

Trends en tegentrends

Door Sander Wieringa *

Het is al moeilijk om te ontdekken wat er nu allemaal gaande is in het bedrijfsleven, laat staan dat je weet hoe het allemaal nog kan veranderen. Toch is er een truc. Elke trend heeft namelijk zijn tegentrend. Afhankelijk van de wisselwerking tussen trend en tegentrend kan er een trendbreuk komen. Een vingeroefening.

Toekomstvorsers zijn er in soorten en maten. Er zijn er niet zo veel die zich officieel als toekomstverkenner kenbaar maken. Dat zijn de deskundigen, de goeroes, die boeken schrijven, trendrapport publiceren, lezingen geven, interviews in managementbladen. Maar de wereld is bezaaid met waarzeggers. Eigenlijk zijn alle ondernemers en managers toekomstvoorspellers. Want dat is het wezen van ondernemen: een idee hebben over de toekomst en over de rol die jouw bedrijf daarin zou kunnen spelen. Succesvolle ondernemers zijn zij die de toekomst goed hebben voorspeld. Niemand kan de toekomst voorspellen. Maar als het toch moet, dan is er een bruikbaar trucje. We kijken gewoon naar hoe het in het nabije verleden ging en wat er op dit moment gebeurt en we voorspellen dat dit allemaal nog een beetje erger wordt. Dat is overigens al heel wat: je moet er de capaciteit voor hebben om goed waar te nemen wat zich nu voordoet. Dat is lang niet iedereen gegeven; veel ondernemers hebben nauwelijks in de gaten wat om zich heen gebeurt en welke trends er opduiken.

Maar het doortrekken van actuele trends is een riskante manier van voorspellen. Je mag het heden niet onafgebroken extrapoleren. We leven in een tijdperk van discontinuïteit, dat wil zeggen dat ontwikkelingen plotseling worden afgebroken en er hele nieuwe fenomenen over de samenleving neerdalen. Trends kunnen breken, trends kunnen opzij worden geschoven door tegentrends. Discontinuïteiten zijn de gevaarlijkste ontwikkelingen in het bedrijfsleven. Vrijwel alle ondernemingen worden er door verrast, omdat bijna niemand ze ziet aankomen. Ze zijn vooral gevaarlijk omdat de meeste bedrijven hun toekomst baseren op trend-extrapolatie, waardoor ze - in het geval van een discontinuïteit - de verkeerde producten, plannen en investeringen hebben. Met alle dramatische gevolgen van dien.

Denken in scenario's

Je kunt je onmogelijk voorbereiden op iets wat je niet kunt zien aankomen. Dat lijkt een waarheid als een koe, maar het is niet helemaal waar. Om te beginnen kan je er rekening mee houden dat trends niet oneindig zijn en dat extrapoleren van bestaande trends dus riskant is. Kortom: houd rekening met eventualiteiten. Controllers in bedrijven weten hoe dat moet. Elke productmanager die met enthousiaste toekomstprognoses tegenover zijn controller komt te zitten weet wat hem te wachten staat: "en hoe ziet het pessimistische scenario er uit?"

Het denken in scenario's kan verder gaan dan alleen maar het schrijven van een optimistische en een pessimistische prognose. Je zult ook moeten nadenken over scenario's waarin alles anders wordt, waarin de markt, de wereld drastisch verandert. Waarin je bedrijf wordt overvallen door een tegentrend of een trendbreuk.

Paul Strebel is hoogleraar bedrijfseconomie aan het prestigieuze Institute for Management Development (IMD) in Lausanne, directeur van het International Executive Program on Radical Change Management en van het Leading Corporate Renewal Program van het IMD. Acht jaar geleden schreef hij het boek *Breakpoints, How managers exploit radical business change* (Uitgave Harvard Business School Press), wat nog steeds een standaardwerk is voor futurologen. Strebel legt uit hoe trendbreuken tot stand komen.

Het is simpelweg een dynamiek van krachten en tegenkrachten. Aan de ene kant zijn er in de samenleving en in het bedrijfsleven krachten die aansturen op veranderingen. Aan de andere kant zijn er krachten die zich verzetten tegen verandering. Het hangt er dan maar van af welke krachten het sterkst zijn, wat er gaat gebeuren. Strebel noemt dit het force-field model.

"Om trendbreuk te voorspellen is het belangrijk dat je typische patronen onderkent van hoe deze krachten van verandering en weerstand op elkaar inwerken. Als bij voorbeeld de vernieuwingskracht sterker wordt maar de weerstand hoog is, is een discontinuïteit mogelijk. Als de vernieuwingskracht blijft groeien zal op een zeker moment de weerstand afbrokkelen en instorten en zie je een discontinue verandering. Niet dat dan de mensen plotseling helemaal veranderen, het zijn de structuren die hen omringen die breken en opzij geschoven worden.", zegt Strebel.

Voorbeelden van trendbreuken

Een paar voorbeelden van zulke omwentelingen. Tot in de jaren tachtig werden de grote concerns steeds groter, vooral ook de concernhoofdkantoren. Alles wilde het groot concern zelf doen, zelf regelen en zelf bedenken. Er was een sterk geloof in planmatig, haast wetenschappelijk management; corporate planners met enorme staf afdelingen regelden de gang van zaken. Medio jaren tachtig blijkt deze ontwikkeling onbeheersbaar te zijn geworden. De concerns hadden waterhoofden gekregen: inefficiënt en veel te duur. De tegentrend was om staffuncties uit te besteden c.q. in te kopen bij gespecialiseerde bureaus. De nieuwe trend was het minuscule concernhoofdkantoor, met vrijwel alleen nog maar beslissers waarvoor het denkwerk ad hoc werd ingekocht.

Een andere trendbreuk bij de grote bedrijven had ook te maken met de schaalvergroting binnen de concerns. Eerst werd een bepaald product of een product groep centraal geleid - productie, ontwikkeling, marketing - vanaf één bepaalde plek. Maar bij multinationals kregen ook de nationale vestigingen er iets over te zeggen, want in elk land denkt men over een product toch net iets anders. Je zag toen de matrixorganisatie: een ingewikkeld samenspel van productleiding en nationale leiding. De communicatie en aansturing werd steeds ondoorgrondelijker. Toen kwamen internet en intranet. Managers stuurde elkaar steeds meer e-mailtjes en regelden onderling heel direct hun zaken, alle matrixstructuren omzeilen. De nieuwe trend werd de flexibele netwerkorganisatie, waarin de bedrijfsleiding terecht is gekomen bij incidentele en organisch groeiende werkrelaties van managers.

Maar hiermee is natuurlijk het laatste wordt niet gezegd. Mini-concerntoppen en netwerkorganisaties zijn op dit moment de state of the art, maar over tien jaar zal het beeld er ongetwijfeld weer anders uitzien. Alleen weet niemand hoe dan. Wie het wel weet mag het zeggen. Ik weet het ook niet maar ga toch wat zeggen. Hieronder een schets van wat er zou kunnen gaan gebeuren in het grote bedrijfsleven, op het gebied van strategie, organisatie, leiderschap, en personeelszaken. Het maar een gedachten spel, een aanzet voor discussie. Want daar draait het om: dat de discussie over de toekomst overal en altijd gevoerd wordt.

Terrein 1: Strategie

In de jaren negentig van de vorige eeuw kwam het internationale bedrijfsleven in een buitengewoon dynamische periode terecht. Onder meer door veranderingen in de telecommunicatie en de massamedia, maar ook door het slinken van transportkosten ontwikkelde zich een mondiale afzetmarkt. De concerns moesten nieuwe strategische posities innemen. Aan de ene kant zagen we een dramatische golf van fusies, acquisities en allianties; aan de andere kant ont deden de concerns zich van bedrijfsonderdelen die niet meer in het nieuwe plaatje pasten. Schaalvergroting enerzijds versus desinvesteringen en breakups anderzijds.

Nieuwe technologieën, opgestuwd door de digitale elektronica, maar ook een sterk groeiende aandacht voor dienstverlening leidden tot een golf van innovaties, nieuwe benaderingen en concepten. Het leek er soms op dat grote concerns in vijf jaar tijd een compleet nieuw producten/dienstenpakket gingen aanbieden.

Om de verwarring niet onnodig groot te maken en om afzetmarkten aan zich te binden kwam er in de voorbije tijd steeds meer aandacht voor het merk. Merken werden de basis waarop bedrijven hun afzet veilig gingen stellen. Het vertrouwen van de klant moest uitgaan naar het merk, waaronder snel vernieuwende producten/diensten werden aangeboden.

Maar er is een tegentrend tegen deze mondialisering en uniformering. De technologische vernieuwing en het zoeken naar unieke innovaties in producten en diensten is niet zo gauw meer weg te denken. Maar de slag om de afzetmarkten is geleidelijk steeds ingewikkelder geworden. De gedachte dat een bedrijf zijn strategie simpelweg kan baseren op schaalvergroting zou wel eens te simpel kunnen zijn. De consument is niet meer zo makkelijk te overtuigen van de waarde van een merk, enkel en alleen omdat het groot en wereldwijd is en omdat er gigantische kapitalen aan reclame worden besteed. De klant wil gewoon iets wat bij hem past, niet zozeer iets wat bij de hele wereld past.

Eind januari kondigde Coca Cola een dramatische wending in zijn strategie aan. "Coca Cola keert wereldburger rug toe", kopte het Financieele Dagblad. Coca Cola was destijds een van de eerste ter wereld met een echt mondiaal product. Overal ter wereld werd daarvoor dezelfde merknaam, dezelfde marketing en dezelfde reclame ingezet. Nu is Atlanta de eerste die daar weer afstand van doet. Niet uit luxe. In veel landen waren afzet en marktaandeel van Coca Cola fors teruggelopen. In verschillende landen van de Europese Unie kreeg het bedrijf het bovendien aan de stok met de overheid. Het wereld merkconcept en de mondiale arrogantie van Coca Cola worden kennelijk niet meer overal gepruimd. Het bedrijf gaat meer macht geven aan de nationale vertegenwoordigingen. Per land mag zelf worden bedacht en beslist hoe de klant daar het beste benaderd kan worden.

Een grote trendbreuk, want andere bedrijven zoals Philips, Shell en Procter&Gamble zijn juist nog bezig hun activiteiten mondiaal aan te sturen. Het verschil zit 'm misschien in de aantallen verschillende producten. Een concern als Coca Cola met eigenlijk één product moet de macht spreiden, terwijl Procter&Gamble met talrijke producten de macht moet concentreren.

Toch wordt lokalisering als tegentrend van mondialisering belangrijker. Concerns zijn overal bezig

om hun merkenstrategie te versmallen. Unilever had in vrijwel alle landen verschillende merken voor dezelfde producten. Dat moet nu terug naar een overzichtelijk aantal grote internationale merken. Maar dan kan juist weer het Coca Cola-effect optreden. Het merk is mondiaal maar de marketing wordt lokaal.

Het belangrijkste probleem in de strategie van de grote concerns is het contact met te steeds kritischer wordende klant. Die wordt dol van de golf van vernieuwingen en laat als reactie steeds minder merken toe tot een breinpositie in zijn hoofd. De klant keert zich af van de massale reclame en koopt alleen nog wat precies bij hem past. Zorgvuldig opgebouwde vertrouwensrelaties, duurzame merkposities, nichemarketing: dat is de tegentrend tegen de schaalvergroting, de mondialisering en de ongebreidelde vernieuwingsdrift.

Terrein 2: Organisatie

Vroeger was er eigenlijk maar één manier om een groot bedrijf te organiseren: een militaire gezagspiramide. Bovenin zat de baas, daaronder een handjevol chefs, en daaronder het voetvolk. Een bedrijfsorganisatie was dus een piramide met harkjes. Maar binnen een groot concern ontstonden talloze gezag piramides, elk vaak een koninkrijkje op zich. De moeilijkheid daarbij was om mensen uit het verschillende piramides op lagere echelons met elkaar te laten samenwerken. En die samenwerking, die synergie, daar moest een concern het nu net van hebben. Een concernverband is immers alleen lucratief als de concernonderdelen elkaars waarde kunnen vergroten.

In een militaire gezagspiramide kan onderlinge samenwerking echter niet zonder toestemming van hele reeksen chefs, bazen en lokale heersertjes. Om echte interne dynamiek te krijgen moet je mensen toestaan met elkaar samen te werken als ze zelf vinden dat ze iets aan elkaar hebben. Ze moeten met collega's vlotte en makkelijke samenwerkingsverbanden - netwerken - kunnen vormen. Zo gezegd zo gedaan: veel grote concerns ontwikkelde zich in de afgelopen jaren tot netwerkorganisaties. Vooral ook de snelle opmars van e-mail werd een enorme stimulans voor netwerken van managers binnen de concerns.

Managers met veel eigen initiatief en veel contacten, die met veel daadkracht en sociale vaardigheid nieuwe winstgevende operationele verbanden creëren: dat is het actuele ideaalbeeld van de ondernemende manager binnen een netwerkorganisatie. Ze doen nooit lang hetzelfde, bewegen zich voortdurend binnen nieuwe verbanden.

Maar zulke managers vergen veel van zichzelf, van hun gezin en van hun collega's. Ze hebben elk jaar andere activiteiten, een andere werkring en vaak ook een andere werkplek. Hoelang kan iemand doorgaan met zo'n flitsend bestaan?

De tegentrend is dat organisaties toch weer hechtere teams gaan vormen. Een goede bedrijfscultuur is lastig te bouwen op aldoor wisselende contacten. De promiscue manager van de dynamische netwerkorganisatie vindt rust nog duur. In een markt waarin duurzame en waardevolle merken steeds belangrijker worden zullen organisaties hun mensen in staat moeten stellen zich te nestelen in bestendige teams. Goede samenhangende teams zijn tot meer in staat dan snelle wispelturige met werkers.

Bovendien zijn bestendige teams ook betere uitgangspunten voor netwerken dan flitsende individuen. Want hoe gaat dat met netwerkende managers? Ze zijn er vaak niet, ze worden overgeplaatst, ze doen even wat anders, of zij hebben plotseling nieuwe belangen. Contacten kunnen ineens veranderen of afgebroken worden en vertrouwensrelaties worden beschaamd. Met stabiele teams van mensen komen de samenwerking misschien iets moeilijker op gang, maar als ze er eenmaal zijn zijn ze duurzamer en intensiever.

Terrein 3: Leiderschap

Echte leiders zijn buitengewoon schaars. Wie de handboeken leest over leiderschap komt tot conclusie dat een goede leider over bijna bovennatuurlijke eigenschappen moet beschikken. Hij - of zij - moet een pakkende visie hebben op het werk en op de toekomst en moet in staat zijn om die visie als een ware apostel uit te dragen. Maar hij moet ook intensief willen luisteren naar wat andere vinden. Hij moet een steunpilaar zijn voor zijn mensen, iedereen motiveren en stimuleren, het beste uit zijn mensen weten te halen en successen kunnen gunnen aan zijn ondergeschikten. Hij moet creatief zijn, nieuwe dingen durven doen, zijn nek durven uitsteken en bij problemen de klappen willen opvangen. Bovendien mag niets hem ontgaan, maar moet hij anderzijds veel kunnen delegeren. Hij moet respect afdwingen maar ook aardig gevonden worden.

Zulke mensen zijn supermensen. Maar toch zijn ze er, al zijn ze natuurlijk nooit in alles even goed. De moeilijkheid is alleen: als er al een echte leider in een organisatie gevonden wordt, is die persoon dan ook bereid om de leiderschapsrol te gaan vervullen? Want leiden is lijden. Een mens kan nooit van nature alle vereiste kwaliteiten in zich verenigen. Hij zal heel erg zijn best moeten doen om aan de verwachtingen ook maar enigszins te beantwoorden.

Een leider moet zich bovendien niet alleen als mens in onmogelijke mochten wringen. Hij zal ook altijd heel veel fysiek werk moeten verrichten om simpelweg op de hoogte te blijven, om al zijn mensen en bazen op de hoogte te houden en om overal daar te zijn waar zijn leiderschap gevraagd wordt. Lange werkdagen, veel inspanningen, veel denkkraft, veel reizen, veel spanning en vaak

weinig wat er tegenover staat. Want wat heb je aan al dat geldt dat je ermee gediend als je nauwelijks te tijd hebt om daarvan te genieten? Bovendien: geniet je van drie ton salaris drie keer zoveel als van één ton salaris?

Leiderschap is schaars, en de schaarse leiders die er zijn willen vaak niet eens meer. Daar komt bij dat alle mensen die een leidinggevende rol krijgen er heel snel achter komen dat zij eigenlijk helemaal geen leiding kunnen geven. De leiding moet ze gegund worden. Hiërarchie komt niet meer met een titel. Leiderschap moeten metterdaad worden gevestigd, en ondergeschikten moeten iemand als leider willen accepteren.

Je ziet nu her en der vormen van nieuw leiderschap ontstaan. Leiderschap dat zich natuurlijk ontwikkelt, dat niet meer van hogerhand wordt bepaald maar dat als vanzelf binnen een team tot stand komt. Je ziet het als binnen een team de medewerkers uit zichzelf de leiding accepteren van een van de teamleden. Dat hoeft zeker niet altijd dezelfde persoon voor alle aangelegenheden te zijn. Het informele leiderschap van een teamlid zal zich vaak beperken tot één terrein. Zo kan een team een technische leider, een ethische leider, een sociale leider, een culturele leider en een financiële leider krijgen. Dit type informeel en gedeeld leiderschap vergt veel minder van degenen die de leiding moeten geven. Immers, ze krijgen het leiderschap in plaats van dat zij het zich moeten verwerven. En ze zijn alleen leider in datgene wat ze van nature heel goed kunnen.

Deze tegentrend van informeel en de gedeeld leiderschap gedijt alleen in een organisatie waarin een sterke onderlinge band bestaat. Het gaat alleen in hechte, bestendige teams waarin mensen elkaar vertrouwen en min of meer vrienden van elkaar zijn geworden.

Maar er is veel dat deze tegentrend weerstreeft. De keerzijde van leiderschap is immers verantwoordelijkheid. Traditioneel denkende organisaties zullen nog heel lang het liefst individuele verantwoordelijkheid toekennen. Men wil iemand kunnen aanwijzen die iets fout gedaan heeft en vaak zal ook iemand zichzelf willen aanwijzen als er iets goed gedaan is. Maar de tegentrend van informeel en gedeeld leiderschap is er niet voor niets; het individuele leiderschap vergt eigenlijk het onmogelijke van mensen. Of als die niet gevonden worden komen er onmogelijke mensen op de leidersstoel. Kortom: het traditionele leiderschap knarst en piept aan alle kanten.

Terrein 4: Personeel

In concerns met veel vernieuwingen, met snelle veranderingen in de organisatiestructuur en met mondiale producten pasten als snel geen levenslange dienstverbanden van personeel. Arbeidsrelaties werden in het afgelopen decennium flexibeler. In Amerika was dat altijd al zo, maar vooral in Europa en ook in Japan had de flexibilisering van de arbeid grote gevolgen voor het human resource management.

Maar terwijl mensen vaak op projectbasis werden aangetrokken en afhankelijk van de werkzaamheden moesten gaan of konden blijven veranderde ook de kwaliteit van de arbeid. Waar voortdurend vernieuwingen nodig zijn moeten mensen altijd nadenken of het werk beter gedaan kan worden. Producten worden ingewikkelder, ze versmelten met verregaande dienstverlening, ze luisteren nauw naar marktinformatie en ze moeten zich telkens aanpassen aan de nieuwste technologie en de ontwikkelingen bij de concurrentie. Bij zulke producten werd werk kenniswerk: het gehalte informatie en creativiteit in een product is veel groter geworden dan vroeger.

Kenniswerkers zijn moeilijk van bovenaf aan te sturen. Kennis moet zich als vanzelf ontwikkelen, kenniswerkers moeten in staat zijn zelfstandig te leren en ze moeten de kans hebben om hun kennis in praktijk om te zetten. Kenniswerkers moeten daarom zelfstandiger kunnen opereren dan hun voorlopers in het arbeidsproces. Deze ontwikkeling naar empowerment en zelfsturende teams hangt nauw samen met de opkomst van het kenniswerk in het bedrijfsleven.

Het grootste probleem van de westerse wereld werd echter om voldoende kwalitatief hoogwaardig personeel te vinden om al het kenniswerk te doen dat tegenwoordig gevraagd wordt. In landen met veel werkgelegenheid - zoals Nederland en de Verenigde Staten - kunnen goede kenniswerkers kiezen uit een veelheid van aantrekkelijke vacatures. In landen met veel werkloosheid - zoals Duitsland - is er een mismatch in scholing en arbeidsvraag. Ook daar is een tekort aan hoogwaardig personeel.

De flexibilisering van de arbeid kan zich in zulke omstandigheden keren tegen de behoeften van de bedrijven. Goed personeel hopt van de ene baan naar de andere en laat daarbij telkens een moeilijk opvulbare vacature achter. De tegentrend is dat bedrijven steeds meer hun best doen om personeel langdurig aan zich te binden. Bedrijven willen voorkomen dat hoogwaardige medewerkers al na korte tijd met medeneming van veel kennis bij de concurrent gaan werken. Meer aandacht voor de wensen van de medewerkers, prettiger werkomstandigheden, vriendelijker omgangsvormen, uitdagender werk en een succesvol bedrijfsimage dragen bij aan duurzamer werkverbanden. Maar zulke zaken zijn ook goed voor de aantrekkingskracht van een bedrijf op nieuw talent. Employment branding heet dat: de bedrijfsnaam moet op de arbeidsmarkt als een attractief merk worden neergezet.

Op de wat langere duur, zo over tien twintig jaar, krijgen we in West-Europa een heel ander personeelsprobleem erbij. Niet alleen zijn er weinig goede mensen, er komen überhaupt te weinig mensen. Als de babyboomers straks met pensioen gaan zijn er kleinere aantallen mensen over om hun

werk over te nemen.

Dat zal echter niet zo groot probleem worden als nu lijkt. Voor een deel zullen we ons werk naar het buitenland brengen, maar voor een deel zullen we het buitenland ook naar ons werk brengen. Om te beginnen in die zich sectoren waar de personeelskrapte zich het eerste voordoet. Bijvoorbeeld in de gezondheidszorg waarover je nu in Nederland de deskundigen al hoort zeggen dat er binnen afzienbare tijd alleen nog Filippijnse meisjes aan onze ziekenhuisbedden zullen staan. Maar je kunt voorspellen dat je zoiets straks ook zult zien gebeuren bij hoger gekwalificeerde functies. Indonesiërs, Pakistani, Egyptenaren en Russen: zij zullen meer en meer onze universiteiten, laboratoria en adviesbureaus gaan bevolken. Het personeelsmanagement doet er goed aan ervoor te zorgen dat deze mensen hier te zijner tijd goed kunnen aarden. Multicultureel personeelsmanagement moet worden ingepast in de bestaande trends van employment branding.

En uiteraard zal in de komende tijd het bedrijfsleven moeten leren omgaan met steeds ouder wordend personeel. De VUT-regelingen hebben hun langste tijd gehad en medewerkers kunnen ook niet meer zo makkelijk arbeidsongeschikt worden verklaard. Bedrijven hebben iedereen nodig tot aan de pensioengerechtigde leeftijd, of die nu vast ligt op vijftenzestig jaar of binnenkort misschien flexibel wordt. Bedrijven moeten veel beter leren omgaan met de kwaliteiten van ouderen (ook mensen boven de veertig moeten nog scholing krijgen, wat nu vrijwel niet gebeurt) maar ook met de gebreken die onvermijdelijk met de ouderdom komen.

Zo zal het human resource management over enige tijd voor totaal nieuwe uitdagingen komen te staan. De gedachte dat ooit een toekomstige economische neergang de markt wat makkelijker zou kunnen maken is een illusie. Ook bij een ruime arbeidsmarkt zie je dat er grote fricties zijn tussen vraag en aanbod van personeel, waarbij het zaak is dat bedrijven hun uiterste best doen om toch het goede personeel dat ze nodig hebben te krijgen en te houden.

NeXT!, maart 2000

*** Sander Wieringa schreef dit artikel als hoofdredacteur van het managementmaandblad NeXT! Hij is thans communicatietrainer en ghostwriter.**

Voor info: <http://www.bdrp.nl>