

TOP 100 ALLER TIJDEN

Management in honderd boeken, een soort *Body of Knowledge and Skills* van gestolde managementkennis, kan dat? Ja, mits die lijst elk jaar opnieuw tegen het licht wordt gehouden. Managementboek gaat samen met zijn lezers ('crowdsourcing') en een expertpanel *De Top 100 aller tijden* uit 2001 nieuw leven inblazen. De 'lijst 2013' is samengesteld door vakgenoten die ook de redactie blijven voeren over de 'lijst in progress'. Elke maand selecteren we een boek uit een blok van tien zodat we in december met het bespreken van de nummer 1 de 'BOKS van 2013' compleet hebben.



MANAGEMENT- OVERDAAD SCHAADT!

Op nummer 42 in de top-100 staat het geruchtmakende boek *Intensieve menshouderij*, het politiek getinte 'antimanagement manifest' uit 2004 van 'organisatieactivist' Jaap Peters. Volgens Peters zouden mens & organisatie een organisch geheel moeten vormen, maar is de praktijk heel wat grilliger. Waar een symbiotische relatie de voorkeur geniet, is het de 'intensieve menshouderij' die de overhand heeft. Met de alomtegenwoordige manager als rekenmeester en stalhouder tegelijk!

TEKST PIERRE PIETERSE // ILLUSTRATIE AAD GOUDAPPEL

Er is iets grondig mis is met de relatie tussen mens & organisatie, en organisatie & omgeving. Het lijkt erop dat we met zijn allen een monstrem hebben georganiseerd dat weliswaar bijzonder effectief is waar het gaat om geld verdienen, maar dat tegelijkertijd volstrekt niet meer in verbinding staat met de omgeving. Of met de klant. Of de eigen werknemers. Ergens eind vorige eeuw hing het mis, toen besloten werd dat werkelijk alles moest worden gemanaged, en iedereen

zich dan ook manager mocht noemen. Wat eerst nog grappig leek, de peronchef die zich opeens parmantig peronmanager noemt, is dat nu al lang niet meer. Veel managers namen hun taak uiterst serieus, en zijn inderdaad volop gaan managen.

TAYLORS KOMPELS

Met als resultaat dat we zitten opgescheept met een heel leger aan managers die, los van elke bedrijfsrealiteit, de paar overgebleven 'kompels'

aansturen, de output meten, of antieke werkmodellen op de organisatie loslaten. Tayloriaans getint stopwatchmanagement in de zorg, treinen die op tijd rijden maar de passagiers vergeten, een fastfoodketen die zijn personeel aanstuurt om heel klantgericht te glimlachen. Maar het tij lijkt te keren, zo voorspelt Peters in 2004. Simpelweg omdat mensen ziek worden. Niet van werken, wel van de wijze waarop dat werk is georganiseerd. En dat heeft een desastreus effect op de output.

Overigens heeft Peters niets tegen organiseren op zich. Evenmin tegen managers als officieren van een organisatie. Sterker nog, we kunnen niet zonder! Nederlanders weten dat als geen ander, want zonder gedegen organisatie en capabele managers zou het halve land onder water staan. De organisatie van de waterkering en de sturing van complexe overlegstructuren die het oprukkende water in al zijn facetten moeten beheersen, vereist een organisatie en management dat gerust de geuzentitel Watermanagement mag dragen.

PRESTATIE-INDICATOREN

Maar ergens onderweg is het dus misgegaan, zijn 'we' het doel van organisatie kwijtgeraakt. Organisaties, zo stelt Peters, hebben elke context waarbinnen of van waaruit ze worden geacht te opereren uit het oog verloren. Ze staan kortom niet meer in verbinding met de realiteit. Wat Peters hiermee bedoelt, is dat organisaties sturen op kengetallen. Om de manager inzicht te geven in de bedrijfsactiviteiten en resultaten, moet werkelijk alles worden geëxpliciteerd. De organisatie wordt, met de manager in de rol van rekenmeester, gerund op basis van kengetallen en protocollen. Blijkbaar in de overtuiging dat de omgeving zich hiernaar schikt, of dat lukraak in het leven geroepen kengetallen het resultaat van de organisatie objectief weergeven. Het lijkt er sterk op, zo zegt Peters, dat managers en bestuurders verwachten dat de omgeving zich aanpast aan de organisatie. Of dat de klant bijkans in extase raakt door de manier waarop resultaten worden bereikt. Twee voorbeelden (uit het verre verleden maar nog altijd verrassend actueel) maken duidelijk waar Peters op doelt.

WE RIJDEN WEER OP TIJD!

Casus NS. Het magische kengetal hier is 'op tijd rijden'. Dat lukt inmiddels aardig, alleen niet in zijn totaliteit. Er is wel eens een trein die met enige vertraging binnen komt. Passagiers uit zo'n vertraagde trein lopen honderd

procent gegarandeerd hun aansluiting mis, want het dienstrooster bepaalt het vertrek van elke trein, niet de omgeving. Dus conducteurs moeten het vertreksein geven, ook al weten ze dat een andere trein vol met passagiers die al staan te dringen bij de deuren om snel de overstap te maken, over dertig seconden het station binnen rijdt. En dat allemaal omdat het protocol het zo bepaalt, en omdat de manager die zich gewurgd weet met een prestatiecontract dat heeft verordonneerd. Wat je ziet, is dat de werkelijkheid wordt benaderd vanuit modellen die achter de tekentafel zijn bedacht, maar die dus geen enkele binding hebben met de realiteit. De statistiek wijst nu inderdaad uit dat de treinen steeds beter op tijd rijden, maar de kwaliteitsbeleving van de klanten is nog onveranderd laag.

ZORG OP MAAT, OF DIE PAST OF NIET

Een ander voorbeeld. Een zorginstelling met het hoofdkantoor in het noorden des lands heeft berekend met behulp van een routeplanner dat buitendienstmedewerkers vijf in plaats van vier bezoeken per dag kunnen afleggen. Dat kan omdat ze een voice recorder krijgen en een datatypiste de ingesproken tekst uitwerkt. En inderdaad, in het noorden des lands pakte deze effectiviteitsmaatregel goed uit. Anders was dat in de Randstad. Daar blijken de medewerkers ondanks recorder en datatypiste niet meer dan vier bezoeken per dag te kunnen afleggen, omdat de bekende files de beoogde effectieve *workflow* frustreren. Al geef je deze mensen tien recorders, als je vaststaat, kom je niet verder. Helaas mocht protest niet baten. Het typische commentaar van het hoofdkantoor luidde: 'voor jullie maken we geen uitzondering'.

HET NIEUWE INNOVEREN

Natuurlijk zijn deze voorbeelden bijna karikaturaal, ondanks het feit dat ze uit het leven zijn gegrepen en curieus genoeg negen jaar na dato nog altijd opgeld doen, maar daarom geven ze zo fraai weer wat Peters wil zeggen. >>

DE NUMMERS 41 T/M 50

41

ONTDEK JE STERKE PUNTEN
Marcus Buckingham

42

INTENSIEVE MENSHOUDERIJ
Jaap Peters, Judith Pauw

43

MANAGEMENTTEAMS
Meredith Belbin

44

DOORBREEK DE CIRKEL!
Arend Ardon

45

DE GELUKSFABRIEK
Maurits Bruel, Clemens Colsen

46

OP KOP MET DE BALANCED SCORECARD
Robert S. Kaplan, e.a.

47

DE FLEXIBELE ONDERNEMING
Henk Volberda

48

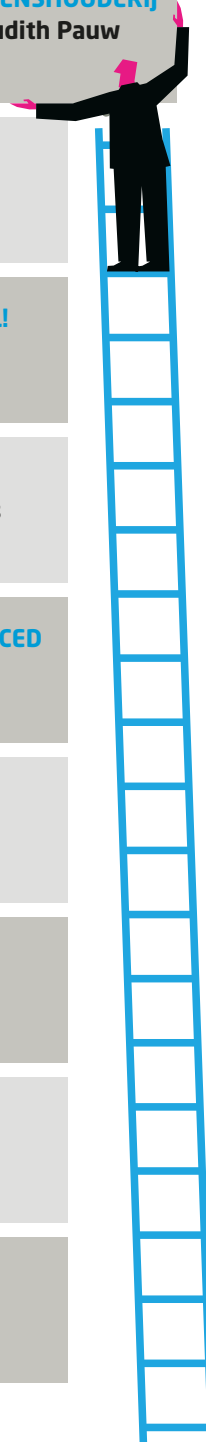
DE CREATIESPIRAAL
Marinus Knoope

49

SYNCHRONICITEIT
Joseph Jaworski

50

KAIZEN
Masaaki Imai



Namelijk dat de bedoelde kwaliteit oplost in de rationaliteit om die kwaliteit te bereiken. Of dat het maken van plannen of stellen van doelen belangrijker is dan de uitvoering, of zelfs wat er uiteindelijk bereikt wordt. Zoals een financiële dienstverlener die een afdeling opdroeg elk kwartaal vijftien nieuwe beleggingsproducten te bedenken. Niet dat de klant daar om vroeg overigens. Integendeel. Die werd alleen wantrouwiger als gevolg van de onophoudelijke stroom 'nog beter' of 'nog nieuwer'. Zodat de afdeling verkoop bijna al zijn tijd moest spenderen om bestaande klanten uit te leggen wat er aan de oude beleggingsproducten kennelijk mis was. Maar ook hier mocht protest niet baten, want blijktbaar had de organisatie besloten dat het kengetal 'vijftien nieuwe producten' precies dat was waar klanten om vroegen.

WEG VAN DE MENSHOUDERIJ

Los van de soms hilarische maar vaker treurniswekkende herkenbaarheid die Peters zijn lezers voorschotelt, is het vooral een verademing dat hij met oplossingen komt. En gelukkig ook simpele oplossingen! Gek genoeg was indertijd het commentaar op dit boek dat Peters *geen* oplossingen aandroeg. In willekeurige volgorde en in het vermaledijde checklistformaat.

- **Gooi niet steeds je vakmensen op straat.** Ze zijn misschien lastig en passen moeilijk in een rendementsplaatje, maar ze leveren wel de kwaliteit die klanten aan je bindt, of de kwaliteit waarmee je de markt op gaat.

- **Zet niet je beste mensen in de backoffice maar in de frontoffice.** Ook hier: ze zijn misschien lastig, maar ze weten waar het over gaat. En klanten waarderen dat.

- **Gooi niet alle variëteit uit je klantenbestand.** De omgeving is nu eenmaal zoals die is. Door kunstmatig ongewenste elementen te elimineren, creëer je echt geen nieuwe omgeving.

- **Gooi niet alle variëteit uit je personeelsbestand.** Ze passen misschien niet in het ultieme plaatje, maar dat maakt hun toegevoegde waarde er niet minder om.

- **Probeer niet zo veel te rationaliseren.** Ratio staat vaak gelijk aan lineair denken, en negeert dus de complexiteit die alom aanwezig is. Je stippelt als het ware de kortste weg van A naar B minutieus uit op een eigen blanco kaart, die daarmee meteen maar de officiële wereldkaart is geworden. Oceanen en bergmassieven verdwijnen, omdat jij dat zo hebt bedacht.

- **Knip de organisatie niet eindeloos op in deelclubjes die uiteindelijk alleen maar langs elkaar heen werken.** Wellicht makkelijker te sturen of te controleren, maar o zo ineffectief. Niet alleen in termen van coördinatie, maar zeker in geval van op kengetallen sturend management in termen van conflict of interest.

- **Maak managers niet verantwoordelijk voor delen maar voor het geheel.** Logisch eigenlijk. Zelfs in meetbare termen. De ene afdeling kan precies doen wat ten doel is gesteld, maar als dat de volgende afdeling in zijn functioneren belemmert, is de netto output nul.

- **Ga niet af op kengetallen, vergader daar niet eindeloos over, maar kijk aan het front.** Kengetallen zeggen niets. Het is een zelf in het leven geroepen werkelijkheid. Als de treinen inderdaad op tijd rijden, maar er zit bijna niemand meer in die treinen, is het doel dan bereikt?

- **Praat zelf met klanten en met het personeel dat direct met klanten in contact staat.** Zonder klanten heeft geen organisatie bestaansrecht, dus wat zij willen, is wet. Ook al past dat niet in je Excel-bestand.

- **Gebruik geen checklists maar je gezond verstand.** Juist checklists zijn

een simplificatie van de werkelijkheid. Een prettig geheugensteuntje, maar nooit meer dan dat.

INTENSIEVE MENSHOUDERIJ - REPRISE

Klanten noch werknemers hebben behoefte aan een leiding die buiten elke realiteit om functioneert. En toch is het op dit moment nog steeds realiteit dat veel bedrijven een management hebben dat in een volstrekt eigen wereld leeft en handelt. Een wereld van kengetallen. Een wereld die geen enkele voeling heeft met wat er om hen heen leeft. Waarin klantgerichtheid of service slechts een duiding is zonder enige concrete inhoud, vervat in cijfers die uiteindelijk niets zeggen over de werkelijke staat van presteren. Een wereld wellicht die aansluit bij het huidige cynisme dat almaar groter wordt, in termen van een toenemend ongelooft in maakbaarheid, bestuurbaarheid, of zelfs maatschappelijke cohesie. Al laten de cijfers nog altijd zien dat... ¶

Oudere afleveringen van de Top 100 aller tijden kunt u vinden op managementboek.nl/boekblog

De toplijst zelf wordt in 10 stappen onthuld op managementboek.nl/top100



INTENSIEVE MENSHOUDERIJ
Jaap Peters, Judith Pouw
 Paperback, 188 blz., 7e druk,
 2008, Scriptum
 9789055943289
€ 19,95

