

Excellente ondernemingen

„Business” is „in”. Boeken over management en organisatie hebben de laatste tijd in de Verenigde Staten die over sex, gezondheid en voeding van de top van de bestsellerslijst verdrongen. Van *The one-minute manager* van Kenneth Blanchard en Spencer Johnson, *In search of excellence* van Thomas J. Peters en Robert H. Waterman Jr. en *Megatrends* van John Naisbitt zijn in minder dan een jaar tijd twee miljoen exemplaren over de toonbank gegaan. En het ziet er naar uit dat de markt nog niet verzadigd is: binnenkort zullen we voor een handvol dollars ook kennis kunnen nemen van de managementwijsheden van Lee Iacocca (de man die Chrysler uit het dal hielp) en andere „big shots” uit het Amerikaanse zakenleven, die bereid zijn ons in de geheimen van succesvol management in te wijden.

Misschien is de reden van het succes van deze boeken wel, dat zij het succes verkopen. Na alle ellende over de bewapening, de slechte economie, het ongezonde leven en de onderdrukking van de vrouw wil men blijkbaar wel weer eens iets anders, iets positiefs horen. In de Verenigde Staten is die trend sterker dan hier — wij tobben nog door over de zure regen, de kruisraketten en het ambtenarenleed terwijl zij van de „success stories” in het bedrijfsleven smullen — maar het is best mogelijk dat op een gegeven moment deze trend toch ook de oceaan komt overwaaien, zoals zoveel trends die in de Verenigde Staten ontstaan en dan na verloop van tijd Europa aandoen.

Een beginnetje is er al. Begin deze maand is de Nederlandse vertaling van *In search of excellence* op de markt verschenen 1). Dit boek vormt de neerslag van het onderzoek dat twee McKinsey-medewerkers, Thomas J. Peters en Robert H. Waterman Jr., hebben ingesteld naar de kenmerken van succesvolle ondernemingen. Het boek bevat geen droge theorie, maar enthousiaste verhalen en pakkende anekdotes over ondernemingen die het goed doen en over de ideeën die de topmanagers van deze ondernemingen er op na houden. Deze ondernemers zijn geen toppers over kosten, concurrenten en marktaandelen en lijken zich ook nauwelijks iets aan te trekken van wat de rationele organisatie-theorie voorschrijft, maar ze boeken wel over een reeks van jaren betere resultaten dan hun concurrenten in de markt. Wat is het bijzondere waardoor hun ondernemingen zich zo gunstig onderscheiden?

Het eerste kenmerk dat Peters en Waterman noemen is een sterke *actiegerichtheid* („do it, fix it, try it”). Er wordt onmiddellijk actie ondernomen wanneer zich ergens een probleem aandient en dat gebeurt dan meestal ad hoc. Beter chaotische actie dan ordelijke stilstand, is het devies. Daarbij hebben de excellente ondernemingen een buitengewone neiging tot experimenteren en uitproberen. Mislukkingen zijn niet erg — daar leer je immers het meest van. En alle medewerkers in de organisatie worden aangemoedigd om aan de experimenten deel te nemen, niet als leden van officiële commissies maar puur ad hoc, waardoor alle aanwezige creativiteit zoveel mogelijk wordt gemobiliseerd.

Het tweede kenmerk is de absolute *klantgerichte instelling*. Het klinkt triviaal, aldus Peters en Waterman, maar in de praktijk wordt de klant maar al te vaak als een lastpost gezien die de plannen in de war stuurt, of hij wordt genegeerd. Alle aspecten van de bedrijfsvoering in de excellente ondernemingen — van de verkoop tot de productie, de research en de administratie — zijn op de afnemer afgestemd. Het hele bedrijf staat als het ware in dienst van de klant om diens problemen op te lossen.

Het derde kenmerk is de *sfeer van ondernemerschap en innovatie*. Iedereen wordt aangemoedigd zijn fantasie en creativiteit de vrije loop te laten en als er iets uitkomt staat er een organisatie klaar om het produkt verder tot ontwikkeling te brengen. Niet alleen de researchafdeling, maar alle afdelingen zijn bij de produktvernieuwing betrokken. Essentieel in het innovatieproces is volgens Peters en Waterman de rol van de „produktvoorvechter”, de persoon die, of het groepje personen dat, er alles voor over heeft om het produkt er door te krijgen. Aan deze personen moet zo weinig mogelijk in de weg worden gelegd, ook al wijken zij nogal eens van de gebruikelijke routine af. Verder is het voor de sfeer van innovatie van buitengewoon belang dat er inten-

sieve contacten zijn tussen personen van allerlei verschillende afdelingen, vaak in de informele sfeer. De organisatie moet er op afgestemd zijn dat dit soort contacten en kris-kras-communicatie mogelijk zijn.

Het vierde kenmerk van de succesvolle ondernemingen is hun *persoonsgerichte instelling*. De filosofie die in deze ondernemingen heerst is dat het succes van de onderneming vóór alles door de inzet van de afzonderlijke medewerkers wordt bepaald. Alles wordt er aan gedaan iedereen in de organisatie een duidelijke eigen verantwoordelijkheid te geven en men krijgt de kans zich te onderscheiden. Via allerlei aanmoedigingen wordt het enthousiasme en de motivatie van de medewerkers gestimuleerd, zodat er plezier in het werk ontstaat en het leuk en spannend wordt om een goed resultaat te behalen. Het is opvallend tot hoeveel méér mensen in staat zijn wanneer ze werkelijk gemotiveerd zijn om een taak goed te volbrengen.

Als vijfde kenmerk noemen Peters en Waterman de aanwezigheid van bepaalde *fundamentele waarden* in de onderneming, een soort ondernemingsfilosofie die door de leiding en alle medewerkers wordt uitgedragen. Of dat nu de overtuiging is technisch gezien „de beste” te zijn of het aureool dat niemand anders de service kan evenaren of de pretentie dat er voor elk probleem binnen 24 uur een oplossing wordt gevonden, doet niet zoveel ter zake. De gemeenschappelijk gedragen filosofie werkt sterk motiverend — het is iets om trots op te zijn — en maakt het tegelijkertijd voor alle medewerkers duidelijk hoe ze in bepaalde situaties moeten handelen. De leiding draagt deze filosofie overal waar zij komt uit en stimuleert en inspireert door haar persoonlijke voorbeeld de hele onderneming.

Principe zes luidt: *schoenmaker blijf bij je leest*. De praktijk heeft wel uitgewezen dat uitstapjes naar „branchevreemde” activiteiten via overnamen of fusies meestal duur worden betaald. Dat wil niet zeggen dat elk diversificatiestreven uit den boze zou zijn, maar het is van groot belang dat ondernemingen niet te ver van hun specifieke ondernemingsterrein afdwalen.

Kenmerk zeven van de excellente ondernemingen is: een *zo eenvoudig mogelijke organisatiestructuur en een kleine staf*. Dat betekent een ver doorgevoerde delegatie van verantwoordelijkheden en maximale autonomie voor grote groepen werknemers. Daarbij is de organisatie niet star; zij kan elk ogenblik worden aangepast als de noodzaak daartoe zich voordoet, maar de basisstructuur blijft ongewijzigd.

Als laatste kenmerk noemen Peters en Waterman: *vrijheid in gebondenheid*. De interne bevoegdheden en handelingsvrijheid zijn in de succesrijke ondernemingen zoveel mogelijk gedecentraliseerd, maar de fundamentele waarden worden op centraal niveau fanatiek bewaakt.

Het klinkt allemaal heel vanzelfsprekend, bij het triviale af, zo geven de auteurs toe, maar de ijzere consequentie waarmee deze fundamentele overtuigingen door de excellente ondernemingen worden uitgedragen en in praktijk gebracht, is toch buitengewoon zeldzaam. En we hoeven maar om ons heen te kijken, zowel naar profit- als non-profit-organisaties, om te zien hoe vaak er tegen deze eenvoudige principes wordt gezondigd.

Excellente ondernemingen is een aanstekelijk boek. Het rekent af met het benauwde en zorgelijke van het zogenaamde rationele denken en legt meer nadruk op „zachte” criteria, zoals de ondernemingscultuur, de voldoening die het leveren van excellente prestaties kan geven en de motiverende werking die van het dragen van eigen verantwoordelijkheid uitgaat. De auteurs geloven dat niets zo inspirerend werkt als geloof in eigen kunnen en vertrouwen in de capaciteiten van anderen. Daarvan gaan zich zelf versterkende effecten uit, conform het spreekwoord „nothing succeeds like success”. Die boodschap wordt in *Excellente ondernemingen* met overtuiging uitgedragen.

L. van der Geest

1) Thomas J. Peters en Robert H. Waterman Jr., *Excellente ondernemingen. Kenmerken van succesvol management*, Veen Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 1983.