

Op weg naar de democratische organisatie Loyaliteit en 'human talent' in een wereld van downsizing, efficiency focus en reengineering.

Interview met Arie de Geus, voormalig CEO van Shell en auteur van The living organization.

Niemand lijkt meer een langetermijnrelatie met zijn bedrijf te hebben. De werknemer niet, die weet dat hij bij de volgende reorganisatie weer op straat kan staan, de CEO evenmin, die gemiddeld twee jaar bij één bedrijf blijft en zelfs niet de aandeelhouders, die gemiddeld minder dan een jaar aandelen vasthouden. Wat denkt u hiervan?

‘Daar maak ik me ernstig zorgen over. Ik denk dat de oorzaak van dit gebrek aan commitment gelegen is in de buitensporige focus efficiëntiegericht personeelsbeleid. Alles draait om re-engineering en employability. Er is van bedrijven uit zo weinig vertrouwen, in de toekomst, in stabiliteit, dat de loyaliteit van werknemers jegens hun bedrijf ook verdwenen is. De houding van bedrijven jegens nieuwe werknemers is: ‘Kom werken bij ons voor een aantal jaren. Misschien dat we je dan weer op straat zetten, maar dan heb je wel flink gebouwd aan je employability.’ Ik ben er vrij zeker van dat deze focus op efficiency een einde heeft gebracht aan de tijd waarin vertrouwen aan de basis lag van het aangaan van een relatie tussen bedrijf en werknemer.’

Er zijn economen die stellen dat het goed is dat mensen voortdurend gekocht en verkocht worden in een open arbeidsmarkt. Dus terwijl u zegt dat het verlies aan vertrouwen u zorgen baart, zeggen deze economen juist dat het een uitstekend systeem is.

‘Dit roept vragen op. Als de CEO niet meer behoort tot het bedrijf en als de werknemers alleen maar pakketten vaardigheden zijn, gekocht voor een beperkte tijd, waarna ze weer geloosd worden, wat is dan het wezen van een organisatie? Zijn aandeelhouders dat, of managers misschien? Is een organisatie de registratiegegevens bij de Kamer van Koophandel? Is dat het wezen, de essentie?

Een andere visie is dat organisaties gemeenschappen zijn van mensen die bijeenkomen om goederen of diensten te maken. Die mensen vormen de essentie. En we beseffen vandaag de dag maar al te goed dat het niet de techniek, de machines, de computers zijn die het commerciële succes van een organisatie bepalen, maar het talent van de mensen die er werken. Zelfs in kapitaalintensieve organisaties als auto- en oliebedrijven. Als de mensen, dat menselijk talent, zich niet meer een deel van de organisatie voelt, dan hol je het wezen van de organisatie uit. De organisatie pleegt een soort roofbouw op de werknemers en andersom doen de werknemers dat ook. Zo snel mogelijk de vruchten plukken van je investering en dan wegwezen. Wat je over houdt is, net als bij roofbouw in de natuur, steeds meer onvruchtbare gebieden, waar geen leven, geen ziel meer in zit, geen vernieuwingskracht, geen langetermijnperspectief. De gemiddelde levensduur van organisaties is in de afgelopen twee decennia teruggegaan van twintig jaar naar twaalfeneenhalf.

Een prachtig voorbeeld is Toyota. Waarom is Toyota zo sterk en succesvol? Omdat het al decennia koploper is in design, van wagens, van bedrijfsprocessen en van marketing. Waar het op neer komt, is dat Toyota meer haalt uit het talent van werknemers dan andere autobedrijven. Menselijk talent werkt beter in teams en teams worden beter, wijzer, ervarener als de leden langer bij elkaar blijven. Als werknemers telkens weer na een paar jaar weggaan, gaat dat ten koste van kennis- en ervaringsontwikkeling. Maar het commitment bij een bedrijf lijdt er ook onder. Op die manier kweek je geen loyaliteit en geen blijvende teamverbanden. Alles wordt ten onrechte gericht op efficiency, maar de focus op efficiency gold in een

kapitaalintensieve omgeving. Organisaties nu moeten ‘talent-intensief’ zijn en dan gaat het niet zozeer om efficiency, maar om effectiviteit. Je moet een organisatie op zo’n manier inrichten en besturen dat je het maximale uit het aanwezige talent haalt.

Dus het lijkt erop dat bedrijven een verkeerde koers volgen?

Natuurlijk zijn managers zich wel bewust van de verschuiving in focus op maximalisering van productiekapitaal naar focus op maximalisering van menselijk talent. Ze begrijpen dat menselijk talent een kritische succesfactor is geworden en dat je dat dus zoveel mogelijk binnen moet halen. Waar het om gaat is vervolgens: hoe ontwikkel ik dat talent verder? En de tweede vraag die meer en meer aandacht krijgt is: hoe behoud ik deze mensen? Je ziet dus ook bij managers dat in plaats van ‘employability’ het behouden van werknemers steeds belangrijker wordt. Maar de nadruk op die employability en de gedachte van het kunnen inkopen van talent in het verleden heeft de mentaliteit van de hele nieuwe generatie werknemers drastisch veranderd. Dat is het fundamentele probleem. Zij hebben gewoon geen vertrouwen in een langetermijnrelatie met een werkgever. En dat gebrek aan vertrouwen wordt nog steeds in stand gehouden, ondanks pogingen van bedrijven om talent te ontwikkelen en behouden, door de hardnekkige kortetermijnvisie van aandeelhouders. Zij willen zo snel mogelijk hun “return on investment” maximaliseren. Het gaat hen alleen maar om kortetermijnresultaten, niet om langetermijnontwikkelingen. Die verwoestende druk op kortetermijnresultaten is ook een van de redenen dat bedrijven veel minder lang mee gaan dan een aantal jaren gelden.

U bedoelt dat we anders moeten gaan denken over traditionele wetmatigheden inzake het besturen van een organisatie?

Ja. Onze huidige concept is nog steeds gebaseerd op de visie op werknemers als mechanische onderdelen van het productieproces. En er zit een enorm gat tussen de kortetermijnvisie van aandeelhouders en de realiteit waar bedrijven mee te maken hebben. Zij hebben om te overleven en succesvol te zijn een langetermijnplan nodig dat zich uitstrekt over tien, vijftien jaar. De aandeelhouders zitten de ontwikkeling en uitwerking van zo’n plan telkens weer in de weg. Uiteindelijk gaat het dus ook om de vraag: wie heeft er in een organisatie feitelijk de macht? Op dit moment zijn dat nog steeds de aandeelhouders.

Waar we naartoe moeten is dat we organisaties moeten gaan beschouwen als landen, als naties. In democratische landen wordt er gezocht naar een evenwicht in het tegemoetkomen aan belangen van alle stakeholders, terwijl in dictatoriale staten de macht ligt bij één stakeholder. Natuurlijk gaat in democratische staten de besluitvorming vaak nogal traag, omdat de macht gedistribueerd is over de verschillende stakeholders, maar deze staten zijn wel bloeiender en succesvoller dan elk van de dictatoriale staten, waar de macht in handen is van één stakeholder.

Je ziet ook al succesvolle voorbeelden van meer democratisch werkende organisaties. In Spanje bijvoorbeeld Mondragon, in Nederland de Rabobank, allebei bedrijven met miljardenomzet en tienduizenden werknemers. Dat zijn organisaties die werken volgens het principe van coöperatie en partnership. Daar is geen ruimte voor machtsconcentratie bij één partij noch voor eenzijdige focus op kortetermijnresultaten.

Bron (bewerkt): The human organization www.managementsite.net, www.hr.com (januari 2005)

Opdracht

A Arie de Geus stelt dat de focus op kortetermijnresultaten en de ouderwetse visie op werknemers als mechanische, snel vervangbare, onderdelen in het bedrijfsproces, de

oorzaken zijn voor het verlies aan vertrouwen en loyaliteit jegens de organisatie waar men werkt. Die redenering lijkt wat kort door de bocht. Immers, werknemers werden in het begin van de vorige eeuw ook zo beschouwd, maar de loyaliteit van werknemers was toen veel groter. Noem nog een aantal andere redenen, in het licht van globalisering, technologische ontwikkelingen en cultuurveranderingen in de loop van de vorige eeuw, die mede hebben bijgedragen aan dit verlies aan vertrouwen en loyaliteit.

- B De Geus legt sterke nadruk op het feit dat aandeelhouders de cultuur in een organisatie bepalen, op een bijna dictatoriale wijze. Leg uit hoe aandeelhouders dat doen en welke moreel onacceptabel gevolgen dit heeft.
- C Lees wat de sites van Mondragon (<http://www.mondragon.mcc.es/>) en Rabobank (<http://www.rabobankgroep.nl/>) zeggen over hun visie op coöperatieve bedrijfsvoering en partnerships. In welke opzichten is deze manier van bedrijfsvoering democratischer en moreel meer verantwoord dan de shareholdersvalue-geörienteerde bedrijfsvoering?