

## Tilburg University

### Twijfel en Vertrouwen

Noorderhaven, N.G.

*Publication date:*  
1998

[Link to publication in Tilburg University Research Portal](#)

*Citation for published version (APA):*  
Noorderhaven, N. G. (1998). *Twijfel en Vertrouwen*. Tilburg University Press.

#### General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

#### Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Prof. dr. Niels G. Noorderhaven

TWIJFEL EN VERTROUWEN

**TWIJFEL EN VERTROUWEN:  
OVER DE MOGELIJKHEID VAN  
INTERNATIONAAL VERGELIJKEND  
MANAGEMENT-ONDERZOEK**

REDE

UITGESPROKEN BIJ DE AANVAARDING  
VAN HET AMBT VAN HOGLERAAR  
INTERNATIONAAL MANAGEMENT  
AAN DE KATHOLIEKE UNIVERSITEIT BRABANT  
DOOR PROF.DR. NIELS G. NOORDERHAVEN

TILBURG, 4 DECEMBER 1998

TILBURG UNIVERSITY PRESS

© 1998 Tilburg University Press  
ISBN 90-361-9819-4  
NUGI 684

Behoudens ingeval beperkingen door de wet van toepassing zijn, en onder  
gehoudenheid aan de gestelde voorwaarden te voldoen, mag zonder  
schriftelijke toestemming van de uitgever niets uit deze uitgave worden  
verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie,  
microfilm of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op de gehele of  
gedeeltelijke bewerking.

## TWIJFEL EN VERTROUWEN

*We are always in danger of seeing our ways of acting and thinking as the only conceivable ones. [...] Understanding other societies ought to wrench us out of this; it ought to alter our self-understanding (Taylor, 1985: 129).*

Mijnheer de Rector Magnificus,

Zeer gewaardeerde aanwezigen,

'Twijfel' is een 'toestand van onzekerheid, gebrek aan vastheid ten aanzien van hetgeen te doen of te geloven is'. 'Vertrouwen' is 'het geloof in, het bouwen op, iemands trouw', of de 'overtuiging van betrouwbaarheid' (Van Dale Groot Woordenboek der Nederlandse Taal, 10e druk, 1976). Betwijfeld vertrouwen, vertrouwde twijfel - dit zijn begrippen die uitnodigen tot een spel met paradoxen, geliefkoosd tijdverdrijf van wel als 'postmodern' aangeduide wetenschappers. Woordspel kan echter gemakkelijk de aandacht afleiden van de inhoud, of de afwezigheid daarvan. Daarom wil ik beginnen met iets heel concreets.

De Régies Nationales des Eaux de Togo is het nationale waterleidingbedrijf van de Westafrikaanse staat Togo. In dit bedrijf is een handboek van kracht, een 'manuel de procédures' (Henry, 1991). Dat handboek beschrijft voor elke employée, van de jongste bediende tot aan de Directeur Général, tot in het kleinste detail wat hij of zij in vrijwel elk denkbare situatie geacht wordt te doen. Natuurlijk zijn de

regels voor lagere werknemers gedetailleerder dan voor het kader. Maar voor alle rangen is de mate van detail en het streven naar alomvattendheid van het handboek opmerkelijk. Het beschrijft technische taken en managementtaken; werkprocessen, maar ook gebedstijden, en verlof bij overlijdensgevallen en andere familiegebeurtenissen. Er is zelfs een procedure, procedure 401, die tot in detail voorschrijft hoe het personeelsfeest aan het eind van het jaar georganiseerd moet worden (Henry, 1991: 470).

Procedure 401 - lid 1: de Chef Section Oeuvres Sociales is verantwoordelijk voor de organisatie van het feest'.

Lid 2: hij stelt het programma op, kiest dag en tijd van aanvang, en legt deze ter goedkeuring voor aan de Directeur Général.

Lid 3: hij laat een feesttent opbouwen.

Lid 4: hij laat stoelen huren.

Lid 5: hij laat de tafels dekken.

Lid 6: hij stelt de tafelschikking vast: kader, opzichters en voormannen, en uitvoerenden.

Lid 7: hij bepaalt de keuze van het menu.

Lid 8: hij kiest de cadeaus voor de gepensioneerden.

Lid 9: hij zorgt voor muziek om het feest op te vrolijken.

Lid 10: hij zoekt een fotograaf.

Lid 11: hij stelt een feestalbum samen.

Een dergelijke gedetailleerde codificatie van taken doet denken aan een ver doorgeschoten tayloristische benadering, waarbij het streven is om het gehele complex van handelingen noodzakelijk voor het voortbrengingsproces in regels te vatten, zodat uitvoerders geen zelfstandige beslissingen meer hoeven te nemen. Dit heet te leiden

tot een verstikking van initiatieven, een onvermogen flexibel in te spelen op onvoorziene situaties, en bovenal een verregaand verlies aan motivatie, uiteindelijk leidend tot vervreemding bij werknemers op uitvoerend niveau. Op het eerste gezicht kan het oordeel over het management van de Régies Nationales des Eaux de Togo dan ook haast niet anders dan negatief zijn. Maar misschien is enige twijfel met betrekking tot dit oordeel op zijn plaats. Over dit soort twijfel wil ik het vanmiddag eerst hebben. Het vertrouwen komt later.

#### UNIVERSALISTEN EN PARTICULARISTEN

Het vellen van een oordeel over de adequaatheid van een managementsysteem in een ander land veronderstelt dat we over geldige kennis beschikken over dat managementsysteem, en over de verschillen tussen managementsystemen in verschillende landen. Hoe kunnen we tot die geldige kennis komen? Dit is een centrale vraag in het vakgebied Comparative Management, dat zich bezighoudt met het vergelijken van de verschijnselen management en organisatie in verschillende landen.

Onderzoekers in het vakgebied Comparative Management zijn in twee hoofdstromen te verdelen, die ik met wat wereldse benamingen zal aanduiden als de 'universalisten' en de 'particularisten' (vgl. Lane, 1989: 20). De universalisten hebben als uitgangspunt dat management overal ter wereld onderworpen is aan dezelfde wetmatigheden. Waar verschillen in managementsystemen worden waargenomen worden deze verklaard op basis van verschillen in omstandigheden. In de mate waarin de omstandigheden in verschillende landen steeds meer hetzelfde worden, zullen

managementsystemen ook meer op elkaar gaan lijken. Deze benadering van comparative management is geworteld in de contingentietheorie, die stelt dat de vraag welk managementsysteem effectief is afhangt van factoren als de mate van onzekerheid in de taakomgeving van de organisatie, de in het productieproces gebruikte technologie, en de grootte van de organisatie (Donaldson, 1996). De groep onderzoekers die deze traditie heeft gevormd wordt wel de *Aston School* genoemd, naar de universiteit in Birmingham waaraan de belangrijkste voormannen, David Hickson en Derek Pugh, verbonden waren.

Vroege studies in Anglo-Saxische landen toonden aan dat er een verband was tussen de grootte van de organisatie en de mate van formalisatie: in grotere organisaties zijn er meer schriftelijk vastgelegde regels en procedures. Toen het onderzoek uitgebreid werd naar andere landen, eerst Zweden, Japan en Duitsland, en later ook Polen, Jordanië, Egypte en India, was de verwachting dat dit verband tussen grootte en formalisatie, evenals andere geconstateerde verbanden tussen 'contingentiefactoren' en organisatiekarakteristieken, ook daar gevonden zouden worden. Dat bleek tot op zekere hoogte inderdaad het geval te zijn. Volgens de onderzoekers was in elk geval onweerlegbaar dat de verschillen tussen organisaties met verschillende contingentiefactoren binnen een land groter waren dan de verschillen tussen organisaties met dezelfde contingentiefactoren, maar in verschillende landen. Met andere woorden, het verschil tussen de organisatie van een autofabriek en een verzekeringsbedrijf in Engeland is groter dan het verschil tussen een autofabriek in Engeland en een autofabriek in Japan.



De speurtocht naar wetmatige verbanden tussen organisatiekarakteristieken en omgevingskenmerken werd geleid door wat genoemd werd de 'culture-free hypothesis': de fundamentele verbanden tussen omgevingskenmerken en organisatiekarakteristieken worden geacht geldig te zijn in alle landen en culturen (Hickson et al., 1981). Dit is belangrijk voor de proponenten van de Aston School. Als dit namelijk niet het geval zou zijn, zou de mogelijkheid van een organisatiwetenschap in twijfel getrokken moeten worden, omdat voor elke maatschappij een aparte theorie nodig zou zijn, hetgeen zou leiden tot wat aangeduid werd als 'een nachtmerrie van complexiteit' (Hickson et al. 1979: 39).

Vrijwel alle voormannen van de Aston School genieten inmiddels van hun welverdiende pensioen. Maar het universalisme in comparative management is springlevend. Onder de invloed van de globaliseringstheorie heeft deze school zelfs weer aan invloed gewonnen. Immers, naarmate de wereld steeds meer één markt wordt, zullen bedrijven in alle landen zich steeds minder kunnen permitteren andere dan de meest efficiënte werkwijzen te handhaven. De onvermijdelijke diffusie en assimilatie van 'best-business practices' leidt tot toenemende gelijkvormigheid van organisaties<sup>2</sup>.

Tegenover de universalisten staan de particularisten, die, zonder overigens de door de universalisten geïdentificeerde algemene verbanden te ontkennen, wijzen op de belangrijke verschillen tussen managementsystemen in verschillende landen. Belangrijker echter dan de vraag of de nadruk ligt op verschillen of op overeenkomsten, is het

verschil in aanpak. De particularisten koesteren de opvatting dat je een managementsysteem in een land van binnenuit moet proberen te begrijpen. De methode van de universalisten is daarvoor niet geschikt. Om een voorbeeld te noemen: in de benadering van de Aston School wordt de mate van formalisatie gemeten door te kijken hoeveel documenten van een gespecificeerde lijst feitelijk in een organisatie te vinden zijn. Hoe meer typen van documenten aanwezig zijn, des te formalistischer is de organisatie. Dit zegt echter nog niets over het gebruik van al die documenten. Kunnen we op grond van een lijst van schriftelijk vastgelegde procedures het managementsysteem in de Régies Nationales des Eaux de Togo begrijpen, of moeten we proberen de feitelijke functie van die documenten in de organisatie te doorgronden?

Particularisten zullen vanzelfsprekend voor het tweede pleiten. Een belangrijke representant van deze traditie is de Aix-groep (naar de Université de Aix-en-Provence), bekend geworden door de 'effet-societal' of 'societal-effect' benadering. Voormannen van dit gezelschap zijn Marc Maurice en Arndt Sorge. In de Societal-Effect benadering worden ondernemingen gezien als sociale instituties, die in belangrijke mate bepaald worden door de maatschappelijke instituties in het land waarin ze opereren. De methode van analyse is een gepaarde vergelijking van gevalstudies in twee of meer landen. Hierbij sluit Societal-Effect in zoverre op het werk van de Aston School aan, dat steeds bedrijven in verschillende landen geselecteerd worden die zoveel mogelijk identiek zijn voor zover het bekende contingentiefactoren zoals grootte en technologie betreft. Indien binnen een dergelijk 'matched pair' toch belangrijke verschillen

geïdentificeerd worden is dit een aanwijzing dat de universalistische benadering op zijn minst onvolledig is. De Aix-groep is bekend geworden door een aantal diepgaande vergelijkende studies tussen Frankrijk, Duitsland en Engeland, waarin onder andere een verband gelegd werd tussen de systemen van beroepsopleidingen in deze landen en de mate van arbeidsdeling en de intensiteit van toezicht op uitvoerend niveau. Deze studies tonen aan dat verschillen tussen 'vergelijkbare' organisaties in verschillende landen samenhangen met verschillen in maatschappelijke instituties. Het maatschappelijk effect ('societal effect') wordt veroorzaakt doordat medewerkers voordat ze in een bedrijf gaan werken al gesocialiseerd zijn in de instituties in hun maatschappij, het onderwijssysteem misschien wel in de eerste plaats. Deze instituties bepalen de verwachtingen, percepties en preferenties van actoren, en daarmee de wijze van werken van organisaties. De manier waarop maatschappelijke instituties, via de verwachtingen, percepties en preferenties van actoren, inwerken op organisaties kan alleen begrepen worden 'van binnenuit': de onderzoeker moet proberen de 'institutionele logica' die zowel maatschappij als organisatie beheerst te doorgronden (Maurice et al. 1980: 59). Evenals de universalistische benadering is het werk in de traditie van de Aix-groep springlevend. Een voorbeeld hiervan is de stroming die de 'business systems' van landen en regio's vergelijkt (zie bijvoorbeeld Whitley 1992a; 1992b; Whitley and Kristensen 1996).

Laten we even teruggaan naar de Régies Nationales des Eaux de Togo, die ik in het begin van mijn rede genoemd heb, het bedrijf met het alomvattende handboek. In een studie van

de Wereldbank, gepubliceerd in 1996 onder de titel *Africa's Management in the 1990s and Beyond*, wordt de Régies Nationales des Eaux de Togo genoemd als voorbeeld van een 'best practice' in Afrika. Kennelijk valt het met de disfunctionaliteit van wat op het eerste gezicht een overmaat aan regels en procedures lijkt wel mee. Om dat te kunnen begrijpen moeten we de regels en procedures in hun context bezien. Paradoxaal genoeg vergroot het handboek voor ondergeschikten in de Régies Nationales eerder de mogelijkheid om zelfstandig te handelen, dan dat het een belemmering vormt (Henry, 1991). In een situatie die niet welomschreven is, zal altijd eerst het oordeel van de chef gevraagd worden. Afrikaanse tradities van eerbied voor gezag en senioriteit spelen hierbij een belangrijke rol. Maar als ondergeschikten precies voorgeschreven krijgen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen, kunnen zij veel zelfstandiger werken, en is dus een veel grotere mate van decentralisatie mogelijk. Bovendien is het dan niet meer zo, dat het werk stil ligt als de superieur niet aanwezig is om een beslissing te nemen. Controle achteraf op naleving van de regels blijft tegelijkertijd altijd mogelijk. De strikte regels geven medewerkers op alle niveaus ook de mogelijkheid om druk van familieleden en kennissen voor een preferentiële behandeling te weerstaan. Als je je kan verschuilen achter regels waarvan de naleving ook gecontroleerd wordt (en dat is in de Régies Nationales het geval), kan een speciale dienst aan een vriend of familielid geweigerd worden zonder beschuldigd te worden van ontrouw of slechte wil. Leiden al die regels en procedures niet tot een verlies aan motivatie bij het personeel, en tot vervreemding? Volgens een manager van de Régies Nationales is het tegendeel het geval:

Het doet ze veeleer plezier om dit document te lezen. Het toont aan iedere medewerker dat hij serieus wordt genomen. Als hij zichzelf in dit boek ziet staan voelt hij zich belangrijker: 'Ik ben de medewerker waar het hier over gaat, ik ben de afdelingschef die hier genoemd wordt'. Dat maakt mensen belangrijker. Naar mijn mening heeft het motiverend gewerkt (Henry 1991, 455).

#### HERMENEUTIEK

Het zal duidelijk zijn dat de universalisten en de particularisten in het comparative managementonderzoek, vertegenwoordigd door respectievelijk de Aston School en de Aix-Groep, model staan voor heel verschillende wetenschappelijke tradities. Het paradigma van de Aston School en aanverwante benaderingen kan getypeerd worden als een empirisch positivisme. Geldige kennis wordt verkregen door op basis van een theorie (geformuleerd in de vorm van algemene wetmatigheden) middels logische gevolgtrekking hypothesen te genereren, die vervolgens geconfronteerd worden met empirische data. Een verschijnsel wordt pas als verklaard beschouwd, als de algemene wetmatigheid waaraan het gehoorzaamt is blootgelegd. Dit wetenschapsmodel is analoog aan dat van de natuurwetenschappen. Aan het werk van de Aix-Groep lijkt een geheel ander model van wetenschap ten grondslag te liggen. Hoewel de auteurs dat zelf nergens met zoveel woorden zeggen, vertoont hun benadering opmerkelijke overeenkomsten met de hermeneutiek<sup>3</sup>. De hermeneutiek heeft zich in de loop van de tijd ontwikkeld van een leer van de interpretatie van teksten, en wel met name bijbelteksten, tot een epistemologie, of kennisleer, van de geestesweten-

schappen. Uitgangspunt hierbij is dat produkten van de menselijke geest om een andere verklaringwijze vragen dan natuurverschijnselen. Een natuurverschijnsel is verklaard als, bijvoorbeeld door systematische observatie en experimenten, de wetmatigheden die aan het verschijnsel ten grondslag liggen geïdentificeerd zijn. Bij voortbrengselen van de menselijke geest gaat het echter om het begrijpen van betekenis. Het gaat hier om de 'waarom'-vraag, veeleer dan de 'wat'-vraag. Hermeneutiek (afgeleid van het Griekse *hermeneuein*, uitleggen, in woorden uitdrukken, vertalen) verwijst naar de interpretatie van fenomenen als tekens, betekenisdragers (De Mul, 1994)<sup>4</sup>. Het individuele bewustzijn van de interpreet moet als het ware doordringen in het bewustzijn van een ander, om de betekenis die in een produkt van die geest gelegd is te doorgronden. De produkten van de menselijke geest kunnen boeken of kunstwerken zijn, maar ook sociale systemen, zoals organisaties (vgl. Mercier, 1994). Betekenisvolle menselijke activiteiten kunnen volgens Paul Ricoeur als het ware gelezen worden als een tekst, waarbij we pas begrijpen *wat* de ander deed als hij ons kan uitleggen *waarom* hij het deed (Ricoeur, 1991). In de hermeneutiek wordt dit 'lezen' aangeduid als 'verstehen' (als alternatief voor het 'erklären' van de natuurwetenschappen).

Hoe gaat 'verstehen', ofwel 'verstaan', in zijn werk? Om te beginnen is het hermeneutische verstaan alleen mogelijk indien er een zekere mate van correspondentie is tussen de interpreet en het geïnterpreteerde. Cruciaal hierbij is dat in de filosofische hermeneutiek het bewustzijn van een individu gezien wordt als sociaal en historisch geconstitueerd. Het individu is onderdeel van een traditie die zijn

wereldbeeld bepaalt. In de visie van Hans-Georg Gadamer is ons bewustzijn gevuld met vele stemmen waarin de echo van het verleden doorklinkt (Bruns, 1992: 200). 'Wat we weten over de wereld en over onszelf, wat we belangrijk vinden, wat we acceptabel of niet-acceptabel, rationeel of irrationeel, begerenswaardig of verwerpelijk vinden, wordt bepaald door deze traditie' (How, 1995: 37). We kunnen niet uit de traditie stappen, omdat deze ten grondslag ligt aan ons denken. Wat achter de horizon van ons wereldbeeld ligt kan niet begrepen worden. Dit houdt in dat een hermeneutische interpretatie van een fenomeen alleen dan mogelijk is, wanneer er al een zekere overlap is tussen de belevingswereld van de interpreet en de belevingswereld waaruit het te interpreteren fenomeen stamt. Zonder een minimum aan 'common ground' is geen verstaan mogelijk.

Aan het hermeneutische verstaan ligt noodzakelijkerwijze een vooroordeel ten grondslag. Dit komt omdat de interpreet begint te begrijpen vanuit zijn eigen wereldbeeld, dat afwijkt van dat van de ander. Pas tijdens de interpretatie, en als het ware in dialoog met de ander, merken we wat onze vooroordelen zijn, en kan een verschuiving van ons wereldbeeld optreden die uiteindelijk leidt tot een versmelting van onze horizon met die van de ander. De methode waarlangs deze versmelting bereikt wordt is die van de hermeneutische cirkel, die gezien kan worden als een alternatief voor de empirische cyclus van het positivisme. In de hermeneutische cirkel, een *circulus fructuosus*, beweegt de interpreet van het verstaan van onderdelen naar het verstaan van het geheel en vice versa, zodoende komende tot een steeds betere interpretatie. Een zin in een boek kan alleen begrepen worden als we de betekenis van de

afzonderlijke woorden begrijpen, maar de betekenis van deze woorden hangt ook weer af van hun onmiddellijke context, de zin, en van de bredere context, het boek. De circulariteit van de hermeneutische interpretatie moet uiteindelijk leiden tot een eenheid, waarbij de onderdelen en het geheel een coherent veld van betekenis vormen (How, 1995; Shusterman, 1989). De aldus gevormde interpretaties zijn niet waar of onwaar, in de zin dat ze voor falsificatie open zouden staan, maar zijn meer of minder plausibel. Elke interpretatie is noodzakelijkerwijs voorlopig. Het is nooit uit te sluiten dat later elementen die nog buiten de interpretatie gebleven zijn of die in contradictie bleven met de betekenis van het geheel, in een nieuwe interpretatie alsnog geduid kunnen worden (Mercier, 1994).

Het versmelten van horizonten vereist de bereidheid om het eigen wereldbeeld aan te passen als een gevolg van de dialoog met een ander. Gadamer noemt dit het vereiste van de 'goede wil'. De eigen vooringenomenheden worden op het spel gezet. Het verstaan van de ander impliceert ook een verandering van de interpretatie, omdat elke confrontatie met een ander wereldbeeld ook noodzakelijkerwijs een verandering in het eigen wereldbeeld teweeg brengt. De hermeneutische cirkel is niet alleen een beweging binnen de 'tekst', tussen onderdeel en geheel, maar ook een beweging tussen de 'tekst' en de interpretatie zelf (Bruns, 1992: 4).

De Societal-Effect benadering van de Aix-groep is een hermeneutiek omdat men probeert het management-systeem in een land te 'lezen' door de betekenis van afzonderlijke elementen te begrijpen in hun relatie tot een coherent geheel. Een maatschappij wordt geacht zijn eigen



'institutionele logica' te hebben. Dus als het streven is om managementsystemen in verschillende landen in een comparatief perspectief te begrijpen, moet de onderzoeker de logica inherent aan zijn eigen maatschappij zien te buiten te gaan. De versmelting van horizonten is in de benadering van de Aix-groep ook een versmelting van de horizonten van onderzoekers uit verschillende landen. Dit heeft als voordeel dat in elk geval tenminste één van de onderzoekers intieme kennis heeft van de werking van nationale instituties (Sorge en Warner, 1986: 4).

De Societal-Effect benadering benadrukt ook de relaties tussen onderdelen en geheel. De scheiding tussen organisatie en omgeving die ten grondslag ligt aan het onderzoek in de traditie van de contingentiebenadering wordt afgevoerd als willekeurig en kunstmatig (Brossard en Maurice, 1976: 23; Maurice, 1979: 51-52; Maurice et al., 1980: 60). Gezocht wordt vooral naar de invloed op het functioneren van ondernemingen van maatschappelijke instituties zoals het onderwijssysteem, het systeem van arbeidsverhoudingen, en gebruikelijke recruiterings- en carrière-patronen. Omgekeerd beïnvloeden ondernemingen gezamenlijk ook de maatschappelijke instituties (Brossard en Maurice, 1976: 33).

Tenslotte vinden we in het werk van de Aix-groep ook het idee van de gedeelde traditie terug. Sorge en Warner (1986: 19) citeren Wilhelm Dilthey, waar deze stelt dat 'begrijpen identiteit van de menselijke natuur vereist'. Menselijke activiteit is volgens hen gebaseerd op geaccumuleerde intuïtieve ervaring. Als dat het geval is, kan menselijke activiteit ook alleen begrepen worden door iemand die tot

op zekere hoogte in deze geaccumuleerde intuïtieve ervaring deelt.

De toon van mijn betoog zal inmiddels duidelijk gemaakt hebben dat de hermeneutiek van de Aix-groep mij nader staat dan het empirisch positivisme van de universalisten. Ik zie dit werk als een alternatief voor de dominante stromingen in comparative management, die vanuit vooropgestelde begrippenkaders en met behulp van gestandaardiseerde maatstaven de diversiteit van sociale systemen in verschillende landen in het keurslijf van hun theorie proppen. Dit geldt paradoxaal genoeg ook voor het merendeel van de studies die expliciet cultuurverschillen als verklarende factor opnemen. De wijze waarop men in deze studies te werk gaat is ongeveer als volgt. Men meet een aantal van de canonieke organisatiekarakteristieken en omgevingskenmerken in verschillende landen, voegt een maatstaf van cultuurverschillen toe, en kijkt welke verbanden of verschillen statistisch significant zijn. Zeker, dit is een vooruitgang ten opzichte van de situatie in het verleden, waarin westerse bevindingen met betrekking tot management en organisatie als vanzelfsprekend als algemeen geldig werden beschouwd (Boyacigiller en Adler, 1991). Maar moeten we nu niet om nog verdere vooruitgang te kunnen boeken het beroemde adagium van Przworski en Teune (1970: 8) binnenstebuiten keren, en zeggen dat we de namen van concrete sociale systemen, zoals Frankrijk, Duitsland, of Togo, moeten substitueren voor de namen van variabelen? Ik denk dat we alleen dan kunnen hopen de eigen logica van die sociale systemen, belichaamd in historisch gegroeide instituties, te verstaan.

Dit is geen pleidooi voor de in de antropologie populaire etnografische methode. Wat de benadering van de Aix-groep zo aantrekkelijk maakt is dat de aandacht voor de eigen logica van de bestudeerde managementsystemen niet leidt tot een theoretisch particularisme, waarbij er voor elke afzonderlijke samenleving een aparte theorie zou moeten worden opgesteld (Maurice et al., 1980: 60). In het cultuurvergelijkende jargon: Societal-Effect ligt in tussen de 'etic' en 'emic' tradities. De benadering belooft aldus meer te kunnen opleveren dan zeer algemene, maar oppervlakkige vergelijkingen enerzijds, en diepgaande maar op zichzelf staande gevalstudies anderzijds.

Maar enthousiasme voor een benadering mag niet blind maken voor mogelijke tekortkomingen. De hermeneutiek heeft altijd blootgestaan aan wetenschappelijke kritiek. Veelal kwam die kritiek uit positivistische hoek, en betrof de pretentie om een alternatief te kunnen bieden voor het natuurwetenschappelijke model van wetenschap. Meer recentelijk is er echter ook kritiek van een geheel andere aard. Deze kritiek is verbonden met het perspectief van wat genoemd zou kunnen worden het epistemologisch postmodernisme, waarvan Jacques Derrida een belangrijke representant is (zie Michelfelder en Palmer, 1989). De kritiek betreft verschillende kernaspecten van de hermeneutiek: het begrijpen van een fenomeen in zijn context, de bereikbaarheid van een coherente interpretatie, en de veronderstelde 'goede wil' van de interpreter. Ik zal deze verschillende kritiekpunten kort aanduiden.

De hermeneutische cirkelgang waarbij de interpretatie van onderdelen afhangt van de interpretatie van hun context, en

vice versa, vereist een demarcatie van die context. Ergens moet een grens getrokken worden: dit behoort nog wel tot de context, en dat niet meer. Dit trekken van een grens is essentieel voor de hermeneutiek, zonder dat is zij niet mogelijk. Tegelijkertijd is de hermeneutiek echter niet in staat om een criterium voor de afbakening te leveren (Forget, 1989; IJsseling, 1990; Vasterling, 1990). Dit betekent dat een afbakening nooit een noodzakelijke, maar veeleer een toevallige is, een keuze waarvoor de interpreter verantwoordelijk blijft. Daarom ziet Derrida hermeneutische interpretatie als retorisch, in de zin dat bepaalde elementen in het volle licht worden gezet, terwijl andere in de schaduw blijven (Widdershoven, 1990).

Deze kritiek raakt ook het werk van de Aix-groep. Ook hier is de selectie van maatschappelijke instituties die in de analyse betrokken worden van cruciaal belang, maar ontbreekt een criterium. De keuze is gebaseerd op pragmatische overwegingen (Sorge, 1995: 115), of wordt afhankelijk gemaakt van het verloop van het onderzoeksproject, in die zin dat de onderzoeker zich laat leiden door wat blijkens de actoren in het onderzochte systeem relevante maatschappelijke instituties zijn (Maurice, 1994). Maar dat ontslaat de onderzoeker niet van de plicht om een keuze te maken, omdat niet alles onderzocht kan worden. De onderzoeker blijft verantwoordelijk voor wat door die keuze belicht en verdoezeld wordt.

De hermeneutische methode staat of valt met het vermogen om tot coherente interpretaties te komen. Geen interpretatie is ooit definitief, maar vooruitgang in het zoeken naar waarheid kan geboekt worden door

verschillende interpretaties met elkaar te vergelijken. De interpretatie die de meeste relevante elementen in een coherent betekenisweb weet te vangen is het beste. Vanuit een deconstructivistische visie kan daar tegenover gesteld worden dat betekenis altijd ook incoherentie impliceert, en dat tegenstelling en chaos voortleven binnen betekenissen en interpretaties, onder het gladde oppervlak van orde en harmonie (Blans, 1988; Ijsseling, 1990, 1992; Madison, 1991).

Toegepast op Societal-Effect impliceert deze kritiek dat de institutionele logica die de onderzoekers in een maatschappij aantreffen maar een deel van het verhaal is. Door zich te concentreren op deze logica vertonen de onderzoekers een blinde vlek voor alles wat niet binnen dit coherente betekenisveld past. Dit moet gezien worden in relatie met het voorgaande punt, de principiële onbeslisbaarheid van de afbakening van de context. De zoektocht naar een coherente institutionele logica kan allicht leiden tot het zodanig afsnijden van de empirische koek dat de gepercipteerde logica geoptimaliseerd wordt.

Tenslotte de 'goede wil' van de interpreter. Is deze goede wil geen misleiding of mogelijk zelfmisleiding? De hermeneutische interpretatie kan ook gezien worden als een vorm van toe-eigening: het wereldbeeld waarvan de coherentie verstoord werd door het contact met een ander wordt hersteld, waarbij die ander in het gereconstrueerde wereldbeeld wordt geplaatst (Simon, 1989: 165). De relatie die hierbij ontstaat is een hiërarchische: de werkelijkheid van de ander wordt een ondergeschikt deel van de overkoepelende werkelijkheid van mijn wereldbeeld (vgl. Blans, 1988). Als ik een ander kan verstaan betekent dat dat

mijn logica uiteindelijk superieur is aan die van die ander, om dat ik hem kan begrijpen, onderdeel maken van mijn grotere geheel.

En is de traditie wel zo onschuldig? In de hermeneutiek is het de traditie die het verstaan mogelijk maakt, doordat zij een gemeenschappelijk substratum vormt voor de interpretatie en het geïnterpreteerde. Maar traditie verhuult en onthult tegelijkertijd. Volgens een commentator is traditie 'het verhaal van de overwinnaars, terwijl de andersdenkenden zijn ge-excommuniceerd, verbrand, gecasteerd, verbannen, of in de gevangenis gezet' (Caputo, 1989: 264). Dit gaat verder dan twijfel aan de mogelijkheid om ooit een werkelijke versmelting van horizonen te kunnen bereiken. Elke interpretatie is in deze opvatting een reductie van het andere tot een variant op het bekende.

Zonder de Aix-groep kwade bedoelingen aan te willen wijven denk ik toch dat zij ook voor deze kritiek niet immuun kan zijn. Laat ik een concreet voorbeeld noemen. Volgens Sorge en Warner (1986: 43-44) kan een maatschappelijk effect op twee verschillende wijzen tot uitdrukking komen. Allereerst is er de mogelijkheid van een homomorphisch verband tussen maatschappelijke instituties en organisatieprocessen. Hierbij is er een parallel tussen instituties in verschillende sociale velden. Een voorbeeld wordt gegeven in Michel Crozier's bekende boek *Le Phénomène Bureaucratique* (1963). Volgens Crozier kenmerkt de Franse maatschappij zich door de paradoxale combinatie van een sterke centralisatie van macht gepaard aan een afkeer van hiërarchische relaties. De spanningen die deze paradox oplevert kunnen worden geneutraliseerd door

veelvuldig gebruik van bureaucratische oplossingen. Directe persoonlijke gezagsrelaties, en de conflicten die daar onvermijdelijk mee samenhangen, worden vermeden door macht zoveel mogelijk te vertalen in onpersoonlijke regels, en door organisaties zo in te richten dat er voldoende afstand is tussen degenen die beslissingen nemen en degenen die door deze beslissingen geraakt worden (Crozier, 1963: 268-271). Deze oplossing voor een netelig probleem vinden we terug in zeer uiteenlopende Franse instituties, zoals bedrijven, het openbaar bestuur, het onderwijssysteem, het systeem van arbeidsverhoudingen, en het voormalige bestuur van de koloniën.

Maar hier blijft het niet bij. Sorge en Warner (1986) onderscheiden naast homomorphische verbanden ook dialectische verbanden. In dit geval is er juist een tegenstelling tussen verschillende vormen van geïnstitutionaliseerd gedrag, waarbij de stabiliteit van het maatschappelijk veld wordt gewaarborgd door het feit dat het een werkt als een veiligheidsklep voor het ander. Ook hier geven Sorge en Warner een voorbeeld uit het werk van Crozier, in dit geval *La Société Bloquée* (1971). In dit boek verklaart Crozier de eruptieve spontaniteit van massaal sociaal protest (het is kort na 1968) als een uitlaatklep in een maatschappij die voor het overige gedomineerd wordt door een gecentraliseerde bureaucratie.

In het licht van de kritiek van Derrida en anderen op de hermeneutiek kunnen vraagtekens gezet worden bij een verklaring in termen van dialectische verbanden. Dit is wel de meest stoutmoedig denkbare poging om orde uit chaos te scheppen! Verschijnselen die op het eerste gezicht de

theorie falsificeren worden gemaakt tot steunpilaren van de verklaring. Maar is hier sprake van een vreedzaam samenleven, of veeleer van onderwerping? Het heeft er veel van weg dat elementen die de interpretatie dreigen te verstoren worden geduld als contrapunt in een aldus bewaarde coherentie.

De conclusie die ik aan de kritiek op de hermeneutiek vanuit de postmoderne epistemologie wil verbinden is niet dat de Societal-Effect benadering in onoverkomelijke problemen verkeert. De beschrijvingen van management-systemen in verschillende landen zijn genuanceerd en overtuigend. De generalisering over landen heen zijn over het algemeen subtiel en doordacht. Maar als je recht wilt doen aan de eigenheid van de systemen in verschillende landen, en tegelijkertijd wilt proberen om theoretisch particularisme te voorkomen neem je heel wat hooi op je vork. Juist dan is het zaak om attent te blijven op de valkuilen waarop gewezen werd, zoals het gevaar van self-serving gedrag met betrekking tot de afbakening van de context, onderdrukking van incoherentie in betekenissen, en onderschikking van minder passende elementen.

#### VERTROUWEN

Tot nu toe heb ik vooral aandacht geschonken aan de twijfel waarnaar in de titel van deze rede verwezen wordt. Als ik het zou laten bij het zaaien van twijfel over de mogelijkheid om geldige kennis in het vakgebied comparative management te verkrijgen zou ik de poten onder mijn leerstoel wegzagen, nog voordat ik deze formeel aanvaard heb. Dat zou niet verstandig zijn. Daarom ga ik nu over op het tweede kernwoord in de titel van mijn rede,



'vertrouwen'. De combinatie van de woorden 'twijfel' en 'vertrouwen' kan op verschillende manieren geïnterpreteerd worden. Bijvoorbeeld als een signaal dat niettegenstaande de epistemologische twijfel aangaande de geldigheid van kennis over internationale managementverschillen, we er toch vertrouwen in mogen hebben dat we, zij het met vallen en opstaan, gaandeweg meer van deze verschillen zullen kunnen begrijpen. Als deze betekenis resoneert is dat mij niet onwelkom. Maar waar ik het eigenlijk over wil hebben is vertrouwen als object van onderzoek, en wel in een internationaal perspectief.

Vertrouwen is heel lang, vooral in de economische theorie, gezien als een betrekkelijk onbelangrijk fenomeen, niet meer dan een smeermiddel dat het ruilverkeer gemakkelijker doet verlopen. Echter, mede onder invloed van de transactiekostentheorie, die de weerstand in het economische verkeer als de belangrijkste verklaringsgrond voor economische organisatievormen postuleert, is de aandacht voor het fenomeen vertrouwen sterk toegenomen. Weerstanden in het ruilverkeer, in de vorm van transactiekosten, worden beïnvloed door de gekozen organisatievorm, maar ook door de mate van vertrouwen tussen de partijen. Neem bijvoorbeeld de relatie tussen een fabrikant en een toeleverancier van componenten.

Samen met Bart Nooteboom en Hans Berger heb ik een aantal jaren gewerkt aan empirische studies op het gebied van toeleveringsrelaties (Berger et al., 1995; Noorderhaven et al., 1999; Nooteboom et al., 1997). Daarbij hebben we onder andere de toeleveringsrelaties onderzocht van Océ, de fabrikant van fotokopieerapparaten. Océ legt zich toe op

het ontwerp en de assemblage, de productie van componenten is vrijwel geheel uitbesteed aan zelfstandig toeleverende bedrijven. Als Océ een nieuw apparaat ontwerpt staan er in principe twee wegen open. Eén mogelijkheid is dat Océ de verschillende onderdelen tot in detail ontwerpt, en dan met de specificaties naar toeleveranciers stapt en zegt: maak dat voor me. Zo gebeurt het in de meeste gevallen niet. Wat Océ wel doet, is per onderdeel de functies specificeren, waarna een toeleverancier gevraagd wordt het feitelijke ontwerp te maken ('black-box design'). Dit heeft als voordeel dat de toeleverancier bij het ontwerpen rekening kan houden met zijn productiemogelijkheden en -beperkingen. Rekening houden met 'manufacturability' wordt dat wel genoemd. Bovendien heeft een gespecialiseerde toeleverancier vaak meer kennis op het gebied van specifieke technologieën, waarvan in het ontwerp gebruik gemaakt kan worden, en kan tijdverlies voorkomen worden. Allerlei voordelen dus. Maar zo'n toeleverancier wordt wel gevraagd om een hoop werk te verrichten zonder dat er een concrete garantie voor omzet is. Daar staat tegenover dat Océ voor de meeste componenten met slechts één toeleverancier werkt. Dat betekent dat Océ zich ook kwetsbaar maakt: als die toeleverancier niet kan leveren, kan het hele productieproces bij Océ stil komen te liggen. Dergelijke kwetsbaarheden kunnen maar heel moeilijk met contracten opgevangen worden. Er zijn eenvoudig te veel zaken die niet voorzien kunnen worden, en dus ook niet contractueel geregeld. De partijen moeten er vertrouwen in hebben, dat ze eventuele problemen samen op kunnen lossen. Zonder dat vertrouwen zou deze vorm van het managen van

toeleveringsrelaties, die steeds populairder wordt, niet goed mogelijk zijn.

Vertrouwen wordt dan ook steeds meer gezien als een kernvariabele in sociaal-economisch onderzoek. In zijn boek *Trust; The Social Virtues and the Creation of Prosperity* stelt Francis Fukuyama dat de welvaart van een land sterk samenhangt met de mate van vertrouwen die burgers in elkaar hebben (Fukuyama, 1995). Vertrouwen is veel meer dan een smeermiddel, het is een determinant van economische groei, maar ook van het functioneren van democratische instituties, kortom: van de kwaliteit van de samenleving.

Wat is vertrouwen? Zoals zo vaak in een betrekkelijk nieuw onderzoeksveld, is er een overdaad aan definities. Er begint zich echter een zekere consensus af te tekenen. Vertrouwen is de bereidheid om een kwetsbare positie in te nemen op basis van positieve verwachtingen aangaande de intenties of het gedrag van een ander (Rousseau et al., 1998). Belangrijk is hierbij dat die ander door zijn of haar gedrag ons belang kan bevorderen, maar ook, en misschien nog wel in sterkere mate, ons schade toe kan brengen. Een voorbeeld dat mensen met kinderen aanspreekt is het inhuren van een babysit. De potentiële schade die deze kan aanrichten is vele malen groter dan het genoegen van een avondje uit zonder de kinderen. Die schade kan voortkomen uit verkeerde bedoelingen, maar ook uit onvoldoende motivatie om goed op de kinderen te passen. Kortom, hier is een behoorlijke dosis vertrouwen nodig, anders blijf je maar liever thuis.

Het feit dat iemand blijkens zijn of haar gedrag vertrouwen toont, zegt nog niets over de grond van dat vertrouwen. In de literatuur worden drie soorten van vertrouwen onderscheiden, naar gelang de reden waarom mensen vertrouwen. Een eerste soort is 'calculerend vertrouwen'. Hierbij gaat de vertrouwer ervan uit dat de vertrouwde het vertrouwen niet zal beschamen, omdat dit niet in zijn voordeel is. Degene die vertrouwd wordt handelt dus uit welbegrepen eigenbelang, bijvoorbeeld omdat misbruik van vertrouwen winstgevende toekomstige transacties in de weg zou staan. In de economische theorie wordt vaak benadrukt dat deze vorm van vertrouwen een voldoende basis voor verklaring biedt (Hardin, 1993).

Echter, vertrouwen gebaseerd op eigenbelang heeft zijn beperkingen. In de eerste plaats is het niet altijd bij voorbaat duidelijk *wat* het belang van de ander is. In de tweede plaats kan de situatie veranderen, waardoor calculerend vertrouwen op drijfzand gebouwd kan blijken te zijn. In de derde plaats dekt deze interpretatie van het begrip 'vertrouwen' naar mijn mening maar zeer ten dele dat wat wij in het gewone spraakgebruik onder vertrouwen verstaan<sup>5</sup>. Vandaar dat de twee andere vormen van vertrouwen ook belangrijk zijn. Een daarvan is wat ik zou willen noemen 'karakter-vertrouwen'. Deze vorm van vertrouwen is gebaseerd op karaktereigenschappen die aan de ander worden toegeschreven. Als de ander iemand is die zich aan zijn woord houdt, of die geneigd is zwaarwegende belangen van anderen mee te laten wegen in het nemen van een beslissing, is het gemakkelijker om op zo iemand te vertrouwen.

Het gaat om 'toegeschreven' karaktereigenschappen, die niet noodzakelijkerwijze een feitelijke basis hoeven te hebben. Die toeschrijving kan geschieden op basis van persoonlijke ervaringen, maar ook op basis van plaatsing van de ander in een bepaalde groep of categorie. Om een voorbeeld te geven, het blijkt dat inwoners van veel landen geneigd zijn hun eigen landgenoten als meer betrouwbaar en integer te zien dan buitenlanders. Als het om buitenlanders gaat, worden inwoners van bepaalde landen, zoals Duitsland en de Scandinavische landen, over het algemeen als meer betrouwbaar gepercipieerd dan bijvoorbeeld Italianen of Spanjaarden (Jeurissen en Van Luijk, 1996). Natuurlijk is ook karaktervertrouwen niet onbegrensd: ook iemand die normaal gesproken eerlijk is kan wel eens liegen. Belangrijker is dat er een kwalitatief verschil is tussen calculerend vertrouwen en karakter-vertrouwen. Als we vermoeden dat de ander uitsluitend betrouwbaar is voor zover dat in zijn eigen belang is, zal onze samenwerking er anders uitzien dan als we denken dat de ander een intrinsiek betrouwbaar karakter heeft. Economen zijn nogal eens geneigd dit verschil te onderschatten of zelfs te ontkennen (zie bijvoorbeeld Hardin, 1991; 1993).

De derde vorm van vertrouwen die zich laat onderscheiden, tenslotte, is 'gewoonte-vertrouwen'. Anders dan bij calculerend-vertrouwen en karakter-vertrouwen is men zich bij gewoonte-vertrouwen niet bewust van de eigen kwetsbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan een bedrijf dat de klandizie van een belangrijke afnemer als vanzelfsprekend is gaan beschouwen, en zich niet heeft ingedekt tegen een eventueel wegvallen van dat deel van de omzet (vgl. Noorderhaven, 1995b).

Waarom is vertrouwen zo belangrijk voor het welvaren van een maatschappij? Omdat de mate van vertrouwen tussen burgers bepalend is voor de samenwerkingsvormen die in die maatschappij kunnen ontstaan. Fukuyama denkt hierbij met name aan de tweede en derde vorm van vertrouwen die ik eerder genoemd heb, karakter-vertrouwen en gewoonte-vertrouwen (Fukuyama 1995: 9-11). Deze vormen van vertrouwen kunnen tussen maatschappijen verschillen, omdat ze samenhangen met gedeelde waarden en historisch gegroeide instituties.

Waar weinig vertrouwen tussen burgers bestaat, of waar het vertrouwen vooral beperkt blijft tot leden van de eigen familie, is het moeilijk om grote en stabiele organisaties op te bouwen. Fukuyama noemt als voorbeeld landen met een belangrijke etnisch-Chinese bevolkingsgroep, waar het familiebedrijf de dominante organisatievorm is, en maar weinig echt grote ondernemingen tot stand gebracht zijn (Fukuyama, 1995; zie ook Whitley, 1992)<sup>6</sup>. Een voorbeeld van het andere uiterste, een 'high-trust society' is volgens Fukuyama Japan. Waar hij China vergelijkt met een berg los zand, is Japan volgens Fukuyama meer als een blok graniet. Japanse organisaties vormen belangengemeenschappen die lijken op families (met de topmanager aan het hoofd als een welwillende vader).

Maar het spontane organisatievermogen van Japanners is niet beperkt tot familierelaties. Daarom konden in Japan al snel na de industrialisatie in de periode van de Meiji-restauratie zeer grote bedrijven ontstaan, de zaibatsu. En konden deze zaibatsu na te zijn ontbonden door de bezettingsautoriteit in het na-oorlogse Japan, zich opnieuw

organiseren in de vorm van informeel samenwerkende groepen van ondernemingen, keiretsu (eigenlijk: kigyō shudan, vgl. Scher, 1998).

De relevantie van dit alles voor het vakgebied comparative management is evident. Als vertrouwen van invloed is op economische organisatie, en als de mate van vertrouwen tussen maatschappijen significant verschilt, dan is vertrouwen een sleutelvariabele bij het verklaren van internationale verschillen in management en organisatie.

Maar dan slaat de twijfel weer toe. Zo simpel kan het toch niet zijn? Zo simpel is het ook niet. Laten we eens wat nauwkeuriger kijken naar vertrouwen en economische organisatie in een internationaal perspectief. Ik wil daarbij als voorbeeld nemen een vergelijking tussen Japan en de Verenigde Staten.

Fukuyama noemt Japan als *het* voorbeeld van een 'high-trust society' - een blok graniet. De Verenigde Staten zijn in zijn ogen vroeger ook een 'high-trust society' geweest, maar vanaf ongeveer 1950 heeft er een sterke erosie van gemeenschapswaarden plaatsgevonden, waardoor de VS nu eerder te typeren is als een 'low-trust society' (Fukuyama, 1995). Deze algemene typering lijkt te worden bevestigd in meer specifieke analyses van het Amerikaanse en Japanse bedrijfsleven. In een reeks van publikaties en theorieën, van William Ouchi's *Theorie Z* tot Sako's *Prices, Quality and Trust*, is betoogd dat het grotere vertrouwen (tussen management en werknemers en tussen bedrijven onderling) één van de oorzaken van het Japanse economische succes was (Ouchi, 1981; Sako, 1992; zie ook Dore 1983, 1987). Dit grotere

vertrouwen zou leiden tot organisatievormen met lagere transactiekosten en een hogere produktiviteit. Binnen de onderneming maakt het grotere vertrouwen het bijvoorbeeld mogelijk om werknemers een grotere rol te laten spelen in de kwaliteitscontrole en het verbeteren van productie-processen. Tussen ondernemingen leidt het grotere vertrouwen tot duurzame en tot wederzijds voordeel strekkende toeleveringsrelaties. Hill (1995) wijst op Japan's 'culturele disposities', met het grote belang dat gehecht wordt aan het voldoen aan wederzijdse verplichtingen en aan het handhaven van een reputatie van eerlijkheid, als het fundament van het grote vertrouwen in Japanse toeleveringsrelaties (zie ook Sako, 1991; 1992; Smitka, 1991).

Maar andere studies tonen aan dat het verschil tussen de Verenigde Staten en Japan niet simpelweg gekarakteriseerd kan worden als dat tussen een 'low-trust' en een 'high-trust' maatschappij. Op basis van een vergelijking van representatieve steekproeven komen Yamagishi en Yamagishi (1994) tot de conclusie dat algemeen vertrouwen in mensen in de Verenigde Staten significant groter is dan in Japan. Amerikanen zien zichzelf ook als oprechter en eerlijker dan Japanners. Het Amerikaanse vertrouwen geldt zowel vreemden als bekenden. Japanners hechten echter grotere waarde aan persoonlijke relaties. Uit een andere studie van een van de Yamagishi's blijkt dat Amerikanen in een experimentele setting meer coöperatief gedrag vertonen dan Japanners als er geen sancties op niet-coöperatief gedrag staan. Als niet-coöperatief gedrag wel gesanctioneerd is, verdwijnen de verschillen tussen Amerikanen en Japanners (Yamagishi, 1988).



Op basis van deze bevindingen, en een analyse van allerlei technieken en procedures gebruikt in toeleveringsrelaties in Japan, komen Hagen en Choe (1998) tot de conclusie dat de samenwerking in Japanse toeleveringsrelaties vooral berust op de afschrikwekkende werking van sancties tegen slecht gedrag binnen de toeleveringsrelaties zelf, of anders binnen de hechte groepen waar veel bedrijven deel van uitmaken. Het vertrouwen, voor zover daar sprake van is, is dus uitsluitend van de calculerende variëteit. Mark Scher (1998) komt tot een vergelijkbare conclusie. Volgens hem moet het gebruik van het woord 'vertrouwen' in de beschrijving van Japanse toeleveringsrelaties uitsluitend in metaforische zin begrepen worden. Vertrouwen - om het woord toch maar te gebruiken - bestaat in Japan uitsluitend tussen partners die in duurzame relaties van wederzijdse verplichtingen aan elkaar geklonken zijn. Binnen deze relaties is onbetrouwbaar gedrag nauwelijks een optie. Buiten dergelijke relaties echter gelden andere regels, en zou vertrouwen uiterst naïef zijn.

Het ligt voor de hand om een verbinding te leggen met het meer collectivistische karakter van de Japanse samenleving, vergeleken met de Verenigde Staten (Hofstede, 1980; Yamagishi en Yamagishi, 1994). In een collectivistische samenleving gelden andere regels voor leden van de groep dan voor niet-groepsleden. Het ligt voor de hand om aan te nemen dat binnen een meer collectivistische samenleving vertrouwen een andere rol speelt, en ook wellicht op een andere wijze tot stand komt, dan in een individualistische maatschappij. Hoe verleidelijk het ook is om hierover te speculeren, ik denk dat we hier voorzichtig in moeten zijn. In de *Academy of Management Review* zijn dit jaar een tweetal

artikelen gepubliceerd waarin een verband tussen vertrouwen en cultuurdimensies als individualisme-collectivisme gehypothetiseerd wordt (Chen et al., 1998; Doney et al., 1998). In beide artikelen komt men (onder andere) tot de conclusie dat vertrouwen in individualistische maatschappijen meer op gecalculeerd eigenbelang gebaseerd zal zijn, en in collectivistische maatschappijen meer op overwegingen van wat ik karakter-vertrouwen heb genoemd. De observaties met betrekking tot toeleveringsrelaties in Japan doen vermoeden dat dit toch niet meer dan een deel van het verhaal kan zijn (vgl. Noorderhaven, 1999). Uit recent vergelijkend onderzoek naar toeleveringsrelaties in Japan en de Verenigde Staten van Sako en Helper (1998) blijkt dat de conceptualisering van het begrip 'vertrouwen' in de beide landen verschillend is. De Japanse respondenten bleken meer soorten van vertrouwen te onderscheiden dan de Amerikanen. Een eenvoudige vergelijking van het niveau van vertrouwen tussen beide landen is dus niet goed mogelijk.

Zo kom ik van vertrouwen weer terug bij twijfel. Ik denk dat veel winst te boeken is bij een hermeneutische aanpak in het vergelijkend vertrouwen-onderzoek. Wat is in uiteenlopende maatschappijen en culturen de *betekenis* van de attitude of intentie die we aanduiden als 'vertrouwen'? Kunnen we komen tot een versmelting van horizonten waardoor een Nederlander het denken over vertrouwen in Japan, of in Togo, kan 'verstaan'? Natuurlijk met alle voorzichtigheid waar in het licht van de besproken kritiek op de hermeneutiek reden toe is! Ik wil in de nabije toekomst op dit pad verder gaan, en op die manier twee

onderzoekslijnen waarover ik mij de afgelopen tien jaar bewogen heb, vertrouwen en cultuur, samen laten komen.

Inmiddels werkt men bij de Régies Nationales des Eaux de Togo nog steeds volgens het handboek. Ik kan de verleiding niet weerstaan nog een laatste blik op deze organisatie te werpen. Ik heb het nog niet gehad over wat volgens de waarnemer van de Wereldbank, Alain Henry, het belangrijkste effect van het invoeren van het handboek was (Henry, 1991). Het handboek heeft een vergroting mogelijk gemaakt van het verticale vertrouwen, het vertrouwen tussen baas en ondergeschikte. Vertrouwen speelt een cruciale rol in hiërarchische relaties, maar is maar al te vaak afwezig (Kramer, 1996). Bij de Régies Nationales kregen de bazen pas na de invoering van het handboek een duidelijk beeld van wat hun ondergeschikten eigenlijk deden. Het is een bron van praktische feitelijke informatie, een welkome aanvulling op de vooral theoretische vorming die in Togo (en daar niet alleen!) tot een managementfunctie voorbereidt. En pas als je begrijpt wat je ondergeschikte doet, kan je met hem aan de praat raken zonder het risico te lopen je onwetend te tonen. Door die gesprekken ontstaan dan vervolgens weer gemakkelijker vertrouwensrelaties. Henry noemt de regels van het handboek een objectivering van de 'bonne volonté'. Een ondergeschikte die volgens de regels werkt is overtuigend van goede wil, en de baas kan zich daar gemakkelijk van vergewissen. Daarmee is de lont uit de tijdbom van het wantrouwen verwijderd.

Henry besluit zijn observaties met de opmerking dat het ondenkbaar is de verdienstelijkheid van een management-systeem als dat van de Régies Nationales te beoordelen

zonder onmiddellijk te kijken naar de mensen in het systeem en hun intenties. Ik zie dat als een ondersteuning van de strekking van mijn betoog. Voor het begrijpen van managementsystemen in andere landen, vooral niet-westerse landen, moet de vertekening inherent aan het gebruik van westerse concepties worden tegengegaan door 'decentering', het ontwerpen van concepties en instrumenten in meerdere culturen (Van de Vijver en Tanzer, 1997; zie ook Blunt en Jones, 1997; Kamoche, 1997). Als we goed kijken, en samen met anderen kijken, zijn er in het vakgebied comparative management nog veel verrassingen te verwachten. Dat is een prettig vooruitzicht.

#### SLOT

Aan het einde van deze oratie gekomen wil ik de leden van het College van Bestuur en het Stichtingsbestuur van de Katholieke Universiteit Brabant graag bedanken voor het vertrouwen dat zij in mij stellen door mij te benoemen tot hoogleraar. Ik zal mijn best doen om dit vertrouwen niet te beschamen.

Daarnaast, en misschien zelfs daarboven, wil ik Frank van der Duyn Schouten bedanken voor het vertrouwen dat hij bij diverse gelegenheden in mij gesteld heeft. Frank en ik zijn heel verschillende mensen, en onze horizons zullen niet licht versmelten, maar dat neemt niet weg dat we elkaar kunnen verstaan.

Elk spreken is citeren. Wat je leest en hoort absorbeer je, niet alleen in je geheugen maar tot in het merg van je botten. En als je de bron al lang vergeten bent komen denkbeelden bij je terug, en niet alleen denk je dat het je

eigen gedachten zijn, maar je verbaast je over hun nieuwheid en originaliteit<sup>7</sup>. Ik ben schatplichtig aan velen waarvan ik de naam vergeten ben, maar ik wil twee mensen noemen die een speciale invloed op mij uitgeoefend hebben, en die ik niet vergeten zal.

In de eerste plaats Bart Nooteboom, mijn vroegere baas in Groningen. Bart demonstreert in zijn werk hoe, voor wie daar oog voor heeft, economie en filosofie met elkaar verweven zijn. Voor mij was dat voorbeeld des te inspirerender omdat het mij de gelegenheid gaf om terug te grijpen op dingen waar ik mee bezig ben geweest toen ik nog Nederlands studeerde. De hermeneutiek is daar een voorbeeld van.

In de tweede plaats Geert Hofstede. Geert is bekend als een wetenschapper die gedurfde generalisaties niet schuwt. Maar wat minder bekend is, en wat ik vooral bewonderenswaardig vind, is dat dit gepaard gaat aan een grote belangstelling voor, en vaak verbluffende kennis van, de eigenheid van culturen.

*Beste collega's van de Economische Faculteit en van de Vakgroep Bedrijfseconomie,*

Voor mij is een werkomgeving waarin collegialiteit en loyaliteit vanzelfsprekend zijn van groot belang. Ik hoop dat die twee kwaliteiten, die ik bij jullie in hoge mate aanwezig heb gevonden, de verzakelijking van de verhoudingen die binnen de faculteit onvermijdelijk lijkt zullen doorstaan. Waar mogelijk zal ik proberen daar een bijdrage aan te leveren.

*Beste Jan en Alie,*

Jullie hebben ons in de loop van de jaren vaak geholpen als onze plannen niet spoorden met onze praktische beperkingen. Daarvoor wil ik jullie bedanken.

*Lieve Mama,*

Je hebt moeilijke jaren achter de rug. Tekenend voor jou is dat je je, geheel onnodig, desondanks waarschijnlijk nog meer zorgen over mij hebt gemaakt dan ik over jou. Ik hoop dat je je blijft weren zoals je nu doet.

*Lieve Myriam, Philippe, Rebecca en Claire,*

Als ik boven zit te werken luister ik met een oor naar de geluiden. Een deur wordt dichtgegooid, kinderen rennen de trap op, er klinken stemmen. De wind slaat de regen tegen het zolderraam. We zijn maar 'broodkruimels op de rok van het universum'. Maar wat ben ik blij bij jullie te zijn!

Ik dank u voor uw aandacht.

#### NOTEN

1. Deze vertaling, evenals alle andere in deze oratie, is van mijn hand. De 'feesttent' in lid 3 is een 'apatame', ofwel 'sorte d'abri grossier que les nègres d'Afrique, particulièrement ceux de la côte occidentale, font avec des branchages feuilles supportés par des pieux' (Larousse du XX<sup>e</sup> Siècle, Paris: Librairie Larousse, 1928).
2. Dit is van de verschillende interpretaties van het begrip globalisering de meest relevante voor het vakgebied comparative management (vgl. Higgot en Reich, 1998).
3. Een diepgaande bespreking van de methodologie van de Aix-groep, in vergelijking met die van de Aston School, is te vinden in Sorge en Warner (1986: 7-46).
4. Ik volg in het onderstaande in grote lijnen de filosofische hermeneutiek van Hans-Georg Gadamer (De Boer et al., 1988; Widdershoven en De Boer, 1990).
5. Vergelijk Kramer (1996: 238): 'there is a pressing need for more 'naive theories' about trust. Naive theories are the theories that individuals, conceptualized as lay epistemologists, carry around inside their heads'. Zie ook Noorderhaven (1995a; 1996), en Tyler en Kramer (1996).
6. Een uitzondering wordt gevormd door de staatsbedrijven in de Volksrepubliek China, die echter niet door spontane organisatie tot stand gekomen zijn, en overigens ook notoir inefficiënt zijn (Fukuyama, 1995: 345).
7. Petrarca, brief aan Boccaccio, geciteerd in Bruns (1992: 199-200).

#### BIBLIOGRAFIE

Berger, J., N.G. Noorderhaven en B. Nootboom (1995). *Determinants of supplier dependence: An empirical study*. In J. Groenewegen, Ch. Pitelis en S.-E. Sjöstrand, eds., *On economic institutions; Theories and applications*, Aldershot: Edward Elgar, 195-212.

Blans, G.H.T. (1988). *Hermeneutiek en deconstructie*. In Th. de Boer et al. *Hermeneutiek; Filosofische grondslagen van mens- en cultuurwetenschappen*. Meppel: Boom, 208-239.

Blunt, P., en M.L. Jones (1997). *Exploring the limits of western leadership theory in East Asia and Africa*. *Personnel Review* 26, 6-22.

Boer, Th. de, et al. (1988). *Hermeneutiek; filosofische grondslagen van mens- en cultuurwetenschappen*. Meppel: Boom.

Boyacigiller, N.A., en N.J. Adler (1991). *The parochial dinosaur: Organizational science in a global context*. *Academy of Management Review* 16, 262-290.

Brossard, M., en M. Maurice (1976). *Is there a universal model of organization structure?* *International Studies of Management and Organization* 6, 11-45.

Bruns, G.L. (1992). *Hermeneutics ancient and modern*. New Haven: Yale University Press.

Caputo, J.D. (1989). *Gadamer's closet essentialism: A Derridean critique*. In D.P. Michelfelder en R.E. Palmer, red., *Dialogue*



and deconstruction; The Gadamer-Derrida encounter. Albany: NY: State University of New York Press, 258-264.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris: Seuil.

Crozier, M. (1971). *La société bloquée*. Paris: Seuil.

De Mul, J. (1994). *De filosofische hermeneutiek van Gadamer*. In S.G. Steenstra et al., *Inleiding in de filosofie: Het ware, het goede en het schone*. Heerlen: Open Universiteit, 139-156.

Dia, M. (1996). *Africa's management in the 1990s and beyond; Reconciling indigenous and transplanted institutions*. Washington, DC: The World Bank.

Donaldson, L. (1996). *The normal science of structural contingency theory*. In S.R. Clegg, C. Hardy en W.R. Nord, red., *Handbook of organization studies*, London: Sage, 57-76.

Dore, R. (1983). *Goodwill and the spirit of market capitalism*. *British Journal of Sociology* 34, 459-482.

Dore, R. (1987). *Taking Japan seriously*. Stanford, CA: Stanford University Press.

Forget, Ph. (1989). *Argument(s)*. In D.P. Michelfelder en R.E. Palmer, red., *Dialogue and deconstruction; The Gadamer-Derrida encounter*. Albany: NY: State University of New York Press, 129-149.

Fukuyama, F. (1995). *Trust; The social virtues and the creation of prosperity*. New York: The Free Press.

Hardin, R. (1991). *Trusting persons, trusting institutions*. In R.J. Zeckhauser, red., *Strategy and choice*, Cambridge, MA: MIT Press, 185-209.

Hardin, R. (1993). *The street-level epistemology of trust*. *Politics & Society* 21, 505-529.

Henry, A. (1991). *Vers un modèle du management africain*. *Cahiers d'Etudes Africaines* 124, 31-4, 447-473.

Hickson, D.J., C.R. Hinings, C.J. McMillan en J.P. Schwitter (1981). *The culture-free context of organization structure*. In D.J. Hickson and Ch.J. McMillan, *Organization and nation: The Aston programme IV*. Westmead, UK: Gower, 3-17.

Hickson, D.J., Ch.J. McMillan, K. Azumi en D. Horvath (1979). *Grounds for comparative organization theory: Quicksands or hard core?*. In C.J. Lammers and D.J. Hickson, red., *Organizations alike and unlike; International and interinstitutional studies in the sociology of organizations*. London: Routledge & Kegan Paul, 25-41.

Higgot, R., en S. Reich (1998). *Globalisation and sites of conflict: Towards definition and taxonomy*. CSGR Working Paper No. 01/98, Warwick: Centre for the Study of Globalisation and Regionalisation.

Hill, Ch. W. (1995). *National institutional structures, transaction cost economizing and competitive advantage: The case of Japan*. *Organization Science* 6, 119-131.

How, A. (1995). *The Habermas-Gadamer debate and the nature of the social; Back to bedrock*. Aldershot, UK: Avebury.

Ijsseling, S. (1990). Jacques Derrida: Een strategie van de vertraging. In G.A.M. Widdershoven en Th. de Boer, red., *Hermeneutiek in discussie*. Delft: Eburon, 9-15.

Ijsseling, S. (1992). *Derrida over tekst en kontekst*. In Ph. van Houte en S. Ijsseling, red., *Deconstructie en ethiek*, Leuven/Assen: Universitaire Pers Leuven/Van Gorcum, 9-28.

Kamoche, K. (1997). *Managing human resources in Africa: Strategic, organizational and epistemological issues*. *International Business Review* 6, 537-558.

Lane, C. (1989). *Management and labour in Europe; The industrial enterprise in Germany, Britain and France*. Aldershot: Edward Elgar.

Madison, G.B. (1991). *Beyond seriousness and frivolity: A Gadamerian response to deconstruction*. In H.J. Silverman, red., *Gadamer and hermeneutics*, New York: Routledge, 119-135.

Maurice, M. (1979). *For a study of 'the societal effect': Universality and specificity in organization research*. In C.J. Lammers and D.J. Hickson, red., *Organizations alike and unlike; International and interinstitutional studies in the sociology of organizations*. London: Routledge & Kegan Paul, 42-60.

Maurice, M. (1994). *Acteurs, règles et contextes; A propos des formes de la régulation sociale et de leur mode de généralisation*. *Revue Française de Sociologie* 35, 645-658.

Maurice, M., A. Sorge, en M. Warner (1980). *Societal differences in organizing manufacturing units: A comparison of France, West Germany, and Great Britain*. *Organization Studies* 1, 59-86.

Mercier, J. (1994). *Looking at organizational culture, hermeneutically*. *Administration & Society* 26, 28-47.

Michelfelder, D.P., en R.E. Palmer, red., *Dialogue and deconstruction; The Gadamer-Derrida encounter*. Albany: NY: State University of New York Press

Noorderhaven, N.G. (1995a). *Trust and transactions: Toward transaction cost analysis with a differential behavioral assumption*. *Tijdschrift voor Economie en Management* 40, 5-18.

Noorderhaven, N.G. (1995b). *Transaction, interaction, institutionalization: Toward a dynamic theory of hybrid governance*. *Scandinavian Journal of Management* 11, 43-55.

Noorderhaven, N.G. (1996). *Opportunism and trust in transaction cost economics*. In J. Groenewegen, red., *Transaction cost economics and beyond*, Boston: Kluwer Academic Publishers, 105-128.

Noorderhaven, N.G. (1999). *National culture and the development of trust: The need for more data and less theory*. Te verschijnen in de Dialogue Section van de Academy of Management Review.

Noorderhaven, N.G., J. Berger, en B. Nooteboom (1999). *Determinants of perceived interfirm dependence in industrial supplier relations*. Te verschijnen in *Journal of Management and Governance*.

Nooteboom, B., J. Berger, en N.G. Noorderhaven (1997). *Effects of trust and governance on relational risk*. *Academy of Management Journal* 40, 308-338.

Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z*. New York: Avon.

Przeworski, A., en M. Teune (1970). *The logic of comparative social inquiry*. New York: Wiley.

Ricoeur, P. (1991). *The model of the text: Meaningful action considered as a text*. In P. Ricoeur, *From text to action; Essays in hermeneutics, II*, vertaald door Kathleen Blamey en John B. Thompson, London: Athlone Press, 144-167.

Rousseau, D.M., S.B. Sitkin, R.S. Burt en C. Camerer (1998). *Not so different after all: A cross-discipline view of trust*. *Academy of Management Review* 23: 393-404.

Sako, M. (1991). *The role of 'trust' in Japanese buyer-supplier relationships*. *Ricerche Economiche* 45, 449-473.

Sako, M. (1992). *Prices, quality and trust: Inter-firm relations in Britain and Japan*. Cambridge: Cambridge University Press.

Sako, M., en S. Helper (1998). *Determinants of trust in supplier relations: Evidence from the automotive industry in Japan and the*

United States. *Journal of Economic Behavior & Organization*  
34, 387-417.

Scher, M.J. (1998). *Does 'trust' exist in Japanese interfirm transactions?* Paper gepresenteerd op de Association of Japanese Business Studies Annual Meeting, Chicago.

Shusterman, R. (1989). *The Gadamer-Derrida encounter: A pragmatist perspective*. In D.P. Michelfelder en R.E. Palmer, red., *Dialogue and deconstruction; The Gadamer-Derrida encounter*. Albany: NY: State University of New York Press, 215-221.

Simon, J. (1989). *Good will to understand and the will to power: Remarks on an 'improbable debate'*. In D.P. Michelfelder en R.E. Palmer, red., *Dialogue and deconstruction; The Gadamer-Derrida encounter*. Albany: NY: State University of New York Press, 162-175.

Smitka, M. (1991). *Competitive ties: Subcontracting in the Japanese automotive industry*. New York: Columbia University Press.

Sorge, A. (1995). *Cross-national differences in personnel and organization*. In A-W. Harzing en J. van Ruysseveldt, red., *International human resource management*, Heerlen: Open Universiteit, 99-123.

Sorge, A., en M. Warner (1986). *Comparative factory organisation; An Anglo-German comparison of manufacturing, management and manpower*. Aldershot: Gower.

Taylor, Ch. (1985). *Understanding and ethnocentricity*. In Ch. Taylor, *Philosophy and the human sciences: Philosophical papers 2*. Cambridge: Cambridge University Press, 116-133.

Vasterling, V. (1990). *Derrida's filosofie als radicaal eindige hermeneutiek*. In G.A.M. Widdershoven en Th. de Boer, red., *Hermeneutiek in discussie*. Delft: Eburon, 16-21.

Vengroff, R., M. Belhaj en M. Ndiaye (1991). *The nature of managerial work in the public sector: An African perspective*, *Public Administration and Development* 11, 95-110.

Vijver, F. van de, en N.K. Tanzer (1997). *Bias and equivalence in cross-cultural assessment: An overview*. *European Review of Applied Psychology* 47, 263-279.

Whitley, R. (1992a). *Business Systems in East Asia; Firms, Markets and Societies*. London: Sage.

Whitley, R., ed. (1992b). *European Business Systems; Firms and Markets in their National Contexts*. London: Sage.

Whitley, R., and P.H. Kristensen, eds. (1996). *The Changing European Firm; Limits to Convergence*. London: Routledge.

Widdershoven, G.A.M. (1990). *Hermeneutiek tussen modernisme en postmodernisme*. In G.A.M. Widdershoven en Th. de Boer, red., *Hermeneutiek in discussie*. Delft: Eburon, 80-85.

Widdershoven, G.A.M., en Th. de Boer, red. (1990). *Hermeneutiek in discussie*. Delft: Eburon.