

GEERT HOFSTEDE, GERT JAN HOFSTEDE
MICHAEL MINKOV

ALLEMAAL ANDERSDENKENDEN
OMGAAN MET CULTUURVERSCHILLEN

Derde editie

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

Eerste druk oktober 1991
Achttiende, geheel herziene druk maart 2005
Dertigste, geheel herziene druk maart 2011
Tweeëndertigste druk augustus 2012

© 2010, 2012 Geert Hofstede BV
Oorspronkelijke titel *Cultures and Organizations: Software of the Mind*
Oorspronkelijke uitgever McGraw Hill
Omslagontwerp Bart van den Tooren
Omslagillustratie Nicemonkey
Zetwerk/Typografie binnenwerk zetR, Hoogeveen
Drukker Bariet, Zutphen
ISBN 978 90 470 0586 5
D/2011/0108/912
NUR 740, 812

www.businesscontact.nl

INHOUD

Voorwoord 13

DEEL I HET BEGRIP CULTUUR 17

HOOFDSTUK 1 DE REGELS VAN HET SOCIALE SPEL 19

Versillen in denken, maar gemeenschappelijke problemen	19
Cultuur als mentale programmering	20
Symbolen, helden, rituelen en waarden	23
Cultuur plant zichzelf voort	25
Cultuur is onontkoombaar	26
Waarden en de morele kring	27
Grenzen van de morele kring: religie en filosofie	28
Voorbij ras en familie	29
Wij en zij	30
Ideologieën als groepskenmerken	31
Niveaus van cultuur	32
Cultuurverandering: andere praktijken, zelfde waarden	33
Versillen in nationale cultuur	35
Nationale identiteiten, waarden en instituties	36
Bestaan er nationale managementculturen?	39
Cultuurrelativisme	39
Cultuur als feniks	40

HOOFDSTUK 2 DE STUDIE VAN CULTUURVERSCHILLEN 41

Het meten van waarden	41
Dimensies van nationale culturen	43
Het gebruik van correlaties	46

INHOUD

Herhalingen van het IBM-onderzoek	47
Uitbreiding van het IBM-model: de Chinese Value Survey	51
Validering van landenscores	52
Cultuurscores en persoonlijkheidsscores: geen reden voor stereotypering	53
Andere classificaties van nationale culturen	54
Een tweede uitbreiding van Hofstede's dimensionele model: Minkovs verkenning van de World Values Survey	58
Cultuurverschillen naar regio, etniciteit, religie, sekse, generatie en klassen	59
Organisatieculturen	60
Het lezen van mentale programma's: de subjectiviteit van onderzoek	61

DEEL II

DIMENSIES VAN NATIONALE CULTUREN 63

HOOFDSTUK 3 GELIJKE DAN ANDEREN 65

Ongelijkheid in de samenleving	65
Het meten van maatschappelijke ongelijkheid: de Machtafstandsindex	66
Een definitie van machtafstand	71
Machtafstand in vervolgonderzoek	73
Verschillen in machtafstand binnen landen: sociale klasse, opleidingsniveau en beroep	74
Verschijnselen die verband houden met machtafstand: de opbouw van de hoofdstukken 3 tot en met 8	77
Verschillen in machtafstand tussen landen: het gezin	77
Machtafstand op school	79
Machtafstand en gezondheidszorg	81
Machtafstand op het werk	83
Machtafstand en de staat	86
Machtafstand en ideeën	89
De oorsprong van verschillen in machtafstand	93
De toekomst van verschillen in machtafstand	96

HOOFDSTUK 4 IK, WIJ EN ZIJ 99

Het individu en het collectief in de samenleving	100
Het meten van individualisme in een samenleving	101
Individualisme en collectivisme in de World Values Survey: Uitsluiting tegenover Universalisme	107
Individualisme en collectivisme in andere landenvergelijkende studies	108
Zijn individualisme en collectivisme één of twee dimensies?	111
Collectivisme tegenover Machtafstand	111

INHOUD

Individualisme en Collectivisme naar functie	114
Individualisme en collectivisme in gezin en familie	115
Taal, persoonlijkheid en gedrag in individualistische en collectivistische culturen	122
Individualisme en collectivisme op school	126
Individualisme en collectivisme op het werk	128
Individualisme, collectivisme en het internet	132
Individualisme, collectivisme en de staat	132
Individualisme, collectivisme en ideeën	136
De oorsprong van individualisme en collectivisme	139
De toekomst van individualisme en collectivisme	141

HOOFDSTUK 5 MAN, VROUW EN M/V 143

Assertiviteit of bescheidenheid	143
Seksen en sekserollen	144
Masculiniteit-Femininiteit als cultuurdimensie	146
Masculiniteit en Femininiteit in andere landenvergelijkende studies	151
Masculiniteit tegenover Individualisme	153
Zijn Masculiniteit en Femininiteit één of twee dimensies?	153
Masculiene en feminiene beroepen	156
Masculiniteit en Femininiteit in het gezin	157
Masculiniteit en Femininiteit in sekserollen en seksualiteit	162
Masculiniteit en Femininiteit in het onderwijs	166
Masculien en feminiën winkelen	170
Masculiniteit en Femininiteit op het werk	172
Masculiniteit, Femininiteit en de staat	176
Masculiniteit, Femininiteit en religie	182
De oorsprong van verschillen in Masculiniteit en Femininiteit	187
De toekomst van verschillen in Masculiniteit en Femininiteit	190

HOOFDSTUK 6 WAT ANDERS IS, IS GEVAARLIJK 192

Het vermijden van onzekerheid	192
Het meten van de (in)tolerantie voor onzekerheid in een samenleving: de Onzekerheidsvermijding-index	194
Onzekerheidsvermijding en angst	200
Onzekerheidsvermijding is niet hetzelfde als risicovermijding	202
Onzekerheidsvermijding in herhalingsonderzoeken: het GLOBE-project	202
Onzekerheidsvermijding naar functie, sekse en leeftijd	203
Onzekerheidsvermijding in het gezin	204
Onzekerheidsvermijding, geluk en gezondheid	206
Onzekerheidsvermijding op school	208

INHOUD

Onzekerheidsvermijding en consumentengedrag	210
Onzekerheidsvermijding op het werk	212
Onzekerheidsvermijding, masculiniteit en motivatie	216
Onzekerheidsvermijding, de burger en de staat	220
Onzekerheidsvermijding en corruptie	224
Onzekerheidsvermijding, xenofobie en nationalisme	227
Onzekerheidsvermijding, religie en ideeën	229
De oorsprong van verschillen in onzekerheidsvermijding	235
De toekomst van verschillen in onzekerheidsvermijding	236
 HOOFDSTUK 7 VROEGER, NU OF LATER?	237
Nationale waarden en de leer van Confucius	238
Implicaties van LTG-CVS-verschillen voor gezin en familie	242
Implicaties van LTG-CVS-verschillen voor werk en business	245
Implicaties van LTG-CVS-verschillen voor manieren van denken	248
Langetermijngerichtheid en de World Values Survey	253
Langetermijngerichtheid en de GLOBE-dimensies	260
Lange- en kortetermijngerichtheid, familie en schoolprestaties	261
Langetermijngerichtheid en economische groei	263
Economische groei en politiek	267
Fundamentalisme als kortetermijngerichtheid	269
Kortetermijngerichtheid in Afrika	271
De toekomst van lange- en kortetermijngerichtheid	275
 HOOFDSTUK 8 LICHT OF DONKER?	277
De aard van subjectief welzijn	278
Subjectief welzijn en de World Values Survey	279
Hedonisme tegenover Soberheid als een dimensie van samenlevingen	279
Hedonisme tegenover Soberheid en subjectief welzijn in andere interculturele studies	287
Hedonisme tegenover Soberheid, subjectieve gezondheid, optimisme en geboortecijfers	288
Hedonisme tegenover Soberheid, het belang van vriendschap en consumentengedrag	290
Hedonisme tegenover Soberheid en seksuele relaties	292
Hedonisme tegenover Soberheid op de werkplek	293
Hedonisme tegenover Soberheid en de overheid	294
De oorsprong van maatschappelijke verschillen in Hedonisme tegenover Soberheid	295

INHOUD

DEEL III CULTUREN IN ORGANISATIES 299

HOOFDSTUK 9 PIRAMIDES, MACHINES, MARKTEN EN FAMILIES: ORGANISEREN OVER GRENZEN HEEN 301

Impliciete organisatiemodellen	302
Managementauteurs zijn ook maar mensen	307
Cultuur en organisatiestructuur: Mintzberg nader uitgewerkt	311
Planning, besturing en berichtgeving	314
Corporate governance en de doelstellingen van de onderneming	319
Motivatietheorieën en -praktijken	325
Leiderschap, besluitvorming en empowerment	329
Prestatiebeoordeling en Management by Objectives	333
Managementtraining en organisatieontwikkeling	334
Conclusie: nationaliteit bepaalt wat rationeel is in een organisatie	335

HOOFDSTUK 10 DE OLIFANT EN DE OOIEVAAR: ORGANISATIECULTUREN 339

Organisatiecultuur als modegril	341
Het verschil tussen organisatieculturen en nationale culturen: het IRIC-project	343
Kwalitatieve en kwantitatieve gegevens uit het IRIC-project	346
Resultaten van de diepte-interviews: de casus SAS-terminal	348
Resultaten van de survey: zes dimensies van organisatieculturen	350
Bedrijfstaksinvloeden en unieke elementen in organisatieculturen	354
Organisatiecultuur en andere kenmerken van organisaties	356
Afdelingculturen binnen organisaties	359
Individuele percepties van organisatieculturen	361
Tuinen, boeketten en bloemen in de sociale wetenschappen	363
Beroepsculturen	364
Conclusies uit het IRIC-onderzoek: dimensies tegenover Gestalten	365
Leiding geven aan, of met, een organisatiecultuur	366

DEEL IV TOEPASSINGEN 373

HOOFDSTUK 11 ONTMOETINGEN TUSSEN CULTUREN 375

Opzettelijke en onopzettelijke cultuurconflicten	376
Cultuurschok en acculturatie	377
Etnocentrisme en xenofilie	380

INHOUD

Ontmoetingen tussen groepen: auto- en heterostereotypen	380
Taal en humor	381
De invloed van communicatietechnologie	384
De rol van toerisme bij interculturele ontmoetingen	385
Interculturele ontmoetingen in het onderwijs	385
Minderheden, migranten en vluchtelingen	387
Interculturele onderhandelingen	391
Multinationale ondernemingen	394
De coördinatie van multinationals: structuur moet cultuur volgen	398
Expansie van multinationals: internationale fusies en andere transnationale activiteiten	399
Internationale marketing, reclame en consumentengedrag	401
Internationale politiek en internationale organisaties	404
Economische ontwikkeling, stagnatie en ontwikkelingssamenwerking	408
Het leren van interculturele communicatie	411
Opvoeden tot intercultureel begrip: suggesties voor ouders	415
Begrip kweken tussen culturen: de rol van de media	416
Wereldomvattende problemen vragen interculturele samenwerking	417

HOOFDSTUK 12 DE EVOLUTIE VAN CULTUREN 421

Een reis met de tijdmachine door de geschiedenis	422
Van vijf miljoen tot één miljoen jaar geleden: een eenzame planeet	423
Van één miljoen tot veertigduizend jaar geleden: ijs en vuur	426
Van veertigduizend tot tienduizend jaar geleden: creatieve vonk, uitroeiing	427
Overvloed of schaarste	430
Van twaalfduizend tot 7500 jaar geleden: dorpen en landbouw	432
Van 7500 jaar geleden tot nu: grootschalige beschavingen	436
Sociale stratificatie	438
Culturele legitimatie	438
Bureaucratische organisatie	439
Geld en markten	440
Veralgemeniseerde universalistische normen	440
De democratische associatie	441
Bronnen van culturele diversiteit en verandering	441
Het einde van de geschiedenis? Nee hoor!	444
De essentie van evolutie	445
Evolutie: meer dan alleen genen	448
Evolutie ontstijgt zelfzuchtigheid: groepen boven individuen	452
Individen en instituties in de stroom van het leven	455
Evolutie vandaag de dag	456
Het internet en groepswerking	459

INHOUD

Culturele convergentie en divergentie 461

De toekomst van de cultuur 461

NOTEN 466

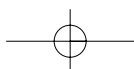
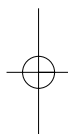
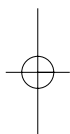
BEGRIPPENLIJST 506

BIBLIOGRAFIE 514

NAMENREGISTER 539

TREFWOORDENREGISTER 548

OVER DE AUTEURS 567



VOORWOORD

Aan het eind van de jaren zestig van de vorige eeuw raakte Geert Hofstede geïnteresseerd in nationale cultuurverschillen, vooral omdat hij min of meer bij toeval de beschikking kreeg over een schat aan gegevens. Zijn studie over dit onderwerp leidde tot de publicatie van een boek, *Culture's Consequences*, in 1980. Geert schreef het in het Engels en voor een publiek van sociale wetenschappers. Dat laatste was nodig, want het boek stelde de universele geldigheid ter discussie van gevestigde theorieën op het gebied van de psychologie, de organisatiesociologie en het management. Het boek moest de theoretische redeneringen, de gebruikte bronnen en de statistische bewerkingen laten zien waarop de conclusies berustten. In 1984 volgde een verkorte paperbackversie, zonder het statistische deel en een deel van de bespreking van de literatuur, maar verder identiek aan de gebonden editie uit 1980.

Culture's Consequences kwam precies uit op het moment dat de publieke belangstelling voor cultuurverschillen tussen landen en tussen organisaties begon te groeien; en er bestond op dit gebied nauwelijks enige serieus gefundeerde informatie. Het boek vulde dus een gat in de markt, en die markt bestond niet alleen uit sociale wetenschappers. Alle mensen met contacten buiten hun eigen kring hebben in principe met cultuurverschillen te maken.

In 1991, nadat Geert over het onderwerp gesproken had voor allerlei soorten publiek en zijn tekst had uitgeprobeerd op verschillende hulpvaardige lezers, publiceerde hij een boek voor de intelligente leek onder de titel *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. In hetzelfde jaar verscheen een door hemzelf vrij vertaalde Nederlandse editie onder de titel *Allemaal andersdenkenden*.

Intussen gebeurde er in de wereld van alles: politieke verhoudingen veranderden, ondernemingen en markten werden globaler, het web ontstond, nieuwe ideeën werden populair. Op wetenschappelijk terrein werd Geerts studie uit 1980 gevolgd door een groot aantal publicaties van anderen. Op basis hiervan publiceerde hij in 2001 een volledig herschreven, tweede editie van *Culture's Consequences*. De lezer met wetenschappelijke ambities wordt naar dat boek verwezen.

VOORWOORD

De nieuwe wetenschappelijke tekst werd in 2005 gevolgd door een vernieuwde editie van *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, dat in hetzelfde jaar ook een Nederlandse versie kreeg. Dr. Gert Jan Hofstede werd mede-auteur. Na een studie biologie doceert hij informatica aan Wageningen Universiteit; hij kwam cultuurverschillen tegen in de zeer internationale studentenpopulatie en bij de opkomst van virtuele teams. In 2002 had hij zelf een boek gepubliceerd, *Exploring Culture: Exercises, Stories and Synthetic Cultures*, in het Nederlands verschenen als *Werken met cultuurverschillen*, met bijdragen van Paul B. Pedersen en Geert Hofstede. Verder gaat zijn belangstelling uit naar de biologische oorsprong van cultuurverschillen.

Al sinds zijn allereerste cross-culturele onderzoek is Geert op zoek naar alternatieve databronnen, ter validatie van en aanvulling op de oorspronkelijke, toevallig verkregen IBM-gegevens. In de afgelopen dertig jaar is de hoeveelheid beschikbare cross-culturele gegevens uit survey-onderzoek enorm toegenomen. Geert zei altijd dat hij, als hij nu moest beginnen, zijn materiaal zou kiezen uit deze nieuwe databanken. Ongeveer tien jaar geleden kwam hij via e-mail in contact met een onderzoeker in Sofia, Bulgarije, die op die manier werkt: hij verzamelt beschikbare databanken en zoekt naar structuur in de gecombineerde resultaten. De naam van deze onderzoeker is Michael Minkov, of Misho, zoals wij hem leerden noemen. In 2007 publiceerde Misho zijn analyses in het boek *What Makes Us Different and Similar: A New Interpretation of the World Values Survey and Other Cross-Cultural Data*. Misho's werk bleek een vruchtbare nieuwe stap in het onderzoek, precies zoals we gehoopt hadden. Daarnaast beschikt Misho als Oost-Europeaan over kennis van binnenuit over een groep landen die ontbraken aan Geerts oorspronkelijke databank en die van groot belang zijn voor de toekomst van ons continent.

Voor deze derde editie van *Allemaal andersdenkenden* heeft Misho zich als derde co-auteur bij ons aangesloten. De arbeidsverdeling in ons team is als volgt: Gert Jan leverde een substantiële bijdrage aan hoofdstuk 1 en schreef de volledige tekst van hoofdstuk 12. Misho werkte mee aan de hoofdstukken 2 en 4 en met name 7, en schreef de volledige tekst van hoofdstuk 8. Uiteraard hebben we elkaars bijdragen uitgebreid tegen het licht gehouden. Geert is verantwoordelijk voor de uiteindelijke tekst.

Tijdens een reis om de wereld een paar jaar geleden kocht Geert drie wereldkaarten. Alle drie tonen de continenten in de bekende vlakke projectie. De eerste plaatst Europa midden boven, Afrika eronder, de Amerika's links en Azië rechts. De tweede, gekocht in Hawaï, plaatst de Stille Oceaan in het centrum, Azië en Afrika links (en Europa, heel klein, ver weg in de linker bovenhoek) en de Amerika's rechts. Van Hawaï uit gezien ligt *het Verre Oosten* in het westen en *de westerse wereld* in het oosten! Maar die termen komen dan ook voort uit een Europees wereldbeeld. De derde kaart is gekocht in Nieuw-Zeeland en is net als de tweede, maar andersom: zuid boven en

VOORWOORD

noord onder. Nu ligt Europa in de uiterst rechter benedenhoek. Welke van deze drie kaarten is de juiste? Geen van drieën of alle drie natuurlijk: de aarde is een bol en elke plaats op het oppervlak ligt evenveel in het midden als elke andere. Alle volken hebben zichzelf als het middelpunt van de wereld beschouwd; de Chinezen noemen China ‘het Rijk van het Midden’ (*zhong-guo*) en de oude Scandinaviërs hadden voor hun land een vergelijkbare naam (*Midgaard*). Wij geloven dat zelfs nu de meeste burgers, politici en wetenschappers in hun hart voelen dat hun land het middelpunt is – en daar dan ook naar handelen.

Zulke gevoelens zijn zo sterk dat het bijna altijd lukt om, als je een boek leest, de nationaliteit van de auteur te herkennen, zelfs als die niet vermeld is. Dat geldt ook voor de auteurs van dit boek: het Nederlanderschap van Geert en Gert Jan is tussen de regels te lezen. Dat bespaart Nederlandse lezers een cultuurschok die lezers van andere nationaliteiten wel ondervinden en die nu eenmaal hoort bij ons onderwerp: cultuurverschillen. Door de problemen die we aan de orde stellen en door Misho’s Oost-Europese invloed op deze nieuwe editie, hopen we desondanks ook Nederlanders een portie cultuurschok mee te geven. Cultuur bestuderen zonder cultuurschok is zoiets als zwemmen zonder water. In *Asterix*, de beroemde Franse strip, laat de oudste dorpeling zijn afkeer van vreemden als volgt blijken: ‘Ik heb niets tegen vreemdelingen. Sommigen van mijn beste vrienden zijn vreemdelingen. Maar *déze* vreemdelingen zijn niet bij ons vandaan!’ Op de markt voor interculturele trainingen zijn er boeken en cursussen die alleen de zonzijde van cultuurverschillen proberen te laten zien: synergie, geen conflicten. Dat is een fijne boodschap, maar die klopt niet. Cultuur bestuderen zonder cultuurschok is alleen luisteren naar vreemdelingen die bij ons vandaan zijn.

In 1991 droeg Geert het boek op aan zijn eerste kleinkinderen, de generatie aan wie de toekomst toebehoort. Liesbeth Hofstede, Gert Jans oudste dochter, werkte als documentatieassistent mee aan de tweede editie; zij maakte onder andere de bibliografie. Dit keer was haar zuster Katy een onmisbare hulp, met name bij het verzorgen van de diagrammen.

Wat onze academische contacten betreft, zijn we vooral dank verschuldigd aan Marieke de Mooij. Zij trad op als onze gids op het terrein van marketing, reclame en consumentengedrag, een gebied waarop cultuur een cruciale rol speelt. In ons boek verwijzen we veelvuldig naar haar werk. Voor hoofdstuk 12, dat een geheel nieuwe weg inslaat, liet Gert Jan zich inspireren door David Sloan Wilson. Ook Duur Aanen, Josephie Brefeld, Arie Oskam, Inge van Stokkom, Arjan de Visser en Wim Wiersinga leverden met hun commentaren een belangrijke bijdrage aan de uiteindelijke tekst van dit hoofdstuk.

De eerste editie verscheen behalve in het Engels en Nederlands nog in vijftien andere talen (Bulgaars, Chinees, Deens, Duits, Fins, Frans, Japans, Koreaans, Noors, Pools, Portugees, Roemeens, Spaans, Tsjechisch en Zweeds).

VOORWOORD

De tweede editie verscheen tot dusver behalve in het Engels en Nederlands in het Chinees, Deens, Duits, Hongaars, Pools, Tsjechisch en Zweeds. Dat de boodschap uit het boek ook in andere landen herkend wordt, maakt het geloofwaardiger als hulpmiddel bij interculturele communicatie. We hopen dat deze trend met de derde editie wordt voortgezet.

Velp / Ede / Sofia, november 2010
Geert Hofstede
Gert Jan Hofstede
Misho Minkov