

Jubileumcongres KZOB:

De toegevoegde waarde van
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

Terug naar de Rijnlandse werkcultuur!

Komt de Hudson bij Rotterdam het land in?

Mathieu Weggeman
Helmond, 30 oktober 2008

**De meeste managers hebben geen strategische visie op de gewenste
cultureel-economische ontwikkeling van hun organisatie**

Of is die visie: 'anything goes',
laat 1000 bloemen bloeien?

1. Anglo-Amerikaans money-driven (loon naar prestatie; may the best man win)	EN?	Rijnlands mission-driven (rechtvaardige verdeling van de welvaart; liberté, égalité, fraternité)
2. De organisatie als money-making- machine (MBA-cultuur)	EN?	De organisatie als speelplaats voor de homo ludens (vakdeskundige chefs)

stuck in the middle, vlees noch vis

Twee cultureel-economische business modellen	
ANGLO-AMERIKAANS	RIJNLANDS
<ul style="list-style-type: none"> - COÖRDINATIE DOOR REGELS - minimale staatsbemoedening; de markt regeert (= the invisible hand) - individueel succes (The American Dream) - gericht op KT-winst; <i>belongings</i> (shareholder value) geld is macht; <i>win-lose</i>; 'you are for us or against us' - de organisatie als money-making-machine (planning & control; transactiekosten; agents) - centraal staan geld, macht en heldendom - de manager is een MBA want managen is een professie - vakdeskundigheid is de verantwoordelijkheid van de medewerker - technology (D&E) en marketdriven - avontuurlijk, spannend en gepassioneerd (in Hollywood termen) - ABN Amro (aandeelhouderswaarde), Rijk Groenink, Cor Boonstra, Adam Smith 	<ul style="list-style-type: none"> - COÖRDINATIE DOOR SHARED VALUES - maatschappelijke consensus tussen werkgevers, werknemers en financiers - collectieve kracht; cultuur: open en feminine - gericht op LT-continuïteit en <i>vertrouwen</i>; <i>belonging</i> (stakeholdervalue); <i>win-win</i>; 'het ligt genuanceerd' - de organisatie als 'noodzakelijk kwaad' voor het realiseren van complexe producten - centraal staat vakdeskundigheid, inhoud - de manager als meewerkend voorman (vgl. gilden met hun meesterproef) - vakdeskundigheid is de verantwoordelijkheid van de medewerker en de organisatie - design- en science {R&D (&E)} driven - voorzichtig, overdacht, deugdzaam en saai; alles bezien in historisch perspectief - Rabo (klantwaarde), Herman Wijffels, Arie de Geus, Jürgen Habermas, Jacques Derrida

Het belang van vertrouwen

*“Samenlevingen die van oudsher investeren in het opbouwen van **vertrouwen** en in het samenwerken met de verschillende belangengroepen in de maatschappij, blijken – gezien over een langere periode – welvarender te zijn dan samenlevingen die dat minder doen of gedaan hebben.”*

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

“In Europa leven de mensen langer, krijgen ze beter onderwijs, zijn de inkomensverschillen kleiner en is er minder armoede, analfabetisme, verspilling en geweld”.

Europeanen zijn bovendien meer relaxt:
ze leven om te werken EN werken om te leven

(Jeremy Rifkin, 2006)

*“Samenlevingen die van oudsher investeren in het opbouwen van **vertrouwen** en in het samenwerken met de verschillende belangengroepen in de maatschappij, blijken – gezien over een langere periode – welvarender te zijn dan samenlevingen die dat minder doen of gedaan hebben.”*

(F.Fukuyama: Trust: the social virtues and the creation of prosperity. New York, 1995)

Hoe wordt mogelijk wantrouwen gepareerd:

- **USA:** door het in stelling brengen van een overmaat aan advocaten (verjuridificering)
- **NL:** door het introduceren van een woud aan regels en procedures (bureaucratisering)
- **DTL:** door het benoemen van veel vakdeskundige managers (die niet zo makkelijk gefopt kunnen worden)
- **Azië:** door samen sake te drinken en liedjes te zingen

Mensen doen liever iets goed dan iets fout, tenzij ...

- De gehele publieke sector lijdt ernstig aan bureaucratische geldverspilling, (40% van het budget gaat op aan overhead).
- Rechter, onderwijzers, politieagenten en dokters zijn door alle regelzucht steeds meer tijd kwijt aan vergaderingen en papierwerk.
- Ze komen daardoor veel te weinig toe aan het werk waarvoor ze zijn ingehuurd.
- We meten ons suf en brengen alles in kaart, omdat de politiek geen echte keuzes durft te maken.
- Daardoor neemt de tussenlaag van (controleurs van de) controleurs almaar toe.

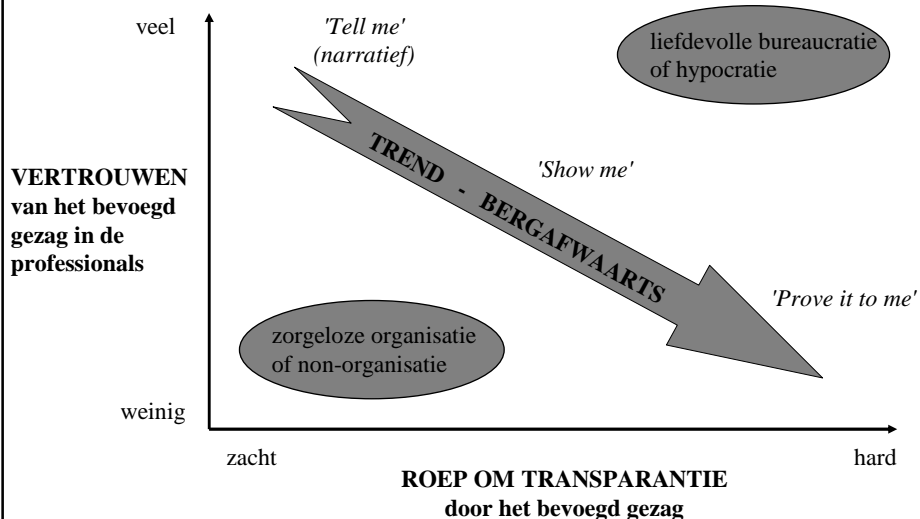
(Herman Tjeenk Willink, vice-president Raad van State)

Oorzaken:

- halve, inconsequente en inconsistente keuzen:
halve decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden;
halve marktwerking
- te veel indirecte ambtenaren en stafmedewerkers: $W_s = f(T_w)$
- een ‘Low Trust Society’ (Francis Fukuyama): mensen zijn onverschillig, nalatig, egoïstisch en vol kwade opzet.

Mensen doen liever iets goed dan iets fout, tenzij

Hoe minder vertrouwen, hoe harder de roep om transparantie



KAN HET NIET WAT MINDER TENDENTIEUS? (1)

Nadelen van de Rijnlandse traditie:

- Wolken van overleg; verhullend; hei- en Poolse landdagen; voor alles een commissie, denktank, adviesraad, project- of klankbordgroep.
- Gebrek aan ondernemerschap, (eens failliet, altijd failliet); liever 'meeliften' met wat er al is; zuigelingengedrag.
- Hoofd moet onder het maaiveld blijven; bevordert middelmatigheid; excelleren is verdacht; iedereen is gelijk.
- Schuivende doelen als gevolg van een te grote waardering voor voortschrijdend inzicht.
- Onderlinge afhankelijkheid en loyaliteit wordt misbruikt, (bevoogding; morele druk).
- Gesloten (zoals in het gildesysteem).
- Starre arbeidsvoorwaarden.
- De jonge generatie 'lijdt' onder de traagheid van de Rijnlandse drang tot oeverloos gepraat (vergaderen) en geschrijf (notulen; beleidsdocumenten).
- Sloom, duf, saai.

KAN HET NIET WAT MINDER TENDENTIEUS? (2)

Voordelen van de Anglo-Amerikaanse stijl:

- Volstreekte duidelijkheid over wat belangrijk is: *the bang for the buck*; het bottom-line financiële resultaat; simpel.
- Outputgericht en prestatiebevorderend; de wil om te winnen.
- Transparant, open, helder, controleerbaar; meten = weten.
- Het is duidelijk waarop je afgerekend wordt en er wordt ook afgerekend; je weet waar je *at the end of the day* verantwoordelijk voor bent.
- Uitdagend, avontuurlijk, vol glitter & glamour.
- Het is duidelijk wie de baas is en de baas beslist.
- Het leider is allesbepalend, (als tragische of als zegevierende held).
- Als je hard werkt, verdien je veel geld.
- Vitaal en flexibel; makkelijk veranderbaar.

Eliminatie van een mogelijk misverstand

		Sociaal-culturele gerichtheid	
		sterk	zwak
economische gerichtheid	sterk	Rijnlands	Anglo-Amerikaans
	zwak	<i>de Rijnlandse traditie zit dus NIET hier</i>	

(Naar Jan Schouten: De mensen en het dorp, 2002)

De meeste managers hebben geen strategische visie op de gewenste cultureel-economische ontwikkeling van hun organisatie

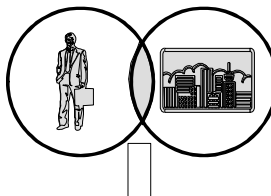
Of is die visie: 'anything goes',
laat 1000 bloemen bloeien?

1. Anglo-Amerikaans money-driven (loon naar prestatie; may the best man win)	EN?	Rijnlands mission-driven (rechtvaardige verdeling van de welvaart; liberté, égalité, fraternité)
2. De organisatie als money-making- machine (MBA-cultuur)	EN?	De organisatie als speelplaats voor de homo ludens (vakdeskundige chefs)

stuck in the middle, vlees noch vis

GILDE ORGANISATIE

- **Winst:** persoonlijk financieel winstbejag is tot in de 16^e eeuw "not done". In de gilden is de moraal dat winst ten goede komt aan de gemeenschap.
- **Scheiding werk en privé:** een bestaan buiten het gilde is niet aan de orde. Het gilde is alomtegenwoordig. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen de persoon in de privésfeer en op het werk.



(bron: Kieser, A. (1989): 'Organizational, institutional, and societal evolution: Medieval craft guilds and the genesis of formal organizations', *Administration Science Quarterly*, 34.)

Van: “Wie het weet, mag het zeggen”

Naar: “Wie de baas is, mag het zeggen”

“Daar waar deskundigheid ontbreekt, ontstaat als vanzelf de regelneef”

(Winsemius, 1987)

- **Managing without an intimate understanding of what is being managed, is an invitation to disharmony.**
- External linking and dealing cannot be dissociated from internal leading and doing.
(Just consider how much money has been squandered on corporate acquisitions that have been managed in this way)
- **Managing comes in a single pill;
Every manager has to swallow all the roles – internal and external.**

(Mintzberg, HBR, nov-dec 1998)

Gewaardeerde kenmerken van leiders:

Naast de traditionle R-kenmerken worden in Nederland de AA-kenmerken steeds belangrijker

In de AA-cultuur:

- ongenueanceerd, recht door zee
- moedig, besluitvaardig
- dominant
- trots
- succes op KT
- deukje mag best
- uitstraling in de media
- kent de wereld van het geld

In de R-cultuur:

- intelligent, erudiet
- durft te twijfelen
- diplomatiek
- bescheiden
- succes op LT
- onbesmet blazoen
- onopvallend, grijs
- kent de vakwereld

(naar: Management Team; 22 oktober 2004)

De ultieme autoriteit is de manual, de targets zijn het alles bepalende doel

De chronologie:

- onderhoud aan energiegenerator A, niet afgerond
- overdracht via formulier ⚡

6 uur later:

- uitvallen van generator B, omschakelen naar generator A
- brand in generatorruimte
- brand onder controle door afsluiten van boorpunt, echter gas- en olietoevoer gaat door vanuit Tartan (Tartan pompt via Piper Alpha naar de wal)

Operator op Tartan weigert toevoer te stoppen:

- omdat die situatie niet in de manual beschreven stond ⚡
- omdat Tartan zijn targets moest halen en achter lag op de planning ⚡

Resultaat:

167 doden, honderden miljoenen schade

Eric Meurice (48), de nieuwe CEO van ASML krijgt per maand:

- € 353,- zakgeld
- € 2100,- (ex. BTW) voor zijn leaseauto
- een 'redelijk' aantal vliegtourtjes Amsterdam-Londen voor hem en zijn vrouw, (zij blijven wonen in Londen)
- € 2000,- voor de huur van een appartement in Nederland
- € 50.000,- salaris (per maand dus)

Eenmalige vergoedingen:

- € 25.000,- voor het meubileren van zijn Nederlandse appartement
- € 300.000,- tekengeld (= de waarde van 125.000 aandelenopties)

Beloningen afhankelijk van de prestaties van de onderneming:

- bij goede prestaties: een bonus van maximaal € 300000,- per jaar
- bij slechte prestaties: een gouden handdruk van € 600.000,-

Anglo-Amerikaans of Rijnlants?

Strategie in de creative economy zoals we die in Amsterdam en Eindhoven zien bij de jonge (high-tech) starters, komt steeds meer bottom-up, in real time tot stand op basis van ideeën van creatieve professionals

FRIEDERICH SCHILLER

(medicus, historicus, toneelschrijver, dichter)

*‘Der Mensch nun soll mit der Schönheit nur spielen,
da der Mensch spielt nur, wo er in volle Bedeutung des
Wortes Mensch ist,
und er ist nur da ganz Mensch, wo er spielt.’*



De meeste managers hebben geen strategische visie op de gewenste cultureel-economische ontwikkeling van hun organisatie

**Of is die visie: ‘anything goes’,
laat 1000 bloemen bloeien?**

1. Anglo-Amerikaans money-driven (loon naar prestatie; may the best man win)	EN?	Rijnlands mission-driven (rechtvaardige verdeling van de welvaart; liberté, égalité, fraternité)
2. De organisatie als money-making- machine (MBA-cultuur)	EN?	De organisatie als speelplaats voor de homo ludens (vakdeskundige chefs)

stuck in the middle, vlees noch vis

We hebben steeds meer van dit soort bijeenkomsten buiten de organisatie nodig om het daarbinnen een beetje vol te kunnen houden.

Buiten de organisatie:

- zingevingsbijeenkomsten
- teamontwikkeling
- familie opstellingen van Hellinger
- trommelen en jongleren, je eigen toekomst punniken
- Aikido en enneagrammen, T-shirts schilderen
- de organisatie als plek om te leren
- liefde voor het vak



Binnen de organisatie:

- gevechten om macht en geld (optiegraaien)
- stress en burn out
- je verstand, je gevoel en je energie worden uit het lood geslagen
- de grootste toestroom in de WAO: leeftijdsgroep 28-32 (1400 ziekten)
- tijd ruilen voor geld
- steeds meer MBA's: de organisatie als money-making-machine