leiders van de pro-Zweedse beweging. Na emotionele onderhandelingen, waaraan ook werd deelgenomen door de pas opgerichte Volkenbond, gingen alle partijen in 1921 akkoord met een oplossing waarbij de eilanden Fins bleven, maar een hoge mate van regionaal zelfbestuur kregen.

Ook de Falkland-Eilanden zijn een kleine archipel die door twee landen wordt betwist: Groot-Brittannië, dat de eilanden sinds 1833 heeft gekoloniseerd, en het nabij gelegen Argentinië, dat claimt sinds 1767 rechten op de eilanden te hebben en geprobeerd heeft de steun te krijgen van de Verenigde Naties. De Falklands zijn ongeveer acht maal zo groot als de Ålands maar hebben veel minder inwoners: ongeveer achttienhonderd arme schapeboeren. In april 1982 werden de eilanden door de Argentijnen bezet, waarop de Engelsen een expeditieleger stuurden en de bezetters verdreven. Dat kostte (officieel) 725 mensenlevens aan de Argentijnse kant en 225 aan de Britse, en astronomische bedragen aan geld. Vervolgens is de economie van de eilanden verder verslechterd, omdat die zich niet kan ontwikkelen zonder handelsbetrekkingen met het Argentijnse achterland.

Waar komt het verschil in benadering én resultaat vandaan van twee geschillen die zo'n frappante overeenkomst vertonen? Finland en Zweden zijn allebei feminiene culturen; Argentinië en Groot-Brittannië allebei masculiene. De masculiene symboliek in de taal die tijdens de Falklandcrisis aan beide kanten gebruikt werd is onmiskenbaar. Helaas hebben de offers niets opgelost. De Falklands zijn nog steeds een betwist gebied dat voortdurend Britse subsidies en militaire aanwezigheid nodig heeft; de Ålands zijn een welvarend deel van Finland geworden dat veel Zweedse toeristen trekt.

Men zou verwachten dat landen met een feminiene cultuur meer vrouwen in politieke en ambtelijke functies hebben. Tot op zekere

(p. 132)

hoogte is dat ook zo, maar niet zo vaak als redelijkerwijs verwacht zou kunnen worden. Net als op het werk vertraagt een traditie van mannelijke dominantie de toegang van vrouwen tot leidende posities bij de overheid. Toch lijkt het erop dat vrouwen gemakkelijker hogerop komen in de politiek dan in arbeidsorganisaties. Politieke verkiezingen reageren sneller op veranderingen in de maatschappij dan de coöptatieprocessen die in het bedrijfsleven worden gehanteerd; daar moet men wachten tot oude heren met pensioen gaan of overlijden. Dit veronderstelt uiteraard dat bij de samenstelling van kandidatenlijsten niet dezelfde coöptatieprocessen gebruikt worden als bij de samenstelling van directieraden. In sommige landen is dat wel zo.

### *Masculiniteit, Femininiteit en ideeën*

De vraag naar de gelijkheid of ongelijkheid van de seksen is zo oud als religie, ethiek en filosofie zelf. Genesis, het eerste boek uit het joods-christelijke Oude Testament (dat vermoedelijk in de vijfde eeuw voor Christus werd opgeschreven), bevat twee onderling strijdige beschrijvingen van de schepping van de seksen. De eerste, *Genesis 1: 27-28*, luidt:

En God schiep de mens naar zijn beeld; naar Gods beeld schiep Hij hem; man en vrouw schiep Hij hen. En God zegende hen en God zei tot hen: Weest vruchtbaar en wordt talrijk; vervult de aarde en onderwerpt haar.

Deze tekst suggereert een gelijkwaardig partnerschap tussen de seksen. De tweede versie, *Genesis 2: 8 e.v.* (waarvan oudtestamentici aannemen dat zij is ontleend aan een andere bron) bevat het verhaal van de Hof van Eden, waarin God eerst 'de mens' alleen plaatst. Daarna, zo schrijft *Genesis 2: 18*:

En de Here God zeide: Het is niet goed dat de mens alleen zij. Ik zal hem een hulp maken, die bij hem past.<sup>25</sup>

Hierna volgt het verhaal over hoe de vrouw werd geschapen uit Adams rib. Deze tekst legt duidelijk het primaat bij de mannelijke partner en definieert de vrouw als 'een hulp die bij hem past'. Deze passage rechtvaardigt een door mannen gedomineerde samenleving.

In de Griekse oudheid beschreef Plato in de vierde eeuw voor

(p. 133)

Christus de seksen als in principe gelijk en alleen statistisch verschillend. In *Politeia* beschrijft hij een ideale staat die wordt geregeerd door een elite die zowel uit mannen als uit vrouwen bestaat. Natuurlijk werd de Griekse staat in werkelijkheid door mannen gedomineerd. Hetzelfde gold voor de Romeinse staat, maar minstens één Romeinse schrijver, C. Musonius Rufus, verdedigde in de eerste eeuw na Christus de gelijkheid van de seksen en in het bijzonder de studie van wijsbegeerte door zowel vrouwen als mannen.

Bij landen met een christelijke meerderheid zien we een correlatie tussen het percentage rooms-katholieken en de Masculiniteitsindex van dat land.<sup>26</sup> De rooms-katholieke Kerk houdt met kracht vast aan het priesterschap als mannelijk privilege. Plato en Rufus stonden al dichter bij moderne feministische opvattingen dan de rooms-katholieke Kerk in onze tijd.

Het Europese Onderzoek naar Waardensystemen, waarnaar eerder werd verwezen, bevatte de vraag 'Hoe belangrijk is God in uw leven?', te beantwoorden op een tienpuntsschaal. De gemiddelde scores correleerden met de Masculiniteitsindex van de betreffende landen: in masculiene landen vindt men God belangrijker. De christelijke God is de Vader: Hij is masculien. De betekenis van God in het Europese Onderzoek én de Masculiniteitsindex correleren beide met de mate waarin men in het onderzoek zegt zich te houden aan de Tien Geboden, maar het sterkst met de zuiver religieuze geboden (geen andere God aanbidden, Gods naam niet ijdel gebruiken en het heiligen van de sabbat). Masculiniteit correleert minder sterk met de beleden navolging van de seksuele geboden (geen overspel, niet begeren van de vrouw van uw naaste) en het allerminst met de morele geboden (eren van ouders, niet doden, niet stelen, niet vals getuigen, niet begeren wat uw naaste toebehoort). In masculiene culturen wordt vooral de nadruk gelegd op de emotionele betekenis van Gods naam.

Uit het Europese Onderzoek naar Waardensystemen bleek ook dat in alle landen vrouwen religieuzer zijn dan mannen, maar dit gold vooral voor vrouwen zonder betaalde baan. Als de rol van de vrouw verandert van huishoudster naar kostwinner komt haar religieuze praktijk dichter bij die van mannen te liggen.<sup>27</sup>

De relatie tussen het feminisme in een land en de positie van dat land op de Masculiniteits-Femininiteitsdimensie is complex. Behalve een radicale randgroep die van mannen helemaal niets wil weten, tekenen zich een masculiene en een feminiene vorm van feminisme af, waarvan uiteraard de eerste meer voorkomt in masculiene en de tweede in feminiene culturen. Masculien feminisme wil dat vrouwen dezelfde moge-

(p. 134)

lijkheden krijgen als mannen. In Figuur 4.1 zou dit betekenen dat de vrouwelijke lijn omhoog schuift in de richting van de mannelijke; hetzelfde effect wordt bereikt als het land als geheel masculiener wordt (verschuiving naar rechts), alleen komen mannen en vrouwen dan nóg

verder van elkaar. Feminine feministen willen de *maatschappij* veranderen, inclusief de mannen. In Figuur 4.1 zou dit kunnen worden bereikt door de mannelijke lijn omlaag te brengen in de richting van de vrouwelijke of door een verschuiving van de samenleving als geheel naar een meer feminine waardenpositie (meer naar links).

Naar mijn idee staat de tweede vorm voor een meer authentieke bevrijding van vrouwen dan de eerste en voor een radicalere vernieuwing ten opzichte van de huidige maatschappij: zij stelt vrouwen in staat hun unieke waarden in te brengen in de publieke sfeer, buiten het gezin; maar ik kom dan ook uit een feminien land. Als vrouwen alleen maar in dezelfde aantallen en banen werkzaam zijn als mannen, betekent dat niet noodzakelijk een bevrijding. Het kan een dubbele onderdrukking betekenen: thuis én op het werk. De Sovjet-literatuur is vol met verhalen over vrouwelijke ingenieurs of bouwvakkers die na een volledige werkdag in de rij moeten staan in de winkels en vervolgens koken en de huishouding doen terwijl hun man naar de televisie zit te kijken. Een vast thema is dat moeder overspannen is en naar een sanatorium gaat. Ik zie geen werkelijke bevrijding van vrouwen als zij niet hun eigen zachte waarden kunnen inbrengen op het werk en in de politiek; maar dat impliceert een gelijktijdige bevrijding van mannen uit hún rol, want rollen zijn per definitie wederzijds afhankelijk.

In mei 1989 sprak Zoja Krylova van de Russische Vrouwenraad op een congres voor vrouwen in Delft. De honderdvijftig Nederlandse vrouwen die aanwezig waren, reageerden heftig toen Krylova stelde dat de vrouw verantwoordelijk is voor de opvoeding van de kinderen, voor de boodschappen en voor de huishouding. Volgens hen was dit evengoed de taak van de man en moeten vrouwen hun man zonodig dwingen deze verantwoordelijkheid te nemen.<sup>28</sup> Dit verschil van mening tussen de Russische en de Nederlandse vrouwen is opmerkelijk, want in de Sovjetunie hebben veel meer vrouwen een volledige baan dan in Nederland. Russische vrouwenorganisaties eisen meer deeltijdbanen. Maar achter de twee standpunten liggen twee verschillende opvattingen over de rolverdeling tussen de seksen in de samenleving.

Tabel 4.6, naar analogie van Tabel 4.4, vat de voornaamste verschillen samen tussen feminine en masculine samenlevingen uit de twee voorgaande delen van dit hoofdstuk.

(p. 135)

Tabel 4.6 *Belangrijkste verschillen tussen Feminiene en Masculiene samenlevingen II: politiek en ideeën*

<i>Feminien</i>	<i>Masculien</i>
Ideaal van een welvaartsmaatschappij	Ideaal van een prestatie­maatschappij
De behoeftigen moeten worden geholpen	De sterken moeten hun kans krijgen
Tolerante samenleving	Repressieve samenleving
Hou het klein; zachtjes aan, dan breekt het lijntje niet	Groot is mooi en veel is lekker; hoe sneller hoe beter
Behoud van het milieu verdient de hoogste prioriteit	Behoud van de economische groei verdient de hoogste prioriteit
De regering besteedt een relatief groot deel van de begroting aan ontwikkelingssamenwerking	De regering besteedt een relatief klein deel van de begroting aan ontwikkelingssamenwerking
De regering besteedt een relatief klein deel van de begroting aan bewapening	De regering besteedt een relatief groot deel van de begroting aan bewapening
Internationale conflicten moeten worden opgelost door onderhandelingen en compromissen	Internationale conflicten moeten worden opgelost door machtsvertoon of vechten
Een relatief groot aantal vrouwen in gekozen politieke functies	Een relatief klein aantal vrouwen in gekozen politieke functies
De dominante godsdiensten benadrukken de complementariteit van de seksen	De dominante godsdiensten benadrukken de dominante positie van de man
Vrouwenbeweging streeft ernaar dat mannen en vrouwen zowel op het werk als thuis de taken gelijk verdelen	Vrouwenbeweging streeft ernaar dat vrouwen toegang krijgen tot posities die eerder aan mannen waren voorbehouden

*De oorsprong van verschillen in Masculiniteit en Femininiteit*

De antropologe Margaret Mead vond in Nieuw-Guinea bij dicht naast elkaar levende stammen sterk uiteenlopende sekse-rolverdelingen. Zij laat zien dat geschiedenis en traditie vele varianten van sekse rolpatronen mogelijk maken. Ik heb geen sterke correlaties met externe factoren gevonden die verklaren waarom sommige landen een domi-

(p. 136)



nante masculiene cultuur hebben en andere een dominante feminiene. Feminiene culturen komen vaker voor in koudere klimaatzones, wat doet vermoeden dat gelijkwaardigheid tussen mannen en vrouwen bevorderlijk is voor de overleving en de bevolkingsaanwas in deze klimaatzones.

De concentratie van feminiene culturen in het noordwesten van Europa (Denemarken, Finland, Nederland, Noorwegen en Zweden) duidt op gemeenschappelijke historische factoren. De elites in deze landen hebben altijd grotendeels bestaan uit handelaren en zeevarenden. In de handel en de scheepvaart zijn goede onderlinge relaties en de zorg voor schip en handelswaar onmisbaar. Tijdens de Vikingperiode in de Scandinavische landen (800-1000) moesten de vrouwen de dorpen besturen terwijl de mannen weg waren op hun lange reizen. Maar in Nederland hebben de Vikingen zich nooit voor langere tijd gevestigd. De Hanze-bond (1200-1500) omvatte alle noordwestelijke landen van Europa inclusief de vrije steden Hamburg, Bremen en Lübeck in Noord-Duitsland en de Baltische staten. De Hanze was een vrijwillig samenwerkingsverband van handelssteden en voor de overleving van een dergelijk systeem waren feminiene waarden functioneel. Vrouwen speelden in de Hanze een belangrijke rol:

Hoewel de vrouw niet dezelfde wettelijke status had als haar echtgenoot, vormde het paar als regel een zakelijk koppel. Ook bij kooplieden was het gezin de kleinste cel van de samenleving, waarin vrouwen en kinderen een rol moesten vervullen. Dit betekende dat vrouwen tot op zekere hoogte geëmancipeerd waren en dat hun onafhankelijkheid en zakelijke deskundigheid toenamen. Er waren zelfs vrouwen die erin slaagden de strijd om 'wie de broek aan had' met hun echtgenoot nog tijdens diens leven te winnen.<sup>29</sup>

Latijnsamerikaanse landen verschillen onderling sterk op de Masculiniteits-Femininiteitsschaal. De kleine Midden-Amerikaanse landen, voor zover onderzocht, scoorden feminiën. Mexico, Venezuela, Colombia en Ecuador scoorden sterk masculien; Peru en Chili zijn weer feminiener. Een speculatieve verklaring is dat deze verschillen teruggaan op de Indiaanse beschavingen van vóór de Spaanse overheersing. Centraal-Mexico zou dan de harde cultuur van de Azteken hebben geërfd, maar het Zuidmexicaanse schiereiland Yucatan en de nabijgelegen Middenamerikaanse republieken de zachtere Maya-cultuur. Peru en Chili zouden hun Inca-erfenis weerspiegelen, die lijkt op die van de Maya's.

(p. 137)

Er is een interessant statistisch verband tussen de Masculiniteitsscore van een land en de groei van de bevolking. Het verband tussen MAS en het aantal kinderen per gezin (dat leidt tot bevolkingsaanwas) is bij rijkere landen negatief en bij armere landen positief. Met andere woorden, *Femininiteit* staat voor grotere gezinnen in rijkere landen en voor kleinere gezinnen in arme; *Masculiniteit* voor het tegendeel. Dit kan zo zijn omdat in feminiene culturen de moeder meer invloed heeft op het aantal kinderen dat zij baart, dat zij aanpast aan de beschikbare mogelijkheden: minder als het land armer is, meer als het rijker is. In masculiene landen is het eerder de vader die de gezinsgrootte bepaalt, waarbij in arme landen (te) grote gezinnen ontstaan en in rijke landen kleine.<sup>30</sup>

#### *De toekomst van verschillen in Masculiniteit en Femininiteit*

Niets wijst erop dat landen op de dimensie waaraan dit hoofdstuk gewijd is, bezig zijn naar elkaar toe te groeien. Als er al sprake is van een verschuiving - zo blijkt uit de verandering van de IBM-scores over vier jaar - zijn masculiene landen nog masculiener geworden en feminiene nog feminiener, maar of dit een algemene trend is, is niet duidelijk. Het is interessanter om na te gaan, welk effect ontwikkelingen in de leeftijdssamenstelling van de

bevolking, de techniek en de toestand van het milieu in de wereld zouden kunnen hebben op de waarden die verband houden met deze dimensie.

Het verband tussen masculiniteit en leeftijd is heel duidelijk en lijkt universeel te zijn. Het lijkt op het schema van Figuur 4.1, als we bij de horizontale as links 'ouder' schrijven en rechts 'jonger'. Jonge mannen (leeftijdsgroep 20-29) vertonen sterk masculiene waarden (assertief, hard) en jonge vrouwen (20-29) gematigd masculiene. Oudere mannen (50-59) vertonen uitgesproken *feminiene* waarden, evenals oudere vrouwen (50-59). Tussen hun vijfentwintigste en vijfenvijftigste verliezen zowel mannen als vrouwen hun masculiene waarden, maar bij mannen gaat dat proces sneller dan bij vrouwen, zodat er op de leeftijd van vijfenvijftig jaar geen waardenverschil tussen de seksen meer wordt gevonden. Er is een lineair verband tussen masculiene waarden en seksuele produktiviteit.<sup>31</sup>

Deze ontwikkeling, die de meesten van ons in de loop van ons leven zullen volgen, sluit aan bij de waarneming dat jonge mannen en vrouwen meer technisch georiënteerd zijn (wat we masculien zouden kunnen noemen) en oudere mannen en vrouwen overwegend sociaal. Als we de factoren energie en vitaliteit buiten beschouwing laten maar ons

(p. 138)

beperken tot waarden, zijn ouderen beter als managers van mensen en jongeren als managers van technische processen.

De demografische ontwikkeling in de geïndustrialiseerde Wereld beweegt zich in de richting van lagere geboortecijfers, dus relatief minder jonge mensen.<sup>32</sup> Een vergrijzende bevolking ondergaat gemiddeld een verschuiving in de richting van meer feminiene waarden. Als de geboortecijfers dalen, heeft dat tevens tot gevolg dat er meer vrouwen beschikbaar en ook nodig zijn op de arbeidsmarkt (omdat er minder jonge mannen komen). In veel arme landen zijn de geboortecijfers nog steeds erg hoog, maar op langere termijn zullen ook deze landen het bovengenoemde patroon moeten volgen.

Technische en maatschappelijke ontwikkelingen stellen nu ook vrouwen met jonge kinderen in staat om deel te nemen aan het maatschappelijk leven buiten het gezin, samen met mannen. Nergens ter wereld verloopt dit proces snel en zonder weerstanden, maar het lijkt onomkeerbaar. In vrijwel alle industrielanden zal het aantal vrouwen in leidinggevende posities toenemen. Naarmate zij in aantal toenemen, zullen deze vrouwen meer aan hun eigen feminiene waarden vast kunnen houden. Zij zullen zich niet langer hoeven aan te passen aan de mannelijke meerderheid. Een toename van het aantal vrouwen in maatschappelijke posities die tot dan toe aan mannen waren voorbehouden, zal daarom ook een samenleving als geheel doen verschuiven in de richting van feminiene waarden.

De techniek veroorzaakt ook veranderingen in de aard van het werk zelf. De informatierevolutie is nog steeds aan de gang, doet veel oude banen verdwijnen en levert nieuwe op. In de toekomst zullen we zeker nog een groot aantal banen zien verdwijnen; alle taken die zo voorspelbaar zijn dat ze geautomatiseerd kunnen worden. Wat overblijft, zijn vooral taken die zich door hun aard niet lenen voor automatisering. In de eerste plaats zijn dat taken die te maken hebben met het vaststellen van menselijke en maatschappelijke doelen, met de zingeving van het leven van individu en samenleving. Dit omvat alle hoge leidinggevende posities, zowel in de politiek als in het bedrijfsleven. Ten tweede zijn het de creatieve taken, zoals het uitvinden van nieuwe dingen en het toetsen daarvan op bruikbaarheid, schoonheid en ethische criteria. Een derde en heel omvangrijke categorie taken die niet geautomatiseerd kunnen worden, bestaat uit het reageren op het onvoorspelbare: veiligheid, bewaking, verdediging en onderhoud. Ten slotte zijn er de vele taken waarin menselijk contact centraal staat: leiding geven, mensen gezelschap houden, naar ze luisteren, hen materieel en geestelijk bijstaan, hen motiveren om te leren. In sommige van deze niet te automa-

(p. 139)

tiseren beroepen kan wel gebruik worden gemaakt van computers, maar die kunnen nooit de plaats van de mens innemen.

Opvallend is dat bij deze niet te automatiseren taken feminiene waarden even noodzakelijk zijn als masculiene (of ze nu worden vervuld door mannen of door vrouwen). In de vierde categorie, waarbij menselijk contact centraal staat, zijn feminiene waarden zelfs noodzakelijker. Taken die gericht zijn op prestatie kunnen eerder worden geautomatiseerd dan verzorgende taken. Alles bij elkaar genomen zullen technische ontwikkelingen eerder leiden tot een behoefte in de maatschappij aan feminiene dan aan masculiene waarden.

De schade aan het milieu ten slotte zal zijn eigen prioriteiten aan onze waarden gaan opleggen. Nu allerlei soorten zwammen, planten en dieren uitsterven, wordt het de vraag wanneer het de beurt van Homo Sapiens zal zijn. Of we het leuk vinden of niet, we komen er niet onder uit om milieubewuster te leven. Deze ontwikkeling vereist feminiene waarden en versterkt de andere genoemde verschuivingen.

Deze voorspellingen kunnen worden afgedaan als de wensdroom van een inwoner van een feminien land. Misschien heb ik belangrijke factoren over het hoofd gezien die juist een masculinisering zouden bevorderen. Ik hoop van niet.

## NOTEN

(p. 322)

### *Hoofdstuk 4*

1. Mijn keuze voor deze termen is bekritiseerd door sommige recensenten, met name in management-tijdschriften, en afkomstig uit landen die volgens de IBM-gegevens masculien scoorden. Zij vonden de koppeling van waarden op het werk en sekse-rollen misplaatst. Voor mij geven deze critici blijk van een oppervlakkige kijk op de wortels van het menselijk gedrag. Seksen en sekserolpatronen zijn fundamentele aspecten van het menselijk bestaan. Managers in het bedrijfsleven zijn niet immuun voor de effecten van maatschappelijke normen over sekse-specifiek gedrag. Andere recensenten erkenden het belang van sekserolpatronen maar hadden kritiek op het feit dat ik de zachte rol feminien noemde en de harde masculien. Zij vinden het niet leuk dat de rollen op die manier zijn verdeeld. Mijn keuze voor deze termen is gebaseerd op hoe het in vrijwel alle samenlevingen *is* en niet op hoe wie dan ook vindt dat het zou moeten zijn.

2. Bijvoorbeeld: Mead, 1962.

3. Hier geldt hetzelfde als in noot 1 bij hoofdstuk 3. Voor het berekenen van de MAS-indexwaarden in vervolgonderzoeken is een benaderingsformule opgesteld die bestaat uit een eenvoudige rekensom, uitgaande van de gemiddelde scores van vier werkdoelen.

4. Het percentage vrouwen in de IBM-onderzoekspopulatie liep uiteen van 4,0% in Pakistan tot 16,2% in Finland. In *Culture's Consequences*, 1980, p.279 en 1984, p.189, zijn de MAS-scores opnieuw berekend voor het geval het percentage vrouwen voor alle landen gelijk zou zijn. Het effect hiervan op de scores is minimaal, ook omdat het percentage vrouwen zelf correleert met de Femininiteit van elk land.

(p. 323)

5. Otaki et al., 1986, pp.251-268.

6. de Baena, 1968, p.13 en 65.

7. De auteur Marten Toonder heeft zijn stripfiguren Ollie B. Bommel en Torn Poes in de loop van veertig jaar steeds verder ontwikkeld tot Nederlandse cultuurhelden.
8. Dr. Jan A.C. de Kock van Leeuwen, persoonlijke mededeling.
9. Cohen, 1973.
10. *Cultures Consequences*, 1980, pp.307-9 en 1984, pp.203-4. De gegevens over segregatie zijn ontleend aan Boulding et al., 1976.
11. Met name in de Verenigde Staten worden de betrekkingen tussen vakbonden en ondernemingen geregeld door uitvoerige contracten die fungeren als vredesverdrag tussen de beide partijen. De Franse onderzoeker Philippe d'Iribarne, die een Franse, een Amerikaanse en een Nederlandse fabriek met elkaar vergeleek, beschrijft deze contracten als een uniek kenmerk van de Amerikaanse industriële verhoudingen (d'Iribarne, 1989, p.144).
12. Zie over dit gevoel voor matiging in Frankrijk d'Iribarne, 1989, pp.31 en 60-1.
13. Uit *Coronet*, sept. 1949, p.72, geciteerd door William F. Whyte in Webber, 1969, p.31.
14. *Culture's Consequences*, 1980, p.51.
15. Herzberg, 1966.
16. *Culture's Consequences*, 1980, p.298 en 1984, p.209.
17. Philippe d'Iribarne ziet de behoefte aan consensus als het voornaamste kenmerk van het leidinggeven in de Nederlandse fabriek die hij onderzocht. Zie d'Iribarne, 1989, p.234 e.v.
18. Uit een persoonlijk gesprek, GH.
19. *Culture's Consequences*, 1980, p.292 en 306; 1984, p.203.
20. Hoppe, 1990. De correlaties tussen IBM en Salzburg Seminar-landenscores zijn 0,67 voor MAI, 0,69 voor IDV, 0,64 voor OVI en 0,36 voor MAS, maar 0,56 zonder Zweden. De correlaties met MAI en OVI zijn significant op het 0,01-niveau, die met IDV is het op het 0,001-niveau, en die met MAS zonder Zweden op het 0,05-niveau.
21. Stoetzel, 1983, p.37. De Spearman rangcorrelatie-coëfficiënt tussen de Tolerantie-index en de Masculiniteitsindex is 0,83, significant op het 0,01-niveau.
22. *Culture's Consequences*, 1980, p.286 en 302; 1984, p.198.
23. *World Development Report* 1989, tabel 19.
24. De Spearman rangcorrelatie-coëfficiënt tussen MAS en het gemiddelde percentage hulp over 1967-76 is -0,81 (*Culture's Consequences*, 1980, p.308); tussen MAS en percentage hulp in 1986 -0,82, Allebei zijn ze significant op het 0,001-niveau.
25. De citaten zijn ontleend aan de vertaling van het Nederlands Bijbel Genootschap (1951).
26. De eerste correlatie is met Onzekerheidsvermijding; zie hoofdstuk 5 en *Culture's Consequences*, 1980, p.209 en 293; 1984, p.204.
27. Stoetzel, 1983, pp.92 en 98-101. De Spearman rangcorrelatie-coëfficiënt tussen de scores voor de betekenis van God en de Masculiniteitsindex is 0,70, significant op het 0,05-niveau.
28. *de Volkskrant*, 10 mei 1989.
29. Uit H. Samsonowicz, 'Die Bedeutung des Grosshandels für die Entwicklung der polnischen Kultur bis zum Beginn des 16. Jahrhunderts', in *Studia Historiae Economica*, 5, 1970, p.92 e.v., geciteerd in Schildhauer, 1985, p.107.
30. *Culture's Consequences*, 1980, p.292 en 1984, p.203.
31. *Culture's Consequences*, 1980, p.367 en 1984, p.248.
32. Tussen 1987 en 2000 bedraagt de verwachte bevolkingsgroei in landen met hoge inko-

(p. 324)

mens ongeveer 7% en in landen met lage inkomens ongeveer 28% (*World Development Report* 1989, tabel 26).