

## **Verstaan wij elkaar wel?**

De Engelse taal als communicatiemiddel in de  
bedrijfskunde: een divertimento met een  
ernstige ondertoon

## Colofon

*Vertaling omslag / translation cover:*

*True knowledge is when one knows the limitations of one's knowledge (Confucius).*

*Basisontwerp en realisatie: Océ Business Services, Universiteit Maastricht.*

ISBN 90-5681-239-4

NUR 800

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur of uitgever.*

11B  
VAC  
192

## **Verstaan wij elkaar wel?**

De Engelse taal als communicatiemiddel in de  
bedrijfskunde: een divertimento met een  
ernstige ondertoon

## **Do we understand each other?**

The English language as a means of communication  
in business studies: a divertimento with a serious  
undertone

**Afscheidscollege**  
*Farewell lecture*

**Prof.dr. C.W. Vroom**

**Vrijdag 17 maart 2006**  
*Friday, March 17th, 2006*



**Universiteit Maastricht**

292668708

0600 1434

## English summary

Looking backwards upon a career of some 40 years inside and outside the university, I was struck among other things by the fact that the English language has now become the '*lingua franca*' in both the international business world and business science, and beyond any competition. According to me, quite a few people use English in a rather naïve way. I was responsible in our department for making clear (in English) to students that business, organization and management phenomena are all influenced by culture. Apparently, the use of English itself did not seem to belong to that category. That was the main reason to ask the question "do we really understand each other"? In formulating an answer, I was confronted with a difficult dilemma, a choice between the devil and the deep blue sea. Should I do so in English, or should I make use of my mother tongue, Dutch? I decided to do the last. During my presentation in the Aula at the Minderbroederberg, my slides were in English, so that even people with only a slight understanding of the Dutch language could follow my thoughts. The most important ones of them are reprinted in the Dutch text hereafter.

I started with asking myself why we Dutch in particular should make of the English language, as the word *Dutch* has almost only pejorative connotations (see exhibit 1)... I went on with pointing out that non-native speakers tend to bring their own cultural background into their use of the English language (see exhibits 2, 3, 4 and 5), and, by the way, 'native' English speakers do so by dominating the exchange of views in international meetings. The fact that the use of any language is influenced by the various perspectives on the world of the speakers, or in short their cultural background, is also known as linguistic relativity thesis (Sapir-Whorf). That thesis could be supported e.g. by the various words Eskimo's use for snow (see exhibit 6), or the various words Indonesians use for rice (see exhibit 7).

I made an excursion into institutional theory, pointing out that national cultures are systematically connected to a host of other issues. American society could be roughly characterized as a 'rule' culture; continental European ones as guided by 'principles'. Due to their legal system, Americans tend to follow the written rules, as one could be held financially liable in court. French people e.g. are also drowning in rules, but they tend to look at the principles behind them and even then

prefer their own sound judgement. See the picture of a Paris street: a Frenchman would drive backwards into that one... Comparing the US Army to the German one during the 2<sup>nd</sup> World War, as I learned during my years on the Dutch Royal Military Academy, it is interesting to note that "contrary to the widely held cliché's about 'blind obedience', 'Kadavergehorsamkeit' and Prussian discipline, the German Army had, from the time of Moltke the Elder at the latest, always emphasized the crucial importance of individual initiative and responsibility, even at the lowest levels" (cf. note 11). Americans seem to have (had) some problems in this respect...

I checked three interesting concepts in business science in various British, American, French, German, Spanish and Dutch dictionaries: leadership, team and honour (see exhibits 6, 7 and 8). Descriptions are slightly different, but the main questions still stand:

- if one accepts Hofstede's concept of power distance and his finding that Belgium has a higher power distance than the Netherlands, would there be no difference in the connotation and understanding of the concept of leadership in both countries;
- if one accepts Hofstede's concept of collectivism and individualism and his finding that Japan is more collectivistic than the Netherlands, would there be no difference in the connotation and understanding of the concepts of team and teamwork in both countries;
- if one accepts Trompenaars' concept of universalism vs. particularism and his finding that the Netherlands are more universalism oriented than e.g. the Spaniards, would there be no difference in the connotation and understanding of the concept of honour in both countries?

Could there be any explanation why these concepts are interpreted so differently? Sociolinguistics offers a possible solution: the difference between sign and meaning. Signs could be similar, meanings quite different. Culture and language could be analyzed in three levels (see exhibit 9). Human communication is a rather complex process (see exhibit 10). Only when one takes these complexities into account, one could understand why the use of English as a means of communication is not without problems.

I do see at least three ways out of this naïve use of the English language:

- confront people in e.g. a course setting with their culturally determined idiosyncrasies in the use of English, which will be only successful if the participants are not too pigheaded (including the 'native' speakers);
- develop a skill which could be called 'metacommunication': learn to look behind your own *and* the listener's language; develop cultural sensitivity, tolerance and respect – roles could be easily turned around;
- almost a 'contradiction in terminis': try to make explicit the "tacit knowledge" of your partner and yourself (see note 27), because the strength of the linguistic tissue can only be determined by a honest and deep assessment of its warp and woof.

I chose a saying of Confucius as my motto (also on the cover of this booklet): "true knowledge is when one knows the limitations of one's knowledge". I ended by thanking various people for their support during my career and told a final story:

- There once lived a man in China who learned to slay dragons and gave all he possessed to mastering that art.
- After 38 years he was fully prepared but, alas, he found no opportunity to practice his skills.
- After all: dragons don't exist...
- So, by consequence, he started to *teach* how to slay dragons.....

Mijnheer de Rector Magnificus, dames en heren aanwezigen,

Vanzelfsprekend heb ik goed nagedacht over wat ik u vanmiddag wil vertellen. Het zou volgens mij onverstandig zijn vandaag iets heel nieuws te brengen na een loopbaan van ongeveer 40 jaar binnen en buiten de universiteit. Dan zou ik zo'n nieuw idee toch weer verder moeten gaan uitwerken, fondsen moeten werven om het te laten uitzoeken, aio's moeten begeleiden en mij voegen naar het projectmanagement van bij voorbeeld METEOR. Naast wat mineure zorgen over mijn gezondheid zijn dat nu precies de zaken, die mij ertoe hebben geleid om per 1 oktober jl. met FPU te gaan. Geen organisatorische beslommingen meer, en dat nog wel voor iemand die steeds met vreugde als bedrijfskundige door het leven van theorie en praktijk is gegaan... Ik heb natuurlijk nog wel een paar dingen op de plank, zoals een analyse van de organisatie van het stedelijk bestuur van Córdoba in de 10<sup>e</sup> eeuw. Dat is een interessant geval omdat Córdoba toen de grootste stad van West-Europa was en bovendien op een verstandige manier bestuurd werd door vrijdenkende moslims. Maar dat is ook niet het thema voor vanmiddag.

Ik heb eens rustig terug gekeken naar al die dingen die ik in de afgelopen jaren heb gedaan. De sociaal-wetenschappelijke kant van de bedrijfskunde en/of organisatiekunde heeft de rode draad gevormd door mijn activiteiten. Hier in Maastricht was ik de laatste twaalf jaar verantwoordelijk voor het aan studenten duidelijk maken dat bedrijvigheid, en daarmee verbonden zaken als organisatie en management, mede bepaald worden door de factor cultuur. Mensen op allerlei plekken in de wereld blijken verschillende manieren te bezitten van denken, voelen en doen (dat is tegelijk mijn werkdefinitie van het begrip cultuur). En dat betekent ook dat zij allerlei verschijnselen rond management en organisatie op een verschillende manier kunnen interpreteren. Het is handig als je daarvan van de op hoogte bent, voordat je met andere mensen zaken wilt doen. Ik denk dat u die stelling zult onderschrijven. Tegelijk willen we daarover met elkaar kunnen praten, zowel in de praktijk van alledag als in de wetenschap. Om een of andere, eigenlijk wel begrijpelijke, reden hebben we besloten dat voortaan in het Engels te doen. Chinees en Spaans worden wereldwijd door meer *'native speakers'* (daar gaat-ie al) gesproken dan het Engels, maar die talen zijn kennelijk voor de meesten van ons te moeilijk. Ik heb met tevredenheid geconstateerd dat het niveau van het Engels op de Maastrichtse Faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde heel behoorlijk is. Het is



minstens voor studenten handig als zij de Engelse taal als 'lingua franca' van het bedrijfsleven goed beheersen. Het is echter wel zo dat er nauwelijks tot geen vraagtekens worden gezet bij het gebruik van deze taal. En daarover wil ik vanmiddag met u spreken. Ik zie een paar praktische problemen bij die gewoonte, maar ook een principiële valkuil. En een gewaarschuwd mens telt immers voor meer.

Het gaat dus over het gebruik van Engels als communicatiemiddel in de wetenschap en de praktijk van de bedrijfskunde. Voordat ik daarop doorga, wil u eerst deelgenoot maken van een duivels dilemma. Ik heb mijn colleges en tutorbijeenkomsten aan deze universiteit altijd in het Engels verzorgd. *I always used English during my lectures and tutor group meetings. One could imagine my dilemma for today, a difficult choice between the devil and the deep blue sea: should I continue using that language during my last lecture, saying farewell to you and to my university career? I have decided to set up an experiment, just by asking you a simple question. Who did not understand my first introductory words in Dutch? Please raise your hands.*

*For those who think they missed anything, there will be an extensive English summary in the printed version of this lecture. And by the way, my slides will be in English too. I will address my problem in three steps. Firstly, I would like to share with you some empirical data on the use of English as a means of communication in everyday business life. I warn you: even empirical data can be hilarious. Secondly, I will deal with the question of explaining these rather often occurring linguistic misunderstandings. Thirdly and finally, I will end with some suggestions and recommendations to steer away from these pitfalls.*

Ik ga dus verder in het Nederlands. Ik ben namelijk van mening dat gezien het gehoor van vandaag en mijn eigen vaardigheden het beter is in dit geval mijn moerstaal te gebruiken. Ik sluit me daarbij ook aan bij hetgeen de psycholoog Douwe Draaisma onlangs in zijn inaugurale rede te Groningen heeft gezegd over internationalisering van het hoger onderwijs. In de echte betekenis van het woord is dat volgens hem een gotspe. Wat in andere talen dan het Engels wordt geschreven, blijkt in de praktijk steeds minder toegankelijk te worden. "Bij alle pogingen die we doen om een kosmopolitische instelling te bevorderen moeten we oppassen niet ongemerkt de wereld te laten verdwijnen waarin men kosmopoliet kan zijn". En u hebt vast ook begrepen wat ik juist tegen de

niet-Nederlands sprekenden heb gezegd. Ik ga nog verder dan Draaisma. Ook het gebruik van het Engels heeft zo zijn problemen. Ik zal dat aantonen in drie stappen: eerst een verzameling empirisch en soms ook hilarisch materiaal over het gekleurd gebruik van Engels als *'lingua franca'* in het internationale verkeer, dan een onderzoek naar de vraag hoe zulke misverstanden in de wereld kunnen komen en tenslotte enkele suggesties en aanbevelingen om taalkundige en communicatieve valkuilen te vermijden.

De eerste reden waarom juist een Nederlander zich zou kunnen afvragen of Engels wel zo geschikt is, is gelegen in het neerbuigende gebruik van het woord *'Dutch'* in die taal. Een paar voorbeelden:

<i>Double Dutch</i>	= <i>unintelligible language</i>
<i>Dutch comfort</i>	= <i>cold comfort</i>
<i>Dutch concert</i>	= <i>pandemonium</i>
<i>Dutch courage</i>	= <i>the courage of drunk people</i>
<i>Dutch crossing</i>	= <i>crossing the street slant wise</i>
<i>Dutch treat</i>	= <i>each pays for their own expenses</i>
<i>Going Dutch</i>	= <i>sharing the bill</i>
<i>Dutch fuck</i>	= <i>lighting one cigarette with another</i>
<i>Dutch virgin</i>	= <i>guling, Indonesian word for a pillow between the legs, rather comfortable in order to sleep in the hot and humid climate of Indonesia</i>

Exhibit 1: double Dutch

Je zou je behoorlijk kunnen opwinden over het gebruik van de taal van juist die mensen die zo over je eigen taal spreken. Je zou in dat verband zelfs kunnen spreken van Anglo-Amerikaans imperialisme<sup>2</sup>. Maar in de bedrijfskundige theorie en praktijk vormen de Nederlanders nu eenmaal een kleine minderheid. Dat zou dus een reden kunnen zijn om er verder het zwijgen toe te doen.

Het gaat mij echter om iets anders. Taal is ook een uiting van de cultuur van een groep. Daarom onderscheiden we landstalen, groepsstalen en ook de historische ontwikkelingen daarin. Ik wil u vanmiddag duidelijk maken dat het algemeen gebruik van het Engels in de wetenschap en de bedrijfskunde naïef is als men geen rekening houdt met de culturele bepaaldheid van spreker, luisteraar, hun relatie en tenslotte

ook de boodschap. Voorlopig één voorbeeld om mijn punt duidelijk te maken: zou u denken dat de heer Bush, een "BA", een bekende Amerikaan, dezelfde beelden en betekenissen in zijn hoofd heeft als u wanneer hij spreekt over het 'US leadership of the free world'? Ik denk vrij zeker van niet. Daarmee behoort mijn verhaal vanmiddag ook tot het domein van de sociolinguïstiek.<sup>3</sup> Maar ik zal u niet vermoeien met de finesses van dat vakgebied. Het moet nu een beetje leuk blijven. Ik zal u een aantal van zulke beelden laten zien en horen:

*The UN decided to carry out a huge worldwide poll. The question was: "Please, tell us honestly what is your opinion on the scarcity of food in the rest of the world"*  
*The result was disastrous:*  
*The Europeans didn't understand what "scarcity" means.*  
*The Africans didn't know what "food" was.*  
*The Americans asked for the meaning of "the rest of the world".*  
*The Cubans requested more explanation on the word "opinion".*  
*The Argentine Congress is still debating on the meaning of "honestly".*

Exhibit 2: UN poll

Hoezo is een eenvoudige vraag niet voor discussie vatbaar?

Je kunt verschillende ingangen kiezen om mijn stelling verder uit te werken. Eén ervan is het nagaan van de manier waarop ons eigen idioom in het Engels doorklinkt, en waardoor een ander de grootst mogelijke moeite zal hebben ons te verstaan. Ik laat dus een paar voorbeelden zien vanuit het Nederlands, ook wel bekend als 'Denglish'<sup>4</sup>:

*Make that the cat wise.*  
*Maak dat de kat wijs.*  
*Try fooling somebody else.*

*We must put water into the wine*  
*We moeten water bij de wijn doen.*  
*We'll have to moderate our demands.*

*I know it from my head.*  
*Ik ken het uit mijn hoofd.*  
*I remember it by heart.*

*The chairman lifted the meeting.  
De voorzitter hief de vergadering op.  
The chairman cancelled the meeting.*

Exhibit 3: Denglish

Maar zo iets is ook mogelijk vanuit veel andere talen. Die zou je bij afleiding 'Japenglish', 'Frenglish', 'Gerenglish' etc. kunnen noemen. Ik laat u eerst iets horen van Peter Sellers, een kampioen in het verstoethaspelen van woorden. Als Inspecteur Clouseau<sup>5</sup> vraagt hij om een kamer en dat is niet eenvoudig.

Maar hij is niet de enige die er iets moois van kan maken.

In a Paris hotel elevator: *Please leave your values at the front desk.*

In a Yugoslavian hotel: *The flattening of underwear with pleasure is the job of the chambermaid.*

In a Japanese hotel: *You are invited to take advantage of the chambermaid.*

On the menu of a Swiss restaurant: *Our wines leave you nothing to hope for.*

Outside a Hong Kong tailor shop: *Ladies may have a fit upstairs.*

In a tailor shop on the Greek island of Rhodos: *Order your summers suit. Because is big rush we will execute customers in strict rotation.*

From the Soviet Weekly: *There will be a Moscow Exhibition of Arts by 15,000 Soviet Republic painters and sculptors. These were executed over the past two years.*

In an East African newspaper: *A new swimming pool is rapidly taking shape since the contractors have thrown in the bulk of their workers.*

In an advertisement by a Hong Kong dentist: *Teeth extracted by the latest Methodists.*

In a Czechoslovakian tourist agency: *Take one of our horse-driven city tours -- we guarantee no miscarriages.*

In a Tokyo bar: *Special cocktails for the ladies with nuts.*

In a Copenhagen airline ticket office: *We take your bags and send them in all directions.*

In a Norwegian cocktail lounge: *Ladies are requested not to have children in the bar.*

At a Budapest zoo: *Please do not feed the animals. If you have any suitable food, give it to the guard on duty.*

In the office of an Italian medical doctor: *Specialist in women and other diseases.*

From a Japanese information booklet about using a hotel air conditioner: *Cooler and Heater: If you want just condition of warm in your room, please control yourself.*

Exhibit 4: Japenglish, Frenglish etc.

En kent u de Duitse kustwacht? Het punt is kennelijk dus dat de eigen culturele inbedding, inclusief de eigen grammatica en syntaxis, minstens mede bepaalt wat de betekenis is van een in het Engels gedane mededeling. Ik kan dat ook laten zien aan de hand van zeer verschillende omschrijvingen van het begrip onderneming, meer in het bijzonder de agrarische onderneming, toegelicht aan het verschijnen van de 'Cow Economy'.

## Some Definitions of the concept of Corporation: according to the Cow Economy

### French Corporation

*You have 2 cows. You go on strike because you want 3 cows.*

### Japanese Corporation

*You have 2 cows. You redesign them so they are one-tenth the size of an ordinary cow and produce 20 times the milk. You then create clever cow cartoon images called Cowikimon and market them worldwide.*

### German Corporation

*You have 2 cows. You reengineer them so they live for 100 years, eat once a month, and milk themselves.*

### Italian Corporation

*You have 2 cows, but you don't know where they are... You break for lunch.*

### Russian Corporation

*You have 2 cows. You count them and learn you have 5 cows. You count them again and learn you have 42 cows. You count them again and learn you have 12 cows. You stop counting cows and open another bottle of vodka.*

### Dutch Corporation

*You have 2 cows. You expand your business with help of the RABOBANK till you have 100 cows. You wait till the EU subsidizes you to stop farming by paying your debts to the bank. You sell the milk rights and enjoy a lavish pension ever after..*

Exhibit 5: Definition of a Corporation

Dat verschijnsel is ook bekend als linguïstische relativiteit, of als de stelling van Sapir-Whorf<sup>6</sup>. Je kunt culturen onderscheiden naar de verschillende perspectieven die mensen uit zo'n cultuur hebben op hun wereld. Ik kom daar nog op terug. Zulke perspectieven ontstaan als gevolg van de historische ontwikkeling van een groep mensen en hun ideeën over waarom het zo in hun leven gelopen is en hoe ze ermee om moeten gaan. Bekend is het voorbeeld van de Eskimo's die allerlei soorten sneeuw zeer scherp weten te onderscheiden.

<i>Qana</i>	<i>falling snow; snow flakes</i>
<i>Akilulak</i>	<i>fluffy fallen snow</i>
<i>Aput</i>	<i>snow on the ground</i>
<i>Kaguklaich</i>	<i>snow drifted in rows</i>
<i>Piqsirpoq</i>	<i>drifting snow</i>
<i>Qimusuq</i>	<i>snowdrift</i>

Exhibit 5: Eskimo words for snow

Minder bekend, maar cultureel iets dichterbij, zijn de woorden voor rijst in het Bahasa Indonesia, de taal die in Indonesië wordt gesproken.

<i>Gabah</i>	<i>rice grains, still with hulls</i>
<i>Bibit</i>	<i>young, light green rice plants</i>
<i>Padi</i>	<i>adult rice plants in a sawah</i>
<i>Beras</i>	<i>white rice, ready to be cooked</i>
<i>Nasi</i>	<i>cooked rice</i>
<i>Nasi goreng</i>	<i>fried rice, made from yesterday's leftovers</i>

Exhibit 5: Indonesian words for rice

Sneeuw is wezenlijk voor het overleven van Eskimo's. Rijst heeft zelfs een religieuze betekenis voor Indonesiërs. Bij het oogsten van een rijsthalm bidt men immers tot de godin van de rijst, Dewi Sri, om verontschuldiging te vragen voor deze scherpe daad. Dit soort culturele inbedding is in principe eenvoudig waar te nemen. Er zijn echter ook diepere lagen. Als je in het buitenland gaat werken, exporteert je als het ware gedachteloos ook je eigen cultuur, je eigen manieren van denken, voelen en doen. Verluysten geeft daarvan een opmerkelijk voorbeeld 7. Een Franse oliemaatschappij opende een kantoor in Bangkok. De meeste managers waren Frans, de meeste employees Thai. Als er iets fout ging, lieten de Franse managers luidkeels blijken dat ze her er niet mee eens waren. Dat is iets wat u ook bekend zal zijn als toerist op straat in Frankrijk. Geen Fransman verbaast zich daarover want het hoort bij de lokale zeden. De Thais echter vonden dat buitengewoon vervelend en zelfs onbeschoft, ook nadat hun Franse baas had uitgelegd dat zo iets nu eenmaal een Franse gewoonte was en dat ze er niets achter moesten zoeken. Een Thaise secretaresse weigerde het vervolgens, na een keer zo toegeschreeuwd te zijn, nog op haar werk te komen en nam ontslag. Ikzelf heb ooit iets soortgelijks meegemaakt bij een bekende lampenfa-

briek, tegenwoordig in het midden des lands. Het Nederlandse expat management in Tokio sprak bij voortduring over de inboorlingen, als het ging over hun lokale collega's. Het was dan ook niet verwonderlijk dat de beste daarvan ten slotte een baan bij Electrolux aanvaardde, maar wel met medeneming van zijn kennis van en inzicht in de Japanse elektronische markten.

Je kunt gewoontes, gevoelens en denkwijzen ook onderscheiden naar wat we heel chique institutionele systematiek zouden kunnen noemen. Daarmee bedoelen we dat er in een maatschappelijke cultuur een opmerkelijk soort systematische samenhang bestaat. Zo zijn sommige samenlevingen op regels gebaseerd en andere weer op principes. En zo'n verschil speelt door in allerlei maatschappelijke verschijnselen. Ik zal dat uitleggen. Heel grof geldt dat voor de Verenigde Staten aan de ene kant en de landen van het oude continent aan de andere<sup>8</sup>. Een Amerikaan zal bij een verkeersbord 'Linksaf slaan' linksaf gaan, ook al is er geen weg. Dat land wordt eigenlijk gekenmerkt door een ongelofelijke hoeveelheid regels en door het feit dat de mensen proberen zich er aan te houden. Dat is al in de 19e eeuw opgevallen aan een Franse socioloog, De Tocqueville<sup>9</sup>. Zulke regels ontstaan in dat land onder meer door het andere rechtssysteem. Aangezien je door de Amerikaanse rechter in de meest vreemde gevallen tot het betalen van onwaarschijnlijke schadevergoedingen kan worden veroordeeld, bedenk je je wel twee keer voordat je van de regel afwijkt. Een continentale Europeaan zal eerst de situatie bekijken en dan pas een nuchter plan trekken.

Dit is een straatje in Parijs. Voor een Amerikaan is dit volstrekt onbegrijpelijk. Een Fransman herleidt dit probleem tot een principe en lost het heel creatief op: hij zal deze straat achteruit inrijden...



A Paris street corner



De eigenaardige opvattingen en gewoontes van Amerikanen dringen ver in hun samenleving door. Dat blijkt onder meer uit de krijgsgeschiedenis. Mijn verleden bij de KMA heeft mijn interesse daarvoor gewekt. Neem bij voorbeeld het verschil tussen de Duitsers aan de ene kant en de Amerikanen en Britten aan de andere kant in de Tweede Wereldoorlog. *"The record shows that the Germans consistently outfought the far more numerous Allied armies that eventually defeated them... On a man for man basis the German ground soldiers consistently inflicted casualties at about a 50 percent higher rate than they incurred from the opposing British and American troops under all circumstances. This was true when they were attacking and when they were defending, when they had a local numerical superiority and when, as was usually the case, they were outnumbered, when they had air superiority and when they did not, when they won and when they lost"*<sup>10</sup>. De goede vraag is natuurlijk hoe dat zo komt. Weer een voorbeeld uit de militaire literatuur: *"Contrary to the widely held cliché's about 'blind obedience', 'Kadavergehorsamkeit' and Prussian discipline, the German Army had, from the time of Moltke the Elder at the latest, always emphasized the crucial importance of individual initiative and responsibility, even at the lowest levels"*<sup>11</sup>. Het is dus kennelijk de manier waarop met name de Duitse Wehrmacht was (en is) georganiseerd. De Amerikanen hebben de mond vol van 'empowerment', maar zijn kennelijk niet goed in staat geweest dat ook in hun krijgsmachtorganisatie te laten doordringen. Ik kom daar straks op terug.

Of neem de even opmerkelijk verschillende beschrijvingen van gezagsuitoefening door Weber en Fayol. De eerste was een Duitse hoogleraar met ambtelijke ervaring. *"The authority required to give the commands required for the discharge of (the assigned) duties should be exercised in a stable way. It is strictly delimited by rules concerning the coercive means... which may be placed at the disposal of officials"*. De tweede was een Franse mijningenieur. *"We distinguish in a manager his statutory authority which is in the office, and his personal authority whis consists of his intelligence, his knowledge, his experience, his moral value, his leadership, his service record etc. For a good manager, personal authority is the indispensable complement to statutory authority"*. Daar is geen woord Duits of Frans bij, al citeer ik beiden in het Engels<sup>12</sup>.

Ik heb me de vraag gesteld of dat ook voor andere begrippen uit de organisatiekunde zou gelden. Ik heb het voor drie ervan verder uitgezocht in een aantal mij bekende talen, Engels, Frans, Duits, Spaans en

Nederlands: leiderschap, team en eer. Deze begrippen vormen natuurlijk geen representatieve steekproef van alle sociaal-wetenschappelijke organisatiekundige termen. Leiderschap lijkt gebaseerd op de verticale dimensie in menselijke relaties, in een team worden juist de meer horizontale verhoudingen benadrukt. En het begrip eer brengt ook iets als een ethische dimensie aan, zoiets als maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Sommigen vergeten wel eens dat dit principe is ook verwoord als doelstelling van een academische opleiding in de Wet op het hoger onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek<sup>13</sup>. Ze dienen alleen om mijn stelling te illustreren. Ik heb daarbij de officiële, taaleigen woordenboeken gebruikt, de Van Dale's dus van deze vijf talen<sup>14</sup>.

### Leiderschap

Engels GB	<i>leadership</i> : dignity, office, or position of a leader (esp. of a political party), the ability to lead organizational efforts in groups
Engels US	<i>leadership</i> : the quality of a person who rules or guides or inspires others
Frans	<i>direction</i> : acts of directing, spiritual guidance, administration
Duits	<i>Führung</i> : the act of leading, governing, guiding
Spaans	( <i>lider</i> ) <i>liderazgo</i> : a property or action of someone who is followed by a group, which recognizes him/her as boss and indicating the way
Nederlands	<i>leiderschap</i> : not directly mentioned in Van Dale, only <i>leider</i> : persons who leads or governs, the one who leads in sports

Exhibit 6: Leadership in English, French, German, Spanish and Dutch

Leiderschap heeft dus iets te maken met het richting geven aan of doen bewegen van mensen. Het veronderstelt enige vorm van verticale differentiatie. Het Spaans kent een leenwoord, Het Frans en het Duits ieder hun eigen vorm. Ik teken daar direct bij aan dat *Führung* volstrekt neutraal moet worden begrepen. De verschillen lijken niet groot, maar ze zijn er wel.

**Team**

Engels GB	<i>team</i> : child bearing, offspring, a set of draught animals harnessed to draw together, number of persons associated in some joint action, esp. in sports, group collaborating in their professional work or in some enterprise or assignment
Engels US	<i>team</i> : a cooperative unit, two or more draft animals that work together to pull a vehicle
Frans	<i>groupe</i> : some united people <i>equipe</i> : group of workers related to a special task
Duits	<i>Gruppe</i> : persons related by a commonality <i>Mannschaft</i> : a group of people with the same function <i>Team</i> = 'Mannschaft' in sports
Spaans	<i>equipo</i> : group of persons with a certain task, specif. a group of sportsmen, equipment
Nederlands	<i>team</i> : group of people sporting together, group of people working together

Exhibit 7: Team in English, French, German, Spanish and Dutch

Oorspronkelijk verwijst het Engelse woord '*team*' naar een span dieren dat een kar trekt. In die betekenis kennen wij het ook. In het Zuid-Afrikaans is een '*span*' zelfs de correcte vertaling van het begrip '*team*'. De verschillen tussen de onderzochte talen zijn niet groot, al blijkt de invloed het begrip '*team*' in de sport tamelijk groot.

**Eer**

Engels GB	<i>honour</i> : high respect, pride and pleasure from being shown respect, a clear sense of what is morally right, (plur.) a course of degree studies more specialized than for an ordinary pass. (dated) a woman's chastity
Engels US	<i>honor</i> : a tangible symbol signifying approval or distinction, the state of being honored or honorable, a woman's virtue or chastity <sup>15</sup>
Frans	<i>honneur</i> : sentiment of moral dignity, higher than other goods, which brings us to loyal, noble and courageous actions
Duits	<i>Ehre</i> : respect by others, consciousness of your own worth
Spaans	<i>honor</i> : moral quality which brings a person to the fulfilment of his duties with respect to his fellow-man and himself, good reputation, chastity of women, homage, feeling of being glorified, <i>dignity, inheritance</i>
Nederlands	<i>eer</i> : recognition as being an accepted member of society, decency (also said of women), moral quality, social esteem

Exhibit 8: Honour in English, French, German, Spanish and Dutch

In al deze talen wordt verwezen naar respect, reputatie en moraal. De accenten zijn wel wat verschillend. Er is steeds spanning tussen eer als eigenschap van het individu en het respect van derden die het bezit ervan teweeg kan brengen. De vrouwelijke eer vormt overigens in het Engels, Spaans en Nederlands kennelijk nog steeds een gevoelig punt.

Laten we eerlijk zijn: de verschillen zijn niet indrukwekkend. Misschien moeten we voortaan maar beter spreken van één taal en veel dialecten<sup>16</sup>. Maar het is niet moeilijk om vrij overtuigend materiaal aan te dragen waaruit blijkt dat er wel degelijk misverstand kan ontstaan bij het gebruik van hetzelfde begrip door mensen uit een andere cultuur.

Cultuurverschillen tussen landen en organisaties zijn onder meer onderzocht door de internationaal ruim bekende wetenschapsbeoefenaars Hofstede en Trompenaars<sup>17</sup>. Het is zowel aardig als opmerkelijk dat beiden Nederlander zijn. Dat heeft wellicht iets te maken met het vele buitenland dat we hebben. Ik ga nu niet uitgebreid hun theorieën weergeven, maar speel even leentjebuur.

Een centraal begrip bij Hofstede is machtsafstand. Hij bedoelt ermee dat landen van elkaar kunnen verschillen naar gelang van de geaccepteerde mate van machtsverschil tussen laag en hoog in de samenleving. Zo kennen wij Nederlanders een relatief kleine machtsafstand en onze burens de Belgen een relatief grote. Dat betekent onder meer dat het gezag van de baas in België veel eerder wordt aanvaard dan in Nederland. Wij zijn toch de kampioenen van het 'ja, maar'. Kunt u zich voorstellen dat het begrip leiderschap voor zelfs een Belg een heel andere connotatie heeft dan voor een Nederlander?

Dezelfde Hofstede maakt onderscheid tussen samenlevingen als gaat over individualisme en collectivisme. Dat wil zeggen dat in sommige samenlevingen het normaal wordt geacht dat afzonderlijke mensen zich eerst en vooral als individu presenteren en gedragen. In andere maatschappijen is het juist het collectief dat op de voorgrond staat. Weer een op zijn onderzoek gebaseerde vergelijking: wij Nederlanders zijn tamelijk individualistisch ingesteld. Velen van u kunnen zich daarbij wellicht iets voorstellen. De Japanners daarentegen definiëren zich altijd eerst als lid van een groep. Op een Japans visitekaartje staat natuurlijk je naam, maar vooral ook de organisatie waarbij je werkt en je rang of functie. Kunt u zich voorstellen dat de begrippen team en teamwork voor een Japanner een heel andere connotatie hebben dan voor een Nederlander?

Trompenaars onderscheidt een groot aantal dilemma's in maatschappelijke en organisatorische culturen. Je moet steeds moeilijke keuzes maken tussen tegenstrijdige belangen. De uitkomst van dit keuzeproces verschilt per land en soms per organisatie. Wat doen we met regels in de samenleving? Houden we ons daar onverkort aan of schippen we daarmee? Hij geeft een aardig voorbeeld van zo'n dilemma: wat zegt u als getuige tegen de rechter als een vriend van u op een zebra een voetganger heeft aangereden. Kiest u voor uw vriend of voor de voetganger? Wij Nederlanders en ook onze burens de Duitsers zijn nogal universalistisch ingesteld. Spanjaarden en Italianen bij voorbeeld zijn eerder geneigd het particularistisch belang van de vriend voorop te stellen. Kunt u zich voorstellen dat het begrip eer voor een Spanjaard een heel andere connotatie heeft dan voor een Nederlander?

### **Waarom?**

En nu de centrale vraag voor vanmiddag: hoe kan iemand die zijn leven heeft doorgebracht in een Amerikaanse situatie hetzelfde ver-

staan onder begrippen als *'leadership'* en *'empowerment'* als bij voorbeeld een Duitse Wehrmachtofficier of een Nederlandse manager die groot is gebracht met het poldermodel, ook al gebruiken ze alledrie dezelfde Engelse begrippen<sup>18</sup>.

Neem het begrip leiderschap, in het Engels zoals bekend *'leadership'*. Ik heb al gewezen op meneer Bush en wat hij waarschijnlijk bedoelt met de uitdrukking *'leadership of the free world'*. Bedenk vervolgens dat in zijn vocabulaire het woord *compromis* niet voorkomt. Hij schijnt onderhandelen en diplomatie als tekenen van zwakte te beschouwen<sup>19</sup>. Denk dan aan een leider uit bij voorbeeld de Nederlandse dreven. Bij ons gaat een leider nooit uitsluitend directief te werk. Hij moet overleggen, luisteren naar zijn ondergeschikten, zorgen voor draagvlak en meer van dat soort zaken. Als hij niet in staat zou zijn te onderhandelen, niet over diplomatieke gaven zou beschikken, is hij in onze ogen al vanaf het begin mislukt. Natuurlijk roepen we soms om een krachtige leider als we bang zijn in het donker. We stemmen er dan zelfs op omdat het fortuyn ons lijkt toe te lachen. Maar echte blijvertjes zijn dat meestal niet...

Kunnen we deze opmerkelijke verschillen proberen te verklaren? Dat is toch een van de hoofddoelen van de wetenschap. Als we het hebben over formeel beschrijvende termen, is er weinig aan de hand. Als ik u zeg dat deze zaal 200 mensen bevat, kunt u ze natellen en zullen wij waarschijnlijk niet van mening verschillen. Zodra we echter, en dat is in de sociale wetenschappen en dus ook in de sociale variant van de bedrijfskunde en organisatiekunde heel vaak het geval, een begrip verzinnen om een bepaalde categorie verschijnselen mee aan te duiden, gebeuren er enkele vreemde dingen. In de taalkunde heet zo'n begrip een **betekenaar**. Dat is een symbool waarvan we denken dat we het zonder veel nadenken kunnen gebruiken, omdat we ervan uitgaan dat de achterliggende **betekenis** ervan door ons allen wordt gedeeld. Ik wil nu duidelijk maken dat zo iets een gevaarlijke veronderstelling is, enerzijds omdat we vaak in de bedrijfskunde en de praktijk in het Engels daarover communiceren en we dat Engels soms onhandig gebruiken, anderzijds omdat onze eigen cultuur (lees onze manier van denken, voelen en doen, die ook op onze eigen historische ervaringen is gebaseerd) ons ertoe brengt onder zo'n betekenaar heel verschillende betekenissen te begrijpen.

Ik maak daarvoor eerst een korte begripsmatige excursie. Het is goed gebruik culturele verschijnselen in drie niveaus te onderscheiden.

Eerst is er het zichtbare gedrag, bij voorbeeld bij deze gelegenheid, mijn zwarte toga die overigens van de KMA is vanwege mijn eerste aanstelling als hoogleraar op Kilacadmon<sup>20</sup>, de meesten van mijn collega's uit Maastricht in het bordeauxrood, u allen keurig in het pak en braaf luisterend, de rector met zijn ketting, dat zijn allemaal zichtbare uitingen van de universitaire cultuur. Die wordt op zijn beurt bepaald door vrij algemeen aanvaarde waarden en normen: bij voorbeeld respect voor de wetenschap, maar ook voor het aanwezige publiek, rituelen bij het aan- en aftreden van hoogleraren enzovoorts. We zijn ons vaak iets minder bewust van nog een derde, maar zeker zo belangrijk niveau, dat van de manier waarop we naar de wereld kijken omdat we dat zo hebben geleerd. Neem bij voorbeeld burgerlijk fatsoen, polderdenken, al dan niet boven het maaiveld uitsteken. Het verschil met het tweede niveau is natuurlijk glijdend, maar kan heel helder worden gemaakt door een opmerking van Hofstede. Hij spreekt, zoals al gezegd, onder meer over het verschil tussen individualisme en collectivisme. Hij merkt op dat het Engels de enige taal is waarin ik ("I") met een hoofdletter wordt geschreven<sup>21</sup>. Ferraro trekt die gedachte door. Stel je voor dat Descartes een Japanner was geweest. Hij had dan gezegd: "**wij** denken, dus **wij** bestaan"<sup>22</sup>.

Je kunt ook drie parallele niveaus in de taal onderscheiden. Eerst is er de hoorbare en leesbare taal, vervolgens de taaleigen regels en het idioom en ten slotte de manier waarop elke taal beïnvloed wordt door de historisch gegroeide cultuur van de sprekers ervan. Deze niveaus lopen in het gebruik van de taal voortdurend door elkaar heen, maar er is wel degelijk verschil. De overleden filosoof A. Cornelis heeft dat ooit voor mij mees-terlijk uitgedrukt bij de geboorte van mijn eerste kleinzoon: "Alleen al om kennistheoretische redenen geef je als moeder een kind de borst"<sup>23</sup>.

In een schema ziet dat er als volgt uit.

<i>Visible behaviour</i>	<i>Audible and readable language</i>
<i>Norms and values</i>	<i>Language as influenced by specific rules and idiom</i>
<i>Perspective on the world</i>	<i>Language as influenced by specific culture (history)</i>

Exhibit 9: Three levels of culture and language

Taal is voor de meesten van ons het belangrijkste instrument om met elkaar te communiceren. We doen dat bij voortduring, omdat we dat

ooit zijn beginnen te leren door de lieve woordjes die moeder tegen ons sprak. Wij zijn ons nauwelijks bewust van de bijzondere problemen die dat met zich meebrengt. Maar als we vervolgens bedenken dat communicatie<sup>24</sup> veel meer is dan het zenden en ontvangen van talige boodschappen, begrijpen we ook beter wat er dus allemaal fout kan gaan als we gedachteloos met elkaar spreken.

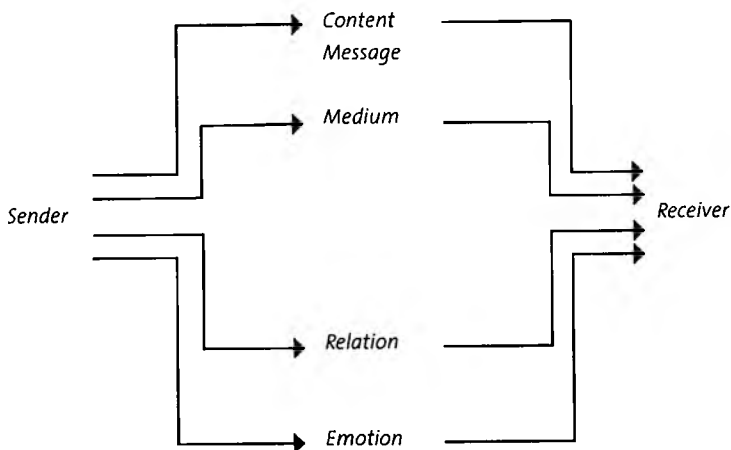


Exhibit 10: Model of Human Communication<sup>25</sup>

Ik licht dit model even toe aan de hand van onze bijeenkomst hier. Ik probeer u wat duidelijk te maken, namelijk dat het naïef gebruik van Engels in de wetenschap en de bedrijfskunde zo zijn problemen kent. Dat is de boodschap. Ik doe dat op een bepaalde manier, mede gedicteerd door de grootte van het gehoor en de zaal waarin wij zitten. Ik ondersteun mijn betoog met teksten en plaatjes, waarvan ik hoop dat ze u stimuleren mee en verder te denken. Dat is het medium. Met het merendeel van u heb ik een relatie vanwege onze gemeenschappelijke geschiedenis. Maar ik heb ook geprobeerd deze relatie te verstevigen door u deelgenoot te maken van het belang van mijn boodschap en de niet al te serieuze manier van presentatie. En dat laatste is deel van een bundel emoties: treurigheid om het afscheid, het genoegen van een dagje uit in Maastricht, de blijde verwachting van een borrel straks, maar ook de relativering van het ernstig tijddrijf dat wetenschap heet. En dat speelt allemaal tegelijk in dit afscheidscollege. Dat we elkaar nog kunnen begrijpen is een godswonder...



De factor cultuur spelt in de menselijke communicatie een zeer belangrijke rol. Daardoor kunnen we wel naar de vorm dezelfde *bete-keners* gebruiken, maar is er geen enkele garantie dat we ook dezelfde betekenissen in ons eigen hoofd hebben en dat dus de boodschap zoge-zegd echt overkomt. Ik noem een aantal aspecten:

- *het soort van boodschap*: Amerikanen (en overigens ook wij Nederlanders) zijn tamelijk direct. We zeggen wat we bedoelen, denken we. Als een Engelsman opmerkt dat een voorstel '*rather interesting*' is, bedoelt hij eigenlijk dat het beter meteen in de prullenmand kan;
- *de manier van bevestigen*: handjeklap op de vroegere veemarkt in Friesland bij het kopen van een koe. Vergelijk dat met de financiële bijsluiter bij deelname in een beleggingsfonds;
- *de achterliggende motivering van uw boodschap*: als monnik bent u gehoorzaam en vroom, als '*high potential*' in een grote onderneming probeert u voortdurend te laten zien hoe goed u wel niet bent;
- *het gebruik van 'body language'*: wees buitengewoon voorzichtig met het gebruik van u bekende gebaren in een andere culturele context;
- *overigens ook die context zelf*: voor Amerikanen is stilte in een gesprek zeer onprettig. Japanners vinden stilte een teken van diepe onderlinge verstandhouding. Goede vrienden drinken daarom zwijgend;
- *de manier van verspreiding van boodschappen*: voor een Fransman geldt dat belangrijke informatie via persoonlijke kanalen moet worden verspreid. Iets waarvan in de breedte kond wordt gedaan is voor een Fransman kennelijk nutteloos;
- het imperialisme bij *de keuze van een gemeenschappelijke taal* bij een transnationaal gefuseerde onderneming: de Duitsers van Daimler Benz spraken Duits bij de overname van Chrysler om hun machtspositie duidelijk te onderstrepen;
- en zo zijn er nog veel meer.

### **Is er iets te doen tegen het naïef gebruik van het Engels?**

Problemen in overvloed dus. Aan het einde van mijn divertimento gekomen wil ik toch enkele serieuze suggesties doen om minder naïef met het Engels om te gaan. Ik zie minstens drie mogelijkheden.

Je kunt mensen die Engels gebruiken confronteren met de fouten, die ze maken door hun eigen culturele benadering van de Engelse taal. Soms helpt dat, vooral als ze niet te eigenwijs zijn. Managers en wetenschappers munten daar gewoonlijk wel in uit. Een cursus van twee of drie

dagdelen zou studenten en managers al een heel eind op weg kunnen helpen. Een aardig werkterrein voor een internationaal opererend organisatieadviesbureau.

Belangrijker is het ontwikkelen van wat ik 'metacommunicatiecapaciteit' zou willen noemen. Je moet niet alleen nadenken over wat je zegt, maar ook over hoe je de boodschap overbrengt en hoe die waarschijnlijk aankomt bij de ontvanger. Je moet dus leren achter je eigen taal en die van de ander te kijken. Meer academisch gezegd dient men door voortdurende reflectie culturele sensitiviteit te ontwikkelen. In het internationale contact moet men niet alleen de boodschap overbrengen, maar ook de betekenis in de achterliggende eigen cultuur en die van de toegesprokene<sup>26</sup>. En dat zou moeten uitmonden in tolerantie en respect voor de ontvanger, vooral ook omdat jezelf ontvanger bent van de boodschappen van vele anderen. Het is een eenvoudig adagium: wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet.

En er is een laatste punt. In de bedrijfskundige literatuur is vastgesteld dat organisaties en mensen beschikken over iets wat '*tacit knowledge*' wordt genoemd<sup>27</sup>. Dat is kennis die meestal niet wordt uitgesproken en die ook niet op de balans van een onderneming staat. Je merkt dat pas bij de overname van een ander bedrijf. Dat is vaak bedoeld om bij voorbeeld de technologie en de markten van dat bedrijf te verwerven. Maar als het oorspronkelijk personeel vertrekt omdat ze zich bij jou niet thuis voelen, heb je letterlijk een kat in de zak gekocht. Dat betekent dat een verstandig iemand zijn uiterste best zal doen de stille kennis van zijn partners en van hemzelf in kaart te brengen. Dat voorkomt naïeve misverstanden. Maar dat vergt wel dat je letterlijk en figuurlijk meer talen moet kunnen spreken, terwijl je bij je volle verstand blijft.

We krijgen hier wel even een probleem met de minister van integratie, mevrouw Verdonk. Zij voelt zich niet prettig bij het gebruik van andere talen op straat dan het Nederlands. Wie zou niet met haar van mening zijn dat '*when in Rome, do as the Romans do*'? Dat je op enigerlei wijze je iets van het gastland moet eigen maken, al was het alleen maar om er gemakkelijker te kunnen overleven, lijkt een gouden regel. Maar wees voorzichtig. Een variant op Rome: '*When in Turkey do as the ..... do*'. Dat heeft natuurlijk meteen gevolgen voor deze universiteit. Pfeijffer wijst daar ironisch op in de NRC van 27 januari van dit jaar. "Het zou immers absurd zijn van gewone mensen te verwachten dat

zij Nederlands praten op straat, wanneer het de bloem der natie in ons van staatswege bekostigd hoger onderwijs toegestaan zou zijn hun Nederlands te verkwanselen”<sup>28</sup>. Het is mijn mening dat de historisch gegroeide tolerantie van de Nederlanders voor anderen ook taalkundige ruimte op de straat moet scheppen. En bovendien het al genoemde idee van de wederkerigheid: je moet er toch niet aan denken dat je in Beijing tegen je vrouw geen Nederlands zou mogen praten. En deze laatste gedachte is voor mij aanleiding om het inhoudelijk deel van dit college te eindigen met een citaat van de beroemde Chinese wijsgeer Kung Fu Tze, bij ons bekend als Confucius: “Er is pas sprake van echte kennis, als men de beperkingen van zijn eigen kennis kent”. U vindt deze uitspraak ook als illustratie op de kافت van de gedrukte tekst van dit college.

### Ten slotte

Aan het einde van mijn divertimento gekomen, heb ik er behoefte aan heel kort nog even de mensen te bedanken die mij tijdens mijn academische loopbaan hebben beïnvloed, meer dan ze zelf soms denken. Ik moest daarbij denken, in aansluiting op de juist genoemde Confucius, aan een bekende Chinese parabel.

*There once lived a man in China who learned to slay dragons and gave all he possessed to mastering that art.*

*After 38 years he was fully prepared but, alas, he found no opportunity to practice his skills.*

*After all: dragons don't exist.*

*So, by consequence, he started to teach how to slay dragons...*

Exhibit 9: How to slay dragons

Ik studeerde van 1961 tot 1967 bedrijfssociologie aan de toenmalige Katholieke Hogeschool Tilburg, nu Universiteit van Tilburg. Ik zie een paar vrienden uit die tijd. Studentenjaren zijn heel bijzonder want ze komen maar één keer voor in je leven. Ik heb in die tijd soms hard gestudeerd, maar vooral ook interesse gehad in andere dingen. Je leert van je vrienden hoe je vorm moet geven aan je leven. Dat is me naderhand best van pas gekomen.

Daarna heb ik 16 jaar gewerkt als UD en als UHD aan nog steeds de Katholieke Hogeschool van Tilburg. Een goede collega, die wijsgeer was, noemde dat altijd Universitär Dilettant en Universitär Haupt Dilettant.

Je leert dan langzamerhand van je collega's, van wie ik er nu een paar zie, wat echt werken is, hoe je met studenten moet omgaan en hoe je moet functioneren in een organisatie. In 1979 promoveerde ik bij Ruud de Moor op een proefschrift met als titel 'Bureaucratie, het veelzijdig instrument van de macht'. Dat boek is goed ontvangen. Ik liep steeds tegen mensen aan die me vroegen of ik de situatie in hun organisatie had beschreven, uit grote ondernemingen, uit de rechterlijke macht, uit de gezondheidszorg en zelfs uit de krijgsmacht. Ik had echter alles zelf bedacht, maar kennelijk raak geschoten, en dat was een goede voorbereiding op mijn tijd bij de KMA.

In afwijking van velen ben ik niet een jaar naar Amerika gegaan om buitenlandse ervaring op te doen, maar naar Indonesië. Dat was een zeer leerzame periode die me naderhand op deze universiteit nog goed van pas is gekomen. Ik heb echter voordat ik hier kwam, tien jaar een leeropdracht organisatiesociologie vervuld aan de Koninklijke Militaire Academie in Breda, een heel bijzondere instelling van hoger onderwijs, waarvan ik hier ook enkele vertegenwoordigers waarneem. Ik heb deze positie altijd gerechtvaardigd door te zeggen dat de militaire institutie een meer dan interessante bron vormt van te bestuderen menselijk gedrag. Wij sociale wetenschappers hebben na de experimenten van bijvoorbeeld Milgram tegen elkaar gezegd dat we nooit zelf mensen in situaties mogen brengen waar ze extreem gedrag moeten laten zien. Een aandachtige toeschouwer leert echter veel van het extreme gedrag waar militairen blijk van kunnen geven. Bovendien raadde een andere filosoof mij bij de aanvaarding van deze leerstoel aan niet het ethische aspect uit het oog te verliezen: "Cas, ze leren daar uitstekend schieten. Wij moeten ze leren na te denken vóórdat ze schieten..."

Vanaf 1987 tot heden heb ik mij met wisselend tijdsbeslag ook bezig gehouden met organisatieadvieswerk – dank aan de collega's die mij daarbij in leerzame situaties hebben gebracht. Toen ik in 1993 de KMA verliet vanwege oplopende conflicten met de toenmalige gouverneur, ben ik eerst voltijds maat geworden in het adviesbureau dat nu WagenaarHoes heet. Ik kan niet nalaten u deelgenoot te maken van mijn mooiste adviesproject: het opnieuw richten van de leiding van de Zuid Afrikaanse Politie Dienst in 1995, de tijd van Mandela dus. Die bijdrage aan het ontstaan van samenwerking in het land van de apartheid staat in mijn geheugen gegrift. In 1994 heb ik op suggestie van mijn vrouw gesolliciteerd naar de leerstoel waar ik vandaag afscheid van

neem. Ik had eerst een aanstelling voor één dag in de week en later voor twee. Ik heb hier zeer plezierig gewerkt en dank mijn collega's voor hun steun en het in mij gestelde vertrouwen. Ik wens hen alle goeds voor de toekomst.

Daarnaast heb ik altijd geprobeerd de wetenschappelijke reflectie te combineren met praktisch iets betekenen voor maatschappelijke organisaties. Ik heb me suf bestuurd en raad gegeven, en doe dat nog steeds met veel plezier.

Ik dank ten slotte mijn vrouw en mijn dochter, die mij ondanks alles altijd hebben gesteund en waar nodig van kritiek voorzien. Zij weten wat deze woorden betekenen. Ik heb gezegd.

- 1 D. Draaisma, Het verdriet van de kosmopoliet, cf. NRC, 18 oktober 2005.
- 2 E.Vaara, J. Tienan, R. Piekan, R. Sääntti, Language and the Circuits of Power in a Merging Multinational Corporation, *Journal of Management Studies*, 42, 3, 595-623, 2005. In dat verband kan men ook wijzen op het feit dat 'native English speakers' nogal eens de neiging hebben de internationale discussie te domineren.
- 3 Zie bij voorbeeld: *Sociolinguistics*, ed. J.B. Pride & J. Holmes, Harmondsworth, 1972.
- 4 M.H. Rijkens, *I always get my sin, Het bizarre Engels van Nederlanders, I thank you from the bottom of my heart and also from my wife's bottom*, Bzztoh, 2005; met dank aan W. Heeffier die mij op dit werkje attent maakte door het me cadeau te doen.
- 5 Zie internet: [inspectorclouseau.com/talk like Clouseau](http://inspectorclouseau.com/talk-like-Clouseau).
- 6 Zie o.m. G. Hofstede, *Culture's Consequences*, Beverly Hills, 1984.
- 7 S.P. Verluyten, *Intercultural communication in business and organisations: an introduction*, Leuven, 2000, p.106, met dank aan P.L. Posthumus, die mij in zijn afstudeerscriptie hierop attent maakte.
- 8 Het Verenigd Koninkrijk neemt hier een eigen positie in.
- 9 A. de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, Paris, 1951.
- 10 Trevor N. Dupuy I, "A Genius for War", London, 1977, met dank aan J.W. Brinkman, die mij op deze tekst en die van M. van Creveld (verderop) opmerkzaam maakte.
- 11 M. van Creveld in "Fighting Power", German and U.S. Army Performance, 1939-1945. Arms & Armour Pres., London 1983.
- 12 Gevonden bij J.C. Usunier, *International & Cross-Cultural Management Research*, London, 199, p.53.
- 13 *Wet op het hoger onderwijs en het wetenschappelijk onderzoek*, art. 1.3.4. "De universiteiten, hogescholen en de Open Universiteit schenken mede aandacht aan de persoonlijke ontplooiing en aan de bevordering van maatschappelijk verantwoordelijkheidsbesef. Zij richten zich in het kader van hun werkzaamheden op het gebied van het onderwijs wat betreft Nederlandstalige studenten mede op de bevordering van de uitdrukkingsvaardigheid in het Nederlands". Dat laatste is in dit verband natuurlijk een grappige bijkomstigheid...
- 14 Van Dale, *Groot Woordenboek der Nederlandse taal*, 12e druk, 1992; verder via Internet *Oxford English Dictionary, Webster's, Dictionnaire de l'Académie Française, Grimms Deutsches Wörterbuch, Diccionario de la Real Academia Española*.
- 15 Het is aardig het commentaar van de redacteur te lezen op dit woord. "The concept of honor appears to have declined in importance in the modern secular West".
- 16 M.P. Koza & J.C. Thoenig, Organizational Theory at the Crossroads, *Organization Science*, 6, 1, 1995, 1-8.
- 17 G.Hofstede, o.m. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, 1984, en F. Trompenaars & Ch. Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture, Understanding Cultural Diversity in Business*, London, 1997.

- 18 Waarom met name in de Amerikaanse bedrijfskundige literatuur zoveel nadruk wordt gelegd op *leadership, empowerment* en soortgelijke begrippen, is overigens een interessante vraag, die buiten de context van dit afscheidscollege valt. Ik ben geneigd te denken dat Amerikanen juist door hun eigen cultuur de grootst mogelijke moeite hebben met eigen initiatief van lagergeplaatsten in een organisatie. Daarom is leiderschap voor hen een noodzakelijke eigenschap van de organisatorische en maatschappelijke elite, de grote-mannen-theorie dus.
- 19 De oud-president van de Verenigde Staten Jimmy Carter gaat kritisch in op het karakter van zijn opvolger Bush in zijn boek *Moral, Our Endangered Values, America's Crisis*, Simon and Schuster, 2005.
- 20 Kilacadmon is natuurlijk alleen bedoeld voor de ingewijden. Neem de naam 'Koninklijke Militaire Academie', gebruik alleen het eerste stuk van de samenstellende woorden, verhaspel die op militaire wijze, en 'Kilacadmon' is het resultaat. Een leuke puzzel voor burgers.
- 21 G. Hofstede, o.c., 2001, p. 233.
- 22 Gelezen bij G.P. Ferraro, The need for linguistic proficiency in global business, *Business Horizons*, 39 (3), 1966.
- 23 Ilja Leonard Pfeijffer, NRC, zaterdag 27 januari 2006.
- 24 A. Cornelis, voor mij persoonlijk geschreven opdracht in *De logica van het gevoel*, Amsterdam, 7e druk, 1997.
- 25 Over communicatie is een bibliotheek volgeschreven: hier twee verwijzingen R.B. Adler & George Rodman *Understanding Human Communication*, Oxford, 2003; B. Kovacic (ed.), *Emerging Theories of Human Communication*, Albany, 1997.
- 26 Zie bij voorbeeld E.P. Hollander, *Principles and Methods of Social Psychology*, New York, 1971.
- 27 J.C. Usunier, o.c. 1998, p.65.
- 28 Zie bij voorbeeld I. Nonaka, A dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *Organization Science*, 5 (1), 14-37, 1994, en B.B. Schlegelmilch & E. Penz, Knowledge Management in Marketing, *The Marketing Review*, 3, 5-19, 2002.
- 29 Ilja Leonard Pfeijffer, NRC, zaterdag 27 januari 2006.