

ONDERNEMEN Amerikaans model krijgt steeds meer kritiek

Nood aan Europees ondernemings- en managementmodel

■ In zijn boek 'Onafhankelijkheid voor Europa. Het einde van het Amerikaanse ondernemingsmodel' pleit Donald Kalff, een alumnus van de Wharton Business School en ex-manager bij onder andere Shell en KLM, voor een Europees ondernemings- en managementconcept. Het is tijd om er werk van te maken.

MARC ERNST



Donald Kalff pleit voor een Europees ondernemings- en managementconcept als alternatief voor het Amerikaanse. Want dat laatste model ondermijnt de samenwerking en is veel minder productief dan algemeen wordt gedacht. Het creëert op lange termijn ook weinig of geen duurzame aandeelhouders(meer) waarde. In dat zelfde, erg lezenswaardige, boek wordt ook een lans gebroken voor de opvatting dat het eigendom van een bedrijf hoort te berusten bij degenen die het businessidee hebben ontwikkeld dat er aan ten grondslag ligt. Voorwaar een gedurfde opvatting.

MOEILIK SAMENWERKEN

Een van de belangrijkste problemen van de Amerikaanse bedrijfs- en managementpraktijk is, zo stelt Kalff, de moeilijkheid en zelfs het onvermogen van leidinggevend mens adequaat te laten samenwerken. Dit is toe te schrijven aan wat Hay Group de 'cultuur van overachievers' noemt. De gevolgen zijn gekend: de achteruitgang van en het gebrek aan betrokkenheid, motivatie, vertrouwen, bezieling en engagement versus de toename van het cynisme en de hypocrisie van medewerkers en management. Idem voor de impact van de zogenaamde anorexiestrategie: het onder invloed van het aandeelhouders- en beurskapitalisme benadrukken van de kortetermijn- en veelal, cyclische, lineaire en kostenreducties zonder de totale en langetermijncostprijs van de reorganisatie of het downsizen in rekening te nemen.

En dat is nog niet alles. Het vigerende Angelsaksische systeem en zijn ondernemingen zijn zelden duurzaam. Niet ten aanzien van de aandeelhouders en evenmin op ecologisch vlak. Ook op het gebied van de eerlijke handel tussen noord en zuid (fair trade) is het systeem niet houdbaar.

Deze harde analyse wordt in toenemende mate gemaakt in ernstige academische kringen en zelfs aan gerenommeerde businessscholen. Dat blijken vreemd genoeg vooral Amerikaanse te zijn.

De kortzichtige anorexiestrategie brengt ook het verlies van de kennis en de ervaringen van het middenmanagement en de daarbij behorende 'checks & balances' met zich mee. De morele en financiële uitschuivers van de laatste jaren (Enron, Parmalat, WorldCom, Tyco, Ahold, Picanol, enzovoort) hebben daar trouwens alles mee te maken, evenals bijvoorbeeld de overschatting van de oliereserves door Shell. De vaststellingen over het archaisch, vrij ondemocratisch en niet bijster efficiënt functioneren van onze ondernemingen, alsook de hoge kostprijs van het huidige systeem (zowel op het vlak van milieu als het moreel van de medewerkers) gecombineerd met een systematische overschatting van de opbrengst in termen van zowel productie als effectiviteit en efficiëntie, zijn erg waardevol maar dekken niet alle negatieve of voor verbetering vatbare aspecten van het gangbare, Amerikaans geïnspireerde, managementmodel.

TELEURSTELLEND

Een diagnose maken is echter nog wat anders dan het formuleren van alternatieven. Op dat vlak blijven de critici, zoals onder meer Donald Kalff maar ook Michel Albert en Charles Handy, ook uit academische hoek doorgaans in gebreke. Teleurstellend wordt het helemaal als het gaat om de vraag hoe dat alternatief moet worden gerealiseerd. Nochtans is dat geen onbelangrijke aangelegenheid. Op enkele zeldzame uitzonderingen na (zoals Kenneth Cloke en Joan Goldsmith in hun in 2002 verschenen boek 'The End of Management and the Rise of Organizational Democracy') hebben de meeste auteurs al helemaal geen aandacht voor het verband tussen goed management en dito functionerende managers en organisational design: degelijke, effectieve en efficiënte organisatiestructuren, met vooral aandacht voor de kwaliteit van de beslissingen en het beslissingsproces.

Over al deze aspecten en knelpunten dient er nagedacht te worden. Het is echter vooral noodzakelijk realistische alternatieven voor de heersende praktijken te ontwikkelen. Dat riskeert lastiger te zijn dan het formuleren van nieuwe blauwdrukken. Daarom dat het wenselijk is dat reflecteren over vernieuwend management parallel loopt met naderen over veranderingsstrategieën, zowel op het niveau van de onderneming als van de maatschappij.

De grootste uitdaging en wellicht het belangrijkste struikelblok voor die noodzakelijke veranderingen is de kwestie van het 'ownership' van de onderneming en de daaruit voortvloeiende rechten en plichten van en de relatie tussen alle stakeholders. In dat verband zal moeten afgestapt worden van het primaat van de aandeelhouders en hun bovengestelde rechten.

Om de noodzakelijke koerswijziging te bewerkstelligen dient men tot een nieuw evenwicht te komen tussen de drie P's: Profit, People en Planet (winst, mens en milieu). Zowel de politici, de bedrijfsleiders als het maatschappelijke middenveld dat in Europa sterk is ontwikkeld zullen hun verantwoordelijkheid moeten opnemen. Het wordt ongetwijfeld een taaie klus. Niets doen is echter geen optie.

■ De auteur is de initiatiefnemer van Project Z, dat de ambitie heeft de reflectie te stimuleren en te voeden over de inhoud en de randvoorwaarden van een alternatief ondernemings- en managementmodel. Info: projectZ@telenet.be