

The Origin of Company Cultures, een boek over bedrijfscultuur als natuurlijk fenomeen

We hebben een mooi boek uitgegeven; **The Origin of Company Cultures**. De titel is niet toevallig gekozen maar opzettelijk “geleend” van het beroemde boek van Darwin, “The Origin of Species”. Met als stelling dat culturen in bedrijven, ondernemingen en organisaties hun oorsprong vinden in overtuigingen.

Die overtuigingen zijn op een natuurlijke manier geëvalueerd. Elke maatschappelijke ontwikkeling zorgt voor nieuwe inzichten en daarmee voor nieuwe overtuigingen over wat de beste manier van zaken doen is. Hoe dat gegaan is lees je in dit boek.

Wil je een voorproefje? Lees dan hier het hoofdstuk over de restanten van de eerste steen in de vijver, de meme van de industriële revolutie en het resultaatgerichte denken.



Meer over de meme van de industriële revolutie

Overall waar je hier kijkt en bij elke gelegenheid dat mensen met elkaar spreken gaat het hier over dingen als; "Hoeveel hebben we gisteren geproduceerd?" en "Hebben we die klant nu binnengesleept tegen de prijzen en marges die we voor ogen hadden?". De KPI's vliegen je hier voortdurend om de oren en het meeste wordt vanuit de top als een waterval van eisen naar beneden aangestuurd.

Doelstellingen halen en dan vooral die op financieel gebied is hier de boodschap. De aandeelhouder tevreden houden is onze belangrijkste opdracht. Vanuit de beurs worden we ook scherp gevolgd, die analisten zijn steeds bezig om in te schatten hoe we het gaan doen dit kwartaal. Ons management houdt de druk er ook goed op, de doelstellingen zijn niet misselijk en als je ze niet haalt sta je meteen in de spotlights. Voor je het weet hoor je bij de "C" categorie en moet je vrezen voor je baan. Het gevolg is wel dat we heel succesvol zijn, de verkopen en winst stijgen jaar op jaar. Alleen vraag ik me wel eens af wanneer genoeg ook genoeg is? Groei, winst en nog eens groei, is hier de voortdurende boodschap. Desnoods met een beetje gechicaneer heb ik de indruk. We moeten in elk geval winnen van de concurrenten.

Guus van der Heyden, Sales Manager

Herken je deze melodie? Waarschijnlijk wel. Je kent vast iemand die in een bedrijf werkt waar dit dagelijkse kost is. Misschien werk je er zelf. Misschien niet en denk je dat dit een karikatuur is. Het is ook mogelijk dat je denkt; "In zo'n bedrijf zou ik dus niet of kunnen of willen werken." Of juist wel natuurlijk.

Waar het hier om gaat is dat dit stukje tekst veel aanwijzingen geeft over welke cultuur dit bedrijf heeft. Kennelijk wordt hier veel aandacht besteed aan direct, meetbaar en dan vooral financieel resultaat. Dat staat zo te zien bovenaan de lijst van belangrijke succescriteria. Als we niet al te kinderachtig zijn en met wat moed de tekst interpreteren, zien we hier wat overblijfselen van de overtuigingen uit de eerste industriële revolutie doorschemeren.

Analyseer even mee;

Overal waar je hier kijkt en bij elke gelegenheid dat mensen met elkaar spreken gaat het hier over dingen als; "Hoeveel hebben we gisteren geproduceerd?"

Vooraf de term "hoeveel" is hier interessant. In de eerste industriële revolutie was het vooral het steeds meer produceren een thema.

"Hebben we die klant nu binnengesleept tegen de prijzen en marges die we voor ogen hadden?"

Produceren is één ding, het dan ook met winst afzetten een ander. Het gaat hier duidelijk om de winst, het profijt.

De KPI's vliegen je hier voortdurend om de oren en het meeste wordt vanuit de top als een waterval naar beneden aangestuurd. Doelstellingen halen en dan vooral die op financieel gebied is hier de boodschap. De aandeelhouder tevreden houden is onze belangrijkste opdracht. Vanuit de beurs worden we ook scherp gevolgd, die analisten zijn steeds bezig om in te schatten hoe we het gaan doen dit kwartaal. Ons management houdt de druk er ook goed op, de doelstellingen zijn niet misselijk en als je ze niet haalt sta je meteen in de spotlights.

Het was in de eerste industriële revolutie vooral een zaak van **kapitalistisch gewin** behalen. Daarvoor was het uiteraard belangrijk een beeld te hebben van wat er bereikt moest worden en ervoor zorgen dat het ook gebeurde.

Voor je het weet hoor je bij de "C" categorie en moet je vrezes voor je baan.

Mensen waren in de eerste jaren alleen en uitsluitend het middel "arbeid". Als dat middel niet voldoende oplevert moet het "uiteraard" vervangen worden. Dit denken leidt

onvermijdelijk tot een cultuur waarin iedereen geacht wordt voortdurend maximaal te presteren.

Het gevolg is wel dat we heel succesvol zijn, de verkopen en winst stijgen jaar op jaar. Alleen vraag ik me wel eens af wanneer genoeg ook genoeg is? Groei, winst en nog eens groei, is hier de voortdurende boodschap. Desnoods met een beetje gechicaneer heb ik de indruk. We moeten in elk geval winnen van de concurrenten.

Je niet teveel aantrekken van belemmeringen als wetten, voorschriften en ethische bezwaren, was in de eerste jaren van industrialisatie niet eens aan de orde. De wetten en voorschriften kwamen pas later. Voor wie het nieuws volgt is het duidelijk, in onze tijd wordt de grens van wat ethisch en wettelijk toegestaan is, ook nog regelmatig opgezocht.

Even voor de duidelijkheid, we zijn in deze tijd ver af van het cynisme van het vroeg kapitalistische systeem. Maar het is ontegenzeggelijk waar dat er zeer respectabele bedrijven zijn die uitgaan van de overtuigingen;

- We kunnen alleen slagen als we hard concurreren en winnen van de concurrentie
- Ons succes hangt af van het behalen van uitdagende doelen
- Een succesvol bedrijf heeft leiders die duidelijke doelen stellen

Die overtuigingen zijn een heldere echo uit een tijd die zo ongeveer 150 jaar achter ons ligt. Tegelijkertijd zijn het uitspraken die in veel bedrijven nu nog als volkomen normaal worden gezien en door grote groepen mensen worden onderschreven. Ze spelen een rol in elke rationeel denkende, op direct - financieel - resultaat gerichte, bedrijfscultuur. Het is ook niet moeilijk hier passende leiderschapstijlen bij te bedenken. Termen als; Top Down, Management by Objectives, Performance Related Pay, Management Bonuses en Share Options maar ook uitspraken als bijvoorbeeld; Wat je niet kan tellen, telt niet, komen in gedachten. Soms komen uitwassen voor die leiden tot Management by Fear. Die kunnen dan weer leiden tot het ten ondergaan van de leider zelf.

Lees hier het voorbeeld van Al Dunlop, ooit bekend als "Chainsaw Al".



www.businessweek.com/1998/27/b3585090.htm

Het is belangrijk te bedenken dat deze cultuursoort maar zelden onverdund voorkomt. Bedrijfsculturen zijn – bijna – altijd een gebalanceerd mengsel van de vier basissoorten en komen dus in veel kleuren voor.



Als je een bedrijf zou vinden dat een bijna zuivere vorm van deze rationele, resultaatgerichte, concurrerende cultuur heeft, dan is de kans groot dat dit bedrijf ook zeer hard en meedogenloos is. Dan kom je al snel terecht in de valkuil waar de vroeg industriële bedrijven mee te maken kregen. Die ontwikkelden zich vaak tot een “Genadeloze Sweatshop”. Zeker in onze tijd is een dergelijke opstelling een goed recept voor groeiende weerstand vanuit het eigen personeel. Ook leveranciers, klanten en de overheid, zullen zich steeds meer tegen een bedrijf met een dergelijke opstelling keren. Denk aan de discussies over arbeidsomstandigheden in opkomende economieën.

Veel bedrijven die zich bezighouden met het winnen en verkopen van basisgrondstoffen, hebben een bedrijfscultuur die overwegend rationeel op financieel resultaat gericht is. Denk hierbij aan mijnen (kolen, ertsen, edelstenen en dergelijke) en oliemaatschappijen maar ook aan bio-industrie zoals de teelt van soja, palmolie, rijst, varkens, tarwe, kippen, maïs, melk en ga zo maar door.

Vervuiling, besmetting en uitputting van natuurlijke hulpbronnen liggen hier voortdurend op de loer. Maar ook zien we nog steeds uitbuiting van mensen, conflicten tussen regio's en landen en (milieu) rampen als gevolg van een eenzijdig naar financieel gewin overhellende balans. Het valt niet mee om altijd eerlijk en gewetensvol zaken te doen als alleen het resultaat telt. Hier komt weer de gedachte aan de financiële wereld om de hoek met als voorbeeld de bekende uitspraak van Gordon Gekko in de iconische film Wall Street; "Greed is Good".

In de Verenigde Staten is jarenlang geprocedeerd om General Electric te dwingen verantwoordelijkheid te nemen voor de vervuiling van de rivier de Hudson, later was er de olieramp in de Mexicaanse Golf waarbij de Deep Water Horizon bron van BP ontplofte. BP was in de jaren daarvoor financieel zeer winstgevend maar had ook al een geschiedenis van ernstige ongevallen waaraan weinig aandacht werd besteed. "It's all in the Game" als het ware. BP was begin 2014, vier jaar na de ramp, sterk gekrompen doordat er veel bedrijfsonderdelen moesten worden verkocht om de schade te dekken. Het was ook veel minder winstgevend en druk met het voeren van procedures die tot dat moment al meer dan 1.000.000.000 (!) Britse Pond hadden gekost. De in 2011 nieuw aangetreden chairman zei daarover droogjes; "We love our lawyers dearly." Hun

antwoord zal ongetwijfeld iets geweest zijn als een glimlachend; “We love you too”.

Even tijd om na te denken.

Neem even de tijd om na te denken of je bedrijven kent die in meerdere of mindere mate aan bovengenoemde criteria voldoen. Je zult zien dat er nogal wat voorbeelden te vinden zijn in diverse sectoren van onze economie. Ook kun je denken aan de verschillende regio's in de wereld en proberen te achterhalen in welke regio meer en in welke regio minder bedrijven zijn die zich op deze overtuigingen baseren. Je kunt ook kijken en luisteren hoe bedrijven in het nieuws komen en wat de uitspraken zijn van hun leiders.

Daarnaast is het ook nuttig te bedenken wat een resultaatgerichte cultuur aan positiefs kan opbrengen.

Meer lezen?

Neem dan contact met ons op (info@conlibrio.be) voor je exemplaar voor 21,50 euro plus verzendkosten is het van jou. Zolang de voorraad strekt.

www.conlibrio.be