

# Professor die wist waarom wij anders zijn dan de Belgen

Hij werd als techneut een vooraanstaand hoogleraar sociale wetenschappen, die beroemd was om zijn onderzoek naar culturele verschillen.

Peter de Waard 4 maart 2020, 21:44



Bij de fusie tussen Air France en KLM in 2003 merkte sociaal psycholoog Geert Hofstede op: ‘Ik noem dit geen overname door Air France, maar euthanasie: een vreedzame manier om jezelf onderuit te helpen. Bij de Franse luchtvaartmaatschappij is de macht gecentraliseerd bij de president-directeur, die gewend is aan gehoorzaamheid. Als de KLM niet horig genoeg is, dan is men direct een lastpost en deloyaal.’

Hofstede kreeg gelijk. Zijn hele leven ontleedde hij cultuurverschillen tussen volkeren waardoor zoveel samenwerkingen spaak lopen zelfs tussen ons en de Belgen. ‘Geen twee landen met een gemeenschappelijke grens en taal verschillen zoveel qua cultuur als Nederland en Vlaanderen.’

‘Nederland is een praatland, geen vechtland’, was een van zijn wijsheden. Nederland heeft een feminiene cultuur, zei hij, gericht op overleg en

consensus. Engeland en Frankrijk zijn qua managementstijl juist masculiene landen, waar de leider de dienst uitmaakt.

Dat de Britten voor een Brexit zouden kiezen, verbaasde hem niets. Niet alleen zijn ze veel meer gericht op de korte termijn, maar ze hechten ook meer aan nationale symbolen. ‘In Nederland zijn we veel minder trots op ons land. Wij hebben zoiets van: het land is aardig, maar de toekomst is belangrijker.’

Hofstede was een van de vijftien meest aangehaalde sociaal wetenschappers ter wereld. Elf eredoctoraten ontving hij, van universiteiten overal ter wereld. Hofstede beschouwde cultuur als ‘wat we met de paplepel ingegoten krijgen’: onze gezamenlijke manieren van denken, voelen en doen, waarvan we ons vaak niet bewust zijn en die we met elkaar delen. Hofstede vond zes aspecten (‘dimensies’) waarop culturen van landen onderling verschillen, zoals : masculiniteit, machtsafstand, individualisme, onzekerheidsvermijding, hedonisme versus soberheid, en een lange- versus kortetermijnnoriëntatie. Tot ver na zijn 70ste jaar bleef hij actief. Na een kort ziekbed overleed hij op 12 februari in Ede, waar hij de laatste drie jaar een seniorenwoning had.

Geert Hofstede werd geboren in Haarlem. Hij was een van de drie kinderen van Gerrit Hofstede, die begin vorige eeuw het naslagwerk Machineonderdelen samenstelde. Geerts eigen zoon Gert Jan Hofstede, hoogleraar in Wageningen, zegt dat zijn vader net als zijn opa altijd alles wilde weten. Hij studeerde werktuigbouwkunde in Delft. ‘Op aanraden van zijn vader ging hij ‘undercover’ als machinebankwerker in Zaandam aan de slag. Dan kon hij ervaren wat mensen op de werkvloer dachten.’

Na zijn studie werkte hij eerst een blauwe maandag bij Stork in Hengelo. ‘Daarna kwam hij bij het textielbedrijf Menko in dienst, waar hij opklom

tot hoofd spinnerij. Maar hij kreeg ook de vrijheid om een onderzoek in te stellen naar budgettering, waarop hij later promoveerde in Groningen.'

Hij stapte in 1965 over naar de computerkolos IBM, die zijn internationale hoofdkantoor in Amsterdam had. IBM wilde weten wat de mensen in de vijftig landen waar ze actief waren belangrijk vonden op hun werk. Hij reisde van land tot land en bestudeerde twaalf jaar lang de uitkomsten. Conclusie: de verschillen kwamen vooral voort uit nationale karakteristieken. In 1980 kwam zijn boek *Culture's Consequences* uit. In 1991 verscheen de populaire versie *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (en in het Nederlands *Allemaal andersdenkenden: Omgaan met cultuurverschillen*).

Van 1985 tot zijn emeritaat was hij 'scharrelprofessor', zoals hij het zelf noemde iets tussen economie, sociologie en psychologie in Maastricht.