

Het absurde bedrijfsleven Dilbert leeft!

Door Sander Wieringa *

Er zijn veel absurde zaken in het bedrijfsleven. Domheid, stomheid en dwaasheid zijn er aan de orde van de dag, business as usual. Het hoort erbij, zorgt zelfs voor vooruitgang, omdat anderen ervan profiteren door het beter te doen. Maar hoe kan het toch dat als mensen samen gaan werken ze zo veel blunders maken? Zijn managers echt nietsnutten, zoals in de strip Dilbert?

Het is lachen in het bedrijfsleven! Zet twee managers bij elkaar, geef ze een borrel en na een kwartier komen de verhalen wat er allemaal fout gaat. Verhalen over missers, stomiteiten, verdwazingen, incompetenten directeuren en onnozele medewerkers. Zonder borrel zou het al gauw een grote mopperpartij worden over al dat onbenul. Zoals in de forenzentreinen tussen woonwijken en werkplekken. Als collega's elkaar daar toevallig treffen wordt de reis vaak één klaaglijn. Maar mét borrel erbij is het lachen. Op feestjes of aan de bar van hotels op verre zakenreisbestemmingen.

Dom, stom of dwaas: de drie absurditeiten van het management. Dom is als je niet weet wat je moet doen. Stom is als je het wel weet maar toch wat anders doet. Dwaas is als je iets doet zonder te weten wat je doet. Het komt allemaal voor in bedrijven. En het gebeurt veel vaker dan zou moeten en mogen.

Managen is een ingewikkeld vak. Je kunt het niet van nature. In het privéleven redden we ons redelijk met de vaardigheden die we van huis uit hebben meegekregen, maar in het bedrijf is het ineens gecompliceerd. Er moeten zo veel verschillende doelen gerealiseerd worden. Je moet redelijke verstandhoudingen met anderen krijgen; je moet zelf vooruit zien te komen; je moet de doelstellingen van het bedrijf realiseren; je moet de verhoudingen in de gaten houden en niemand voor het hoofd stoten; je moet vooral ook naar de klant luisteren. En je moet ook nog eens aan je privéleven denken, dat niet in het gedrang mag komen. Ingewikkeld!

Dat gaat dus vaak mis. Op de volgende pagina's staat een groot aantal voorbeelden en verhalen van grote en kleine absurditeiten uit het Nederlandse bedrijfsleven. De redactie kent er honderden, maar het viel nog niet mee om er een aantal van op te schrijven. Want we horen in de loop der tijd eigenlijk zó veel van dit soort gevallen dat we ze nauwelijks in ons geheugen opslaan. Het is eigenlijk zo normaal dat dingen fout gaan in bedrijven, dat we niet de moeite nemen om het allemaal te onthouden. Missers zijn business as usual.

Dit systeem bestaat dankzij missers

Hoe kan het dan eigenlijk dat het bedrijfsleven in landen als het onze toch zo succesvol is? Dat er zo veel winst wordt gemaakt en zo veel welvaart wordt gecreëerd? Is het niet een godswonder dat er nog wat wordt verdiend, als je hoort en leest wat er allemaal mis gaat?

Natuurlijk niet. We leven namelijk in een economisch systeem dat bestaat dank zij missers. Meer precies: dat zijn dynamiek put uit de frictie van succes en mislukking. Net als in de sport zijn er ook in het kapitalisme geen winnaars zonder verliezers, geen verbeteringen zonder stagnaties en geen winsten zonder verliezen.

De econoom Joseph Schumpeter vatte dit samen in zijn beroemde axioma van de "creatieve destructie": in het kapitalisme is de een z'n brood de ander z'n dood. Het systeem komt vooruit omdat er telkens iemand in slaagt om iets beter te doen of te maken dan alle voorgangers. De markt waardeert dat en geeft aan het betere de voorkeur boven het mindere, dat het loodje legt. Totdat er weer een nieuwlichter verschijnt.

Als die achterblijvers, laksen en sufferds horen er dus gewoon bij. Het is triest voor de betrokkenen en verspilling voor de economie als geheel, maar het kan niet anders. De socialisten hebben even gedacht dat al die verspilling te vermijden zou zijn door het instellen van een planeconomie, waarbij niet de moordende concurrentie, maar de rationele planning de weg zou wijzen. We weten hoe dat afliep. Nog véél absurder.

Waarom worden er zo veel fouten gemaakt in de bedrijven? Dat is een nogal onontgonnen terrein. De managementopleidingen en -boeken gaan bijna allemaal over hoe het wél moet; er is heel weinig nagedacht over hoe het níet moet. Altijd krijgen we weer die verhalen van succesvolle bedrijven, van toonaangevende topmanagers die nieuwe wegen naar de winst hebben gevonden. Waar-

om niet vaker stilstaan bij de mislukkingen? Iedereen weet toch dat je van fouten meer en sneller leert dan van successen. En je kunt er bovendien meer mee lachen. Volgens mij kun je het bedrijfsmatige blunderen terugvoeren op drie ondermijnende organisatieprocessen: conformering, formalisering en academisering.

Ondermijning 1: Conformering

Conformering zien we heel vaak, in grote zowel als kleine organisaties. Het moet ook wel: een organisatie is pas een organisatie als individuen zich eraan conformeren. Maar het kan te ver gaan. Dan is iedereen het te snel met elkaar eens. Iemand wil iets of beslist iets en vervolgens heeft niemand het lef om daar tegenin te gaan. Het is nu eenmaal makkelijker om ja te zeggen dan om nee te zeggen. Want wie ja zegt (of zwijgt) hoeft niets uit te leggen, maar wie nee zegt moet met argumenten komen. Dus zien we veel instemmers en weinig afwijzers, ondanks dat – buiten het werk of na de vergadering – menig een wel degelijk bezwaren heeft. Als lemmingen loopt iedereen in de val.

"In de psychologie heet dit group think en uit vele cases blijkt dat het een uitermate belangrijke factor is bij het rijden door rood licht", schrijft strategieadviseur prof. Hans Wissema in zijn boek "Rijden managers door rood licht", dat gaat over managementblunders.

Het groepsdenken wordt versterkt door het streven van veel topmanagers om "alle neuzen dezelfde kant" uit te krijgen en dwarsliggers dus uit de organisatie te verwijderen. Het wordt ook versterkt door het selectief omgaan met informatie. Wat in het straatje past wordt overgenomen, strijdige informatie wordt genegeerd.

Conformering of groepsdenken kan oor erger worden naarmate er in een bedrijf een strakkere "focus" is, bij voorbeeld op de zogenaamde kernactiviteiten. Parallel aan die focus krijgt de organisatie blinde vlekken. Men is zo bezig met de activiteit van dit moment dat men de technologie van de toekomst niet in de gaten heeft. Of men ziet niet dat er concurrenten komen die met iets compleet nieuws een betere oplossing voor de klant leveren.

Groepsdenken is zo fijn. Iedereen ken die momenten van euforie, als er een plan is bedacht, of een fantastische nieuwe man voor de vacature is geselecteerd. De handen gaan letterlijk op elkaar. Heel vervelend om op dat moment dan toch nog bedenkingen te opperen. Niemand wil toch spelbreker zijn? Nog lastiger is het om bedenkingen te uiten tegenover superieuren. En helemaal taboe is het om bedenkingen te opperen als een superieur namens het team weer aan zijn superieuren het voorstel presenteert. "Ziet er nog iemand problemen?", vraagt de topman aan de teamleden. Nee, je kijkt wel uit met je eigen enthousiaste chef erbij. Alle neuzen dezelfde kant uit, verdomme! Ook als het de verkeerde kant is.

Ondermijning 2: Formalisering

De tweede oorzaak van organisatorisch blunderen is de formalisering. Grote organisaties zijn gestructureerd. Er zijn machtsverhoudingen uitgekend (de bij directies zo dierbare 'harkjes'), besluitvormingsprocessen, bestelprocedures, arbeidsreglementen, verkoopvoorwaarden, inspraakrondes, vergaderschema's, bevoegdheden, administraties, parafen, formulieren, vergaderingen, noem maar op. Het is veelal bureaucratie, maar we kunnen nu eenmaal niet zonder. Maar waar mensen gaan formaliseren, gaat het o zo makkelijk mis.

Peter Scott-Morgan van Arthur D. Little deed een paar geleden onderzoek naar het fenomeen dat de meerderheid van de reorganisaties van grote bedrijven niet het gewenste resultaat opleverde. Hij analyseerde dat er twee soorten regels in bedrijven zijn. In de eerste plaats de formele regels, zoals hierboven opgesomd. Reorganisaties gaan bijna altijd langs de weg van die formele regels. De structuur wordt gewijzigd, de gezagslijnen aangepast, de procedures veranderd.

Maar er zijn ook informele regels, de "Unwritten Rules of the Game", zoals Scott-Morgan zijn boek noemde. Dat zijn de mechanismen waar de mensen in het bedrijf zich werkelijk door laten beïnvloeden. Zoals: wie zijn de informele leiders in het bedrijf, waar men naar opkijkt; welke individuele doelen worden nagestreefd, in plaats van het formele ondernemingsdoel; en hoe denkt iedereen zijn eigen baas tevreden te stellen teneinde een goede beoordeling te krijgen? Die informele, individuele en puur menselijke mechanismen zijn in de praktijk veel belangrijker dan de formele regels. Want daar laten de mensen in het bedrijf zich écht door leiden.

Wie nu het bedrijf wil veranderen en alleen de formele regels aanpakt, daarbij de informele mechanismen negerend, bereikt meestal weinig. Want het gedrag van de mensen wordt niet veranderd. Alleen maar op papier. Wat voor veranderingen en reorganisaties geldt, gaat ook op voor lopende processen en bezigheden. Het formele denken van veel managers, langs schema's, procedures en vast structuren, leidt vaak tot grote bedrijfsmatige blunders. Er is veel te abstract, te theoretisch geredeneerd. De mensen in het bedrijf zijn weer even vergeten. En waar menselijke mechanismen, gewoontes en denkwijzen genegeerd worden, daar wordt de belangrijkste factor voor slagen of falen in het bedrijf over het hoofd gezien. Scott Adams, die sinds een jaar of drie de mateloos populaire strip Dilbert publiceert, levert hiervoor keer op keer hilarische stof.

Ondermijning 3: Academisering

In Dilbert wordt ook genadeloos de vloer aangeveegd met de consultants, die het bedrijfsleven adviseren. Volgens mij gaat het hier om de derde factor voor bedrijfsfalen: de academisering van het management.

In de jaren tachtig is een groeiende groep academici zich met het management gaan bemoeien. Voordien was hun favoriete speeltje de samenleving, maar die bleek helaas niet zo maakbaar als gehoopt. Bovendien viel aan de samenleving weinig te verdienen. Universiteiten en gedragswetenschappers ontdekten dat er veel te halen viel bij het bedrijfsleven. De studie bedrijfskunde maakte een grote vlucht, evenals een explosief aantal organisatieadviesbureaus. (Ik ben zelf een vroeg voorbeeld van die trend. Wat moest ik in 1976 beginnen met mijn zwaar verpolitiekte studie niet-westerse sociologie/economie? Waarom geen bedrijfsjournalist worden? Nooit spijt van gehad...) De managementwetenschappers hebben ongetwijfeld mooi werk verricht. Maar ze hebben ook veel puinhopen achtergelaten. Vooral als ze zich richtten op de formele regels en structuren van de bedrijven. Formalisering is een bron van missers, academische formalisering maakt het helemaal fantastisch. Dat verheft de problemen van de formalisering tot het kwadraat.

Een wetenschappelijke benadering van management kan ook het conformisme versterken. Is het al lastig om bezwaren te opperen tegen een plan van de directie, het wordt helemaal vergeefse moeite als dat plan ook nog eens "wetenschappelijk onderbouwd" is.

Hoeveel nieuwe (achteraf mislukte) producten zijn er niet gelanceerd met steun van peperdure marktonderzoeken? Hoeveel herstructureringen en reorganisaties werden niet gestoeld op dikke consultantsrapporten, maar faalden niettemin jammerlijk? Hoeveel deskundige assessmentcenters schilderden vriendelijke bescheiden luisteraars af als wankelmoedige introverte contactgestoorden of juist zelfingenomen eigenwijze drammers als kordate charismatische leiderstypes?

Niettemin: hoe vaak schoven vervolgens managers zulke zwaarwichtige verslagen terzijde en vertrouwden ze gewoon op hun gezonde verstand, dat hen ingaf om het toch anders te doen? En waren er in zulke omstandigheden andere teamleden die durfden te roepen dat het allemaal toch niet was wat het leek? De academisering van management, kortom, kon een ernstig beletsel zijn om fenomenen als group think en formalisme te omzeilen. Omgekeerd, moet ik bekennen, heeft goed onderzoek ook vaak het tegendeel opgeleverd: dat juist groepsdenken en blind formalisme werden ontmaskerd of doorbroken.

Scott Adams is in Dilbert nog veel sceptischer over consultants. De 'Dogberts' van Dilbert zijn allemaal bedriegers en uitzuigers. Hun enige doel is om zo lang mogelijk aan het werk te blijven. Ze zullen dus nooit een echte oplossing voor een bedrijfsprobleem opperen, want dat is hun klus ten einde en de kip met de gouden eieren geslacht. Ze adviseren altijd om de boel om te gooien. Zelden zal een consultant adviseren dat alles bij het oude moet blijven en dat je moet ophouden met geld over de balk te smijten door consultants in te huren.

Dat is natuurlijk een karikatuur. Maar het omgekeerde evenzeer. Consultants zien zichzelf graag als integere wijze wetenschappers met veel relevante ervaring, die wars van conventies en gebaande paden nieuwe oplossingen voor problemen bedenken, door goed onderzoek en goed denken. Was het maar waar. Wie ervaring heeft opgedaan met consultants weet dat er in veel gevallen een jonge onervaren wijsneus komt, die op slimme wijze en met veel (deklarabele) uren zijn kennis uit de medewerkers van het bedrijf weet te trekken, daar mooie modellen van maakt om uiteindelijk met een interessant begrippenkader uit de doeken te doen wat velen in het bedrijf al lang bedacht hadden. Toegegeven, dat kán z'n nut hebben.

En theoretisering

Conformerings, formalisering en academisering: drie oorzaken van absurditeit in het bedrijfsleven. Ook dit lijkt echter verdacht veel op theoretisering. Wat is er werkelijk van waar? Zijn het niet loze abstracties? Is de werkelijke reden van dom, stom en dwaas management niet simpel: domme, stomme en dwaze managers?

Volgens Scott Adams wel. Zijn Dilbertprincipe volgt op het Peter Principle, dat zegt dat elke manager net zo lang wordt bevorderd tot een functie waar hij ongeschikt voor is. Het Dilbertprincipe gaat verder en stelt dat managers van meet af aan ongeschikt zijn voor hun werk. "De minst nuttige werknemers worden steevast daar benoemd waar ze het minste kwaad kunnen: in het management."

In een blad voor managers (en zelf parttime manager zijnde) ga ik die visie natuurlijk niet onderschrijven, ik kijk wel uit. Maar ook in alle eerlijkheid kan ik het er niet mee eens zijn. Uiteraard zijn managers niet per definitie dom, stom of dwaas. We hebben genoeg hersens, ontwikkeling, verstand van zaken en menselijk inzicht om onze bedrijven goed te runnen. En vaak beheersen we ook nog een echt ambacht; we zijn (ooit) in staat (geweest) om zelf iets van ons product te vervaardigen, om iets te verkopen of iets te bedenken.

Maar we laten ons kennelijk makkelijk verleiden om die hersens, die kennis en die kunde tijdelijk terzijde te schuiven, waarna we vervallen tot dommigheid, stommigheid of dwazigheid. Lees de

vele bijgevoegde case stories, waarbij je telkens denkt: hoe is het toch mogelijk? Welnu, het wás mogelijk en het ís mogelijk, zo blijkt. Helaas voor de betrokkenen, gelukkig voor hun concurrenten. En leuk voor ons. Want je blijft lachen.

NeXT! juli 1999

*** Sander Wieringa schreef dit artikel als hoofdredacteur van het managementmaandblad NeXT! Hij is thans communicatietrainer en ghostwriter.
Voor info: <http://www.bdrp.nl>**