

# DE TIJD

06:00 - 28 mei 2011

## Is management een illusie?

Honderd jaar geleden schonk ene Frederick Winslow Taylor de bedrijven managers en de denkers management. Anno 2011 steken managementboeken wereldwijd de Bijbel naar de kroon. Niets meer dan een geloofskwestie, hekelt de Nederlandse ex-organisatiedeskundige Jos Verveen in zijn boek 'Bullshit management'. Managementmodellen inspireren, countert professor Dirk Buyens, academisch decaan van de Vlerick Leuven Gent Management School. door Nico Schoofs

Charismatisch leiderschap, flowchart, job rotation. Heilige mantra's voor veel managers, ondraaglijk managementgezwets voor veel werknemers. De Nederlander Jos Verveen behoorde tot de eerste groep, maar out zich nu met zijn boek 'Bullshit management' als een volbloed nonbeliever.

Tot twee jaar geleden bracht Verveen 15 jaar managementmodellen aan de man, als organisatieadviseur in de privésector en bij de overheid. 'Als consultant rolde ik overal dezelfde blauwdruk uit, zonder rekening te houden met de context', geeft hij nu toe. 'Ik herinner me een leiderschapstraining in het leger. Delegeren en zelfsturende teams, dat was de trend. We hadden de chefs geleerd alle ondergeschikten naar hun mening te vragen. Op een gegeven moment spraken negen op de tien zichzelf voor optie A. Toch besliste de leidinggevende om voor optie B te gaan. Mijn collega kwam tussenbeide: 'Je moet wel iets met optie A doen, anders volg je de regels van coöperatief leiderschap niet.' De leidinggevende heeft ons aan de deur gezet. En gelijk had hij. Coöperatief leidinggeven, aan het front, waar je in een fractie van een seconde moet beslissen? Flauwekul.'

Aan het einde van zijn carrière als organisatiedeskundige zag Verveen hoe steeds meer bedrijven op elkaar begonnen te lijken. Te veel aandacht voor managementmodellen leidt tot eenheidsworst. 'Ik heb heel wat directeuren gezien die zo hard aan het managen waren dat ze vergaten waar hun bedrijf voor staat. Terwijl dat net de essentie is. En de werknemers voelden zich helemaal niet meer verbonden, net het tegenovergestelde van wat de bedrijven wilden bereiken.' Gelukkig zijn er ook eigengereide managers en ondernemers met een glasheldere visie, die zich niet laten leiden door modeverschijnselen en managementinzichten. 'Kijk naar John De Mol (Nederlandse media-holding Talpa) en Steve Jobs (Apple), die bemoeien zich met alle details. Zo kan het ook, al zeg ik niet dat het overal zo moet gaan.'

### angst en geloof

De voorbije twee jaar boog Verveen zich over één vraag: werken managementmodellen? Hij vond geen empirisch bewijs. Sterker nog. 'Frederick Winslow Taylor, met zijn boek 'The Principles of Scientific Management' (1911) de grondlegger van het management, knoeide met zijn onderzoeksgegevens. Net als Tom Peters en Robert Waterman, de auteurs van het populaire 'In Search of Excellence' (1982).'

Taylor ging ervan uit dat je in een fabriek niet alleen doeners moest hebben, maar ook denkers. Een tussenlaag die zich buigt over de organisatie van het werk: de manager en het managementdenken was geboren. 'Taylor geloofde dat de productiviteit zo zou verbeteren. Maar er is tot vandaag geen enkel bewijs dat management werkt. Integendeel. Onderzoek wijst meer en meer op een averechts effect. Management is een honderd jaar oude illusie.'

En toch. Google 'Bible' en je krijgt 92 miljoen resultaten. Google 'management book' en de teller geeft 308 mil-

joen hits aan. Als management waardeloos is, waarom zijn de boeken dan zo populair? Verveen ziet twee verklaringen. 'Ten eerste is er de angst om de boot te missen. Adviseurs spelen daar handig op in: 'Als je nu niet op het nieuwe werken inzet, besta je als bedrijf binnen tien jaar niet meer.' De tweede verklaring: management is niets meer en niets minder dan een geloof. Zo overtuigend in de markt gezet dat er inmiddels een enorme schare volgelingen is.'

Management als zuivere geloofskwestie, met managementscholen als kloosters die er de heilige schrifturen van de goeroes in rammen: Jos Verveen, zelf een MBA op zak, heeft er geen goed woord voor over. 'Ik heb het meegemaakt met een goeie vriend. Zijn vader, directeur van een familiebedrijf, wilde dat hun zoon een managementopleiding ging volgen. Langzaamaan zag je het heilige vuur in die jongen zijn ogen uitdoven. Leiderschapsstijlen, marketing, strategie: hij begon steeds meer te twijfelen.'

#### stoelmassages

Het schaarse empirisch onderzoek naar de impact van managementmodellen is ronduit vernietigend, aldus Verveen. 'Met z'n allen aan een tak hangen in de Ardennen, tweewekelijkse stoelmassages, een cursus humor op de werkvloer, trainingen positief denken: weg ermee, ze werken niet. Brits onderzoek van de universiteiten van Chester en Liverpool in 2010 toont dat meer dan helft van de werknemers teambuilding als een verplicht nummer zien. En als je een competitie-element inbouwt, nestelt zich dat nadien in je bedrijf. Precies wat je niet wil. Brainstormen werkt ook averechts. Uit onderzoek van de Universiteit van Stanford blijkt dat vier mensen die los van elkaar nadachten met 40 procent meer ideeën kwamen dan een viertal dat in groep nadenkt. En dat in dezelfde tijdspanne.'

De ironie wil dat tot dusver vooral ... managers 'Bullshit management' kopen. 'Daar schuilt heel wat frustratie achter. Je zet ongelooflijk veel technieken in, allemaal erop gericht het gedrag van mensen te veranderen. En dan werkt het verdorie niet. Ik heb niets tegen managers, maar ze moeten inhoudelijk bezig zijn en zichzelf en hun medewerkers niet de hele tijd met managementtechnieken opzadelen.'