

STRATEGIE MALS ONTBIJTJE VOOR CULTUUR?

VAN DE HOOFDREDACTIE

In dit nummer richten we de schijnwerpers op strategische veranderinitiatieven, het managen van de doorvoering ervan en factoren die kritisch zijn voor hun welslagen. Vooral de centrale rol van (organisatie)cultuur daarbij nemen we in beschouwing. Onder cultuur verstaan we in dit verband het gedrag dat de leden van een organisatie overgedragen en aangeleerd hebben gekregen van vroegere eigenaars, managers en andere personen die voor de organisatie van belang waren. Over de rol en het belang van cultuur is in de managementliteratuur al menige verhitte discussie gevoerd. Mensen die cultuur zien als de factor die zo niet alles, dan toch bijna alles bepaalt in een onderneming, citeren graag de volgende uitspraak: 'Culture eats strategy for breakfast'. Met andere woorden: de strategie is niet opgewassen tegen de cultuur. Of sterker: (een slechte) cultuur maakt gehakt van (een goede) strategie. Ook zou een onderneming met een sterke, winnende cultuur altijd succesvol zijn, zelfs in het geval van een matige strategie. Anderen bestrijden dit en betogen dat een sterke cultuur verkeerde strategische keuzen nooit kan goedmaken.

Genoemd citaat, dat je ook wel tegenkomt met 'lunch' of 'dinner in plaats van 'breakfast', wordt meestal toegeschreven aan Peter Drucker. Niemand kan echter de publicatie noemen waarin hij die uitspraak zou hebben gedaan. Drucker heeft naar mijn weten in zijn publicaties nooit beweerd dat cultuur belangrijker is dan strategie. Wel heeft hij vaak beargumenteerd dat iedere poging van een onderneming om een strategie te ontwikkelen die niet compatibel is met de heersende cultuur gedoemd is te mislukken. Hij vergeleek een bedrijfscultuur ook wel met de cultuur van een land: die is zelfs op wat langere termijn niet te veranderen – beschouw haar als 'enabler' en 'constraint' en probeer te werken met wat je aantreft. Bij deze aanbeveling kan als kanttekening worden geplaatst dat het laatste weliswaar in veel gevallen verstandig en effectief kan zijn, maar dat het zeker niet

altijd onmogelijk en onverstandig is een proces in gang te zetten om de cultuur of bepaalde elementen daaruit te veranderen. Naast uitgaan van de goede elementen van een cultuur, kunnen ook het versterken daarvan en het veranderen van de slechte elementen opties zijn.

Hoe dan ook: als binnen één bedrijf de strategieën en de daarbij passende culturen te veel uiteenlopen, dan gaat het fout. Denk aan fusies en overnames die niet het gewenste resultaat opleveren ten gevolge van een culturele mismatch. Of neem de bankensector. Zoals in de recente crisis is gebleken, wordt iedere vorm van synergie die een bank kan genereren door niet alleen meer te opereren als een commerciële bank maar ook als een investeringsbank, onmiddellijk teniet gedaan door de grote culturele verschillen tussen de twee: enerzijds het kennen van de klant en het beperken van risico's, anderzijds het verkopen van innovatieve producten en het nemen van grote risico's.

De discussie over het relatieve belang van cultuur en strategie is in wezen ondergeschikt aan de vraag hoe van strategie en cultuur, en diverse andere zaken als waardeproposities en kerncompetenties, een coherent geheel te maken. Hoe kunnen strategie en cultuur elkaar voeden in plaats van verorberen? Diverse ideeën daarover worden in dit nummer aangereikt.

Daarbij verschuift de aandacht in de loop van het nummer van breed (strategie en verandermanagement) naar smal (hoofdelementen van een bedrijfscultuur) en smaller (specifiek gedrag). Bon appétit!

Peter Schramade

