

Bedankt voor het downloaden van dit artikel. De artikelen uit de (online)tijdschriften van Uitgeverij Boom zijn auteursrechtelijk beschermd. U kunt er natuurlijk uit citeren (voorzien van een bronvermelding) maar voor reproductie in welke vorm dan ook moet toestemming aan de uitgever worden gevraagd.

Boom

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (postbus 3060, 2130 KB, www.reprorecht.nl) of contact op te nemen met de uitgever voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

No part of this book may be reproduced in any way whatsoever without the written permission of the publisher.

info@boomamsterdam.nl
www.boomuitgeversamsterdam.nl

Cultuur als productiefactor in organisaties

Elke organisatie gaat in beginsel door een cyclus van vier fasen: creativiteit, effectiviteit, efficiëntie en flexibiliteit. Op dit moment lijkt het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook de politiek, de wetenschap, ja zelfs de gehele samenleving, gevangen in een slingerbeweging tussen effectiviteit en efficiency. Dit leidt tot een moderne Jan Salie-geest waarin we verstrikt raken in systemen en structuren enerzijds en verre-gaande schaalvergroting en arbeidsdeling anderzijds. Deze vicieuze cirkel kan alleen worden doorbroken wanneer we het belang van cultuur – juist ook voor de economie en het bedrijfsleven – weer leren erkennen.

door *Teun Hardjono*

De auteur is buitengewoon hoogleraar kwaliteitsmanagement aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en fellow bij het Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.

TIJDENS DE ALGEMENE POLITIEKE BESCHOUWINGEN VAN 2006 prees toenmalig premier Balkenende de voc-mentaliteit. Hij verwees daarmee naar de Verenigde Oost-Indische Compagnie, een bedrijf waar naar zijn mening de cultuur kon worden getypeerd door visie, handelsgeest, durf en daadkracht. In de zeventiende eeuw welteverstaan, want in deze eerste naamloze vennootschap en multinational, die in 1602 werd opgericht, heerste ruim anderhalve eeuw later vooral een Jan Salie-geest. Een geestesgesteldheid die overigens het gehele land destijds plaagde en er onder meer toe leidde dat de voc in 1795 door de Bataafse Republiek werd genationaliseerd. De schuld, een slordige honderdtwintig miljoen gulden, werd door de Staat overgenomen, omdat een faillissement van deze 'systeembank' het faillissement van de natie zou betekenen.

Blijkbaar meende Jan Peter Balkenende dat aan het begin van het derde

millennium in Nederland eenzelfde Jan Salie-geest was neergedaald, zoals destijds treffend werd beschreven door Potgieter in *De Gids* van 1841. In zijn allegorie Jan, Jannetje en hun jongste kind vormt Jan Salie het zinnebeeld van de lamlendigheid die over ons in de Gouden Eeuw nog zo ondernemingsgezinde volk was gekomen. Het totale gebrek aan vernieuwing en de onmacht om te hervormen hadden geleid tot het sociale en economische verval van de Nederlandse handelsnatie. Zowel in Balkenendes oproep tot een cultuur van een nieuw elan – de *voc-mentaliteit* – als in Potgieters beschrijving van Jan Salie wordt cultuur gezien als een productiefactor. Cultuur als een factor die de mate van creativiteit, marktgerichtheid, spaarzaamheid en samenwerkingsbereidheid opstuwt, of cultuur als een lome sfeer waarin lamlendigheid, afkerigheid van risico's, bureaucratistische onmacht en inertie gedijen.

In deze bijdrage wordt nader ingegaan op de vraag hoe cultuur bepalend is voor de vorm en het succes van een organisatie c.q. bedrijf, maar laat, andersom, ook zien hoe cultureel bepaalde omstandigheden een rol spelen bij de ondergang van een organisatie.

DE ROL VAN CULTUUR IN EEN ORGANISATIE

Cultuur is een begrip met veel betekenissen. Bij cultuur denken we bijvoorbeeld aan volksgewoonten, -gebruiken, -muziek, -dans, klederdracht en religieuze rituelen, maar ook aan beschaving en artistieke uitingen. Wanneer we spreken over het cultureel erfgoed – materieel en immaterieel – dan verwijzen we daarmee naar waar we vandaan komen, wat we bereikt en geleerd hebben. Cultuur vormt zowel een fundament als een bakken voor de toekomst. Maar loutere verheerlijking van het verleden is een soort terugverlangen naar de zogenaamde vleespotten van Egypte, die in feite nooit hebben bestaan. Zo ook het vasthouden aan tradities op een manier die vernieuwing blokkeert. Wat van traditie wordt gezegd, geldt ook voor cultuur: 'Traditie is niet de as bewaren, maar het vuur brandend houden.'

Als we cultuur opvatten als het klimaat, de mentaliteit en de gehele sfeer waarin mensen op een bepaalde wijze zich tot elkaar verhouden en samenleven, dan geldt voor organisaties dat gesproken kan worden van een organisatiecultuur c.q. bedrijfscultuur of overlegcultuur als een set gewoonten, taalgebruik, symbolen en rituelen. Van zo'n cultuur kan een enthousiasmerende werking uitgaan, maar zij kan evengoed een verlamrend effect hebben. Cultuur is dus een factor die de productiviteit van de organisatie mede bepaalt. Deze productiefactor is bovendien nauw verwant aan het begrip socialisatievermogen.

Wat is socialisatievermogen? Het gaat dan om de capaciteit om samen te

werken, elkaar te inspireren en waar nodig te corrigeren op basis van gedeelde waarden en consensus over het doel van de organisatie. Het omvat ook de bereidheid om samen risico's te nemen en het vermogen om taken en verantwoordelijkheden toe te delen aan de aanwezige talenten, kennis, vaardigheden en ambities. Zonder dit vermogen kunnen organisaties, groot of klein, profit of non-profit, bedrijf of vereniging, politieke partij of religieuze beweging, niet bestaan. Net zomin als ze kunnen bestaan zonder bijvoorbeeld materieel vermogen (geld en goederen), commercieel vermogen (entrees tot markten krijgen en erop kunnen acteren) en denk- of intellectueel vermogen (toegang tot de aanwezige denkracht).

De praktijk leert dat we voor het meten van het materieel vermogen – met de hulp van boekhouders, controllers, accountants en de fiscus – een zeer fijnmazig meetsysteem hebben ontwikkeld dat zoveel tijd en geld vraagt dat de focus daarop een dominant cultuurkenmerk is geworden. Economen en aandeelhouders – en met hen hedgefonds en participatiemaatschappijen – lijken alleen in het materieel vermogen van een organisatie geïnteresseerd te zijn. De graadmeter van succes is voor hen de business balanced scorecard.¹ Maar wie rekent moet overrekenen, want 'not everything that counts can be counted, and not everything that is countable counts', schreef Einstein eens. Dat geldt bij uitstek ook voor de waarde van cultuur in een organisatie.

ORGANISATIECYCLUS

De geschiedenis leert ons dat cultuur tijdgebonden en veranderlijk is. Een voc-mentaliteit kan omslaan in een Jan Salie-geest. Onderzoek laat zien dat aan dit soort veranderingen geen slingerbeweging ten grondslag ligt, maar

De geschiedenis leert ons dat cultuur tijdgebonden en veranderlijk is: een voc-mentaliteit kan omslaan in een Jan Salie-geest

een cirkelbeweging, waarop soms 'met de klok mee' wordt bewogen en soms 'tegen de klok in'.² Het basispatroon laat allereerst een fase zien die wordt gekenmerkt door creativiteit, waarin het denk- of intellectueel vermogen centraal staat. Deze fase wordt gevolgd door een ontwikkelingsstadium waarin het streven

naar effectiviteit, dus het commerciële vermogen, de meeste aandacht vraagt. Daarna volgt een periode waarin efficiency centraal staat: alle aandacht gaat dan uit naar het materieel vermogen. Tot slot is er de fase waarin flexibiliteit het adagium is. In deze laatste fase gaat het vooral om het socialisatievermogen. Als de laatste fase is afgesloten, begint de cyclus weer opnieuw.

Tot zover het model. De praktijk laat zien dat organisaties niet altijd de fasen in de genoemde volgorde volgen. Niet zelden gebeurt het dat efficiency gevolgd wordt door andermaal een effectiviteitsfase, en vice versa. Met andere woorden: de aandacht voor de markt (commercieel vermogen) wordt gevolgd door de focus op geld (materieel vermogen) en vervolgens het geld weer door de markt, enzovoort, enzovoort. De aandacht voor het denkvermogen en het socialisatievermogen raakt intussen geheel buiten beeld, en daaraan zal de organisatie uiteindelijk ten onder gaan. Er ontstaat aldus namelijk een verkeerde bedrijfscultuur waarin het zicht op waarden langzaam maar zeker verdwijnt. Opvallend genoeg blijken familiebedrijven – en ook bedrijven en organisaties waarbij het ‘familiegevoel’, het socialisatievermogen, een cultuurkenmerk is – zich het gemakkelijkst door de genoemde cyclus te bewegen. Onder meer het zich bewust zijn van de eigen geschiedenis en een toekomstperspectief dat verder reikt dan de carrière van één individu dragen daaraan bij.

Behalve door de organisatiecyclus wordt de cultuur in een bedrijf bepaald door een zevental krachten: (1) de visie waarmee men richting geeft; (2) de capaciteit om de doelstellingen van de organisatie te kunnen realiseren; (3) het succes, waardoor het geloof in de haalbaarheid groeit; (4) de spirit, die de organisatie kracht en vertrouwen geeft; (5) de structuur waarin de paradigma’s van de organisatie worden verankerd; (6) de systemen van geschreven en ongeschreven regels waarlangs wordt beloond en carrière gemaakt; en (7) de ervaren noodzaak om de organisatie draaiende te houden.³ De sterkte of zwakte van de verschillende krachten bepaalt in elke van de vier beschreven fasen of er sprake is van een voc-mentaliteit of een Jan Salie-geest.

DE CULTUUR VAN HET BEGIN: OVER DE GEBOORTE VAN EEN ORGANISATIE

De beginfase van elke organisatie c.q. bedrijf enzovoort wordt gekenmerkt door visie, handelsgeest, durf en daadkracht. In deze periode van euforie gaan creatieve ideeën hand in hand met een opzwevend enthousiasme. Out of the box denken krijgt de vrije hand en innovatief ondernemerschap is het cultuurkenmerk. Geen idee is te gek en alles lijkt bij te kunnen dragen aan het succes. De initiatiefnemers zijn er rotsvast van overtuigd dat de wereld op hun product, oplossing of ideologie zit te wachten. De vraag of dit idee financieel en praktisch mogelijk is, wordt nog nauwelijks gesteld. In deze fase staan ontdekkingen en uitvindingen voorop. Ideologische concepten en overtuigingen worden met verve uitgedragen. Kortom, het aanwezige denk- of intellectueel vermogen wordt aangesproken en gestimuleerd tot verdere ontwikkeling.

Voor de andere krachten van de organisatie, zoals structuren en systemen, is nog vrijwel geen aandacht. Deze creatieve cultuur in de beginfase kan omslaan in een cultuur waarin visie, handelsgeest, durf en daadkracht vastlopen in hobbyïsme, chaos en het eigen gelijk, dat bijvoorbeeld weigert in te zien dat de omgeving niet op de aangeboden diensten en producten zit te wachten. Als dit op tijd wordt onderkend kan noodzaak – de kracht om te overleven – de organisatie de volgende fase in stuwten, die van de effectiviteit. Men ziet dan in dat chaos en hobbyïsme moeten worden voorkomen door structuren en systemen meer serieus te nemen.

DE CONSOLIDERING VAN ORGANISATIES: NAAR EEN CULTUUR VAN EFFECTIVITEIT

De effectiviteitsfase kenmerkt zich door een cultuur waarin richting en concrete plannen de ankerpunten zijn. Gestreefd wordt naar vergroting van marktaandeel en versterking van het commercieel vermogen. De eigen waarden zijn nu meer ondergeschikt aan het adagium van product, prijs, plaats en vooral promotie: de klanten, leden of doelgroepen hebben een probleem, en dat gaan wij oplossen. Deze periode kenschetst zich door zelfbewustzijn en geloof in de markt, die een afgeleide vormt van het aantal klanten.

Naast de marktgerichtheid is eenduidigheid het centrale thema. Er is sprake van centraal gezag, één gezicht naar buiten, en de vuile was blijft binnenskamers. In deze fase meent men de wereld het best te kunnen bedienen door het introduceren van intelligente systemen, die onafhankelijk zijn van individuen. De vraag of dit voor de lange termijn een goed verdienmodel is, wordt verdrongen door het credo 'de cost gaat voor de baet uit'. Het denk- of intellectueel vermogen staat ten dienste van behoud. Het ondernemerschap uit zich in 'telling' leiderschap, waaraan het socialisatievermogen ondergeschikt is. Mensen zijn 'resources' die worden gekoesterd zolang ze dienstbaar zijn aan het grote doel, namelijk groeien. Op nieuwe ontdekkingen, uitvindingen of ideologische concepten zit men niet te wachten, tenzij het variaties zijn op het reeds bestaande. Kortom, het aanwezige commercieel vermogen is de basis die verder moet worden versterkt.

In deze fase zijn structuren en systemen de dominante krachten. Deze cultuur van effectiviteit kan echter verstrikt raken in de eenmaal gekozen route. Deze tunnelvisie of bijziendheid is bekend onder de term 'marketing myopia'. Het is een type Jan Salie-geest die hoort bij een doorgeslagen focus op effectiviteit en daar rücksichtslos aan vasthoudt. Opnieuw geldt dat noodzaak de organisatie weer in beweging zet: er moet worden gestreden voor zelfbehoud. Om de concurrentie het hoofd te bieden zal de aandacht moeten worden verlegd van kostenverlaging naar efficiency.

TO BE OR NOT TO BE: OVERLEVEN DOOR EFFICIENCY

De efficiencyfase kenmerkt zich door een cultuur waarin er duidelijkheid is over taken en verantwoordelijkheden, en waarin men voortdurend op zoek is naar synergie. Het materieel vermogen staat centraal, wat inhoudt dat winst het criterium voor succes is. Er wordt naar schaalvergroting en taakverdeling gestreefd, zodat routinevorming mogelijk wordt en daarmee kostenverlaging wordt gerealiseerd. Nog meer dan in de effectiviteitsfase zijn medewerkers resources, en vooral ook kostenposten, terwijl klanten worden gezien als inkomstenbronnen.

Al het denk- of intellectueel vermogen wordt in dit stadium ingezet om de kosten – liefst binnen de kortst mogelijke termijn – verder te verlagen. Het socialisatievermogen is van ondergeschikt belang en alleen nuttig voor het voeren van onderhandelingen en het ervoor zorgen dat gemaakte afspraken worden nageleefd. Het aanwezige materieel wordt alleen ingezet als er aantoonbaar kortetermijnrendement kan worden behaald. Ook nu zijn de andere vermogens nodig om de voorwaarden te scheppen, namelijk om het materieel vermogen te laten groeien. Succes en capaciteit, ofwel het geloof in de haalbaarheid, zijn de drijvende krachten in deze organisatiefase. Maar ook deze cultuur kan omslaan in een Jan Salie-geest: mensen verschuilen zich dan achter regelgeving en bureaucratie. Het gevolg hiervan is dat de regelgeving verlamdend werkt en dat er een ieder-voor-zichmentaliteit ontstaat, die zich uit in decadent gedrag dat de medemens en het milieu exploiteert. Familiebedrijven maken dit soms door bij het aantreden van de derde of vierde generatie, maar het dreigt ook bij professionele managers die slechts voor een korte periode het bewind hebben over een bedrijf of instelling. Dit gevaar kan enkel worden bezworen door daadkrachtig en goed geregeld toezicht met oog voor langetermijnbelangen. Hiervoor is een mentaliteitsverandering nodig: zelfkennis en schatplichtigheid aan het verleden moeten centraal komen te staan. Alleen dan kan de volgende fase intreden, die als cultuurkenmerk flexibiliteit heeft.

CULTUUR ALS PRODUCTIEFACTOR: DE VERGROTING VAN HET SOCIALISATIEVERMOGEN

In de flexibiliteitsfase staat het socialisatievermogen centraal. Dominant in de twee hiervoor beschreven fasen is het ongelimiteerde geloof in schaalgrootte, machtscentralisatie, activiteitenconcentratie, synchronisatie, specialisatie en standaardisatie. Dit zijn echter managementprincipes die echte innovatie in de weg staan en een grote wissel trekken op het socialisatievermogen van een organisatie. Voor de flexibiliteitsfase geldt dat

deze principes ‘over hun houdbaarheidsdatum heen’ zijn. Centralisatie en concentratie moeten daarom worden vervangen door netwerkstructuren met een grotere individuele vrijheid én verantwoordelijkheid.

Wil een bedrijf of organisatie op de lange termijn overleven, dan zal de cyclus van creativiteit, effectiviteit, efficiency en flexibiliteit geheel moeten worden doorgemaakt. Pas dan kan de cyclus opnieuw beginnen en kan worden voortgebouwd op het verworven vermogen. De flexibiliteitsfase omvat een cultuur waarin de bedoeling van de organisatie niet alleen voor alle betrokkenen glashelder is, maar ook voor zingeving zorgt en gefundeerd wordt door gedeelde waarden. Men is dienstbaar aan elkaar en beseft dat het eigen succes niet ten koste mag gaan van de medemens, toekomstige generaties, het milieu en de schepping als geheel.⁴ In de flexibiliteitsfase kan gemakkelijk met budgetten worden geschoven, worden processen en werkmethoden voortdurend herzien, kan men elkaar aanspreken op gedeelde waarden, is tegenspraak goed georganiseerd, en wordt gedrag steeds getoetst aan de bedoeling van de organisatie. Deze zelfkennis en -reflectie zijn elementen van het denk- en intellectueel vermogen. De dominante krachten in deze fase zijn net als in de creativiteitsfase visie en spirit – wat ook als spiritualiteit mag worden gelezen. Structuren en systemen zijn faciliterend; bepalend zijn samenwerking, vertrouwen in elkaar en geloof in elkaars vakmanschap. Om van de efficiencyfase naar de flexibiliteitsfase over te gaan, moet het onvoorwaardelijk geloof in voorschriften en procedures plaatsmaken voor het vieren van successen en het gezamenlijk werken aan vernieuwing. Participatief leiderschap is hier passend, en de klant of het lid wordt niet primair gezien als inkomstenbron, maar als partner aan wie men dienstbaar is.

Toch moet men ook in de flexibiliteitsfase bedacht zijn op de Jan Saliegeest. Het gevaar is hier dat iedereen zijn eigen weg gaat omdat doel en waarden onvoldoende samenbindend zijn. Er ontstaat dan een cultuur waarin men zich ingraaft in het eigen gelijk of de revolutie om de revolutie predikt. Leidt de flexibiliteitsfase echter tot een – zowel intern als extern gericht – robuust socialisatievermogen, dan ligt de weg open om de organisatiecyclus opnieuw binnen te gaan en voort te bouwen op wat in het verleden is bereikt. Er ontstaat dan ruimte voor innovaties, omdat het opgebouwde socialisatievermogen ruimte schept voor het in de organisatie aanwezige denk- of intellectueel vermogen.

BESLUIT

Cultuur is voor organisaties onmiskenbaar een productiefactor, en die kan zowel stimulerend als verlamrend werken. Op dit moment lijkt

het Nederlandse bedrijfsleven, maar ook de politiek, de wetenschap, ja zelfs de gehele samenleving, gevangen in een slingerbeweging tussen effectiviteit en efficiency. Men lijkt genoeg te nemen met een

Cultuur is voor organisaties onmiskenbaar een productiefactor, en die kan zowel stimulerend als verlamrend werken

bescheiden groei, die echter niet opweegt tegen de verliezen die bij een teruggaande beweging onvermijdelijk worden gemaakt. We dreigen daardoor langzaam af te glijden. Gelukkig zijn er ook hoopgevende signalen. Overal komen initiatieven op, bijvoorbeeld

Buurtzorg, die vooral gericht zijn op de vergroting van het socialisatievermogen en daarmee op het hervinden van gedeelde waarden en het vertrouwen in elkaar.

Noten

- 1 Robert S. Kaplan en David P. Norton, 'The balanced scorecard. Measures that drive performance', *Harvard Business Review* 70 (1992), nr. 1, pp. 71-79. Een balanced scorecard wordt gebruikt om de strategische doelen van een bedrijf in concrete, meetbare parameters te vertalen, onderverdeeld in vier categorieën: financiële parameters, klantenparameters, interne bedrijfsvoeringparameters en ontwikkeling- en groeiparameters.
- 2 Zie Teun W. Hardjono, *Ritmiek en organisatiedynamiek. Vierfasenmodel met aangrijpingspunten voor organisatorische interventies ter vergroting van de effectiviteit, efficiency, flexibiliteit en creativiteit*. Proefschrift Technische Universiteit Eindhoven. Deventer: Kluwer, 1995.
- 3 W.J.M. Claus, 'Veranderen van organisatieculturen', in: J.J. Swanink (red.), *Scoren met cultuurverandering*. Schiedam: Scriptum, 1991, pp. 46-82.
- 4 Feitse Boerwinkel, *Inclusief denken*. Bussum: Unieboek, 1971.