

Ketensamenwerking: hot of lot?

Gert Jan Hofstede

De meeste jonge mensen in ons land dromen van een huwelijk uit liefde. Maar ja, een partner doet nooit precies wat jij wilt. Allengs komen de jonggeliefden er achter dat hun eerste partner niet volmaakt is, en als ze erbij weglopen merken ze dat de alternatieven tegenvallen bij gebruik. Sommigen blijven dan maar alleen, anderen schikken in, weer anderen spelen de baas over hun partner. Een goede vriendenkring helpt erg tegen te hoge verwachtingen van één relatie.

Voor ketensamenwerking geldt, *mutatis mutandis*, iets dergelijks. Alleen is maar alleen; samen kun je vooruit denken, beter innoveren, nieuwe markten aanboren – althans, in principe. De perfecte partners bestaan echter niet; ze zijn sloom, inhalig, bazig, slaafs, ontrouw, noem maar op. Wisselen van partner levert echter hoge kosten op, zoals een nieuw netwerk en vaak ook investeringen in informatiesystemen. En daar komt nog bij dat je bij ketensamenwerking meestal niet praat over twee partners maar over verschillende groepen waarin je deelneemt: voor inkoop, productontwikkeling, logistiek, afzet...

Toch is het netto haast altijd beter om wel samen te werken. Daarover gaat dit stukje. Ik zal een aantal punten kort noemen en verwijzen naar dingen die ik eerder heb geschreven die er dieper op in gaan.

Vertrouwen

Aan Lenin wordt de uitspraak toegeschreven “Vertrouwen is goed, maar controle is beter”. Je kunt het af en toe ook horen van bazen uit de USA. In Nederland is dit echter onwaar. Mensen die zich niet vertrouwd voelen zullen rancuneus worden en niet meer meedenken. En wij organiseren het werk graag zo dat iedereen overal over meedenkt – nou ja, -práát. Er is in de laatste decennia in onze grotere organisaties een enorme bureaucratiseringsslag bezig, overgewaaid uit de Angelsaksische landen en ondersteund door geautomatiseerde systemen, waarin verantwoordelijkheid wordt vervangen door ‘accountability’ (controleerbaarheid).

Dit komt er op neer dat het vertrouwen dat iemand op integere, competente wijze zijn taak uitvoert, wordt vervangen door wat ik graag ‘geinstitutionaliseerd wantrouwen’ noem: elke aankoop, elke declaratie wordt omgedraaid en tegen het licht gehouden, zonder diploma mag je niets meer, en zo voorts. De hele samenleving doet hier aan mee; in plaats van over wat bestuurders goed doen maken we ons voortdurend druk over fraude. “Accountability is what is left when responsibility is taken away” - wie dit heeft bedacht weet ik niet, maar ik ben het er wel mee

eens (van Luijk 2004, p. 49, zegt soortgelijke dingen). Accountability vragen vereist namelijk geen vertrouwen, en verantwoordelijkheid geven wel.

Dit is natuurlijk een slechte basis voor ketensamenwerking. Een huwelijk is ook niet gebaat bij al te veel pottenkijkers.

Transparantie

Paradoxaal genoeg gaat het eisen van accountability gepaard met het eisen van transparantie – terwijl “transparantie” juist heel fijn, open en eerlijk klinkt. In een huwelijk moet je toch ook eerlijk zijn? Nou, niet echt – soms weten we heel goed welke dingen we beter voor ons kunnen houden en welke we echt moeten zeggen, als we het huwelijk goed willen houden. Gelukkig bemoeit de wet zich hier nog niet mee. In ketensamenwerking is dit anders. Met name in de agri-foodsector, sinds de crises van de afgelopen jaren en de wetgeving rond traceability die daaruit is voortgekomen, wordt traceability geëist.

Het is tijd voor een wat preciezere omschrijving van begrippen. Transparantie betekent van oorsprong dat je ergens doorheen kan kijken; het heeft in ketens de betekenis dat partners de informatie die ze nodig hebben kunnen krijgen op het juiste moment (Hofstede, 2003). Dat gaat niet vanzelf; je moet dat organiseren. Je kunt drie vormen van transparantie onderscheiden (Beulens et al. 2005, Hofstede, 2007):

- Historisch: weten wat er in de afgelopen tijd is gebeurd. Hieronder valt traceability, en het wordt afgedwongen door de General Food Law, en vaak ook door retailers. Het is belangrijk om snel producten uit de keten te kunnen halen wanneer er ergens een klant ziek wordt van het consumeren van een product. Maar ketenpartners voelen zich erdoor gecontroleerd en moeten er vaak allerlei administratie voor voeren.
- Operationeel: weten wat er op dit moment gebeurt en moet gebeuren. Dit is belangrijk voor logistiek, zeker in versketens. Het wordt vaak ondersteund door informatiesystemen, en dat kunnen dezelfde zijn die ook voor traceability zorgen.
- Strategisch: weten wat er in de toekomst moet gebeuren. Hier zitten de kansen voor een goed, vruchtbaar ketenhuwelijk. Maar dit is nu juist precies het domein dat vertrouwen vraagt, en dat vertrouwen kon door alle rompslomp rond traceability wel eens afwezig zijn.

Het dilemma van transparantie (Hofstede et al 2004) is: transparantie is een teken van vertrouwen als je het vrijwillig aan elkaar gunt, maar wanneer het afgedwongen

wordt is het juist een teken van wantrouwen. In ons land werken partners graag op basis van vertrouwen, en dat wil zeggen dat je elkaar niet lastig valt met kleinigheden, en dat kleine leugentjes ook niet zo erg zijn, maar dat je grote zaken niet voor elkaar verborgen mag houden. De recente eisen voor accountability ondermijnen deze manier van werken en frustreren potentiële ketenpartners. Daardoor zouden ze wel eens het zicht op de mogelijke baten kunnen verliezen, en alleen achterblijven.

Macht

'In ieder huwelijk is er één partner de baas. En als u nu denkt "hè?" dan bent u niet diegene.' Deze uitspraak is van cabaretier Xavier Guzman. Er zit veel in. In de praktijk zie je wel dat partners elk hun deelgebied hebben waarover ze zeggenschap hebben, maar er is er vaak één duidelijk de baas. In ketensamenwerking, waar retailers meestal veel groter zijn dan hun toeleveranciers en bovendien de sleutel tot de markt in handen hebben, is dit heel duidelijk. Machtsmisbruik ligt dan op de loer.

Nederlanders hebben echter sterk de neiging om zich te verzetten tegen vermeend machtsmisbruik: dan richten ze coöperaties op, of zoeken naar kleinschaliger afzetkanalen. Een machtige ketenpartner die duurzame relaties wil onderhouden kan daarom maar beter zuinig zijn op haar relaties, en voorzichtig in het aanwenden van die macht. Een partner die zich misbruikt voelt zal niet meer meedenken, en strategische transparantie is dan van de baan. Met name bij kennisintensieve samenwerkingsnetwerken is dat een groot nadeel.

In veel andere samenlevingen is de logica anders; daar zal men veel eerder een partner gewoon willen opkopen, zodat er uiteindelijk minder ketens en meer conglomeraten overblijven (Hofstede 2004, Hofstede et al 2004). Kleinere partners accepteren dat ook makkelijker. Dit impliceert ook dat het Nederlandse ketenmodel lastig te exporteren is. Wil je een Nederlands bedrijf internationaliseren, dan is 'greenfield' beginnen, dat wil zeggen met een paar eigen mensen, en dan groeien door de juiste lokale mensen erbij te zoeken, veruit de veiligste optie.

Communicatie

Een bijkomend probleem is dat ketensamenwerking op het gebied van historische en operationele transparantie tegenwoordig altijd gepaard gaat met het ontwerpen, bouwen en in de organisatie doorvoeren van informatiesystemen. Zulke systemen worden bedacht en gebouwd door mensen met gemiddeld een heel ander wereldbeeld, en ook met heel andere belangen, dan de klanten voor wie de systemen zijn. Bovendien is degene die betaalt vaak de machtige klant – en dat kon wel eens degene zijn die van de kleinere partners een hoop historische en operationele transparantie eist.

Kortom, communicatieproblemen tussen ontwikkelaars en gebruikers van software zijn meer regel dan uitzondering; ik heb dat lang geleden al ondervonden tijdens mijn promotieonderzoek bij potplantentuinders (Hofstede,

1992). Het komt er dikwijls op neer dat hetzij de klant afhaakt en dus achterblijft in de automatisering, of wel de klant in het keurslijf wordt gedwongen van een stroef systeem dat evenveel frustratie als gemak oplevert. Wat bedrijven in de agri-foodsector hieraan kunnen doen is de koppen bij elkaar steken en zelf aangeven wat ze willen dat hun informatiesystemen doen. Dat vereist dat ze de benodigde expertise in huis halen, en het gaat vaak om jarenlange ontwikkeltrajecten (Hofstede et al., 2008). Maar het betaalt zich terug.

Wat nu?

Dit alles, en met name mijn kritiek op het 'geinstitutionaliseerd wantrouwen', betekent niet dat ik pessimistisch ben. Ik verwacht dat de economische situatie in de komende jaren alleen maar lastiger wordt. Ik verwacht ook dat dit met allerlei onrust gepaard zal gaan, zoals we vandaag de dag in de politiek en regelgeving ook zien: zondebokken zoeken, geinstitutionaliseerd wantrouwen. Maar ik verwacht dat daarna, als het menens wordt, onze groepsolidariteit zich niet langer op de zondebokken zal richten – bonnetjes, Brussel en buitenlanders – maar dat we elkaar gaan opzoeken en gaan samenwerken. Trouwens, in het agri-food bedrijfsleven zijn we daar nooit mee opgehouden; alleen, ondernemers kunnen niet om de maatschappelijke druk en regelgeving heen.

Tot slot

Ter bemoediging: uit internationaal vergelijkend onderzoek in India en de VS (Hofstede, Hofstede & Minkov, 2011, p. 120) is gebleken dat mensen in gearrangeerde huwelijken na verloop van jaren gemiddeld gelukkiger zijn met hun huwelijksleven dan diegenen die uit liefde trouwden. Wellicht hadden deze laatsten te hoge verwachtingen. Kortom: zoek partners met je verstand, laat je daarbij ook adviseren. En als ze het waard lijken, leg dan ook je hart in de samenwerkingsrelatie.

Literatuur

Luijk, H. (2004) 'Van Integrity in the Private, the Public, and the Corporate Domain', in Brenkert, G.G. (ed, 2004) Corporate integrity and accountability, Thousand Oaks, Ca: Sage. pp 38-54.

Hofstede, G.J. (1992) 'Modesty in Modelling', Doctoral dissertation, Wageningen, Agricultural University, Department of Computer Science.

Hofstede, G. J. (2003) 'Transparency in Netchains', In Z. Harnos, M.Herdon and T. B. Wiwczarowski (editors), Information Technology for a Better Agri-food Sector, Environment and Rural Living, Proceedings EFITA2003 Conference. Debrecen: Debrecen University, p. 17-29.

Hofstede, G. and McCrae, R. R. (2004) 'Personality and culture revisited: Linking traits and dimensions of culture', Cross-Cultural Research, 38, 52-88.

Hofstede, G.J., Beulens, A.J.M., Spaans, L. (2004)

'Transparency: Perceptions, Practices and Promises', In: The Emerging World of Chains and Networks, bridging theory and practice / T. Camps, P. Diederens, G.J. Hofstede, B. Vos - 's Gravenhage : Reed Business Information,

Beulens, A. J. M., Broens, D. F., Folstar, P., Hofstede, G.J. (2005) 'Food safety and transparency in food chains and networks - relationships and challenges', Food Control 16: 481-486.

Hofstede, G.J. (2007) 'One game does not fit all cultures', In: Organizing and Learning through Gaming and Simulation.

Proceedings of ISAGA, Nijmegen, 9-13 July 2007. - Delft : Eburon, ISAGA 2007, 2007-07-09/ 2007-07-13

Hofstede, G.J., Jonker, C.M., Verwaart, D. (2008) 'Long-Term Orientation in Trade', In: Complexity and Artificial Markets / Schredelseker, Klaus, Hauser, Florian, . - Berlin, Heidelberg : Springer-Verlag, (Lecture Notes in Economics and Mathematical Systems Vol. 614)

Hofstede, G., Hofstede, G.J., Minkov, M. (2011) 'Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen', Amsterdam/Antwerpen : Uitgeverij Contact



duurzaam samenwerken aan onze wereld

conceptontwikkeling - communicatie - bewustwording

my eyes is een netwerkbedrijf met co creatieve professionals die ondersteuning verlenen op de volgende gebieden:



(online) communicatie – marketing – sales - projectmanagement – internetportals
social media - zakelijke & persoonlijke coaching – e-commerce - business development
logistiek – marktonderzoek - ecologisch onderzoek – gebiedsontwikkeling
verandermanagement - interim management



www.myeyes.info