

Culture's Consequences' van Geert Hofstede

Boeken - 17 april 2002

Hofstedes klassieker *Culture's Consequences* biedt volgens Jörg H. Renner niet alleen nieuwe invalshoeken voor de discussie over globalisering maar met behulp van Hofstedes instrumenten kunnen zelfs de Duits-Nederlandse cultuurverschillen te lijf worden gegaan. Reden te meer om een keer een 'oud' standaardwerk centraal te stellen.

Fundamenteel, zakelijk en hermeneutisch - dat zijn elementen die kenmerkend zijn voor Geert Hofstedes interculturele klassieker *Culture's Consequences*, die hem onderscheiden van bijvoorbeeld Samuel Huntingdons politicologische studie *Clash of Civilisation*.

De Duitse titel *Lokales Denken - Globales Handeln* nodigt tot een verdere vergelijking uit. Want het zich steeds herhalende parool van de globaliseringgoeroes luidt precies tegenovergesteld: "Think global - act local". Maar Hofstede, Nederlander, professor emeritus voor Organisatieantropologie en Internationaal Management aan de Universiteit van Maastricht, wereldwijd gerenommeerd expert op het gebied van de Interculturele Communicatie, zet de dingen op zijn kop. Volgens hem wordt ieder denken door de concrete denk-, voel- en handelingspatronen in het hoofd van de mens gevormd en is dus in zoverre lokaal, omdat het denken rechtstreeks gevormd is.

Deze vormende patronen zou men cultuur kunnen noemen, maar Hofstede weet dat deze categorie voor tweërlei uitleg vatbaar is. Cultuur in enge, beschavingszin, waarmee de verfijning van de geest bedoeld wordt, is iets heel anders, dan het bredere antropologische begrip van de menselijke maatschappij. Hofstede gaat uitsluitend van het begrip cultuur in deze brede zin uit en vat het samen onder het begrip 'mentale programma's'; de culturele vorming heet 'mentale programmering'. Hofstede licht toe: "Ieder mens draagt in zijn diepste wezen patronen van denken, voelen en potentieel handelen, die hij tijdens zijn leven aangeleerd heeft: (...) mentale programma's. (...) Dat betekent niet, dat mensen als computers geprogrammeerd zijn. Het gedrag van de mens is slechts ten dele (&) voorbestemd: hij heeft in principe de mogelijkheid, van deze

patronen af te wijken (&)" De individuele mens kan dus zijn mentale software herzien en nieuw programmeren; hij moet deze daarvoor echter wel als zodanig herkennen en accepteren.

Volgens Hofstede is het niet mogelijk, de interculturele persoonlijkheidontwikkeling eenvoudiger of korter weer te geven. Wanneer mentale programma's zich collectief manifesteren, spreekt Hofstede van een 'habitus' en doelt daarbij expliciet op deze categorie van de Franse socioloog Pierre Bourdieu. De auteur ontvouwt op basis van dit principe zijn welbekende vier dimensies voor het meten van interculturele verschillen tussen naties.

Ongelijkheidsacceptatie/Machtsafstand

Individualisme/Collectivisme

Mannelijkheid/Vrouwelijkheid

Onzekerheidsvermijding

Om organisatieculturen te kunnen onderzoeken vult Hofstede deze categorieën aan met zes organisatievergelijkende dimensies.

procesgeoriënteerd	resultaatgeoriënteerd
personengeoriënteerd	taakgeoriënteerd
organisatiegebonden	professioneel
open systemen	gesloten systemen
zwakke controle	strengere controle
pragmatisch	normatief

Een belangrijke kracht van het boek: het daagt uit, de fundamentele categorieën uit te proberen en toe te passen. Zo lijkt het op het eerste gezicht alsof de zes organisatievergelijkende dimensies specifiek zijn gedefinieerd om de verschillende Duitse en Nederlandse organisatie- en projectculturen te beschrijven. Dat staat nog te bewijzen en is zonder bewijs te kort door de bocht. Maar het lijkt erop dat Hofstede zich ook op dit bilaterale onderzoeksgebied als instrument van de interculturele hermeneutiek waar maakt.

Aangezien de politieke, economische en menselijke praktijk tussen Duitsland en Nederland nog een flink stuk te gaan heeft op weg naar de dagelijkse integratie kan het zeker geen kwaad de Duits-Nederlandse cultuurverschillen met behulp van Hofstedes instrumenten te lijf te gaan. Er valt nog genoeg te ontdekken: de min of meer subtiele verschillen tussen de Duitse en de Nederlandse mentale programmering.

- Hofstede, Geert, *Lokales Denken, globales Handeln*, München 1997 (Beck-Taschenbuch) Duitse uitgave van het Engelse origineel *Culture's*

Consequences

Jörg H. Renner is socioloog en doceert aan de Katholieke Universiteit Nijmegen en aan de Mercator-Universität Duisburg. Hij is tevens trainer en docent Interculturele Communicatie.

[Over Geert Hofstede's theorie \(Engels\)](#)

[Samenvatting 'Lokales Denken, globales Handeln' \(Duits\)](#)

Dit is een artikel gedownload via [duitslandinstituut.nl](https://www.duitslandinstituut.nl).

Artikel:

<https://www.duitslandinstituut.nl/artikel/2625/cultures-consequences-van-geert-hofstede>