

IDENTITEIT

Les van de kredietcrisis: voorkom narcisme

Hadden banken de kredietcrisis kunnen voorkomen? Hoe hebben banken, met het imago van degelijkheid en betrouwbaarheid, het zover kunnen laten komen? Een artikel van de universiteit van Tennessee werpt mogelijk nieuw licht op deze vragen. Twee wetenschappers onderzochten het zelfbeeld van bedrijven, want net als mensen hebben bedrijven een identiteit. Ze richtten hun onderzoek op 'narcisme', een psychologisch principe dat vernoemd is naar de Griekse mythologische figuur Narcissus die verliefd werd op zijn eigen spiegelbeeld. Narcistische organisaties worden gekenmerkt door een obsessie met succes en macht, een opgeblazen ego, een gebrek aan empathie, een gevoel 'uniek te zijn' en een negatieve houding naar alles wat afwijkt. Narcistisch gedrag is vaak een pantser voor onzekerheid en angst; het gevolg is gebrek aan realiteitszin. En het resultaat is een afstand naar de klanten en de markt. Narcisme kan organisaties en de maatschappij grote schade toebrengen, zoals we bij de kredietcrisis hebben kunnen zien.

Hoe verloopt zo'n proces? Het begint met een organisatiecultuur van arrogantie ('Hier werken de beste en slimste mensen') die langzaam corrumpert. Dit wetenschappelijke artikel beschrijft de neergang van Enron, waarbij medewerkers zich konden onderscheiden door wet- en regelgeving te omzeilen. De gedachte was: 'De regels gelden niet voor ons', waarbij niemand zich meer afvroeg waarom deze regels ooit zijn opgesteld. Tegenspraak wordt niet op prijs gesteld; binnen een narcistische organisatie is kritiek niet welkom. Sterker, hij wordt niet zelden publiekelijk afgestraft. De arrogantie breidt zich ook uit naar de fysieke kenmerken van een bedrijf, zoals een extreem duur hoofdkantoor. Ook miljoenen uitgeven aan sponsoring (stadions), privé-vliegtuigen en feestjes is niet ongebruikelijk.

Negatieve bedrijfsresultaten worden weg-gemoffeld in creatieve boekhoudingen en zonder goede voorbereiding worden megalomane of risicovolle projecten opgezet. Bij Enron bijvoorbeeld was dat een investering in Dabhol, India. Een serieus en vernietigend rapport werd terzijde geschoven en de eerste negatieve resultaten werden genegeerd. Door stijfkoppig door te gaan ('We zijn immers de beste') werd honderd miljoen dollar verlies geleden. Bij de kredietcrisis bleken de 'subprime loans' drijfzand te zijn. De waarschuwingen waren er al lang, maar zijn stelselmatig genegeerd.

Geen organisatie ontsnapt aan narcisme, want elk bedrijf gelooft dat het unieke capaciteiten heeft en daarom recht heeft op succes en een positief imago. Maar hoe kunt u voorkomen dat uw bedrijf doorslaat? Temper uw ambitie en bepaal de koers van uw bedrijf aan de hand van feiten. Stel u open voor signalen uit de markt en uit uw eigen organisatie. Streef ernaar een gezond en verantwoordelijk bedrijf te zijn. Wees transparant naar de binnen- en buitenwereld. Beloon teamwork en investeer in goede relaties met afnemers en leveranciers. Ontken problemen niet, maar wees er eerlijk over en los ze op. Zo kunt u eerlijk naar uw spiegelbeeld blijven kijken, zonder er verliefd op te worden.

Dennis Duchon & Michael Burns, 'Organizational Narcissism', [Organizational Dynamics](#), 2008, Vol.37, Nr.4, p.354-364.

DUURZAAMHEID

De opbrengst van 'groen'

Vrijwel ieder bedrijf besteedt aandacht aan duurzaamheid. Van ondernemingen wordt immers verwacht dat ze hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen. Vaak blijft het echter bij relatief kleine aanpassingen in de bedrijfsvoering. De gedachte is dat 'groen' staat voor kostbaar. Het is goed om je in te spannen voor het behoud van de natuur, maar je hebt ook te maken met wereldwijde

concurrentie, zo is een veel gehoord financieel argument tegen al te duurzaam gedrag. Maar kóst duurzaamheid alleen maar geld, of kan het ook wat opleveren? Er blijken genoeg kansen te liggen voor winstgevend groene aanpassingen aan de bedrijfsvoering. Zo kan er beter toegang worden gekregen tot overheden, die zelf groene 'targets' moeten halen en zoeken naar duurzame leveranciers. Ook zijn er legio voorbeelden van groene productlijnen, zoals milieuvriendelijke verf, hybride auto's en biologische snacks. Het ontwikkelen van schone technologie is ook een manier: de windturbines van General Electrics leggen het bedrijf geen windeieren. Een reductie van kosten behoort eveneens tot de mogelijkheden. Het belasten van lucht en water zal steeds duurder worden. Met name de chemische industrie en de energievoerslindende sector, zoals de papierindustrie profiteren van aanpassingen om schoner en zuiniger te werk te gaan.

Het etiket van duurzaamheid biedt ook kansen op kapitaal. Er komen steeds meer groene en sociale fondsen, die uitbreiding zoeken van hun portfolio. Ook reguliere fondsen kijken naar de bedrijfsscore op SRI ('socially responsible investment'). Ondernemingen met een duurzaam profiel kunnen gemakkelijker geld lenen bij de bank.

Niet alleen overheden, klanten en banken blijken gevoelig voor groen. Ook hoogopgeleide werknemers, zoals onderzoekers en ingenieurs, werken het liefst voor een organisatie die zich maatschappelijk verantwoordelijk toont. Deze groep heeft een ruime keus aan werkgevers en kiest graag voor een bedrijf dat de lange termijn in acht neemt. Zo bezien blijken ecologie en economie vaak goed samen te gaan.

Stefan Ambec & Paul Lanoie, 'Does it Pay to be Green?', [Academy of Management Perspectives](#), 2008, Vol.22, Nr.4, p.45-62.

Het recept voor succesvolle projecten

Zo'n zeventig procent van alle projecten behaalt zijn doel niet. De budgetten en tijdslijnen zijn overschreden en de kwaliteit van de resultaten laat te wensen over. De verwachtingen zijn niet waargemaakt en de projectmanager vraagt zich af: hoe had ik dit kunnen voorkomen?

Bedrijven steken veel geld en moeite in het vinden van het antwoord op die vraag. Het geheim van een succesvol project blijkt universeler te zijn dan gedacht, en op te gaan voor alle soorten bedrijven. Enkele Amerikaanse onderzoekers en CEO's sloegen de handen ineen om een formule te vinden voor het slagen van een project. Ze bestudeerden hun eigen projecthistorie en zochten contact met het Project Management Institute dat al sinds 1969 informatie verzamelt over projectmanagement. Een verrassende uitkomst was dat al veertig jaar lang projecten steeds mislukken om dezelfde reden: projectmanagers gaan te snel akkoord met de gegeven randvoorwaarden, zoals de deadline.

De oplossing ligt dus voor de hand. Door van tevoren een goed gesprek aan te gaan over voorwaarden en ze waar nodig bij te stellen, kunnen veel problemen voorkomen worden. Maar hoe gaat een projectmanager vervolgens te werk? Allereerst moeten alle stappen van een project gepland worden. Niet te rigide, omdat een goed lopend project altijd te maken krijgt met 'eb en vloed', wat betekent dat sommige fases snel en voorspoedig zullen gaan en dat tijdens andere fases onverwachte moeilijkheden zullen opduiken. Vervolgens is het zaak om alle sleutelfiguren bij het project te betrekken. Degenen die straks met de resultaten van een project aan de slag gaan, moeten al vroeg hun handtekening zetten onder de projectdoelen. Na de start van het project is het cruciaal om te blijven communiceren. Projectmanagers hebben de neiging

om bij tegenvallers de kiezen op elkaar te zetten en op pure wilskracht het project weer op de rails te krijgen. Dit levert zelden een bevredigend resultaat op en miskent bovendien de inventiviteit van betrokkenen die oplossingen kunnen aandragen voor tijd- of kostenbesparing. Ten slotte is het voor elke organisatie belangrijk om 'best practices' te verzamelen en te verspreiden. De resultaten spreken voor zich: projecten die op deze manier worden aangepakt, vallen onder de dertig procent die rendabel zijn voor een bedrijf én bevredigend zijn voor de manager.

Rick A. Morris, 'Stop the Insanity of Failing Projects', Industrial Management, 2008, Vol.50, Nr.6, p.20-25.

HRM

De flexibele werkplek

Het fileprobleem, een groeiende groep parttimers, de roep om een betere work-life balans: drie ontwikkelingen die het noodzakelijk maken om werkplekken te creëren die flexibel zijn in tijd en plaats. De opkomst en professionalisering van mobiele technologie vergemakkelijken dit proces. Als dit slim wordt aangepakt, verhoogt het de arbeidsproductiviteit en de tevredenheid onder de werknemers. Tegelijkertijd verlaagt het de kosten voor huisvesting, doordat kantoorruimte minder vaak leegstaat. Het betekent wel dat een organisatie de moed dient te hebben om het dogma te doorbreken waarbij fysieke aanwezigheid een vereiste is.

In Amerika hebben enkele grote bedrijven al ruime ervaring met flexibele werkplekken: Procter & Gamble, Ernst & Young, IBM, Sun Microsystems en Hewlett-Packard. Het heeft bij Sun Microsystems geleid tot een besparing van 300 miljoen dollar op huisvestingskosten. Capital One, een bedrijf in financiële producten, besloot zich te onderscheiden met 'de werkplek van de toekomst'. Alle medewerkers kregen beschikking over laptops met draadloos internet, een BlackBerry, een mobiele telefoon en VOIP-technologie.

Er werden ruime mogelijkheden geboden voor het flexibel indelen van de werktijd en het werken vanuit huis. Het leeuwendeel van de kantoorruimte werd tot flexplek gemaakt waarvoor online kon worden gereserveerd. Architecten hadden ervoor gezorgd dat deze bureaus allemaal ruim daglicht hadden, door ze in een ring te plaatsen rondom de centraal gelegen vergaderzalen. Voorafgaand aan dit project werden de medewerkerstevredenheid en arbeidsproductiviteit gemeten. Beide getallen schoten omhoog na ingebruikname van de flexibele werkplekken. Het gehele bedrijfsresultaat bleek te stijgen, terwijl tegelijkertijd bezuinigd werd op de kosten voor huisvesting. Het laatste was het gevolg van het elimineren van de 'cubicles', nadat was gebleken dat deze bijna de helft van de tijd niet gebruikt werden door vakanties, verlof, vergaderen, parttime werken, ziekte of externe afspraken. Natuurlijk is niet elke baan geschikt voor een flexplek. Leidinggevenden en secretaresses zijn veel meer gebonden aan een vaste fysieke plek binnen een bedrijf. Hun fysieke aanwezigheid is belangrijk en er is ruimte nodig voor een vertrouwelijk gesprek. Maar het bleek dat ook deze groep gebaat is bij de mobiele technologie, met name de directe toegang tot e-mail, agenda's, intranet, plannings en gedeelde documenten. Leukste uitkomst van de verandering binnen Capital One was evenwel de gerapporteerde toename van creativiteit onder de werknemers. Flexibiliteit van werkplek maakt blijkbaar ook flexibel in denken.

Kent Miller, Frances Fabian & Shu-Jou Lin, 'Revolutionizing the Workplace: a Case Study of the Future of Work Program at Capital One', Human Resource Management, 2008, Vol.47, Nr.4, p.795-808.