



Met zijn verstripte Grimm-verhaal wint **Jan van Doornspeek** de Benelux Beeldverhalenprijs 2011

► Strip: pagina 22 en 23

nrc•next

Uitgave van NRC Handelsblad Jaargang 6 No.48

vrijdag 20 mei 2011
www.nrcnext.nl
prijs 1,30 euro

Hou er maar mee op

Management is honderd jaar oud. Een uitgelezen moment om ermee te stoppen, betoogt Jos Verveen

► pagina 4 en 5

Foto Jan-Dirk van der Burg

Internationaal VS tweeslachtig over M-Oosten

De Amerikaanse president Obama hield gisteren zijn langverwachte toespraak over de Arabische Lente. Hij zei van alles. Dat hij financiële hulp voor de regio vrijmaakt. Dat de democratisering een Amerikaans streven blijft. Maar dat verhulde dat de VS hun greep op de regio kwijt zijn.

► pagina 6 en 7

Nederland VVD overweegt stem op SGP

Enkele Statenleden van de VVD overwegen bij de Eerste Kamerverkiezingen op de SGP te stemmen. Dankzij deze stemmen kan de SGP een tweede zetel in de Eerste Kamer binnenhalen. Dat is gunstig voor de coalitie van VVD, PVV en CDA, die op eigen kracht net geen meerderheid haalt.

► pagina 8 en 9

Nederland Ruzie in de gedoogcoalitie

PVV-leider Wilders had gisteren in de Tweede Kamer een harde aanvaring gehad met de VVD, over extra steun aan Griekenland. Dat Nederland ook last kan krijgen van een Griekse crisis wilde er bij hem niet in. „Ik houd niet zo van angstdenken en doemdenken.”

► pagina 10

Economie Wie gaat DSK opvolgen?

Nu Dominique Strauss-Kahn zijn voorzitterschap van het IMF heeft opgegeven om zich op zijn verdediging te storten, barst de strijd om de opvolging los. Europese landen willen het liefst weer een Europeaan, opkomende economieën zullen dat niet zomaar accepteren.

► pagina 12 en 13



nrc next >
slechts 25 euro
per maand
nrcnext.nl/abo





Foto's uit de serie 'Kantoorcultuur'. Foto's Jan-Dirk van der Burg



Mensen hebben geen knoppen waar je aan kunt draaien

En zelfs managers houden niet van management. Jos Verveen geeft vijf redenen waarom we maar beter kunnen stoppen met 'management'

► De managementsindustrie houdt honderdduizenden mensen aan het werk.

► Hou er toch mee op. Er is geen enkel bewijs dat al dat coachen en managen werkt.

Door JOS VERVEEN

Er wordt wel gedacht dat management, als 'wetenschap' van organiseren, is ontstaan als natuurlijk gevolg van de groei van organisaties ten tijde van de industriële revolutie.

Maar dat klopt niet. Communicatiewetenschappen zijn ook niet ontstaan op het moment dat mensen begonnen te communiceren. Management is bedacht door één persoon. Zijn naam? Frederick Winslow Taylor (1856 – 1915). Met zijn boek *The Principles of Scientific Management* (1911) bracht hij een enorme ontwikkeling op gang.

Taylor introduceerde het fenomeen management en bedacht methodes om zijn gedachtegoed in praktijk te brengen. Dit alles kreeg een wetenschappelijke status door 'bedrijfskunde' als vakgebied aan de universiteit te introduceren. Als organisatieadviseur avant la lettre hield hij zich bezig met het verbeteren van prestaties van organisaties.

Taylor mag een volledig nieuw industrie op zijn naam schrijven. Wereldwijd danken duizenden organisaties hun bestaansrecht aan hem. Honderdduizenden mensen hebben dankzij Taylor een baan: hoogleraren, marktonderzoekers, organisatie- en communicatieadviseurs, reputatieadviseurs en business coaches. In Nederland worden jaarlijks miljarden euro's omgezet door organisaties

die andere organisaties adviseren.

Waar komt het succes van Taylor vandaan? Dat zat 'm in zijn visie op organisaties en de overtuigende wijze waarop hij dit bracht. Taylor vond dat organisaties konden worden beschouwd als machines. Door aan allerlei knoppen te draaien, zou je het gedrag van mensen kunnen beïnvloeden en zo de productiviteit van organisaties opschroeven. Want dat was in zijn ogen het hoogste doel: zo veel mogelijk produceren tegen zo laag mogelijke kosten. Winstmaximalisatie dus! Dankzij Taylor groeide een extra laag werknemers die zich uitsluitend bezighielden met de vraag hoe anderen binnen de organisatie hun werk beter konden doen.

Precies honderd jaar na de 'uitvin-

► Er is geen bewijs dat humor op het werk of jongleren voor bazen wat oplevert ◀

dig' van management kunnen we concluderen dat het volledig uit de klauwen is gelopen.

Vijf redenen om ermee te stoppen:

1 De 'uitvinder' van management heeft gelogen. Diverse wetenschappers, onder wie Wrege en Perroni, hebben de studies van Taylor doorgelicht en komen tot de conclusie dat hij wel erg creatief met zijn onderzoeksgegevens is omgegaan en dat hij van alles verzwegen en verzonnen heeft om zijn theorie kloppend te krijgen. Ook latere managementgoeroes bleken de feiten niet al te nauw te nemen. Eén van de auteurs van de wereldwijde manage-

mentbestseller *In Search of Excellence* heeft toegegeven gemanipuleerd te hebben met de onderzoeksgegevens. Van andere organisatie-theorieën, zoals die van Porter (strategisch management) en Kotler (marketingmanagement), ontbreekt ieder empirisch bewijs.

2 Het gedrag van mensen blijft nauwelijks te beïnvloeden. De aanname dat het gedrag van mensen is te sturen als je maar aan de goede knoppen draait, heeft geleid tot allerlei experimenten. Deze ervaren wij nog dagelijks: leiderschapstrainingen, communicatiecursussen, hutje-op-de-hei-teambuilding-sessies, competentieprofielen, metersdikke handboeken, brainstormen, targets, bonussen, enzovoort. Nog dagelijks pretenderen reeksen onderzoekers de oplossing te bieden voor verbetering van de productiviteit: gemengde teams zouden beter werken, planten op het werk komen de sfeer ten goede en neurotische medewerkers zouden beter niet aan het zogenaamde 'nieuwe werken' kunnen beginnen. Om nog maar te zwijgen over de lading cursussen: humor op de werkvloer, jongleren voor leidinggevenden en achterover van een muur vallen om elkaar beter te leren vertrouwen. Van geen enkele techniek is bewezen dat het werkt.

Integendeel. Er duikt steeds meer bewijs op dat het niet of zelfs averechts werkt. Zo hebben Britse wetenschappers bewezen dat teambuilding niet leidt tot een betere samenwerking. Activiteiten met een competitief karakter blijken de rivaliteit op het werk zelfs aan te wakkeren. Amerikaanse wetenschappers legden bloot dat brainstormen niet werkt. Vier individuen ontwikkelen, onafhankelijk van elkaar, zo'n 40 procent

meer ideeën dan een brainstormgroep van vier mensen.

Het meest bekende voorbeeld is de bonus. Menig onderzoek toont aan dat mensen er onverantwoorde risico's van gaan nemen, maar toch gaan we er vrolijk mee door.

Gedragswetenschappers zijn helder: mensen zijn nauwelijks positief te veranderen in hun gedrag. Daarom mislukken ook de meeste cultuur- en organisatieveranderingstrajecten. Het enige wat wel werkt is verandering van omgeving, zoals een andere baan, een andere baas of een nieuwe technologie. Dat betekent echter niet dat nieuwe technologieën om nieuwe organisatievormen vragen, zoals de mensen achter het 'nieuwe werken' suggereren.

3 Er bestaat geen blauwdruk voor organiseren. Organiseren is geen wetenschap, zoals Taylor en al zijn opvolgers ons willen doen geloven. Organiseren is een natuurlijk behoefte van mensen en een kwestie van logisch nadenken. Directeuren, chefs en medewerkers zijn uitstekend in staat zichzelf op eigen wijze te organiseren, zoals bijen op spectaculaire wijze zelf de bouw van korven voor elkaar krijgen. Het cellenmodel van Eckart Wintzen – een bedrijf wordt opgedeeld in kleine, zelfstandige, eenheden – werkte bij BSO/Origin omdat hij erin geloofde en hij het had bedacht. Maar het is geen blauwdruk voor andere organisaties. De Mol van Talpa en Jobs van Apple bemoeien zich, tegen de trend in, juist wel met de details en hebben daar succes mee.

Toch blijven de organisatiewetenschappers hardnekkig volhouden dat de ideale organisatievorm wel degelijk bestaat. Hun werkwijze is meestal al als volgt: ze maken een casestudy

van een organisatie die in hun ogen succesvol is en verklaren de kenmerken tot ingrediënten van toekomstig succes voor andere organisaties. Ieder empirisch bewijs, zoals medicijnfabrikanten die bijvoorbeeld moeten leveren bij de lancering van nieuwe medicijnen, ontbreekt. Al een eeuw zijn we op zoek naar de waarheid omtrent organiseren. Als u 'm wilt weten, kunt u alleen al in Nederland op dit moment kiezen uit 15.000 (!) verschillende managementboeken.

4 De invoering van management werkt averechts. Iets wat veel familiebedrijven altijd al aanvoelden en wat maakt dat zij managers en organisatieadviseurs tot nu toe zoveel mogelijk buiten de deur

► Veel managers zijn niet zo gelukkig. Meer dan de helft zoekt een andere baan ◀

hebben gehouden, blijkt waarheid. Er is een omgekeerd verband tussen de invoering van management en de productiviteit van organisaties. Dat is niet zo vreemd, want niet alleen werken die managementinstrumenten en -experimenten niet of zelfs averechts, maar de bedenkers moeten ook worden betaald. Daarnaast worden mensen behoorlijk van hun werk gehouden.

Ook de relatie tussen het aantal managers en het aantal innovaties blijkt negatief. Innovaties ontstaan meestal per toeval en laten zich moeilijk managen. Het innovatieplatform van voormalig premier Balkenende is een sprekend voorbeeld. In het eind-

verslag staat niet één innovatie!

Het meest pijnlijk zijn echter wel de onderzoeken van Henry Mintzberg naar de relatie tussen een MBA-titel en het succes van organisaties: van de meest gevierde topmanagers heeft 25 procent een MBA. Van de falende topmanagers 40 procent.

5 Niemand is gelukkig met management.

Talrijk zijn de onderzoeken die laten zien dat het overgrote deel van de medewerkers ontevreden is over zijn of haar manager. Een meerderheidervaart dat de hoeveelheid management is toegenomen en dat dit heeft geleid tot minder werkplezier. Veel medewerkers ervaren dat hun manager 'geen flauw benul' heeft van wat er speelt.

Opvallender is dat ook veel managers niet zo heel gelukkig zijn: meer dan de helft zoekt een andere baan en het liefst eentje met meer inhoudelijke (!) uitdaging.

Management maakt dat steeds meer organisaties hun essentie uit het oog verliezen. De essentie is namelijk niet de manier waarop er wordt georganiseerd, maar waarom er wordt georganiseerd: de onderwijzer die wil lesgeven, de agent die boeven wil vangen en de bakker die het lekkerste brood wil bakken. Zo uniek als organisaties kunnen zijn in hun producten en diensten, zo uniek kunnen zij ook zijn in de manier van organiseren. Daar heb je echt geen management voor nodig

Jos Verveen is ondernemer en D66-raadslid in Rotterdam. Hij studeerde Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit en werkte vijftien jaar in de organisatie- en communicatieadviesbranche. Vorige week verscheen zijn boek 'Bullshit Management' (Academic Service, 166 blz., €24,95).