

# AMERIKAANS OPTIMISME, EUROPESE GEDEGENHEID



Ben Verwaayen woonde jaren in de Verenigde Staten toen hij coo van Lucent was. Nu leidt hij het Frans-Amerikaanse concern Alcatel-Lucent. Een interview met de oud-topman van British Telecom en KPN.

TEKST: MARTIN VOORN

## De Nederlandse manager is een softie, de Amerikaanse keihard. Een cliché?

“Dat is echt onzin. Ik ken keiharde Nederlandse managers en softies in Amerika. Het is wel waar dat de Amerikaanse samenleving in het algemeen veel meer resultaatgeoriënteerd is en de Europese samenleving veel meer procesgeoriënteerd. Hier is vooral de procesgang belangrijk, dat betekent dat je het doet zoals is afgesproken, terwijl het er in Amerika veel meer om gaat dat het resultaat goed is.”

## De flexibiliteit van de Amerikaanse economie wordt vaak geroemd.

“Nee, het is resultaat versus proces. Dat heeft niks te maken met flexibiliteit. Flexibiliteit kun je zowel in de Verenigde Staten als in Europa vinden. Als je kijkt naar de Sarbanes-Oxleywet die regels stelt voor deugdelijk ondernemingsbestuur, dat is nou bij uitstek iets waarbij je een overreactie ziet. Dan is Amerika een legalistische samenleving. Dan is opeens de uitkomst weer niet belangrijk. Dan schieten ze dus weer naar de andere kant door.”

## De Amerikaanse overheid is minstens zo bureaucratisch als Europese overheden.

“Elke overheid is bureaucratisch, omdat overheden sterk gehouden zijn wet- en regelgeving te handhaven. Dat brengt natuurlijk bureaucratische aspecten met zich mee, ik ken eigenlijk geen overheid die niet bureaucratisch is. Bureaucratie was oorspronkelijk een positief woord, namelijk dat je voor iedereen op gelijke wijze garanties geeft voor rechten en plichten. Maar bureaucratie heeft bij ons een negatieve klank gekregen.

De vraag zou moeten zijn: wat is het resultaat, wat bereiken we met elkaar? Maar de vraag is geworden: hebben we netjes alle stapjes gezet? En dat zie je dan in beide culturen. Bij ons is het meer de norm van de dag. In Amerika is het de norm van de straf. En dan doel ik vooral op de mogelijkheden van de wet- en regelgever om uit de hand gelopen situaties te bestraffen, zoals na Enron. Wat er uit de huidige situatie voortkomt weet ik niet, maar ik houd mijn hart vast.”

## Waarom?

“Het probleem is dat nu politieke antwoorden moeten worden gevonden op de systeemfouten die aan het licht zijn gekomen. Het systeem deugde niet. En dan is de reactie: we hebben meer regels nodig. En dan is het vaak zo dat die regels zwaarder zijn dan je zou hopen. Dan komt de flexibiliteit die een economie nodig heeft, onder druk te staan. Dat er nieuwe regels en veranderingen moeten komen, dat het systeem moet worden verbeterd, dat is evident. Maar dan is de vraag: wat is de wijsheid? Waar is de balans?”

## Zo'n systeemfout is de bonuscultuur, met name in Amerika.

“Ja. Maar ik word er een beetje moe van: is dat nou het enige onderwerp dat we met zijn allen hebben bedacht? Er is zoveel meer over te zeggen dan alleen de bonuscultuur. De bonuscultuur is misschien een symbool geworden. Maar laten we nou niet denken dat het probleem opgelost is als we de bonussen hebben aangepakt. We moeten veel ingrijpender en veel dieper graven, willen wij dit soort zaken voorkomen.”

## En als je dieper graaft?

“We hebben allemaal geprofiteerd van de afgelopen jaren. Mensen hebben een goedkope lening gekregen. Iedereen dacht: als ik aandelen koop, kan het niet meer stuk. Dus het gehuil dat nu plaatsvindt, heeft ook wel iets met krokodillentranen te maken. Risico is onderschat. Risico van het systeem ook. Risico van individuele beslissingen. Op het laatst was het zo dat risico geen prijs meer had. Dat is natuurlijk vragen om problemen.”

## Hoe kon dat gebeuren?

“Hoe kan het dat we een systeem hebben gemaakt waarin het risico weggeredeneerd werd? Dat was door het opnieuw in pakketjes te stoppen. Er waren grote risico's in de hypotheek, maar als je die in een pakket met gezonde hypotheek stopt, is er niks aan de hand en kun je apart verzekeringspakketjes kopen. Dit soort technische redeneringen bleek onjuist te zijn. Risico in de economie is een blijvend fenomeen, daar moet veel meer nadruk op gelegd worden. Dat geldt ook voor ondernemingsrisico. Risico nemen moet worden beloofd, maar risico nemen kan niet ongebreidelde.”

## Iets te maken met de sterrencultuur in het Amerikaanse bedrijfsleven?

“De sterrencultuur was in de hype van de internethausse sterk aanwezig, maar dat is nu een stuk minder. De ervaringen van de laatste twaalf maanden hebben de sterrencultuur bijna tot nul gereduceerd. Maar mensen die goed presteren, zullen altijd een zekere vorm van aantrekkingskracht hebben. In Europa zijn dat nooit zulke ster-