

B O E K E N

'Excellente ondernemingen' is een boek waarvan naar schatting vijf miljoen exemplaren zijn verkocht. Thomas Peters – een van de auteurs – schat dat de helft van de kopers het boek geopend heeft. Eén van de vijf lezers is verder dan het derde hoofdstuk gekomen en slechts honderdduizend hebben het hele boek gelezen. Hooguit vijfduizend daarvan hebben het boek echt bestudeerd.

Ondanks deze constatering van Peters zelf, heeft hij de moed gevonden om een – zo mogelijk – nog dikkere pil te schrijven.

EEN GOED GLAS WHISKY

Samen met Nancy Austin – bekend van 'The Assertive Woman'; een boek voor vrouwelijke managers – heeft Peters 'De dynamiek van het ondernemen' samengesteld. De boodschap van dat boek was: blijf bij de klant, kom van je stoel af en geef je ogen de kost. Kortom, ondernemen is niet moeilijk, gewoon je gezond verstand gebruiken.

Een goede raad, maar ook een vaag advies. Want hoe kom je 'productief' van je stoel, en hoe leer je succesvol te beginnen en te blijven. Helaas moet geconstateerd worden dat ook het vervolg blijft steken in een beschrijving van wat de auteurs eigenlijk bedoelen. Ze draaien er met weer honderden voorbeelden omheen, zonder exact te omschrijven, wat er moet gebeuren. Daarmee is niet gezegd dat het geen goed boek is, of dat er niets uit te leren valt. Integendeel. Uitgangspunt van hun ondernemingsfilosofie is een drie-eenheid; gemeende aandacht voor de medewerkers, zorgen voor de klanten, luisteren en op basis daarvan innoveren. Voor die drie zaken dient de manager te zorgen. Hij moet op alle mogelijke manieren zijn medewerkers inspireren en motiveren. De mensen in het bedrijf krijgen dan vertrouwen, voelen zich trots en zijn enthousiast voor hun produkt. De klant is koning, maar dan ook echt. Niet aanpraten, maar geven waar hij om vraagt. Ten slotte ervoor zorgen dat het bedrijf ook daadwerkelijk maakt wat de markt vraagt.

Een bijzonder aardig punt van het boek is de stelling dat het woord 'managen' een verkeerd beeld schept. Het woord wordt geasso-

cieerd met begrippen als politieagent, advocaat van de duivel, koude analyser, neezegger en aflegger van verklaringen. Een manager, trekt aan de touwtjes, reglementeert, besnoeit.

Peters en Austin hebben het daarentegen over leiderschap. Leiders geven een richting aan, hebben visie, scheppen voorwaarden. Het zijn meewerkende voormannen en -vrouwen. Zij geven mensen de ruimte. Luisteren naar nieuwe ontwikkelingen, zijn niet ondergesneeuwd in de bureaucratie van de onderneming, maar vechten mee in de voorste linies. Leiders zijn hard en compromisloos ten aanzien van hun waarden, maar geven tegelijk veel om de mensen die zij respecteren. Dat schept de noodzakelijke duidelijkheid en biedt geen ruimte voor spelletjes.

Deze omschrijving houdt een paradox in. Want visie gaat over de grote lijnen, terwijl vechten in de voorste linies meedogenloze aandacht voor details betekent. Tegelijk het grote overzicht en kennis van de details, dat kan niet. Toch moet het, maar hoe dan?

In bijna vijfhonderd bladzijden wordt het antwoord beschreven. Het is een verzameling van verschillende mogelijkheden, waarbij elk onderdeel zijn eigen voetangels en klemmen kent. Vele voorbeelden moeten verduidelijken wat bedoeld wordt en zo verwordt het boek tot los zand, dat langzaam de aandacht van de lezer weer loslaat. Gevreesd moet worden dat ook dit keer slechts enkelen het boek nauwgezet zullen bestuderen. De dynamiek van het ondernemen is daarmee te vergelijken met een goed glas whisky, alleen het is aangengeld met een liter lauw water.

CRISIS EN ONDERNEMERSCHAP

Nu de economische crisis enigszins bezworen lijkt en het ook de bedrijven beter schijnt te gaan, wordt maar al te gemakkelijke die twee zaken met elkaar in verband gebracht. Voor wat betreft de invloed van de economische opleving op de winstgevendheid van bedrijven is dat verband zeker te verdedigen.

Andersom is dat echter niet zo eenvoudig. En zolang economen de ontwikkeling van bijvoorbeeld de dollarkoers of de rente niet goed kunnen voorspellen, zal dat wel zo blijven.

Een stelling die wel opgaat is die, dat goed ondernemerschap zelfs in een economische crisis het voortbestaan van het bedrijf kan verzekeren. 'Ondernemerschap als uitweg in een crisis' gaat hier op in. Het centrale thema uit het boek – een Ne-

derlandse variant op 'Excellente ondernemingen' – 'niet bij de pakken neerzitten in afwachting van een adequate theorie' (André van der Louw), wordt in een aantal voorbeelden uitgewerkt.

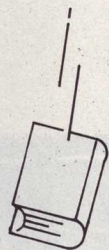
Het eerste voorbeeld heeft betrekking op de verzelfstandiging van de voormalige AKZO-dochter Rijnconsult, voorheen de organisatieadvies-afdeling van dit bedrijf. In dit inmiddels al bekende voorbeeld wordt duidelijk dat aan intern ondernemerschap binnen grote ondernemingen nogal het één en ander schort. Rijnconsult slaagde er in het verleden niet in, van binnen uit veranderingen door te voeren. Nu wel. Daarbij speelt natuurlijk een rol dat Rijnconsult expliciet gevraagd wordt om te helpen. Uit de hulpverlening is bekend dat adviezen eerst dan worden opgevolgd. Dit in tegenstelling tot ongevroegde adviezen.

Een tweede voorbeeld betreft een ondernemer die het van krantenjongen tot miljonair heeft gebracht. Verrassend is zijn kijk op menselijke drijfkracht tot het ondernemen; ondernemingslust zou machtswellust zijn. En verder macht geeft meer macht. Of in andere woorden; succesvol ondernemen lukt eerder vanuit een bestaande organisatie, ervaring en een cynische instellingen.

Het centrale punt is dat een maatschappelijke infrastructuur ontbreekt voor ondernemers. Bedoeld wordt dat startende ondernemers nog te veel hobbels moeten nemen alvorens echt aan hun bedrijf te kunnen gaan werken. Er heerst nog te veel achterdocht. Daar komt dan bij het geringe aanbod van risico-dragend kapitaal, tientallen regels, de ondoorzichtige fiscale en juridische brij om nog maar te zwijgen van de hulp die startende ondernemingen kunnen krijgen. Het boek doet suggesties om hierin verandering aan te brengen. Naast de gebruikelijke alternatieve economische visies worden er enkele nieuwe economische dogma's over de relatie tussen technologie en starters en tussen de mens en milieu-vriendelijk ondernemen doorgeprikt.

De economie wordt te veel aan de economen en de politici overgelaten. Daarom is er weinig aandacht voor een goede economische infrastructuur en wordt er absoluut te weinig aandacht geschonken aan een sociale structuur voor starters. De gevolgen van mislukken zijn in Nederland veel groter dan in het vergelijkbare buitenland. Een structurele verbetering is op dit gebied op zijn plaats.

A. DREIMULLER



De dynamiek van het ondernemen; kenmerken en praktijkvoorbeelden van innovatief leiderschap door Thomas Peters en Nancy Austin, Veen Uitgevers, Utrecht/Antwerpen, 1986, 480 pagina's, f 45,00 ISBN 90 204 2705 9.

Ondernemerschap als uitweg in de crisis. Door Ph. van Engelder, Gastelaars en R. Feuth, ROAG Rotterdamse Organisatie Adviesgroep, 1986, 141 pagina's, f 19,50 ISBN 90 715 1101 4. Tel.: ROAG 076-139644.



1986 W 115 Sept.