

pioniers

Het beschrijven en begrijpen van cultuurverschillen is moeilijk en gevaarlijk, omdat er altijd een zekere vooringomenheid is van degene die de beschrijving geeft. Wij gaan namelijk altijd uit van onze eigen culturele normen. Geert Hofstede wordt gezien als dé expert op het gebied van culturele dimensies en zijn boek "Culture's Consequences" is hét standaardwerk over cultuur en samenleving. In zijn werkkamer in Velp neemt een wereldbol een prominente plaats in. Geert Hofstede gunt ons een kijkje in zijn wereld van culturen.



Prof. Geert Hofstede: "Godfather" van culturele diversiteit

Christine Beenhakker

U wordt gezien als de "Godfather" op het gebied van culturele diversiteit. Hoe komt het dat u zo geïnteresseerd bent geraakt in dit onderwerp?

Ik ben van huis uit ingenieur en heb tien jaar lang als zodanig gewerkt in het bedrijfsleven. Ik was eigenlijk meer geïnteresseerd in mensen dan in techniek, zodat ik part time ben gaan werken om tijd te krijgen voor een studie sociale psychologie. Ik ben daarop in Groningen gepromoveerd. Maar vanwege mijn technische achtergrond heb ik nog wel steeds de neiging om dingen expliciet te maken.

Tijdens mijn promotieonderzoek kwam ik in aanraking met IBM. Zij vroegen of ik bij hen als bedrijfspsycholoog zou willen werken. Ik kreeg een baan in de Europese staf, waarvoor ik veel op reis was. Ik heb een talenknobbel en dat kwam me goed van pas. Omdat ik met mensen in hun eigen taal kon communiceren kwam ik een heleboel zaken te weten. Als ingenieur probeerde ik deze informatie te sorteren en te rangschikken. In die tijd (zestiger jaren, red.) vond een attitudeonderzoek plaats onder het personeel van IBM, waarin wij de antwoorden van mensen die hetzelfde werk deden vergeleken tussen landen. Zoiets was nog nooit eerder gedaan. Op een gegeven moment kreeg ik een uitnodiging van een business school in Zwitserland voor een sabbatical - dat was mogelijk dankzij een bedrijfspolicy van IBM. We zijn toen met het hele gezin - we hadden inmiddels vier kinderen - naar Zwitserland verhuisd. Daar heb ik sommige vragen uit het IBM-onderzoek herhaald bij mijn cursisten, managers uit andere bedrijven. Hun antwoorden toonden vaak dezelfde rangordes van landen als die van de IBM-personeelsleden. Zo zag ik dat het onderzoekmateriaal informatie bevatte die niet voortkwam uit de aard van het bedrijf, maar uit het land waarin de mensen geboren waren.

Dat was het begin van mijn onderzoek naar culturele diversiteit en ik heb toen definitief afscheid genomen van IBM. De volgende zes jaar heb ik geleefd van

kortstondige contracten die me tijd gaven om mijn onderzoek voort te zetten. In die periode is mijn boek "Culture's Consequences" tot stand gekomen, dat in 1980 verscheen. Toen het boek uitkwam was ik 52 jaar, hadden we vier studerende kinderen, en was ik werkloos; mijn vrouw gelukkig niet.

Terug in Nederland werd ik gevraagd om personeelsdirecteur van een klein internationaal bedrijf te worden. Daarnaast heb ik een onderzoeksinstituut opgericht. Een paar jaar later ben ik rector geworden van een management opleidingsinstituut in Arnhem. Uiteindelijk kreeg ik een leerstoel aangeboden aan de nieuwe economische faculteit in Maastricht, waar ik tot mijn pensioen in 1993 gedooceerd heb.

Sindsdien heb ik mijn contacten vooral in het buitenland liggen. Ik heb lesgegeven in HongKong, Hawaii, Australië en Nieuw Zeeland.

U heeft diversiteit en cultuurverschil bij wijze van spreken aan den lijve ondervonden. Wat is in uw ogen het onderscheid tussen cultuur en subcultuur?

Eén soort subcultuur zijn groepen die zich inkapselen, zoals Sinti en Roma, en in bepaalde landen en periodes Joden, al dan niet vrijwillig. In Amerika heb je bijvoorbeeld de Amish, en in Nederland is de "zwarte kousen kerk" daar een voorbeeld van. Een andere manier om subculturen te definiëren is vanuit verschillen tussen categorieën uit de samenleving, bijvoorbeeld te onderscheiden tussen een cultuur van de mannen en een cultuur van de vrouwen. Maar dan praat je over een ander begrip cultuur.

Waarmee hebben die sekseculturen te maken?

Destijds heb ik vier dimensies gedefinieerd, waarmee je cultuurverschillen kunt meten. Alleen bij de dimensie Masculiniteit / Femininiteit verschillen de antwoorden van mannen met die van vrouwen. Bij de andere drie is er geen verschil tussen de seksen. Het maakt wel uit wat voor werk ze doen. In bepaalde landen is het verschil veel groter dan in andere. In Nederland is het verschil klein, in Amerika groot. Mijn bundel uit 1998 "Masculinity and Femininity: The Taboo Di-

mention of National Cultures" gaat helemaal over de consequenties van deze dimensie.

Eén van de vier dimensies is machtafstand. Wat houdt dat precies in?

Machtafstand is maatschappelijke ongelijkheid, het laat zien dat die ongelijkheid in de volgelingen zit, en niet alleen in de leiders. Dus de mate van dictatuur in een land wordt niet zozeer bepaald door de leider, maar door de volgelingen die de macht van de leider al dan niet accepteren. In de Arabische landen zijn door de moderne communicatiemiddelen de burgers beter geïnformeerd geraakt en de leiders hebben daar geen antwoord op. Het probleem is dat de volgelingen nog steeds dictatoriale leiders verwachten en zullen volgen; het wachten is gewoon op een andere dictator. Wezenlijk zal er weinig veranderen, daarvoor is eerst meer welstand en meer onderwijs nodig. Een land waar dat het geval geweest is, is Korea. Daar vind je geleidelijk een ander soort leiders.

Libië is eigenlijk helemaal geen natie. Het is een tribale samenleving: één bepaalde stam is de baas. De anderen leggen zich soms bij een beslissing van deze stam neer, en soms ook niet. Op tribale basis heeft Nederland destijds Nederlands Indië bestuurd: het aantal Nederlanders in dit enorme rijk is eigenlijk maar heel klein geweest. Nederland maakte gebruik van de daar aanwezige machtsstructuur.

Dus het was een kwestie van onderlinge saamhorigheid, het werd heel verstandig opgelost. En waar het niet verstandig opgelost kon worden, werd gevochten. Dat had allemaal met machtafstand te maken. Al deze culturen zijn eraan gewend, dat er een baas is. De enige vraag is: wie is de baas?

U benoemt vier dimensies: machtafstand, individualisme-collectivisme, masculiniteit-femininiteit en onzekerheidsvermijding. Die laatste vind ik ook een heel interessante.

Onzekerheidsvermijding is geen risicovermijding, dat is een misverstand dat mensen uit het zakenleven vaak hebben. Onzekerheid is niet hetzelfde als risico. Onzekerheid staat tot risico, als angst staat tot vrees. Je kunt het in het Engels nog beter uitleggen: anxiety and fear. Angst is een onbestemd gevoel, je voelt je angstig en je weet niet waarvoor. Vrees is gericht, je bent bijvoorbeeld bang voor spinnen.

Wat is de onderlinge samenhang tussen deze vier dimensies?

Dat ze onafhankelijk van elkaar zijn. Dat je het één kunt hebben en een ander niet. Anders zijn het ook geen dimensies. Er zijn er overigens later nog twee bijgekomen, het zijn er nu zes. Eén is er ontstaan toen wij internationaal onderzoek hebben gedaan met een Chinese vragenlijst. Als cul-

tuur zo belangrijk is, dan moet de achtergrond van degene die het onderzoek doet ook heel belangrijk zijn. De Chinese vragenlijst leverde een dimensie die wij nog niet hadden onderkend, namelijk *Lange termijn - korte termijn gerichtheid*. Die verklaarde waarom sommige landen het economisch beter doen dan andere, want die waren lange termijn gericht. "Trots" is een korte termijn gericht gevoel. Trots op je land, om een prestatie die je hebt geleverd. 'Trots op Nederland' was geen verstandige slogan, want internationaal is Nederland een van de landen waar men het minst trots is op zijn land. De Engelstalige culturen zijn over het algemeen meer korte termijn gericht. Men spaart er bijvoorbeeld weinig, men geeft veel geld uit. Ook zijn - heel opmerkelijk - gemiddeld genomen in internationale vergelijkingen de kinderen er slechter in rekenen.

De zesde dimensie is er pas bijgekomen, in samenwerking met een collega uit Bulgarije. Die bracht inzichten mee uit het oosten van Europa, waar wij tot nu toe nog niet zoveel van wisten. Hij noemt dat *Indulgence versus restraint*, in het Nederlands vertaald *Hedonisme versus soberheid*. Dat zijn culturen waar men uitbundig is, tegenover culturen waar men ingetogen is. De hedonistische cultuur is optimistisch en vrolijk, men heeft het idee dat het leven een lolletje behoort te zijn. Daartegenover is men in een sobere cultuur ernstig, het leven is een tranendal en zo hoort het ook te zijn. Het heeft te maken met het gevoel van baas te zijn over je eigen leven.

Nederland staat ook bekend als een van de gelukkigste landen.

Nederland is dan ook een hedonistisch land. En welk land is volgens henzelf het gelukkigste land ter wereld? Dat weet u niet, maar dat is Nigeria. Tijdens een lezing die ik in Groningen gaf stond een mevrouw op en gaf het goede antwoord op mijn vraag welk land het gelukkigst was. De mensen in de zaal vroegen haar toen: "Hoe weet u dat?" "O", zei ze, "ik heb er gewoond." Als je mensen uit Nigeria vraagt of ze zeer gelukkig zijn, zeggen ze "ja". Ze voelen zich echt zo.

Gelukkig zijn heeft met *indulgence* te maken. Daar zit optimisme in, en helaas ook obesitas - de mensen zijn daar dikker - het mogen toegeven aan de menselijke driften. De verleiding om veel te eten is groter in rijke landen.

Overgewicht zou je niet verwachten bij een arm land als Nigeria.

O jawel. Het schoonheidsideaal is daar namelijk anders; dik is mooi.

Is daarin dan ook onderscheid te maken tussen bijvoorbeeld de Germaanse cultuur en de Romaanse cultuur?

Er zitten wel duidelijk verschillen in, maar die hebben vooral te maken met verschillen in de dimensies machtafstand en onzekerheidsvermijding. Als je kijkt naar de karakteristieken van het Romeinse rijk, dan was er een centraal gezag, een systeem van Romeinse wetten van gezag en regels. Daar hield men zich ook goed aan. Dat heeft zich vertaald in de culturen die wij overgeëfd hebben, een grote machtafstand en een sterke onzekerheidsvermijding. De Germaanse landen, de Barbaarse landen zal ik maar zeggen, die niet de beschaving van het oude Rome hebben geëfd, zijn nooit in die mate gecentraliseerd. Dat is ook een kenmerkend verschil tussen Frankrijk en Duitsland: Frankrijk is een gecentraliseerd land, Duitsland is een Bondsrepubliek, met verregaande decentralisatie. In Latijns Amerika is de Romaanse cultuur meegekomen, terwijl in Noord-Amerika de Germaanse cultuur meegekomen is.

We hebben nu veel meer te maken met andere culturen dan vroeger. Als je Nederland van nu vergelijkt met 30 jaar geleden is er heel veel veranderd. In onze counsellingpraktijk krijgen wij daar ook mee te maken. Hoe kunnen wij als counsellors – met wat u allemaal heeft onderzocht op het gebied van cultuur en cultuurverschillen – daar ons voordeel mee doen? Wat kunnen wij daarvan leren?

Ik denk dat als je een buitenlandse cliënt behandelt zoals je een Nederlandse cliënt behandelt, het vaak niet goed zal gaan. Ik heb een goede vriendin in Denemarken die is gespecialiseerd in counselling van getraumatiseerde vluchtelingen, met name mensen die uit kampen komen met oorlogservaringen. Zij werkt altijd met tolken: je moet er altijd voor zorgen dat je de taal kunt verstaan. Het gaat immers om diepe gevoelens. Je moet je verdiepen, en het helpt ook als je zelf vanuit je eigen ervaring in andere landen gewerkt hebt. Het gaat er niet zozeer om dat je dan dat bepaalde land kent, maar wel dat je weet dat het er in een ander land anders aan toegaat, dat je daar een gevoel voor ontwikkelt. Het is zelfs gevaarlijk wanneer je meent dat je specialist bent op het gebied van een ander land, waardoor je denkt dat je het wel weet. De taal spreken, dat helpt uiteraard wel. Maar ik denk dat het heel belangrijk is dat je niet te snel denkt dat je het weet. Je moet een grote nieuwsgierigheid hebben voor wat er daar gebeurt.

Wij hebben onze mond vol van integratie, immigranten krijgen een cursus Nederlands, ze moeten inburgeringsexamen doen en bijvoorbeeld Sinterklaasliedjes leren. Vindt u dat zinvol?

Waar je vóór je puberteit bent opgegroeid, daarvan krijg je de normen en waarden mee. Daarna kun je alleen nog maar de "oppervlakkige" dingen leren, zoals het aanpassen van je gedrag. De diepere gevoelens heb je in je kindertijd gekregen. Wat dus erg belang-



Geert Hofstede

(Haarlem, 1928) is een Nederlands organisatiepsycholoog, die internationale bekendheid geniet op het gebied van interculturele studies. Hij is ook werktuigbouwkundig ingenieur (1953, TH Delft) en promoveerde in 1967 aan de Rijksuniversiteit Groningen in de sociale psychologie. Hofstede was hoogleraar Vergelijkende cultuurstudies van organisaties en Internationaal Management aan de Universiteit Maastricht. Het voormalige Institute for Research on Intercultural Co-operation IRIC van de Universiteit Maastricht en de Universiteit van Tilburg zette Hofstedes onderzoek voort en actualiseerde de meetgegevens.

www.geerthofstede.nl

rijk is, is dat je de jeugd bereikt. De tweede generatie is de "verloren generatie", want die zit nog aan de ene kant aan het gezin vast, en aan de andere kant in de samenleving, en die twee kloppen vaak niet met elkaar. In de meeste gevallen is de derde generatie "geaccultureerd", maar daar zijn er nog niet zoveel van.

Politici zijn vaak veel te haastig. Die willen het onmiddellijk in orde maken, die willen herkozen worden en daarom moet het allemaal heel gauw. Maar het heeft echt zijn tijd nodig. Er zijn natuurlijk altijd uitzonderingen. Aboutaleb is in Marokko geboren en is een prima Nederlandse burgemeester, en verschillende immigranten horen tot de beste Nederlandse auteurs.

Waar ligt dat dan aan? Heeft dat met intelligentie te maken?

Intelligentie speelt een rol, maar een portie geluk zal ook wel meespelen. Dat geldt overigens ook voor Nederlanders, al zijn de omstandigheden dan minder extreem dan voor de buitenlander die uit een volledig andere wereld komt.

Ik ben zelf niet zo dol op het woord diversiteit – dat woord is eigenlijk uit Amerika over komen waaien, en in Amerika wordt het vaak opgevat als een juridische kwestie. Amerika is zwaar verjuridiseerd. Diversiteit is in Amerika een soort etiket. Het betekent ook dat je geen homo's mag discrimineren en dat je vrouwen gelijke rechten geeft. Anders word je voor de rechter

gesleept - daar gaat het bij mijn onderzoek helemaal niet om.

De diversiteit die ik bestudeer is tussen mensen die als kind in andere samenlevingen zijn opgegroeid. Dat is iets anders dan het verschil tussen jongens en meisjes die in hetzelfde land zijn opgegroeid. Daarbij

Culturele dimensies volgens Hofstede

Machtafstand: de mate waarin minder machtige leden van instituties of organisaties in een land verwachten en accepteren dat de macht ongelijk verdeeld is. Dit betekent dat mensen in een cultuur met een grote machtafstand zich makkelijker neerleggen bij het feit dat de macht ongelijk verdeeld is, dan in culturen met een lage machtafstand. Latijns-Amerikaanse en Arabische landen scoren hier hoog. Nederland scoort laag. Scandinavische landen scoren extreem laag.

Individualisme versus Collectivisme: een samenleving is individualistisch als de onderlinge banden tussen individuen los zijn: iedereen wordt geacht uitsluitend te zorgen voor zichzelf en voor zijn of haar naaste familie. Een samenleving is collectivistisch als de individuen vanaf hun geboorte opgenomen zijn in sterke, hechte groepen, die hun levenslang bescherming bieden in ruil voor onvoorwaardelijke loyaliteit, en zich afzetten tegen andere groepen. In de meeste samenlevingen wordt het groepsbelang gesteld boven het belang van het individu. We spreken dan van collectivistische samenlevingen. De groep is de dominante factor en het individu ontleent zijn identiteit aan de groep. De mate van individualisme is hoog in de Verenigde Staten en laag in Indonesië. Rijke landen zijn doorgaans individualistisch en arme landen zijn allemaal in meerdere of mindere mate collectivistisch.

Masculiniteit versus Femininiteit: een samenleving is masculien als emotionele 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 emotionele sekse-rollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan. Een zeer masculiene samenleving is Japan; een zeer feminiene is Zweden. Ook de Nederlandse samenleving scoort in internationale vergelijkingen zeer feminien. Een schaduwkant van feminiene samenlevingen is jaloezie en afkeer van uitblinkers.

Onzekerheidsvermijding: de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel leidt tot nerveuze spanning en behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele of informele regels. In een cultuur met een geringe mate van onzekerheidsvermijding heeft men weinig regels, maar houdt zich er wel aan. Er is tolerantie voor afwijkend gedrag. In laagscorende landen lijken meer mensen een natuurlijke kalmte te hebben en dingen op zich af te laten komen. Hoogscorende culturen hebben de neiging alles onder controle te willen hebben: er zijn veel regels (maar dat betekent niet noodzakelijk dat men zich er ook aan houdt). Mediterrane landen en Japan, Duitsland en België scoren hier hoog, Nederland scoort middelmatig en Engeland scoort laag; Japan scoort hoog en China laag.

Lange- of kortetermijngerichtheid: het nastreven van deugden die in de toekomst beloofd zullen worden, in het bijzonder doorzettingsvermogen, spaarzaamheid en aanpassing aan veranderde omstandigheden, tegenover deugden die verband houden met het verleden en het heden, zoals respect voor traditie, trots op de eigen natie en stand ophouden. Korea, China en Japan scoren lang, Duitsland en Nederland vrij lang, de Verenigde Staten en de meeste Islamietische landen kort.

Hedonisme versus Soberheid: In deze laatste onlangs toegevoegde dimensie staat hedonisme voor een samenleving waar men uitbundig, gelukkig en vrolijk is, en waar men zich toestaat toe te geven aan impulsen. Soberheid kenmerkt een samenleving die dit gevoel onderdrukt en waar strikte sociale normen belangrijk zijn. Hedonistische landen vind je in delen van Afrika, Zuid- en Noord-Amerika en Noord-West Europa; soberheid in Azië, Oost-Europa en Islamietische landen.

gaat het om heel andere dingen. Een product van de nationale cultuur is in hoeverre men onderscheid maakt tussen jongens en meisjes en in hoeverre men onderscheid maakt tussen homo's en hetero's. In hoeverre men probeert om gehandicapte mensen te integreren in de samenleving.

Even voor mijn nieuwsgierigheid: in hoeverre hebben uw kinderen last gehad van de verschillen in culturen?

Er zijn natuurlijk wel situaties geweest waarin het niet gemakkelijk was. Duidelijk vooral in hun puberteit. Ze hadden er de pest in dat ze nou wéér naar een ander land moesten verhuizen. De oudste is bij onze verhuizing van Zwitserland naar België het huis uitgegaan; hij wilde zijn school afmaken in Nederland. Maar achteraf gezien zijn ze allemaal toch positief over hun internationale jeugd en er ook duidelijk door beïnvloed in hun eigen leven. Ze wonen nu met hun gezinnen in vier verschillende Europese landen. De jongste is vanaf de leeftijd van vier jaar in het Frans opgegroeid, woont nu in Parijs en is met een Française getrouwd. Dat is een helemaal Franstalig gezin geworden. De derde is diplomaat en werkt op de Nederlandse ambassade in Berlijn. De tweede woont en werkt in België. Alleen de oudste woont in Nederland. Dus het heeft zeker invloed gehad op hun leven en hun blikveld verruimd, ook in relatie tot andere culturen.

Dus wat uw passie is, ziet u nu eigenlijk terug in hun gezinnen met hun kinderen.

Ja dat is ook erg leuk - zoals mijn Belgische kleinzoon zegt: dat is zeer leuk. Cultuur maakt wezenlijk deel uit van wie je bent en hoe je als mens in de wereld staat.

Bronnen en Literatuur

- Hofstede, G., Hofstede, G.J. & Minkov, M. (2011). *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Contact. ISBN 978-90-254-8089-9 (Vertaling van: *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill New York 2010)
- Hofstede, G. & Arrindell, W.A. (1998). *Masculinity and Femininity, The Taboo Dimension Of National Cultures*. SAGE Publications. ISBN 978-07-619-1029-9
- www.wikipedia.nl

