

De nationaliteit van theorieën

GEERT HOFSTEDE, emeritus hoogleraar Universiteit Maastricht

Het hoofdartikel in de economiekatern van NRC Handelsblad van 9 oktober 2010 beschreef de terugloop van het aantal buitenlanders in de raden van bestuur van Nederlandse beursgenoteerde bedrijven.

Citaat van bedrijfsadviseur Floris Croon: "Men heeft hier en daar zijn bekomst van buitenlanders. Die functioneren binnen een Nederlands bedrijf toch lastiger. Ze hebben nu eenmaal minder begrip voor zaken als de ondernemingsraad en omgang met de overheid. En ze houden er een andere manier van besluiten nemen op na. Dat geeft spanningen." Een anonieme president-commissaris verklaart de terugloop uit het feit dat Nederlandse kandidaten gewoon goedkoper zijn: "Als je niet oplet zit je met Amerikanen twee keer zo hoog met het beloningspakket."

De invloed van nationaliteit op de zakelijke en persoonlijke doelstellingen van topondernemers was zichtbaar in een min of meer toevallig ontstaan onderzoekje uit de periode 1995–1999. Met collega-docenten op andere universiteiten vergeleek ik de antwoorden van MBA-avondcursisten (Master of Business Administration) over de prioriteiten van topondernemers in hun land. We gebruikten een lijst van vijftien doelen, en, na een aanvulling in 2002, kregen we antwoorden van 1800 cursisten uit zeventien landen, allemaal met werkervaring (Hofstede *et al.*, 2002; Hofstede, 2009).

Pas later realiseerden we ons dat we misschien wel de meest betrouwbare bron hadden aangeboden die er beschikbaar is. Voor eerlijke vergelijking over de doelen van topondernemers moet je uiteraard niet bij de ondernemers zelf zijn; dan krijg je zoiets als *corporate values*. Corporate values van het aan oplichting failliet gegane Enron waren integriteit en professionaliteit. Parttime-MBA-cursisten zijn meestal aankomende managers en professionals uit ondernemingen, die in hun dagelijkse werkpraktijk de doelstellingen van hun bovenbazen ervaren; ze zijn bovendien geschoold in businessjargon en het gebruik van vragenlijsten.

Vergeleken bij hun collega's in de zestien andere landen schatten Amerikaanse MBA-cursisten de topondernemers in hun land hoger in op de doelen: groei van de onderneming, persoonlijke rijkdom, de winst van dit jaar, en macht. Minder dan in de zestien andere landen zagen Amerikaanse MBA-cursisten hun topondernemers gericht op winst over tien jaar, verantwoordelijkheid tegenover het personeel, iets nieuws scheppen, en continuïteit van de onderneming.

De Nederlandse MBA-cursisten, vergeleken bij hun collega's in de zestien andere landen, scoorden hun topondernemers juist hoger op verantwoordelijkheid tegenover het personeel en continuïteit van de onderneming, en daarnaast ook op het belang van hun reputatie. Ze zagen de Nederlandse bovenbazen als minder gefixeerd op groei van de onderneming, persoonlijke rijkdom en macht. Het enige dat ze gemeen hadden met de Amerikanen was

een geringe belangstelling voor winst over tien jaar, maar daarbij moet worden aangetekend dat ze het belang van de winst van dit jaar óók relatief laag scoorden. Winst in het algemeen werd niet als hun eerste doel gezien.

Onze cursisten beoordeelden topondernemers binnen hun eigen land, en dat zegt op zichzelf nog niet hoe deze mensen zich in het buitenland gedragen. De persoonlijkheid en de talenten van de betrokkene spelen een grote rol, maar ieder mens draagt ook waarden mee uit de nationale cultuur van de samenleving waarin zij of hij is opgegroeid en levenservaring heeft opgedaan.

De landenverschillen uit het MBA-onderzoek sluiten aan bij de door mij en andere onderzoekers gevonden dimensies van nationale culturen (Hofstede, 2001; Hofstede *et al.*, 2010). Het belang van macht correleerde begrijpelijkerwijs met de dimensie Macht/afstand. De relatieve prioriteit van winst over tien jaar ten opzichte van de winst van dit jaar correleerde met de dimensie Lange- tegenover Kortetermijngerichtheid. Op deze dimensie verschillen de Amerikaanse en de Nederlandse samenleving sterk. De Amerikaanse samenleving is op de korte termijn gericht en moedigt besteding aan; de Nederlandse op de langere termijn, en moedigt sparen aan. Daarnaast verschillen de Verenigde Staten van Nederland op de dimensie masculiniteit tegenover femininiteit. De Amerikaanse samenlevingscultuur is masculien, met bewondering voor wat groot, veel en sterk is; managers zijn helden die wedijveren om het hoogste beloningspakket. De Nederlandse samenlevingscultuur is feminien, met als norm dat de zwakkeren in en buiten de samenleving er ook bij horen; iemands betekenis wordt niet aan zijn of haar inkomen afgemeten. Deze verschillen berusten op dominante nationale waarden die eeuwenoude historische wortels hebben en van generatie op generatie werden overgedragen.

Economie als wetenschap heeft vooral Britse wortels en wordt momenteel door Amerikanen gedomineerd: een ruime meerderheid van de economische Nobelprijzen gaat naar de Verenigde Staten.

Economie gaat over waarde: in engere zin over waarde als prijs, in ruimere zin over waarde als nut. Dat laatste houdt een afweging in van uitkomsten die berusten op waarden van buiten de economie. Economische theorieën gaan over middelen, de doelen worden door de samenleving gegeven. Voor de mogelijkheid dat die doelen van samenleving tot samenleving kunnen verschillen, laten de gangbare economische theorieën weinig ruimte. Ze hanteren impliciete waarden, vroeger vooral uit de Britse, nu uit de Amerikaanse samenleving.

In 2006 hield de Amerikaans-Israëlische Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman een lezing in Tilburg, waarbij hij de conclusies van zijn experimenten in de Verenigde Staten besprak die toonden dat mensen geneigd zijn hun successen te overschatten en hun

mislukkingen te onderschatten. Na de lezing sprak ik hem, en het bleek dat hij zijn conclusies algemeen geldig achtte voor de mensheid. Hij had er nooit bij stilgestaan dat in een minder masculiene cultuur de resultaten omgekeerd zouden kunnen zijn (Hofstede, 2001, 304).

Deze zomer kritiseerde de Amerikaanse Nobelprijswinnaar Paul Krugman de Duitse bondskanselier Angela Merkel, omdat ze de Europese crisis trachtte te bezweren door te bezuinigen. Hij vond dat ze juist meer zou moeten uitgeven. Krugman gebruikte kortetermijn recepten voor een cultuur gericht op de lange termijn; hij zag niet dat een beleid alleen kans van slagen heeft als het past in de dominante cultuur van de bevolking.

De bedrijfseconomie besteedt sinds de jaren zestig van de vorige eeuw aandacht aan culturele verschillen in management, al dient het Amerikaanse management vaak als impliciet model. In de marketingliteratuur krijgt de rol van cultuur sinds de jaren tachtig steeds meer aandacht. Bij de verklaring van consumentengedrag is de rol van verschillen in nationale waarden onmiskenbaar geworden (De Mooij, 2010; 2011).

Pas de laatste tijd ontstaan schoorvoetend Engelstalige boeken over economie en cultuur (De Jong, 2009; Beugelsdijk en Maseland, 2011), waarin culturele waarden expliciet worden besproken. Interessant is dat de laatste vier genoemde auteurs allemaal Nederlander zijn; wij weten meer van andere landen dan Amerikanen en zijn eerder geneigd onze eigen waarden relatief te zien. De percepties van MBA-cursisten aan het eind van de twintigste eeuw toonden een fixatie van Amerikaanse topondernemers op groei, persoonlijke rijkdom, winst leidend tot aandeelhouderswaarde, en macht, ten koste van de continuïteit en de lange termijn. *Human resources* zijn geen mensen voor wie men verantwoordelijk is, en creativiteit staat niet hoog aangeschreven. Het onderzoek toonde toen al de overmoed en hebzucht die door velen als hoofdoorzaak van de financiële crisis van 2008 worden beschouwd (Bovenberg, 2009).

De crisis heeft ertoe geleid dat de Verenigde Staten niet langer de supermacht zijn. Het land steekt zich zo diep in de schulden dat het economisch steeds afhankelijker wordt van de rest van de wereld; de economische verzwakking heeft consequenties voor de militaire, politieke en culturele status van het land, inclusief zijn imago als model voor businessmanagement, en zijn positie als broedkamer voor geloofwaardige economische theorieën.

In de nieuwe economie zijn culturele waarden een variabele. Het MBA-onderzoek naar de doelen van topondernemers geeft een indruk van de culturele dilemma's die daarbij aan de orde komen. De andere grootste economieën waaruit cursisten aan het onderzoek deelnamen waren Brazilië, China, India en, als belangrijkste nationale economie binnen de EU, Duitsland. De percepties in

het onderzoek zijn inmiddels gemiddeld ruim tien jaar oud en er is zeker het een en ander veranderd. Zo zal nu in Nederland persoonlijke rijkdom vermoedelijk als een sterker doel voor topondernemers gezien worden. Desondanks is er geen sprake van dat alle landen de Verenigde Staten achterna gaan. Periodiek herhaald onderzoek via het World Values Survey laat zien dat ondanks globalisering en informatisering de waarden in de bevolkingen zelden naar elkaar toe groeien. Meer contact maakt verschillen niet noodzakelijk kleiner; het omgekeerde is zelfs mogelijk. Verschillen in dominante nationale waarden betreffen onder meer het evenwicht tussen markt en macht; tussen langetermijn- en kwartaalresultaten; tussen vrijheid voor het individu en het belang van de samenleving als geheel; tussen materiële en immateriële baten en lasten; tussen groei en continuïteit (Hofstede, 2009). Groei als economisch doel mag geen heilige koe blijven. Niets kan altijd blijven groeien; een ballon die te ver wordt opgeblazen moet barsten; cellen die blijven groeien worden kankers. De financiële crisis heeft aangetoond wat er gebeurt als topleiders dat vergeten. Op de achtergrond bedreigt een ecologische opwarmingscrisis ons voortbestaan en de situatie vraagt om opties voor conservatie in plaats van groei. In 1748 publiceerde de Fransman Charles-Louis de Montesquieu zijn standaardwerk *Over de geest van de wetten*, met als belangrijkste conclusie: "De wetgever dient zich naar de geest van de natie te voegen (...) want niets doen we beter dan wat we in vrijheid en overeenkomstig onze natuurlijke aanleg doen" (Montesquieu, 2006). Dezelfde boodschap geldt voor economische wetten.

LITERATUUR

Beugelsdijk, S. en R. Maseland (2011) *Culture in economics: history, methodological reflections and contemporary applications*. Cambridge: Cambridge University Press.

Bovenberg, A.L. (2009) Herstel van vertrouwen in economie en samenleving. *ESB*, 94(4590), 628–629.

Hofstede, G. (2001) *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Thousand Oaks: Sage.

Hofstede, G. (2009) Business goals for a new world order: beyond growth, greed and quarterly results. *Asia Pacific Business Review*, 15(4), 481–488.

Hofstede, G., C.A. van Deussen, C.B. Mueller, T.A. Charles en de *Business Goals Network* (2002) What goals do business leaders pursue? A study in fifteen countries. *Journal of International Business Studies*, 33(4), 785–803.

Hofstede, G., G.J. Hofstede en M. Minkov (2010) *Cultures and organizations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.

Jong, E. de (2009) *Culture and economics: on values, economics, and international business*. Londen: Routledge.

Montesquieu, C.-L. de (2006) *Over de geest van de wetten*. Vertaald door J. Holierhoek. Den Haag: Boom uitgeverij.

Mooij, M. de (2010) *Global marketing and advertising: Understanding cultural paradoxes*. Thousand Oaks: Sage.

Mooij, M. de (2011) *Consumer behavior and culture: consequences for global marketing and advertising*. Thousand Oaks: Sage.