

Bedrijfscultuur: van tuinbroek tot billenkoek

Een persoonlijk verslag van ervaringen

D.J. de Grooth

Tweeënveertig jaar lang gevoelig zijn voor bedrijfsculturen levert een weelde aan ervaringen, voorbeelden en anekdotes op. Ondanks het feit dat er op internet c.q. Bol, onder de zoektermen 'bedrijfscultuur' en 'organisatiecultuur', zeker tweeënnegentig boektitels 'oppoppen' (waaronder zelfs het boek *Mick Jagger* van Flip Vuijsje), heb ik niet het gevoel dat de kern is geraakt. Daarom wil ik in dit artikel ingaan op aspecten die, in die bijna honderd boeken, toch nog onderbelicht blijven. De evolutie, de menselijke aspecten en klantgerichte elementen!

Vuijsje zit er wel aardig dichtbij met zijn conclusie: 'Als ambitieus eerstejaars student economie leek Mick Jagger voorbestemd voor een glanzende carrière. Die kwam er ook, maar dan als zanger/songwriter van The Rolling Stones. Maar er was meer: de manager en businessstrateeg, die in zijn eentje de Stones onder vaak onmogelijke omstandigheden als band en als onderneming op de rails hield.'

Als Stones-fan van het eerste uur, met af en toe een flirt naar The Beatles, zal ik best practices aandragen, waardoor je, ongeacht de bedrijfscultuur, na jaren toch nog met een zelfgenoegzame grijns op het wereldtoneel staat. Zelfs op die momenten waarin je dreigt te ontsporen of uit de palm te vallen!

Inleiding

Als een jong en ambitieus 'technocommercieel medewerker' ging mijn ambachtelijk leven (direct na de vierentwintig maanden dienstplicht bij de Koninklijke Luchtmacht) van start bij de Nederlandse dochter van een Amerikaanse computerfirma.

De 'culturen' bij de Koninklijke Luchtmacht en bij de computerfirma waren absoluut onvergelijkbaar en daarom ben ik vanaf het prille begin al op bedrijfsculturen gaan letten. Nu had ik vanaf mijn geboorte al een zakelijke voorsprong, als zoon van een middenstander, en ik stortte mij dus ook in de computerbusiness als ware het mijn eigen bedrijf.

Mijn ooms zaten ook in het bedrijfsleven, of ze waren schoolmeester. Een tussenweg was er begin jaren zestig eigenlijk niet. Ja, ik herinner me nog wel een ambtenaar, een landbouwer en een vertegenwoordiger (reiziger in sokken) in de familie, maar die hoorden er niet echt bij. De 'zakelijke ooms' waren zeer respectabele aannemers (in die tijd kon dat nog) en hun bedrijfsethiek, maar vooral de cultuur in hun bedrijven, werd bij elke familiëenkomst ruimschoots geroemd.

Tante Mien was ook een zakelijk buitenbeentje, maar die hoorde er wel bij met haar sportschool (dat werd



D.J. (Han) de Grooth is Director Client Focused Business Excellence van Unisys Nederland N.V. Lid van het NL Managementteam en eindverantwoordelijke voor klantgericht, excellent ondernemen. Voorzitter ARBO-Stuurgroep, mediator bij escalaties, lead auditor en 'examiner Malcolm Baldrige criteria'. Actief lid internationale ISO-werkgroep voor de ontwikkeling van nieuwe normen. Afstudeermentor voor studenten van diverse hogescholen en universiteiten. Gastdocent kwaliteitskunde, marketing, fotografie en bedrijfskunde.

han.de.grooth@planet.nl

toen nog 'gymnastiekvereniging' genoemd) en een rij-school. Mijn rijles, bij deze tante Mien, was een soort gedwongen winkelnering, maar de cultuur tijdens haar lessen was zodanig, dat iedereen die bij haar 'leste', bekeerd werd tot minnaar van de automobiel en de auto-techniek, en 'Freude am Fahren' (we woonden dicht bij de Duitse grens) beleefde.

Dat paste trouwens wel goed in mijn carrière als snelle ICT-jongen, want in die beginjaren van mijn technocommerciële loopbaan bezocht ik honderden bedrijven en reed soms wel zestig- tot negentigduizend kilometers per jaar. Dat was geen straf, want ik verliet de Koninklijke Luchtmacht in een heuse Porsche en die kon ik lekker inzetten voor mijn uitgebreide territorium.

Bij de eerste klant die ik bezocht beleefde ik al onmiddellijk een cultuurshock ... ik werd zonder pardon op straat gesmeten. Mijn aktetas vooraan. Ik herinner me dat moment nog als de dag van gisteren. Een apotheker in Hoogezand-Sappemeer heeft problemen met zijn computersysteem. Ik zou het wel even oplossen. Leuke apothekersassistente achter de balie; ik wacht rustig mijn beurt af en meld dat ik voor de computer kom. Ze maakt mij met een handbeweging duidelijk dat ik kan doorlopen naar achteren. 'Je moet je maar even bij de apotheker melden!'

In het kantoortje 'achter' zitten twee senior heren, een jongedame en een arrogante bal op één rij, als waren ze aan het treintje-spelen. De arrogante bal, helemaal achterin, zit zeer luidruchtig en interessant te telefoneren. Dus ik denk: 'Ik wacht maar even tot 'ie is uitgetelefoneerd'. Na tien minuten maakt 'ie nog geen enkele aanstalten om het gesprek te beëindigen en mijn tijd was toen al 'op de bon', dus ik gok dat de meest 'seniore heer', direct vooraan in de trein, 'de apotheker is' en ik fluis-ter hem toe dat ik voor de computer kom.

Nou heb ik, in mijn jeugdige onschuld, die bedrijfscultuur toch even helemaal fout ingeschat... Die 'bal achterin' was de apotheker en hij gooide zijn telefoon neer en brulde door de tent: 'Hé jij ... heb jij geen fatsoen geleerd? Uit mijn kantoor en wachten tot ik uitgesproken ben!'

De drie medewerkers die voor hem zaten, bogen hun hoofden als geslagen honden en begonnen als bezetenen te schrijven. Ik schatte het gedrag van deze apotheker in als zeemeewmanagement (binnenvliegen, krijsen en als 'added value' uitwerpselen achterlaten), maar er zat ook een groot deel champignonmanagement in (houd ze in het donker, voed ze met fecaliën en als ze de kop opsteken ... chop deze eraf). Toen de zeergeleerde weleerwaarde apotheker eindelijk op mij afkwam en zijn hand uitstak met de woorden: 'Heb jij geen fatsoen geleerd?', toen heb ik heel even gearzeld of ik een dergelijke onbeschofte pummel wel een hand zou moeten willen geven.

Hij merkte mijn aarzeling en met de gevleugelde kreet: 'OOH ... OOK NOG BELEDIGD!' vloog eerst mijn tas en daarna ikzelf de voordeur uit, de straat op.

Ik ben bang dat hij zelfs ook geen respect voor mijn Porsche had, maar daarover heb ik hem nooit meer gesproken. Zijn computersysteem is pas een volle week later door een collega gerepareerd, nadat (zo zei mijn baas) 'meneer de apotheker' zijn excuses had aangeboden. Over dat laatste heb ik nog steeds mijn twijfels.

Fusie

De grootste uitdaging in het bedrijfsleven, maar ook de grootste cultuurshock is de fusie, the merger, de samenvoeging, of wat de verzonnen naam ook maar mag zijn voor een fenomeen, waarbij het ene bedrijf het andere bedrijf 'koopt' of 'overneemt'.

Goed ... bij grote (multinationale) firma's gaat het vaak als volgt: het initiatiefnemende bedrijf heeft een latente geldbron, waarmee het de aandeelhouders van het 'begeerde bedrijf' overtuigt om hun aandeel om te ruilen tegen een aantrekkelijk aantal aandelen van het kopende bedrijf. Natuurlijk kunnen de aandelen ook gewoon via de stock-exchange van eigenaar wisselen en kan op die wijze ook een meerderheidsbelang worden verschalkt. Daarna ben je 'al dan niet kwaadaardig' gewoon de baas.

De grootste uitdaging in het bedrijfsleven, maar ook de grootste cultuurshock, is de fusie

Er zijn heel veel voorbeelden van slimme en verstandelijke fusies, waarbij het er vooraf alle schijn van heeft, dat de beide bedrijven uit dezelfde sector ook wel dezelfde bedrijfscultuur zullen hebben, maar waarbij de nieuwe collega's elkaar absoluut niet begrijpen, elkaar zelfs naar het (zakelijke) leven staan. Bij de fusie van de Amsterdamse en Rotterdamse bank ontstond (bijna een mensenleven geleden) de AMRO-bank. Amsterdammers en Rotterdammers samen op weg naar één cultuurmodel?

Twee groepen financiële straatvechters, die redelijk bij elkaar pasten maar waarbij de cultuur van 'de handen uit de mouwen steken' en 'pienter bankieren' ervoor zorgde dat de nieuwe partners elkaar op bijna alle niveaus het bedrijf uitwerkten. Daarbij kwam later ook nog een nabrander, in de vorm van geleerde arrogantie van de chique Algemene Bank Nederland, en de cultuur was voor de eenvoudige klant niet meer te begrijpen. Zoals ik zelf heb ervaren, probeerde een oorspronkelijk

Amsterdamse AMRO-medewerkster mij een continu krediet aan te smeren. Gezien de stand van mijn bankrekening was dat krediet absoluut overbodig, maar omdat de dame in kwestie mij bijna smeekte om deze kosteloze dienst af te nemen (kennelijk werd ze erop afgerekend) heb ik toch maar voor vijfduizend gulden getekend.

Dat contract liep jaren kosteloos en ongebruikt door tot ik een brief van De Bank kreeg, dat ik niet meer voldoende kredietwaardig werd geacht en de bank voor niet meer dan tweeduizend het schip in wenste te gaan. Dit lag deels aan de bedrijfscultuur, en voor een ander deel aan een 'flag' in een slim computerprogramma, dat was getriggerd en automatisch een voorgeprogrammeerde brief uitstuurde.

De oorzaak was, dat mijn salaris drie maanden lang was gehalveerd, omdat ik half zakelijk, half privé een studie fotografie volgde voor het opvijzelen van mijn marketingbrevet. De klacht die ik toen heb ingediend, over deze eenzijdige actie van De Bank, liep gillend uit de klauwen. Terwijl de AMRO-medewerker (bijna huilend) intern hemel en aarde probeerde te bewegen om mijn krediet weer op het oude peil terug te krijgen, sprak de secretaris van de Raad van Bestuur (met duidelijke ABN-roots) de onvergetelijke woorden: 'Mijnheer, mensen zoals u, die maar voor tweeduizend florijnen kredietwaardig zijn, willen we helemaal niet als klant van onze bank! Scheert u zich weg.'

De tuinbroek en het keurslijf

Midden 1991 bood DEC, alias Digital, alias Digital Equipment Corporation, op de Philips Information Systems-divisie. Nadat de Europese Commissie haar werk had gedaan, was er sprake van een 'merger'. Heerlijk voor Digital om zo goedkoop Philips' enorme klantenbestand over te nemen in het midden- en kleinbedrijf.

Cultuurhistorisch gezien toch wel een beetje vreemd, want Digital was echt een 'technoetenfirma' die niet overdreven veel oog voor klanten had. Zij vond het een geweldige uitdaging om ingewikkelde technische dingetjes 'eenvoudig' te maken. En als er eenmaal één Digital Vax'je naar binnen werd geschoven dan gedroegen de apparaatjes zich als konijnen. Daarom was het ook niet zo verwonderlijk dat er binnen de Digital-cultuur een eerbiedig respect was voor de vele ingenieurs getooid met baarden en gekleed in tuinbroeken. Als ik in Utrecht op bezoek was, dan proefde ik altijd een sterke pseudo-Wageningen-cultuur.

Tijdens deze 'merger' werkte mijn zwager (Delft-ingenieur) bij de bewuste Philips-divisie in Apeldoorn. Ondanks zijn corduroypantalon en de, op de fiets van huis meegenomen, 'verantwoorde ecologische hap' in

een roestvrijstalen bakje, accepteerde de tuinbroeken-cultuur hem toch maar matig. Enfin, wat je vaak ziet na een 'merger' is een afvloeiingsregeling, een verlossing voor degenen die toch net niet in de 'nieuwe' cultuur passen.

Als je het goed bekijkt dan is elke volgende fusie eigenlijk een gevecht tegen de eigen ondergang geweest. Digital werd weer opgeslokt door de snelle Compaq BMW-cultuur. Bij deze fusie was er echt sprake van 'Twee geloven op één kussen, daar slaapt de duivel tussen'. Op de door Compaq gesponsorde formule 1-bolides zag je ook Digital-stickertjes verschijnen en het oprechte tuinbroeksquadron was al snel aan de wilgen gehangen.

En passant werd ook Tandem ingelijfd en daarmee werd 'rupsje nooitgenoeg' op formule 1-snelheid zelf een smakelijke prooi voor Hewlett Packard. Zonder dat men zich dit vooraf heeft gerealiseerd, was dit weer een enorme confrontatie van culturen. Ook HP was, net als de tuinbroeken-cultuur van Digital, extreem technologiegericht. Eerst kwam het mooie technologische speeltje en daarna pas de klant. Nu moet ik toegeven dat HP zeker interessante boxjes maakte en dat je als klant blij mocht zijn dat je dit stukje vernuft mocht kopen.

Omdat wij in een zekere periode ook de Hewlett Packard pc-lijn verkochten, heb ik in die tijd vaak beginnende escalaties, bijvoorbeeld (toevallig) bij apothekers, moeten sussen omdat (bij wijze van spreken) een HP-technicus alléén maar met de machine sprak en niet met de klant. De overgebleven Digital-technoeten moeten bij deze laatste fusie het gevoel hebben gehad, dat ze weer in een 'normale technologische hemel' waren beland.

Iedereen kan raden hoe de stand nu is in het krachtenspel tussen de Compaq- en de HP-executives. De HP-CEO en initiatiefneemster voor de fusie heeft het veld inmiddels geruimd en HP heeft in de staart van de voormalige Compaq formule 1-bolides gebeten.

De landbouwcultuur versus de Ratelband-cultuur

De landelijke bond van agrariërs had het briljante idee om zo'n vijftienhonderd agrariërs eens een onvergetelijk congres te bezorgen. Ze hadden een heel scala van sprekers uitgenodigd en hadden daarbij steeds de afweging gemaakt of de betreffende deskundige wel de 'taal' van de gemiddelde landbouwer/veehouder sprak. Urenlang werd, binnen het organisatiecomité, elke spreker op een goudschaaltje gewogen en er werd een risicoloos en doortimmerd besluit genomen over elke geaccepteerde deskundige en over elk woord in diens presentatie.

Ook moest er een 'gangmaker' komen om in de vroege ochtend een onvergetelijke kick-off te verzorgen, als

iedereen nog niet helemaal 'bij de les' was. Hierover hoefden de organisatie en de adviseurs (topaccountants) niet lang na te denken. Er kwam, ondanks de hoge prijs, maar één gangmaker (op dat moment de top in de accountantswereld) in aanmerking voor deze belangrijke groep agrariërs ... en dat was Emile Ratelband. Ook hoefden ze niets aan de 'presentatie' van Ratelband te doen, want met Ratelband was sfeer en succes gegarandeerd.

De topaccountants verheugden zich zelf ook geweldig op dit optreden en zaten handenwrijvend op de voorste rij. Ratelband had zich voorgenomen om die boeren eens krachtig de spiegel voor te houden en met een megalomane 'positivo' in elk van die vijftienhonderd agrariërs in de Jaarbeurshallen te injecteren.

Op de bekende Ratelband-manier stond hij breed gebarend tegen de menigte te schreeuwen: *'En ... als je dan 's morgens vroeg voor de spiegel staat en je denkt bij jezelf 'wat ben ik toch eigenlijk een lullige boer' ... dan ben je ook een lullige boer!'*

Tot ontzetting en verbijstering van het organiserende comité en van de topaccountants stond na dit 'statement' van goeroe Ratelband meer dan zestig procent van de agrariërs zwaar beledigd op en is, volgens mijn informant, de zaal demonstratief uitgelopen en niet meer teruggekeerd. Het valt kennelijk ook voor een organiserend 'topagrarisch comité' en voor een topaccountant niet mee om je in de cultuur van je doelgroep te verplaatsen.

Bedrijfscultuur als resultante van de commerciële evolutie

Volgens Robert Scheltens, in zijn boek *Cultuurveranderingen in complexe organisaties*, houden managers bij cultuurveranderingen vaak te weinig rekening met het feit dat cultuur ontstaat onder omstandigheden die een bepaald gedrag bevorderen. Als een manager dat gedrag wil veranderen, dan zal een ingreep op de gedragbevorderende omgeving een noodzakelijke voorwaarde zijn voor succes.

Ik ben ervan overtuigd en heb ook steeds meer bewijs kunnen vinden, dat een bedrijfscultuur groeit en wordt gevormd in een commercieel evolutieproces. Neem nu Sperry, de van oudsher trotse leverancier van mainframes. Sperry Corporation had al een evolutie van honderdentiën jaar meegemaakt voordat Burroughs Corporation, ook een bedrijf dat kon bogen op een geschiedenis van meer dan honderd jaar, Sperry overnam. Samen gingen ze verder onder de naam 'United Information Systems' (UNISYS).

Sperry concentreerde zich vooral op de overheid en de publieke sector. In de Verenigde Staten gingen ze er prat op dat de loodzware watergekoelde joekels zelfs een uit-

stekende staat van dienst draaiden in de kiel van onderzeeërs en andere oorlogsbodems. In Nederland deed Sperry het dan ook heel goed bij organisaties als Rijkswaterstaat, de PTT en de Staatsmijnen. Daardoor namen ze, om beter te kunnen doordringen in de 'organisatorische haarvaten' van de toenmalige overheids- en semi-overheidsbedrijven, beetje bij beetje de cultuur van deze organisaties over. De gemiddelde Sperry-medewerker was daardoor ook zeer opdrachtgevoelig. Er ontstond zeer veel respect voor hiërarchische verhoudingen en de baas werd altijd met 'mijnheer' aangesproken. Veel mimicry in relatie tot de overheid.

Ook werden de Sperry-medewerkers door de jaren heen zorgvuldig geselecteerd op kenmerken die ook een ambtenaar zouden sieren. Het viel me op dat ze bijna allemaal zeer sociaal voelend waren en het zou me niets verbazen als het merendeel linkse politieke sympathieën zou hebben. Toch werden de Sperry-collega's vaak gezien als 'gentlemen' en beslist niet als rooie rakkers. Ook viel op dat de typische Sperry-man vaak een kop groter was dan de gemiddelde ICT'er, vooral de managers, wat weer goed uitkwam voor de psychologie van de hiërarchie.

Een bedrijfscultuur groeit en wordt gevormd in een commercieel evolutieproces

Bij Burroughs lagen de zaken en de cultuur heel anders. In die meer dan honderd jaren van evolutie heeft Burroughs Corporation moeten vechten voor zijn bestaan en er werd altijd goed op de portemonnee gepast. De gemiddelde Burroughs-medewerker was een echte entrepreneur en voelde zich vaak mede-eigenaar van het bedrijf en vocht voor elke cent. Dus 'kort door de bocht' een liberale middenstander. De baas was een maatje in de strijd en in het succes, die werd dus ook gewoon bij de voornaam genoemd. Toch ontstond er een natuurlijk vorm van respect voor elkaar.

Burroughs had ook grote mainframes, maar het gros van de inkomsten kwam vanuit de 'kleinere accounts' en uit het midden- en kleinbedrijf. Burroughs had zelfs heel veel kassa's afgezet bij 'grutters' en als je daar voor een aflevering, installatie of reparatie kwam, dan ging de zakelijke of de huishoudportemonnee open en was het gelijk 'boter bij de vis'. De Burroughs-medewerkers werden dan ook afgerekend op de hoeveelheid centen waarmee ze thuiskwamen.

Bij de Sperry-cultuur kwam het geld altijd als een onuitputtelijke waterval vanaf de overheidsrotsen; een absoluut autonoom proces en daar bemoeide je je absoluut niet mee. De waterval zou eens kunnen stagneren. En ... zo kon het gebeuren dat de 'pound-foolish' waterval bij

Sperry toch ongemerkt opdroogde en dat de 'penny-wise' spaarzin van Burroughs toereikend was om Sperry 'over te nemen' (lees: te kopen).

De psychologie van de 'merge'

Het was een onvergetelijk feest in het Haagse Congresgebouw. De 'Power of 2-song', speciaal in de Verenigde Staten gecomponeerd, brulde uit meer dan duizend kelen en de fusie tussen Burroughs en Sperry was beklonken. In dat prille begin was het net een 'speed-dating party'. Ongeveer een dubbel aantal collega's en je moest iedereen toch eens even goed besnuffelen om te weten wat voor vlees je in de kuip had.

We verloren een adequaat psychologische benadering van de verschillen uit het oog

In die tijd was ik Branchemanager Zuid-Nederland (vanuit kantoor Rotterdam) en gelardeerd met een jarenlange Burroughs-cultuur. Opstandige collega's met een doorleefde Sperry-cultuur, dus de sociaal voelende gentlemen, noemden de collega's van de 'andere bloedgroep' vaak oneerbiedig 'cowboys'. Ik vermoed dat dit kwam doordat ze zich onbewust wilden afzetten tegen de 'koper'. Toch bleven we de overname altijd zorgvuldig fusie of merger noemen.

Bij de eerste kennismaking deden we frappante ontdekkingen over 'gelijkenissen' tussen beide fusiepartners en verloren we een adequaat psychologische benadering van de verschillen uit het oog. Mijn zakelijke counterpart Joop, dus ook Branchemanager Zuid-Nederland, maar dan met een Sperry-verleden, had een identiek carrièrepad gevolgd om tot deze positie te komen. En ... hij was ook nog eens op exact dezelfde dag als ik jarig!

Nog griezeliger was de ontdekking, dat de directeurs van de respectievelijke Technische Diensten ook eenzelfde carrièrepad hadden gevolgd, beiden in een witte Opel Diplomat (op gas) reden en als klap op de vuurpijl ... ook op een en dezelfde dag waren geboren! Je zou toch zweren dat deze zaken niet toevallig kunnen zijn en dat je dan in cultuur ook wel heel dicht bij elkaar zult moeten staan. Niets was echter minder waar.

Joop en ik hebben eens vergeleken hoe het ging toen we beiden onze eerste klant moesten bezoeken: een wereld van verschil. Tegen mij werd gezegd: 'Jij hebt nu de eerste vijf serviceaanvragen in jouw callbox, maak een plan hoe je dat aanpakt en werk ze zo professioneel mogelijk weg. Zorg er trouwens voor dat je bij elke klant contact geld ontvangt voor de rekeningen die je zelf uit-

schrijft. En als je naar die apotheek in Hoogezand-Sappemeer gaat, zorg dan dat je vooraf de twee rekeningen int, die ze ons nog schuldig zijn. Vraag ook een voorschot op de reparatie die je gaat doen.

By the way ... als je zonder centen terugkomt, dan kun je beter gewoon wegblijven, want dan pas je niet bij onze cultuur!'

Counterpart Joop kreeg voor zijn eerste klus een compleet andere opdracht: 'Joop, ga zo snel mogelijk naar de PTT. Hier heb je een plattegrond met ingetekende route en je doet er precies dertien minuten over. Meld je in gebouw C5 in kamer 13 bij jouw groepsleider, de heer Paars, en doe alles wat hij (of de klant) je opdraagt, maar dan ook exact volgens de instructies.

En ... praat nooit over de kosten, de prijs van onderdelen of over geld met de klant, want dat past niet in onze cultuur. Mocht je je hieraan toch bezondigen, dan krijg je direct ontslag.'

De beide collega's, die nog meer gemeen hadden dan Joop en ik, raakten zozeer gebrouilleerd, dat de ene de andere het zakelijke leven consequent probeerde te vergallen. Maar de eigen cultuur bleef 'optimaal'.

Ons Amerikaans moederbedrijf had voor de merger een gelaagde structuur uitgedacht, steeds de B- en S-bloedgroepen als lasagne 'gelaagd'. Misschien is het wel aanschouwelijker om het merger-fenomeen voor te stellen als een stapel van tien tompouces, waarbij de harde (gesuikerde) laag steeds een medewerker met een Burroughs-cultuur is en de laag pudding steeds een medewerker uit de Sperry-cultuur voorstelt. Iedereen kan begrijpen dat, als er druk op deze tompouce-organisatie wordt gezet, dat alle pudding er tussenuit knijpt en ... aldus geschiedde.

Ondanks deze fundamentele verschillen, in den beginne, is de samenwerking na jaren toch zeer hecht geworden. Misschien was 'the Hard Way', dus de psychologie van de tompouce-merge voor onze Amerikaanse vrienden wel de juiste wijze om tot een stabiele organisatie te komen, voor Nederlandse begrippen echter was het proces lichtelijk asociaal.

De cultuur van de Teflon-boys

Vanwege het internationale karakter van mijn baan heb ik heel veel met buitenlandse collega's en klanten moeten onderhandelen. Vooral het contact met de Britse en VS-collega's springt er, in hoeveelheid en intentie, ruimschoots bovenuit. Ondanks het gegeven dat we allemaal 'dochters zijn van één Amerikaanse moeder', zijn de culturen per land toch sterk verschillend.

Britse werknemers met een kort arbeidsverleden waren (en zijn vandaag de dag nog) allemaal als de dood voor

ontslag en doen er van alles aan om hun baas te behagen. Het is daarom ook niet verbazingwekkend dat ik in het Verenigd Koninkrijk regelmatig directiesecretarissen tegenkwam die met lijf en leden aan hun baan hechtten. De dringende behoefte om meer te doen voor een zekere carrière kwam voort uit het feit dat het sociale vangnet bij ontslag niet veel meer voorstelde dan een schaamlapje.

Op een dag zat een ingehuurde vrouwelijke marketingmanager, van een bekend bureau, huilend aan mijn tafel. Ze was totaal in paniek, omdat ze vanwege bezuinigingen 'per 1 juli de zak had gekregen' van de firma waarvoor ze zich zeven jaren lang hartstochtelijk had uitgesloofd. Haar baas had zich perfect aan de wet gehouden, want de opzegtermijn van een maand was in acht genomen en ze kreeg ook nog eens één week salaris mee voor elk gewerkt jaar. In haar geval was dat dus zeven weken salaris, maar omdat ze haar vakantie van drie weken al vóór 1 juli had opgenomen, was er een wettelijk correcte aftrek van drie weken salaris in acht genomen. De zielenpoot kreeg dus een financiële polsstok van vier weken mee om voor haar kostwinnerschap een nieuwe toekomst te kunnen bewerkstelligen.

Ja ... dan wil je wel naar de pijpen van de baas dansen. Het spreekt vanzelf dat dergelijke regels zo cultuurbepalend zijn voor een buitenlandse vestiging en dat de bedrijfscultuur, ten opzichte van het Nederlandse dochterbedrijf, zich totaal anders ontwikkelt en dat je daardoor, met al je revolutionaire en innovatieve ideeën, de beste lieden aan de andere kant van de plas toch vaak goed wat angst inboezemt. Ik heb, in al die jaren overzee, gemerkt dat het verstikkend werkt voor de creativiteit en de spontaniteit van de organisatie. Wel, ik heb natuurlijk gemakkelijk praten en kan tegenover de angstige buitenlander heel goed de positie van 'koopman & dominee' innemen, want mijn huidige baas moet (volgens de wettelijke formule) zestig maandsalarissen ophoesten, als hij eenzijdig van mij af wil.

Omdat de Angelsaksen en de Yankee-collega's historisch gezien van een identieke Victoriaanse wetgeving afstammen en nog steeds proberen om in hetzelfde spoor te blijven, zijn de culturen ook op dezelfde leest geschoeid. Er zijn trouwens ook merkwaardige, maar begrijpelijke verschillen. De Amerikanen hebben, bij wijze van spreken, een beschermende Teflonlaag op het 'persoonlijke zakelijke geweten'. Ze kunnen je met een geplastificeerde hartelijkheid benaderen en de akeligste dingen doen. Een heel bekend fenomeen is het wat gechargeerde exitgesprek van een Amerikaanse baas met zijn medewerker: 'Hi Joe, how's your wife ... and the children? By the way ... you're fired!'

Voorals Nederlanders met hun verfoeilijke koopman/dominee-instelling ongegeneerd iets in de States gedaan willen krijgen, lopen ze vaak tegen die Teflon-

laag op. Ondanks het bemoedigende: 'Okay, we will seriously consider implementation', blijft er werkelijk niets plakken. In veel vergaderingen werd door de Teflon-boys & -girls consequent een flipover-ezel als 'parking-lot' ten tonele gevoerd, hetgeen betekende dat er bepaalde onwelgevallige voorstellen of beslissingen op een legitieme wijze via die wegwerpparkeerplaats naar het hiernamaals werden geholpen.

Cultuuromslag NineEleven

In zijn boek *Amerikaanse zaken* gaat Charles Groenhuijsen op zijn bekende prikkelende, ironische wijze in op thema's als kantoor, rijkdom, belasting, fraude, politiek en arbeidsmarkt. Hij vindt dat de Amerikanen een draadkrachtig volkje zijn, maar dat ze het op één punt lelijk laten afweten. Ze nemen zichzelf zo serieus! Er moet meer gelachen worden en 'good old Charles' heeft gelijk. Als ik al die vergaderingen met mijn Amerikaanse zakelijke vrienden naloop, dan werd er steeds minder gelachen. Nu moet ik erkennen dat er na de val van de WTC Twin-Towers helemaal geen grapje meer af kon.

'Hi Joe, how's your wife ... and the children? By the way ... you're fired!'

Sterker nog, mijn collega's en andere Amerikaanse businesspartners tooiden opeens hun mails met wapperende VS-vlaggen, gedroegen zich als supernationalisten en ik kreeg het sterke vermoeden dat iedereen buiten de 'tribe' (de stam/het volk) als potentiële terrorist werd gezien.

Die NineEleven maakte het Amerikaanse middelmanagement ook op stel en sprong minder coöperatief. Niks geen 'polder- of consensusmodel', gewoon doen wat Corporate (dus de persoon in kwestie) heeft verordonneerd. 'Why do you violate the Corporate policy?' Zelfs een paar maanden geleden kregen de Britten het, als EMEA¹-doorgeefluik, ook nog behoorlijk benauwd, toen ik in mijn 'wereldverbeterende vuurpijlmails' weer eens wat te extreme druk op de ketel zette. Toevallig kreeg ik een mail onder ogen waarin mijn baas van een hot-shot Vice President de opdracht kreeg om mij te ontslaan, omdat ik de Corporate policy 'violeerde'! Dan zie je direct weer de cultuurverschillen, omdat mijn baas (zelf ook VP en ook niet angstig voor ontslag) per kerende mail antwoordde: 'Don't shoot the pianoplayer, solve the bloody issue as reported!'

Toch zijn en blijven de Amerikanen en Britten 'in private' mijn beste vrienden. Het lijkt wel of zij de gave hebben om privé en zakelijk voor de volle honderd procent te scheiden. Als ik ze bezoek op de 'range' of in

1) EMEA: Europe, Middle East and Africa.

de 'penthouse' (van Blue Bell tot Rancho Bernardo), dan zijn het voorbeeldige gastheren en -dames en dan is er zelfs sprake van een 'warme genegenheid'. Maar ook als ik ze in Nederland ontvang, op hun Europein-seven-days-trip, waarbij ik ze laat genieten van Amsterdam-City, van Gouda, Delft en Volendam, dan is er geen vleugje Teflon te ontdekken. Zodra ze weer terug zijn op kantoor en uit naam van 'Corporation' spreken, dan gaat direct de knop weer om, met daarbij tevens een hoofdschakelaar voor de NineEleven PowerBooster.

De precisie van een Zwitsers klokje werkt de zwierige Fransman op zijn zenuwen

De cultuur van het Zwitserse precisie-uurwerk

Organisaties zijn ook veelal samengevoegd in cultuurclusters. Zuid-Afrika, het Midden-Oosten en India neigen naar het Verenigd Koninkrijk en worden ook als zodanig over één cultuurkam geschoren. De andere cluster is continentaal Europa. De bedrijfsculturen zijn over heel continentaal Europa goed vergelijkbaar met een paar kleine aanpassingen. Een paar die opvallend zijn en waar terdege rekening mee moet worden gehouden, zal ik eruit lichten.

De Fransen hebben, vergeleken met de Nederlanders, de meeste gebruiksaanwijzingen onder de Europeanen. Als bijvoorbeeld na afloop van een presentatie een vragenronde plaatsvindt, dan kan het zijn dat een Fransman/vrouw het woord neemt en een heel eigen verhaal gaat vertellen. Indien je dit verhaal na tien minuten onderbreekt, is de Fransman zeer 'gebelgd' en staat erop dat hij de inleiding tot zijn vraag afmaakt. Enfin, je voelt hem al aankomen: die vraag komt er nooit want hij heeft waarschijnlijk ook geen spat van jouw Engelse presentatie begrepen.

Je moet je ook niet verwonderen dat, indien een Fransman het bewind voert over continentaal Europa, hij zijn 'direct reports' zoekt uit een pool van 'Franssprekenden'. Zelfs een gemiddelde Belgische Waal maakt dan meer kans dan een hooggekwalificeerde Nederlander of Zweed. Natuurlijk kun je als Fransman ook een beroep doen op een Franstalige l'habitant du Suisse, maar die zijn doorgaans veel te pietje-precies voor de manager met de zuiver Franse (in)slag. De cultuur en de precisie van een Zwitsers klokje werken de zwierige Fransman op zijn zenuwen. Vanwege dat zwierige en bon-vivantachtige blijf ik nieuwsgierig observeren, hoe lang KLM en AirFrance elkaar nog blijven 'aftasten' alvorens één winnaar (en een verliezer) uit de ring zal stappen.

Ook de Finnen hebben mij verbaasd door hun gevoel voor precisie en snelheid. Als 'Raikonen's in de dop' hebben deze Ice-men ook een geweldig gevoel voor timing en humor bij het plaatsnemen van hun analytische opmerkingen. Aan de andere kant van het Europese spectrum zitten de Italianen en de 'Iberianen'. De bedrijfscultuur in Italië wordt sterk beïnvloed door het feit dat er eigenlijk alléén maar midden- en kleinbedrijf te vinden is. Natuurlijk is er het allesoverheersende Fiat en zijn er vast nog wel een paar 'local breakouts', maar daar kan het gros van de Italiaanse bedrijven niet van leven. Dus als je succes in Italië wilt hebben, dan moet je bij wijze van spreken een gruttersmentaliteit (mentalità di negozio rurale) hebben, maar dan in de goede zin van het woord.

Voor Spanje en Portugal geldt, dat de Spanjaarden tijdens een zakenlunch enorm kunnen genieten van de knisperende oortjes en het huidje van een versgeroosterd speenvarkentje, en dat de Portugezen daar een gruwelijke hekel aan hebben. Die bieden je bij uitstek een excellente, in een dikke mantel van zout verhitte en gestoofde zeebaars aan. Trouwens, als je de Spanjaarden en Portugezen in één vergadering hebt dan doen ze meestal poeslief tegen elkaar, maar zijn ze weer 'op zichzelf' dan kunnen ze (althans voor de buitenstaander) elkaars bloed wel drinken. Hier voel ik zelfs een extremer (gespeelde) aversie, dan tussen onze landgenoten en de burens uit het Koninkrijk der Belgen.

Oriëntaalse billen

Tijdens mijn marketingreizen door het gebied van de Stille Oceaan en van de Indische Oceaan heb ik op een goede dag ook het idyllische Mauritius aangedaan. Ik weet nu nog niet hoe het ooit tot stand is gekomen, maar wij hadden op dit prachtige eiland, ongeveer twintig uren vliegen vanuit Londen, een echte 'wederverkoper' gerekruteerd. Eentje die zich ook nog als Value Added Reseller gedroeg, waarvoor ik nu juist het marketingprogramma 'Unisys Service Partner' (USP) had ontwikkeld. Onze wederverkoper was zeer geëerd, dat hij hoog bezoek uit Londen kreeg en heeft mij overenthousiast zijn bedrijfsstrategie uit de doeken gedaan. Aangezien hij de enige automatiseerder op het bounty-eilandje was viel alles onder de categorie 'absoluut monopolistisch'. Hij bepaalde wat goed was voor de klanten, componeerde met drie slimme jongens maatwerksoftware en kreeg nooit klachten.

Deze unieke positie was niet weggelegd voor onze vestiging 'Bangkok' in Thailand. In Bangkok was een helse concurrentie en moest men een gelikte 'added value' bieden, wilde je zaken kunnen doen. Ons hoofdkantoor in Bangkok was daarin zeer uitgerust en oriëntaals geraffineerd. De (Britse) countrymanager kon me in een perfecte presentatie glashelder aantonen dat ze in Thailand

weer een 'double-digit' verbetering in revenue en profit, ten opzichte van het voorgaande jaar, hadden gescoord. Voor zijn concurrenten (waarbij hij IBM noemde) viel de business volgens hem niet mee. Hij verdacht ze zelfs van de onethische inzet van Thai-poppen, om klantenorders van hem af te snoepen. Hij gruwde bij de gedachte en zou dit zelf nooit in zijn hoofd halen. Terwijl hij deze gedachten aan mij prijs gaf, merkte ik dat hij zijn prachtige Thaise secretaresse liefdevol op de billetjes klopte.

In het islamitische buurland Maleisië zou voor een dergelijk 'zakelijk insult' waarschijnlijk je hand worden afgehakt. Wat dat betreft is Maleisië een heel 'schoon' land en Kuala Lumpur lijkt, met zijn Petronas Twin-Towers, de parel in het Maleisische zakenleven. In Maleisië, maar ook in Stockholm, Amsterdam en Londen, heb ik met kwaliteitskundige experts uit alle windrichtingen van onze aardkloot uren zitten debatteren over de strekking en tekst van nieuwe ISO-normen. Daar proef je bij uitstek de subcultuur van elke deelnemende natie en geniet je werkelijk van al die verschillen. Neem nu die Australische kerel uit één stuk, die met zijn geweldige robuuste postuur zijn standpunten verdedigt, alsof het hele bestaansrecht van Australië ervan afhangt. Die Japanse hoogleraar uit Kyoto, die als een zijderupsje haar hersenspinsels probeert te concretiseren in de Engelse taal. Of die officier uit Korea, die twee dagen zwijgend toehoort en dan opeens toestemming vraagt om te mogen spreken, waarna hij een donderspeech afsteekt alsof hij een leger van duizend man commandeert. Maar dan de Canadees, die alle partijen de kans geeft om te participeren en afsluitend altijd de Zweed, die aan het einde zorgt voor een briljante samenvatting.

Cultuurverschillen bestuderen en 'genieten' is een fantastische verrijking van je bestaan, van tuinbroek tot billenkoek!

Conclusie

Als je plezier krijgt in bedrijfsculturen, dan ligt er nog een hele wereld voor je open. Al die kleine fitnesses en

verschilletjes in karakter en gedrag, van mensen over de gehele wereld, zijn om van te smullen.

Mijn eigen cultuur is er na verloop van jaren meer 'adaptable' (aanpasbaar en plooibaar) van geworden. De cultuurbasis die door mijn ouders bij mij is gelegd, is later bijgeschaafd door mijn bedrijf en vooral door de fusie. Op mijn vele reizen om de wereld heb ik me steeds verbaasd over de grote overeenkomsten en de kleine verschillen in cultuur. In principe vindt 'het gevecht' alléén maar plaats in de top van de Maslov-piramide. Maar die, objectief genomen, 'kleine verschillen' in die top worden vaak onmenselijk ver uitvergroot en daardoor verworpen kleine verschillen tot onneembare obstakels.

Het is beter om vergiffenis te vragen dan om toestemming

Als bescheiden bijdrage aan het afstuderen geef ik studenten nog steeds de eerste drie cultuurgebieden mee, die ik in mijn prille carrière ooit van mijn directeur (spiritual leader/coach) meekreeg:

1. Handel steeds alsof deze firma jouw eigendom is.
2. Het is beter om vergiffenis te vragen dan om toestemming.
3. Ik heb liever dat je een foute beslissing neemt, dan geen beslissing.

Literatuur

- C. Groenhuijsen, *Amerikaanse zaken*.
 R. Scheltens, *Cultuurveranderingen in complexe organisaties*.
 F. Vuijsje, *Mick Jagger*.