



het **Financieel**
management

FOTO: SIMONE VAN ES

'Managementhypes zijn politiek'

Hoogleraar Jos Benders is kritisch over managementhypes. Op de vraag hoe hij ze per saldo waardeert, antwoordt hij laconiek: "De manager is er zelf bij." Toch vindt hij het onverstandig om de hypes niet serieus te nemen. "Wie dat doet, gooit het kind met het badwater weg."

ANNEGREET VAN BERGEN

Jos Benders is onderzoeker bij de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit. Daarnaast is hij sinds 1 december 2006 één dag in de week hoogleraar organisatieconcepten aan de Universiteit van Tilburg. Wie Benders vraagt hoe hij in dit vakgebied verzeild is geraakt, krijgt een lang antwoord. De verkorte versie luidt dat hij door een (achteraf gezien) te beperkt onderzoeksperspectief stuitte op een onderbelichte bestaansgrond van managementhypes. Benders ontdekte dat de hype vaak vooral de vlag is waaronder het management een nieuwe koers inzet en dat de inhoud van het nieuwe organisatieconcept daarbij slechts van secundair belang kan zijn.

Verbazing

Voor het lange antwoord moeten we terug naar januari 1992. Benders, bijna gepromoveerd op de

gevolgen van robotisering op de verdeling van de overblijvende arbeid (zie kader 'Hand held'), las in de Volkskrant dat bij het zieltogende DAF in Eindhoven het roer omging. Van een ouderwetse Tayloristische toko zou de vrachtwagenfabrikant veranderen in een moderne, slanke organisatie. Door *Lean Production*, bekend van de bestseller *The Machine That Changed The World*, zou ook DAF hélemaal veranderen. Benders krabde zich achter het oor. Waarom zette de Sociotechniek, waarmee DAF jarenlang had gewerkt, geen zoden meer aan de dijk? Wat maakte de *Lean Production* zo fantastisch dat die aanpak wél zou slagen waar de Sociotechniek had gefaald? Om deze vragen te beantwoorden, zette hij de overeenkomsten en verschillen tussen beide op een rijtje. Tot zijn verbazing waren beide concepten bij DAF inhoudelijk vrijwel gelijk. "Ik begreep er niets van." ►

‘Anno 2007 is DAF bezig met Lean Production. Maar noem het niet zo, het label heeft een negatieve lading.’

Hand held

Jos Benders (1965) promoveerde in 1993 in Nijmegen op het proefschrift *Jobs around automated machines*. Daarin onderzocht hij welke taken er na introductie van robots overbleven voor mensen. Zijn bevinding dat introductie van een nieuwe techniek (of een nieuw organisatieconcept) nooit uitsluitend een technische (of inhoudelijke) kwestie is, vormt de leidraad bij al het onderzoek dat hij sedertdien deed.

Zo gaat achter de introductie van een ogenschijnlijk simpel apparaat als de *hand held*, waarmee in de horeca draadloos bestellingen worden doorgegeven, een wereld aan managementvraagstukken schuift. Dit ontdekten studenten van Benders die voor hun afstudeerproject de kroeg in doken en de consequenties van het apparaat onderzochten.

Vinden klanten het prettig? Willen ze wel dat ober één de bestellingen opneemt en ober twee ze aflevert? Hebben ze niet liever steeds hetzelfde gezicht aan tafel? Dit bleek voor sommige horecagelegenheden in het hogere segment een argument om

terug te keren naar de ouderwetse bedienmethode (of om nooit de *hand held* binnen te halen). Of: wat betekent de *hand held* voor de intermenselijke verhoudingen binnen het café of restaurant? Immers, een belangrijk verkoopargument is dat de kroegbaas zijn zaken veel beter kan controleren. De *hand held* registreert elk pilsje, zodat niemand nog een pilsje aan vrienden kan weggeven. Bovendien wordt de productiviteit per medewerker nauwkeurig geregistreerd. Op het eerste gezicht een belangrijke stap voorwaarts richting bedrijfsmatig werken. Maar wat betekent deze waterdichte controle voor de arbeidsverhoudingen binnen de doorgaans kleine teams waarmee men in de horeca werkt? Maakt vertrouwen plaats voor wantrouwen? Wat betekent dat voor de sfeer in het café? Benders: “Zo ontdekten de studenten dat een *hand held* méér dan alleen een apparaat is. Het is een keuze van het management hoe het apparaat in een bepaalde context wordt gebruikt. Er ging een wereld voor ze open.”

‘Wat betekent waterdichte controle voor de arbeidsverhoudingen?’

‘Consultants zorgen voor een onophoudelijke stroom van ‘revolutionaire’ concepten met ‘verpletterende resultaten’.’

Socio-psychologisch

Pas toen hij Management Fashion van de Amerikaan Eric Abrahamson las, begreep hij wat er bij DAF aan de hand was. Abrahamson betoogde dat niet alleen techno-economische krachten voor vraag naar nieuwe organisatieconcepten zorgen. Ook socio-psychologische krachten spelen een rol. Daartoe hoort bijvoorbeeld het verlangen van individuele managers om zich met noviteiten te onderscheiden van andere managers. Of hun frustratie dat ze bestaande problemen niet kunnen oplossen waardoor ze ontvankelijk worden voor ‘nieuwe’ oplossingen. Of het feit dat voorheen ‘nieuwe concepten’ worden overgenomen door ‘mindere’ organisaties, waardoor het concept zijn glamour verliest.

Benders: “Door me puur op de inhoud te richten, beperkte ik me tot een technische vraagstelling. Dan krijg je niet altijd de relevante antwoorden. Het is minstens zo verhelderend te kijken hoe en waarom het management een nieuw concept in de praktijk toepast.

Bij DAF bijvoorbeeld kon het management, door zich op *Lean Production* te beroepen, veel makkelijker mensen in de lijn en ondersteunende diensten ontslaan.”

‘Label running’

“Bovendien kon het bedrijf, dat op de rand van een faillissement balanceerde, dankzij *Lean Production* makkelijker kortetermijnkredieten krijgen”, vervolgt Benders. “*Lean Production* lag als kreet in die tijd goed in de markt. Zoiets wilden financiers horen voordat ze met een nieuwe lening over de brug kwamen. *Label running* wordt dit soort gebruik van managementhypes wel eens genoemd. Het is een heel verstandige manier om te overleven.”

Uiteindelijk is DAF, zoals bekend, toch failliet gegaan. Het bedrijf heeft daarna een doorstart gemaakt en is sinds 1996 in handen van het Amerikaanse Paccar. De vrachtwagenfabrikant draait volgens Benders als een tierelier. “Anno 2007 is DAF bezig met iets wat je inhou-

delijk gezien het beste als *Lean Production* kunt bestempelen. Maar noem het niet zo”, waarschuwt Benders. “*Lean Production* is bij DAF onlosmakelijk verbonden met de periode van vóór het faillissement. Het label heeft een negatieve lading. Na 1993 is het *Six Sigma*, *World Class Manufacturing* of *DAF Production Systems* gaan heten. Daarachter gaat vrijwel dezelfde inhoud schuift. Maar zoals sommige woorden in de ene context mobiliseren, zo blokkeren ze juist in de andere. Managers en consultants gaan heel flexibel om met de mogelijkheden die labeling biedt.”

Politieke strijd

Een tekortkoming in de meeste opleidingen is volgens Benders dat er nauwelijks aandacht is voor het feit dat er in de praktijk geen één op één verhouding bestaat tussen label en inhoud. De aantrekkingskracht van managementhypes zit voor managers juist vaak in wat Benders de ‘interpretatieve ruimte’ noemt: managers kunnen met een nieuw concept vaak verschillende kanten op.

Voor zover Benders het kan beoordelen, is ook de opleiding van accountants te technisch en wordt ook daar te weinig aandacht gegeven aan sociale aspecten. “Dat zou zogenaamd te soft

Gluren bij de burens

Recent publiceerde Benders een aantal kritische artikelen over Enterprise Resource Planning-systemen. Deze ERP-systemen zijn geavanceerde computerprogramma's waarmee een organisatie zijn financiën, voorraden, mensen en machines kan plannen en beheren. Iedereen, van magazijnmedewerker tot de financieel directeur, werkt via deze centrale database. ERP zou innovatie en concurrentievoordeel moeten bewerkstelligen, maar Benders waarschuwt dat ERP juist kan leiden tot uniformiteit. Het gevaar is groot dat de organisatie zich aanpast aan de software, in plaats van andersom. Daardoor gaan bedrijven met gelijke ERP-systemen steeds meer op elkaar lijken. 'Technisch isomorf', noemt Benders dat.

Een student van hem constateerde bij zijn afstudeerproject bovendien dat ERP organisaties soms voor onverwachte strategische dilemma's plaatst. Zo zou een bedrijf, om een beter toegesneden ERP-pakket te krijgen, de leverancier van deze systemen uitgebreid in zijn keuken moeten laten kijken. Het probleem was echter dat de leverancier deze ERP-systemen ook aan concurrenten leverde. Dus was het de vraag of het bedrijf op deze manier zijn concurrenten wilde leren hoe het zijn organisatie aanstuurde. Benders: "Door het onderzoek werden de dilemma's in kaart gebracht. Het werkte voor het management als eyeopener. Het illustreert dat wanneer je ERP alleen als een technisch vraagstuk beschouwt, je buiten de waarde rekent. Het is wel degelijk een managementvraagstuk. In ERP zitten te veel organisatorische noties om het over te laten aan de technisch specialisten."

'Wanneer je ERP alleen als technisch vraagstuk beschouwt, reken je buiten de waarde.'

'Managers kunnen met een nieuw concept vaak verschillende kanten op.'

zijn. Maar een organisatie is méér dan een economische eenheid. Er vinden ook sociale, politieke en zingevingsprocessen plaats. Ervaren accountants lopen er in de praktijk tegenaan dat de allocatie van middelen niet alleen een economisch-rationele zaak is, maar eerder een kwestie van politieke strijd."

Onvoldoende doordacht

Ook achter de invoering van een ogenschijnlijk technisch en neutraal concept als de *Balance Score Card* (BSC) gaat volgens Benders een politieke strijd schuil. Wát moet een organisatie als output meten? Op die vraag is geen neutraal antwoord te geven.

Benders wijst naar de universiteit. "In de bedrijfswetenschappen werd twintig jaar geleden groot belang gehecht aan 'publiceren voor

de praktijk'. Nederlandstalige publicaties werden daarvoor bij uitstek geschikt geacht en derhalve kregen ze bij de outputmeting een extra hoog gewicht. Nu is de teneur in onderzoeksland heel anders en gooien wetenschappers hoge ogen met publicaties in internationale tijdschriften. Zo'n verschuiving is geen neutrale bevinding, maar de uitkomst van een politieke strijd."

Ofschoon dit soort politieke en strategische kwesties altijd een rol spelen bij prestatie-meting, worden volgens Benders de consequenties van wát men precies met de BSC meet vaak onvoldoende doordacht. Te vaak wordt gedaan alsof invoering een technische kwestie is. Maar ook hier is het belangrijk na te gaan waarom en hoe het management BSC wil invoeren. Wat zijn de diepere bedoelingen? Wat zijn de onverwachte consequenties?

Nieuwe zakken

Buitenstaanders, studenten bedrijfskunde en accountants staren zich misschien blind op de inhoud van managementhypes, consultants hebben daar minder last van. Zij zorgen voor een onophoudelijke stroom van 'revolutionaire' concepten met 'verpletterende resultaten'.

'Accountants lopen er in de praktijk tegenaan dat allocatie van middelen niet alleen een economisch-rationele zaak is.'

Tegenover de socio-psychologische vraag van managers zetten zij een enorm aanbod. Benders: "Wat als 'nieuw' wordt gepresenteerd, is dat vanuit wetenschappelijk perspectief lang niet altijd. Maar wanneer 'oude wijn in nieuwe zakken' wordt gegoten, gaan bestaande inzichten niet verloren maar worden ze up to date gebracht door toevoeging van nieuwe inzichten, en vervolgens op een voor de praktijk aantrekkelijke manier onder de aandacht gebracht."

Hij vindt het daarom onterecht dat managementhypes in het dagelijks spraakgebruik worden afgedaan als zaken die we niet serieus dienen te nemen. "Wie dat doet, gooit het kind met het badwater weg," meent hij. En op de vraag wat hij per saldo van de hypes vindt, antwoordt hij laconiek: "De manager is er zelf bij." ■

FOTO: SIMONE VAN ES