

Om de haverklap
verschijnen er nieuwe
theorieën over
management en
organisatie. Tot een
hogere productiviteit
bij bedrijven leiden ze
niet. Ze werken eerder
nadelig. Daarom
kunnen ondernemers
maar het best hun
eigen gevoel volgen,
betoogt **Jos Verveen**.

Op 16 juli jongstleden overleed Stephen Covey, de Amerikaanse managementgoeroe. De bedrijfskundige werd beroemd met het boek *The 7 Habits of Highly Effective People*, dat in 1989 verscheen. Er zijn wereldwijd miljoenen exemplaren van verkocht. Het overlijden van Covey ging de hele wereld over.

Hoe kan de dood van iemand die geen uitvinder was, geen rol heeft gespeeld in internationale vredesprocessen en geen nieuwe producten of diensten heeft gelanceerd, maar ‘slechts’ anderen adviseerde hoe ze hun werk moesten organiseren, zoveel aandacht krijgen? De enige manier om deze vraag te beantwoorden, is door terug te gaan naar het ontstaan van de organisatiewetenschap.

In tegenstelling tot wat velen denken, heeft de organisatiewetenschap – die we ‘management’ noemen – van oorsprong niets te maken met het feit dat organisaties bazen, teamchefs, meewerkend voormannen en directeuren hebben. Hiërarchie is zo oud als de weg naar Rome. Het fenomeen management is – zoals soms wordt beweerd – niet ontstaan ten tijde van de industriële revolutie, die aan het eind van de achttiende eeuw in Engeland begon en ertoe leidde dat grote fabrieken de plaats innamen van kleinere werkplaatsen.

Het fenomeen management ontstond pas aan het begin van de twintigste eeuw. Eén man stond op en begon het geloof uit te dragen dat organiseren een vak apart is, waarvoor je aparte kennis en technieken in huis moet hebben. Zijn naam? Frederick Taylor! Hij schreef in 1911 een van de eerste managementboeken op aarde: *The Principles of Scientific Management*.

Taylor stelde dat productiviteit het hoogste doel is van organisaties en dat er een aparte, extra laag van deskundigen nodig is om deze productiviteit, en hiermee de winstgevendheid, naar grote hoogte te brengen. Dit gaf hij een wetenschappelijk

Managen? Wat een onzin

ke status door toegepast onderzoek te doen bij een gietijzerhandel, hierover te publiceren en er een officiële leer van te maken aan de universiteit. Taylor was de eerste managementgoeroe op aarde. Honderdduizenden consultants, duizenden adviesbureaus en honderden managementgoeroes, onder wie Covey, danken hun baan aan hem, en vele goeroes hebben hem opgevolgd.

Na Taylors dood hebben diverse wetenschappers zijn praktijkstudies doorgelicht en concludeerden dat hij wel erg creatief was geweest met zijn onderzoeksgegevens. Hij had van alles verzwegen en verzonnen om zijn theorie kloppend te maken. Ook latere organisatie deskundigen bleken de feiten niet al te nauw te nemen. Een van de auteurs van de wereldwijde managementbestseller *In Search of Excellence* heeft toegegeven dat hij de onderzoeksgegevens manipuleerde om het model kloppend te krijgen.

Van andere organisatie theorieën, zoals het strategisch management van Michael Porter en het marketingmanagement van Philip Kotler, ontbreekt elk empirisch bewijs dat organisaties er daadwerkelijk productiever van worden. Nooit is aangetoond dat er wetmatigheden en algemene blauwdrukken bestaan die tot succesvol organiseren leiden.

Dit geldt ook voor de eigenschappen die Covey toedicht aan effectieve mensen. Bedrijfskundigen baseren hun theorieën doorgaans op casestudies en gaan op zoek naar gemeenschappelijke kenmerken van zogenaamd succesvolle organisaties. Dit is iets heel anders dan empirisch aantonen dat het voldoen aan deze kenmerken daadwerkelijk leidt tot een hogere productiviteit. Het zijn, goed beschouwd, gewoon meningen of filosofieën.

Je kunt van Taylor en alle andere bedrijfskundigen een hoop zeggen, maar ze hebben zichzelf uitermate goed in de markt gezet. De organisatieadviesbranche heeft zich ontwikkeld tot een miljardenindustrie. Het aantal MBA-scholen – Master of Business Administration – stijgt sterk. De laatste dertig jaar is het aantal organisatieadviseurs wereldwijd met 1.600 procent gegroeid. Alleen al in Nederland zijn er zo’n 15.000 verschillende managementboeken te koop.

Ook binnen organisaties zijn de effecten merkbaar. Er zijn extra lagen ontstaan van mensen die, niet gehinderd door al te veel kennis van de inhoud, andere mensen voorschrijven hoe ze hun werk moeten organiseren. Deze zogenoemde overhead valt in de industrie, verpleging en het basisonderwijs nog mee, maar bij hogescholen, universiteiten en woningbouwcorporaties is het bijna 30 procent. Ministeries spannen de kroon,

met 45 procent.

Al die extra lagen hebben geleid tot een stortvloed aan methoden en technieken om de productiviteit te verhogen: assessments, 360-graden-feedbackgesprekken, *balanced scorecards*, strategische scenarioanalyses, *brand key performance indicators*, concurrentieanalyses, marktonderzoeken, medewerkerstevredenheidsonderzoeken, evidencebased management, holistisch leiderschap, *lean six sigma*, synergetisch produceren en het nieuwe werken. En wekelijks komen er nieuwe instrumenten bij.

Het geloof in al deze technieken is zo groot dat we ons nauwelijks nog afvragen wat het rendement ervan is. De waarheid is: voor de meeste is het nooit aangetoond. En van sommige is dat wel het geval, maar bleek het rendement ongunstig. Neem de bonus. We experimenteren al honderd jaar met de aanname dat mensen harder werken als je hun een worst voorhoudt, maar het rendement van investeren in bonussystemen is nimmer onomwonden aangetoond. Sterker nog, de laatste jaren tonen steeds meer onderzoeken het nadelige effect ervan aan. Toch houden veel bedrijven er hardnekkig aan vast.

Het geloof in management is zo groot dat als een bepaalde methode of organisatieverandering niet leidt tot een verhoging van de productiviteit, we niet het fenomeen management zelf ter discussie stellen, maar overschakelen op een nieuwe of oude methode. Kijk naar de politie. Eerst organiseert ze zich centraal. Dan besluit ze weer te decentraliseren, want dan zou ze beter kunnen inspelen op lokale situaties. Daarna besluit ze toch weer te centraliseren, om uni-former op te kunnen treden.

Ook het bedrijfsleven kent dergelijke golfbewegingen. Eerst worden bepaalde bedrijven aangekocht, omdat uit het marktonderzoek was gebleken dat consumenten *full service* prefereerden en diversificatie als meest winstgevende strategie uit de Excelanalyse kwam. Een paar jaar later worden alle onderdelen weer met hetzelfde gemak afgestoten, omdat de portfolioanalyse in het kader van competentie management uitwees dat een focus op andere activiteiten veel verstandiger was.

Ook op het gebied van leiderschap hebben we deze bewegingen gezien. Eerst moeten we loslaten en ‘sturen op kengetallen’, daarna moeten we opeens ‘coachend’ leidinggeven en dan weer ‘situationeel’. Als we vervolgens helemaal de weg kwijt zijn,

**We blijven ons
vastklampen aan
nieuwe, generieke
bedrijfsfilosofieën**

gaan we ‘spiritueel’ leidinggeven. Als het dan nog niet heeft geholpen, mogen we onder de noemer ‘authentiek leiderschap’ onszelf weer zijn.

Ons geloof in management is zo onvoorwaardelijk dat we op zoek blijven naar de waarheid omtrent organiseren. We blijven ons vastklampen aan nieuwe, generieke bedrijfsfilosofieën en aanbidden hun geestelijk vaders als ware voetbalsterren, hoewel het rendement op geen enkele manier is aangetoond. De aanname van Taylor dat een extra organisatorische laag goed zou zijn voor de productiviteit, is niet uitgekomen. Er is zelfs een omgekeerd verband tussen het aantal managers en de productiviteit van organisaties. Ook de relatie tussen het aantal managers en het aantal innovaties is negatief.

Het pijnlijkste onderzoek is dat naar de relatie tussen een MBA-titel en het succes van organisaties. Van de meest gevierde topmanagers heeft 25 procent een MBA – en van de falende topmanagers 40 procent.

De wetenschap dat investeren in management een negatief effect op de productiviteit heeft, is niet eens het slechtste nieuws. Nog erger is dat al die aandacht voor de productiviteit de aandacht heeft afgeleid van de essentie van organisaties. Bij vele is het gaan draaien om het organiseren in plaats van dat er wordt georganiseerd waar het om draait. Om met emeritus hoogleraar economie Arnold Heertje te spreken: het draait in de economie om organisaties die haarscherp op hun netvlies hebben waar ze het voor doen en dus niet primair om klanten of aandeelhouders. Denk aan de bakker die brood bakt omdat hij gek is op brood en vindt dat mensen het lekkerste brood op tafel verdienen, en aan de oprichter van het grootste computerbedrijf ter wereld die vond dat apparaten een verlengstuk moesten zijn van de menselijke creatieve geest in plaats van andersom.

Goed nieuws dus voor alle organisaties, ondernemers, familiebedrijven, directeuren en beroepskrachten: er is geen enkele blauwdruk die aantoonbaar werkt! We kunnen ons net zo goed weer richten op waarvoor we het in essentie allemaal doen en alleen investeren in instrumenten waarin we zelf geloven.

Geloof u in functioneringsgesprekken? Dan moet u het vooral doen. Als u er niet in gelooft, kunt u het ook niet, of anders doen. Geloof u heilig in marktonderzoek? Dan moet u het vooral doen, maar u kunt er ook, net zoals Steve Jobs van Apple, gewoon niet aan meedoen. Geloof u in extra tussenlagen met niet al te inhoudelijke mensen die anderen vertellen hoe ze moeten organiseren? Ga



Illustratie
Siegfried
Woldhek

u gang – maar u kunt ook, net zoals bijna alle familiebedrijven, van hoog tot laag in de organisatie lekker met de inhoud bezig zijn en uw organisatie op eigen wijze inrichten.

U kunt, kortom, in uw manier van organiseren net zo uniek zijn als in uw product of dienst. Wilt u zich, tegen de richtlijnen van vrijwel alle leiderschapscurssussen in, toch bemoeien met details in de uitvoering? Ga

uw gang! John de Mol en veel andere leiders hebben er behoorlijk wat succes mee gehad.

In 2005, zestien jaar na het verschijnen van zijn bestseller over de zeven gewoonten van effectieve mensen, kwam Covey met een nieuw boek. Met daarin een extra achtste eigenschap: volg je gevoel.

Dit is misschien wel het beste advies dat een organisatieadviseur ooit

heeft gegeven. Hoogstwaarschijnlijk is het niet het laatste.

P.J. (Jos) Verveen is ondernemer en raadslid voor D66 in Rotterdam. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en werkte vijftien jaar in de organisatie- en communicatieadviesbranche. In 2011 verscheen zijn boek *Bullshit Management* bij Academic Service.