

VOORWOORD

Aan het eind van de jaren zestig van de vorige eeuw raakte Geert Hofstede min of meer bij toeval geïnteresseerd in nationale cultuurverschillen – en kreeg de beschikking over een schat aan relevante gegevens. Zijn studie over dit onderwerp leidde tot de publicatie in 1980 van zijn boek *Culture's Consequences*. Geert schreef het in het Engels en voor wetenschappelijke lezers. Dat was nodig, want het boek zette vraagtekens bij de universele geldigheid van gevestigde theorieën uit de psychologie, organisatiesociologie en managementwetenschap. Hij moest daarom de gebruikte theoretische redeneringen, verzamelde gegevens, en statistische methoden duidelijk uiteenzetten.

In 1991, nadat hij aan allerlei luisteraars over zijn onderwerp lesgegeven had, publiceerde Geert een eenvoudiger boek voor studenten en geïnteresseerde leken onder de titel *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. Daarvan verscheen ook een door hemzelf vrij vertaalde Nederlandse editie onder de titel *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*.

Intussen gebeurde er in de wereld van alles: politieke verhoudingen veranderden, ondernemingen en markten werden globaler, het internet ontstond, nieuwe ideeën werden populair. Andere onderzoekers verzamelden nieuwe gegevens. Op basis hiervan publiceerde Geert in 2001 een volledig herschreven tweede editie van *Culture's Consequences*. De lezer met wetenschappelijke ambities wordt naar dat boek verwezen.

Deze nieuwe wetenschappelijke tekst werd in 2005 gevolgd door een vernieuwde editie van *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, dat in hetzelfde jaar weer een Nederlandse versie kreeg. Dr. Gert Jan Hofstede, die ervaren was in het ontwikkelen van simulatiespellen over cultuur en daarover het boek *Werken met cultuurverschillen* (2004) had geschreven, werd mede-auteur. In 2010 kwam een derde editie uit. Dr. Michael (Misho) Minkov uit Bulgarije, die zelf onderzoek had gedaan over nationale culturen dat naadloos aansloot bij Geerts werk, sloot zich bij het team aan, en er verscheen weer een Nederlandse versie.

De edities van *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen* uit 2005 en 2010 verwijzen voor hun wetenschappelijke verantwoording

zo veel mogelijk naar *Culture's Consequences* uit 2001, maar zij proberen ook de ontwikkeling van het vakgebied bij te houden. Daardoor is het boek steeds dikker geworden en lijkt het weinig meer op de eenvoudige uitgave voor studenten en geïnteresseerde leken uit 1991. In deze beknopte versie proberen we terug te gaan naar de oorspronkelijke opzet van dit boek. Stukken die alleen van belang zijn voor wetenschappers, niet voor de praktijk, hebben we weggelaten, en we bieden onze praktisch ingestelde lezers hierbij een afgeslankte editie aan.

Velp/Ede/Sofia, voorjaar 2016

Geert Hofstede
Gert Jan Hofstede
Misho Minkov

DEEL I

HET BEGRIP CULTUUR

HOOFDSTUK I

DE REGELS VAN HET SOCIALE SPEL

ELFDE GEZWOENE: (staat op) ‘Neemt U me niet kwalijk, wat betreft die...’

TIENDE GEZWOENE: (valt hem in de rede en bootst hem na) ‘Neemt U me niet kwalijk! Waarom ben jij zo verdomd beleefd?’

ELFDE GEZWOENE: (kijkt de TIEDE GEZWOENE recht aan) ‘Om dezelfde reden als waarom U het niet bent. Zo ben ik opgevoed.’

– Uit: Reginald Rose, *De twaalf gezwoenen*

De twaalf gezwoenen is een Amerikaans toneelstuk waarvan een beroemde film is gemaakt, met Henry Fonda in de hoofdrol. Het toneelstuk is gepubliceerd in 1955 en speelt zich af in de jurykamer van een New Yorkse rechtbank. Twaalf juryleden, die elkaar nooit eerder hebben ontmoet, moeten tot een unaniem oordeel komen over de schuld of onschuld van een jongen uit een sloppenwijk, die wordt beschuldigd van moord. Bovenstaand citaat is afkomstig uit het tweede en laatste bedrijf, als de emoties het kookpunt hebben bereikt. Het laat een confrontatie zien tussen de tiende gezwoene, een garagehouder, en de elfde gezwoene, een in Europa (vermoedelijk Oostenrijk) geboren horlogemaker. De tiende gezwoene raakt geïrriteerd door wat hij beschouwt als de overdreven beleefdheid van de ander. Maar de horlogemaker kan niet anders. Ondanks de vele jaren in zijn nieuwe vaderland draagt hij zich nog steeds op de manier waarop hij was opgevoed. Hij draagt een onuitwisbaar gedragspatroon met zich mee.

Verschillen in denken, maar gemeenschappelijke problemen

Het wereldtoneel wemelt van de botsingen tussen mensen, groepen en volken die verschillend denken, voelen en handelen. De Nederlandse taal kent het begrip ‘andersdenkenden’, maar over de grenzen is men nog heel wat andersdenkender dan de groepen binnen ons eigen land. Tegelijkertijd staan mensen, groepen en volken, net als onze twaalf gezwoenen, voor gemeenschappelijke problemen die alleen door samenwerking kunnen worden opgelost. Ecologische, economische, politieke, militaire, hygiënische en meteorologi-

sche ontwikkelingen houden geen halt bij nationale of regionale grenzen. Om het hoofd te kunnen bieden aan bedreigingen als een kernoorlog, klimaatverandering, georganiseerde misdaad, armoede, terrorisme, vervuiling van de oceanen, het uitsterven van diersoorten, aids of een wereldwijde recessie is samenwerking vereist tussen politieke leiders uit vele landen. Zij hebben op hun beurt de steun nodig van brede lagen uit hun bevolkingen om genomen besluiten uit te kunnen voeren.

Een voorwaarde om tot wereldomvattende, effectieve oplossingen te komen, is dat wij de verschillen in denken, voelen en handelen van deze leiders en hun volgelingen leren begrijpen. Vragen op het gebied van economische, technische, medische of biologische samenwerking zijn te vaak puur technisch benaderd. Een van de oorzaken waarom zoveel oplossingen niet werken of onuitvoerbaar blijken, is dat verschillen in denkwijze tussen de partners niet tijdig werden onderkend.

Het thema van dit boek is het omgaan met verschillen in denken, voelen en handelen tussen mensen overal ter wereld. Hoewel de verscheidenheid in menselijk denken enorm groot is, zal blijken dat deze verscheidenheid een structuur vertoont die kan dienen als basis voor wederzijds begrip.

Cultuur als mentale programmering

Ieder individu draagt patronen in zich van denken, voelen en potentieel handelen die in de loop van haar of zijn leven zijn aangeleerd. Veel hiervan wordt opgedaan in de vroege kindertijd, omdat een mens in die periode het meest ontvankelijk is, het makkelijkst leert en assimileert. Zodra bepaalde patronen van denken, voelen en handelen zich binnen iemands persoonlijkheid hebben vastgezet, moeten deze eerst afgeleerd worden vóór zij of hij iets anders kan leren; en iets afleren is moeilijker dan iets voor de eerste keer aanleren.

Naar analogie met de manier waarop computers worden geprogrammeerd, worden in dit boek dergelijke patronen van denken, voelen en handelen 'mentale programma's' genoemd. Dit wil natuurlijk niet zeggen dat mensen geprogrammeerd worden op dezelfde manier als computers. Iemands gedrag wordt maar voor een deel bepaald door haar of zijn mentale programmering; de mens beschikt over een fundamenteel vermogen om daarvan af te wijken en te reageren op manieren die nieuw, creatief, destructief of onverwacht zijn. De mentale programmering waarover dit boek gaat, geeft alleen aan welke reacties waarschijnlijk en begrijpelijk zijn vanuit iemands verleden.

De bronnen van onze mentale programmering bevinden zich in de sociale omgeving waarin we zijn opgegroeid en onze levenservaring hebben opgedaan. De programmering begint in het gezin en wordt voortgezet op straat, op school, in jeugdgroepen, op het werk en in de woongemeenschap. De Europese horlogemaker uit het citaat aan het begin van dit hoofdstuk kwam uit

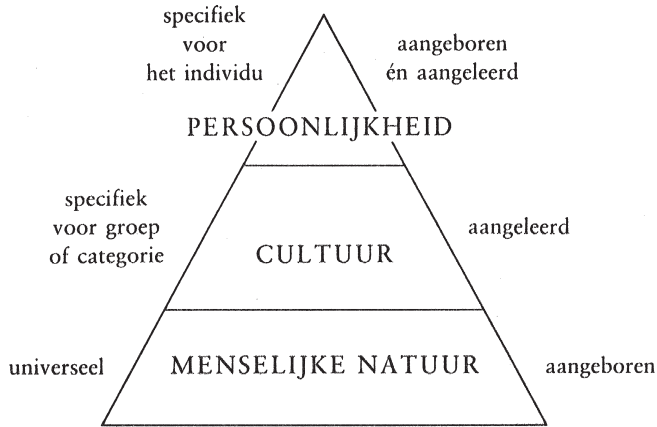
een land en een sociale klasse waar beleefdheid tot op de dag van vandaag hoog genoteerd staat. De meeste mensen uit dat milieu zouden net zo reageren als hij. De Amerikaanse garagehouder, die zichzelf had opgewerkt vanuit de sloppen, raakte op een heel andere manier mentaal geprogrammeerd. Mentale programma's variëren even sterk als de milieus waarin ze zijn ontstaan.

Een gebruikelijke term voor dergelijke mentale programma's (in computerjargon zou men van 'mentale software' kunnen spreken) is *cultuur*. Dit woord heeft verschillende betekenissen, die allemaal zijn afgeleid van een Latijnse stam die duidt op het bewerken van de grond. In de meeste westerse talen betekent 'cultuur' in de eerste plaats 'beschaving', en dan speciaal de vruchten van die beschaving, zoals onderwijs, kunst en literatuur. Dit is 'cultuur in engere zin'; we zullen het 'cultuur één' noemen. Maar cultuur als mentale programmering is een veel breder begrip, dat aansluit bij het gebruik van het woord 'cultuur' door sociologen en vooral ook antropologen:¹ dit is 'cultuur twee', de betekenis die we verder in dit boek zullen gebruiken.

Sociale of culturele antropologie is de wetenschap die menselijke samenlevingen bestudeert, meestal traditionele of 'primitieve'. In de sociale antropologie is 'cultuur' een trefwoord voor alle patronen van denken, voelen en handelen waarvan in het voorgaande sprake was. 'Cultuur twee' omvat niet alleen activiteiten die geacht worden de geestelijke verfijning te bevorderen, maar ook gewone en alledaagse zaken zoals groeten, eten, het al dan niet tonen van gevoelens, het bewaren van een zekere fysieke afstand tot anderen, het bedrijven van de liefde of het verzorgen van het lichaam. Politici en krantenlezers verwarren nogal eens cultuur twee en cultuur één met elkaar, zonder het zich bewust te zijn. Maar aanpassingsproblemen van immigranten zijn heus niet oplosbaar door volksdansgroepen. Cultuur twee heeft te maken met veel fundamentele menselijke processen dan cultuur één; met dingen die pijn doen.

Cultuur (twee) is altijd een collectief verschijnsel, in meerdere of mindere mate gedeeld door mensen die leven of leefden in dezelfde sociale omgeving: de plaats waar deze cultuur werd verworven. Cultuur bestaat uit de ongeschreven regels van het sociale spel. Het is *de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere*.²

Cultuur is aangeleerd en niet aangeboren. Cultuur wordt overgedragen via onze sociale omgeving en niet via onze genen.³ Cultuur moet worden onderscheiden van de menselijke natuur aan de ene kant, en van de individuele persoonlijkheid aan de andere (zie figuur 1.1). Over waar precies de grenzen liggen tussen natuur en cultuur en tussen cultuur en persoonlijkheid bestaan in de sociale wetenschappen verschillende opvattingen.⁴



Figuur 1.1 Drie niveaus van mentale programmering

De *menselijke natuur* is wat alle menselijke wezens, van de Russische professor tot de Australische Aboriginal, met elkaar gemeen hebben: het universele niveau in onze mentale programmering. Wij erven deze via onze genen; naar analogie met de computer is het de 'systeemprogrammatuur' die ons lichamelijk en primair psychologisch functioneren bepaalt. Het menselijk vermogen om angst, woede, liefde, vreugde, verdriet, medeleven en schaamte te voelen, de behoefte om zich met anderen te verbinden, te spelen en zich te oefenen, het vermogen om de omgeving waar te nemen en er met andere mensen over te spreken: dat alles behoort tot dit niveau van de mentale programmering. Maar wat je met deze gevoelens doet, hoe je uiting geeft aan je angst, vreugde, waarnemingen en dergelijke, wordt beïnvloed door de cultuur.

De *persoonlijkheid* van een individu is zijn of haar eigen stuk mentale programmering dat niet gedeeld wordt met enig ander mens. De persoonlijkheid wordt gevormd door eigenschappen die gedeeltelijk zijn aangeboren binnen de unieke reeks genen van het individu en die gedeeltelijk zijn aangeleerd. 'Aangeleerd' betekent: gevormd door *zowel* de invloed van collectieve programmering (cultuur) *als* door unieke persoonlijke ervaringen.

Cultuurkenmerken werden vroeger vaak als erfelijk beschouwd, omdat men geen andere verklaring kon vinden voor de opmerkelijke duurzaamheid van verschillen in cultuurpatronen. Men onderschatte het proces van leren van voorgaande generaties en doorgeven aan volgende. De rol van de erfelijkheid is zwaar overtrokken in de pseudotheorieën over ras, die onder meer geleid hebben tot de Holocaust in de Tweede Wereldoorlog. Conflicten tussen etnische groepen worden vaak recht gepraat met ongefundeerde argumenten over aangeboren culturele superioriteit en inferioriteit.

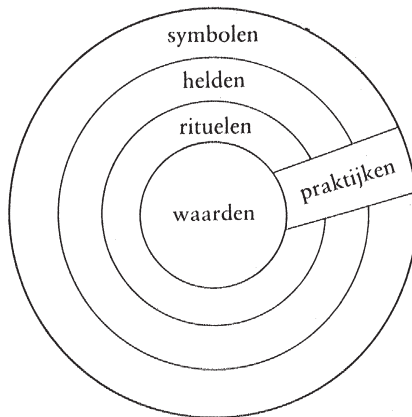
In de Verenigde Staten woeden periodiek wetenschappelijke discussies

over de vraag of bepaalde etnische groepen, vooral zwarten, genetisch minder intelligent zijn dan andere, vooral blanken.⁵ Bij toepassing van de argumenten *pro* genetische verschillen zijn overigens Aziaten in de Verenigde Staten intelligenter dan blanken. Maar het is bijzonder moeilijk, zo niet onmogelijk, om intelligentietests te vinden die cultuuronafhankelijk zijn. Zulke tests zouden uitsluitend iemands aangeboren capaciteiten moeten meten en ongevoelig moeten zijn voor verschillen in sociaal milieu. In de Verenigde Staten groeit een groter deel van de zwarten dan van de blanken op in sociaal ongunstige omstandigheden, een culturele invloed die geen enkele ons bekende test kan omzeilen. Dezelfde redenering gaat op voor verschillen in intelligentie tussen etnische groepen in andere landen.

Symbolen, helden, rituelen en waarden

Culturele verschillen manifesteren zich op verschillende manieren. Van de vele termen die worden gebruikt om cultuuruitingen te beschrijven, bestrijken de volgende vier samen het brede cultuurbegrip vrij volledig: symbolen, helden, rituelen en waarden. In figuur 1.2 zijn ze afgebeeld als de schillen van een ui, waarmee wordt aangegeven dat symbolen de meest oppervlakkige en waarden de diepste lagen van een cultuur vertegenwoordigen, met helden en rituelen daartussenin.

Symbolen zijn woorden, gebaren, afbeeldingen of voorwerpen met een betekenis die alleen begrepen wordt door hen die deel hebben aan de cultuur. De woorden uit een taal of een jargon horen tot deze categorie, maar ook kleding, haardracht, vlaggen en statussymbolen. Nieuwe symbolen ontstaan gemakkelijk en oude verdwijnen; symbolen uit één culturele groep worden re-



Figuur 1.2 *Het ui-diagram: cultuuruitingen van oppervlakkig naar diep*

gelmatig overgenomen door een andere. Om die reden zijn de symbolen in de buitenste, meest oppervlakkige laag van figuur 1.2 geplaatst.

Helden zijn personen, dood of levend, echt of fictief, met eigenschappen die in een cultuur hoog in aanzien staan, en die daarom fungeren als gedragsmodellen. Zelfs fantasie- of stripfiguren zoals Barbie en Batman of, heel anders, Snoopy in de Verenigde Staten, Asterix in Frankrijk of Ollie B. Bommel in Nederland kunnen als cultuurhelden dienen. In dit televisietijdperk zijn uiterlijkheden voor de keuze van helden belangrijker geworden dan vroeger.

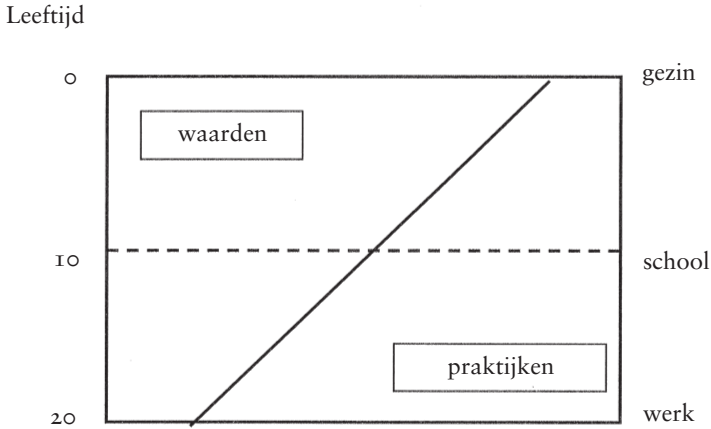
Rituelen zijn collectieve activiteiten die technisch gesproken overbodig zijn om het gewenste doel te bereiken, maar die binnen een cultuur als sociaal essentieel worden beschouwd: zij worden dus verricht omwille van zichzelf. Manieren om elkaar te groeten en wederzijds respect te betuigen, en sociale en religieuze ceremoniën zijn daar voorbeelden van. Zakelijke en politieke bijeenkomsten die ogenschijnlijk om rationele redenen worden georganiseerd, dienen vaak in de eerste plaats rituele doeleinden. Zij bevorderen bijvoorbeeld de cohesie van de groep, of stellen leiders in staat hun gezag te vestigen. De gesprekstijl (*discourse*) – dat is de manier waarop men in de dagelijkse omgang en bij het uitdragen van overtuigingen de taal gebruikt – hoort dus ook bij de rituelen.⁶

In figuur 1.2 zijn symbolen, helden en rituelen samengevat onder de naam ‘praktijken’. Als zodanig zijn ze zichtbaar voor een externe waarnemer, maar hun culturele betekenis is onzichtbaar en hangt ervan af hoe deze praktijken door de leden van de gemeenschap worden geïnterpreteerd.

De kern van een cultuur wordt volgens figuur 1.2 gevormd door *waarden*. Een waarde is een collectieve neiging om een bepaalde gang van zaken te verkiezen boven andere. Waarden zijn gevoelens met een pijlrichting: een plus- en een minpool. Zij hebben betrekking op:

slecht	tegenover	goed
vuil	tegenover	schoon
onveilig	tegenover	veilig
verboden	tegenover	toegestaan
onfatsoenlijk	tegenover	fatsoenlijk
immoreel	tegenover	moreel
lelijk	tegenover	mooi
onnatuurlijk	tegenover	natuurlijk
abnormaal	tegenover	normaal
paradoxaal	tegenover	logisch
irrationeel	tegenover	rationeel

Waarden worden vroeg in ons leven aangeleerd. Anders dan de meeste dieren zijn wij mensen bij de geboorte zeer onvolledig toegerust voor het leven. Gelukkig kent onze lichamelijke en geestelijke ontwikkeling een ontvankelijke



Figuur 1.3 Aanleren van waarden en praktijken: hoe oud en waar

periode van zo'n tien of twaalf jaar, een periode waarin wij uiterst snel en meest onbewust de nodige informatie absorberen uit onze omgeving. Die informatie omvat symbolen, zoals de taal, helden, zoals onze ouders, en rituelen, zoals zindelijkheid, maar het allerbelangrijkste wat wij opdoen zijn onze fundamentele waarden. Aan het einde van deze periode schakelen we geleidelijk over naar een andere, bewuste manier van leren, vooral gericht op nieuwe praktijken. Het hele proces is geschetst in figuur 1.3.

Cultuur plant zichzelf voort

Denk eens terug aan de tijd dat je een klein kind was. Hoe ben je aan je waarden gekomen? De eerste jaren zijn uit je herinnering verdwenen, maar ze zijn erg belangrijk: werd je de hele dag rondgedragen op je moeders heup of op haar rug, sliep je bij haar of bij de andere kinderen? Of had je je eigen wiegje of kinderwagen? Hielpen allebei je ouders je, of alleen je moeder, of nog iemand anders? Was er om je heen lawaai of stilte? Zag je mensen om je heen zwijgen, lachen, spelen, werken, waren ze vriendelijk of gewelddadig? Wat gebeurde er als je huilde?

Daarna kwam de tijd waaraan je herinneringen bewaart. Wie waren je gedragsmodellen, wat wilde je bereiken? Hoogstwaarschijnlijk waren je ouders en/of een oudere broer of zuster je helden, en je probeerde ze na te doen. Je leerde welke dingen vuil en stout waren, en hoe je schoon en zoet kon zijn. Je leerde bijvoorbeeld regels voor schoon en vuil bij lichamelijke functies zoals spugen, eten, neus snuiten, poepen en boeren. Je leerde welke delen van je lichaam je wanneer wel en niet mocht aanraken of tonen als je stond en als je zat. Je leerde hoe erg het was als je een regel brak. Je leerde hoeveel initiatief