

Veranderen in de Intensieve Menshouderij: Rijnlands Organiseren

TopSeminar met Jaap Peters, 3 juni 2009 te Groningen

Jaap Peters zet zich nadrukkelijk af tegen het Angelsaksische organisatiedenken zoals dat vanuit Amerika steeds verder oprukt in Europa en Nederland. Ondernemingen zoals Stork of ABN AMRO worden 'besprongen' door activistische aandeelhouders. Het oorspronkelijke uitgangspunt van de onderneming als samenwerkingsverband en de stakeholder-benadering staan onder grote druk en lijken niet meer 'van deze tijd'. Peters komt een paar keer per jaar in Amerika en 'het wordt daar echt niet beter', zo stelt hij vast. Hij zet de Amerikaanse droom af tegen de Europese droom. De Amerikaanse droom is een individualistische droom. De kredietcrisis toont overtuigend aan dat het Angelsaksische model niet zaligmakend is. Uiteindelijk zal de Europese droom overwinnen omdat dit een collectieve droom is en daardoor krachtiger en innovatiever.

Onze samenleving is historisch gezien gebaseerd op fundamentele uitgangspunten als democratie, op basis van vrijheid, gelijkheid en broederschap; kwaliteit van samen-leven, mede door zorg voor elkaar (stakeholders-perspectief); onderling vertrouwen en een hierop aansluitende zogenoemde 'principle based' wetgeving. Dat heeft geleid tot grote welvaart in combinatie met welzijn.

Het Angelsaksische model is zeer succesvol gebleken in geval van grootschalige industriegewijze productie. Je knipt het productieproces op in hele kleine stukjes, tot op het niveau van de individuele handeling, die je kunt vervatten in eenvoudige instructies (zie de lopende band van Henry Ford). Je hebt er dan ook geen goed opgeleide beroepsbevolking voor nodig en slechts een minimum aan kennis van de taal. Bij McDonalds bijvoorbeeld hoef je aan de balie (de front office) alleen de woorden uit het menu te kunnen verstaan, plus een paar woorden die je eenvoudig uit het hoofd kunt leren (het zogenoemde script). De mens heet in deze manier van organiseren consequent de 'human factor'.

Steeds vaker hoort Peters mensen zeggen: 'ik hou van mijn werk maar er zit een organisatie om mij heen die me het werken zo langzamerhand onmogelijk maakt.' Managers creëren voortdurend gedachte werkelijkheden, zijn buitengewoon competent, sociaal vaardig en drukken alles uit in geld en kengetallen en proberen door macht – bijvoorbeeld fusies en het manipuleren van jaarcijfers – hun gelijk te halen. De werkvloer leeft in de dagelijkse realiteit en ervaart die bovenste laag letterlijk als wereldvreemd en niet van deze tijd. Medewerkers krijgen steeds minder vrijheid en verworden tot kistkalveren – bleek en zonder enige bewegingsruimte – nadat ze zijn 'ingewikkeld' in een overdaad aan protocollen en procedures. Mensen zijn teruggebracht tot een serie kengetallen, die vervolgens zijn vastgelegd in een prestatiecontract. Uit de landbouw weten we dat dieren reduceren tot een verzameling kengetallen leidt tot de tien plagen van Egypte (varkenspest, MKZ, vogelpest, BSE, dioxinekip, dioxinezalm etc). Peters heeft deze organisatieprincipes indringend beschreven in zijn boek 'intensieve menshouderij'.

Peters pleit voor een herwaardering en vernieuwing van besturing en overleg in organisaties volgens de 'Rijnlandse principes'. De Angelsaksen geven de wereld betekenis via hun modellen en kijken via afbeeldingen van de werkelijkheid, zoals spreadsheets, of de vooraf gestelde doelen zijn gehaald. Terwijl Rijnlanders veel meer vanuit het hier en nu starten – de

wereld geeft hun betekenis – en zetten vervolgens hun vakmanschap in om mooie producten en diensten te leveren. Uiteraard kun je daar goed geld mee verdienen. Het Angelsaksische model komt in de problemen als de mens de onderscheidende factor wordt, bijvoorbeeld in kennisintensieve bedrijfstakken, en met name ook in de zorg, het onderwijs en bij de overheid. De enorme stroom Angelsaksische managementboeken kan voor een belangrijk deel worden verklaard uit de noodzaak om pleisters te plakken en reparaties te verrichten. Meestal betreffen deze reparaties vervoegingen eindigend op management, zoals kennis-, competentie-, human resource- of wat dies meer zij-management. Daarover ontfermen zich weer stafafdelingen, die met elkaar zorgen voor een ongebreideld groeiende managementkorst.

In de Rijnlandse traditie echter vindt de coördinatie plaats zo dicht mogelijk bij de plek waar het product of de dienst waarvoor de organisatie in het leven is geroepen en wordt geproduceerd. Vakmanschap staat dan ook in hoog aanzien: wie kennis van zaken heeft mag het zeggen. Coördinatie betekent afstemming en dus vaak ook overleg. Wanneer dat handig gebeurt door vaardige deelnemers, worden zo automatisch de belangen van alle aan de organisatie verbonden actoren meegewogen in het organiserenproces. Volgens Peters moeten we weer terug naar Rijnlands organiseren. Naar een organisatie waarin vakmanschap centraal staat en waar verbindingen tussen mensen bestaan. Rijnlands organiseren is een bedrijfsmodel én een manier van met elkaar omgaan. Met respect en oog voor wederzijdse belangen, zonder daarbij de doelmatigheid en de winstgevendheid uit het oog te verliezen. Het voert op langere termijn tot een collectief betere en stabielere economie. In het Anglo-Amerikaanse model domineren de kapitaalverschaffers en is de planningshorizon zeer kort, waardoor budgetten en controle een grote rol spelen. Rijnlandse organiseren houdt principieel rekening met alle betrokkenen (klanten, medewerkers, partners, overheid en kapitaalverschaffers) en werkt met een middenlange termijn planning. Bijgevolg spelen vertrouwen en samenwerking een grote rol. Rijnlands organiseren gaat niet alleen over bedrijven en organisaties, maar ook over de inrichting van de samenleving. Te denken valt daarbij aan de discussie over het aan banden leggen van hedge funds en vergelijkbare (tijdelijke) constructies op de aandelenmarkt die het stelsel (kunnen) opblazen. Maar ook aan de vraag of bonussen aan individuele werknemers maatschappelijk wenselijk zijn, de vraag of topinkomens daadwerkelijk tot goed bestuur leiden, enz. Het is meer dan een model.