

Inhoud

Voorwoord en dankwoord	7
1. Management en managen	9
2. Het werk van de manager	20
3. Management en gezag	37
4. Management rationaliseren	50
5. Management socialiseren	75
6. Management individualiseren	89
7. Management in verschillende culturen	100
8. Kritische perspectieven op management	115
9. Management als sense-making	128
10. Management en moraal	138
Illustratieverantwoording	145
Aangehaalde werken en verder lezen	146
Index	161

Voorwoord en dankwoord

Met dit boek heb ik geprobeerd om een inleiding op management te geven voor drie hoofdgroepen lezers: mensen die als manager hebben gewerkt maar nooit management hebben gestudeerd en graag iets meer willen weten van het 'studieobject' management; mensen die management hebben gestudeerd maar nooit als manager hebben gewerkt en graag willen weten hoe hun boekenwijsheid zich verhoudt tot wat managers eigenlijk doen; en mensen die geen management hebben gestudeerd en ook geen manager zijn geweest maar wel eens zouden willen weten waar het allemaal over gaat.

Het is een enorm breed onderwerp. Honderden miljoenen mensen over de hele wereld zijn werkzaam als een of andere soort manager. Miljoenen studenten volgen managementvakken aan hogescholen en universiteiten. En honderdduizenden academici doceren, onderzoeken en publiceren artikelen over het onderwerp in misschien wel duizend wetenschappelijke tijdschriften. In een klein boekje als dit is het onmogelijk om recht te doen aan zelfs maar een fractie van dat onderzoek, maar ik heb hier geprobeerd te schetsen hoe het denken over management is geëvolueerd, waar het nu staat, en hoe het van invloed is geweest en op dit moment (nog) is op de managementpraktijk.

Mijn eigen ervaring met management begint en eindigt met de praktijk. De eerste dingen heb ik van mijn vader Ian geleerd, die fabrieksmanager was en altijd zeer begaan was met en betrokken bij de mensen die voor hem werkten. Van hem heb ik geleerd dat mensen het beste werken als ze zich goed en gewaardeerd voelen en kunnen vertrouwen op de integriteit en eerlijkheid van hun managers, en dat dit vooral geldt als organisaties onder druk staan en de prestaties van cruciaal belang zijn. Vervolgens ben ik zelf manager aan business schools geweest en ik hoop dat ik er, ondanks mijn

beperkingen, in elk geval in ben geslaagd om dit inzicht in praktijk te brengen.

Tussendoor heb ik, na intermezzo's in de industriële sector, de accountancy, de overheidssector en aan verschillende universiteiten, als wetenschapper management bestudeerd en onderwezen. Van de vele mensen die me in deze periode hebben beïnvloed en die op de een of andere manier hun stempel op dit boekje hebben gedrukt, nemen twee mensen een bijzondere plaats in; zij waren mijn faculteitscollega's aan de London Business School. De een is Charles Handy, wiens populaire boeken over management en organisaties miljoenen mensen inspireren. De ander is John Roberts, nu werkzaam aan de Universiteit van Sydney en al bijna dertig jaar een heel goede collega van me, die de meest scherpzinnige wetenschappelijk onderzoeker is met wie ik ooit heb samengewerkt. Het zijn ook allebei geweldige docenten en ze slagen er ieder op hun eigen manier in om een diepgaande waardering voor het potentieel van iedere mens te combineren met een bewuste erkenning van de zwakheid van de mens. Een goed begrip van wat het is om mens en tegelijkertijd al te menselijk te zijn vormt de basis van een goed begrip van wat management is, of het nu om de theorie of de praktijk gaat. Daarom is dit boek opgedragen aan Ian, Charles en John.

Een boek als dit is aan talloze mensen dank verschuldigd, zowel aan andere auteurs (niets in dit boek komt van mijzelf, behalve eventuele fouten!) als aan de mensen die aan het wordingsproces hebben bijgedragen. Ik zou in het bijzonder David Musson en Andrea Keegan van Oxford University Press willen bedanken voor hun vertrouwen in het project en Ismael al Amoudi voor enkele stimulerende gesprekken en waardevolle kritiek.

John Hendry
Cambridge, januari 2013

1. Management en managen

Inleiding

In een gesprek met een vriend zei John dat zijn partner Mary twee weken in het buitenland zat om een project te managen, dat hun zoon Peter het had klaargespeeld (*managed* in het Engels) om met voetballen een been te breken, en dat hijzelf het allemaal maar net kon bolwerken (*just about managing* in het Engels).

Als we aan 'management' denken, dan is het eerste dat in ons opkomt iets met werk en een beroep. Management is datgene wat 'managers' (of leidinggevendenden) doen, meestal in een bedrijf of andere organisatie. Ook is het een verzamelnaam voor deze managers om ze te vergelijken met de andere werknemers ('arbeiders' of 'medewerkers') die niet dezelfde verantwoordelijkheden hebben. Managen in deze context heeft sterke connotaties met de touwtjes in handen hebben, zaken sturen, en systemen en processen ontwerpen en implementeren. Buiten een werkcontext wordt het woord managen in het Engels echter vaak ironisch gebruikt om juist een gebrek aan controle te suggereren (*managing to break a leg*) of als synoniem voor iets maar net kunnen bolwerken of aankunnen, waar het onder controle hebben meer te maken heeft met het voorkomen dat de boel uit elkaar valt in plaats van zaken actief te sturen.

Die betekenissen in de (Engelse) spreektaal van het woord managen zijn relatief nieuw. Het woord stamt af van de Latijnse term voor het omgaan met of in toom houden van een paard; geleidelijk is het uitgebreid van paarden beteugelen naar het besturen of onder controle houden van wapens, boten, mensen en zaken in het algemeen. Recent zijn de betekenissen van het woord management en het onderscheid met nauw verwante termen als besturen en sturing geven in ruimte en tijd verschoven. In Groot-Brittannië wordt de term

management van oudsher geassocieerd met het bedrijfsleven, terwijl de publieke sector de voorkeur geeft aan de term *administration*. In de Verenigde Staten worden managers van bedrijven (in de Britse betekenis) van oudsher *executives* genoemd en heet wat ze doen *administration*, en met management wordt zowel de wetenschap van het besturen bedoeld als de uitoefening ervan in de praktijk. In Frankrijk en Spanje is de term management in een eerder stadium van zijn evolutie blijven steken bij het managen van een sportteam en worden andere termen gebruikt om management in een zakelijke context te beschrijven: *gestion, empresa, direction/direccion, administration/administracion* enzovoort.

Al deze termen hebben een sterke connotatie met sturing en controle, en dat geldt in het bijzonder voor de term ‘management’, die tegenwoordig wereldwijd wordt gebruikt in een betekenis waarin het traditionele Engelse gebruik – nu uitgebreid naar organisaties in de publieke sector – wordt gecombineerd met een Amerikaans laagje van iets dat wetenschappelijk onderzocht en bestudeerd kan worden. Management kan dus in de praktijk worden uitgeoefend, en dat is wat honderden miljoenen managers (of bestuurders, executives of directeuren) over de hele wereld doen voor de kost. Nauw verwant hieraan is er ook een wetenschappelijk studieobject management, dat gaat over wat managers *zouden moeten* doen om de efficiency, output of winst zo groot mogelijk te maken. De vruchten van dit wetenschappelijk onderzoek worden elk jaar aan miljoenen studenten aan business schools en opleidingen bedrijfskunde onderwezen.

Dit boek gaat over de managementpraktijk en het wetenschappelijk studieobject management – en daarmee grotendeels over de pogingen van managers om zaken te sturen en onder controle te houden –, en over de pogingen van managementwetenschappers om nog betere manieren te vinden om dat te doen. Een centraal thema van het boek is echter dat we management (totaal) niet kunnen begrijpen

als we niet ook het gebruik van de term in de spreektaal en het ironisch gebruik ervan in gedachte houden. Ja, managers houden de zaak onder controle en geven sturing en leiding. Maar omdat managers mensen zijn en omdat de mensen die ze managen ook mensen zijn, gaan de dingen zelden precies zoals ze bedoeld waren. Daarom gaat management in de praktijk niet alleen over de zaken onder controle houden, maar ook over opgewassen zijn tegen zaken die uit de hand zijn gelopen – of die de manager niet meer in de hand heeft – maar die toch op de een of andere manier aangepakt moeten worden. Zo moet er bij de wetenschappelijke bestudering van management ook rekening worden gehouden – of manieren worden gevonden om te rechtvaardigen dat er geen rekening mee wordt gehouden – met de onvermijdelijke feilbaarheid en onvoorspelbaarheid van de mensen die managen en gemanaged worden.

Deze menselijke dimensie maakt management als studie zo buitengewoon interessant. Net als alle sociale wetenschappen staat deze studie voor de intrigerende opgave om rationele wetenschappelijke methoden toe te passen om de uitkomsten te voorspellen van actoren die vooral irrationeel en onvoorspelbaar zijn. Maar in tegenstelling tot vele andere takken van de sociale wetenschappen is management in wezen een praktisch vakgebied. De wetenschap ervan is ontwikkeld om gebruikt te kunnen worden in de vorm van organisatietechnologieën, en het is maar al te duidelijk wat de gevolgen zijn van het feit dat men er niet in slaagt om de kloof te overbruggen tussen aannamen en werkelijkheid. Diezelfde menselijke dimensie is ook van invloed op de managementpraktijk. Omdat mensen de neiging hebben om de controle te verliezen of aan controle te ontsnappen kan management in de praktijk enorm frustrerend zijn. Maar om dezelfde reden kan het ook echt de moeite waard zijn.

In hoofdstuk 2 gaan we nader in op de managementpraktijk (wat managen inhoudt en wat managers doen). Maar om te

beginnen schetsen we de achtergrond en is het goed om wat dieper in te gaan op wat ons als mensen karakteriseert en hoe deze kenmerken verband houden met managen als taak.

De menselijke conditie: de rede en de grenzen ervan

Een centraal begrip hier is rationaliteit, oftewel de macht van de rede. Van alle bijzondere vermogens die de mens bezit, is de macht van de rede waarschijnlijk de meest bijzondere. Samen met zijn emotionele tegenhanger medeleven of menselijkheid definieert deze wat het betekent om mens te zijn. De resultaten ervan zijn het meest opvallend in de prestaties van wetenschap en technologie: in de computer- en communicatietechnologie, de biotechnologie, de geneeskunde enzovoort. Maar de rede is ook een kernaspect van ons dagelijks leven. We zijn er misschien niet geweldig in, maar de meeste mensen kunnen op een logische, schijnbaar objectieve manier redeneren van een aanname naar een conclusie. We kunnen elkaars beweringen kritisch tegen het licht houden en tot een genuanceerd op bewijs gebaseerd oordeel komen. En we kunnen ingewikkelde plannen opstellen en uitvoeren om onze doelen te bereiken.

Dit vermogen om te redeneren speelt een centrale rol bij management. Op business schools, in zakelijke en managementteksten en in vele organisaties wordt management voorgesteld als een volstrekt rationele, technische activiteit. De taak van de manager bestaat er in de kern uit, zo wordt die taak tenminste in het algemeen opgevat, om de situaties waarmee hij te maken krijgt te analyseren en rationele beslissingen te nemen over hoe die situaties aangepakt moeten worden. Ook bedrijven en andere organisaties worden gezien als duidelijk rationele entiteiten die rationele doelen nastreven, meestal de maximalisatie van de winst of aandeelhouderswaarde of het bereiken van een maximale output tegen minimale kosten.

Dat is allemaal prima zolang we maar niet vergeten (zoals mensen vaak wel vergeten) dat er grenzen aan de rede

zijn. Sommige academici beweren dat het hele idee van een objectieve rede een mythe is. Zij zeggen dat de rationaliteit zelf en de wetenschappen die erop zijn gebaseerd in wezen subjectief zijn, de producten van een bepaalde samenleving en de machtsrelaties in die samenleving. Dat is waarschijnlijk wat te kras gesteld. Het is waar dat alle wetenschappelijke theorieën uiteindelijk gebrekkig en ontoereikend zijn, vergeleken met de theorieën die hen opvolgen, en de processen waardoor ze veranderen zijn inderdaad evenzeer sociaal en politiek als rationeel. Maar hun buitengewoon groot voorspellend succes suggereert dat er in praktische zin iets behoorlijk objectiefs aan de hand is, ook al is dat in strikt filosofische zin niet het geval. Het is volkomen zinnig om te spreken van wetenschappelijke rationaliteit, en sterker nog, van objectieve rationaliteit in het algemeen. Maar de kritiek op de objectieve rede is nog niet zo onzinnig als ze in eerste instantie lijkt. De manier waarop we over de dingen nadenken, de taal die we gebruiken en de redeneringen die we volgen, zijn veel sterker onderhevig aan sociale en politieke krachten dan we graag denken; in hoofdstuk 8 verkennen we enkele implicaties hiervan voor management. Tegelijkertijd is deze kritiek ook een waarschuwing dat er andere, minder vaak opgemerkte en wat minder controversiële, grenzen aan de macht van de rede zijn.

Ten eerste is de rede, ook al komen we er een heel eind mee in onze pogingen om de wereld te begrijpen, niet voldoende om alles te begrijpen. Neem bijvoorbeeld de wetenschap van de kwantummechanica. Hiermee kunnen we het gedrag begrijpen van fysieke entiteiten die veel kleiner zijn dan we ooit kunnen waarnemen, tot een verbazingwekkende mate van nauwkeurigheid; deze wetenschap heeft het fundament gelegd voor vele van de meest krachtige technologieën van eind 20ste, begin 21ste eeuw. Maar als we het proberen te *begrijpen* en ons proberen voor te stellen wat die vergelijkingen in fysieke termen betekenen, komen we vast te zitten in

hopeloos onoplosbare tegenstrijdigheden. Op dat moment laat de rede het afweten.

De rede heeft de vervelende gewoonte om het ook te laten afweten bij echt belangrijke zaken. Als we bijvoorbeeld willen vragen of God bestaat of dat er iets na dit leven is, dan laat de rede ons echt in de steek. Christelijke leiders beweren dat de leer van het christendom uit 'objectieve waarheden' bestaat, om maar een recente paus te citeren. De leiders van andere geloven beweren vergelijkbare dingen over hun eigen leer, terwijl militante atheïsten een beroep doen op de wetenschap om te beweren dat God juist niet bestaat. Feit is echter dat noch het bestaan, noch het niet bestaan van God logisch of wetenschappelijk kan worden bewezen. Religie is een bewijs van het feit dat wij mensen weliswaar rationele wezens zijn, maar niet *alleen maar* rationele wezens en dat we van de religie antwoorden vragen als de rede alleen die niet kan geven.

Het opvallendste aspect aan de argumenten die voor het bestaan of niet bestaan van God worden gegeven is dat elk antwoord uiteindelijk het product is van de meestal onuitgesproken aannamen die eraan ten grondslag liggen. Hetzelfde geldt voor de argumenten in sommige takken van de filosofie, zoals de ethiek; de enige manier waarop we daar logisch kunnen bewijzen wat goed is, is door van een intuïtieve of emotionele aanname van wat goed is uit te gaan. We kunnen niet iets rationeel afleiden uit niets. Het geldt ook voor de meeste sociale wetenschappen, management inbegrepen, die over gedrag gaan dat veel te ingewikkeld is om net zo nauwkeurig te modelleren als de fysieke wereld. En het geldt in een ander opzicht voor een groot deel van het redeneren dat we op het werk en in het dagelijks leven doen.

Fysieke entiteiten als moleculen of elektronen gedragen zich in grote lijnen goed. Ze vergeten geen dingen, maken geen fouten, veranderen niet van gedachte en worden niet verliefd op elkaar. En omdat ze zich goed gedragen, kunnen we hun gedrag modelleren en voorspellen en technologieën

ontwikkelen die op onze voorspellingen zijn gebaseerd. Maar mensen zitten anders in elkaar. We kunnen soms (maar niet vaak) voorspellen hoe ze zich gemiddeld of als groep gedragen. We kunnen echter maar heel zelden aan de hand van rationeel wetenschappelijk redeneren voorspellen hoe ze zich individueel zullen gedragen.

Rationaliteit en de managementuitdaging

Deze grenzen aan de macht van de rede hebben enkele tamelijk voor de hand liggende implicaties, niet alleen voor de wetenschappelijke bestudering van management, maar ook voor de managementpraktijk en voor de wisselwerking tussen theorie en praktijk. Laten we met de managementwetenschappen beginnen. Hier regeert, net als in alle wetenschappen, de rationaliteit, zij het in een zeer aangepaste vorm. Om tot succesvolle conclusies of voorspellingen te komen moeten de managementwetenschappen van aannamen uitgaan die de zaken erg versimpelen. Zo wordt er in de managementeconomie van de aanname uitgegaan dat mensen volledig op hun eigenbelang zijn gericht, dat ze er alleen op uit zijn om hun financiële rijkdom te maximaliseren, dat ze alles zullen doen om dat te bereiken en zo nodig zullen liegen en bedriegen, en dat ze dat volledig competent doen. Managementeconomen geloven niet echt dat dit allemaal waar is (sommige wel ja, maar de meeste niet!), maar als ze een van de aannamen zouden versoepelen dan zouden hun mathematische modellen instorten en zouden ze helemaal niets kunnen voorspellen. De aannamen zijn in feite veel minder extreem dan de aannamen die in enkele andere takken van de economie worden gebruikt, en men hoopt dat ze dicht genoeg bij de werkelijkheid zitten om de theorieën de moeite waard te maken.

Managementpsychologen werken op basis van totaal andere, maar niet minder controversiële aannamen. Voor sommigen zijn bepaalde modellen over motivatie of psychologische ontwikkeling het uitgangspunt, terwijl anderen uitgaan

van uiteenlopende speculatieve modellen over de hersenen en hoe zij werken. Soms zijn de eruit voortvloeiende inzichten zo overtuigend dat we ons, voor een tijdje tenminste, ervan overtuigen dat de aannamen (wel) waar móéten zijn. Meestal is het echter zo dat met de aannamen van de psycholoog één onderscheidend kenmerk van menselijk gedrag wordt belicht en andere, net zo onderscheidende maar aanvullende of contrasterende kenmerken worden uitgesloten. Elke theorie wordt evenzeer gekenmerkt door wat ermee aan het oog wordt onttrokken als wat ermee wordt onthuld.

Als we ons weer op managen of management in de praktijk richten, zijn de rationele beperkingen van mensen, of ze nu manager zijn of gemanaged worden, maar al te duidelijk. In tegenstelling tot de aannamen van economen zijn mensen helemaal niet volledig competent. Sterker nog, ze staan er juist om bekend dat ze zo incompetent zijn. Ze zijn, zoals we soms zeggen, ‘maar mensen’. Ze vergeten dingen, worden afgeleid, verliezen hun concentratie, maken fouten en laten zich meeslepen door hun emoties. Zelfs de meest competente managers moeten zien om te gaan met het falen (als het al falen is) van de mensen die aan hen rapporteren, en ook met de wezenlijke onzekerheid van de situaties waarmee ze worden geconfronteerd. Managers hebben altijd meer informatie tot hun beschikking dan ze kunnen verwerken, maar ze hebben nooit de informatie die ze nodig hebben om met het volste vertrouwen te kunnen plannen. Ze hebben te maken met een onbekende en in vele opzichten niet-kenbare toekomst. En in een zakelijke context hebben ze te maken met de inherente onzekerheden van de concurrentie. De rede kan hier van pas komen. Zoals Herbert Simon heeft gezegd, is een rationele reactie op onzekerheid dat je bijvoorbeeld je onderzoek en analyse beperkt, dat je van enkele ‘redelijke’ werkaannamen uitgaat en verdergaat met je werk, in plaats van dat je alle denkbare gebeurtenissen probeert te analyseren. Maar de rede alleen zal nooit genoeg zijn, en vooral in de omgang met

andere mensen is de rationeelste benadering niet altijd de effectiefste.

Wanneer de wetenschap en de praktijk bij elkaar komen, bij de toepassing van managementtechnologieën of -technieken, kunnen er allerlei dingen gebeuren. Soms liggen de aannamen die aan de techniek ten grondslag liggen dicht genoeg bij de werkelijkheid om effectief te zijn. Een van de aannamen binnen de managementeconomie is bijvoorbeeld dat mensen in het algemeen (financieel) geprikkeld moeten worden door helemaal of gedeeltelijk naar hun output in plaats van hun input betaald te worden: stukloon of prestatieloon. Als je de leiding hebt over fruitplukkers, is dat best een goed advies. Ze hebben het geld nodig, het zijn over het algemeen competente plukkers en je kunt meten wat ze plukken. Als je hen per kilo in plaats van per uur betaalt, levert dat meestal betere resultaten op.

Dezelfde prestatieloontechnieken zouden ook in andere situaties kunnen werken. Niet omdat de aannamen de werkelijkheid weerspiegelen, maar omdat het model zelf robuuster is dan de specifieke aannamen die zijn gebruikt om het model eruit af te leiden. Zo blijkt het resultaat van de in de economie toegepaste agencytheorie (ook wel de principaal-agenttheorie genoemd), die wordt gebruikt om werknemerscontracten te modelleren, in veel situaties min of meer hetzelfde te zijn als wat je zou krijgen op basis van de andere (en totaal afwijkende) aanname van niet geheel competente maar eerlijke en plichtsgetrouwe dienstbetrachting. Zonder direct toezicht is het lastig om luiheid van incompetentie te onderscheiden. De meeste mensen hebben van allebei een beetje en de combinatie is veel te ingewikkeld om te modelleren, maar in sommige gevallen maakt het niet al te veel uit welke aanname volgens ons de juiste is: dezelfde voorschriften werken voor beide gevallen.

In andere situaties zijn de aannamen misschien wel helemaal niet van toepassing en zouden prestatieloontechnieken

totaal ongeschikt kunnen zijn. Zo wordt de agencytheorie voornamelijk toegepast om CEO's en andere topmanagers te betalen. Of deze mensen meer gemotiveerd worden door het geld of door de intrinsieke voldoening dat ze hun werk goed doen, is onduidelijk. Maar als carrièremanagers in een organisatie zijn vlijt en je werk goed doen waarschijnlijk heel belangrijk voor hen. Doordat ze sterk afhankelijk zijn van andere mensen in de organisatie en in een zeer concurrerende zakelijke omgeving verkeren, is hun competentie waarschijnlijk beperkt. Niet elk bedrijf kan immers als beste uit de bus komen. We betalen topmanagers bovendien om oordelen te vellen en weloverwogen besluiten te nemen, en we moeten er hierbij maar van uitgaan dat ze dat op een betrouwbare en gemotiveerde manier doen. In deze context zijn de aannamen wel degelijk relevant; als we hun salaris baseren op de aanname dat ze volledig competente dienaars van hun eigenbelang zijn, wat de meeste grote ondernemingen nu doen, dan zal dat bijna onvermijdelijk tot perverse en onbedoelde gevolgen leiden.

Een van deze onbedoelde gevolgen is dat als we theorieën die op sterke aannamen zijn gebaseerd in de praktijk toepassen, de aannamen makkelijk waargemaakt kunnen worden. Wanneer bijvoorbeeld sociaalwetenschappers uitgaan van de aanname dat mensen alleen op hun eigenbelang zijn gericht, wanneer docenten die aanname op de studenten overbrengen, en wanneer de mensen uit de praktijk technieken invoeren die hierop zijn gebaseerd, dan is de kans groot dat mensen hun eigenbelang voorop gaan stellen ook al was dat in eerste instantie niet het geval. Dat is het duidelijkst te zien in de financiële wereld, waar mensen zich nu heel bewust gedragen zoals in de financiële theorieën (die nauw verbonden zijn met de economie van het management) wordt aangenomen dat ze zich gedragen. De theorie en de praktijk kunnen zo dan wel beter overeenkomen, maar zoals uit de recente financiële crisis is gebleken pakt dat voor de rest van de wereld heel wat minder prettig uit.

Management heeft die fase nog niet bereikt. Hoewel de managementwetenschappen steeds meer door het vakgebied van de economie worden gedomineerd, leunen ze ook zwaar op de psychologie en de sociologie, waardoor er ruimte is voor een grote variatie aan vaak tegenstrijdige aannamen. Dat brengt zo zijn eigen praktische problemen met zich mee. Omdat de wetenschap van het management van het begin af aan werd opgevat als een hulpmiddel voor de praktijk, is zij nog steeds en onverminderd een functionele wetenschap. Bij meer fundamenteel onderzoek in de sociale wetenschappen zijn managementwetenschappers alleen geïnteresseerd in wat nuttig zou kunnen zijn. Als ze ideeën en begrippen lenen, dan doen ze dat met maar weinig aandacht voor de onderliggende aannamen of de wetenschappelijke geldigheid ervan. Het resultaat is een kennisbasis die vaak tegenstrijdig en behoorlijk verwarrend is, en bij het toepassen in de praktijk vaak net zo'n tegenstrijdige en verwarrende resultaten oplevert. Zoals we zullen zien is de geschiedenis van management, net als die van de dagelijkse managementpraktijk, evenzeer een verhaal van onbedoelde als van bedoelde gevolgen. Voordat ik dat verhaal opnieuw ga vertellen is het goed om even te stoppen en een zeer voor de hand liggende maar zelden beantwoorde vraag te stellen: wat doen managers nu eigenlijk?