

*Human
Resources,
vrij letterlijk
vertaald:
menselijke
grondstof.*



Koen Hazewinkel MBA adviseert inmiddels meer dan twintig jaar over vraagstukken van *Strategie, Organisatieontwikkeling en Leiderschap*. Daarnaast is hij een van de oprichters van vibrant-thinking.org. Een denktank op het gebied van leiderschap, organisatieontwikkeling en strategie.

De donkere kant van verlicht management

Koen Hazewinkel

29

Het zal u waarschijnlijk vreemd voorkomen maar de grondslagen van het hedendaagse managementdenken zijn al honderd jaar oud. Het vindt zijn oorsprong begin twintigste eeuw in het werk van Frederic Taylor, een werktuigbouwkundig ingenieur die als een van de eersten organisaties en de processen daarbinnen bestudeerde.

Hij ging ervan uit dat door zorgvuldige analyse van 'het werk' de ideale manier kon worden gevonden om dit werk te organiseren. In die zin lijkt dit op hoe het uitgangspunt van wetenschappelijk onderzoek in de Verlichting door wetenschappers als Descartes, Spinoza en Newton werd geformuleerd: analyse, decompositie, correlatie, wiskundige modellen, zekerheid en voorspelbaarheid. Taylor sloot dus aan op een gedachte die in 1637 geboren werd.

Het Tayloristische perspectief

Binnen het managementparadigma van Taylor, het Tayloristische organisatieperspectief,

leidde de toepassing van de wetenschapsuitgangspunten van de Verlichting tot opvattingen over beheersbaarheid, controleerbaarheid, bestuurbaarheid en maakbaarheid. Een organisatie werd een maakbaar een 'ontwerpbaar' construct van activiteiten, hiërarchie, structuur en mensen. We spreken niet voor niets over een organisatieontwerp en bedoelen dan het organigram en alles wat erbij komt kijken. Daarbij ging men ervan uit dat de mens zijn of haar werkzaamheden uitvoert binnen de context die organisatie heet. Het theoretisch construct 'de organisatie' werd het dwingende kader waarbinnen de mens zijn of haar rol te vervullen had. Geen wonder

Het How! is belangrijker geworden dan het Why?

dat er binnen de Engelstalige managementliteratuur over medewerkers gesproken wordt als zijnde Human Resources. Vrij letterlijk vertaald: menselijke grondstof. Met als impliciete boodschap: dienstig aan de organisatie, een grondstof die de organisatie nodig heeft.

Naast het werk dat uitgevoerd moest worden, was er ook behoefte aan medewerkers die dat werk besturen en bepalen waar het naar toe gaat. Management werd op die manier een nieuwe activiteit die richting geeft aan hoe anderen het werk uitvoeren, de resultaten die daardoor ontstaan en de kosten die dat met zich meebrengt. En daarmee hebben we de kern van Angelsaksisch managementdenken te pakken. Een kern die ook vandaag de dag nog ons denken over organisaties, organiseren en managen in hoge mate vormgeeft.

So far so good. Maakbaarheid, beheersbaarheid, bestuurbaarheid, een theoretisch construct, dienstige medewerkers en sturende medewerkers. Het bureaucratisch systeem was geboren. Op zich geen onlogische gedachte. Zeker niet als we het tijdsgewricht waarbinnen deze gedachten geboren werden in ogenschouw nemen: de industriële revolutie. Een periode waarin we overgingen van ambachtelijke productie binnen een gildesysteem naar grootschalige productie binnen bedrijfscontext. In die zin is er helemaal niets mis met het Tayloristisch perspectief. Maar waar wringt dan de schoen? Waarom een artikel over de donkere kant van management?

Wat gaat er dan mis, als het oorspronkelijke uitgangspunt alleszins redelijk en begrijpelijk is?

De enige waarheid

In de afgelopen eeuw en dan met name sinds de vroege jaren zeventig van de vorige eeuw heeft het fenomeen 'management' enorm aan waarde toegenomen. Management volgens het Tayloristische uitgangspunt wel te verstaan. Het werd een vak, je kon het leren aan een business school en als je die felbegeerde MBA-graad op zak had dan wist je hoe bedrijven functioneerden en hoe je ze kan besturen. Allemaal op basis van de wetenschappelijke principes van de Verlichting waarin maakbaarheid, beheersbaarheid, analyse, decompositie en wiskundige modellen de boventoon voeren. Sinds de vroege jaren zeventig van de vorige eeuw zijn niet alleen hele hordes mensen opgevoed, geschoold in de principes van management, we zijn die principes en modellen onderliggend aan het managementvraagstuk steeds verder gaan uitdiepen en specialiseren. In dit licht is het aardig even stil te staan bij het werk van de Harvard-hoogleraren Eccles en Nohria en hun boek *Beyond de Hype* waarin zij feilloos aantonen dat die hele bibliotheek aan managementliteratuur zich concentreert rond zeven basisthema's en dat wetenschap en consultancy weinig anders doen dan die thema's, steeds weer in nieuw jargon, spreek modellen, beschrijven.¹ Maar dit terzijde.

En hier wringt dan na zo'n kleine honderd jaar de schoen. Overspecialisatie binnen een bepaald perspectief. Want die overspecialisatie neemt het Tayloristisch perspectief niet meer als een uitgangspunt, als een gedachtenconstruct, maar als de echte en enige waarheid. Instrumenten zijn inmiddels niet

meer een afgeleide van een uitgangspunt maar zijn verworpen tot ‘de manier waarop wij dat doen’. Met andere woorden het How! is belangrijker geworden dan het Why?. We zijn in onze overspecialisatie het zicht op Why? zelfs helemaal verloren.² Er zijn zoveel mensen aan business schools opgevoed met de beheersinstrumenten van het moderne managementdenken dat die instrumenten de ‘waarheid’ geworden zijn. Kortom, we zijn doorgeschooten in een perspectief. Uitgangspunt wordt werkelijkheid en waarheid. Dat doorschieten, die eenzijdigheid, dat monomane vormt de donkere kan van management. Want dat doorschieten heeft zoals iedere vorm van eenzijdigheid of overspecialisering negatieve gevolgen. En die nemen we in de praktijk waar. Maar het begint bij doorschieten. Dit leidt namelijk tot verlies aan perspectief, wat vervolgens leidt tot verlies aan denkruimte, waardoor er minder ruimte is voor creativiteit, dit heeft als gevolg dat er verlies van oorspronkelijk denken ontstaat en dat voert tot het gedachteloos maar feilloos hanteren van de modellen volgens welke de bedrijfsmatige werkelijkheid geacht wordt zich te gedragen. Ook wanneer die werkelijkheid veelzijdiger is dan de modellen weergeven. Want onze wereld is nu eenmaal beperkt maakbaar, beheersbaar en voorspelbaar. In het doorschieten van het Tayloritisch managementperspectief zijn we die realiteitszin langzaamaan verloren. Alsof er geen andere waarheid bestaat.

Maar wat zijn dan een aantal van de waarneembare negatieve consequenties van dat doorschieten?

Scheiding van denken en doen

In een relatief stabiele wereld, zeg maar de jaren zestig tot tachtig van de vorige eeuw is het

idee van een bureaucratisch systeem zo slecht nog niet. Het brengt efficiëntie van werk en organisatie. En dat we in zo’n relatief stabiele wereld plannen maken, daar de tijd voor nemen en er adviseurs bij betrekken, alvorens we tot handelen overgaan is een logische gang van zaken. De wereld is per slot van rekening relatief stabiel, door middel van analyse kunnen we de patronen van stabiliteit achterhalen, voorspellen wat de uitkomsten zijn en in het geval van gunstige uitkomsten kunnen we de plannen implementeren. ‘Structure follows Strategy’ is het aloude dictum. Zie hier de gangbare logica achter de systeem bureaucratie: na denken gaan we doen. En in een relatief stabiele wereld is dat ook zinvol.

Groot was dan ook de verrassing toen begin jaren tachtig zich de eerste ‘onvoorspelbaarheid’ voordeed: de oliecrises. De wereld bleek namelijk ook instabiliteit en onvoorspelbaarheid te kennen en in de afgelopen veertig jaar is die onvoorspelbaarheid van economie en maatschappij alleen maar verder toegenomen. Inmiddels raakt het zelfs het klimaat. Allemaal de consequentie van toenemende complexiteit.

Maar als de wereld steeds onvoorspelbaarder wordt, hoe zinvol is dan nog de scheiding van denken en doen? Als de dynamiek van enige situatie zo groot is dat we met analyses niet meer kunnen voorspellen, wat is dan de waarde van een strikte organisatorische scheiding? Moeten denken en doen dan niet veel meer hand in hand gaan? DOENKEN.³ Want lopen de denkers niet altijd achter de feiten aan en bedenken ze oplossingen waarvan de doeners inmiddels weten dat ze in de praktijk niets waard zijn? Binnen het projectmanagement van grote ICT-projecten is niet voor niets het idee van agile en scrum en sprints ontstaan. Korte cycli

waarin denken en doen en bijsturen en denken en weer doen elkaar snel opvolgen. Waarin situatief handelen de boventoon voert boven de werking van de processen van het bureaucratisch systeem, dat nu eenmaal geneigd is op zoek te gaan naar de totaaloplossing, het gehele plaatje. In een complexe en daarmee per definitie instabiele wereld is de strikte scheiding van denken en doen een achterhaald organisatorisch principe en leidt het inmiddels niet meer tot waar het ooit voor bedoeld was: efficiëntie en effectiviteit. Maar tot het tegenovergestelde: inertie en verlies aan slagkracht. Het in deze context vasthouden aan het uitgangspunt van 'maakbaarheid' als ultieme waarheid voedt de donkere kant van management.

Organisatorische slow motion en loss of focus

De Tayloristische uitgangspunten achter de systeembureaucratie hebben geleid tot een aantal typische kenmerken:

- Top-down decision making
- Functionele specialisatie
- Verzuiling

En ook nu weer geldt: de tijd waarin ze ontstonden is meer dan logisch en meer dan begrijpelijk. De wereld was relatief stabiel. Die stabiliteit liet modellering en voorspelbaarheid toe en de organisatie werd een construct waarmee in die stabiele context maximale efficiëntie en effectiviteit werd nagestreefd. De keerzijde van het krampachtig vasthouden aan deze verworvenheden in een complexe dynamische wereld zijn echter tweërlei: Slow Motion en Loss of Focus. Want de strikte scheiding tussen denkers en doeners waarbij de denkers denken en beslissen en de doeners doen wat de denkers besloten hebben leidt in een dynamische wereld tot ongekende en onverantwoorde inertie. De

besliswegen zijn namelijk eenvoudigweg te lang om in de dynamiek van een complexe wereld adequaat, spreek tijdig te kunnen reageren. Met als ultieme consequentie dat het systeem als vanzelf permanent achter de feiten aanloopt. Deze systeem bureaucratische inertie kent vele vormen. Oorzaak: top-down decision making. Bureaucratie in de zorg, het functioneren of eigenlijk disfunctioneren van de inmiddels opgeheven landelijke politie, de scheiding van treinbedrijf en railbeheer bij de spoorwegen het aantal voorbeelden is legio. En de oorzaak is steeds dezelfde: ons uitgangspunt van beheersbaarheid, management die geacht wordt 'het werk' te regelen, de traagheid die dat veroorzaakt en de scheiding van denken en doen.

Daarnaast leidt de manier waarop het bureaucratisch systeem is ingericht per definitie tot Loss of Focus. De eenheid van organiseren is namelijk meestal de functionele specialisatie, de afdeling marketing of productie of inkoop. En die functionele specialisaties, zuilen, kennen ieder hun eigen dynamiek, spelregels en prioriteiten. Carrière maken betekent opstijgen op de functionele ladder, betekent je vak verstaan, jouw vak, jouw specialisatie. Maar organisaties zijn weliswaar langs zuilen ingericht maar ze functioneren niet langs zuilen. Ze functioneren en ontleenen hun bestaansrecht aan hun waardeketen. Een horizontaal concept versus het verticale zuil-idee. En op het snijvlak van die zuilen zien we inefficiënties en ineffectiviteit als vanzelf ontstaan. We sturen er namelijk niet op. We benaderen de organisatie als de optelsom van zuilen niet als het zinvol samenspel tussen disciplines. In die zin leidt het bureaucratisch systeem per definitie tot een Loss of Focus. Een Loss of Focus op het primaire waardescheppende proces. En dat

is in stabiele tijden nog te billijken, maar in dynamische tijden waarin waardeproposities en dus waardeketens razendsnel veranderen is dat dodelijk. Ook hier voedt het vasthouden aan een uitgangspunt de donkere kant van management.

Modellen belangrijker dan de boodschap

Een groot Duits ondernemer vroeg tijdens een managementmeeting ooit: 'Hasst Du was zu sagen oder hasst Du nur ein Powerpoint?'⁴ Dodelijk. Maar hij sloeg de spijker op z'n kop. Want wij denken, presenteren en interacteren binnen organisaties vanuit modellen en analyses. Alsof we een afstudeerscriptie presenteren. Waarbij ik mij niet aan de indruk kan onttrekken dat die modellen belangrijker zijn dan de boodschap. En de modellen niet kennen is een doodzonde. De impliciete aanname: de wereld en dus ons handelen laat zich modelleren. De maakbaarheid en dus modeleerbaarheid van de wereld bij toeneemende complexiteit kwam in de vorige paragraaf al aan de orde. Dat hoeven we niet dunnetjes over te doen. Waar het hier om gaat is dat het praten in termen van modellen en het interacteren binnen de kaders van modellen een schijnzekerheid, een schijnveiligheid, met zich meebrengt die weliswaar prettig voelt als je de modellen beheerst maar die vaak niet veel verder komt dan een rituele dans die aan de werkelijkheid voorbijgaat laat staan dat het zinvol richting geeft aan handelen. Vorm over inhoud, model over boodschap. Die modellen zijn geen doel op zich. Ze vormen slechts hulpmiddelen om gedachten te ordenen, om enige structuur te brengen in een complexe werkelijkheid. En daarin zijn ze ten principale ontoereikend. Het zijn namelijk abstracties die slechts een deel van de echte werkelijkheid representeren (als ze goed zijn). Belangrijker

“Hasst Du was zu sagen oder hasst Du nur ein Powerpoint?”

dan model is dus boodschap. Is dus betekenis. Want alleen vanuit gedeelde betekenis, ook wanneer die slechts tijdelijk waar blijkt te zijn, kunnen we handelen. Handelen op basis van een tijdelijk werkbaar betekenisvol compromis. Terecht dus de vraag van die Duitse topondernemer.

Bovenmatige hang naar kwantificering en cijfers

Big data, de professionele natte droom van iedere wetenschapper en manager die graag vanuit cijfers werkt. De ultieme belofte van alwetendheid en maakbaarheid. De wetenschappelijke uitgangspunten van de Verlichting, eigenlijk de uitgangspunten van hoe wij weten scheppen, gaan uit van wiskundige modellen en cijfermatige onderbouwing. Geen cijfers geen waarheid. Begrijp me goed, ik heb niets tegen cijfers. Echter, het doorschieten van dit Verlichtingsperspectief binnen managementdenken- en doen leidt tot een bovenmatige hang naar en vertrouwen erin. Terwijl we allemaal weten dat de budgetten voor het volgend jaar uiterlijk in februari alweer worden bijgesteld.

En in die zin gaat er veel tijd op aan vragen over de juiste cijfers. En zijn cijfers vaak de aanleiding om er nog eens aan te rekenen. In de veronderstelling dat langer rekenen tot betere uitkomsten leidt. Want cijfers zijn hard maar dan moeten ze ook hard zijn. Op die manier gaat er veel tijd op aan cijfers en aan

schijnzekerheid. Allemaal inertie en traagheid.

Daarnaast zijn cijfers historisch en zeggen relatief weinig over de toekomst. Zeker in dynamische tijden. Historische cijfers zijn geen indicatie van toekomstige mogelijkheden en innovaties. En in die zin is doorschieten in een hang naar cijfermatige onderbouwing de dood in de pot voor creativiteit en innovativiteit. Er waren eenvoudigweg geen cijfers over een iPhone totdat Steve Jobs dat ding bedacht en in een database stopte.

Ten slotte wekt die doorgeschoten hang naar cijfermatige onderbouwing de indruk dat emotionaliteit geen waarde heeft binnen bedrijfsvoering en geen rol speelt in leiderschap en management. En dat terwijl het neurologisch onderzoek ons leert dat de mens door emoties gedreven wordt en dat die vervolgens door onze neocortex in een rationeel jasje verpakt worden. Doorschieten in een hang naar kwantificering leidt tot een hoge mate van 'managerial blindness' voor zaken die er ook toe doen maar zich niet in cijfers laten uitdrukken.

Mensen als economisch productiemiddel

In het Tayloristische organisatieperspectief is de mens dienstbaar aan het systeem. Een Human Resource is per slot van rekening letterlijk vertaald een menselijke grondstof. Binnen de kaders van het organisatie-ontwerp vervult de mens, de medewerker een rol, een functie. Hoe hij of zij dat doet is vaak beschreven in een functieprofiel, functieomschrijving. Wat er als resultaat moet worden behaald is van tevoren vastgelegd en of dat ook gelukt is stellen we naderhand vast. De

beloning of het uitblijven daarvan is de logische consequentie. So far so good. Op zich een zuivere gedachte ook wanneer die tijdens de industriële revolutie tot excessen en misstanden leidde. Maar dat had met Taylor niets te maken.

Laat zeventiger jaren van de vorige eeuw postuleerde een Nobelprijswinnend econoom de volgende stelling: "The sole purpose of an organisation is to make money for the shareholder".⁵ En daarmee verschoof het perspectief van een organisatie als een werkge-meenschap naar een organisatie als een money-machine. Een verdere precisering van een opvatting over organisaties. Versmalling zou je ook kunnen zeggen. Het werk gedaan krijgen was niet langer het dominante idee maar geld verdienen voor de aandeelhouder werd het mantra. Met als ultieme consequentie dat de medewerker niet langer primair zijn waarde had in de uitvoering van werk maar in de mate waarin hij of zij aan maximaal rendement voor de aandeelhouder wist bij te dragen. De medewerker niet als menselijke grondstof maar als economisch productiemiddel. Alsof die medewerker niet op de eerste plaats een mens is die voor meer staat dan zijn of haar waarde scheppend vermogen. Alsof die medewerker zijn waarde verliest als op andere wijze rendement gegenereerd kan worden. Het waanidee van de Homo Economicus zou het je bijna doen geloven. Bij Twitter weten ze er alles van. Bij Goldman Sachs overigens ook. Bij booking.com. En bij Getir en Gorilla's? Rendement voert de boventoon en de mens is slechts een schakel in het grote spel van aandeelhouderswaarde. Een van de donkerste kanten van een doorgeschoten perspectief: de dehumanisering van de managementrol, de ontmenselijking van de medewerker.

“De donkerste kanten van management: de dehumanisering van de medewerker

Tijd voor meer balans

Zijn daarmee management en managers achterhaald? Zijn daarmee de colleges aan gerenommeerde business school van nul en generlei waarde? Nee. Dat zou een verkeerde conclusie zijn. Want begrijp me goed, een distributiecentrum van bol.com moet nu eenmaal functioneren als een geoliede machine. En een distributiecentrum van PostNL idem dito. Maar iets meer balans tussen de uitgangspunten van maakbaarheid en het streven naar maakbaarheid aan de ene kant en de fundamentele onmaakbaarheid van vele dimensies in onze wereld en in onze organisaties is wel gewenst. Want niet alles is programmeerbaar, planbaar en functioneert alleen en slechts alleen als het gemanaged wordt. Ook in dat opzicht biedt PostNL een aardig voorbeeld toen ten tijde van de eerste coronagolf het aantal pakketten van de een op de andere dag recordhoogtes bereikte en management volledig achter de feiten aanliep maar ‘in het veld’ de onvoorziene situatie grosso modo zonder sturing van boven zelf een oplossing vond: alle pakketjes kwamen zonder ingreep van boven keurig op hun plek terecht. Zelforganisatie is ook een vorm van organiseren. Of wat te denken van innovatieprocessen. Vernieuwing bestaat bij de gratie van ogenschijnlijke onmaakbaarheid en onvoorspelbaarheid. De grootste innovaties komen vaak uit ogenschijnlijke wanorde voort. Blijken zelfs in eerste instantie een mislukking. En de medewerker die zoveel meer is

dan een rationele robot die als een radar in een groter geheel precies doet wat van hem of haar gevraagd wordt en door geld alleen te motiveren valt. Gelukkig maar, er zou weinig van de wereld terecht gekomen zijn.

Hartmut Rosa zegt het mooi in zijn laatste boek *Onbeschikbaarheid*.⁶

‘De drijvende culturele kracht van het wereldbeeld dat wij ‘modern’ noemen, is het verlangen om de wereld beschikbaar te maken: wetenschappelijk kenbaar, juridisch berekenbaar, politiek beheersbaar en technisch controleerbaar. Maar een volledig gekende, geplande en beheerste wereld is een dode wereld: een wereld waarmee we niet in dialoog kunnen treden en waarvan we vervreemd raken. Vitaliteit, aanraking en echte ervaringen ontstaan juist in de ontmoeting met het onbeschikbare, het onkenbare en het onbeheersbare. Zo bezien is onbeschikbaarheid bepalend voor het menselijk leven en de fundamentele menselijke ervaring.’

NOTEN

1. *Beyond the Hype*, Robert G. Eccles en Nithin Nohria, Harvard Business School Press, 1992.
2. *The Answer to How is Yes*, Peter Block, 2002, Berrett-Koehler Publishers, Inc. San Fransisco.
3. Met dank aan emeritus Hoogleraar Prof. dr. André Wierdsma.
4. Wijlen Prof. dr. Götz Werner.
5. Milton Friedman, Time Magazine, 1970.
6. Hartmut Rosa, *Onbeschikbaarheid*, Uitgeverij Boom, 2022.