# Pinto theorie en methode

"De taak van de wetenschap is om de complexe werkelijkheid te reduceren tot hoofdlijnen" *Rob Vreeke*

Een beknopte weergave van deze theorie, gevolgd door bevindingen van anderen.  
  
**Diversiteit Breed: theorie en praktijk**

**1 Definitie**

Met diversiteit breed wordt gerefereerd aan etnische, religieuze en culturele verschillen, maar ook aan verschillen zoals: gender, leeftijd, positie, functie-  
 niveau, seksuele voorkeur.

**2 Inleiding**

Mensen kunnen zeer van elkaar verschillen wat betreft hun mentale programmering. Hierover is veel geschreven, vooral door antropologen. De bekendste is Geert Hofstede die naar aanleiding van een onderzoek bij IBM onder medewerkers in diverse landen tot een ordening van deze verschillen komt rondom wat hij noemt een aantal 'dimensies'. Hij onderscheidde aanvankelijk vier dimensies en voegde er later een vijfde bij:

* **Machtsafstand**
* **Onzekerheidsvermijding**
* **Individualisme**
* **Mannelijkheid**
* **Korte- versus langetermijnplanning**

Deze ordening kreeg veel kritiek, vooral op het methodologische vlak.  
 Zo is Hofstede onder meer verweten nationale culturen klakkeloos toe te passen op individuen. Niettemin volgden anderen Hofstede met zijn indeling van dimensies.  
  
 Nancy Adler kwam met zes en Fons Trompenaars met zeven dimensies, die deels samenvallen met die van Hofstede en deels een aanvulling daarop vormen. De voornaamste bezwaren tegen de benadering van dimensies naast gemelde methodologische kritiek zijn als volgt. Ten eerste is het aantal dimensies arbitrair en heeft deze benadering bovendien een statisch, stigmatiserend karakter. Ook biedt zij geen ruimte voor de evolutie die eigen is aan normen en waarden die ten grondslag liggen aan gedrag en communicatie op alle niveaus.  
  
 Daarnaast wordt bij genoemde auteurs een methodische aanpak gemist hoe effectief om te gaan met diversiteit. Sterker nog, Hofstede verkondigt in dit verband: "*It often gets in the way when we try to get a job done with somebody whose mental programming is slightly different*". Terwijl met een doeltreffende (methodische) aanpak zulke verschillen juist tot verrijking kunnen leiden.  
  
 Deze kritiekpunten waren mede aanleiding tot de ontwikkeling van de 'structurentheorie' en de Drie Stappen Methode (DSM): hoe effectief om te gaan met verschillen tussen mensen, met behoud van ieders eigenheid.  
  
 Hierna volgt een korte weergave van deze theorie en methode. Zowel de structurentheorie als de DSM worden in diverse boeken beschreven en geïllustreerd met vele cases uit de praktijk van bedrijfsleven, overheid, gezondheidszorg, politie, justitie, onderwijs, etc. (zie '[Boeken](http://www.davidpinto.nl/boeken.php)' onder 'Publicaties', 3 a).

**3. De structurentheorie: een nieuwe brede benadering van verschillen**

De essentie van de structurentheorie komt hierop neer: bij een structuur die betrekking heeft op regels en codes, zoals hierboven aangeduid, passen begrippen die uitdrukking geven aan veel of weinig regels, strak of los, gedetailleerd of globaal. In de structurentheorie worden de termen fijnmazige (F) versus grofmazige (G) structuren gebruikt.  
  
De uitersten van deze F en G structuren bevinden zich op een continuüm tussen enerzijds F: een overwegend volle, gedetailleerde en strakke structuur van omgangscodes en communicatieregels tussen mensen (zoals in Somalië en Marokko) en anderzijds G: ruimere, lossere en globalere stelsel van regels en codes (zoals in Canada, de Verenigde Staten en Nederland).  
  
Dit verschil is niet alleen tussen landen te bespeuren, maar ook tussen groepen, regio's, landsdelen, bedrijven, afdelingen en individuen. Zelfs binnen één en hetzelfde gezin. Met andere woorden: deze benadering is van toepassing op macro-, meso- én microniveau.  
  
***M structuur***  
Tussen de F en de G structuren bevindt zich een mixed (M) structuur. Deze vorm vindt men in Oost-Europa en onder de tweede generatie van migranten waar ook ter wereld. Maar ook in het Caribisch gebied, waar de vrouw door de concubinaatcultuur een bijzondere positie inneemt.

**4 Vier factoren**

Dat het ene individu meer tot de F en het andere meer tot de G structuur behoort, wordt toegeschreven aan vier factoren: welvaart, religie, sociaal milieu en het genetisch materiaal van ieder individu. Voor alle vier factoren geldt dat ontwikkeling (positief dan wel negatief) mogelijk is.

**5. metafoor: diamant en grafiet**

Als iemand meer behoort tot de F dan tot de G structuur dan heeft dit vergaande gevolgen voor gedrag, communicatie, beleving en perceptie. Dit verschil in structuur is ook, bij wijze van metafoor, wat diamant van grafiet onderscheidt. Beide zijn opgebouwd uit identiek dezelfde deeltjes: atomen van het element koolstof. En toch vertonen zij immense verschillen.

* *Diamant is zo hard dat je ermee in steen kunt boren,  
  terwijl grafiet zo zacht is dat je ermee kunt schrijven  
  of smeren.*
* *Diamant is transparant voor licht terwijl grafiet zwart is.*
* *Diamant is een goede isolator en grafiet is een goede  
  geleider voor elektrische stroom.*

De verschillen zitten dus niet in de eigenschappen van het basiselement. Waarin dan wel? In de structuur, de manier waarop de atomen zijn gerangschikt: een gelaagde structuur bij grafiet versus een driedimensionale, piramideachtige opbouw met grote stabiliteit bij diamant.  
  
De metafoor is duidelijk: de verschillen tussen mensen zitten niet in de eigenschappen van het basiselement waaruit wij allen zijn opgebouwd en evenmin in het gegeven dat alle mensen op aarde gedragsregels en communicatiecodes kennen, maar in de structuur van die regels en codes.  
  
Het verschil in structuur zorgt, net als in de metafoor, voor verschillen die zo ver van elkaar liggen, dat ze soms diametraal tegenover elkaar staan en elkaar uitsluiten.

**6. Generalisatie versus uniciteit**

Een sociologische ordening brengt generalisatie van grote groepen mensen  
met zich mee. Dit staat op gespannen voet met de uniciteit van elk individu.  
Met de structurentheorie wordt dit dilemma opgelost (zie figuur).  
  
**De structurentheorie in beeld: segment en individu daarbinnen**  
  
  
  
**Toelichting:** personen **a**, **b**, **c,** etc… kunnen tot het segment **F** behoren, toch zijn zij verschillend. Hetzelfde geldt voor de andere segmenten.  
  
**Let wel:** Bij ‘Individu’ dient men dus een aantal puntjes erbij te denken,  
gelijk aan het aantal aardebewoners *(bijna 7 miljard).*  
  
**Voorbeelden:**Enkele patronen, die overigens bij de indelingen van dimensies niet worden onderkend, zijn:

* bij de **F** structuur is er een grotere noodzaak tot duidelijkheid (en minder nuancering) over de gehele linie, ook ten aanzien van  
  de diverse rollen.
* meer **F** betekent ook meer collectieve identiteit, dit betekent dat de groep (en niet het individu) centraal staat.

**De gevolgen hiervan voor gedrag en beleving reiken heel ver:**

* een extern (in plaats van intern) referentiekader voor goed en kwaad;
* motivatie door de groep (meer dan de intrinsieke motivatie);
* bijna alles is persoonlijk; weinig onderscheid tussen persoonlijk en zakelijk;
* nadruk ligt meer op relatie en vorm en minder op inhoud;
* het hoogste streven is eer en niet zelfontplooiing.

De consequenties in praktische zin laten zich gemakkelijk raden in allerlei situaties: motivatie, onderhandeling, conflicthantering, etc.

**7. Gevolg voor de motivatieleer**

Het doorgronden van de grote verschillen tussen de structuren (F en G) heeft ook gevolg voor de bekende piramide van Maslow. Verplichte kost bij de motivatieleer binnen managementopleidingen, waarmee Maslow de hiërarchie van menselijke behoeften ordent.  
  
Deze piramide van Maslow is wel geldig voor de westers (G) georiënteerde mens (12 % van de wereldbevolking), maar niet voor de gehele mensheid.  
Het oosterse (F) deel van de wereld (88%) kent andere behoeften dan het westerse en een andere (F) hiërarchie van behoeften (zie onderstaand figuur).  
  
Piramides van de hiërarchie van menselijke behoeften van ***Maslow*** (links) en ***Pinto*** (rechts) voor respectievelijk de ***G*** en de ***F*** structuren.

**8. Gevolg**

Het omgaan met verschillen die zover uit elkaar kunnen liggen zoals hierboven is geschetst, met behoud van ieders eigenheid (kernwaarden), is wat de Drie Stappen Methode (DSM) beoogt. Aansluitend op de structurentheorie is de DSM ook van toepassing op macro-, meso- en microniveau.  
  
**Beknopt komt de DSM methode hierop neer:**  
  
**- Stap 1: eigen (cultuurgebonden) normen en waarden (als land, regio, bedrijf, organisatie of individu) leren kennen en vaststellen. Welke regels en codes zijn van invloed op het eigen denken, handelen en communiceren?  
  
- Stap 2: (cultuurgebonden) normen, waarden en gedragscodes van de ander leren kennen (kennis verwerven dus). Bij deze tweede stap worden eerst de meningen over het gedrag van de ander gescheiden van feiten. Gezocht (onderzocht) wordt wat de achtergrond en de ratio zijn van het 'vreemde' gedrag of uiting van de ander.  
  
- Stap 3: vaststellen hoe om te gaan in de gegeven situatie met de geconstateerde verschillen. Vaststellen waar de grenzen (de wettelijke bijvoorbeeld, maar ook de eigen grenzen) liggen voor wat betreft rekening houden met, acceptatie van en aanpassing aan de ander. Deze grenzen aan de ander helder, duidelijk en ondubbelzinnig melden. Deze melding dient te worden afgestemd op de wijze die bij de ander past om hem of haar te bereiken.**   
  
**Let wel:** bij het vaststellen van grenzen, spelen allicht ook realistische factoren als macht en belang een grote rol.

**9. Slot**

|  |  |
| --- | --- |
| |  | | --- | |  |   Wil men profijt hebben van de diversiteit van onze hedendaagse samenleving, dan zijn a) bewustwording,  b) inzicht in deachtergronden van verschillen tussen mensen en c) een methodische aanpak van die verschillen onontbeerlijk. |