

Bibliografische gegevens

Titel: The Key. How Corporations Succeed by Solving the World's Toughest Problems

Auteur: Lynda Gratton

Uitgever: McGraw Hill, 2014

ISBN: 978-0-07-183896-2

The Key. How Corporations Succeed by Solving the World's Toughest Problems

Mr. drs. Hans van der Heijden

'A love letter to corporations'; zo noemt Linda Gratton haar nieuwste boek. Want multinationals hebben 'the Key' in handen om de wereld beter te maken. Zij kunnen en moeten een 'force for good' zijn. Waar decennialang regeringen en instituties als de Wereldbank de wereld konden beïnvloeden en verbeteren, zijn het nu de multinationals die over de grootste 'resources' beschikken en het meeste verschil kunnen maken.

'The Key' bestaat uit vijf delen. In deel 1 schetst Gratton kort zeven trends die organisaties en werk veranderen. Dat zijn bijvoorbeeld 'growing hyperconnectivity of people and jobs', 'hollowing out of work' en 'extreme weather patterns'. Deze trendbeschrijving biedt geen nieuwe inzichten, maar is nuttig en nodig om de context te zetten voor de rest van het boek.

In het eerste deel legt Gratton verder uit dat er drie 'spheres' zijn waarin multinationals hun bijdrage aan een betere wereld kunnen leveren. De drie 'spheres' bouwen zich op van binnen de organisatie ('Building Inner Resilience', beschreven in deel II), naar de gemeenschap in de directe omgeving van de organisatie ('Anchoring in the Community', deel III) tot 'de wereld' ('Addressing Global Challenges', deel IV). Naast algemene uitleg bieden de delen ieder een reeks voorbeelden.

'Inner resilience' – dat zich laat vertalen als 'interne veerkracht' – vergt dat medewerkers hun intelligentie en wijsheid kunnen ontplooiën, emotioneel vitaal zijn en sociale netwerken hebben kriskras door de organisatie. Een voorbeeld hoe 'wijsheid' kan worden bevorderd is het 'Dare to Try' binnen Tata Steel. Tata Steel heeft, zoals veel grote organisaties, 'awards' voor teams die een beloftevolle innovatie succesvol hebben geïmplementeerd. Wat Tata Steel volgens Gratton tot voorbeeld strekt, is dat er ook een prijs is voor het team dat ondanks de beste poging er niet in slaagde om de innovatie tot een succes te maken. Want volgens de CEO Ratan Tata geldt: 'Failure is a gold mine for a great company' (p. 37).

'Anchoring in the community' gaat om 'outer resilience', in de buurten en gemeenschappen waar de multinationals gevestigd zijn en om hun rol in de 'supply chain'. Gratton erkent bijvoorbeeld persoonlijk een fan te zijn van de I-phone. Maar ze onderkent ook dat de assemblage van haar telefoon plaatsvindt in fabrieken in Zhengzhou of Tai Yuan in China, 'places that few of us would want our children to work in' (p.98). Hoe kan een multinational zijn rol in de 'supply chain' benutten om de wereld beter te maken? Een van de voorbeelden die Gratton beschrijft is IKEA. In 1998 verscheen een documentaire gefilmd met verborgen camera, die de erbarmelijke werkomstandigheden toonde in IKEA-fabrieken in India en Pakistan; 'a vision of hell in the underbelly of the supply chain' (p. 99). Ikea introduceerde daarop de 'IKEA Way of Purchasing Home Furnishing Products' ('IWAY'). Die 'IWAY' bestaat naast een 'code of conduct' uit onaangekondigde controles van de fabrieken. Maar monitoring en 'policing' bleken onvoldoende. IKEA startte daarom een Foundation om kinderarbeid tegen te gaan. De Foundation financiert en participeert in netwerken met bijvoorbeeld de Indiase regering, UNICEF en Save the Children.

De derde 'sphere', *'Adressing Global Challenges'*, is het meest omvattend, namelijk de hele wereld. Gratton meent dat multinationals geen andere keuze hebben dan op wereldschaal bij te dragen aan een betere wereld, ook in gemeenschappen en landen waar zij niet fysiek aanwezig zijn. Want voor multinationals biedt de 'outer sphere' kansen, zoals talentvolle potentiële medewerkers, toekomstige klanten en bronnen van innovatie. Bovendien zullen de wereldproblemen als milieuvervuiling, groeiende ongelijkheid en jeugdwerkloosheid onvermijdelijk alle multinationals voor uitdagingen stellen. DSM wordt hier als voorbeeld beschreven, in het bijzonder de samenwerking met het World Food Program (WFP). DSM stelt onderzoekers en research-capaciteit beschikbaar en aan het WFP de kennis van de praktijk.

Het laatste deel van 'The Key' gaat over leiderschap en de rol van leiders. Gratton pleit voor *'the expansion of aspiration'* van leiders; *'think bigger!'* Want 'what will differentiate leadership in the coming decades is not just what the leaders choose to do within their corporations but also what they choose to do in the world' (p. 214). Dat vergt leiders met authenticiteit en 'stewardship'; 'minder ego, meer eco' (p.196). Dat is niet alleen beter voor de wereld, maar is ook een 'economic imperative', aldus Gratton (p.214), want studie op studie wijst volgens haar uit dat een 'moral compass' betere economische resultaten oplevert.

Wat valt er aan – en op te merken op deze 'liefdesbrief'? Ik heb vier observaties. Ten eerste gaat Gratton er geheel aan voorbij dat niet alle multinationals altijd zo braaf zijn; dat zij soms handige constructies gebruiken om belasting te minimaliseren of zich schuldig maken aan kartelvorming. Afgaand op wat de media daarover melden, geldt dat ook voor sommige van de multinationals die Gratton als 'voorbeeldig' opvoeren. Misschien maakt liefde blind? Maar vanuit Grattons intentie om een appèl te doen op multinationals om hun krachten in te zetten en 'op te schalen' voor de toekomst van ons allen, is de eenzijdigheid te begrijpen en wat mij betreft te waarderen.

Verder valt op dat Gratton niet aansluit bij de omvangrijke literatuur over 'Corporate Social Responsibility' ('CSR'). Het begrip CSR komt zelfs geen enkele keer voor. Dat kan niet anders dan een bewuste keuze zijn. Als lezer heb ik er echter wel behoefte aan te weten waarom zij deze keuze maakt. Immers, daarmee laat Gratton een grote 'body of knowledge' links liggen. Aan de andere kant is het verfrissend om vanuit Grattons vrije perspectief naar de rol van grote bedrijven te kijken. Ten derde is bij vlagen de toon van de liefdesbrief wat 'Angelsaksisch', althans voor een nuchtere Nederlandse lezer. Wat te denken van bijvoorbeeld: 'We want to be proud to tell our children where we work. And we want to look them straight in the eye and say 'We have done our best' (p. xii). Al zullen weinigen het met die wensen oneens zijn.

Tot slot is het (weer) een dik boek (253 pagina's). Net als bij Grattons vorige boek 'The Shift' (2011; zie voor een boekbespreking deze website), zou de boodschap naar mijn mening ook in veel minder pagina's duidelijk gemaakt kunnen worden. In een wereld vol onzekerheden en sombere voorspellingen, is het optimisme van 'The Key' een verademing. De aaneenschakeling van vele voorbeelden van de 'force for good' wekken de hoop en de verwachting dat Lynda's liefde voor 'corporations' wederzijds zal zijn.

Mr. drs. Hans van der Heijden is lid van de redactie van het Tijdschrift voor HRM.