

# Shell kwetsbaar door nieuwe cultuur

## Aandeelhoudersdenken onomkeerbaar

Donald Kalff

Shell is de afgelopen twintig jaar in alle opzichten een Angelsaksische onderneming geworden, met alle risico's van dien. Het sluitstuk was de vorig jaar genomen beslissing om leden van het executive committee met een rechtstreekse verantwoordelijkheid voor de bedrijfsonderdelen Upstream Americas, Downstream en Projects & Technology over te plaatsen van het hoofdkantoor in Den Haag naar de hoofdvestigingen van die bedrijfsonderdelen in Houston, Londen en Rijswijk.

Dit betekent een verdere versterking van de positie van de ceo die nu, met zijn cfo als adviseur, als enige de onderneming in haar totaliteit bestuurt. Eenhoofdig leiderschap is een van de geloofsartikelen waarop het Angelsaksische ondernemingsmodel is gebaseerd.

Dat maakt Shell kwetsbaar. Individuen hebben bij het verzamelen van informatie te kampen met een groot aantal cognitieve, psychologische en emotionele beperkingen. Individuen hebben te veel vertrouwen in hun vermogen informatie te integreren en voorspellingen te doen. Individuen overschatten hun mensenkennis en de mate waarin ze het gedrag van hun medewerkers kunnen beïnvloeden. Zij verheffen hun waarden tot normen voor anderen. Eenhoofdig leiderschap, zonder de intercollegiale toetsing binnen managementteams, vormt zo een voortdurende aanslag op de kwaliteit van besluitvorming en bedrijfsvoering.

Verder raakt de reputatie van een enkele functionaris verknoopt met die van de onderneming. De onderneming wordt ook te zeer afhankelijk van het persoonlijk netwerk van één man. Dat Shell nu eenhoofdig leiderschap heeft omarmd is des te opmerkelijker, omdat in 2001 het bedenkelijke optreden van toenmalig ceo Phil Watts een van de oorzaken is geweest van het reserveschandaal.

De migratie van Shell naar het Angelsaksische ondernemingsmodel begint in 1995 met de benoeming van Cor Herkströter als voorzitter van het committee of managing directors. Hij laat bij zijn aantreden weten dat hij de Shell-cultuur ingrijpend wil veranderen. Waar tot op dat moment de aandeelhouder een ondergeschikte rol speelt in de besluitvorming, buigt Shell voor de financiële analisten die de vergelijking van de koersontwikkeling van Shell met die van de concurrenten, in het bijzonder Exxon, centraal stellen.

De aandeelhouder is gediend met zogenaamde transparante bedrijfsvoering op basis van individuele prestatiecontracten en het bij voortduring meten van de geboekte vooruitgang ten opzichte van de financiële en operationele taakstellingen. Deze doctrine luidt 'command and control'. Shell heeft dit tot in het extreme doorgevoerd. Iedere verantwoordelijke manager tot en met de leden van het executive committee wordt door een financieel verantwoordelijke begeleid. Deze zorgt voor onafhankelijke verificatie van de cijfers, ziet toe op de strikte naleving



**Shell heeft sinds de jaren negentig zijn oren steeds meer laten hangen naar de aandeelhouders. De Angelsaksische cultuur heeft diepe sporen getrokken in de onderneming, met schadelijke gevolgen.**

Illustratie: Max Kisman

van alle interne voorschriften en wet- en regelgeving, en is mede ondertekenaar van alle contracten. De manager blijft daarbij verantwoordelijk en aansprakelijk, de financieel verantwoordelijke rapporteert aan zijn superieur in de onafhankelijke financiële organisatie.

Bij Shell wordt geen vertrouwen geschonken. Dat heeft op sommige terreinen voordelen. Het stellen van ambitieuze veiligheids- en milieudoelstellingen heeft, in combinatie met draconische strafmaatregelen bij onveilig gedrag, tot een spectaculaire daling van het aantal ongelukken en incidenten geleid. In breder verband wordt echter een hoge prijs betaald voor deze wijze van besturing. In de complexe en snel veranderende wereld waarin Shell moet opereren, is een leger van luitenants, met een mandaat om in unieke situaties naar bewind van zaken te handelen, veel effectiever dan een leger van generaals en stafofficieren die zich richten op het formuleren en afdwingen van taakstellingen en het naleven van regels.

De gevoelde noodzaak de belangen van de aandeelhouder in lijn te brengen met de belangen van bestuurders en managers werkt sterk door in het beloningsbeleid van Shell.

De helft van de variabele beloning wordt uitgekeerd in de vorm van opties op aandelen. Het aantal uitgekeerde opties is daarbij gekoppeld aan de beurskoers van Shell afgezet tegen de koers van een aantal concurrenten. Het gevolg is dat bij een daling van de koers van een concurrent, bijvoorbeeld door politieke verwickelingen of door wanbeleid, de bonussen van Shell-managers oplopen.

De koppeling van de beloning aan de beurskoers is niet meer te rechtvaardigen. Beurskoersen vormen al jaren geen afspiegeling meer van de waarde van de onderneming of van een economische sector, laat staan dat geboekte vooruitgang weerspiegeld wordt in een stijgende beurskoers. Het roer is stuk en beslissingen gericht op het doen stijgen van de beurskoers, zoals kostenbesparingen in het algemeen en de kruistocht tegen overhead in het bijzonder, hebben in het verleden bij Shell aanzienlijke onbedoelde neveneffecten en niet in kaart gebrachte kosten met zich meegebracht.

De laatste Angelsaksische doctrine die de Shell heeft omarmd, is het geloof in concurrentie. Alleen concurrentie mobiliseert creativiteit en daadkracht: 'The virtues of adversity.' Twee voorbeelden.

Voor het tweede deel van de variabele beloning van Shell-managers en -medewerkers worden normen vastgesteld voor groepen van 20 tot 30 managers en medewerkers. Toekenning van bovengemiddelde bonussen moet worden gecompenseerd door bonussen die lager dan het gemiddelde liggen.

Uiteraard werkt een beloning beneden het gemiddelde stigmatiserend en daardoor demotiverend, maar deze wakkert vooral de concurrentie aan voor de per definitie schaarse

middelen die nodig zijn om de taakstellingen te realiseren.

Waar vroeger een machtige personeelsafdeling de bedrijfstop adviseerde over ontwikkeling en benoeming van managers en wensen van managers op elkaar afstemde, geldt nu het beginsel van 'open resourcing', recent verzacht tot 'managed open resourcing'. Vacatures staan op het Shell-intranet en iedereen kan drie keer per jaar op drie functies solliciteren. Het laatste nieuws is dat managers, uiteraard in concurrentie met collega's, mogen solliciteren naar hun eigen functie.

Shell is bij het vinden van commercieel aantrekkelijke technologische oplossingen voor zeer complexe problemen, de basis voor de overleving van de onderneming, in hoge mate afhankelijk van samenwerking van vele soorten specialisten. Het aanwakkeren van concurrentie doet daar afbreuk aan.

Shell lijkt te oogsten wat het heeft gezaaid. Gedrag en daarmee cultuur zijn sterk afhankelijk van de context waarbinnen manager en medewerkers werken. De beschreven structuren en procedures zorgen voor zelfzuchtig en risicomijdend gedrag. Nieuwe plannen om de cultuur aan te passen, voeren de druk verder op en zullen dit gedrag alleen maar bestendigen.

### Nieuwe structuren zorgen voor zelfzuchtig en risicomijdend gedrag

De weg terug is afgesloten. Met de in 2005 door Amerikaanse institutionele beleggers afgedwongen fusie van Shell Transport and Trading en Royal Dutch is Shell inmiddels een onderneming naar Engels recht, met alle verplichtingen van dien voor de ceo ten opzichte van de aandeelhouders. Bovendien heeft een koude sanering van managers met andere opvattingen over bestuur en cultuur gezorgd voor ideologische homogeniteit.

De tragedie van Shell is dat het, anders dan de meeste beursgenoteerde ondernemingen, in de positie verkeerde om de druk van de financiële markten te weerstaan. Shell genereert veel kasgeld, hoeft niet te emitteren en is dus niet afhankelijk van de markten. Het zeer succesvolle Statoil laat zien dat een grote energieonderneming ook op een wezenlijk andere wijze kan worden bestuurd.

De laatste keer dat Shell op goede gronden weerstand bood aan grote externe druk was toen voorzitter Lo van Wachem in de jaren tachtig weigerde Shell uit Zuid-Afrika terug te trekken. Het is niet algemeen bekend dat bij de uitreiking van de Nobelprijs voor de Vrede aan Mandela en De Klerk in 1993, maar één Nederlander op persoonlijke titel was uitgenodigd. Die Nederlander was Lo van Wachem.

### De auteur



**Donald Kalff werkte in de jaren tachtig voor Shell en maakte tussen 1990 en 2000 deel uit van de KLM Groepsraad. Sinds 2001 is hij actief als ondernemer en publicist. Zijn jongste boek 'Modern Kapitalisme' verscheen in 2009.**