

## Geert Hofstede (1928–2020)

# Einzelgänger op zoek naar wat ons bindt

Op 12 februari is Geert Hofstede, emeritus hoogleraar *Organizational anthropology and international management* aan de Universiteit van Maastricht, op 91-jarige leeftijd overleden. Met het overlijden van Geert Hofstede valt een academische reus weg. De uitkomst van zijn wetenschappelijke zoektocht spreekt natuurlijk boekdelen: duizenden citaties naar zijn magnum opus over culturele verschillen (Hofstede, 1980), vertalingen van dat boek in meer dan 25 talen, een herdruk in 2001, een toppositie in de *ESB Economentop* – waarin hij jarenlang onbetwist op nummer 1 stond – en andere lijstjes van meest invloedrijke sociale wetenschappers, een documentaire over zijn leven en tien eredoctoraten.

Dat alles is echter slechts de uitkomst van zijn academische zoektocht. De kern is de intellectuele rijkdom die in zijn boeken is neergeslagen door de verbindingen die Geert legde tussen antropologie, sociologie, economie, bedrijfskunde en politieke wetenschappen. Ondanks zijn eerste plaats in de *ESB Economentop* op basis van citaties, zag Geert zichzelf nooit als econoom. Hij geloofde in de kracht van gemeenschappen, maar was als wetenschapper zelf een einzelgänger, zoals Ad van Iterson, een van zijn promovendi, onlangs schreef (Van Iterson, 2020). Een sociale wetenschapper in de breedste zin van het woord. Het is te makkelijk om te zeggen dat ze zo vandaag niet meer gemaakt worden. Maar uniek is zijn brede blik wel.

Geert leerde ik persoonlijk kennen rond 2000. Ik schreef aan mijn proefschrift over de relatie tussen cultuur en economie, en mijn Tilburgse promotors Niels Noorderhaven en Ton van Schaik introduceerden mij bij professor Hofstede. Geert was de zeventig net gepasseerd. Er zat bijna een halve eeuw leeftijdsverschil tussen ons, maar dat heb ik nooit zo ervaren. Dat komt onder andere omdat Geert tot vorig jaar nog wetenschappelijk actief was. Zo sprak hij nog jaarlijks, op een workshop in Maastricht over culturele verschillen, de jongste generatie promovendi toe over het belang van het begrijpen van culturele context. Hij bleef gepassioneerd en was tot vrij recent zeer goed op de hoogte van wat er gepubliceerd werd op het terrein van cross-culturele psychologie.

Zijn wetenschappelijke carrière begon met een in 1953 afgeronde studie werktuigbouwkunde aan de Technische Hogeschool Delft en daarop volgde, terwijl hij personeelschef was in een textielindustrie, een promotie aan de Rijksuniversiteit Groningen (Hofstede, 1967). Geert promoveerde cum laude op een onderwerp dat, als we terugkijken, de rode lijn is geweest in heel zijn wetenschappelijke werk: de relatie tussen het (bedrijfs)economische (in dit geval budgettering) en motivatie, persoonlijkheid, en cultuur – economen zouden zeggen: de harde en de zachte kant van de economie. Doorslaggevend voor de invloed die hij later heeft gehad op de sociale wetenschappen, was zijn periode bij IBM. Geert werkte daar vanaf 1965



– een periode waarin er bij IBM veel ruimte was om onderzoek te doen, zoals hijzelf graag vertelde.

Het is al meerdere malen opgetekend: Geert werkte als onderzoeker op de HR-afdeling van IBM en ontdekte een met nationaliteit samenhangend patroon in de antwoorden van medewerkers wereldwijd op vragen over onder meer motivatie, leiderschap en stress. Tijdens zijn sabbatical (1971–1973) op het managementopleidingsinstituut IMD in Lausanne herhaalde hij zijn vragenlijsten en ontdekte hij een soortgelijk antwoordpatroon onder managers. De vier dimensies van nationale cultuur – individualisme-collectivisme, machtafstand, masculiniteit-femininiteit en onzekerheidsvermijding – waren geboren. In 1980 – op zijn 51e – kwam na zestien (!) afwijzingen van uitgeverijen het verlossende woord van Sage Publishing dat ze zijn boek *Culture's consequences* zouden uitgeven. De rest is geschiedenis.

In 1985 werd Geert in Maastricht tot hoogleraar benoemd. Zijn magnum opus uit 1980 werd steeds breder opgepakt en werd het standaardwerk dat het nu al een aantal decennia is. Tot zijn officiële pensioen in 1993 bleef Geert aan Maastricht verbonden en was hij betrokken bij het opzetten van wat veel later de opleiding *international business* zou worden genoemd. Vanaf 1995 tot 2010 was hij als fellow aan het CentER in Tilburg verbonden.

Een standaardwerk zonder kritiek bestaat niet. Zo zijn in de loop der jaren de namen van de culturele dimensies en het aantal dimensies bekritiseerd, en worden er met het voortschrijden van de onderzoekstechnieken ook vragen gesteld bij de exacte berekening van de landenscores op de verschillende dimensies. Geert verdedigde zijn benadering altijd met verve en heeft zijn basismodel in later werk uitgebreid (Hofstede et al., 2010). Waar hij moeite mee had, was ongefundeerde kritiek. Berucht was zijn tegenvraag “Ik begrijp uw vraag, maar heeft u mijn boek wel gelezen?” En, inderdaad, wie zijn wetenschappelijke bijdrage reduceert tot landenscores op culturele dimensies, doet Geert en zichzelf te kort. Zijn boeken weerspiegelen een diepgaande zoektocht naar de kracht van wat groepen bindt, scheidt en hoe die verschillen te overbruggen. In een de-globaliserende wereld is zijn werk relevanter dan ooit.

**SJOERD BEUGELSDIJK**

Hoogleraar aan de Rijksuniversiteit Groningen

### Literatuur

Hofstede, G. (1967) *The game of budget control: 'how to live with budgetary standards and yet be motivated by them'*. Dissertatie Rijksuniversiteit Groningen.

Hofstede, G. (1980) *Culture's consequences; international differences in work-related values*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Hofstede, G., G.J. Hofstede en K. Minkov (2010) *Cultures and organizations: software of the mind* (3e editie). New York: McGrawHill.

Iterson, A. van (2020) *Een profet die in eigen land niet werd geëerd*. Observant Universiteit Maastricht, 17 februari. Te vinden op [www.observantonline.nl](http://www.observantonline.nl).