



## Eer, contract en consensus

**Auteur(s):**

Schreuder, H.  
Directeur concernstrategie DSM en hoogleraar aan de UM.

**Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4240, pagina 74, 28 januari 2000

**Rubriek:**

Boekbespreking

**Trefwoord(en):**

bedrijfscultuur

*Hoe beïnvloedt de cultuur van een land de bedrijfscultuur? Een vergelijking van de bedrijfsculturen in de Verenigde Staten, Frankrijk en Nederland relateert de algemene geldigheid van Amerikaanse managementprincipes.*

**Er zijn samenlevingen waarin sterk wordt geloofd dat men de feiten moet laten spreken. En er zijn andere samenlevingen waarin de overtuiging gangbaar is dat feiten slechts spreken binnen een bepaald interpretatiekader.**

Er zijn samenlevingen die sterk leven in het hier en nu en gegrepen zijn door het ideaal van de moderniteit. En er zijn andere samenlevingen waarin het historisch besef wijder verbreid is en waar meer oog is voor het belang van tradities.

Onderzoek in de maatschappijwetenschappen wordt beïnvloed door zulke verschillen. Een voortreffelijke illustratie hiervan vormt het boek van Philippe D'Iribarne getiteld *Eer, contract en consensus*<sup>1</sup>. Wie gewend is geraakt aan een dieet van Amerikaanse managementboeken zal hier een Frans gerecht vinden dat de Europese tong streelt.

Het boek was mij al lang geleden aangeraden door mijn ex-collega Geert Hofstede. Het probleem was echter dat tot nu toe alleen de originele Franse editie beschikbaar was en ik moet toegeven dat een geheel werk in het Frans een heel werk voor mij is. Dit probleem is nu echter opgelost doordat een voortreffelijke vertaling is verschenen van de hand van Maaïke van den Hoek, met een voorwoord van haar echtgenoot Geert Hofstede.

D'Iribarne heeft vergelijkend onderzoek verricht naar het functioneren van drie electrolyse-afdelingen van aluminiumfabrieken binnen één concern. De fabrieken stonden in Frankrijk, de Verenigde Staten en Nederland. Volgens de klassieke opzet van de vergelijkende case studie werden dus zoveel mogelijk variabelen constant gehouden (zoals technologie en concern) om des te sterker te focussen op de specifieke vraagstelling: nationale verschillen in organisatie en samenwerking. Het bijzondere van het boek is echter dat voor de interpretatie van de gevonden verschillen mede een beroep wordt gedaan op literatuur die de nationale manier van samenleven beschrijft. Gegevens over verschillen op de werkvloer worden dus in dialoog gebracht met historische bronnen die kunnen dienen als interpretatiekader. In die dialoog krijgen de feiten een stem.

Zo beschrijft D'Iribarne eerst het functioneren van de Franse fabriek, bijvoorbeeld de wijze waarop diverse geledingen hun verantwoordelijkheden opvatten, de betekenis van hiërarchie en de wijze waarop geschillen worden beslecht. Ook wordt aandacht besteed aan het Franse gebruik van krachtige taal, het rituele karakter van verbale botsingen en de matigende invloed van een code om 'niet te ver te gaan'. Voor de interpretatie van deze gegevens wordt vervolgens gebruik gemaakt van bronnen als Montesquieu en Tocqueville. Uit Montesquieu's beschrijving van de Franse standenmaatschappij komt het begrip van de 'logica van de eer' naar voren, een logica die dan ook ontwaard kan worden in de beschrijvingen die de diverse geledingen in de fabriek geven van de ratio achter hun eigen opvattingen en handelingen. De werkvloer laat zich aldus begrijpen als een uitvergroting van een door eer geleide maatschappij. Vanuit dit historisch besef en met oog voor het doorlopend belang van deze traditie kan de auteur vervolgens aanbevelingen doen voor effectief 'besturen op z'n Frans'.

Op gelijksoortige wijze wordt het functioneren van de Amerikaanse vestiging beschreven en vervolgens begrepen vanuit het morele imperatief van 'fairness' in het kader van onderlinge betrekkingen die voornamelijk als contractueel worden gezien. Uiteraard wordt hierbij veelvuldig teruggegrepen op Tocqueville's waarnemingen (*De la démocratie en Amérique*, 1835). Ook het functioneren van een Amerikaanse fabriek wordt aldus geschetst als een miniatuur van de wijze waarop in de VS het samenleven vorm heeft gekregen als een vrijwillige uitwisseling tussen personen op een markt (in een strikt kader van contractuele regels en moraal). Dit deel vormt een voortreffelijke relativisering van de algemene geldigheid waarmee Amerikaanse managementprincipes doorgaans worden geponeerd.

Uiteraard is de Nederlandse lezer vervolgens zeer benieuwd naar de beschrijving en verklaring van het functioneren van de fabriek in ons land. U zult niet worden teleurgesteld! Waar de Fransen hun eer hebben als reguleringsprincipe en de Amerikanen hun contract, worden wij Nederlanders overtuigend geschilderd als consensus-zoekers. In de interviews wemelt het van het luisteren, praten, overleggen, bespreken en het eens worden. Het valt pas goed op na de beschrijvingen van de Franse en de Amerikaanse fabriek. Er zijn ook juweeltjes van cultuurverschillen te lezen. Zo zegt de Franse directeur, die gewend was aan heel wat verbaal geweld, met nauw verholten verbazing dat zijn Nederlandse ondergeschikten niet kwaad worden. "Nee, ze stellen vragen," als ze ontevreden zijn met gegeven informatie. De schaduwzijden van consensus-zoekende culturen worden geschetst, zoals onderdrukte spanningen, vormen van

terugtrekking, inertie en het ruimhartig werken met de mantel der liefde. Bovendien signaleert D'Iribarne een sterke weerstand tegen buitenlands management. Zo worden Amerikaanse principes van contractuele afspraken wel genoemd als loffelijk voorbeeld, maar de uitvoering stuit soms op onoverkomelijke problemen: "Sancties worden nauwelijks geaccepteerd".

Ter verklaring van de Nederlandse fabrieksomstandigheden wordt onze vaderlandse geschiedenis gebruikt als inspiratie. D'Iribarne gaat daarvoor terug naar de Unie van Utrecht (1579) en de werking van het verbond tussen de provinciën. Via de verzuiling tot het hedendaagse tripartiete overleg tuseen overheid, werkgevers en werknemers wordt onze manier van samenleven geschilderd als een zoektocht naar een redelijk compromis tussen verschillende belangengroeperingen, waar mogelijk op grond van feitelijke analyses. Pressie op basis van machtsposities wordt verafschuwd. Was het toeval dat in hetzelfde weekend, waarin ik dit boek uitlas, H.J.A.

Hofland in *NRC Handelsblad* onthulde aan wie het vaderschap van de term 'poldermodel' moet worden toegekend <sup>2</sup>? "Evert Rongen, oud-directeur van DSM Limburg, introduceerde...de metafoor van het 'poldermodel'. "Ik ben een polderlander" zei hij ter afsluiting van een bespiegeling over het bestuur van de Hollandse en Zeeuwse polders in vroeger eeuwen." Alweer een ex-collega met gevoel voor nationale tradities en appreciatie van de verschillen daartussen.

Zullen zulke nationale tradities echter blijven doorwerken in hedendaagse verhoudingen? Of zal de globalisering leiden tot samensmelting, uniformering of hegemonie? D'Iribarne bespreekt dit thema onder de vlag van de moderniteit, het ideaal van de rationaliteit als ordeningsprincipe. De onderneming wordt immers gezien als speerpunt van moderniteit, gevestigd op fundamente van rationele kennis van wetenschap en techniek. In die zin vormt het recente onderzoek naar nationale en ondernemingsculturen een gezonde relativisering van de universaliteit van bepaalde (veelal Amerikaanse) managementprincipes. D'Iribarne betoogt dat effectief management een beroep doet op ratio en traditie. Het vermogen om tegelijk modern en traditioneel te zijn is dan essentieel voor een manager: "Tradities bevatten vaak allerlei stromingen, interpretaties en varianten waarvan sommige met een verstandig beleid kunnen worden geactiveerd en andere op non-actief gezet".

Ook dit boek is een product van de maatschappij waaruit het is voortgekomen. Het laat bijvoorbeeld zien hoe vruchtbaar het kan zijn om terug te grijpen op tradities om het hedendaagse functioneren van organisaties te verklaren. Het presenteert een grootse, meeslepende visie op nationale verschillen in management en organisatie. En het indiceert de richting waarin het evenwicht tussen ratio en tradities gezocht moet worden. Tegelijkertijd behandelt het een aantal andere concrete vragen niet of nauwelijks. Beïnvloeden die nationale verschillen nu de productiviteit of winstgevendheid van de verschillende fabrieken ("what are the facts")? Over zo'n punt meldt het boek slechts: "Onderzoek naar de productiviteit van ondernemingen in industrielanden heeft aangetoond dat de verschillen tussen ondernemingen in éénzelfde land veel groter zijn dan die tussen landen. In de branche van ons onderzoek zijn er goede en slechte fabrieken, maar geen van beide zijn aan één land voorbehouden." Wat moet ik nu concreet doen als Nederlandse manager in Frankrijk of de VS? ("What to do on Monday morning?"). Hier betoont de auteur zich gevoelig voor de vele nuances op de nationale thema's: "In het algemeen bestaan er in elke fabriek specifieke gewoonten over wat kan en niet kan, over de manier van contact leggen, om de verschillen in niveau aan te geven, om te controleren of te vertrouwen, om samenwerking te accepteren of te weigeren, om het accent op de technische of de commerciële kant te leggen, om risico's te zoeken of te vermijden, enzovoort. Daarop kan de bedrijfsleiding ruimschoots inspelen. Maar ze kan beter niet proberen het verleden op te ruimen en tradities *ex nihilo* tevoorschijn te toveren."

Kortom: wie alleen maar houdt van Amerikaanse recepten, zal in dit gerecht een aantal smaken missen. Maar wie van verschillende nationale keukens houdt (of de culinaire trend van *fusion* apprecieert), zal in dit boek de smaak te pakken kunnen krijgen van Franse *haute cuisine*. Met dank aan mijn voorproever Geert Hofstede: van harte aanbevolen

---

1 Oorspronkelijke titel: *La logique de l'honneur - Gestion des entreprises et traditions nationales*, Paris, Éditions du Seuil, 1989. Philippe D'Iribarne, Eer, contract en consensus, Uitgeverij Nieuwezijds, 1998, 270 blz., f 59,50.

2 H.J.A. Hofland, Het vaderschap, *NRC Handelsblad*, 31 december 1999.