



S5A1 Marc Jacobs: Cultuur in cijfers – culturele verschillen als zakelijk voordeel

Inleiding

In deze aflevering van Elk stapje telt gaat Geert Hoffbauer in gesprek met Marc Jacobs, Managing Director van The Culture Factor BeLux. Cultuur is vaak een vaag begrip, maar Marc laat zien dat je het kunt meten, vergelijken en strategisch inzetten. Aan de hand van het wetenschappelijk onderbouwde 6D-model van Geert Hofstede vertaalt hij culturele verschillen naar concrete inzichten voor management, samenwerking en organisatieontwikkeling. Een aflevering voor iedereen die wil begrijpen waarom cultuur niet iets is om te vermijden, maar om te benutten.

Spreeker: Marc Jacobs – The Culture Factor BeLux

Gastheer: Geert Hoffbauer – Elk stapje telt

Inhoudstafel

- Introductie en welkom – 0:02
- Wie is Marc Jacobs en hoe begon zijn interesse in cultuurverschillen – 0:55
- Van ervaring naar structuur: het Hofstede-model ontdekt – 4:43
- Wat is het 6D-model en hoe werkt het? – 8:26
- Cultuurverschillen binnen je eigen team en organisatie – 16:39
- Nationale cultuur versus bedrijfscultuur – 22:38
- Hoe breng je een bedrijfscultuur in kaart en stuur je bij? – 25:28
- Cultuur motiveren in internationale organisaties – 32:10
- Cultuurdata inzetten voor marketing en consumentengedrag – 33:07
- Eerste stappen: de gratis company comparison tool – 36:24
- Afsluiting – 38:44

Kerninzichten per hoofdstuk

Introductie en welkom (0:02)

Geert verwelkomt Marc Jacobs en introduceert meteen de kern van het gesprek: hoe je culturele verschillen niet vermijdt, maar er bewust mee omgaat als managementtool. Marc is Managing Director van The Culture Factor BeLux en heeft een rijke internationale carrière achter de rug waarin cultuur een dagelijkse realiteit was, zowel professioneel als persoonlijk.

Wie is Marc Jacobs en hoe begon zijn interesse in cultuurverschillen (0:55)

Marc vertelt hoe zijn gevoeligheid voor cultuurverschillen begon toen hij 28 jaar geleden trouwde met een vrouw uit Zimbabwe. Die persoonlijke ervaring nam hij mee naar zijn professionele leven, als medeoprichter van LuxPET in het meertalige Luxemburg. Door bewust te schakelen tussen Franse, Duitse en Nederlandse klantverwachtingen merkte hij al snel dat die aanpak vruchten afwierp: klanten zeiden hem regelmatig dat samenwerken met zijn bedrijf eenvoudiger aanvoelde dan met andere Europese spelers.

Van ervaring naar structuur: het Hofstede-model ontdekt (4:43)

Na meer dan tien jaar werken op gevoel stootte Marc toevallig op het academische werk van professor Geert Hofstede, via het boek *Outliers* van Malcolm Gladwell. Hofstede startte zijn onderzoek bij IBM, met vragenlijsten in meer dan zeventig landen en een dataset van zo'n 120.000 ingevulde formulieren. Zijn inzicht was om die data statistisch te analyseren en er onafhankelijke culturele variabelen uit te destilleren, de basis van wat later het 6D-model werd. Voor Marc als ingenieur was dat het lichtpuntmoment: cultuur hoefde niet langer fluffy te zijn, het kon structureel en kwantitatief benaderd worden.

Wat is het 6D-model en hoe werkt het? (8:26)

Het 6D-model beschrijft cultuur aan de hand van zes statistisch onafhankelijke dimensies, vergelijkbaar met een kleurcode op een computer: met een beperkt aantal cijfers kun je een enorm breed spectrum uitdrukken. Een van die dimensies is onzekerheidsvermijding, de mate waarin mensen nood hebben aan planning, structuur en voorbereiding. Een andere is individualisme versus collectivisme, die onder meer bepaalt hoe direct of indirect mensen communiceren. In collectivistische culturen, zoals in grote delen van Azië en Zuid-Amerika, is het bewaren van harmonie zo belangrijk dat een "ja" soms gewoon betekent "ik heb je gehoord", niet "ik zal het doen". Wie dat niet begrijpt, loopt vast in samenwerking of onderhandeling.



Cultuurverschillen binnen je eigen team en organisatie (16:39)

Het 6D-model is niet alleen nuttig in internationale context. Ook binnen één land bestaat een brede spreiding aan culturele voorkeuren. Marc legt uit dat je met de Cultural Compass de individuele profielen van teamleden in kaart kunt brengen en zo kunt identificeren waar voorkeuren overlappen, waar wrijving dreigt en wie het best geschikt is als liaison naar bepaalde externe stakeholders. Er is geen goed of fout profiel: wat telt, is hoe je de diversiteit aan voorkeuren bewust en constructief inzet.

Nationale cultuur versus bedrijfscultuur (22:38)

Nationale cultuur is wat ze is: je kunt ze begrijpen en ermee leren omgaan, maar niet veranderen. Bedrijfscultuur is een heel ander verhaal. Die is wel degelijk stuurbaar, en de kernvraag is altijd: ondersteunt onze cultuur onze strategie? Hofstede ontwikkelde voor bedrijfscultuur een apart model, het Multifocus Model, opnieuw met zes dimensies, maar andere dan die van nationale cultuur. Een bedrijfscultuur is deels zichtbaar, zoals procedures en structuren, maar bestaat voor een groot deel uit wat onder de oppervlakte zit: hoe beslissingen echt worden genomen, hoe relaties tussen mensen werken.

Hoe breng je een bedrijfscultuur in kaart en stuur je bij? (25:28)

Via gestandaardiseerde, academisch gevalideerde vragenlijsten maakt The Culture Factor een foto van de huidige bedrijfscultuur, uitgedrukt in cijfers per afdeling, functieniveau of locatie. Dat geeft een gedetailleerd beeld van waar de organisatie nu staat. In een tweede stap bepaalt het management, via workshops, waar de cultuur naartoe moet om de strategie te ondersteunen. Het verschil tussen die twee beelden vertaalt zich naar concrete acties op meerdere niveaus: systemen, symbolen, gedrag en leiderschap. Na een jaar kan opnieuw gemeten worden om te zien hoeveel beweging er heeft plaatsgevonden.

Cultuur motiveren in internationale organisaties (32:10)

Wat medewerkers motiveert om zich te aligneren met een bedrijfscultuur, verschilt sterk per nationale achtergrond. Wat een Duitser aanspreekt, werkt niet noodzakelijk voor een Braziliaan of een Amerikaan. Wie in een internationale organisatie met een one-size-fits-all-aanpak werkt, mist de boot. De praktische implementatie van cultuurverandering moet daarom steeds lokaal vertaald worden, afgestemd op de culturele context van de mensen op de werkvloer.

Cultuurdata inzetten voor marketing en consumentengedrag (33:07)

Culturele inzichten zijn niet alleen relevant voor interne samenwerking, maar ook voor marketing. Een reclame met een dokter in witte jas werkt uitstekend in Duitsland, waar expertise en autoriteit hoog gewaardeerd worden, maar heeft nauwelijks effect in de UK of de VS. The Culture Factor werkt samen met Mediacom, een van de grootste marketingorganisaties ter wereld, om culturele data te vertalen naar gerichtere marketingboodschappen per regio, demografie en leeftijdsgroep. Unilever is een van de klanten die daar intensief gebruik van maakt.

Eerste stappen: de gratis company comparison tool (36:24)

Voor wie wil kennismaken met cultuuranalyse zonder meteen een groot traject op te starten, heeft The Culture Factor een gratis AI-tool gelanceerd op hun website. Die tool scrapst publieke informatie over een bedrijf, waaronder de website, publicaties en reviews op platforms zoals Glassdoor, en genereert op basis daarvan een rapport over hoe de bedrijfscultuur zich naar buiten toe projecteert. Het is een eerste, laagdrempelige manier om te voelen wat cultuurmeting kan opleveren.

Afsluiting (38:44)

Geert sluit de aflevering af met een uitnodiging aan luisteraars om even stil te staan bij wat ze meenemen uit dit gesprek. Cultuur is overal aanwezig, in je team, je klantrelaties, je marketingboodschap en je organisatiestrategie. Wie leert het te meten en te begrijpen, krijgt er een krachtig instrument bij.

Meer weten?

Wil je meer weten over The Culture Factor BeLux of contact opnemen met Marc Jacobs?

www.theculturefactor.com, [linkedin.com/in/mjacobstcf](https://www.linkedin.com/in/mjacobstcf).

Meer over Elk stapje telt: www.elkstapjetelt.be.

