

# De culturele dimensies volgens Hofstede

*Dr.ir. Otto Rompelman  
Faculteit EWI  
TU Delft*

---

## Inleiding

Het doen van een stage in het buitenland is iets anders, dan vakantie houden in een ander land. Tijdens een vakantie maak je natuurlijk wel enigszins kennis met een andere cultuur, maar de kennismaking blijft meestal wat oppervlakkig: je neemt wel veel waar, maar bent geen onderdeel van de lokale cultuur. Als je ergens een tijdje werkt, ligt dat anders. Je woont er, leeft er en werkt er. Dit betekent, dat je veel nadrukkelijker in contact komt met de lokale cultuur. Dit kan soms komische maar soms ook zeer vervelende gevolgen hebben. Dit stukje is niet bedoeld als handleiding 'Hoe beweeg ik me in het buitenland'. Dat zou ook niet goed kunnen omdat ieder land verschillend is en er bovendien binnen een land ook grote verschillen zijn, verschillen, die vaak hun oorsprong in een ver verleden vinden. Denk maar eens aan Nederland, waar we al verschillen kunnen constateren tussen 'boven' en 'onder' de grote rivieren. Deze verschillen gaan waarschijnlijk terug tot de tijd dat deze rivieren een natuurlijke grens vormden van het Romeinse rijk!

Het beschrijven en begrijpen van cultuurverschillen is moeilijk en gevaarlijk, omdat er altijd een zekere vooringenomenheid is van degene die de beschrijving geeft. Hij beschrijft namelijk altijd vanuit zijn eigen culturele normen. Als hij dan ook nog zijn waarnemingen afzet tegen zijn eigen culturele normen, is het risico van veroordelen levensgroot.

Dit artikel is bedoeld als introductie in het werk van Hofstede (zie ref.). Het geeft een methode waarmee verschillende culturen gekarakteriseerd kunnen worden om op die manier verschillen in cultuur te kunnen begrijpen.

Geert Hofstede werd in 1928 geboren. Hij behaalde in 1953 het diploma Werktuigbouwkundig ingenieur van de (toenmalige) TH Delft. In 1967 promoveerde hij in de sociale psychologie aan de Rijksuniversiteit Groningen. Hij was o.a. hoogleraar Vergelijkende cultuurstudies van organisaties aan de Rijksuniversiteit Limburg.

## Wat is cultuur?

Het denken, doen en laten van de mens wordt voor een deel bepaald door, wat we noemen, de mentale programmering. Deze programmering komt tot stand door de opvoeding en de sociale context waarin ervaringen worden opgedaan. Cultuur vormt een deel van deze programmering. Cultuur is een collectief verschijnsel. We kunnen cultuur als volgt definiëren:

Cultuur is de collectieve mentale programmering, die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van een andere.

Cultuur wordt overgedragen via onze sociale omgeving en niet via erfelijkheid. Cultuur staat in tussen de *menselijke natuur* (dat wat alle mensen gemeen hebben) en de *persoonlijkheid* (dat wat iedere mens tot een uniek wezen maakt). Dit kan worden geïllustreerd aan de hand van de onderstaande figuur.



De drie niveaus van mentale programmering

Hofstede heeft op grond van empirisch onderzoek een aantal dimensies gedefinieerd op grond waarvan hij de cultuur van verschillende landen kon indelen. Hij noemde deze: *Culturele Dimensies*.

## Culturele dimensies

### Achtergrond

In 1966 werd een groot wetenschappelijk onderzoekproject uitgevoerd. Dit onderzoek bestond uit het invullen van een uitgebreide enquête door 116000 medewerkers van een groot multinational bedrijf in 50 verschillende landen. Onder deze landen bevonden zich minder en meer ontwikkelde landen. De enquêtes waren opgesteld in de taal van de verschillende landen: in totaal 20 talen. Het belangrijkste verschil tussen de respondenten was de cultuur. Er was naar gestreefd een zo goed mogelijke doorsnede per land te krijgen van leeftijden, sekse en type functie. Zoals gezegd, werken alle respondenten voor hetzelfde bedrijf.

Een statistische analyse van de resultaten bleek leidde tot de volgende conclusie:

in alle landen komen gemeenschappelijke problemen voor maar in ieder land zoekt men oplossingen, die verschillen met betrekking tot de volgende punten:

- maatschappelijke ongelijkheid, waaronder de houding ten opzichte van gezag
- de verhouding tussen individu en groep
- de gewenste rolverdeling tussen mannen en vrouwen: de maatschappelijke gevolgen van het geboren worden als jongen of als meisje

- manieren van omgaan met onzekerheid, waaronder de wenselijkheid van het beheersen van agressie en van het uiten van emoties.

Op grond van deze resultaten konden de volgende culturele dimensies worden gedefinieerd:

- 'Machtsafstand' (van klein naar groot)
- 'Collectivisme' tegenover 'Individualisme'
- 'Femininiteit' tegenover 'Masculiniteit'
- Onzekerheidsvermijding (van zwak naar sterk)

Deze vier dimensies zullen nu afzonderlijk kort worden besproken.

## De vier culturele dimensies

### *Machtsafstand*

In Nederland hechten we grote waarde aan het gelijkheidsideaal. Iemand mag eventueel wel 'de baas' zijn, maar hij moet zich niets gaan verbeelden. Er zijn zelfs woorden die eigenlijk niet gebruikt mogen worden: er zijn geen ondergeschikten maar medewerkers, de spreekt iemand voorkeur niet aan met zijn titel (*dokter* kan nog net, maar *doctor* gaat echt te ver). In veel landen is de politie tegelijkertijd gehaat en gevreesd. In veel landen wordt de autoriteit van de baas niet ter discussie gesteld. Het antwoord dat een bepaalde cultuur heeft op het fundamentele probleem dat mensen ongelijk zijn is de *Machtafstand*. Hofstede definieert de *Machtafstand* (Engels: 'Power Distance') als volgt:

*Machtafstand* is 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. Dit geldt zowel voor de 'sterken' als de 'zwakken' in de betreffende cultuur. Hofstede heeft de belangrijkste verschillen tussen samenlevingen met een kleine en met een grote Machtafstand geïnventariseerd in twee gebieden, te weten (a) *algemene normen, gezin, school en werk* en (b) *politiek en ideeën*. Het resultaat is in tabelvorm weergegeven in resp. [Bijlage I](#) en [Bijlage II](#).

Via een statistische verwerking van de gegevens en vervolgens normering van de resultaten kwam Hofstede tot de *Machtafstandindex* (MAI, Eng. PDI), een getal dat tussen de 0 en 100 ligt. (Eén waarde ligt boven de 100, omdat het betreffende land later werd toegevoegd.) Hoe hoger de MAI des te groter de Machtafstand. In [Bijlage III](#) is een tabel gegeven met MAI-scores van de onderzochte landen(groepen).

Interessant is op te merken, dat landen waar een Romaanse taal wordt gesproken (Frans, Italiaans, Spaans) over het algemeen een hogere MAI-score hebben, dan landen met een Germaanse taal (Duits, Nederlands, Engels, Scandinavische talen).

## **Individualisme / collectivisme**

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 groep staat dan ook pal voor het individu. Iemand aanspreken op zijn gedrag is dan ook meteen een aanval op de groep. Hiertegenover staat de *individualistische* samenleving, waarin de mens zich primair richt op de zorg voor zichzelf en de (zeer) naaste omgeving. Dit leidt tot de tweede dimensie t.w. de *Individualisme-index* (IDV). Hofstede geeft de volgende definitie:

**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.**

In [Bijlage IV](#) en [Bijlage V](#) zijn weer de belangrijkste verschillen weergegeven tussen landen met een lage IDV en een hoge IDV.

[Bijlage VI](#) geeft de waarden van de IDV voor de onderzochte groep landen(groepen).

Vaak is het interessant om na te gaan of en in hoeverre er een relatie is tussen de dimensies. Men kan dan landen aangeven met posities in een vlak met als assen de MAI en de IDV. [Bijlage VII](#) geeft een dergelijke weergave.

## **Masculiniteit / femininiteit**

Er zijn samenlevingen, waarin het belangrijk wordt gevonden, dat het werk een uitdaging is die persoonlijke voldoening geeft, waarin op basis van prestaties beloningen worden gegeven en waarin het mogelijk is veel geld te verdienen. Er zijn ook samenlevingen waarin het belangrijk is dat er goede werkrelaties zijn, zowel met de chef als met collega's en ondergeschikten en dat men woont in een prettige omgeving. Zorgzaamheid voor anderen en de omgeving is dan een dominante waarde. Dit geeft aanleiding tot de introductie van de dimensie *masculiniteit/femininiteit*. Onder masculien wordt dan verstaan, dat de dominante waarde ligt in de vaste taakverdeling, gekoppeld aan de sexe: 'de man als jager en de vrouw als zorgster'. Onder feminien verstaan we dan, dat de belangrijkste waarde de aandacht is voor de kwaliteit van het leven. Hofstede komt tot de volgende definitie:

Een samenleving is *masculien* als sociale 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 *feminiën* als sociale sekse-rollen elkaar overlappen: zowel mannen als vrouwen worden geacht bescheiden en teder te zijn en gericht op de kwaliteit van het bestaan.

De belangrijkste verschillen tussen landen met een lage MAS en een hoge MAS zijn weergegeven in [Bijlage VIII](#) en [Bijlage IX](#).

Op basis van het eerder genoemde onderzoek werd een *Masculiniteitsindex* (MAS) berekend. De scores van de onderzochte landen op deze index zijn gegeven in [Bijlage X](#). Voorts is in [Bijlage XI](#) voor de onderzochte landen(groepen) de positie uitgezet op de dimensies *Femininiteit-Masculiniteit* en *Collectivisme-Individualisme*. In dit diagram wordt de bovenste helft ingenomen door collectivistische landen die overwegend arm zijn. De onderste helft bevat meer individualistische en overwegend rijke landen. Hofstede geeft aan, dat sommige rijke landen relatief veel steun geven aan armere landen en andere rijke landen veel minder. Dit heeft te maken met de mate van masculiniteit van die landen. Een sterk masculiene samenleving is eerder geneigd armoede te zien als iets, wat je eigen schuld is, terwijl in feminiene samenlevingen de zorg voor de ander een belangrijke waarde is.

### **Onzekerheidsvermijding**

Niemand kan de toekomst voorspellen. Dat betekent dus, dat iedereen onzeker is over wat er gaat gebeuren. Onzekerheid geeft vaak een onprettig gevoel en we proberen vat te krijgen op de toekomst door het maken van regels, afspraken, wetten en technische ingrepen. De wijze van omgaan met onzekerheid is hangt niet alleen af van het karakter van een mens maar ook van de cultuur, waarin hij leeft. In sommige culturen vinden mensen het prima, dat er maar weinig is geregeld: Engeland heeft geen wetboek van strafrecht maar in Duitsland zijn er zelfs regels voor het geval er niets geregeld is. Uit het eerder genoemde onderzoek bleek, dat er een vierde dimensie geïntroduceerd kan worden namelijk de *Onzekerheidsvermijding*. Deze wordt als volgt door Hofstede gedefinieerd:

***Onzekerheidsvermijding is de mate waarin de leden van een cultuur zich bedreigd voelen door onzekere of onbekende situaties; dit gevoel wordt onder andere uitgedrukt in nerveuze spanning en in een behoefte aan voorspelbaarheid: aan formele of informele regels.***

In culturen met een sterke Onzekerheidsvermijding wordt het leven beheerst door regels en wetten en er is daardoor ook veel bureaucratie. Afwijkend gedrag wordt niet getolereerd. Er is een sterke drang om hard te werken en het uiten van agressie wordt geaccepteerd. In een cultuur met een geringe mate van Onzekerheidsvermijding heeft men het liefst zo min mogelijk regels. Er is een grote tolerantie voor afwijkend gedrag. Er heerst vaak een zekere gemoedelijkheid en hard werken is geen doel op zichzelf.

In [Bijlage XII](#) en [Bijlage XIII](#) zijn de belangrijkste verschillen tussen culturen met een lage en een hoge Onzekerheidsvermijding weergegeven.

De resultaten van het onderzoek leiden, na berekening van de *Onzekerheidsvermijdingsindex* (OVI) tot de scores als weergegeven in [Bijlage XIV](#).

### **Culturele dimensies en organisaties**

In iedere cultuur bestaan er groepen van mensen, die een gemeenschappelijk doel hebben of waarvan verwacht wordt dat ze zich inzetten voor een gemeenschappelijk doel. We spreken dan van organisaties. De wijze waarop mensen in organisaties met elkaar omgaan is sterk afhankelijk van de cultuur, waarin deze organisaties zich bevinden. In organisaties kunnen we onderscheid maken tussen structurele aspecten en menselijke aspecten. De Machtafstand en de Onzekerheidsvermijding beïnvloeden voornamelijk de *manier van denken* over organisaties. In elke organisatie staan twee vragen centraal:

- Wie heeft de macht om wát te beslissen?
- Welke regels en procedures moeten worden gevolgd om de gewenste doelen te bereiken?

De Machtafstand beïnvloedt het antwoord op de eerste vraag, terwijl de Onzekerheidsvermijding het antwoord op de tweede vraag beïnvloedt.

De wijze van *functioneren van mensen in de organisatie* wordt voornamelijk beïnvloed door de andere twee culturele dimensies te weten Individualisme en Masculiniteit.

Een inzicht in de manier van denken over organisaties in verschillende culturen kan worden verkregen door de Machtafstand en de Onzekerheidsvermijding tegen elkaar uit te zetten ([Bijlage XV](#)).

### **Referentie**

**Geert Hofstede, *Allemaal andersdenkenden; omgaan met cultuurverschillen***

**Contact, Amsterdam, 1998**