

Arjo Klamer, Rolf Thung, Maarten de Jeu **Waarden doen ertoe voor een bedrijf**

Waarden doen ertoe in bedrijven. Het kan niet alleen maar om de winst gaan; een goed functionerend bedrijf gaat om meer, om sociale maar ook om culturele waarden. Wat die waarden zijn en hoe ze te duiden, is problematisch omdat ze vrijwel nimmer expliciet zijn. Ieder bedrijf heeft te maken met de culturele en maatschappelijke context waarin het opereert. Maatschappelijk ondernemen is in die zin een open deur. Een bedrijf dat haar werknemers dwingt in strijd te handelen met de waarden van de beschaving waarvan zij deel uitmaken, is onhoudbaar. Daarom doet culturele context ertoe. In een beschrijving van een case maken we inzichtelijk hoe waarden geduid kunnen worden en hoe die duiding een rol kan spelen in een bedrijf.

Waarden doen ertoe. In vrijwel alles wat wij mensen doen en laten, doen ze mee. Gaat het om een land, dan bepalen de waarden waarmee en waarnaar de inwoners leven en samenleven, haar beschaving. Hun waarden bepalen dat Amerikanen anders met elkaar omgaan dan, bijvoorbeeld, de Nederlanders of de Irakezen. Gezinnen hebben hun waarden en dat die waarden niet altijd overeenkomen, mogen we beleven op trouwpartijen. Ook organisaties hebben zo hun waarden.

Neem bedrijven. “Het gaat om de winst”, zegt de directeur van een bergingsbedrijf. “Bij ons gaat het om shareholders value”, verklaart de ceo van een grote bank. In hun geval staan economische waarden centraal. Het ene bedrijf stelt kwaliteit en resultaat gerichtheid centraal, het andere bedrijf heeft het vooral over sociale waarden als integriteit en respect. Tegenwoordig hebben veel managers het over maatschappelijk ondernemen als een belangrijk onderdeel van wat zij doen. Dat zijn de waarden in het groot, de waarden die op het blazen van het bedrijf geborduurd zouden kunnen worden. Waarden komen ook in het klein voor, in de dagelijkse omgang. Dat zijn de waarden die bepalen hoe de mensen van het bedrijf alledaagse dilemma’s oplossen. Zoals wanneer iemand zijn collega’s in de carpool laat wachten vanwege een haastklus voor een klant. Zijn zijn collega’s vol begrip—“want bij ons gaat de klant voor”—of zijn ze geïrriteerd—“een beetje respect voor onze verplichtingen thuis en elders graag”? De verkoper vertelt een klant dat voor wat hij wil hij beter bij de concurrent af is. Dat is eerlijk maar gaat ten koste van het resultaat. De reactie van zijn baas bevestigt de ene dan wel de andere waarde.

Dat waarden er toe doen, lijkt zo vanzelfsprekend. Inmiddels staat de literatuur over organisaties en management er vol van. Zo weten we dat eenstemmigheid over de waarden de doeltreffendheid van een organisatie bevordert. Botsende waarden kunnen de levensvatbaarheid van een organisatie bedriegen, zeker wanneer het fundamentele waarden betreft. Daarom is het doorvoeren van fundamentele veranderingen zo problematisch. De waarden waarmee private en publieke ondernemingen opereren, zijn veelal fundamenteel verschillend. Daarom verander je een publieke onderneming niet zomaar in een private (zie de

Arjo Klamer is werkzaam als hoogleraar in de economie van de kunst en cultuur, Erasmus universiteit. Rolf Thung is werkzaam als partner van Thung & Van der Kruk, Maarten de Jeu is werkzaam als medewerker van Thung & Van der Kruk.

NS). We weten nu dat waarden ook verschillen tussen commerciële bedrijven onderling. Daarom lopen fusies zo vaak spaak. Zakelijk lukt het wel afspraken te maken maar het afstemmen van de waarden blijkt een heel andere opgave te zijn die meestal onderschat wordt. We weten ook dat waarden verschillen van cultuur tot cultuur (Hofstede, 1980, Inglehart, 1977). Daarom is het zo lastig voor bedrijven om buiten de eigen cultuur te opereren.

En nu het merkwaardige. Ook al weten we dat waarden ertoe doen in de bedrijfsvoering en dat ze verschillen, dat wil nog niet zeggen dat mensen in bedrijven iets met die kennis kunnen doen. Zelfs al willen ze dat, zoals managers de waarden in hun bedrijf willen veranderen, dan blijkt dat uiterst lastig, zo niet ondoenlijk. Expliciet over waarden praten, werkt niet altijd even goed. Het gesprek blijft gauw te abstract of mist haar doel. De leiding mag dan wel beweren dat respect op het blazoen van het bedrijf is geborduurd, maar dat betekent in de regel weinig voor de dagelijkse bedrijfsvoering. De kans is groot dat in de onderlinge interacties respect niet expliciet aan de orde is. Wellicht terecht. Respect krijg je niet door het als waarde te benoemen. En wat is respect überhaupt? Getuigt het van respect om iemand ongezoeten de waarheid te zeggen of om dat juist niet te doen? Alleen in het omgaan met de dagelijkse dilemma's kan duidelijk worden welke waarden op welke wijze opereren. Het verkondigen van nieuwe waarden is zinloos als de werknemers niet ook leren wat die nieuwe waarden betekenen voor hun dagelijkse bezigheden en hoe ze dagelijkse beslissingen kunnen veranderen, zoals de beslissing over hoe te reageren op een collega die je laat wachten met de carpool ("Hé, rustig nou, de klant gaat toch voor bij ons?")

MENSEN DIE TE KOOP LOPEN MET HUN WAARDEN ZIJN NIET ALTIJD BETROUWBAAR

Waarden zijn moeilijk te benoemen, en als we ze benoemen dan werken ze niet. Het is als het *Heisenberger principe* in de natuurkunde: duid je de waarden van jezelf of anderen, dan zijn ze niet meer dezelfde—ze worden beïnvloed door de duiding. Mensen die te koop lopen met hun waarden zijn niet altijd betrouwbaar (zoals de politicus die op traditionele familiewaarden hamert en ondertussen zelf vreemd gaat). Zeggen we dat eerlijkheid voor ons een fundamentele waarde is, dan kunt u ons vervolgens laten zien hoe vaak we de waarheid wel geweld aandoen.

Waarop wij kunnen antwoorden dat we ook *te* eerlijk kunnen zijn. Waarden zijn bewerkelijk. Dat alles neemt niet weg dat op gezette tijden een bedrijf er goed aan kan doen de waarden waarmee het opereert te specificeren. Het gaat dan om een proces waarin de werknemers onderhandelen over de waarden die ze in de huidige situatie zien opereren, en welke ze wenselijk vinden. Hoe groter de groep werknemers die hierbij betrokken wordt, hoe beter dit werkt. Want het gaat niet zozeer om het resultaat maar eerder om de bewustwording dat zo'n proces teweeg brengt. Wij zullen een voorbeeld geven hoe zo'n proces vormgegeven kan worden en hoe het kan werken. Eerst willen we een conceptueel raamwerk aangeven waarmee een dergelijk proces inzichtelijk wordt.

Handelen naar waarden

Waarden komen niet voor in een standaard economische benadering. Ze spelen ook geen rol in het traditionele management denken. De reden hiervoor is dat economen de nadruk leggen op instrumentele rationaliteit: rationele agenten worden geacht met minimale inspanning en middelen de maximale winst te behalen. Voor zover waarden en normen een rol spelen, worden die als gegeven (exogeen) verondersteld. Op tal van momenten in de bedrijfsvoering komt een dergelijk perspectief van pas zoals wanneer het management de keuze uit verschillende opties moet legitimeren. Het is de rationaliteit die samengaat met resultaat gericht werken. In de praktijk betekent een dergelijke gerichtheid veel aandacht voor calculaties van kosten en baten, planning en evaluaties achteraf.

In werkelijkheid is het handelen in een bedrijf veel meer dan dat. Men praat en overlegt dat het een lieve lust is (zie McCloskey & Klamer, 1986). Waarom zou men, als iedereen rationeel handelt? Blijkbaar voldoen precieze calculaties niet wanneer men moet handelen. In al het gepraat legt men uit; men speculeert naar de intenties van anderen, oordeelt, waardeert en weegt af. Naarmate men meer vanuit dezelfde waarden opereert neemt de noodzaak van overleg dan ook af.

De socioloog Max Weber maakte reeds een onderscheid tussen formele en 'substantieve' rationaliteit (Weber, 1947, p35). De eerste is berekenend en komt overeen met het concept van instrumentele rationaliteit. Substantieve rationaliteit is in Weber's omschrijving gericht op het handelen in overeenstemming met de waarden en normen die er toe doen. Is respect zo'n waarde dan is het roddelen over een collega irrationeel in de substantieve zin. (Formeel gesproken doet dat

roddelen er niet toe.) Deze vorm van rationaliteit komt overeen met de morele uitleg die Aristoteles geeft aan het handelen. Volgens deze Griekse filosoof is het menselijk handelen gericht op het goede (zie bijvoorbeeld MacIntyre, 1981). Mensen willen het goede doen, waarbij het goede afhankelijk is van de rol en positie die ze hebben. Het goede is dus voor een leidinggevende anders dan voor een secretaresse of voor de stafmedewerker. Een belangrijk deel van hun handelen bestaat uit het onderhandelen over wat het goede is en welke handeling dat goede het beste realiseert. Dat is een belangrijke reden waarom mensen zoveel moeten praten. (“Het is idioot wat de baas ons nu weer flikt. Dat kan ze echt niet maken.” “Hoezo? We waren toch overeengekomen dat zij meer verantwoordelijkheden krijgt?” Enz.) Met al het gepraat peilen mensen elkaars meningen, delen gevoelens en leren die gevoelens om te zetten in argumenten en oordelen. Wat is nu belangrijk en wat niet? Hoe te reageren? Handelen kan ingewikkeld zijn en gehuld in onzekerheid. Het praten is een manier van omgaan met die complexiteit en onzekerheid.

In het streven goed te doen, gaat het om waarden en deugden. Aristoteles benadrukt het handelen in overeenstemming met waarden en deugden het onderhandelen is tussen twee extremen. Zijn bekende voorbeeld is het handelen van een soldaat. In de rol van soldaat staat moed centraal als deugd. Moed houdt het midden tussen roekeloosheid en lafheid. Wat moedig is, staat nimmer vast. Soms is het afstormen op de vijand roekeloos en zou het beter zijn dekking te zoeken. Een andere keer is het in dekking blijven juist laf. Moedig zijn vraagt dus om het vermogen situaties op hun waarde in te schatten en dat te doen dat als moedig kan gelden. Zo handelen is rationeel handelen in de substantieve zin. Heeft een manager dus als deugd mensgericht te zijn, dan gaat het erom precies het goede te doen, oftewel niet te weinig rekening houden met zijn ondergeschikten maar ook niet teveel. Gaat het erom de leider te zijn, dan is het zaak te zoeken naar het midden tussen te dominant en betweterig te zijn en te veel te zijn als de anderen. Weten wat precies goed is, is de kunst van het handelen.

Die kunst gaat niet alleen de leidinggevende aan. Iedereen in de organisatie heeft er mee te maken. Is klantgericht werken de norm, dan zal iedereen in de organisatie kunnen onderhandelen over wat precies goed is, en dus wanneer een ingrijpen *te* overdreven klantgericht is en wanneer *te* weinig rekening wordt gehouden met de klant. Het handelen naar de waarden

en normen van een bedrijf vergt dus een vermogen om te onderhandelen en te oordelen.

Culturele verschillen tussen organisaties

Wat goed is, kan afhankelijk zijn van het type organisatie waarin men werkt. Cameron en Quinn (1999) onderscheiden een viertel types organisatie. De *hierarchische* organisatie is de typische bureaucratische organisatie met goed vastgelegde procedures, duidelijke functieverdelingen. De nadruk in een dergelijke organisatie ligt op stabiliteit. De *clan* organisatie opereert als ware het een familie of gemeenschap. Er is veel aandacht voor werk-omstandigheden en onderlinge verhoudingen. Loyaliteit en commitment staan hoog genoteerd in de rangorde van waarden. De **marktgerichte** organisatie is gericht op resultaat, shareholder's value, efficiency, en “competitiveness”. Alles draait dan om prestatie en winnen. De ‘**ad-hoc**’ organisatie is dynamisch, ondernemend, decentraal en informeel in haar organisatie. De nadruk zal daar vooral liggen op creativiteit en innovativiteit.

Cameron en Quinn willen met deze indeling niet beweren dat een willekeurige organisatie onder het ene dan wel het andere type valt. Veel organisaties zullen karakteristieken van meerdere typen hebben. Het gaat om ideaal typen. Beginnende bedrijven, zeker in de IT sector, zullen sterk lijken op de ‘ad hoc’ organisatie. Overleven zij de pioniersfase dan zullen zij zich ontwikkelen tot meer hiërarchische organisaties. Een typisch voorbeeld was Apple dat na een experimenteel begin onder leiding van Steve Jobs, een traditionele manager, John Sculley aan hoofd kreeg om er een meer hiërarchische organisatie van te maken. Rijkman Groenink is momenteel druk doende om een hiërarchische ABN-AMRO te veranderen in een marktgerichte organisatie. Pentascope, een jong bedrijf dat zich richt op implementatie van veranderingsprocessen, wil zelf een combinatie zijn van een ad-hoc bedrijf, met een losse organisatie structuur en veel verantwoordelijkheid voor individuele medewerkers, en een clan door bewust te werken aan een familie gevoel (onder meer door het inrichten van ‘huiskamers’ waar medewerkers elkaar op ontspannen wijze kunnen ontmoeten).

Wat goed is, hangt dus af van het type organisatie. Creativiteit zal eerder waardering oogsten in een ad-hoc organisatie, en wellicht in een clan organisatie, dan in een hiërarchische organisatie. De leiders van een clan organisatie zullen veel gelegen laten liggen aan team werk, en hebben in het blazoen waarden als integriteit,

respect, loyaliteit. Rijkman Groenink wil juist van dergelijke waarden af en propageert resultaat en 'shareholdersvalue' als de leidende waarden. Universiteiten opereerden tot voor kort vooral als clans, met een afgetekend gemeenschapsgevoel onder de onderzoekers van een zelfde discipline. De huidige aanpak is meer afgestemd op het markt-gerichte type organisatie. Decanen zijn als managers die de diensten van hoogleraren en andere docenten inkopen om deze als producten te verkopen aan de klanten, de studenten dus. (Of die omslag gaat lukken is een tweede; de clan waarden kunnen wel eens te sterk blijven.)

Hiermee is niets gezegd over de superioriteit van het ene type over het andere. De aard van de activiteiten (maatwerk, massaproductie, kennis werk), de aard van de werknemers (productiegericht, professioneel, laag- of hoog opgeleid), de omvang en de fase waarin het bedrijf verkeert zijn factoren die meespelen. Een verzekeringsbedrijf dat veel routinewerk verricht en betrouwbaar dient te zijn, doet er goed aan veel aandacht te besteden aan een formele organisatie en duidelijke procedures. Voor zo'n bedrijf voldoet de hiërarchische cultuur beter dan een 'ad hoc'cultuur waar een high-tech bedrijf zo veel meer aan heeft. Neemt zo'n bedrijf toe in omvang dan zal haar ad-hoc aanpak tegen haar gaan werken.

Culturele verschillen tussen landen

Wat goed is, is ook voor een deel afhankelijk van de culturele context waarin een bedrijf opereert. Geert Hofstede is bekend geworden om zijn onderzoek onder IBM bedrijven in 40 verschillende landen. Hij richtte zijn onderzoek op eerst vier en later vijf dimensies. De eerste had te maken met hiërarchische waarden, calculaties van kosten en baten en hoe mensen omgaan met de afstand tussen leidinggevend en ondergeschikten, de tweede dimensie had te maken met de houding ten aanzien van onzekerheid, de derde met de verhouding individu en het collectief van mensen en de vierde met masculiniteit en feminiteit. Later voegde hij nog een tijdsdimensie toe die aangeeft hoeveel geduld mensen kunnen opbrengen voordat hun behoeftes bevredigd zijn. Daaruit blijkt dat Nederlanders behoorlijk feminien zijn en individualistisch, weinig waardering kunnen opbrengen voor hiërarchische verhoudingen (in grote tegenstelling tot de zuiderburen) en redelijk goed kunnen omgaan met onzekerheid (maar minder goed dan de Amerikanen).

Dit onderzoek is vooral nuttig in het geval van organisaties die in verschillende culturen opereren, dan

wel fuseren of samenwerken met organisaties met een afwijkende culturele context. Het kan helpen om te begrijpen waarom Fransen moeite hebben met de op consensus gerichte Nederlanders - omdat de eerste meer waarde hechten aan hiërarchische verhoudingen terwijl de tweede meer consensus gericht zijn en minder hiërarchisch. Omdat Nederlanders individuele waarden koesteren, hebben ze moeite met Japanse organisaties die het collectief eerder benadrukken, enzovoort.

Fransen, Belgen en Italianen denken gewoon anders dan de Nederlanders

Volgen we de clusters die Ronald Inglehart (1997) groepeerde op basis van bepaalde waarden, dan valt op hoe saamhorig in waarden de Noord-Europese landen zijn en hoe groot het onderscheid is tussen die landen en de Zuid-Europese landen (waartoe opmerkelijk genoeg ook België behoort). Noord-Europeanen zullen bijvoorbeeld veel eerder zeggen dat andere mensen te vertrouwen zijn dan Zuid Europeanen (en Belgen) en hebben veel sterkere post-materiele waarden (zoals welzijn, kwaliteit van de leefomgeving) dan wie dan ook. De clusters van Inglehart geven niet alleen te denken aan het vermogen van Europa om een gemeenschappelijke samenleving te ontwikkelen met voldoende gedeelde waarden om van één Europa te spreken, maar gaven extra reliëf aan de problemen in zakelijke samenwerking over de clusters heen. Fransen, Belgen en Italianen denken gewoon anders dan de Nederlanders (Daar kunnen ze bij KLM over meepraten).

Naast het praktische probleem van samenwerking, speelt de culturele context een nog veel fundamentele rol. Veel economen en sommige managers stellen dat voor een commercieel bedrijf winst de primaire doelstelling is (en uiteindelijk is dat natuurlijk ook zo), de praktijk is zo veel weerbarstiger en waarden-voller. Zelfs in een marktgerichte organisatie zullen de medewerkers rekening moeten houden met allerlei sociale waarden. Een belangrijke reden is dat een bedrijf nimmer geïsoleerd kan opereren en altijd te maken heeft met de beschaving waarin ze opereert.

Beschaving is een kwestie van waarden die bepalend zijn in een samenleving. In zekere zin geven de waardenonderzoeken van Hofstede en Inglehart aan hoe beschavingen kunnen verschillen. Om te kunnen blijven functioneren moeten ondernemingen over een zekere vorm van legitimiteit moet beschikken. Ontbreekt dit,

dan wordt het lastig om de vereiste resources uit die omgeving los te krijgen. (Zie bijvoorbeeld DiMaggio & Powell, 1998) Eén van die bronnen van legitimiteit zijn de normen en waarden die het bedrijf hanteert; deze moeten voldoende overeenkomen met die van de omgeving. Zijn in Nederland zorgzaamheid en gelijkheid vooralsnog bepalende onderdelen van de Nederlandse beschaving, in de Amerikaanse beschaving staat vrijheid (van ondernemerschap en keuze) boven alles. Het gevolg is dat wat telt als beschaafd gedrag in het de VS - zoals het tentoonspreiden van vergaarde rijkdom - gauw als onbeschaafd gedrag beschouwd wordt in de Nederlandse samenleving. Harry Mens en consorten kunnen daar over meepraten. De discussie over de salarisstijgingen in de top van het Nederlandse bedrijfsleven is een ander voorbeeld van wat er gebeurt bij een te grote discrepantie.

Bedrijven opereren in de context van een beschaving. Haar werknemers maken onderdeel uit van die beschaving. Daar zullen de leidinggevendenden rekening mee dienen te houden. Een organisatie zoals die van de huidige Italiaanse premier Berlusconi, die zeer succesvol is als het gaat om grote winsten, werkt in de ene beschaving beter dan de andere. Ze zal vrijwel niet kunnen functioneren in een Deense beschaving met haar sterke afkeuring van corruptie en voorkeur voor eerlijkheid. Denen die voor een dergelijk (in onze ogen) corrupt bedrijf werken, zullen moeite hebben hun verhaal te doen in hun omgeving, en zullen weinig waardering kunnen verwachten. Nederlanders die er prat op gaan dat “gewoon doen al gek genoeg is” zullen zich niet gemakkelijk inlaten met een agressieve bedrijfscultuur waar alles draait om snelle winst. De moordende onderlinge competitie zal hen tegen de borst stuiten. De Amerikaanse ‘winners’mentaliteit kan niet zomaar hier worden geïmporteerd, dat vloekt te veel met de culturele context.

In deze zin is al het ondernemen maatschappelijk; al het ondernemen is immers ingebed in een kader van maatschappelijke waarden. Opereert een bedrijf in het cluster van Noord-Europese waarden, dan ontkomt het bijna niet om ecologische en andere maatschappelijke waarden te adopteren. Want die waarden zijn zo bepalend voor de beschavingen in die cluster dat een bedrijf het zich erg moeilijk maakt, zou ze die waarden negeren. Het klassieke voorbeeld is Shell met de Brent Spar, door schade en schande kwam de directie er achter dat zij formeel rationeel gezien misschien wel gelijk hadden. Vanuit de maatschappij kregen zij dat niet. Niet onbelangrijk is dat de leidinggevendenden producten zijn

van die beschaving en dus moeite zullen hebben met zichzelf en hun directe omgeving, als ze in strijd met die beschaving zouden handelen.

Naar de praktijk

Gezien het ‘waarden-volle’ karakter van ieder bedrijf en gezien ook hoe veel bepaald wordt door en afhangt van waarden, is het merkwaardig dat bedrijven zo weinig aandacht besteden aan de waarden waarmee ze opereren. Het moge duidelijk zijn dat een de overlevingskansen van een bedrijf dat haar waarden op orde heeft, en min of meer werkt in overeenstemming met de waarden in haar culturele context, groter zijn dan een bedrijf dat verward is in haar waarden. Je zou zeggen dat bedrijven niet alleen hun fysieke kapitaal willen meten, maar ook hun vermogen om te handelen naar de juiste waarden. Dat laatste vermogen zouden we hun sociale kapitaal kunnen noemen. Dus waarom naast een financieel verslag niet ook een sociaal verslag? Maar dan in de ware zin van het woord en niet in de vorm die we nu veel tegenkomen met veel window dressing.

Gezien de toenemende druk op bedrijven om zich aan te passen aan nieuwe omgevingen, om over culturele grenzen heen te opereren, samen te werken met andere organisaties en maatschappelijk te ondernemen, zal de noodzaak voor sociale metingen toenemen. De ontwikkeling voor dergelijke metingen zal tijd kosten. Dat was overigens ook het geval voor de ontwikkeling van de methoden voor de financiële verslaggeving. Sinds Paciolo aan het eind van de vijftiende eeuw de principes van de dubbele boekhouding is er veel gebeurd om te komen waar we nu zijn. Zo lang zal de sociale verslaggeving niet op zich laten wachten, maar tijd is een factor.

Intussen staan bedrijven die te kampen hebben met problemen op het gebied van waarden, niet machteloos. Hoe moeilijk het ook is waarden te duiden, en de duiding van waarden te vertalen naar de praktijk, er zijn methoden voor. Hieronder volgt een case van een bedrijf dat een proces is aangegaan om de waarden waarmee zij opereert inzichtelijk te maken en vervolgens veranderingen in die waarden te realiseren.

Een case

Een Angelsaksische multinational in de ‘fast moving consumer goods’, neemt een viertal werkmaatschappijen met bijbehorende lokale A-merken over. De overgenomen partijen worden opgeslokt; de verschillende (hoofd)kantoren worden gesloten en er wordt één nieuwe organisatie gecreëerd die fysiek wordt

samengevoegd op een nog op te zetten locatie in de Benelux. Op de tekentafel ziet het plaatje er schitterend uit. De cijfers kloppen, de organisatie bestaat (op papier) en de plannen tonen een ambitieuze groeistrategie. Gaat het ook daadwerkelijk lukken?

Zoals we eerder aangaven staan verschillen in waarden het slagen van fusies geregeld in de weg. De uitdaging is het ontwikkelen van waarden waarin de verschillende partijen zich voldoende kunnen herkennen. Het management besluit daarom een extern bureau in te schakelen met de opdracht om (a) eerst de cultuurverschillen van de verschillende partijen in kaart te brengen en (b) vervolgens de cultuur van de nieuwe organisatie te definiëren.

Het onderzoek richt zich op een achttal dimensies, te weten organisatiegerichtheid (de mate waarin men zijn/haar identiteit ontleent aan het lidmaatschap van een organisatie), resultaatgerichtheid (de mate waarin men het behalen van doelstellingen voorop stelt), discipline (de mate waarin men als individu en organisatie beschikt over zelfdiscipline), formalisme (de mate waarin men gericht is op het volgen van de juiste regels en procedures) mensgerichtheid (de mate waarin binnen een bedrijf aandacht is voor het persoonlijk wel en wee van individuen), samenwerking (de mate waarin samenwerking wordt gestimuleerd en gewaardeerd) openheid (de mate waarin men zowel intern als extern openheid betracht) en ontwikkeling (de mate waarin er actief aandacht is voor persoonlijke ontwikkeling en vernieuwing van de organisatie). In samenspraak met vertegenwoordigers van de organisatie worden een veertigtal stellingen ontwikkeld die uitdrukking geven aan de verschillende dimensies. Medewerkers kunnen de stellingen met een cijfer 1 tot 10 honoreren al naar gelang zij (a) de stelling vinden corresponderen met de huidige situatie en (b) zij de stelling wenselijk vinden. Van de 1874 uitgestuurde vragenlijsten worden 984 ingevuld teruggestuurd; een zeer hoge response!

De uitkomsten geven een herkenbaar en concreet beeld van de cultuurverschillen tussen de verschillende partijen. Enkele voorbeelden: om de mate van resultaatgerichtheid te bepalen diende onder meer de volgende stelling: *'bij ons draait alles om productie en omzet'*. Met een gemiddelde score van tegen de '10' scoort bedrijf A zeer hoog, en laat bedrijf B - dat een gemiddelde van rond de 5 scoort - ver achter zich. De overige bedrijven komen tussen deze twee uitersten uit. Nog treffender worden de verschillen voor de stelling: *'wij zetten makkelijk onze principes opzij om meer productie/winst te halen'*. Bedrijf A scoort in lijn met de

verwachting relatief hoog met een score van '8'. Bedrijf B daarentegen scoort een '4'. Is de stelling *"iedereen behandelt elkaar met respect"* dan scoort bedrijf A een 7 en bedrijf B een 9. Dat verschil wordt verder geaccentueerd in de reacties op de stelling *"er is bij ons bedrijf veel aandacht voor persoonlijke ontwikkeling"*: een 4 voor bedrijf A en een 9 voor bedrijf B. Het zal niet verwonderen dat werknemers bij bedrijf B meer waardering voor nieuwe ideeën ontmoeten dan de werknemers van bedrijf A. Dat zijn serieuze verschillen waarmee het nieuwe management gedegen rekening dient te houden. Door te veel op resultaat te hameren, riskeren ze de werknemers van bedrijf B te frustreren en te vervreemden. Door dat te weinig te doen, zouden werknemers van bedrijf A wel eens gedemotiveerd kunnen raken. Wat is wijsheid?

Om het management te helpen richt het onderzoek zich ook op de gewenste situatie. De werknemers moeten daarom aangeven in hoeverre zij de stelling wenselijk vinden. Het zou natuurlijk mooi zijn wanneer de verschillende partijen zich vinden in hun inschatting van de wenselijke situaties. Helaas is dat vrijwel nimmer het geval. De werknemers wordt gevraagd ook aan te geven hoe zij dezelfde stellingen idealiter zouden willen beoordelen. Zo worden de werknemers gevraagd de stelling *'bij ons geldt: afspraak is afspraak'* te beoordelen. Bedrijf A scoorde in de huidige situatie een '6', bedrijf B scoorde in de huidige situatie een ruime '8'. Op de vraag hoe men dit idealiter zou willen zien antwoorden beide organisaties met een '9'.

De conclusie zou kunnen zijn dat hoewel er nog duidelijke verschillen zijn, beide bedrijven dezelfde richting op willen. In het onderzoek bleek dit beeld voor praktisch alle vragen te gelden. Dat geeft hoop voor de toekomst. Hoe zinvol het ook voor ons is om inzicht te krijgen in wat er leeft in een bedrijf, hebben dit soort enquêtes hebben duidelijke beperkingen. Je kan er niet van verwachten dat ze de cultuur volledig in kaart brengen. De aannames die ten grondslag liggen aan de normen en waarden binnen een bedrijf leggen ze niet bloot. De gegevens zijn wel een goed begin voor discussies daarover binnen de organisatie om te komen tot de definitie en beleving van een nieuwe bedrijfscultuur. In die discussies kan het vermogen ontwikkeld worden om de waarden en normen te beoordelen in concrete situaties en erover onderhandelen (Vraag: "is die actie misschien te resultaatgericht en gaat het ten koste van andere waarden die we belangrijk vinden zoals onze integriteit?")

Het definiëren van een nieuwe cultuur

De directie van ABC wil een functionele cultuur die aansluit bij de nieuwe strategie en de nieuwe organisatie van het bedrijf. Hiertoe wordt met de voltallige directie, in een drietal (lange sessies) onder begeleiding van dezelfde externe adviseurs gebrainstormd over de kernwaarden die voor het dagelijks functioneren van belang zijn. De eerste sessie is uitgetrokken voor de definitie van een viertal kernwaarden. Men komt uit op de volgende reeks: respect, 'empowerment', innovatie en gedrevenheid.

Om te voorkomen dat de benoemde kernwaarden zouden worden tot loze kreten, worden in de twee daaropvolgende meetings de kernwaarden geconcretiseerd. Dit wordt gedaan met behulp van dilemma's. Met dilemma's bedoelen wij: een praktijksituatie waarin een keuze moet worden gemaakt tussen een aantal opties. De gekozen kernwaarden en vooral de invulling die daaraan wordt gegeven zijn bij het maken van die keuze bepalend voor de uitkomst. Een tweetal voorbeelden:

In de fabrieken van ABC moeten machines worden omgesteld wanneer er van product wordt gewisseld. Vroeger gebeurde dit door een apart team dat hier speciaal voor uitgerust was, maar het blijkt dat de operators dit zelf ook kunnen. Laat het management de oude situatie in tact of worden de operators in de nieuwe situatie verantwoordelijk voor het omstellen? Wanneer je daadwerkelijk inhoud wil geven aan het begrip empowerment, spreekt de keuze voor zich. Laat je de oude situatie in stand, dan zondig je meteen tegen je nieuwe kernwaarde en wordt empowerment een loos begrip.

Er komt bij de sales afdeling nog een verzoek van een klant voor een offerte binnen; de order heeft grote haast. De accountmanager in kwestie weet dat de fabriek reeds op volle toeren draait en de productiemanager is niet aanwezig. Hij kan niet bepalen of deze order nog is in te plannen. Welke beslissing neemt hij en op basis van welke waarde? Laat hij de gedrevenheid (voor resultaat) voorgaan en zegt hij tegen de klant dat dit geen probleem is? Of laat hij respect voor zijn collega's prefereren en maakt hij een voorbehoud tegenover de klant?

Aan de hand van dergelijke dilemma's, kan de directie daadwerkelijk inhoud geven aan de kernwaarden. In

feite komt dit neer op het definiëren van het gewenste gedrag in kritische situaties, waarbij op basis van een afweging tussen kernwaarden een keuze wordt gemaakt. De gemaakte keuzes kunnen als leidraad dienen voor de rest van de organisatie.

In vervolgstappen hebben de onderzoekers met de overige managementlagen dezelfde dilemma's doorlopen en is er een 'standaard' veranderingstraject voor de rest van de organisatie opgestart. Daarmee is de organisatie zeker nog niet klaar met haar waarden en normen. Geen veranderingstraject kan garanderen dat de mensen van het bedrijf zullen leven en handelen naar de 'nieuwe' waarden en normen. Het belangrijkste resultaat van deze aanpak is de bewustwording van de waarden en normen die spelen en de onderlinge verschillen op dat gebied. De hoop is dat al de aandacht de onderlinge discussies beïnvloeden en dat de benoemde waarden en normen een rol gaan spelen in de onderlinge onderhandelingen over wat goed en wat minder goed is.

Conclusie

Waarden doen ertoe. Ze doen ertoe in het dagelijks leven alsook in het leven van organisaties. Ze zijn bepalend voor de omgang. Zonder ze direct te benoemen geven mensen hun waarden aan in hun afwegingen, oordelen, meningen en handelingen. We weten dat een juiste afstemming van waarden cruciaal is voor het effectief functioneren van een bedrijf. We weten ook dat een onjuiste afstemming een bedrijf in grote problemen kan brengen. En toch hebben de meeste bedrijven geen inzicht in de waarden die hen bepalen. Metingen van het sociaal kapitaal - oftewel het vermogen om met waarden om te gaan - zijn er niet.

De noodzaak tot bezinning op de 'waarden-dimensies' van de bedrijfsvoering doet zich vooral voor wanneer waarden botsen en veranderingen in de weg zitten. Dit is veelal het geval na een fusie, bij een internationale samenwerking, na een reorganisatie, of een omschakeling (zoals van een pioniers fase naar een fase van consolidatie). Er zijn methoden om waarden inzichtelijk te maken. Eén zo'n aanpak, die we hier hebben beschreven, bestaat uit een peiling van meningen en inschattingen met betrekking tot de huidige situatie en die te vergelijken met wat men wenselijk acht. Door vervolgens met mensen van het bedrijf hun uitgesproken waarden te toetsen aan de hand van dilemma's waar ze daadwerkelijk mee te maken hebben, kan een begin gemaakt worden met een bewustwordingsproces.

Een wondermiddel is een dergelijke aanpak niet. Ook al laat deze aanpak zien dat waarden inzichtelijk gemaakt kunnen worden en bespreekbaar zijn, ze zijn niet vast te leggen. Het is de aard van het beestje. Je kan ze ook niet zomaar opleggen en afdwingen. Benoemt het management ze nadrukkelijk, dan is het nog maar de vraag of de werknemers ernaar kunnen en willen handelen. Een complicatie is dat bedrijven in een culturele context opereren. Wanneer de waarden die het management uitgedrukt wil zien in het bedrijf botsen met de waarden die heersen in omgeving, dan doen zich vroeg of laat problemen voor. Zeggen we dat ook bedrijven er beter aan doen 'beschaafd' te zijn, dan bedoelen we dat ze beter functioneren wanneer hun interne waarden sporen met de waarden die haar

culturele context bepalen. Onmaatschappelijk ondernemen is irrationeel.

'Substantieve' rationaliteit betekent in de zin die Aristoteles eraan gaf, 'het goede doen'. Wat goed is, wordt bepaald door de heersende waarden. Handelen in strijd met die waarden is irrationeel. Ook al ligt in bedrijfssituaties meer dan in andere situaties de nadruk op de formele rationaliteit, het handelen in overeenstemming met zakelijke en te berekenen waarden, ook daar heeft men te maken met allerlei minder expliciete, en onberekenbare waarden. Het omgaan met die (veelal sociale) waarden is een belangrijk deel van de kunst van het leidinggeven en het werken in een bedrijf.

Literatuur en referenties

Cameron, Kim S. and Robert E Quinn, 1999. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading: Addison Wesley.

DiMaggio, Paul J., Powell, Walter W., 1991. *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University Press of Chicago

Hofstede, Geert, 1984. *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Londen: Sage Publications

Inglehart, Ronald, 1997. *Modernization and Postmodernization: cultural, economic and political change in 43 societies*. Princeton: Princeton University Press.

Kotter, Joh P, Heskett, James L., 1992. *Corporate Culture and Performance*. New York, The Free Press

MacIntyre, Alasdair, 1981. *After Virtue*. Notre Dame: Notre Dame University Press

McCloskey, Deirdre (Donald) N, and Arjo Klamer, 1995. "One Quarter of GDP is Persuasion." *American Economic Review*, May.

Weber, Max, 1947. *The Theory of Social and Economic Organization*. Edited by Talcott Parsons. London: Free Press