



MANAGERS ZOEKEN HOOPVOL NAAR VERANDERING

Steven ten Have en Wouter ten Have

LEIDERSCHAP

De hoge verwachtingen die worden gesteld aan managers leiden tot druk en onzekerheid en maakt hen vatbaar voor ‘instant remedies’ – en eenvoudige oplossingen voor vaak complexe, ambigue problemen – van ‘managementgoeroes’ en consultants. Waarom ‘kopen’ managers en andere ‘organisatiebewoners’ dergelijke adviezen? Wat zijn de plussen en minnen ervan, en waarvoor moeten de ‘afnemers’ op hun hoede zijn?

Managers hebben te maken met handelingsdwang. Dagelijks worden ze geconfronteerd met een grote hoeveelheid informatie, claims en behoeften, afkomstig van onder andere hun medewerkers, ‘bazen’, klanten, patiënten of studenten en andere belanghebbenden. Ze moeten niet alleen een mening hebben, ze moeten ook handelen. ‘Men’ verwacht besluiten en acties, intelligentie en daadkracht.

Deze verwachtingen kunnen stimulerend en positief uitpakken. Ze kunnen ook een blokkerend en negatief effect hebben. In het laatste geval ervaart de manager geen uitdaging, maar een acuut probleem. Doorgaans overheersen bij zo’n probleem twee soorten gevoelens: enerzijds vrees en angst, anderzijds wanhoop en depressiviteit (Cullberg, 2003).

Er is geen reden om managers niet tot de mensen te rekenen. Ook managers geconfronteerd met een acuut probleem kunnen het opgeven, het erbij laten zitten, kiezen voor een mentale of fysieke exit. Ze kunnen ook zoeken naar oplossingen, een perspectief, uitweg. Niet zelden doen ze dit middels een consult; ze gaan te rade, bij iemand of iets. Ze vragen iemand om advies, richting, perspectief. Ze zoeken houvast, verzachting, wijsheid. Of ze zoeken naar woorden of compassie door iets te lezen, in oude of nieuwe boeken, over klassieke inzichten of nieuwe ideeën.

Vaak proberen managers zo weer grip te krijgen op

de werkelijkheid of – iets bescheidener – op hun werkgebied en verantwoordelijkheden. Ze zoeken naar ‘action control’, naar het vergroten van hun zelfeffectiviteit (Bandura, 1977). Daarbij gaat om het vertrouwen in de eigen bekwaamheid, om de overtuiging effectief invloed uit te oefenen op de eigen omgeving, taken tot een goed einde te brengen en problemen op te lossen.

De psychologie leert dat daarbij verschillende aspecten behulpzaam kunnen zijn – bijvoorbeeld overzicht, inzicht, kaders, veiligheid en ook sociale steun. De psychologie biedt perspectief als het gaat om dingen waarin kan worden voorzien door middel van bijvoorbeeld kennisoverdracht, structuur, leiding en collegialiteit.

Eveneens zien we de manager die zich openstelt en zoekt, die niet passief maar actief is. Zo’n manager is de lethargie voorbij, gaat de confrontatie aan en neemt verantwoordelijkheid. Maar ook die zoekende manager, onderhavig aan de genoemde handelingsdwang, is kwetsbaar. Hij kan in zijn zoektocht ten prooi vallen aan valse profeten, is misschien bereid ‘alles’ te proberen, kwakzalverij en discutabele behandelmethoden inclusief. Vergelijk het met wijlen Sylvia Millecam, de actrice die kanker had en zich verliet op het ‘medium’ Jomanda, met alle gevolgen van dien. Daarom is het goed dat er in onze sferen, die van management en organisaties, wetenschappers en professionals zijn die zich bekommeren om of zelfs opwinden over het ‘aanbod’.

HET PROBLEEM VAN HET 'EMINENCE-BASED' PERSPECTIEF

Wetenschappers en professionals maken zich op verschillende manieren druk over wat er in de wereld van management en organisaties allemaal wordt aangeboden. Zo stellen sommigen de vraag hoe management-modes ontstaan, waardoor ze worden geïnitieerd of 'veroorzaakt' en hoe de levenscyclus van die modes eruit ziet (Abrahamson & Fairchild, 1999).

Neem de titel van het artikel van Clark & Greatbach (2004): 'Management fashion as image spectacle: The production of best-selling management books'. Hoewel de klant, patiënt of het slachtoffer in deze beschouwing niet ontbreekt, draait het bij publicaties als deze vooral om de manier waarop de 'branche' van management-ideeën opereert en hoe de 'denkers' hun ideeën op al dan niet slinkse wijze aan de man brengen. De kritiek richt zich niet alleen op modellen en concepten, maar vooral ook op degenen die deze uitdragen: de managementdenkers of goeroes. Het mikpunt wordt gevormd door het zogeheten 'eminence-based' denken (dat kan worden gesteld tegenover 'evidence-based', waarover later meer) en prominenten als Tom Peters (Peters & Waterman, 1982) en Jim Collins (2001).

Een ander voorbeeld hiervan is het boek *The Witch Doctors. Making sense of the management gurus* van de *Economist*-redacteuren Micklethwaith & Wooldridge (1996). Zij voorzien de opkomst van de management-ideeën-brancher van context en perspectief en lokaliseren de 'grote sprong voorwaarts' aan het begin van de jaren tachtig van de vorige eeuw. De schets van Micklethwaith & Wooldridge duidt op een zekere vorm van collectieve vrees en angst, zelfs wanhoop, vooral in het Amerikaanse bedrijfsleven. Micklethwaith & Wooldridge wijzen bijvoorbeeld op de nadrukkelijke economische opkomst dan wel de ervaren dreigende dominantie van Japan. Maar zij wijzen ook op de opkomst van de computer en veranderingen in de manieren van werken en de productieprocessen in ondernemingen. In dat klimaat zochten Amerikaanse bedrijven en managers naar oplossingen

en houvast die hen konden helpen om te gaan met de ervaren onzekerheid en stress en het tij te keren. Daardoor nam het management-denken met allerlei goeroes, zogenaamd baanbrekende ideeën en door uitgevers aangeprezen 'bestsellers' een enorme vlucht en groeide uit tot een ware bedrijfstak – een bedrijfstak waarin marketing al sneller belangrijker werd dan inhoud.

Het voorbeeld bij uitstek van die bedrijfstak is het boek *In Search of Excellence* van Peters & Waterman uit 1982. Binnen tien jaar werden meer dan vijf miljoen exemplaren verkocht; het boek stond twee jaar lang bovenaan de bestsellerlijst van *The New York Times*. Micklethwaith & Wooldridge beschouwen Tom Peters als exemplarisch voor een generatie evangelistische managementtheoretici. Samen met Waterman bracht hij een hoopvolle boodschap: het Amerikaanse bedrijfsleven telde veel meer 'excellente' ondernemingen dan werd gedacht. Dat ging er in als koek bij de naarstig naar perspectief zoekende Amerikaanse managers. *In Search of Excellence*

bood een welkom tegenwicht tegen de Japanse druk en het eigen gevoel van minderwaardigheid. Tegengeluiden en waarschuwingen waren aan de aanhangers van deze evangelisten niet besteed.

Twee jaar later, in 1984, verscheen in *Businessweek* een artikel met de titel 'Who's excellent now?'. Zeker veertien van de drieënveertig door Peters en Waterman tot 'excellent' gedoopte ondernemingen, waaronder IBM,

bleken ernstige problemen te hebben. Later bleek er zelfs sprake van frauduleus gedrag bij een aantal. Peters zat er echter totaal niet mee, zoals blijkt uit een interview in 2001, in het decembernummer van *Fast Company*: 'This is pretty small beer, but for what it's worth, okay, I confess: We faked the data.'

Dat is nogal onverantwoord. Managers in de praktijk sluiten zich immers voor zulke bekentenissen af, hebben wij elders al opgemerkt (Ten Have e.a., 2017, bijvoorbeeld p. 6). Blijkbaar zijn managementmythen zoals Peters die verkondigt onweerstaanbaar en onuitroeibaar. Ze voorzien in een behoefte, zelfs wanneer de onderbouwing zwak of zelfs corrupt is. Dat verklaart mogelijk ook waarom een kritisch denker als Rosenzweig (2009) met

IN KRITISCHE BESCHOUWINGEN VAN DE MANAGEMENTIDEEËN - 'BRANCHE' ONTBREEKT HET AAN AANDACHT VOOR DE AFNEMERS VAN DIE IDEEËN

zijn boek *Het Halo-effect* geen warme ontvangst heeft gekregen. Hij laat zien dat het invloedrijke werk van goeroe Jim Collins, waaronder *Good to Great* uit 2001, voor een belangrijk deel gebaseerd is op ronduit zwakke data en op interviews met managers in algemene media die vertellen over hun eigen bedrijf en bijdrage.

HET ALTERNATIEF VAN HET 'EVIDENCE-BASED' DENKEN

Naast het 'eminence-based' denken is het 'providence-based' perspectief vaak problematisch (Schramade, 2014). Dat perspectief leidt ertoe dat besluitvorming en acties van managers worden gevoed en geïnspireerd door populaire overtuigingen en ideologieën in plaats van door beschikbare evidence. Het 'providence-based' denken is zichtbaar in de mythen en misconcepties die bestaan in verschillende professies en kennisgebieden (Lilienfeld e.a., 2010). Het gaat dan niet in de eerste plaats om de groep die achter de goeroe of eminentie aanloopt, maar om de overtuigingen die de groep tot groep maken.

'Eminence' en 'providence' kunnen in de meeste gevallen niet los van elkaar worden gezien. Bij het eerste ligt de nadruk op de mechanismen en dynamieken verbonden met de invloed van de evangelist of Grote Roerganger. Bij 'providence' gaat het vooral om de dynamieken binnen of tussen groepen of (professionele) gemeenschappen. Het (gaan) aanhangen van overtuigingen of ideologieën, zoals die van het 'nieuwe werken' of 'Agile', kan worden verklaard met begrippen en concepten als sociale druk, 'peer pressure', sociale identificatie, socialisatie, het sociale virus en 'me too'-gedrag. De overtuigingen vormen een rijke voedingsbodem voor vertekeningen als de 'self-serving bias' en de 'confirmation bias'. Fenomenen als selectieve perceptie, attributiefouten en 'groupthink' liggen op de loer. De druk om te presteren en de problemen waarin managers en hun organisaties verkeren, maakt hen vatbaar voor aantrekkelijk ogende en klinkende concepten die een eenvoudige oplossing beloven voor de complexe problemen waarmee managers

dikwijls onmiskenbaar worden geconfronteerd.

De neiging om eenvoudig klinkende oplossingen met beide handen aan te grijpen, wordt versterkt door de symbolische waarde van deze oplossingen, die vaak via consultants worden overgebracht. Naast gebruikerswaarde, commerciële en wetenschappelijke waarde vormt symbolische waarde de vierde soort waarde van een kennisproduct (Corrigan, 1997). Wat je koopt, maakt je tot wie je bent; en met de transactie die een klinkend Agile-programma betreft laten zowel de consultant (de verkoper) als de organisatie (de koper) zien dat ze met hun tijd meegaan (Heusinkveld, 2017). Verschillende onderzoeken (bijvoorbeeld Staw & Epstein, 2000) laten zien dat organisaties misschien niet beter gaan presteren door de 'implementatie' van het laatste managementconcept, maar dat de inzet van een dergelijk 'modern' concept wel een effect heeft op de reputatie van de onderneming dat onder andere tot uitdrukking komt in de waardering door analisten. Dat betekent echter niet dat de invoering van

zo'n concept per saldo positief is of zal zijn. Heusinkveld (2017) wijst op verschillende onderzoeken die zicht bieden op de schade en negatieve effecten van de invoering van nieuwe modellen en concepten.

Managementideeën kunnen gevaarlijk en ondermijnend zijn voor het goed functioneren van organisaties. McGill (1988, p.6) spreekt van 'quick fixes' en 'instant remedies' die

resulteren in een 'managementmoeras waarin simplistische oplossingen ontstaan en kortstondig opbloeien om dan weer weg te zakken en tot meststof te worden voor de volgende nieuwe vormen' (McGill, 1988, p.6; eigen vertaling). Zijn grootste bezwaar is dat dit soort mythische interventies geen recht doen aan de werkelijkheid waarbinnen managers moeten opereren, en zo een werkelijk begrip en besef van de complexiteiten van management belemmeren. Andere onderzoeken laten zien dat, terwijl er weinig positiefs valt op te tekenen voor de bedrijfsresultaten, de hiervoor bedoelde managementconcepten wel contraproductieve effecten hebben, zoals een afname in loyaliteit en commitment bij medewerkers (Sorge & Van Witteloostuijn, 2004) en toename van stress (Grint & Case, 1998).

'HET STELT NIET
VEEL VOOR, MAAR ...
OKAY, IK GEEF TOE: DE
GEGEVENS HEBBEN WE
VERZONNEN'

TOM PETERS, OVER
IN SEARCH OF EXCELLENCE

Kortom: er wordt schade aangericht, er zijn onmiskenbare emotionele, sociale en maatschappelijke kosten, om nog maar te zwijgen van het weggegooid geld. Zoals Barends e.a. (2014, p. 6) stellen: 'In de praktijk wordt er niet of nauwelijks gekeken naar de evidence in de wetenschappelijke literatuur of de organisatie, en wordt te veel vertrouwd op evidence van matige kwaliteit, zoals persoonlijke meningen en ervaring, "best practices" en de overtuigingen van topmanagers. Het gevolg is dat er miljarden dollars worden besteed aan managementmethoden die niet werken of zelfs schadelijk zijn voor organisaties, hun werknemers en hun klanten.'

EEN MANAGEMENTIDEE MOET ACTIVEREN, NIET TE VERFIJND ZIJN - EN ZEKER NIET 'AF'

HET PERSPECTIEF VAN DE BEHOEFTIGE

Inmiddels weten we het nodige over de managementideeën- 'business', hoe deze in elkaar steekt en waarom ze een kans krijgt. We kennen de 'staanders' – eminence en prominence – de kritiek, de enorme bedragen en belangen (van onder andere goeroes en consultants). We kunnen ons iets voorstellen bij het duivelspact tussen kopers en verkopers. Bovendien weten we dat er een alternatief is: geen nieuwe 'waarheid', maar wel iets wat degene die zich ervoor inspant iets dichterbij het ware brengt.

Tegelijkertijd ontbreekt er in ieder geval nog een ding: werkelijke aandacht voor en interesse in de klant, de afnemer, de gebruiker, het slachtoffer. Als er voor hem of haar al een rol is weggelegd in kritische beschouwingen van deze management-branch, dan is die overwegend instrumenteel en weinig flatteus. Er lijkt dikwijls geen ruimte voor begrip, er is weinig compassie. Soms zijn klanten en afnemers bruikbaar als variabele in de vergelijking of als 'partner in crime', iets vaker worden ze beschouwd als naïevelingen, gelukszoekers, min of meer willoos, dommig, lijdend aan een gebrek aan eigen ideeën en creativiteit, speelbal van kwakzalvers en gladdes verkopers. Voor zover dit niet gewoonweg onterecht (of naïef) is, mag het beslist weinig productief en nuttig worden genoemd.

Het is daarom ook goed dat bijvoorbeeld Heusinkveld (2017) bewust en actief weerwerk biedt op dit punt. Niet

alleen hoedt hij zich ervoor populaire managementideeën categorisch weg te zetten. Ook verzet hij zich tegen het min of meer veroordelen van de afnemers van managementconcepten, iets wat volgens hem bijvoorbeeld gebeurt in *De succesillusie* (Engelfriet, 2017) – een boek, overigens, waarin ook treffende illustraties zijn te vinden van beweringen over bedrijven van deskundigen, soms zelfs hoogleraren, waarbij de claim zich niet verhoudt

tot de (wetenschappelijke) onderbouwing (wat, zoals gezegd, de wijde verspreiding en populariteit ervan niet in de weg blijkt te staan). Het lijkt dan ook nuttig om enige studie te wijden aan de motieven en psychologie die ten grondslag liggen aan het gedrag en consumptiepatroon van de managers en andere organisatiebewoners die de managementideeën 'kopen'. Dit om het denken en leren te stimuleren, niet om te veroordelen, mogelijk zelfs niet om te oordelen. Als er al een oordeel volgt of moet volgen, dan wordt dit hier opgeschort. Middels 'plussen' en 'minnen' stellen we in het navolgende een aantal balansposten op. In de slotalinea's geven we een eerste aanzet tot een beschouwing van de saldering, het balanstotaal. Waar nodig besteden we ook aandacht aan 'collateral damage', uiteraard vooral daar waar de 'plussen' aan de orde zijn.

PLUSSEN EN MINNEN

Het gaat hier om een eerste, met zorg geselecteerde lijst. Er worden zes potentiële plussen besproken – de eerste twee uitgebreider, de andere vier korter: 1) hoop en richting, 2) activatie en retoriek, 3) structuur en proces, 4) taal en kennisoverdracht, 5) kiem en 6) opmaat. Daarnaast wordt er gewezen op het belang van 'negative capability' en stippen we een aantal mogelijke minnen aan: luiheid en de illusie van controle, het negeren van de context, schaarste aan tijd, energie en middelen, aspiratie en frustratie, oppervlakkigheid en gemakzucht.

Hoop en richting

Managementdenkers zouden we als 'thought leaders', naar analogie met traditionele leiders, ook kunnen karakteriseren als 'merchants of hope'. Hoop doet immers

leven. Managementdenkers moeten zorgen voor een aansprekende visie, iets om naar te streven, voor zelfvertrouwen, zodat mensen boven zichzelf kunnen uitstijgen. Het is ook wat sommige goeroes en hun inzichten brengen: de overtuiging dat beter worden en winnen (toch) mogelijk is.

Gelovige (godsdienstige) mensen schijnen bijvoorbeeld beter te kunnen omgaan met teleurstellingen. In ieder geval is er stevige evidentie voor de positieve bijdrage van een duidelijke visie bij het veranderen van gedrag en organisaties (Ten Have e.a., 2017). Uiteraard is hier de vraag aan de orde of een ‘ingekochte visie’ even goed werkt als een eigen visie. Soms is er in een organisatie een staat of gevoel van desorganisatie en desoriëntatie. Managementconcepten kunnen dan ook richting geven, de mogelijkheid bieden je te oriënteren, overzicht te krijgen. Ze zijn dan instrumenteel door een vorm van ‘framing’ te bieden, een referentiepunt (Smircich & Morgan, 1982). Daarbij moet de voorkeur uitgaan naar deugdelijke ideeën, die bovendien ruimte laten voor intellectuele stimulatie, het je ‘eigen maken’.

Een mooie illustratie van zowel het laatste als de behoefte aan oriëntatie, en tegelijkertijd een lichte relativering van de eisen die we aan de inhoud moeten stellen, vormt de volgende anekdote. De dichter Holub (2008) schrijft met *Korte Beschouwing over Kaarten* over een groep Hongaarse verkenners. Tijdens de oorlog verdwalen ze in de Alpen. Door de slechte weersomstandigheden gedwongen gaan zij schuilen. Een van hen heeft een kaart op zak. Daarmee slagen ze erin de weg terug te vinden naar hun legerkamp. Daar aangekomen bekijkt een officier de kaart. Het blijkt een kaart van de Pyreneeën te zijn.

Activatie en retoriek

Als we zeggen dat iemand ‘zoekende’ is, heeft dat meestal geen positieve connotatie. ‘Zoekend’ zijn kan echter ook worden beschouwd als iets wat ‘actief’ is. Soms wordt een nieuw managementconcept omarmd om tegemoet te komen aan een oprechte behoefte: de manager wil zichzelf of de organisatie waarvoor hij/zij verantwoor-

delijk is verder ontwikkelen. Zo’n instelling kan ook als open, nieuwsgierig en onderzoekend worden geduid. Maar ze kan ook verworpen tot kwetsbaarheid en grilligheid, tot te ontvankelijk of te beïnvloedbaar zijn.

Wat dat betreft kan het lonen gebruik te maken van inzichten en taal uit andere disciplines, bijvoorbeeld uit onderzoek naar sektes en de motieven, de psychologie en het gedrag van sekteleiden. In dergelijk onderzoek worden temperamenten gemeten en wordt gebruik gemaakt van begrippen als ‘novelty seeking’ en ‘harm avoidance’ (Almendros e.a., 2007). Voorstelbaar is dat mensen

die hoog scoren op ‘novelty seeking’ en lager op ‘harm avoidance’ vatbaar zijn voor wat bijvoorbeeld consultants aanbieden.

Het probleem met veel managementconcepten is dat beloften en verwachtingen niet in verhouding zijn. Het lijkt of men de Heilige Graal heeft of verwacht, terwijl het al meer dan welkom is indien er enige verlichting wordt geboden, het managementleven iets leefbaarder en dragelijker wordt gemaakt (tegen de juiste prijs). Vergelijk het met ochtendgymnastiek; dat levert je geen Olympische medaille op, maar met enige zelfdiscipline kan ochtendgymnastiek wél de kwaliteit van leven significant verbeteren.

Hoe belangrijk consistentie ook is, mensen hebben van tijd tot tijd behoefte aan een nieuw geluid, een andere invalshoek. Tot welk nieuw idee zullen ze zich dan aangetrokken voelen? Een idee moet om te beginnen deugdelijk zijn, maar dat is niet altijd genoeg om ook ‘aan te slaan’. Het gaat ook om zaken als ‘het verhaal’, de esthetische en retorische kwaliteit van een idee (Kieser, 1997). Het is niet verboden om aantrekkelijk te zijn. Zolang het maar niet leidt tot oversimplicatie of een rad voor ogen draaien.

De andere plussen

Managementmodellen kunnen eveneens voorzien in de nodige structuur en ondersteuning bij het leren van iets of het realiseren van gestelde doelen. Een managementmodel kan zorgen voor afbakening, een kader bieden

HET IS GOED DAT
ER MANAGEMENT-
EN ORGANISATIE-
WETENSCHAPPERS
EN PROFESSIONALS
ZIJN DIE ZICH
OPWINDEN OVER
HET ‘AANBOD’ VAN
MANAGEMENTIDEEËN

voor een vruchtbare combinatie van vrijheid en veiligheid. Het kan, in termen van de hechtingstheorie van Bowlby, worden gezien als een veilig gestructureerd leer- en ontwikkelingsproces.

Hoewel er op de onderdelen een en ander valt af te dingen, bieden de acht stappen van Kotter zo'n structuur voor veranderingsprocessen. Het is zaak een dergelijk model vakkundig te hanteren. Vaak helpt het deze te beschouwen als 'schets'. Die voorkomt dat je voortijdig eindigt en nodigt uit om in gesprek te gaan met de specifieke context en situatie. Een managementidee kan ook voorzien in taal – nodig om gestructureerd met elkaar een gezamenlijk organisatieprobleem te bespreken, te analyseren, te diagnosticeren, om vervolgens te zoeken naar oplossingen.

Micklethwaith & Wooldridge (1996) wijzen erop dat managementtaal of -jargon soms ook maskerend en blokkerend werkt. Ontslagen medewerkers zijn dan 'downsized' of 'proactively outplaced'. Relevante aspecten van het vraagstuk, bijvoorbeeld de emotionele en sociale, raken dan buiten beeld. Modellen zijn weliswaar vereenvoudigde voorstellingen van de werkelijkheid en daarmee per definitie beperkt, het zijn vaak ook samenvattingen van kennis en inzichten. Ze zijn de dragers van wat in de bedrijfskunde de gecodificeerde ervaringen uit de praktijk heten. Deze ervaringen worden daarmee overdraagbaar. Dat overdragen moet niet klakkeloos gebeuren; de ene organisatie is de andere niet. De kritiek die vooral veel Amerikaanse bestsellers en goeroes geldt, is dat deze leunen op een paar praktijkvoorbeelden, niet zelden opgedoft of geromantiseerd, die vertaald zijn in 'best practices' en vervolgens een succesrecept.

Vooraf vanuit wetenschappelijke hoek kan die kritiek genadeloos zijn. Daarbij is het zaak het kind niet met het badwater weg te gooien. Veel nuttige en overdraagbare kennis begint, zeker in deze context, met een of meer goede of slechte ervaringen. Voor zowel praktijk als wetenschap is de stap van $n=0$ naar $n=1$ essentieel, net zoals een origineel inzicht onbetaalbaar kan zijn. Dat het daarna zaak is om prudent om te gaan met zo'n ervaring of idee en te zorgen voor evidence en toetsing, is een ander verhaal. Veel theorie komt voort uit eerste noties,

een checklist, een perspectiefrijk idee, een set reflecties of zelfs een model of eerste set hypothesen. De categorie 'not theory' vormt niet zelden de opmaat tot echte theorie en gevalideerde aanpakken voor de praktijk.

Ook tal van managementideeën behoren tot die categorie. Schieten ze door, dan vormen ze een gevaar op de weg; worden ze te snel vertrapt, dan wordt een kans gemist.

De minnen

Het vaak en breed omarmen van de boodschappen van goeroes, 'best practices' en populaire modellen zoals

die van 'het nieuwe werken' en 'zelfsturende teams' heeft vaak te maken met de behoefte aan onzekerheidsreductie. In reactie daarop poogt men de eigen competentie, de 'positive capability', het weten en kunnen, te vergroten. Daardoor verdwijnt het potentieel dat de tegenhanger, de 'negative capability', het 'niet weten', kan bieden uit beeld, en wordt het

zelf denken, creëren en zelf proberen en leren in de kiem gesmoord. Een belangrijk minpunt van veel managementideeën is dan ook dat ze lui kunnen maken en een negatief effect hebben op de alertheid en het eigen leervermogen. Ook wekken ze de illusie van controle en veiligheid. Een managementidee is dan als een zeer solide auto die, voorzien van de laatste technologie, over een strak geasfalteerde snelweg rijdt. De combinatie nodigt uit tot hard rijden. Dat is anders als we te maken hebben met een minder goede, wellicht zelfs krakkemikkige auto, en in de mist rijden op een bochtige, provinciale weg. Dan passen we wel op. Dit is een illustratie van de 'wet van het gelijkblijvende risico'.

Een managementidee moet activeren, niet te verfijnd zijn en zeker niet 'af'. Liever een halffabricaat, schets, redelijke kaart of de eerste coördinaten. Dan is er de uitnodiging of noodzaak zelf na te denken, aan te vullen, te leren en te reflecteren en met een zekere voorzichtigheid dingen uit te proberen, in plaats van vol zelfvertrouwen vol gas te even.

Met het niet 'af' zijn wordt ook geraakt aan een ander minpunt: veel managementideeën worden zo hoog gepositioneerd (beste werkwijze, bewezen technologie), ogen

EEN BELANGRIJK
MINPUNT VAN VEEL
MANAGEMENTIDEEËN
IS DAT ZE ALERTHEID
EN LEERVERMOGEN
ONDERMIJNEN

zo aantrekkelijk en bruikbaar dat de context uit het oog wordt verloren. Dat leidt tot verschillende problemen. Soms past een idee gewoonweg niet; een ziekenhuis is geen autofabriek. Soms leidt een managementidee, net als bij orgaantransplantatie, tot afstotingsverschijnselen, sociaal of technisch. Vaak reageren mensen afwijzend op een idee omdat het opgelegd pandoer is. Dat is op zich al vervelend, maar het belemmert ook de benodigde intellectuele stimulatie voor de noodzakelijke en welkome betekenisgeving. Vaak wordt het meest voor de hand liggende niet gedaan: met behulp van beschikbare evidence en kennis van de eigen context een eigen prototype ontwikkelen als opmaat tot een model of methodologie.

Een ander minpunt hangt samen met het aspiratieniveau dat inherent is aan de meest aansprekende managementconcepten. Er worden verwachtingen gewekt en geprojecteerd op de mensen die er mee moeten werken. Het potentieel voor frustratie wordt instant vergroot. Soms worden mensen goed getraind en begeleid, dikwijls is dit niet het geval en wordt het coping mechanisme niet versterkt. Mensen ‘falen’, met alle gevolgen van dien.

Nog een minpunt is dat een managementidee vaak ten koste gaat van de tijd, aandacht, energie en middelen die ook hadden kunnen worden gebruikt om het probleem echt te doorgronden en duurzaam op te lossen. Zo’n ‘kant-en-klaar’-idee is niet zelden de concurrent of zelfs de vijand van de betere, eigen oplossing.

Managementideeën zijn vaak ook te oppervlakkig. Ze brengen wat teweeg, maar waarschijnlijk niet veel meer dan het placebo-effect. Ze hebben ook vaak de vorm van symptoombestrijding. Als er al tijdelijke verlichting is, dan leidt deze op termijn waarschijnlijk alleen maar tot meer frustratie: alles is al geprobeerd, niets helpt.

Het laatste minpunt dat we hier willen noemen, is dat managementideeën vaak ten koste gaan van de werkelijk bestaande eenvoudige oplossingen. Die laatste oplossingen vergen wel wat, in ieder geval ijzeren discipline en afzien van groots en meeslepend denken. Recentelijk hoorden we het verhaal van een oude huisarts op de Antillen. Hij had heel zijn carrière een dagboek bijgehouden met daarin de geschiedenis van zijn patiënten,

inclusief hun dagelijkse routines. Het verschil tussen mensen die gezond oud werden en anderen was grotendeels te verklaren vanuit hun regelmatige en voldoende waterconsumptie. Niet sexy, blijkbaar wel effectief. Ook moeilijk om te doen, om het vol te houden.

Dat geldt ook voor veel dingen in ons dagelijks leven. Minder suiker en zout, minder vet eten, minder alcohol drinken, voldoende slaap, meer bewegen, minder zitten enzovoort. Het lukt vaak niet. En dan (of sowieso liever) kiezen we voor iets uit de crash-categorie: dieet, fitnessprogramma, hardloopschema, pillenkuur. Ziet er goed uit, maar is eigenlijk gemakzuchtig en uiteindelijk on-

verstandig: groot probleem, grootse oplossing, snel resultaat. Mensen ... het zijn net managers.

MANAGEMENTIDEEËN GAAN VAAK TEN KOSTE VAN DE WERKELIJK BESTAANDE EENVOUDIGE OPLOSSINGEN

TOT SLOT

Nieuwe managementideeën helpen organisaties soms vooruit, maar leiden ook dikwijls af en staan het wer-

ken aan een goede probleemanalyse en echte oplossingen nogal eens in de weg. Toch past er ook begrip voor de afnemers en gebruikers van deze ideeën. Managers hebben om te gaan met serieuze verantwoordelijkheden, druk en veranderingen in verschillende soorten en maten. Ze zoeken naar perspectief, oplossingen, voorbeelden, geruststelling en verlichting. Dat is positief, maar maakt hen soms ook kwetsbaar en vatbaar voor nieuwe of door concurrenten en voorbeeldorganisaties en -leiders omarmde inzichten en ‘best practices’. Kritische zin, aandacht voor verschillen in context en de vraag welke ‘evidence’ er eigenlijk is voor een idee of model raken te snel buiten beeld. Voor managers, hun collega’s en eventuele adviseurs geldt dat ze open moeten staan voor nieuwe inzichten, hun situatie op waarde moeten schatten en actief moeten zoeken naar goede inzichten en ideeën. Daarbij moet men oppassen voor lichtvaardigheid, bias en charlatans, en gebruik maken van beschikbare evidence, reflectie en zowel de eigen kritische zin als die van ‘relevant others’. Dan zorgen goede ideeën op een verantwoorde manier voor datgene waarvoor ze bedoeld zijn: gewenste en zorgvuldige verandering, perspectief en creativiteit, efficiency en steun.

Literatuur

- Abrahamson, E. & G. Fairchild (1999). Management Fashion: Lifecycles, triggers and collective learning processes. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), pp. 708-740.
- Almendros, C., J.A. Carrobbles & A. Rodriguez-Carballeira (2007). Former Members' Perceptions of Cult Involvement. *Cultic Studies Review*, 6(1), pp. 1-20.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 84(2), pp. 191-215.
- Collins, J.C. (2001). *Good to Great: Why some companies make the leap ... and others don't*. New York: HarperCollins Publishers.
- Corrigan, P. (1997). *The sociology of consumption*. London: Sage.
- Clark, T. & D. Greatbach (2004). Management fashion as image spectacle: The production of best-selling management books. *Management Communication Quarterly*, 17(3), pp. 396-424.
- Cullberg, J. (2003). *Moderne psychiatrie. Een psychodynamische benadering*. Amsterdam: Ambo.
- Engelfriet, R. (2017). *De succesillusie. Hoe trainers, goeroes en consultants u dagelijks bedriegen en hoe u daar in zeven eenvoudige stappen vanaf komt*. Zaltbommel: Haystack.
- Grint, K. & P. Case (1998). The violent rhetoric of re-engineering: Management consultancy on the offensive. *Journal of Management Studies*, 35(5), pp. 557-577.
- Have, S. ten, W.D. ten Have, A. Huijsmans & M. Otto (2017). *Reconsidering Change Management. Applying Evidence-Based Insights in Change Management Practice*. London: Routledge.
- Heusinkveld, S. (2017). *De managementideënfabriek. Goeroes, consultants en het vermarkten van managementkennis*. Amsterdam: Boom.
- Holub, M. (2008). *De geboorte van Sisyphus — een keuze uit de gedichten en andere teksten 1958-1998*. Amsterdam: De Bezige Bij.
- Lilienfeld, S.O., S.J. Lynn, J. Ruscio & B.L. Beyerstein (2010). *50 great myths of popular psychology. Shattering widespread misconceptions about human behavior*. Chichester (UK): Wiley-Blackwell.
- McGill, M. (1988). *American business and the quick fix*. New York: Henry Holt.
- Micklethwaith, J. & A. Wooldridge (1996). *The witch doctors: Making sense of the management gurus*. New York: Three Rivers Press.
- Peters, T.J. & D. Waterman (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's best-run companies*. New York: Harper & Row.
- Rosenzweig, P. (2008). *Het Halo-effect. Negen misvattingen over management*. Amsterdam: Business Contact.
- Schramade, P.W.J. (2014). Laveren tussen Evidence- en providence-based management. *Holland Management Review*, 157 (september-oktober), p. 3.
- Smircich, L. & G. Morgan (1982). Leadership: The Management of

Meaning. *The Journal of Applied Behavioral Sciences*, 18(3), pp. 257-273.

Sorge, A. & A. van Witteloostuijn (2004). The (non)sense of organizational change: An essay about universal management hypes, sick consultancy metaphors and healthy organization theories. *Organization Studies*, 25(8), pp. 1205-1212.

Staw, B. & L. Epstein (2000). What bandwagons may bring: Effects of popular management techniques on corporate performance, reputation and CEO pay. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), pp. 523-556.

Over de auteur

Prof. dr. mr. S. ten Have is hoogleraar Strategie en Verandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en partner bij TEN HAVE Change Management. Prof. dr. W.D. ten Have is hoogleraar Organisatieverandering aan de Vrije Universiteit Amsterdam en managing partner bij TEN HAVE Change Management.

