

DE MANAGEMENT- IDEEËNFABRIEK

Goeroes, consultants en het vermarkten van
managementkennis

Stefan Heusinkveld

Boom



INHOUDSOPGAVE

PROLOOG	
Waar komen managementideeën vandaan?	9
DEEL I: VORM	27
Wat zijn de recepten voor succesvolle managementideeën?	
HOOFDSTUK 1	
De geheimen van de ‘winnaars’	29
HOOFDSTUK 2	
Meesterkoks	59
DEEL II: PROCES	85
Hoe worden managementideeën gefabriceerd?	
HOOFDSTUK 3	
Het pad naar succes	87
HOOFDSTUK 4	
Hobbels op de weg	109

DEEL III: EVOLUTIE	135
Waarom is een managementidee in of uit de mode?	
HOOFDSTUK 5	
Lof der vergankelijkheid	137
HOOFDSTUK 6	
Overlevingsstrategieën	159
EPILOOG	183
DANKWOORD	189
LITERATUUR	191



PROLOOG

Waar komen managementideeën vandaan?

Een verborgen geschiedenis

Managementideeën komen niet zomaar uit de lucht vallen. Ik heb het in dit boek over ideeën zoals de BCG-matrix, het 7S-model, Total Quality Management (TQM), Business Process Reengineering (BPR), de Balanced Scorecard (BSC), Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), Customer Relationship Management (CRM), Lean Management, Six Sigma (6σ), competentie management, big data, Agile, Scrum en Het Nieuwe Werken (HNW). Hoewel veel van deze ideeën op grote schaal bekend (of zo je wilt: berucht!) zijn onder managers, consultants en wetenschappers, worden er relatief weinig kritische – en in mijn ogen cruciale – vragen over hun oorsprong en ontwikkeling gesteld. Te weinig!

Managementideeën worden tegenwoordig simpelweg beschouwd als een gegeven in de managementwereld en sluipen zo gemakkelijk onze organisaties binnen. Ze beïnvloeden daar niet alleen de manier waarop we over management en organisaties denken, maar ook de taal waarmee we zowel binnen als buiten ons werk over organisaties spreken en zelfs de manier waarop we organisaties inrichten. Echter, de wijze waarop deze kennisproducten in de ideeënfabrieken zijn vervaardigd of handig in elkaar geknutseld (dat laat ik aan de lezer over), blijft goeddeels verborgen voor de eindgebruikers. Dit is in meerdere opzichten problematisch, zoals ik in het vervolg van dit boek zal betogen.

Allereerst natuurlijk de vraag: wat is nu precies een managementidee en waarom verdienen de fabrieken die deze ideeën produceren onze aan-

dacht? Veelal gekenmerkt door een drie-letter-label bieden deze managementideeën min of meer samenhangende visies op management. Volgens Benders en Van Veen (2001) voorzien ze vooral managers van richtlijnen over hoe ze met bepaalde hardnekkige en vaak onoplosbare problemen in organisaties om moeten gaan. Zo betogen bijvoorbeeld BPR-goeroes Hammer en Champy (1993) dat om substantiële prestatieverbeteringen in je bedrijf te realiseren je meer stroomsgewijs moet organiseren. Om dit te kunnen realiseren, moeten wel een aantal (van hun) principes of regels worden gevolgd in het ontwerp van de bedrijfsprocessen. De bekendste auteurs over de BSC, Kaplan en Norton, presenteren een visie waarin organisaties niet alleen op financiële maatstaven zouden moeten sturen. Ter ondersteuning hiervan bieden ze een format waarin financiële maatstaven aangevuld worden met drie andere perspectieven, maar suggereren ze ook dat organisaties vier nieuwe activiteiten moeten ontwikkelen.

Van Pagel en Westerfelhaus (2005) leren we dat de aandacht voor deze ideeën in de managementwereld alleen maar toe lijkt te nemen. Zij merken bijvoorbeeld op dat de markt voor managementboeken – de belangrijkste ‘dragers’ van managementideeën – in de Verenigde Staten een substantiële groei laat zien. Zij verwijzen hierbij naar statistieken die aantonen dat begin jaren negentig 1.421 verschillende managementboeken werden uitgebracht met een omzet van bijna 500 miljoen dollar; tien jaar later was dit aantal toegenomen tot 5.023 met een omzet van bijna een miljard dollar. Een aantal van de hier genoemde ideeën is zelfs opgenomen in standaard studieboeken over onder meer strategie, marketing, hrm en management en organisatie. Dit laat niet alleen zien dat deze ideeën algemeen geaccepteerd zijn in de canon van management, maar ook dat de terminologie beschouwd wordt als een essentieel onderdeel van het standaard managementvocabulaire. De curricula van business schools zijn momenteel zelfs ondenkbaar geworden zonder expliciete aandacht voor deze ideeën of hun opvolgers.

Maar wat weten we nu eigenlijk over de manier waarop deze managementideeën zijn gefabriceerd? En hoe kan het dat sommige van deze ideeën ogenschijnlijk invloedrijk zijn in de managementwereld? Of misschien

moeten we het wel anders formuleren: hoe worden we verleid om deze ideeën op te pakken en zelfs op organisaties los te laten?

Management en managementideeën

Een steeds groter deel van de huidige managers heeft enige vorm van managementeducatie genoten. Het is dan ook niet verwonderlijk dat managementideeën onlosmakelijk zijn verbonden met de beroepsidentiteit van managers. Het kennismaken van de belangrijkste en meest actuele managementideeën wordt beschouwd als een essentieel onderdeel van de rol van de manager. Ook worden managementideeën als belangrijk beschouwd in de communicatie met anderen, zoals collega-managers, stafmedewerkers en consultants. Een van de voor ons onderzoek geïnterviewde managers verwoordde dit bijzonder treffend:

‘Waarom hebben we dat seminar gedaan? Je merkt dat wanneer je geconfronteerd wordt met termen als de Balanced Scorecard of personeelsmanagement, je heel goed kunt uitdrukken wat je wilt, en dat we ook wel goede keuzes maken over hoe je met je mensen en je bedrijf omgaat, maar dat je het niet altijd goed kunt benoemen. De methodes en theorieën daarachter ontbreken dan. [...] De belangrijkste reden om dat seminar te volgen, was dan ook dat we er niet aan toekomen om een MBA-cursus te gaan doen; we hebben ook allebei drie kleine kinderen. Maar we moeten wel zorgen dat wanneer we met zo’n externe consultant goed willen kunnen praten en sparren, dat je dezelfde taal een beetje spreekt.’ (Directeur IT-bedrijf)

Invloedrijke denkers zoals Clark en Salaman (1998) betogen zelfs dat managementideeën niet per se kennis bieden. Een belangrijke functie is dat deze ideeën vooral bijdragen aan een gemeenschappelijke taal voor het praten en denken over management en organisaties. Als zodanig wordt het kennen van de belangrijkste managementideeën gezien als een onafscheidelijk onderdeel van processen van socialisatie in de manage-

mentgemeenschap. Je kunt zo laten zien dat je de managementcultuur hebt aangeleerd. In hoeverre ben je als manager nog geloofwaardig onder collega's als je niet weet wat Lean, Six Sigma, big data, de Balanced Scorecard of Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen precies betekenen en hoe je ze kunt gebruiken?

Bovendien benadrukken auteurs zoals Clark en Salaman dat managementideeën in belangrijke mate vormend zijn voor het gevoel van eigenwaarde van de managers. Professor Ten Bos liet in het *NRC* van 21 december 2013 optekenen dat deze ideeën vooral managers helpen in het zoeken naar zingeving in een zinloos bestaan. De zin van management en het nut ervan voor het functioneren van organisaties staan immers voortdurend ter discussie. Door de hele maatschappij heen wordt management vaak ervaren als een probleem in plaats van een oplossing.

In zijn indrukwekkende boek *Against management* laat professor Martin Parker (2002) bijvoorbeeld zien dat kritiek op management een wijdverspreid fenomeen is. Deze kritiek komt niet alleen vanuit de hoek van de antikapitalisten en antiglobalisten, maar ook van prominente academici, journalisten, politici en niet in de minste plaats van managers zelf. Ook in populaire cultuuruitingen als films en cartoons worden managers steevast afgebeeld als mensen die op gespannen voet staan met de held van het verhaal of vormen ze karakters waarin het gezond verstand ver te zoeken is. Problemen in organisaties worden niet zelden toegeschreven aan het management.

In een reactie op een recent krantenartikel waarin werd aangekondigd dat een grote groep medisch specialisten ontslag had genomen omdat hun ziekenhuis een beleid van schaalvergroting ('megakliniek') had ingezet, werd vooral het management niet ontzien. Deze selectie van de tientallen reacties spreekt voor zich:

'Vermoedelijk krijgt het management nu een bonus: minder personeel en macht bewezen.'

'Heel moedig van deze specialisten! Laat de gezondheidszorg hier een voorbeeld aan nemen. Sta op voor het recht van de patiënt en voor de kwaliteiten die je wilt leveren. Kritisch blijven voor de pa-

tiënten... Dit zijn opnieuw tekenen van slecht management en een te grote vinger in de pap door de zorgverzekering.'

'Het héle management laat werkelijk in alle beroepen een puinhoop achter, staan los van de werkelijkheid, vaak ook belangenverstrengeling.'

'Heel moedig van deze specialisten! Zij houden hun geloofwaardigheid op een hoog peil. "Managers" moeten echt eens achter hun oren krabben! Groter is niet altijd per definitie beter, integendeel.'

'Wat een onzin! Een arts staat vaak dichterbij de patiënt dan dat hele managementgedoe! Daar zouden ze er eens een paar van moeten dumpen! Blijft er tenminste meer geld over voor wat echt belangrijk is!!'

Het punt is hier uiteraard *niet* om uitgebreide kritiek op management in het algemeen te geven – een klein beetje management is immers niet per se slecht voor een organisatie – maar juist te laten zien dat het ter discussie staan van management een vruchtbare bodem biedt voor het zoeken naar zingeving. En sommige aanbieders van managementkennis spelen daar handig op in. Dus wanneer managementgoeroes benadrukken dat de invoering van bepaalde managementideeën leidt tot verbetering van organisatieprestaties, draagt dat ontegenzeggelijk bij aan het gevoel dat je er als manager echt toe doet. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel managementideeën het management als cruciaal bestempelen voor het succes van het idee en het succes van de organisatie. De uitgebreide promotie van managementideeën door onder meer managementgoeroes vergroot uiteraard ook de kans dat managers deze ideeën ook daadwerkelijk zullen gebruiken in het benoemen en analyseren van complexe organisatieproblemen, maar ook in het nemen van belangrijke beslissingen hierover.

Vervreemding

Managers raken vervreemd van de manier waarop managementideeën worden gefabriceerd. Gezien de belangrijke rol van deze ideeën in de managementwereld is het opmerkelijk dat er relatief weinig aandacht is voor de fabriek waar ze uit voortkomen, los van wat algemene aannames en geromantiseerde verhaaltjes van de zelfbenoemde 'bedenkers' van deze ideeën of hun volgers. Dit draagt zeker bij aan een – al dan niet terecht – beeld van deze ideeën als objectief en universeel. Tegelijkertijd worden eindgebruikers in het ongewisse gelaten over de oorsprong van de managementideeën waar ze wellicht dagelijks mee werken of die vormend zijn geweest voor de manier waarop hun werk is georganiseerd.

Een voor de hand liggende verklaring is dat de mensen die deze managementideeën maken niet 'het geheim van de smid' willen prijsgeven of er anderszins geen belang bij hebben. Een andere verklaring is de zeer eenzijdige manier van kijken die in de managementwereld domineert. Immers, veel mensen zijn geneigd enkel vanuit functionalistische vragen naar managementideeën te kijken, zoals: hoe kan ik met idee X een betere strategie ontwikkelen? Of: hoe helpt idee Y mij met het efficiënter inrichten van mijn organisatie? Of: kan ik door de richtlijnen van idee Z toe te passen de motivatie van mijn medewerkers vergroten voor een veranderingstraject? Deze relatief eenzijdige kijk wordt nog eens verder versterkt door de vele overzichtsboeken die weliswaar omvattende en gelikte opsommingen geven van de meest prominente managementideeën en hun 'bedenkers', maar waarin tegelijkertijd slechts aandacht is voor wat je de 'gebruikerswaarde' van deze ideeën zou kunnen noemen. Anders gezegd, deze managementmodellenboeken bieden smakeloze overzichten van de meest bekende ideeën en hebben verder enkel aandacht voor de bruikbaarheid specifiek voor managers.

Vanzelfsprekend kan zo'n overzicht erg waardevol zijn, maar de vraag is in dat geval: weet je dan ook daadwerkelijk wat je eet? Managementideeën worden in deze managementmodellenboeken vaak simplistisch voorgesteld, zonder enig zichtbaar benul van waar ze vandaan komen. Deze overzichtsboeken kunnen dan ook het beste gezien worden als reclamefolders voor de producten die de schrijvers willen verkopen. Of om

in de metafoor van eten te blijven: ideeën zijn zodanig bewerkt en oneindig voorgedrukt dat van enige voedingswaarde weinig sprake meer lijkt te zijn. Waar de ingrediënten precies vandaan komen en hoe een idee is gefabriceerd, blijft vaak onbenoemd of angstvallig verborgen. Maar aangezien managementideeën belangrijke gevolgen kunnen hebben voor onder meer het denken en doen van managers, het (dis)functioneren van organisaties en het werkplezier van mensen – is het dan niet cruciaal om een oprechte inschatting te kunnen maken van hun waarde? En zou de consument van deze ideeën dan niet op zijn minst kennis moeten hebben van de manieren waarop ze worden gemaakt en hoe ze precies worden verleid om ermee aan de slag te gaan?

Managementkennis als handelswaar

In het zoeken naar adequate antwoorden op de vraag waarmee ik dit boek ben begonnen, vinden we een invloedrijke stroming in de literatuur die laat zien hoe deze ideeën producten zijn van mensenwerk. Beroemd is bijvoorbeeld het onderzoekswerk van Eric Abrahamson. Hij laat zien dat we de ontwikkeling en verspreiding van managementideeën beter kunnen begrijpen door een analogie te maken met culturele producten zoals films, literatuur en muziek. Hij baseert zijn onderzoek onder meer op het werk van Peterson die stelt dat deze culturele producten ‘niet volledig uit het niets ontstaan, maar ergens en door iemand worden gemaakt’ (1979, p. 152). Hij verwijst hierbij vooral naar het feit dat managementkennis is geworden tot handelswaar. Deze kennis wordt voortdurend omgezet in mooi verpakte en commercieel waardevolle producten die kunnen worden gekocht op de markt voor managementoplossingen. Door op deze manier te kijken ontwikkel je een beter beeld over waar managementideeën precies vandaan komen en waarom precies sommige ideeën zo’n grote aantrekkingskracht hebben op onder meer managers.

De stelling die ik in dit boek zal verdedigen, is dat managementideeën het best gezien kunnen worden als de producten van een ideeënfabriek. Dit zijn organisaties en mensen die enkel en alleen gericht zijn op de productie en vermarkting van managementkennis. Zo wordt duidelijk

dat managementideeën geen universele waarheden bevatten, maar ‘slechts’ het product vormen van mensenwerk. Ik wil daarbij zeker niet suggereren dat managementideeën weinig of geen waarde kunnen hebben voor managers zoals sommige auteurs suggereren (e.g. McGill, 1988; Engelfriet, 2017). Integendeel, ze kunnen managers op verschillende manieren houvast geven in hun werk, zoals ik eerder al heb betoogd. Ook wil ik niet suggereren dat het ontwikkelen van managementideeën met een grote aantrekkingskracht op managers een eenvoudige zaak zou zijn. Juist gedurende mijn onderzoek ben ik er meer en meer van overtuigd geraakt dat het ontwikkelen van nieuwe managementideeën ook moet worden beschouwd als een kunst die slechts een enkeling beheerst. De ideeënfabriek vormt vooral een belangrijke bril waarmee meer licht kan worden geworpen op de wijze waarop managementideeën daadwerkelijk worden geproduceerd, iets dat in de managementliteratuur al dan niet doelbewust onderbelicht blijft.

Zo biedt de manier van kijken die in de ideeënfabriek wordt ontwikkeld een belangrijke basis om managementideeën niet alleen te beschouwen in termen van gebruikswaarde. Het maakt ons juist attent op verschillende waarden die een kennisproduct kan vertegenwoordigen (Corrigan, 1997):

1. gebruikerswaarde (reeds hiervoor besproken);
2. commerciële waarde;
3. symbolische waarde;
4. wetenschappelijke waarde (of het gebrek daaraan?).

Commerciële waarde – Wat we in mijn ogen van het concept van de ideeënfabriek kunnen leren, is dat we niet alleen zouden moeten kijken naar de gebruikswaarde van managementideeën, maar ook naar de commerciële waarde. Historische studies laten zien dat managementideeën altijd een belangrijke rol hebben gespeeld in de wijze waarop goeroes en consultants hun bestaan hebben gelegitimeerd en hun geld hebben verdiend. Het onderzoek van Kipping (1999) laat bijvoorbeeld zien dat verschillende scientificmanagementtechnieken en het Bedeaux-systeem cruciaal waren voor de expansie van consultants in de jaren twintig en

dertig van de twintigste eeuw. Gedurende de jaren zestig van die eeuw is het McKinsey financieel gezien bijzonder voor de wind gegaan door de ontwikkeling en toepassing van het zogenoemde multidivisiemodel binnen grote ondernemingen in verschillende Europese landen, zoals de historische studie van McKenna (2006) onder meer naar voren bracht. Enkele jaren later werden consultants van de Boston Consulting Group door bedrijven op grote schaal ingehuurd om hun bekende portfolio-matrix.

De verdere economische opleving van McKinsey in het begin van de jaren tachtig wordt door historicus McKenna vooral toegeschreven aan hun succes met het 7S-model en het concept van de bedrijfscultuur, zoals dat vooral in het boek *In search of excellence* van McKinsey-consultants Peters en Waterman werd gepromoot. Onderzoek laat ook zien dat in het begin van de jaren negentig het bedrijf CSC Index als een van de belangrijkste promotors van het BPR in staat was om hun omzet in een paar jaar van 30 miljoen dollar naar 150 miljoen dollar te verhogen (Jackson, 1996). Het herhaaldelijk introduceren van ‘nieuwe’ managementideeën draagt dus niet alleen bij aan een reputatie als vooraanstaande en innovatieve leverancier van managementkennis, maar wordt vooral gezien als een belangrijke manier om geld te verdienen.

Symbolische waarde – Een kijk op managementideeën als handelswaar biedt ook meer aandacht voor het belang van hun symbolische waarde. Mensen kopen immers kleding niet alleen tegen de kou en een auto niet alleen voor vervoer, maar ook om al dan niet doelbewust iets uit te stralen. Het kopen van gebruiksgoederen is dus ook een manier om te laten zien dat je tot een bepaalde sociale groep behoort en niet in de laatste plaats om uit te stralen dat je bij de tijd bent. Wat je koopt, maakt je tot wie je bent. Het zich associëren met nieuwe managementideeën geeft zowel verkopers als kopers de gelegenheid om te laten zien dat ze mee-gaan met hun tijd. Ze voorzien in een ogenschijnlijk permanente behoefte aan status en erkenning in de managementwereld. We praten elkaar aan dat managers toch vooral modieus zouden moeten zijn; ze worden verwacht de laatste managementideeën en managementtaal te kennen. Verschillende studies van onder meer Staw en Epstein (2000) en meer

recent Nijholt et al. (2016) laten dan ook zien dat de adoptie van nieuwe managementideeën door organisaties niet per se gepaard gaat met betere prestaties, maar wel duidelijk reputatie-effecten heeft, niet in de minste plaats onder financiële analisten.

Net zoals met kleding kun je ervan uitgaan dat na verloop van tijd een managementidee vervangen wordt door weer een nieuwer idee. Het vasthouden aan een product dat na verloop van tijd uit de mode is geraakt, doet je in de managementwereld vaak geen goed. Bijvoorbeeld: McKinsey's vooraanstaande reputatie als expert op het gebied van het multidivisiemodel leidde tot serieuze financiële en statusproblemen voor dit adviesbureau op het moment dat grote bedrijven dit model niet langer zagen als state-of-the-art. De status van dit idee kelderde en in het kielzog daarvan verdween ook de vraag onder managers. In de historische studie van McKenna (2006) wordt een van de toenmalige McKinsey-consultants aangehaald, die in relatie tot het multidivisiemodel stelde dat: 'Ergens rond 1970 stopte de telefoon met rinkelen' (p. 186). Dus een managementidee is meer dan alleen een 'gebruiksvoorwerp' waarmee je als manager organisaties kunt verbeteren. Voor managers en consultants is het vooral ook een symbool van vooruitgang en een manier om je status te vergoten. Door een managementidee te zien als handelswaar krijg je dus meer oog voor de redenen achter de continue opkomst en neergang van ogenschijnlijk nieuwe ideeën.

Wetenschappelijke waarde? – Door managementideeën te beschouwen als vermarkte vormen van managementkennis snappen we ook beter waarom veel managementideeën kunnen rekenen op substantiële academische kritiek. En deze kritiek is niet bepaald mals. Veel wetenschappers zien managementideeën als ongewenste simplificaties van de complexiteiten van organisaties. Immers, alsof een goed presterende organisatie alléén maar zou afhangen van de organisatiecultuur of van het prestatiebesturingssysteem of van het ontwerp van je processen. Het klinkt weliswaar wel aantrekkelijk, maar helaas (of juist gelukkig maar) zitten organisaties wat complexer in elkaar. Schrijvers zoals McGill (1988) en Hilmer en Donaldson (1996) zien managementideeën dan ook als gevaarlijk en ondermijnend voor het goed functioneren van organisaties. De hoogle-

raren Sorge en Van Witteloostuijn (2004) laten op basis van een aantal onderzoeken zien dat de implementatie van verschillende management-ideeën weinig goeds heeft betekend voor de bedrijfsresultaten, maar tegelijkertijd wel allerlei belangrijke contraproductieve effecten heeft veroorzaakt, zoals afnemende loyaliteit en commitment onder medewerkers en verminderde flexibiliteit van de organisatie. Studies van onder meer Knights en McCabe (1998) en Grint en Case (1998) hebben ook aangetoond hoe de invoering van deze ideeën leidt tot meer stressvolle werk-omstandigheden en vooral het eenzijdig bevorderen van de belangen van het management.

Bovendien: omdat de als 'nieuw' gepresenteerde managementideeën vaak herhalingen zijn van allang bestaande inzichten, staan ze op gespannen voet met de accumulatie van kennis. Bijvoorbeeld: de condities voor een adequaat werkend prestatiebesturingsstelsel wordt al in literatuur uit de jaren vijftig en zestig van de twintigste eeuw genoemd, en de Balanced Scorecard voegt daar verder niets aan toe. In een kritische discussie over Peters en Watermans boek *In search of excellence* uit 1982 liet organisatie-socioloog Cor Lammers (1986) zien dat inzichten over de rol van de organisatiecultuur al werden besproken door Duitse sociologen uit het begin van de twintigste eeuw. Peters en Waterman waren dus simpelweg het wiel opnieuw aan het uitvinden. Dit staat vanzelfsprekend haaks op de academische norm om voort te bouwen op de reeds aanwezige kennis.

Het punt is hier uiteraard *niet* om managementideeën inhoudelijk te gaan bekritisieren zoals sommigen wanhopig proberen te doen (e.g. Engelfriet, 2017) – vele andere auteurs hebben dit immers al veel eerder en veel beter gedaan. Sterker nog, dit boek is een pleidooi om juist niet per se te kijken of een idee inhoudelijk klopt of niet. Zoals ik in het vervolg van dit boek zal betogen, moeten we juist minder kijken naar de inhoud en meer naar de vorm om te snappen hoe managementideeën worden gefabriceerd en waarom ze zo ter discussie staan, maar tegelijkertijd een grote populariteit kunnen genieten. In dit boek pleit ik ervoor om de ideeënfabrieken en hun praktijken meer onder een vergrootglas te leggen, en tegelijkertijd ook waardering te hebben voor de mensen in deze fabrieken en hun vaardigheden om ideeën te produceren die grote aantrekkingskracht hebben op het managementpubliek.

In de werkplaats van de ideeënfabriek

Dit boek heeft als doel een inkijk te geven in de 'werkplaats' waar managementideeën worden gefabriceerd. De nadruk ligt hierbij vooral op de wijze waarop goeroes en consultants betrokken zijn bij de ontwikkeling van ideeën die een potentieel grote en langdurige invloed kunnen hebben op de managementwereld, maar ook op de praktijken in organisaties. Ga maar na: een grootschalige internationale studie van Guillén (1994) laat zien dat, ondanks dat Scientific Management van consultant Taylor een negatieve klank heeft in de managementwereld, de technieken weliswaar onder andere labels, nog op grote schaal worden gebruikt. De BCG-matrix heeft zijn oorsprong in de jaren zestig van de twintigste eeuw bij de gelijknamige Boston Consulting Group, maar is kennelijk een onmisbaar onderdeel geworden van elk studieboek over strategie en marketing. Dit zijn slechts enkele voorbeelden van vele ideeën die soms ongemerkt een grote impact hebben op de managementwereld.

De potentiële impact van deze ideeën op managers en organisaties benadrukt ook het belang om de alledaagse processen van het vermarkten van managementkennis in ogenschouw te nemen. Deze processen blijven vaak voor een belangrijk deel onzichtbaar of worden al dan niet doelbewust uit het collectieve geheugen gewist, om maar een positief beeld te blijven houden en de commerciële waarde in stand te houden. Echter, het uitwissen of onder de pet houden van de wijze waarop deze ideeën daadwerkelijk zijn gefabriceerd, ontnemt gebruikers het zicht op de sociale praktijken en gerelateerde belangen en intenties die vormend zijn geweest in de manier waarop potentieel invloedrijke managementideeën tot stand zijn gebracht.

De basis voor dit boek kan worden gevonden in het groeiende onderzoek naar de dynamiek rondom de wijze waarop goeroes en consultants commercieel waardevolle ideeën ontwikkelen die in potentie een significante impact kunnen hebben op managers en organisaties. Ik haal daarbij inzichten uit de vele studies die de laatste twintig jaar zijn gedaan op dit vlak. Deze wetenschappelijke basis combineer ik met de concrete ervaringen en zienswijzen van ervaren goeroes en adviseurs: mensen die dagelijks en vaak al jarenlang betrokken zijn bij de ontwikkeling van nieuwe ma-

nagementideeën. Zij laten hierover hun licht schijnen, delen hun vaak uitgebreide ervaringen en leggen hun worstelingen en onzekerheden bloot.

Op basis van zowel het bestaande onderzoek als de concrete en praktische ervaringen van de mensen voor wie dit onderdeel is van hun dagelijkse werk, poog ik met dit boek bekende ideeën terug te herleiden naar hun fabricage: de ideeënfabriek en de specifieke werkplaats waarin ze zijn ontwikkeld. Het beoogt een beter licht te werpen op hoe een idee van een beginpunt door verschillende stadia beweegt naar populariteit in de managementgemeenschap. Hopelijk vormt het een beter begrip van de processen waarin nieuwe managementideeën – en met name die ideeën die een grote impact hebben op managers en organisaties – waarde krijgen; en vooral ook van de vaardigheden van de mensen die daaraan werken. Het centrale punt is hier dan ook te laten zien hoe de managementideeën die op dit moment op grote schaal bekend en geaccepteerd zijn, vooral het resultaat vormen van mensenwerk – maar wel van mensen die een uniek vak verstaan.

Wat vind je wel en niet in de ideeënfabriek?

Bij mijn lezingen over dit onderwerp viel mij op dat de opinies van de mensen in het publiek nogal van elkaar verschilden. Ik kon op een gegeven moment ten minste vier typische reacties onderscheiden die bij de verschillende lezingen voortdurend terugkwamen. Ook werd duidelijk dat mensen niet per se geplaast konden worden in een hokje, maar vaak ook verschillende reacties in combinatie tentoonspreidden.

Herkenning – Een eerste typische reactie is herkenning. Het ontwikkelen van nieuwe ideeën was iets waar mensen zich al met enige regelmaat mee bezighielden, maar waarvoor ze eigenlijk nauwelijks de tijd hadden genomen om eens even rustig bij stil te staan. Hierdoor beschouwen mensen de besproken zaken als iets dat ze eigenlijk onbewust al wel voor een deel wisten, onder meer door persoonlijke ervaringen en gesprekken met andere mensen. Op het moment dat je er wat meer aandacht aan geeft en het bespreekt, maak je het onbewuste iets meer bewust.

Eyeopener – Een tweede typische reactie is de eyeopener. Mensen kunnen dagelijks bezig zijn met het adequaat toepassen van managementideeën in organisaties en zo deze organisaties verder proberen te brengen in hun functioneren. Vragen over waar deze ideeën nu eigenlijk vandaan komen, is dan niet iets dat automatisch daaruit lijkt voort te vloeien. De onderwerpen die in dit boek bijvoorbeeld worden besproken, worden beschouwd als een opening naar nieuwe vragen en potentiële nieuwe interessegebieden.

Verdriet – Een derde typische reactie is verdriet. Door een kijkje te nemen in de fabriek waar managementideeën worden gemaakt, zie je dat het ook ‘slechts’ mensenwerk is. Men kan dit beschouwen als treurig, met name omdat dit in zekere zin demystificeert. Aan de ene kant geeft het weliswaar belangrijke nieuwe inzichten, maar anderzijds ontnemen deze inzichten tegelijkertijd (noodzakelijkerwijs) een deel van de oorspronkelijke mystiek van de bekende managementideeën en management in het algemeen.

Ontkenning – Ten slotte bestaat er de mogelijkheid van ontkenning. Mensen kunnen managementboeken beschouwen als universele en objectieve waarheden opgetekend door autoriteiten waaraan niet kan of mag worden getwijfeld. Redenerend vanuit deze vooronderstelling kan de reactie worden ontwikkeld dat beweringen die stellen dat deze boeken ‘slechts’ het product zijn van mensenwerk en ook beschouwd moeten worden als handelswaar, op zijn minst betwijfeld moeten worden.

Deze reacties leerden mij twee dingen. Het eerste was dat dit boek op verschillende manieren kan worden gelezen. Zo kan het boek worden gezien als een beschrijving van hoe innovatie en vermarkting nu precies vorm krijgt bij managementgoeroes en in adviesbureaus. Ook kan het boek worden beschouwd als een analyse van de meest succesvolle managementideeën in het algemeen. Ten slotte kunnen mensen het boek ook lezen als een demystificatie van de ideeënfabrieken en bovenal een kritische analyse van de invloedrijke en algemeen geaccepteerde ideeën in de managementwereld.

Op de tweede plaats maakten de reacties mij meer bewust van wat ik *wel*, en wat ik vooral ook juist *niet* wilde zeggen met dit boek. Wat ik *wel* met dit boek beoog, is een bijdrage leveren aan een beter bewustzijn van waar potentieel invloedrijke ideeën nu precies vandaan komen en wat precies de (zeer beperkte) basis is waar mensen in organisaties soms verreikende beslissingen mee maken of deze legitimeren. Met *De managementideeënfabriek* probeer ik een manier van kijken te ontwikkelen en een begrippenkader aan te leveren die mensen verder kunnen helpen in het ontwikkelen van hun eigen managementideeën. Tegelijkertijd vind ik het ook belangrijk dat mensen beter kunnen herkennen hoe ze worden verleid om deze ideeën voor waar aan te nemen en te gebruiken als basis voor hun denken en handelen. Daarbij beoog ik ook de grote claims die in de naam van management en hun ideeën worden gedaan, wat te temperen.

Wat ik *niet* wil doen, is de suggestie wekken dat deze ideeën zonder waarde zijn. Integendeel! Ik ga niet mee met boeken die vooral afgeven op managementideeën en hun gebruikers meer of minder expliciet veroordelen (e.g. Engelfriet, 2017). Naast dat dit een herhaling van zetten is, biedt zo'n benadering weinig mogelijkheden om te snappen waarom deze ideeën nu eigenlijk ter discussie staan en tegelijkertijd een grote aantrekkingskracht kunnen hebben onder het managementpubliek. Onderzoek laat zien dat managementideeën verschillende functies kunnen hebben voor managers, niet in de minste plaats het geven van zin aan het managementberoep. Dus begrijp mij niet verkeerd: ideeën hebben ook zeker gebruikswaarde. Het punt is dat als we alleen op deze manier kijken, we niet goed kunnen begrijpen waarom deze ideeën überhaupt bestaan, waarom ze soms op grote schaal navolging krijgen en hoe en waarom ze impact kunnen hebben.

Wat ik ook *niet* wil doen, is een instrumentele kijk ontwikkelen. Dit boek bevat bijvoorbeeld geen concrete regels of richtlijnen voor consultants hoe ze een populair managementidee kunnen ontwikkelen. Ook vind je in dit boek geen voorschriften voor managers hoe ze zouden moeten omgaan met deze ideeën. De kwestie is juist dat het ontwikkelen van managementkennis tot een verkoopbaar product vaak ongemerkt gepaard gaat met processen van vervreemding. Mensen zien enkel nog de

uitkomst – het mooi gepolijste managementidee in de fraai opgemaakte managementmodellenboekjes – en nemen deze voor ‘waar’ aan, zonder dat er een goed beeld gevormd kan worden van hoe deze nu daadwerkelijk zijn gefabriceerd. Zoals gezegd: dit boek biedt geen richtlijnen, maar juist een conceptuele bril waarmee men beter de belangrijke zaken in de fabricage van managementideeën kan herkennen en benoemen.

Ten slotte biedt dit boek geen overzicht van de belangrijkste managementideeën. Hiervoor verwijs ik graag naar het boek van Karsten en Van Veen (1998). Zij geven in de eerste paar hoofdstukken een voortreffelijk historisch overzicht van de opkomst van de bekendste managementideeën in Nederland en de belangrijkste goeroes die deze ideeën hebben gepromoot. Wat ik wel doe, is gebruikmaken van een aantal bekende ideeën om te illustreren hoe nu de managementideeënfabriek werkt.

Een overzicht

De managementideeënfabriek bestaat uit drie delen.

Deel 1 benadrukt dat het niet zozeer de inhoud is die bepalend is voor de populariteit van een managementidee, maar vooral de vorm. Ideeën moeten er gewoonweg aantrekkelijk uitzien om aan te kunnen slaan onder het managementpubliek. Het gaat hier vooral over welke ideeën nu ‘winnaars’ zijn geworden en waarom.

Deel 2 heeft meer aandacht voor de weg naar het succes. Welke stappen hebben ideeën precies doorlopen voordat ze populair zijn geworden onder een grote groep managers en – niet onbelangrijk – welke obstakels hebben ze onderweg moeten overwinnen?

Deel 3 gaat over de openvolging van ogenschijnlijk nieuwe ideeën. Op welke wijze verloopt de opkomst en neergang van een managementidee, welke factoren beïnvloeden nu of iets in de mode of uit de mode is, en hoe spelen goeroes en consultants hierop in?

De afsluitende discussie bevat een reflectie op de staat en ontwikkeling van het managementdenken, een pleidooi voor meer verwondering en waardering en een overzicht van de belangrijkste twaalf vraagstukken in de ideeënfabriek zoals we die uit de voorgaande hoofdstukken hebben kunnen destilleren.



DEEL I: VORM

WAT ZIJN DE RECEPTEN VOOR
SUCCESVOLLE MANAGEMENTIDEEËN?



HOOFDSTUK 1

De geheimen van de 'winnaars'

Inleiding

Samen met collega's Claudia Gross uit Nijmegen en professor Timothy Clark uit Durham heb ik uitgebreid onderzoek gedaan onder managers die aan verschillende goeroeseminars hebben deelgenomen. We hebben hierbij veel mensen kunnen interviewen over hoe zij van begin tot eind een goeroeseminar hebben ervaren (zie o.a. Gross, Heusinkveld & Clark, 2015) en zelfs welke rol deze inzichten na afloop speelden, onder meer in hun dagelijkse werk. Een interessante bevinding van dit onderzoek is dat bezoekers sterk van elkaar verschilden in de manier waarop ze een seminar hadden beleefd. We zagen bijvoorbeeld dat sommigen onvoorwaardelijk in de goeroe en zijn ideeën geloofden, maar ook mensen die zeer selectief uit het aangeboden programma aan het shoppen waren, tot mensen die puur voor het entertainment gingen en zelfs zich alleen maar in kritische bewoordingen konden uitlaten over de goeroe en de managementideeën die op het seminar werden gepromoot. Deze variatie in reacties is zeer opmerkelijk, want tijdens het evenement deint de zaal als een grote homogene massa mee. Het publiek applaudisseerde en lachte als ware het een groot samenhangend collectief.

Over de wijze waarop deze seminars worden ontwikkeld, gaan we het in het volgende hoofdstuk uitgebreid hebben. Het belangrijkste punt voor nu is dat – ondanks de grote variatie in reacties van het publiek (tot zelfs mensen die zeer kritisch waren over het goeroefenomeen op zich!) – er onder de deelnemers veel waardering bestond voor de vaardigheden van de betreffende goeroe. Over de hele linie vond men dat de goeroe een

overtuigend verhaal kon brengen. Ook de gepresenteerde management-ideeën werden door zo goed als iedereen ervaren als zeer aantrekkelijk: mensen konden zich goed voorstellen dat de ideeën waardevol konden zijn voor managers en organisaties. Alleen bleek het bijzonder lastig om nu exact te benoemen, laat staan aan te wijzen, waarom nu precies het verhaal overtuigend was en wat nu exact een managementidee waardevol maakte. De meesten zagen het toch als iets ongrijpbaars. Deelnemers die wij interviewden, waren zich vaak zeer bewust van het feit dat ze helemaal meegezogen werden in het verhaal van de goeroe. De vraag bleef echter hoe deze persoon in staat was het geloof onder managers te verspreiden dat een bepaald managementidee de meest effectieve en vooruitstrevende oplossing bood om hedendaagse problemen te lijf te gaan.

In dit hoofdstuk bediscussiëren we of de vraag überhaupt wel te beantwoorden is. Vervolgens gaan we kijken naar wat we precies kunnen leren van eerdere succesvolle managementideeën. Ten slotte steken we over van de aanbodkant naar de vraagkant van de markt voor managementkennis: we kijken naar waarom managers nu eigenlijk aandacht hebben voor managementideeën en hoe de aard van het werk als manager nu eenmaal bepaalde behoeften aan 'kennis' met zich meebrengt.

Wie wint het songfestival?

Laat ik allereerst de vraag aan het einde van de vorige paragraaf eens wat anders formuleren: wie wint het songfestival, welk boek wordt een bestseller of waarom wordt een film een zogenoemde blockbuster? Deze vragen lijken van een totaal andere orde, maar zoals ik in dit boek betoog, gaat het in essentie om hetzelfde: hoe kan iets op grote schaal navolging krijgen? De vraag wat populair wordt in de muziek, literatuur en film is vaak vooraf onderwerp van grote bespiegelingen door de zogenaamde experts. Deze experts zitten er voor een deel ook weer naast met hun voorstellingen, maar vaak kunnen ze wel de liedjes en films aanwijzen die hoge ogen gaan gooien. Dus populariteit lijkt een ongrijpbaar iets, maar is het misschien ook weer niet helemaal.

De titel van dit hoofdstuk is ontleend aan een onderzoekspaper van Kjell-Arne Røvik, hoogleraar in het Noorse Trømsø, aan de meest noordelijke universiteit ter wereld. Ondanks deze relatief afgelegen plek is Røvik internationaal, maar vooral in Scandinavië een bekend expert op het gebied van de verspreiding en toepassing van managementideeën. Zijn boek *Moderne organisasjoner* (1998) is een standaardwerk in de Scandinavische landen. Een van zijn bekende studies betreft een systematische analyse van verschillende populaire ideeën, vooral om meer inzicht te krijgen in de reden van hun populariteit, of in zijn termen: wat bepaalt of een idee kan 'stromen' in een maatschappij? Wat zijn nu de 'geheimen' van deze winnaars? Wat maakt dat een idee aantrekkelijk en toegankelijk is voor een grote groep managers?

Røvik betoogt dat populariteit deels ongrijpbaar is. Tegelijkertijd zijn er bij succesvolle managementideeën toch gemeenschappelijke kenmerken te ontdekken die vooral gerelateerd zijn aan de vorm waarin de ideeën worden gepresenteerd. Dus dit onderzoek laat zien – ook in lijn met verschillende andere studies (o.a. Kieser, 1997; Furusten, 1999) – dat er enkele noodzakelijke voorwaarden zijn waar ideeën aan moeten voldoen om überhaupt succesvol te kunnen zijn in de managementwereld. Voor een individueel idee zijn deze kenmerken weliswaar geen garantie dat het populair wordt, maar je weet wel zo goed als zeker dat je het wel kunt schudden als ze niet aanwezig zijn. Dit geldt net zo goed voor een managementidee als voor een songfestivalliedje, een boek en een film.

De tien kenmerken van succesvolle ideeën

Professor Alfred Kieser heeft een invloedrijk werk geschreven waarin hij betoogt dat esthetiek een belangrijke rol speelt in hoe populair een managementidee is in de managementwereld. Zijn stelling is dat het uiteindelijk helemaal niet om de inhoud van een managementidee gaat: een idee moet vooral in een aantrekkelijke vorm worden gepresenteerd om op grote schaal te kunnen aanslaan onder managers. De retorica levert hiervoor het belangrijkste materiaal. Op basis van zijn analyse onderscheidde hij tien (retorische) kenmerken van manage-

mentbestsellers die direct bijdragen aan de waarde van een idee onder managers.

1. Kernfactor
2. Onvermijdelijk
3. Normen en waarden
4. Topprestatie
5. Onschuld
6. Ambigüiteit
7. Implementatie-issues
8. Wetenschap
9. Leesbaar
10. Timing

Ik bespreek deze kenmerken achtereenvolgens en illustreer ze aan de hand van voorbeelden uit het populaire managementboek *Reengineering the corporation* van Hammer en Champy uit 1993. Volgens Greatbatch en Clark (2005) is dit boek wereldwijd meer dan 2,5 miljoen keer verkocht en wordt het gezien als de grootste bestseller op het gebied van management van de jaren negentig. Michael Hammer verzorgde destijds jaarlijks seminars voor meer dan 5000 managers waarbij hij volgens *The Wall Street Journal* 50.000 dollar per dag kon vragen. Het is ook bekend dat vooral door het promoten en toepassen van BPR, adviesbureau CSC Index van coauteur James Champy in staat was om zijn omzet te vergroten van 30 miljoen dollar in 1988 naar 150 miljoen dollar in 1993. De recente Bain & Company's Management Tools & Trends-survey laat zien dat *reengineering* wereldwijd onder managers nog steeds wordt beschouwd als een van de 25 meest populaire en waardevolle managementideeën (Rigby & Bilodeau, 2015). Uit de volgende discussie wordt ook duidelijker hoe het mogelijk is dat dit idee grote populariteit geniet onder managers en zelfs een plaats lijkt te hebben gekregen in het standaard managementrepertoire.