

Terug naar de menselijke maat

F.W. Huibregtsen en W.F.J. van Lierop*

De wereld verandert snel. De mens is steeds beter opgeleid en mondiger geworden. Mede daardoor werkt de traditionele 'command en control'-structuur van organisaties niet meer. Internationaal is de tendens op gang gekomen om organisaties – zowel bedrijven als overheden – slagvaardiger te maken. 'Terug naar de menselijke maat' is daarbij het credo. Nederland zal bij deze tendens moeten aansluiten, wil het niet de achter- in plaats van de voordeur van Europa worden.

Hoe vitaal is onze economie? Welke positie moet Nederland economisch en maatschappelijk in Europa ambiëren? Wat is de relatie tussen welvaart en welzijn? Welke krachten drijven onze economische ontwikkeling? Hoe kunnen we nieuwe patronen in ons organisatie-denken introduceren? Welke (in)spanningsvelden zijn bepalend voor ons succes?

Dat zijn vragen die niet beantwoord worden in de navolgende schets; zij worden slechts verkend, bekeken en beschouwd. Dit is wellicht kenmerkend voor ons denken en handelen in de komende jaren. Met ons groeiende inzicht in de zogenaamde zachte en harde wetenschappen, is de onzekerheid toegenomen en de stabiliteit van economische patronen afgenomen.

Het einde van de industriële revolutie is in vele opzichten bereikt. De maakbare maatschappij is als een fata morgana verder teruggeweken. Onder deze omstandigheden moeten we wellicht weer op zoek naar de menselijke maat, de primaire bouwsteen van onze beschaving, onze cultuur, onze politiek en ons economisch handelen. 'Top-down' is uit, 'inside-out' is in? De wereld verandert natuurlijk niet fundamenteel van de ene dag op de andere. Toch is een verschuiving van aandacht in ons denken welkom. Een onderwerp dat zo veelomvattend is als hierboven vermeld, leent zich niet voor een paar rechtlijnige en eenvoudige conclusies of instructies, die op gezag van onze politieke en economische leiders kunnen worden uitgevoerd. Het navolgende bevat daarom geen harde conclusies of aanbevelingen. Wel wordt een aantal basisgedachten neergelegd. Niet om de lezer te bekeren of te overtuigen; veel eerder om hem of haar op enkele punten tot een frisse kijk op de dagelijkse gang van zaken te stimuleren.

Vitaliteit: welvaart of welzijn

Hoe vitaal – of beter nog levenslustig – is onze Nederlandse economie en hoe meten we dat eigenlijk? Welke rol moet Nederland spelen in de economische en maatschappelijke ontwikkeling van Europa? Sterk is de neiging bij het beantwoorden van dit soort vragen om naar een aantal internationale statis-

tieken te grijpen, zorgelijk vast te stellen dat Nederland in de internationale wedren sterk is terugg gevallen en een paar eenvoudige maatregelen voor te stellen, die de overheid onmiddellijk moet doorvoeren.

Volgens OESO-statistieken is Nederland inderdaad relatief sterk terugg gevallen gemeten aan het bruto nationaal produkt per hoofd. Weliswaar rijden we wereldwijd nog in de kopgroep mee, maar we zijn toch in een luttel aantal jaren van de vierde naar de achtste positie verschoven en onze achterstand op de leiders is niet onaanzienlijk. We lopen intussen fors achter op Duitsland en zijn ingehaald door Frankrijk, Engeland en zelfs Italië. Van die laatste twee landen zal menige Nederlander de indruk hebben dat dat niet overeenstemt met eigen waarneming.

Traditioneel wordt de kracht van de Nederlandse economie bepaald door de agrarische sector, de internationale handel, het internationale vervoer en – meer recentelijk – de op olie en gas gebaseerde industrie. Zijn deze sterke sectoren dan toch niet zo sterk meer? Waar zal Nederland over tien jaar, rond het jaar 2000 staan? Worden we dadelijk een schiereiland van Europa? Komen we door een verschuiving van het economisch centrum in Europa naar het zuiden of het oosten straks perifeer te liggen en zal ons inkomen relatief nog verder dalen?

In vele opzichten doet Nederland het zo slecht nog niet. Bovendien is welvaart in termen van bnp per hoofd betrekkelijk. Welzijn staat bij ons hoog in het vaandel geschreven: in onze maatschappelijke verhoudingen, in de zorg voor de zwakkeren, maar ook in de zorg voor het milieu en de sterk toegenomen vraag naar veiligheid en meer persoonlijke vrijheid. Velen zouden bereid zijn een wezenlijk deel van hun welvaart in te leveren in ruil voor meer welzijn.

* De auteurs zijn respectievelijk directeur en manager research & information bij McKinsey & Company, Nederland.

leidelijk aan hun nationaal monopolie zien eroderen.

Beschermende factoren die ondernemingen vroeger in staat stelden in geïsoleerde arena's te opereren, vallen geleidelijk weg. Tot nu toe hoefde men zich vaak slechts te meten met een beperkt aantal spelers, die dezelfde randvoorwaarden voor hun bedrijfsvoering kenden, zoals arbeidskosten, belastingen enzovoort. Steeds meer wordt menig bedrijf echter niet alleen geconfronteerd met totaal andere spelers maar ook met een speelveld dat veel groter is dan voorheen. Marginale aanpassingen – om hetzelfde voortdurend beter te doen – zijn dan volstrekt onvoldoende.

De tendens tot mondialisering zal de economische structuur van de meeste westerse landen drastisch veranderen. Nationaal beschermde industrieën zullen zich daarom moeten herbezinnen op hun posities. Steeds hogere eisen zullen worden gesteld aan de absolute en relatieve kwaliteit en produktiviteit van de fysieke infrastructuur (telecommunicatie, transport), de toeleverende infrastructuur (dienstverlening, leveranciers) en de psychologische infrastructuur (arbeidsklimaat, ondernemingsklimaat, leefklimaat en overheidsbeleid).

Informatisering

'Informatie is macht' is een stelling die in veel literatuur over organisatieleer voorkomt. De informatierevolutie heeft er niet alleen voor gezorgd dat kennis en informatie veel sneller beschikbaar zijn dan voorheen, maar ook veel gemakkelijker toegankelijk zijn. Informatietechnologie creëert nieuwe vrijheden en geeft daardoor mede ruimte voor de menselijke maat. Vroeger moest men op de werkvloer wachten op richtlijnen van hogerhand. Nu heeft men vaak direct toegang tot de relevante informatie voor een zinvolle beslissing.

Sterker nog: het tempo van verandering laat geen interventie van hogerhand toe. Elke oplossing zou als mosterd na de maaltijd komen. Relaties tussen 'front' en 'back' office bij banken zijn in dit opzicht een goed voorbeeld. In toenemende mate beseft men dat de snel beschikbare en steeds veranderende complexe informatie het controlemechanisme van de traditioneel hiërarchisch ingestelde organisatie te boven gaat.

Tegelijkertijd schept informatietechnologie mogelijkheden voor flexibele productieprocessen, een betere klantgerichtheid, en snelle marktaanpassingen. Informatietechnologie is daarmee zowel aanleiding tot, als instrument in de democratisering van alle vormen van organisaties.

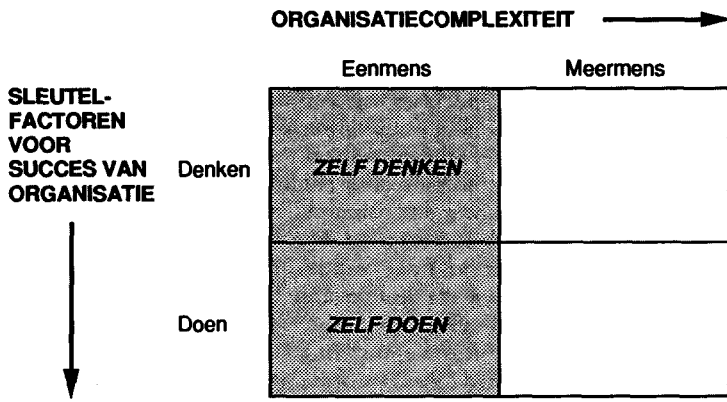
Individualisering

Mede gestimuleerd door de media wordt de mens als consument en werknemer steeds zelfbewuster. Gedurende lange tijd is de mens de meest onderbenutte produktiefactor geweest. In een traditionele industriële organisatie werd de werknemer vooral gezien als een levende robot wiens individuele menselijke gedrag diende te worden geminimaliseerd. Een ideale medewerker was iemand die in detail voorgeschreven handelingen foutloos uitvoerde. Werknemers zijn zich echter in toenemende mate bewust geworden van hun behoeften. Het toegenomen opleidingsniveau, het beter begrijpen van wat de werkrol inhoudt en het steeds meer geloven in eigen capaciteiten hebben de effectiviteit van werknemers verhoogd.

Eveneens vond er lange tijd een soort robotisering van de klanten plaats. Marketingtechnieken waren er vaak op gericht de vraag te beperken tot een eindig aantal, meestal inflexibele categorieën, veelal meer gebaseerd op het gemak voor de aanbieder dan op een goed begrip van de werkelijke behoeften van de klanten.

Maar de tijden veranderen. Klanten zijn zich meer bewust van hun eigen behoeften en verlangens. Een aanbieder kan zich van zijn concurrenten onderscheiden door zich werkelijk met 'huid en haar' op zijn klanten te richten en ze als individuen te benaderen. Met name in de dienstverlenende sector is dit besef sterk doorgedrongen, maar er is nog een heel terrein af te leggen.

Voor veel bedrijven opent dit tot dusver verborgen potentieel van meer aandacht voor de klant en beter gebruik maken van de capaciteiten van eigen medewerkers nieuwe competitieve mogelijkheden. Het kiezen voor een daarop gerichte ondernemingsstrategie betekent dat een groot aantal traditionele denkpatronen over management dienen te worden doorbroken.



Figuur 1. Toegevoegde waarde leider in een eenmansbedrijf.

Nieuwe patronen

Een eenvoudig model (figuur 1) helpt de betekenis van deze ontwikkelingen voor het moderne leiderschap illustreren. Dit organisatiemodel kent slechts twee dimensies namelijk de complexiteit van de organisatie en de sleutelfactoren voor succes in de organisatie (denken respectievelijk doen). Traditioneel kenden we voornamelijk eenmansorganisaties, met uitzondering van onder andere hereboeren, het leger en de overheid. Eigenlijk heeft de industriële revolutie pas de grote aanzet gegeven tot de vorming van meermensorganisaties waar het karakter van de toegevoegde waarde van de leider verschuift van zelf denken en doen, naar 'doen doen': de dingen die gedaan moeten worden laten doen (figuur 2, stap 1).

De meeste managementtheorieën om leiders te helpen 'doen doen' gingen niet uit van de menselijke maat, maar van de maat van de machine. Zolang de omgevingsvariabelen slechts uiterst traag veranderden bleek dit ook een hele werkzame maat: de productiviteit steeg indrukwekkend. Daarbij werd pas veel later onderkend ('Modern Times') welke negatieve invloed deze maat op de reële en de denkbare productiviteit had en hoe negatief de sociale gevolgen waren.

De informatierevolutie heeft de opgaaf voor de leider verder vergroot. Niet alleen moet hij zijn or-

ganisatie 'doen doen' maar nu ook nog 'doen denken' (figuur 2, stap 2). Hoewel die uitdaging in veel organisaties al jaren bestaat, hebben weinigen dit hogere niveau van gerijpt leiderschap weten te bereiken.

Inmiddels zien we echter al weer een nieuwe uitdaging aan de horizon verschijnen. Niet alleen moeten medewerkers in grote organisaties ertoe worden aangezet om te doen en te denken als afgeleide van een diepere visie die in de top wordt aangereikt; nu is er ook de uitdaging om de eigen menselijke maat in de organisatie in te brengen door de medewerkers ertoe te krijgen 'mee te doen' en 'mee te denken' (figuur 2, stap 3).

Onder 'meedoen' en 'meedenken' wordt dan verstaan het handelen van een medewerker vanuit een gevoel en overtuiging dat hij zijn eigen zaak leidt, letterlijk en figuurlijk. Een emotionele revolutie is nodig om dit niveau van constructieve organisatie te bereiken. De organisaties die dit ideaal het dichtst benaderen, zijn vaak projectorganisaties gericht op een duidelijk en zichtbaar doel, waarbij iedereen zijn eigen bijdrage en die van zijn collegae direct aan het beoogde resultaat kan relateren.

De meest bekende vorm van een projectorganisatie is natuurlijk een sportteam. Het doel (van de tegenstander) is duidelijk zichtbaar. Men ziet voortdurend alle spelers en men kan zich een goed oordeel vormen over ieders bijdrage. Niet voor niets zijn voorbeelden uit de sport zo geliefd als illustratie van managementtheorieën.

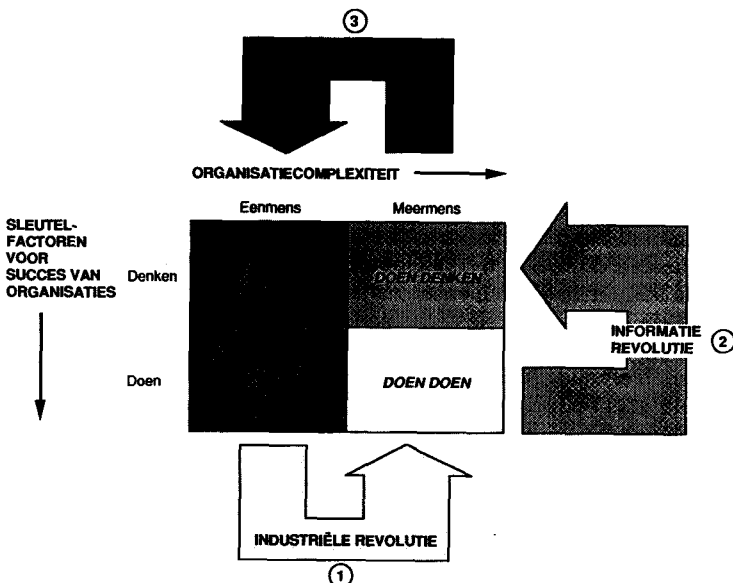
In normale procesorganisaties zijn drastische verbeteringen te realiseren wanneer de overstap van een 'doen doen'- naar een 'meedenken meedoen'-concept wordt gemaakt. Een fabriek van elektrische schakelkasten, waarvan de financiële resultaten sterk terugliepen, besloot over te stappen van zijn traditionele 'doen doen'-model ('command and control') op een 'meedenken meedoen'-model ('involve and inspire'). Het aantal hiërarchische niveaus werd gehalveerd, het aantal klantenklachten liep terug met een fractie tien, de levertijd werd gededuceerd en de kosten werden met een derde verlaagd.

Een aantal van de meest succesrijke exporteurs in Nederland kent eigenlijk al lang een variant op deze nieuwe organisatievorm. De handel in snijbloemen en agrarische producten, de bouw van pleziervaartuigen, en het wegvervoer zijn voor een deel georganiseerd in uiterst efficiënte netwerkstructuren of coöperaties. De van oudsher grotere betrokkenheid van de medewerkers van de kleine en middelgrote bedrijven in die sectoren en hun bijna vanzelfsprekende zelforganisatie is niet eenvoudig overdraagbaar op grotere ondernemingen. Vooral die zullen zich de komende jaren moeten inspannen met het zoeken naar nieuwe patronen om de creativiteit en vernieuwingsgezindheid van hun medewerkers te stimuleren en 'het onderste uit de man te halen'.

(In)spanningsvelden

Het benutten van de mogelijkheden van de menselijke maat vraagt aandacht en tijd, en van beide veel. Een eenduidig recept laat zich niet aanreiken. Wel zijn er een aantal thema's aan te geven die Nederlandse bedrijven zouden kunnen helpen hun organisaties te mobiliseren, geschikt te maken om met veranderingen om te gaan en de daarin liggende

Figuur 2. Toegevoegde waarde leider in de evolutie naar de moderne organisatie



kansen uit te buiten. Voor het gemak zijn ook hier drie thema's in alliteratie gevat: stimuleren, simplificeren en spenderen.

Stimuleren

Te veel organisaties – vooral de grote – dwingen hun medewerkers gewild of ongewild tot risicomijdend gedrag en leggen de nadruk op de afbakening van de functie. Volgens het vigerende organisatiemodel zou een verdediger in voetbal nooit over de middellijn komen en een rechtsbuiten nooit ter linkerzijde opereren.

Evenzo zien veel spelers in de organisaties het doel (van de tegenspeler) niet staan. Noodgedwongen zoeken zij andere doelstellingen om hun gedrag aan te toetsen, bij voorbeeld: vooral geen fouten maken.

Ten slotte is het weinig mensen gegeven om mogelijke veranderingen open en enthousiast te benaderen, vanuit een bereidheid om de oude oplossing voor een nieuwe in te ruilen. Niet alleen druist dit in tegen de menselijke natuur, maar ook hebben generaties managers een eventueel daartoe bestaande neiging van de medewerker stelselmatig de grond ingeboord.

Het stimuleren van een medewerker met een helder doel voor ogen is een bron van ongekende prestatie met bijbehorend resultaat. Het aanspreken op de individuele bijdrage en verantwoordelijkheden binnen een relatief grote speelruimte betekent een andere wijze van leiden. Inspireren in plaats van instrueren, bezielen in plaats van besturen zijn gripstukken die hierbij passen.

Simplificeren

In de traditionele 'top-down' bestuurde organisaties kan men door de complexe structuren bij de huidige snelle ontwikkelingen door de bomen het bos niet meer zien. Om te compenseren voor het gebrek aan menselijke maat heeft men steeds meer verfijnde maatregelen en instructies uitgewerkt. Veel daarvan is overbodig in een organisatie die 'meedenkt en meedoet'. Het credo is 'weg met alle poespas': krachten vrijmaken en aandacht, tijd, energie, geld en mankracht richten op kerntaken.

Eenvoud is kenmerk van het ware! Dit werd bevestigd in een recent onderzoek door McKinsey & Company onder een veertigtal assemblage-ondernemingen in West-Duitsland. Als voornaamste kenmerk voor succes werd het begrip *eenvoud* in al zijn verschijningsvormen aangewezen. Succesrijke bedrijven werden – simpelweg gezegd – gekarakteriseerd als ondernemingen die een disproportionele groei hadden en een winstgevendheid die tenminste twee maal zo hoog was als het gemiddelde in de sector. Alle succesrijke bedrijven volgens deze definitie concentreerden zich op een veel lager aantal producten dan de minder succesrijke ondernemingen: de verhouding was één op vier. De producten van de succesvolle ondernemingen hadden slechts de helft van het aantal onderdelen nodig. Er was ook een duidelijk kwaliteitsverschil: ondanks de minder frequente kwaliteitscontrole hadden de beste ondernemingen minder uitval en minder serviceproblemen. De succesrijke fabrikanten hadden in vergelijking met de mindere goden in de sector ook minder managers en kortere communicatielijnen. Ze besteed-

den bovendien zes keer zoveel aan opleiding en training. De topfirma's spendeerden hun geld over het algemeen aan technologie die erop gericht was om het meeste uit hun medewerkers te halen, bij voorbeeld met behulp van 'flexible manufacturing systems', in plaats van te trachten arbeid te vervangen door machines. Dit voorbeeld staat niet alleen. Keer op keer blijkt dat grote organisaties zich tot onnodige complexiteit laten verleiden in plaats van terug te gaan naar de menselijke maat.

Spenderen

De kost gaat voor de baat uit. Spenderen – of investeren – in de relatie met de klant, in de relatie met de medewerker, in zijn opleiding en zijn (hulp)instrumenten vormt een bijzondere uitdaging voor vele ondernemingen. Wij bedoelen hier investeren in ervaring én in veranderingsgezindheid. De medewerker in de organisatie van morgen krijgt met steeds meer onzekerheden te maken. Zijn taak wisselt voortdurend; hij moet openstaan voor steeds nieuwe uitdagingen. Dit kan alleen als nieuwe zekerheden worden geboden door de aard van de relatie met de onderneming.

Een vooraanstaande software-onderneming in Nederland investeerde sterk in zijn medewerkers in de vorm van een continu opleidingsprogramma, dat veel uitgebreider was dan dat van enige concurrent. Hiermee bereikte de onderneming een jaarlijks personeelsverloop van vijf procent in plaats van de 25 procent die gebruikelijk was in die branche. Ondernemingen moeten niet alleen investeren in hun medewerkers maar ook in hun reputatie. In een wereld waar objectieve produkt- en prijsverschillen steeds kleiner worden is de emotionele associatie die een (potentiële) klant of een (potentiële) medewerker met de organisatie heeft, een factor voor uiteindelijk succes. Ondernemingen staan niet alleen voor de opgave tot investeren. Ook universiteiten en overheden zullen in toenemende mate hun toegevoegde waarde moeten vinden in systematisch investeren in de infrastructuur waar zij verantwoordelijk voor zijn, zoals onderwijs, transport en telecommunicatie. Ook daarbij zal de menselijke maat veelal weer moeten prevaleren.

Floreren in een nieuw Europa

De chaoswiskunde suggereert dat de toekomst onzeker is. Nog sterker: dat relatief kleine veranderingen grote gevolgen kunnen hebben.

De wereld beweegt zich met turbulente veranderingen in de richting van het jaar 2000. De mate waarin organisaties – zowel bedrijven als de overheid – weten in te spelen op de trends die de belangrijkste veranderingen bepalen en de mate waarin zij daaruit nieuwe kansen weten te putten, bepaalt of hun startposities aan het begin van de 21ste eeuw toekomstig succes in zich zullen dragen.

Ook een klein land kan in dit opzicht floreren en een grote bijdrage leveren aan het nieuwe Europa, als het stimuleert, simplificeert en spendeert voor de toekomst.

**F.W. Huibregtsen
W.F.J. van Lierop**