

de menselijke maat

onderzoek

Ooit was de menselijke maat de enige maat die er was. Dat was de tijd van vóór de grote rationaliseringsronden. Maar menselijkheid leek een kostbare zaak te zijn. Dus werd op zeker moment door management-consultants en organisatieadviesbureaus eensluidend geconcludeerd dat menselijkheid een weelde was die bedrijven zich niet meer konden veroorloven. De menselijkheid, en daarmee ook de ziel, werd uit organisaties gesneden. Over alles werd dezelfde matrix gelegd. Overal werd hetzelfde businessmodel uitgerold. De vriendelijke mevrouw aan de telefoon werd vervangen door de keuzetoets. De ervaren loketbediende ingeruild voor een automaat. De deskundige verkoper door een site. Zo kwam het dat bedrijven steeds efficiënter werden, maar ook steeds afstandelijker. Het product van *efficiency* is natuurlijk geld. En geld werd vervolgens de nieuwe maat der dingen. Hoe goedkoper geproduceerd werd, hoe beter het was. Hoe hoger de winstcijfers, hoe gewilder tenslotte de aandelen. Klantentrouw werd aldus ingeruild voor aandeelhouderswaarde. Korte termijn successen werden superieur aan langetermijn-investeringen. De cfo werd machtiger dan de ceo. Cijfers werden steeds verder opgepept, opgeleukt en opgeblazen. Principes zonder morren ingeruild voor snelle winst. Reputatie voor opportunisme. Maatschappelijke betrokkenheid voor egoïsme. Bestuursleden van grote ondernemingen herkenden in de hoogte van hun vergoeding steeds meer een pikorde. Extreme vergoedingen werden zo een vanzelfsprekendheid. En *private equity* liet zien dat het nog steeds niet genoeg was. Dat er nog veel meer geld uit bedrijven te persen viel.

Naarmate de menselijke maat verder weg leek dan ooit, werd de behoefte eraan juist steeds groter. Ook organisaties zagen dat in. Zo ontwikkelde zich de pseudo-menselijke maat. Een uitermate cynische manier van communiceren met consumenten. Als klanten vonden dat het met de service van een onderneming slecht gesteld was, beweerde zo'n bedrijf simpelweg en met veel bombarie het tegenovergestelde. Gaf geen geld uit aan het verbeteren van de situatie, maar aan het op grootse wijze ontkennen ervan. Evenzo met ambtelijke en afstandelijke organisaties. Die vertelden simpelweg juist wel heel menselijk en empatisch te zijn, en lieten het daarbij. Een grote verzekeringsmaatschappij maakt het het bontst in deze tijd van de pseudo-menselijke maat. Die zit tot over haar oren in de schandalen en is in allerlei claims met klanten verward. De verzekeringskamer zei nog maar kort geleden dat het zo niet langer kon en zelfs het parlement begon zich er uiteindelijk mee te bemoeien. En wat doet dit bedrijf? Het investeert miljoenen in het overtuigen van de consument van het tegendeel. Het vertelt eerlijk te zijn. Het beste met zijn klanten voor te hebben. Zonder ook maar een duimbreed toe te geven aan de terechte klachten van die klanten.

pseudo-menselijk

Alle tekenen wijzen er op: we beleven het einde van een tijdperk. De wal begint inmiddels het schip te keren. Zo kan het niet langer. Daar is iedereen met enige antennes voor de tijdgeest van doordrongen. De echte menselijke maat komt terug. En wel met rasse schreden. Als de UPC's en Ziggo's van

waarom doet
menzis alsof?

Sjaak Vink en Bert Rorije zijn lid van Total Branding Collectief Het Stormt. Total Branding is een integrale organisatieaanpak, waarbij bedrijfsstrategische, organisatorische en positioneringsvraagstukken, managementdevelopment en HRM-problematiek, marketingcommunicatie en innovatie geïntegreerd worden aangestuurd.

We vonden het zo vooruitstrevend: de dames van de telefooncentrale en de heren achter het treinloket vervangen door de techniek. Maar nu groeit meer en meer het besef dat we die menselijke maat juist nodig hebben. Niet alleen achter het loket, maar in alle lagen van de maatschappij, het bedrijfsleven en de politiek.

Voor Interpolis is het glashelder. Nationale Nederlanden begrijpt het niet.

deze wereld zo nodig servicegevoelig en klantvriendelijk willen worden, zullen ze daar hard aan moeten werken. En pas als zij het zijn, hebben ze het recht ermee naar buiten te treden. Als Menzis zo nodig als een menselijke en empathische maatschappij gezien wil worden, zal zij de eigen organisatie eens kritisch onder de loep moeten nemen en andere prioriteiten moeten stellen. En pas als onafhankelijke derden haar als zodanig kwalificeren, is het tijd deze waarden weer in de communicatie aan te wenden. En niet eerder.

nieuwe generatie

Dat geldt ook voor Aegon. Als deze maatschappij eerlijk wil worden, zal zij de daad bij het woord moeten voegen. Zal zij eerst iedereen die zij met woekerpolissen heeft opgescheept, echt schadeloos moeten stellen. En zelfs dan... zelfs dan kun je natuurlijk nog steeds niet van jezelf zeggen dat je eerlijk bent. Dat weet iedereen. Behalve Aegon, zo lijkt het. Willen organisaties een toegangkaartje voor de toekomst bemachtigen, zullen ze hun pseudo-menselijke gedrag snel moeten inruilen voor echte menselijke waarden. Een andere weg is er niet. Zelfs de zich tot voor kort oppermachtig wanende internationale financiële wereld beseft, inmiddels vele honderden miljarden armer, dat zij geen zaken meer kan doen zonder een simpele menselijke waarde als 'vertrouwen' niet alleen maar met de mond te belijden. De verwachting is dat luisteren naar klanten snel aan populariteit zal toenemen. Evenals dienstbaar zijn en je verplaatsen in wensen en verlangens van opdrachtgevers. Langetermijn-investeringen zullen weer gewild worden. Opportunisme zal vaker als maatschappelijk ongewenst gedrag worden bestempeld. Verantwoordelijkheid nemen begint weer een deugd te worden, evenals verantwoording afleggen. Grote multinationals zijn inmiddels machtiger geworden dan nationale regeringen. Hun invloed, zowel economisch als maatschappelijk, reikt verder dan de grenzen van een natiestaat. De consequenties hiervan zagen anti-globalisten al jaren geleden met angst en beven tegemoet. Machtsmisbruik, met alle gevolgen van dien, was hun grote angst. Toch lijkt de trend nu juist een andere kant op te gaan. Want bedrijven mogen dan hiërarchisch georganiseerd zijn, ook zij moeten, net als nationale regeringen, luisteren naar de meerderheid die hun machtige positie rechtvaardigt. En dat

zie je ook steeds meer gebeuren. Zo beschouwd is er weinig verschil tussen kiezers en consumenten. Een nieuwe generatie leiders maakt haar opwachting. Zij zijn wie ze zijn. Beloven niet meer dan zij waar kunnen maken. En ze zijn uiterst succesvol. Winst is voor hen en hun organisaties niet de belangrijkste drijfveer. Zij koesteren een droom, en hebben vanuit die droom een doel voor hun organisatie geformuleerd. Een doel dat betekenisvol is, niet alleen voor zichzelf, hun medewerkers, hun klanten en toeleveranciers, maar zelfs voor de hele maatschappij. Organisaties met een droom en een betekenisvol doel zijn tot 25 keer (!) profijtelijker dan bedrijven die slechts bedrijfskundig of financieel gedreven zijn. Zo blijkt inmiddels uit meerdere diepgaande en langlopende onderzoeken.

starbucks en hema

Waarom zijn deze leiders en hun organisaties zo succesvol? Ze zijn authentiek. Hebben een duidelijke focus. Weten wat hun doel is. Weten waardoor zij relevant zijn voor de samenleving. Ze kiezen medewerkers die in dezelfde droom geloven, hetzelfde doel onderschrijven. Samen, met elkaar de schouders eronder. De sfeer is gedreven, de mentaliteit goed. Het ziekteverzuim te verwaarlo-

zen. Het verloop van goede medewerkers laag. En daarmee de kennis groot. De organisatie is flexibel. Managers sturen aan op vertrouwen. De bestuurders op inspiratie. Toeleveranciers zijn zielsverwanten en worden gekozen op *commitment* aan het doel en vormen een langdurig partnership. Daarmee is de kwaliteit van het product of de dienst gegarandeerd. Klanten zijn dan ook meer fans dan afnemers. Kennen grote loyaliteit. Zijn bereid de prijs te betalen die de organisatie vraagt, omdat zij er op vertrouwen dat die prijs reëel is. Met elkaar vormen leiders, organisatie, medewerkers, toeleveranciers en klanten een community. Een virtueel netwerk van gelijkgestemden. Voorbeelden? Apple, Starbucks, Interpolis, Google, maar ook de Hema. Bij deze organisaties staat de echt menselijke maat centraal, zijn menselijke waarden het uitgangspunt. Heeft *efficiency* weer de plek ingenomen, die zij behoort in te nemen: voorwaarden scheppend. Ook winst kent weer haar plek bij deze nieuwe generatie bedrijven. Winst is schatplichtig aan de droom. En het doel dat zo glashelder betekenisvol is voor de samenleving. En niet meer dan dat.