



ONTSLAGEN Vernietigen kennis binnen een bedrijf

'KORTE TERMIJN DENKEN OVERHEERST'

- Hugo Meijers -

Artikel Noordhollands Dagblad door verslaggever: HENK-JAN DEN OUDEN

ALKMAAR – Wat te doen als het slecht gaat bij je bedrijf? De automatische reflex is: snijden in de kosten, en dat betekent vrijwel altijd werknemers ontslaan. Hugo Meijers, organisatiedeskundige en directeur van adviesbureau Contraview in Oudorp, denkt er anders over. Korte termijn denken overheerst bij onze huidige managers. Omdat ze te weinig investeren in hun werknemers en alleen maar uit zijn op snelle winsten, verliezen bedrijven hun onderscheidend vermogen, worden ze afhankelijk van de markt en belanden ze in prijsconcurrentie. Met als gevolg juist afnemende winsten, stelt hij.

In Meijers' visie bestaan bedrijven omdat de werknemers kennis ontwikkelen en gebruiken. Als een bedrijf dat proces beperkt of belemmert, door bijvoorbeeld ontslagen of inperking van de verantwoordelijkheden van de werknemer, leidt dat dus tot waardevernietiging. Bovendien moeten de werknemers hun kennis vanwege de veranderende omstandigheden steeds bijspijkeren. Voor kennis, betoogt Meijers, betekent stilstand letterlijk achteruitgang, zowel voor het bedrijf als de werknemer.

Echter, weinig werkgevers hebben inzicht in de kennis en vaardigheden van hun medewerkers, laat staan dat ze weten waar de markt in de nabije toekomst om vraagt. Bij reorganisaties en ontslagen laat de manager zich daardoor leiden door onderbuikgevoelens of verkeerde aannames, zoals leeftijd of huidige inzetbaarheid. Dat maakt reorganiseren wel een stuk makkelijker; in zijn onwetendheid kan de manager onbetwist elke willekeurige methode toepassen. Omdat niemand weet wat de waarde van een medewerker is, weet niemand dus ook welke waarde wordt vernietigd.

Loyaliteit

Binnen het bedrijf leidt dit tot een afnemende loyaliteit van de werknemer, motivatieproblemen en dus verlies van productiviteit. „Die valt op afdelingen die gereorganiseerd worden soms terug tot een zesde van de oorspronkelijke waarde.” Omdat veel kennis verloren gaat verliest een bedrijf aan innovatiekracht. „Omdat de werknemers zich alleen nog maar bezig kunnen houden met het standaardproduct, raakt het bedrijf zijn onderscheidend vermogen kwijt. Ze moeten alleen nog goedkoop produceren, niet vanuit hun eigen kracht, maar net als alle anderen op de markt.” Dat leidt ertoe dat de afnemer veel meer keuzemogelijkheden heeft en zijn leveranciers kan dwingen tot prijsconcurrentie. Waardoor de winstmarges nog verder dalen.



Vastgeroest

„Ze draaien alleen de geldkraan dicht; niks mag meer, niks kan meer. Alle deuren gaan op slot en er mag alleen geproduceerd worden volgens een strak stramien. En als de boel dan vastloopt, verwachten de managers dat hun personeelsleden hyperactief en innovatief worden. Terwijl die juist vastgeroest zijn omdat ze alleen maar aan de dagelijkse productie mogen denken.”

Het kortetermijndenken overheerst alles, waarbij massaal waarde wordt vernietigd. Methodieken, instrumenten, gegevensbanken, octrooien en patenten worden slecht onderhouden, raken in verval of worden niet meer of niet optimaal gebruikt. Dat moet later allemaal opnieuw worden opgebouwd, zegt Meijers. Verder zijn veel medewerkers niet ontwikkeld en opgevoed tot volwaardige en zelfstandige individuen die zelf in staat zijn opdrachten te verwerven, methodieken en instrumenten te ontwikkelen en projecten te leiden. Daardoor zitten veel bedrijven met medewerkers die juist als het slecht gaat niet te mobiliseren zijn. Het belangrijkste bezit van de onderneming, de werknemer met zijn kennis en kunde, is zo de voornaamste last geworden. De ondernemingsleiding zegt vaak dat het niet anders kan, omdat alle concurrenten in de branche het zo doen. Op die manier houden hele bedrijfstakken de status quo in stand.

Cyclisch denken

Waarom verliezen de bedrijven zich dan toch in zo'n ratrace? Volgens Meijers komt het omdat de meeste bedrijven cyclisch denken. „Ze durven hun rug niet recht te houden”, verklaart Meijers. „Ze kiezen voor hun eigen belang op korte termijn en niet voor een langdurige relatie.” Daarbij gaat het om de relatie met de afnemers, maar ook met de werknemers.

„Managers kunnen beter op een andere manier omgaan met werknemers. Niet hen een bepaald gedrag opleggen vanuit de directie, maar door hen te coachen en te betrekken bij vraagstukken. Veel directeuren van bedrijven zeggen wel dat ze dat doen, maar als ze het al doen is de manier waarop vaak zeer ongelukkig. Een manager moet een coach zijn die stimuleert.”

Het heeft geen zin mensen te stimuleren met alleen hun eigen belang door ze bijvoorbeeld een leaseauto te geven. „Daarmee bouw je geen langdurige relatie op. Het doodt de interactie. Laat iedereen liever weten dat ze onderdeel zijn van de familie.”

„Reorganisaties kosten geld. Op zich zijn reorganisaties helemaal niet zo schadelijk, zeker niet in tijden van voorspoed. Mensen kunnen er nieuwe energie door krijgen en een positief gevoel, omdat ze gewaardeerd worden. Maar reorganisaties in slechte tijden, met massa-ontslagen, hebben maar om één reden: het op korte termijn oppoetsen van de boekwaarde van het bedrijf. Dat gebeurt door de loonkosten te verlagen en zo de winst en het eigen vermogen te verhogen.”

Marktwaarde

Meijers zet vervolgens vraagtekens bij de balanswaarde van bedrijven. „De marktwaarde van bedrijven is meestal veel hoger dan de boekwaarde. Dat komt omdat de activa van een bedrijf vooral bestaan uit de kennis en bekwaam personeel. Maar die mogen door de conservatieve boekhoudregels niet op de balans gewaardeerd worden. Kortom, uitgaan van boekwaarde is



navelstaren en reorganisaties leiden vaak tot vernietiging van kennis en dus vernietiging van marktwaarde op langere termijn.”

Meijers pleit dan ook voor een andere manier van boekhouden en waardering van bedrijven: minder op alleen maar de materiële bezittingen en meer op basis van de kennis en vaardigheden die in een bedrijf aanwezig zijn. Hij erkent echter dat dat een enorme omslag vereist in het denken van accountants en dat het moeilijker is om de waarde van zulke immateriële zaken vast te stellen dan de waarde van bijvoorbeeld een gebouw.

Vertrouwen

Verder lijkt het hem logisch om anti-cyclisch te denken; juist investeren als het slecht gaat met de economie. Dat schept vertrouwen, is goed voor de economie en is bovendien vaak goedkoper dan investeren bij economische voorspoed.

Maar vooral, vindt Meijers, moet het Nederlandse bedrijfsleven weer uitgaan van de eigen kracht en van de relatie met de klant. „Het Amerikaanse winstmaaksysteem van transactiedenken wint steeds meer terrein. Bedrijven kiezen ervoor snel toe te slaan, met een individuele transactie zo veel mogelijk winst te maken en zien daarna wel weer. Ze kiezen ook de transacties uit waarmee snel de meeste winst te maken valt.”

Meijers zou liever een meer 'Europees' model zien, waarin sociale motieven een veel grotere rol spelen. „Ik noem dat relatiemanagement. Een relatie met de klant opbouwen die meer inhoudt dan het product alleen. Zodat je elkaar niet direct in de steek laat als het eens wat minder gaat. ”