

# Re-engineeren of re-industrialiseren?

De bedrijven maken winst, maar de mensen gaan er bij duizenden uit. Hoogwaardige sectoren waarvan men nog kort geleden dacht dat het groeisectoren zouden zijn, zoals de telecommunicatie en de computerindustrie, lopen voorop met het schrappen van banen. Het enige dat blijkbaar telt is de produktiviteit en de 'bottom line'. De rekensommen zijn dan snel gemaakt. Onder het motto van 'lean en mean' en 're-engineering' wordt zelfs in goed lopende onderdelen gekeken waar het laatste restje vet weggesneden kan worden. Vet betekent hier meestal mensen, dus arbeidsplaatsen, dus kennis die moeizaam is opgebouwd maar met het grootste gemak buiten de deur geplaatst wordt.

Wat mij aan deze destructieve herstructureringsstrategie stoort, is ten eerste het korte-termijnperspectief waarin alleen de winst telt en niet of nauwelijks het creëren van nieuwe mogelijkheden voor produktieve output. Het is geen geheim dat de top van ondernemingen veelal weinig zicht heeft op de toekomst, en dat de waan van alledag de agenda bepaalt. Initiatieven voor echte vernieuwing en verandering komen er dus niet op voor.

Ten tweede stoor ik mij aan het hiërarchische karakter van dergelijke 're-engineering'-trajecten. Terwijl de top meestal weinig zicht heeft op de feitelijke gang van zaken op de werkvloer, wordt de strategie toch uitgestippeld zonder betrokkenheid van de mensen die de kennis hebben en die het moeten uitvoeren. Juist het lange-termijnperspectief kan door jonge mensen in de onderneming verrassend geschetst worden, maar meestal worden zij niet gehoord door de directie of komen ze niet door de stroperige kleilaag van subtoppers heen<sup>1</sup>.

Ten derde erger ik mij aan de redenering dat men denkt meer winst te kunnen maken door meer van hetzelfde telkens ietsje beter te gaan doen. In de jaren vijftig was deze strategie nog te billijken, maar in de jaren negentig is een onderneming met een strategie louter gebaseerd op verbeteringsinnovaties zo ingepakt door op de loer liggende concurrenten.

De enige reden die ik kan verzinnen waarom toch zoveel directies en adviesbureaus dergelijke vermageringsrecepten volgen, is dat ze voor het topmanagement zelf op de korte termijn winst beloven en weinig risico's lijken in te houden. Dat er ondertussen een uitholling van de produktieve basis plaatsvindt, is van nationale zorg en dus uit het gezichtsveld. Wil Nederland nog een perspectief van groei in de industriële sector en de zakelijke dienstverlening openhouden, dan zullen economen en verlichte adviseurs moeten ageren tegen het kaalsnoeien van bedrijven. Uithongeringstrategieën lopen tenslotte meestal fataal af.

Tegenover het snoeien zal geschetst moeten worden hoe bedrijven duurzaam kunnen groeien door systematisch te werken aan nieuwe produkten, nieuwe diensten en milieubewuste procesvoering. Op dit

punt scoren adviesbureaus doorgaans een stuk minder dan op het gebied van kaalslag. De ideeën voor produktvernieuwing of procesverbetering, zijn meestal een vertraagde vertaalslag van ideeën van de mensen uit het bedrijf zelf. De externe adviseur maakt simpelweg een ronde door het bedrijf en zet de bevindingen op papier. Dit proces kan natuurlijk veel meer geïntegreerd worden in de dagelijkse bedrijfsvoering. Dan komen suggesties sneller naar boven. Bovendien groeit de creativiteit in het bedrijf wanneer het management de medewerkers hierop aanstuurt. Niet om de volgende bezuinigingsronde door te komen, maar om nieuwe produkten te verzinnen waarmee het bedrijf de concurrentiepositie kan versterken. Stimulerend leiderschap, gemotiveerde medewerkers, en nieuwe kwalitatief hoogwaardige produkten die elke milieutoets kunnen doorstaan, dat is waar Nederland de komende jaren sterk in moet worden. Anders zitten we hier straks weer met een stelletje renteniers en een hele grote groep kanslozen. 'No future' wordt dan een multi-generatiebegrip.

Ik moet er niet aan denken, dat het die kant uit zou gaan. Het hoeft ook helemaal niet. Want in mijn ogen is Nederland het meest ideale laboratoriumland, waar geëxperimenteerd kan worden met nieuwe vormen van outputgericht technologie- en innovatiemanagement, een nieuwe type leiderschap, en nieuwe vormen van efficiënt en democratisch meebeslissen. Kortom, Nederland kan de experimenteer-tuin worden voor nieuw management. Niet voor niets proberen buitenlandse bedrijven bij hun Nederlandse dochters vernieuwingen het eerste uit. Maar ook de voorhoede van vernieuwingsgezinde Nederlandse topmanagers ziet steeds meer dat het roer om moet. Steeds vaker blijft het gelukkig niet steken in mooie woorden, maar wordt het woord bij de daad gevoegd. Centraal staat daarbij het besef dat vernieuwingen en veranderingen alleen tot stand komen wanneer je mensen uit alle lagen erbij betreft. Belangrijke supporters daarbij zijn de centrale ondernemingsraden, die met beter gekwalificeerde mensen zeer goed in staat zijn om op professionele wijze mede vorm te geven aan strategie en implementatie.

Nederland kan volledig gere-industrialiseerd de 21ste eeuw ingaan. Maar dan moet het motto nu zijn: niet snijden en hakken, maar kweken, zorgen, voeden. En laat dan die duizend bloemen maar bloeien!



A.J.M. Roobeek

1. P.G.W. Jansen en A.J.M. Roobeek, Angst en arrogantie. Over de 'folie à deux' in de hofcultuur van organisaties, *Holland Management Review*, jg. 40, nr. 40, september 1994, blz. 30-40.