

# Mensen En Organisatiesucces

© 1998, Coert Visser

Bespreking van Jeffrey Pfeffer, *The Human Equation, Building Profits By Putting People First*

"Can't you write something people can read?"

In 1985 leerde Jeffrey Pfeffer Kathleen Fowler kennen met wie hij nu twaalf jaar getrouwd is. Ze vroeg hem wat hij deed. Toen hij haar vertelde dat hij schreef vroeg ze of ze iets van hem mocht lezen. Hij gaf haar een gesigneerd exemplaar van *Power In Organizations* (1981). Ze slaagde er in het boek uit te lezen maar vroeg hem wel "Can't you write something people can read?". Dat Pfeffer haar advies ter harte heeft genomen blijkt uit het feit dat hij sindsdien verschillende uitstekende, goed leesbare boeken heeft geschreven, waaronder het fascinerende *Managing with Power* (1992), het spraakmakende *Competitive Advantage Through People* (1994) en het recent gepubliceerde *New Directions for Organization Theory* (1997).

Bronnen van organisatiesucces

Nu is er *The Human Equation* (1998), een verbazingwekkend knap boek. In het eerste hoofdstuk van dit boek laat Pfeffer zien dat conventionele opvattingen over de bronnen van organisatiesucces niet juist zijn. In het bijzonder haalt hij de veronderstellingen onderuit dat het essentieel is om in de juiste sector te werken, dat omvang van een organisatie cruciaal is, dat het noodzakelijk is om internationaal vertegenwoordigd te zijn, dat downsizing en kostenbesparing onontbeerlijk zijn en dat het vereist is om een technologische voorsprong te hebben. Vervolgens presenteert de auteur op virtueuze wijze de enorme hoeveelheid bewijs die de laatste 10 jaar is tot stand gekomen dat er een sterke samenhang is tussen aan de ene kant hoe organisaties met mensen omgaan en aan de andere kant allerlei -financiële en operationele- indicatoren van succes.

High performance work practices

Pfeffer beschrijft de volgende zeven HR praktijken die aantoonbaar samenhangen met organisatiesucces. Hij noemt deze set High Performance Work Practices.

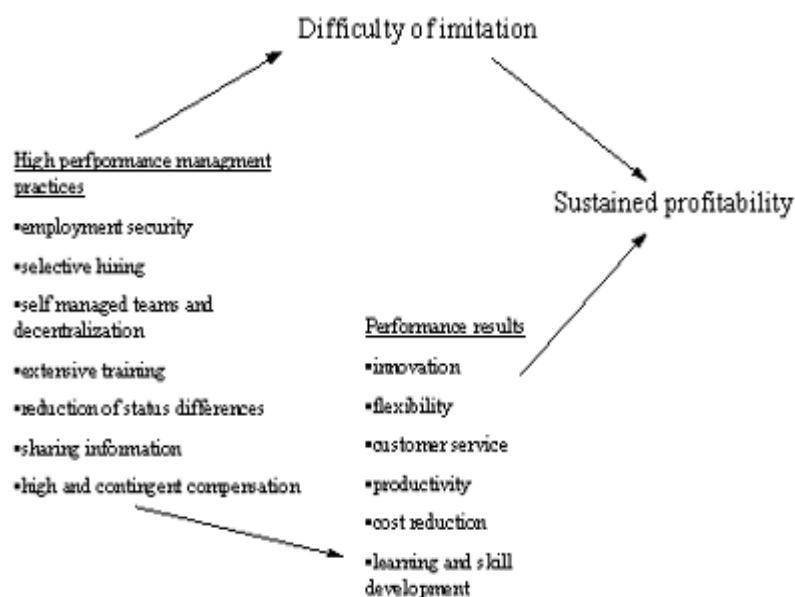
1. Werkzekerheid
2. Selectief omgaan met het aannemen van nieuw personeel
3. Zelfsturende teams en decentralisatie van besluitvorming als uitgangspunten van organisatie-ontwerp
4. Relatief hoge compensatie gekoppeld aan organisatieperformance
5. Investeren in training
6. Beperken van statusverschillen en drempels
7. Nadruk leggen op breed het delen van financiële en performance informatie in de organisatie.

Contra-intuïtieve elementen

Deze lijst bevat voor sommigen waarschijnlijk een aantal contra-intuïtieve elementen. Om maar een paar dingen te noemen. Hoe kan het nu dat relatief hoge salarissen leiden tot organisatiesucces? Die drukken toch alleen maar je winstmarge? Kun je het je in de huidige krappe arbeidsmarkt nog wel permitteren om selectief te zijn in je aannamebeleid? Kan een bedrijf het zich tegenwoordig nog wel permitteren om veel te investeren in training? Is het niet zo dat werknemers tegenwoordig zo weinig loyaal zijn dat je dan het risico loopt om voor de concurrent op te leiden? Daarover gesproken, hoe kun je als bedrijf in deze tijd van employability nu werkzekerheid bieden? En is het wel verstandig om een zeer open informatiebeleid te voeren? Loop je dan niet het grote risico dat je je concurrent voedt met informatie die je concurrentiepositie kan verzwakken? Als u het boek leest zult u op al deze en meer vragen glasheldere antwoorden vinden. De conclusie is dat de 7 praktijken inderdaad werken.

Hoe werkt het?

Het volgende plaatsje illustreert hoe een high performance management systeem werkt:



### Waarom slimme bedrijven soms domme dingen doen

Hoewel het op het eerste gezicht eenvoudig lijkt om dergelijke High Performance principes toe te passen in een bedrijf, blijkt het in de praktijk toch niet zo gemakkelijk te zijn. Pfeffer geeft het voorbeeld van British Land Rover Company: British Land Rover Company had een twijfelachtige reputatie wat betreft kwaliteit en productiviteit toen het een aantal jaren geleden besloot om een fundamentele transformatie te ondergaan. De transformatie lukte. Het bedrijf transformeerde zo drastisch dat het het certificaat Investors in people-UK kreeg, een erkenning voor organisaties die de betrokkenheid en ontwikkeling van mensen een centrale rol toekennen. Land Rover besteedde zeer veel aandacht aan opleiding. Werknemers kregen een budget dat zij mochten besteden aan ieder onderwerp dat zij verkozen (tot en met kooklessen). Verder introduceerde Land Rover teamgerichte werkwijzen, het aantal functieklassen werd teruggebracht, de relatie met vakbonden werd verbeterd, en er werd een total quality management programma opgestart. In deze periode, tussen 1991 en 1993, steeg de productiviteit met 25%, kwaliteitsteams bewerkstelligden besparingen van 16 miljoen pond, en de kwaliteit van producten nam aanzienlijk toe. Land Rover produceerde en verkocht 33% meer autos. Tot het moment dat BMW Land Rover overnam. BMW introduceerde binnen enkele maanden een drastisch andere manier van management, ondanks alle spectaculaire resultaten die de afgelopen jaren waren bereikt. Alle bovengenoemde activiteiten werden teruggedraaid met als gevolg dat de bereikte verbeteringen ongedaan werden gemaakt.

### Redenen voor contraproductief organisatiegedrag

Waarom heeft een toonaangevend bedrijf als BMW het succes van Land Rover om zeep geholpen? Pfeffer beschrijft een aantal redenen waarom slimme bedrijven soms domme dingen doen:

- Bedrijven hebben de neiging om na te volgen wat iedereen doet. Gaat iedereen downsizen, dan doen wij dat ook. Gaat iedereen fuseren, dan doen wij dat ook.
- Door individuele carriëredoelstellingen van managers ontstaat een sterke nadruk op het realiseren van korte termijn doelstellingen.
- Een geloof in sterk leiderschap maakt het moeilijk om besluitvorming te decentraliseren en delegeren tot stand te brengen.
- Een sterke nadruk op het afrekenen van mensen op expliciete, kwantitatieve targets leidt er toe dat tacit knowledge, ervaringskennis niet optimaal benut kan worden, deze kennis is namelijk lastig expliciet te maken.
- In promotiebeleid ligt veelal een nadruk op het realiseren van (korte termijn) financiële resultaten en niet op people management en het tot stand brengen van human capital.
- In veel bedrijven (vooral in de VS) bestaat een excessieve focus op het meten van kosten. Zo gauw kosten en opbrengsten niet in balans zijn, wordt er direct gegrepen naar het middelen van kosten snijden.

- Er bestaat bij veel bedrijven (vooral in de VS) een grote waardering voor tough management.
- Management opleidingen leggen een sterk accent op financieel management, accounting, marketing etc. en niet op hoe effectief met mensen om te gaan.
- Lange termijn investeringen in personeel wordt bemoeilijkt door het oprukkende aandeelhoudersmodel van organisatiebesturing.

Consequenties van downsizing: when the ship threatens to sink, the best swimmers are the first to jump

Pfeffer gaat ook uitgebreid in op de consequenties van het nieuwe psychologische contract dat in opkomst is. Hij stelt provocerend: " What I argue ... is that the "new employment contract" frequently does not make sense for many if not most organizations, and that the externalization of employment - taking workers out of their organizations through the use of outsourcing, temporary help, or contract employment - a process that thereby creates virtually "virtual organizations is also frequently misguided". Pfeffer citeert onderzoek dat feitelijk aantoonde dat organisaties die hebben gedownsized het gemiddeld significant slechter doen dan andere organisaties. Hij beschrijft de consequenties die downsizingsoperaties kunnen hebben: het achterblijvende personeel is minder gemotiveerd, er is een toegenomen noodzaak tot training, inschakelen van tijdelijk personeel is in toegenomen mate nodig, er moet meer overgewerkt worden, de "verkeerde" mensen vertrekken het eerst en in de grootste getale ("when the ship threatens to sink, the best swimmers are the first to jump"), enzovoorts. Terwijl Pfeffer zich realiseert dat er situaties kunnen optreden waarin downsizing onvermijdelijk is, komt hij met een negental praktische preventieve maatregelen. Omdat het boek zo boordevol ideeën staat wil ik deze hier niet allemaal opsommen (zo ga ik hier bijvoorbeeld niet in op wat de auteur zegt over misverstanden, problemen en oplossingen rondom het betalen van personeel).

Een provocerend, voor sommigen wellicht irritant boek. Ik kan het u van harte aanbevelen.