

**JOS VERVEEN**

**m.m.v. Roeland Jan Umans**

# **BULLSHIT MANAGEMENT II**

**Inclusief eigenwijze vormen van  
organiseren en communiceren**

**UITGEBREIDE EDITIE VAN DE BESTSELLER  
13.500 VERKOCHT!**



*'Je meent het...?!'*

**Albert-Jan, 1967-2002**

Aan mijn eeuwige vriend, voormalig studiegenoot, jaarclub- en huisgenoot Albert-Jan. Waar ik de inhoud van managementboeken voor zoete koek nam, sloeg bij hem de twijfel al toe bij de inleiding. Hij kwam meestal niet verder dan bladzijde één. Ik wou dat ik hem kon laten weten dat zijn twijfels terecht waren. Er is veel te vroeg een ondernemer gestorven...

**JOS VERVEEN**

**M.M.V. ROELAND JAN UMANS**

# **BULLSHIT MANAGEMENT II**

**INCLUSIEF EIGENWIJZE VORMEN VAN  
ORGANISEREN EN COMMUNICEREN**



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

tel.: (070) 378 98 80

[www.sdu.nl/service](http://www.sdu.nl/service)

© 2013 Jos Verveen

Academic Service is een imprint van Sdu Uitgevers bv.

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam

Boekverzorging: Villa Y, Den Haag

Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

ISBN 978 94 6220 009 8

NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopiëren, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# INHOUD

- 7 **EEN WOORD VOORAF**
- 17 INTERVIEW – Gert van der Houwen, *directeur Nive*
- 23 **INLEIDING**
- 25 **ADVOCaat VAN DE DUIVEL**
- 28 INTERVIEW – Toon Gerbrands, *algemeen directeur AZ*
- 33 **OP ZOEK NAAR DE WAARHEID**
- 55 *De omgekeerde wereld van de managementliteratuur*
- 57 **DE PRAKTIJK**
- 80 **HET BEGIN**
- 97 *Markt* – de supermarkt die laat zien dat het anders kan
- 103 *Buurtzorg Nederland* – terug naar de essentie van thuiszorg
- 116 INTERVIEW – Elma van Boxel, *oprichter en directeur Bureau ZUS*
- 127 *Allemaal Apple?*

129 **DE GROTE SCHOONMAAK**

143 INTERVIEW – Hajo Doorn, *chef de mission WORM*

154 **Innocent** – de smoothieproducent die puur zichzelf is

166 INTERVIEW – Ruud Bakker, *Reclassering Nederland*

178 **Van Santen Netwerk** – het ‘andere’ reclamebureau

184 INTERVIEW – John Engelen, *deelgemeentesecretaris Overschie*

187 **DE TOEKOMST**

194 INTERVIEW – Gijs van Lookeren Campagne, *oprichter en CEO Greenwheels*

202 INTERVIEW – Martijn Allessie, *oprichter Stichting Snappet*

213 INTERVIEW – Wilfred Verweij, *programmamanager Sioo*

218 **JA, MAAR...**

229 **WAKKER WORDEN!**

234 **Granny's Finest** – Breien tegen de eenzaamheid

236 **UITNODIGING**

238 **VERANTWOORDING**

240 **BIJLAGE: Quick Scan**

242 **Bullshitwoordenlijst**

# EEN WOORD VOORAF

Jos Verveen ken ik al een tijdje. Vijfentwintig jaar of daaromtrent. En ik vond het altijd al een eigenwijs heerschap. Dat siert hem overigens, want zwijgende volgers zijn er genoeg. Hun zwijgzaamheid verliezen ze pas bij de koffiemachine en dan blijft het meestal bij woorden. Jos voegt daar graag de daad bij. Dat bleek wel toen hij in mei 2011 met het boek kwam dat hij een jaar eerder aangekondigd had. Eerst zien, dan geloven, dacht ik nog. Maar warempel, ineens lag *Bullshit Management* in de boekwinkels. Of eigenlijk: het diende zich bij mij aan via [managementboek.nl](http://managementboek.nl); een merkwaardige inconsequentie, leek me. Een vreselijke titel vond ik het. Provoocerend, populistisch. Niet erg genuanceerd.

Enfin, het bleek een geweldige titel. Achteraf weet ik zeker, dat drs. P.J. (Jos) Verveen er een groot deel van zijn succes als managementboekenschrijver aan te danken heeft. Want titel en inhoud leidden tot een ware mediahype. Het boek werd besproken op de radio, in kranten, magazines. De hashtags met *bullshit* vlogen ons om de oren. Doctorandus Jos verscheen op televisie, werd uitgenodigd voor praatjes en in voorname fora met andere grote sprekers. ‘Bullshitmanagement’ werd bijna staand managementjargon. Inmiddels, het is voorjaar 2013, zijn er meer dan 13.500 exemplaren van het boek verkocht. Het is de *Fifty Shades of Grey* van de managementliteratuur: *Bullshit Management* verleidde mensen tot lezen die managementboeken al lang geleden als verderfelijke waar van zich geworpen hadden.

Vanwaar dat succes, dacht ik. Is het omdat Verveen zelf ooit tot dat vermalde adviesvolk had behoord en nu als een klokkenluider de strijd aanging? Was het omdat het boek vol stond met grappige anekdotes, waarin zoveel mensen zichzelf herkenden? Was het gewoon een leuk weggevertje, waar collega’s onder elkaar besmuikt om konden gniffelen? (‘Daar hadden we de baas mooi tuk mee!’) Of raakte het echt een gevoelige snaar en kwam Verveens boek op een moment dat heel veel hardwerkende Nederlanders en Belgen schoon genoeg hadden van regels om de regels, ‘check, check, double check’ en een sfeer van ‘Vertrouwen is goed, controle is beter’?

Mijn vermoeden is dat het een mix is van al deze redenen. Maar dat de laatste overweging zeker niet onderschat mag worden. We zijn de modellen moe. De volgende verandering. De gekantelde organisatie. De klant centraal. Het Lean-project. De verslaglegging en verantwoording. De func-

tioneringsgesprekken. De meetings. We willen zo graag weer aan het werk – als dat werk er tenminste is. Er niet over praten, maar er echt mee bezig zijn. Voor ons vak komen we om zeven uur 's ochtends de echtelijke sponde wel uit. Niet voor de zoveelste kwartaalcijferpresentatie van de Chief Financial Officer. We zijn een beetje murw georganiseerd.

Op heel veel pagina's in zijn boek besteedde Verveen aandacht aan dit soort uitwassen van management. Sommige lezers lazen in zijn scherpe en humoristische beschrijvingen een oproep om bazen af te schaffen en iedere vorm van hiërarchie ogenblikkelijk te vergeten. Anarchie! Het was niet wat Jos bedoelde. In feite was het boek een pleidooi voor vakmanschap en een oproep aan vakmensen om het heft in eigen hand te nemen en zichzelf weer te gaan organiseren – hoe plat of hiërarchisch dan ook. Zijn boodschap was en is dat we afscheid moeten nemen van die contraproductieve leemlaag van managers en adviseurs die ongehinderd door vakinhoudelijke kennis anderen gaan vertellen hoe ze moeten organiseren en communiceren. Dat organiseren geen wetenschap is, maar een kwestie van logisch nadenken, waarbij blauwdrukken niet in het minst een garantie voor succes vormen. En dat organisaties weer terug moeten naar de essentie van hun bestaan, die ze door al het 'gemanage' en georganiseer vaak volkomen uit het oog verloren zijn.

Zoals gezegd bracht *Bullshit Management* een stroom van publicaties op gang, die voor velen weer een aanleiding vormden om hun frustraties de vrije loop te laten. Neem bijvoorbeeld de reacties op het voorpagina-artikel dat NU.nl wijdde aan *Bullshit Management* (Verveen en Barack Obama direct naast elkaar!). Een kleine selectie wilden we u niet onthouden. Let u vooral ook op het aantal uitroeptekens, een woud waarin we voor de leesbaarheid al fors gekapt hebben.



“

Applaus!

.....

De eerste regel van marketing:

Je hebt een ‘oerproduct’ en een ‘eindproduct’. Hoe meer mensen daartussen zitten, hoe hoger de kostprijs!

Dus opzouten met al dat managementgedoe! Veel te veel mannetjes en vrouwtjes die vertellen hoe het moet zonder ook maar één vinger uit te steken...

.....

Prachtig! Ik roep het al jaren. Vergaderen is geen doel maar een middel. Velen begrijpen dat niet. Eindelijk een steun in de rug. Applaus!

.....

Geweldig!

Het wordt echt tijd dat we ons meer bewust worden van al die mensen die anderen willen vertellen hoe ze iets op moeten lossen, terwijl ze zelf op dat vlak geen enkele ervaring hebben.

Kan gewoon niet dat half Nederland de andere helft gaat adviseren.

.....

Hè, hè, het kwartje is gevallen. Laat de zogenoemde managers, net als vroeger, meewerkende voormannen zijn. Het enige dat managers doen, is cijfers genereren voor het upper management. Ze hebben absoluut geen toegevoegde waarde/visie!

.....

Men moet vooral weer gaan luisteren naar de werkvloer en al die klote-cijfertjes slechts als indicatie gebruiken.

.....

Eindelijk iemand die verwoordt wat onder veel ‘koffie-gesprekken’ al geconstateerd is!

.....  
Soms is die manager er een paar weken niet bij ons, niemand mist hem en het werk gaat gewoon door. Niemand weet wat hij precies doet.

.....  
Ik had het kunnen schrijven... zo uit het hart gegrepen... zie het dagelijks zo schrijnend om me heen! Vandaar ook de stagnatie in productiviteit en de crisis (het verdampen van onze welvaart)... zoveel feitelijk werkloze managers!

.....  
'Managersziekte' bestaat dus echt: een overschot aan management dat niets toevoegt aan het product of de dienst, maar wel extra lagen, kosten en bureaucratie oplevert. Helaas zal het niet snel veranderen, want wie neemt de beslissingen? Het management. Ze zullen wel gek zijn om zichzelf te ontslaan.

.....  
Het einde van de spreadsheet ridders?

.....  
Helemaal mee eens.  
In mijn bedrijven nooit managers gehad.  
Ging als een tierelier.  
Hoge productiviteit, tevreden werknemers, loyaal ook.  
Bijna geen ziekteverzuim.  
Ideaal.

.....  
Hopelijk is het kwartje gevallen. Dit land gaat kapot aan de bureaucratie van managers en opvreters.

.....  
Eindelijk iemand die ook het licht ziet. Nu nog luisteren. Vroeger had je de 'baas' en een chef c.q. bedrijfsleider en dan de meewerkende voorman of iets dergelijks en het draaide goed. Ieder voelde zich verantwoordelijk voor datgene wat van hem/haar werd verwacht. Of dat nu productie of dienst was, maakte niet uit. De familiebedrijven zijn vaak nog altijd op die manier georganiseerd en draaien over het algemeen nog steeds goed. Zodra er managers komen gaat de sfeer weg en de prestaties naar beneden. Niemand voelt zich nog verantwoordelijk voor datgene waar hij/zij mee bezig is. Ik heb samen met mijn zoon een klein transportbedrijf en wij

zitten beiden – ondanks dat we dus de ‘directie’ vormen – nog wekelijks achter het stuur. Dat komt de kostprijs ten goede, maar ook het voorbeeld dat je geeft aan je personeel. Ze kunnen dat zeer waarderen en het geeft hen het gevoel dat je weet wat er omgaat onderweg.

.....

Om ze af te schaffen of het nut ervan te onderzoeken, wordt meestal een manager aangenomen of ingehuurd. Deze zal natuurlijk als conclusie trekken dat ze nodig zijn. Hij zal zijn eigen werk natuurlijk nooit overbodig maken.

.....

Goed zo! En als we een begin gaan maken, begin dan eerst maar eens om die managementlaag in de zorg eruit te gooien!

Dank u!

.....

In de loop der jaren heb ik twee soorten managers gehad:

- 1) De groep die mij ging vertellen hoe ik dingen moest doen, voortgangsrapportages wilde, en me lastig viel met allemaal wilde nieuwe plannen over management. Een soort PHB van Dilbert dus.
- 2) De groep die zorgde dat ik mijn werk kon doen, en me afschermde van administratie, wilde plannen vanuit een ministerie etc., en wanneer ik een beslissing nodig had die nam, zodat ik verder kan.

De eerste groep kon ik missen als kiespijn. Die ben ik ook zoveel mogelijk gaan ontwijken en negeren. De tweede noem ik geen managers, maar leidinggevend, en die heb ik graag.

Ik wil namelijk lesgeven, geen boekhouding voeren.

.....

Ik werk bij een groot multinationaal bedrijf en zie een continue uitdunning van de managementlagen. Ik zie een opkomende waardering voor techniek. Dit zal alleen maar versterkt worden door de voorspelde tekorten voor vakmensen. Advies aan mijn kinderen: leer een vak met inhoud en maak van je zelf een vakman/vrouw.

.....

De beste managers zijn in de regel degenen die ook op werkvloer hebben gestaan en ook de klappen van de zweep kennen.

.....

O hemel... Ik hoop dat hij morgen nog leeft... Dit klinkt klokkenluiderachtig. Dit gaat in de kiem gesmoord worden...

Ik zag zelden zulke verfrissende woorden met zoveel waarheid. Ik ben zo verbaasd dat ik niet eens ga zeggen: 'Dat verkondigen de werknemers al jaren.' Ik ga de gedachte koesteren dat deze man misschien gehoord gaat worden door de politiek, maar ik ben bang dat managers major invloed hebben op het inkrimpen van hun walgelijk ras. Het staat gelijk aan een slager in zijn eigen vlees laten snijden... Jammer.

.....

Reactie door de redactie verwijderd.

.....

Heb wel eens tegen zo'n aanstormende manager gezegd: 'Dankzij de inspanning van mijn collega's en mij, mag jij nu ook hier werken.' Konden nooit meer door dezelfde deur. Hij was ook snel vertrokken.

.....

Ieder bedrijf met managers neemt zichzelf niet serieus. Management is een volkomen overbodige laag. Nergens voor nodig en bedacht door de opleidingen zelf.

.....

Ik werk bij een bedrijf dat in de laatste tien jaar evenzoveel managers heeft opgesoupeerd. Het enige wat we er mee zijn op(in)geschoten is dat nu niemand meer weet waar het ook al weer om gaat. Vroeger kwalitatief en nu kwantitatief en op de rand van het failliet zijn. Door het vijf keer uitvinden van het wiel voor een salaris waar je eng van wordt, inclusief auto (groot) en uiteraard een iPad.

.....

Managers en organisatieadviseurs zijn het tuig van onze samenleving.

.....

Helemaal TOP,

Wie heeft voor mij het e-mailadres van deze man?

Groet, Evert

”

Het e-mailadres waar deze laatste reageerder om vroeg, stond in het boek (jos@thebsnetwork.com) en werd ook regelmatig gevonden. Een ondernemer mailde dat hij was gaan twijfelen of hij een MBA'er aan moest nemen, nadat hij zijn bedrijf jarenlang op zijn eigen manier bestuurd had. Opge-lucht wist hij nu het antwoord. Een andere ondernemer begreep opeens waarom de lol in het ondernemen hem was ontglipt. Hij had per direct het hele managementteam ontslagen en nam alleen nog maar leidinggeven-den en vakmensen aan die superieure kennis van de inhoud hadden. Er was ook een ander bevestigend geluid: 'Beste meneer Verveen, fijn dat u het allemaal heeft opgeschreven, maar binnen ons familiebedrijf doen we het al honderd jaar zo.' Simpel. Illustratief is ook het bericht van deze – geanonimiseerde – chirurg:

'Beste heer Verveen,

Ik heb met groot plezier uw boek *Bullshit Management* gelezen. Het boek lag vorige week op mijn bureau met een briefje van mijn collega erop: "is leuk". Ik ben zelf chirurg in een groot ziekenhuis. Ziekenhuizen staan bol van management. Vorig jaar is in ons ziekenhuis de managementstructuur veranderd, met als titel: "de dokter aan het roer". Sindsdien ben ik manager, natuurlijk naast mijn eigenlijke werk als chirurg. Uw uiteenzettingen zijn zeer herkenbaar. Voor onze herregistratie als specialist moeten wij nascholingen volgen. Hiervoor krijgen we accreditatiepunten. Niets mis mee. Maar binnenkort mogen we onze accreditatiepunten niet alleen meer behalen binnen onze medische professie. Nee, we moeten ook punten gaan halen met managementcursussen. Wij worden dus min of meer gedwongen onze kerncompetenties te verlaten. De gezondheidszorg is een zeer complex geheel geworden. Het medische aspect lijkt steeds meer ondergeschikt te worden. Efficiency is belangrijker. Geld is uiteindelijk de bepalende factor, benchmark het toverwoord en de checklist de redder in de nood. Bijna al uw termen uit de bullshitwoordenlijst heb ik de laatste 24 maanden wel ergens gehoord.

Misschien kunt u eens een kritische blik werpen op de Nederlandse gezondheidszorg en dit pakken in een boekje over “de essentie van de zorg”. Ik denk dat we toe zijn aan een eyeopener in onze sector.’

Oud-studiegenoten wisten Jos te vinden, al net zo verbaasd over alle ‘bullshit’ die ze over zichzelf heen gekregen en op hun beurt over anderen uitgestort hadden. Daarnaast lieten de managers van de toekomst zich horen – als de studenten niet al afhaakten voor zij hun bul in ontvangst mochten nemen:

‘Bedankt voor het schrijven van het boek. Een lerares heeft mij ernaar verwezen en het gaat ook te ver allemaal; die modellen. Ik kreeg laatst op mijn donder omdat ik de bedrijfscultuurtypologie van Handy niet uit mijn hoofd wist en de contingentiebenadering van Mintzberg niet goed kon uitleggen. Dat had parate kennis moeten zijn! Haha. Mvg, Studente bedrijfskunde.’

En waar Jos het allemaal voor deed:

‘Beste meneer Verveen,

Ik heb erg genoten van uw boek! Als student komt vooral hetgeen u schrijft over management in het onderwijs herkenbaar over. Samen met twee vrienden wil ik later een eigen advocatenkantoor beginnen, in ieder geval zonder management!

Met vriendelijke groet,

Student Rechten’

Opvallend stil bleef het vanuit de hoek van organisatieadviseurs, organisatieadviesbureaus en managementscholen. Was het tactiek, in het kader van ‘in een vlek moet je nietrijven’? Uit betrouwbare bron vernam Jos dat één managementschool een paginagroot opiniestuk klaar had liggen voor publicatie in *NRC Handelsblad*. Maar op het laatste moment werd toch maar van inzending afgezien om het onderwerp niet nog groter te maken dan het al was. Wel kreeg de auteur een uitnodiging van een internationale managementschool voor een discussie met ex-studenten. In het telefoongesprek dat eraan voorafging werd grif toegegeven dat men zich ervan bewust was ‘lucht te verkopen’. Op een buitenlandse radiozender ging Verveen in gesprek met de decaan van een andere managementschool. Deze hoogleraar erkende dat er voor de meeste managementtheorieën geen

bewijzen bestaan. Het werd hem door zijn collega's niet in dank afgenomen. Er ontstond een heftige mailwisseling waarin Verveen uitgemaakt werd voor populist. Later luwde de storm en bevestigde de decaan zijn uitspraken op het virtuele papier. Naam en werkgever zijn bij de redactie bekend, zullen we er maar fijntjes aan toevoegen.

Verder kwam er ook nog wat tegengeluid van enkele adviseurs. Opmerkelijk genoeg grepen zij met zekere regelmaat het boek aan om een nieuw model te presenteren dat alle andere modellen overbodig maakte of dat – slim! – korte metten zou maken met iedere vorm van management. Modellendenkers en blauwdruktekenaars, het is onverbetelijk volk.

Alle reacties, kort en lang, deden in de loop der tijd het idee ontstaan verhalen te verzamelen van mensen en organisaties die een raakvlak hebben met Verveens betoog. Dat idee leefde bij Jos en na lezing van zijn boek ook steeds meer bij mij. Verhalen vertellen deed ik al lang voor het fenomeen 'storytelling' opgang maakte, en *Bullshit Management* raakte ook mij. In de vijfentwintig jaar dat ik nu mijn geld verdien met luisteren, praten en schrijven heb ik veel opdrachtgevers tegenover mij gehad die moeilijk een antwoord konden verzinnen op de vraag: waarom doe je eigenlijk wat je doet? Vaak kwamen en komen ze dan met halve mission statements of corporate visies, maar een oorspronkelijk geluid valt daar moeilijk in te ontdekken. Mijn gevoel is dat te veel organisaties weggedreven zijn van hun doel, hun reden van bestaan; hun essentie, zou Jos zeggen. Met als gevolg dat de mensen die er werken ook in het duister tasten over wat er van hen verwacht wordt en wat zij voor betekenis hebben.

Mijn bijdrage aan dit *Bullshit Management II* (een nog vreselijker titel, ik wil het maar even gezegd hebben) bestaat onder andere uit een aantal interviews met bijzondere mensen die vertellen over zichzelf, hun overtuigingen en ideeën of hun organisatie. In sommige verhalen klinkt frustratie, boosheid of puur idealisme door – vaak geweldige drijfveren om in beweging te komen en iets moois te beginnen. In andere gevallen horen we hoe je het ook anders kunt doen als je het maar graag genoeg anders wilt. Of we 'zien' de twijfel over de manier waarop we op dit moment georganiseerd zijn, met doorkijkjes naar alternatieven. Het belangrijkste kenmerk van alle vertellers is hun 'eigen wijsheid', hun vermogen anders te kijken, te denken en te doen.

Voor sommige bijdragen – qua inhoud niet sterk afwijkend van de interviews – heb ik gebruikgemaakt van openbaar beschikbare bronnen.

Een kleine tegenvaller was de terughoudendheid van familiebedrijven om uitgebreid te vertellen over hun manier van organiseren en ondernemen. De bedrijven die we benaderd hebben, zeiden eigenlijk dat ze wel iets beters te doen hadden. ‘Ik maak liever nog een paar mooie schoenen’, antwoordde Floris van Bommel op zijn eigen charmante wijze. Gelijk heeft-ie.

Een nog grotere tegenvaller was – opnieuw – de ijzige stilte vanuit de gerenommeerde ‘business schools’ die we om een gesprek vroegen. Een van hen liet nog net weten het onderwerp te breed te vinden om er inhoudelijk op in te gaan. Een des te grotere verrassing werd daardoor het enthousiasme waarmee de baas van alle managers – Gert van der Houwen, directeur van de Nederlandse vereniging van managers Nive – zijn agenda vrijmaakte. Ik sprak hem in het hol van de leeuw: het kantoor van managersblad *ManagementScope*. Zelden zo hartelijk ontvangen! Ook Wilfred Verweij verdient wat dit betreft een extra bedankje. Verweij is Programma Manager en docent bij Sioo, ‘interuniversitair centrum voor organiseren, veranderen, vernieuwen en leidinggeven’, en was wél bereid in gesprek te gaan over management in het algemeen en verandermanagement in het bijzonder.

Rest tot slot de vraag waarom drs. P.J. (Jos) Verveen nu eigenlijk dit boek geschreven heeft. Hij zegt het niet met zoveel woorden, maar ik bespeur een kolkende mix van woede, frustratie en zendingsdrang. Toen ik hem leerde kennen, sprak hij al met een soort verbazing over het organisatievak (dat dus helemaal geen vak is) waarin hij terechtgekomen was. Die verbazing moet ergens omgeslagen zijn in verbijstering en weerzin. Als ondernemer verzandde hij bijna vanzelf in spreadsheetkloverij en rationalisatieslagen. Het overkwam hem, zoals het velen van ons overkomt. Gelukkig hervond hij zichzelf, en toen kwam de zendingsdrang. De idealist in hem stak de kop op. Want Jos kan bar slecht tegen onrecht. Welbeschouwd vindt hij al die managementmodellen je reinste oplichterij. Al die slachtoffers, hij moest er iets aan doen. Hij moest en zou de wereld ervan overtuigen dat het ook anders kan. Nee, anders moet! Hij keerde het adviesvak de rug toe, ging lekker gek ondernemen, bracht op zijn geheel eigen wijze nieuwe diensten op de markt en zette zich aan de schrijftafel.

En daar hebt u dus dit boek aan te danken.

Leiden, juni 2013, Roeland Jan Umans



**Gert van der Houwen, directeur Nive***‘Management is geen beroep.’*

‘Nederland niet besturen als bv’. Met die kop kondigde het *Financieele Dagblad* op 15 februari 2013 een interview aan met vicepresident Piet Hein Donner van de Raad van State. Daarin licht Donner toe welke overwegingen de Raad meeneemt bij adviezen over de rechtmatigheid van wetsvoorstellen en algemene maatregelen van bestuur.

Het kabinet moet zich gedragen als een overheid, vindt Donner, en niet als het bestuur van de bv Nederland. Het gaat bij wetten en maatregelen niet alleen om doelmatigheid, rendement en resultaat. In Donners woorden: ‘De Raad van State moet het kabinet erop wijzen: je kunt wel komen met allerlei argumenten over effectiviteit en rendement en zo meer, maar je bent via wetsvoorstellen ook bezig rechtsverhoudingen vast te stellen tussen mensen. Dus stellen wij ons de vraag of die wetsvoorstellen ook recht zijn, dat wil zeggen of zij beantwoorden aan het rechtsgevoel van burgers.’ En verderop in het artikel: ‘[...] als de overheid zich als een bedrijf gaat opstellen, en dat gevaar bestaat, dan lopen we al te gemakkelijk de kans dat het kabinet doet wat nuttig, zuinig en effectief is, en dat we het aan de rechter overlaten om vervolgens met jurisprudentie hierover te komen. Die moet dan maar kijken of de overheidsbesluiten ook rechtmatig zijn. Dat is een scheiding in de rechts staat die niet gemaakt moet worden.’

Het is een interessant pleidooi van Donner. Hij signaleert een verschil tussen wat politici en beleidsmakers bedenken en wat de gewone burger ervaart. Met zijn Raad van State treedt hij op als politieagent tussen twee parallelle werelden: de wereld van de plannen, berekeningen en spreadsheets. En de wereld van de mens van vlees en bloed.

Is CDA-prominent Donner hiermee een ziener? Of signaleert hij een probleem dat we op meer plaatsen in de maatschappij terugzien? Vanuit zijn eigen perspectief heeft Gert van de Houwen, directeur van de Nederlandse vereniging van managers Nive, er zo zijn eigen – ongezoeten – mening over.

Van der Houwen mag dan de baas zijn van het oudste Nederlandse ‘managersplatform’, hij uit zich niet bepaald als de verwachte pleitbezorger van het managementvak. Sterker nog, met zijn opening tijdens ons interview lijkt hij zich buitengewoon kritisch op te stellen. ‘Hoe raar het misschien ook klinkt van mij als directeur van een managersvereniging, maar ik ben

het voor negentig procent eens met de inhoud van dit boek. Dat is voor mijzelf ook een verrassende ontdekkingstocht geweest.’

‘Een vriend van me had rechten gestudeerd en kon kiezen uit twee banen: advocaat of consultant. Aan zijn prof vroeg hij advies. Die zei: je moet eerst een vak leren. Consultant worden kan altijd nog. Dat vind ik heel erg herkenbaar. Wij hebben de fout gemaakt te gaan denken dat manager zijn in zichzelf een beroep is. Maar dat is helemaal niet zo. Je moet eerst een beroep hebben, en daarbij kun je technieken gebruiken vanuit het managementdenken. Management is ook geen wetenschap, zoals psychologie. Een wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt. Aan het managementdenken kun je inzichten ontleen die helpen om effectief te zijn in je werk. Maar we hebben het omgedraaid. Het zal best zo zijn, dat het je helpt een goede manager te zijn als je een balanced scorecard in kunt vullen of “beleid” kunt maken. Maar een heleboel managers hebben geen notie waar het echte werk, het werk op de werkvloer, over gaat. Die gaan managen op de vorm, die maken jaarplannen en eindeloze rapportages, maar ze hebben geen enkel idee van de inhoud. Omdat ze te ver afstaan van de werkelijkheid.’

Afstand tot de werkelijkheid, het leven van alledag, is volgens Van der Houwen een belangrijke aanleiding voor veel problemen die we in feite zelf over ons afroepen. Hij maakt een onderscheid tussen een ‘systeemwereld’ en een ‘leefwereld’. ‘Er is op de een of andere manier een systeemwereld ontstaan die helemaal niets met de leefwereld te maken heeft. Kijk als voorbeeld naar de recente kabinetsformatie. Wat zat daar aan tafel? Een alleenstaande historicus annex premier. Een soort superboekhouder waarvan je niet zou weten wat die de rest van zijn leven verder nog moet doen. Een kernfysicus. Een dubbelgepromoveerde econoom en politicoloog. En een briljant cijferman. Die hebben met elkaar afgesproken dat het goed zou zijn als in Nederland de afstand tussen de hoogste en de laagste inkomens niet te groot zou zijn. Het gat gingen ze repareren met een inkomensafhankelijke ziekenfondspremie. Dat betekende dat grote groepen mensen in de leefwereld – waar zij allemaal blijkbaar onvoldoende inzitten – vijfhonderd tot zevenhonderd euro in de maand meer moesten gaan betalen. Even los van de vraag of dat nodig is, baart het mij zorgen dat zij in hun wereld niet snappen wat het effect is van wat ze bedenken.’

‘Het is precies wat er in organisaties gebeurt. Er is daar ook een systeemwereld ontstaan van HR, controlling, governance, Joost mag weten wat. Daarnaast bestaat een leefwereld waarin het werk gewoon gedaan moet worden. Die twee hebben geen bal meer met elkaar te maken. Dat leidt tot

gekke dingen. Dan bedenkt er iemand bij HR dat er aan competentie-management gedaan moet worden. Krijg je als leidinggevende ineens een tabel voor je met veertien competenties in vijf gradaties. En dan zit je tegenover een medewerker die al vijftien jaar bepaalde regelingen afhandelt, dat goed kan en er verstand van heeft. Die moet je dan in die tabel zien te plaatsen, terwijl er geen enkele carrièreontwikkeling mee gediend is en er geen salarisverhoging meer van afhangt. Maar HR zegt nu eenmaal dat je dat competentieprofiel in moet invullen. Dan ben je dus echt het paard achter de wagen aan het spannen.’

‘Het is allemaal ontstaan in de jaren tachtig en negentig met het hele MBA-denken. Het ergste dat er is, zegt Henry Mintzberg nu ook. MBA’ers zijn geen vakmensen, ze staan ver af van het vakmanschap waar het in de leefwereld om gaat. Daardoor nemen ze de verkeerde beslissingen, beslissingen die door angst gedreven worden: “shareholder value”, zekerheid. Het zijn geen ondernemers, ze nemen geen risico’s, ze maken “uitlegbare” keuzes. Ik gebruik graag het voorbeeld van Wim van der Leegte van VDL. Die koopt een complete autofabriek in Borne die bijna opgedoekt wordt. Op het moment dat hij dat doet is het helemaal geen verstandige beslissing. Maar hij slaagt erin om de familie van BMW, net als VDL een familiebedrijf, ervan te overtuigen dat ze hem een opdracht gunnen. En ineens hebben we een prachtige “businesscase”. Geen enkele CEO in vaste dienst had van zijn Raad van Commissarissen toestemming gekregen om een verlieslatende fabriek in Borne te kopen die je ook nog twee jaar stil moet leggen om hem om te bouwen. Het punt is dat Van der Leegte weet dat het geld uit zijn eigen portemonnee komt. Die staat nog in de leefwereld. De systeemwereld speelt in feite met andermands geld. Dan krijg je een soort abstracte werkelijkheid.’

Risicomijdend gedrag en vertrouwen zijn belangrijke thema’s in Van der Houwens betoog. ‘Het management- en MBA-denken heeft zo’n hoge vlucht kunnen nemen, doordat we als maatschappij het vertrouwen in mensen verloren zijn. We vertrouwen elkaar niet meer en zoeken naar zekerheden om risico’s te ontlopen. Die proberen we nu af te dwingen via systemen, via governancestructuren, controlesystemen. Kijk naar wat er gebeurt met zo’n SNS Bank. Die dreigt om te vallen en dan vinden we dat de toezichthouder zijn werk niet goed gedaan heeft. Dan moet de Rekenkamer weer toezicht gaan houden op de toezichthouder. Voor elke regel komt een regel. Dat is alleen maar, omdat we verleerd zijn erop te vertrouwen dat mensen doen wat ze moeten doen. We accepteren niet meer dat er dingen mis kunnen gaan in het leven. We willen dat alles onder controle, te managen is; en we creëren een schijnwerkelijkheid die de illusie van vei-

ligheid wekt. We maken langetermijnprognoses, want dan zijn de financiën goed geregeld. Maar als er een paar vliegtuigen een wolkenkrabber invliegen, is alles in de war. Uren zitten we over dat soort documenten te praten, terwijl we vergeten dat er gewoon werk gedaan moet worden. Inmiddels is Nederland zo verstopt met managers, consultants en coaches dat bijna niemand meer gewoon werkt. We moeten mensen uit het buitenland halen om in de kassen te werken, in de techniek hebben we bijna 100.000 vacatures. Waarom? Omdat iedereen denkt dat-ie achter een bureau plannings en prognoses moet maken. We hebben onszelf gewoon kapot georganiseerd.

Volgens mij is het zo dat we door de combinatie van schaalvergroting en een gebrek aan vertrouwen in het individu allerlei vangnetconstructies zijn gaan bedenken, en daar zijn managementachtige technieken ideaal voor. We zijn doodsbang met z'n allen. Aan de ene kant hebben we last van een soort doorgeschoten calvinisme: we moeten produceren. En aan de andere kant zijn we bang voor iedereen en alles die ons controleert. We vertrouwen elkaar niet meer.'

Het is een verrassend en enigszins alarmerend betoog voor iemand die zegt met zijn vereniging via 500 leden 30.000 managers in den lande te vertegenwoordigen. Van der Houwen is niet bang erop afgerekend te worden. 'Ik kan dit verhaal steeds beter kwijt bij mijn achterban, want die loopt natuurlijk ook vast. Die zien allang dat de automatische status van de manager onder druk staat. Het is ook geen pleidooi om management in zijn algemeenheid af te schaffen. Dat kan helemaal niet. Ik probeer alleen doel en middel weer op de juiste plek te krijgen. Ik snap heus wel dat er mensen zijn die anderen moeten helpen, sturen of begeleiden. Dat ze daarbij gebruikmaken van de managementinstrumenten die ze nodig hebben en de titel manager krijgen: prima. Wat ik dan wel hoop, is dat ze zich daarbij afvragen hoe ze ervoor kunnen zorgen dat de mensen waarmee ze werken beter worden. Maar die vraag wordt wat mij betreft te weinig gesteld. Het mechanisme is heel vaak: als manager moet ik naar boven uitleggen wat de werkvloer doet, dus dit is wat er van jullie verwacht wordt. Dan kom je meteen weer in die controlesfeer terecht. Goede managers moeten daarvan wegblijven. Die moeten op een creatieve manier bedenken wat er nodig is om met elkaar succesvol te kunnen zijn. Er zijn zoveel mensen die niet meer aan hun werk toekomen, omdat ze verzanden in administratieve procedures. Je moet je altijd de vraag stellen: kunnen we dat niet anders organiseren en er afstand van nemen? Jos de Blok van Buurtzorg Nederland (zie pagina 103) haalt de administratiedruk weg bij de thuiszorgers en laat hen het werk doen waar ze voor gekozen hebben. Veel mensen willen graag hun werk doen, maar worden geïnvallideerd

door het systeem. De systeemdenkers vertrouwen er gewoon niet meer op dat mensen hun werk goed doen.’

Weg met de systeemdenkers, zou je zeggen. Maar daar valt nog wat werk te verrichten. ‘De systeemdenkers gaan natuurlijk niet hun eigen baan opheffen. Daar is vertrouwen voor nodig, maar zolang de systeemdenkers er zijn, komt er geen vertrouwen. Het is een vicieuze cirkel. En het is een sektarisch geloof van de MBA-scholen die oogkleppen ophebben en hun oren gesloten houden voor ieder ander geluid. Er zullen best bedrijven zijn waar dit systeem prima past, en als je daar gaat werken kies je er zelf voor. Maar waar het zorgelijk is, is bijvoorbeeld in het onderwijs, de zorg, de jeugdzorg of de rechterlijke macht. Dat zijn de plekken waar het niet gaat om management. Kijk naar de oproep van Donner in het *Financieele Dagblad*. Je kunt niet alles wat een overheidstaak is of tot de semipublieke sector hoort in efficiencydenken gieten. We hebben het systeemdenken van de markt geïntroduceerd in situaties waarin eigenlijk geen sprake is van een markt. Daar krijgt het iets heel krampachtigs en gaat het ten koste van de kwaliteit – de kwaliteit van de helpende hand. Ik denk dat ze bij het Leger des Heils niet aan tijdschrijven doen. Wat ik zeg, krijgt in die hoek dus meer weerklank. Maar ik denk dat het ook in het bedrijfsleven op een minder rationele en berekenende manier kan. Ik voorzie dat op een gegeven moment de wal het schip gaat keren. Als je geen medewerkers meer kunt vinden die bij je willen werken – neem technische bedrijven – dan zul je toch een keer af moeten van die veertig uur in drie ploegdiensten.’

‘In essentie kan ik een heel eind meegaan met de tegenbeweging waar ook Verveen bij past. Omdat je daarmee dichterbij komt te staan bij wat management echt is: een gereedschapskistje dat je als leidinggevende of verantwoordelijke kunt gebruiken. Daar is veel over te leren, er zijn veel handige dingen. De ene heeft een grote kist nodig, de andere een kleine. Dat is het. Zorg dat je er veel over leert, ontwikkel je eigen stijl, maak er op een authentieke manier gebruik van. Maar laat het vooral een middel blijven ter ondersteuning van het vakmanschap, want daar draait het in essentie om. En bedenk dat leidinggeven mensenwerk is. Als je een organisatie wilt laten slagen, is een les psychologie vele malen belangrijker.’

# INLEIDING

Kent u dat spelletje al? Als u in een vergadering, meeting, bijeenkomst of hoe ze het bij u ook noemen zit, houdt u samen met een aantal collega's stiekem een velletje papier onder tafel. Dit velletje hebt u, door middel van lijntjes, verdeeld in negen vakjes. In ieder vakje hebt u een term opgeschreven die binnen uw organisatie nogal eens wordt gebezigd, maar waar velen zich van afvragen wat er nu eigenlijk precies mee wordt bedoeld. Op uw velletje staan andere termen dan op het velletje van uw collega's die meedoen. De vergadering wordt geopend en een van de managers neemt het woord. En ja hoor, daar valt de eerst term en u zet een kruis door de desbetreffende term op uw lijstje. De andere managers beginnen te reageren op het boeiende, maar ingewikkelde betoog van de eerste manager, er ontstaat een intellectuele discussie, en u en uw collega's beginnen er behoorlijk op los te kruisen. Totdat de eerste de kaart vol heeft. En die roept – terwijl hij of zij vol verbazing wordt aangekeken door de managers in kwestie – keihard: 'bullshit!' Het spelletje heet BS Bingo. Mocht u kaarten willen downloaden, dan kunt u terecht op de diverse internetsites over dit spel. Er zijn ook sites waar u de kaarten op maat kunt maken voor uw organisatie en uiteraard worden er ook suggesties voor termen gedaan. Want uw organisatie is niet uniek in het bezigen ervan.

Dit boek gaat over de onzin van modellen, theorieën, systemen, structuren en termen, eigenlijk alles wat is bedacht om de 'boel' onder controle te houden. Als lezer wordt u met de neus op de feiten gedrukt. Onze maatschappij en de organisaties die daar deel van uitmaken, hebben helemaal geen management nodig. Management is precies honderd jaar geleden uitgevonden om de productiviteit en winstgevendheid van organisaties te vergroten, maar de praktijk is dat de invoering ervan juist leidt tot een lagere productiviteit. Maar nog veel erger is dat het werken volgens de dagelijks veranderende managementprincipes in de weg staat dat uw organisatie doet waar het om draait en mensen dáár aan verbindt. Het geloof in management zit echter zo diep dat de pavlovreactie van organisaties die problemen ervaren vaak is: nóg meer management, met alle gevolgen van dien...

Dit boek is niet bedoeld om 'systemen' en de bedenkers ervan – managementscholen, managers en organisatieadviseurs – in een negatief daglicht te stellen. Het boek is wel een uitnodiging om de 'macht' weer over te nemen van het systeem en vanuit de passie voor het vak opnieuw invulling

te geven aan de organisatie. Het boek beschrijft niet de zoveelste managementtheorie, maar is juist een oproep om te stoppen met management. En afscheid te nemen van al die theorieën en modellen die u voorschrijven wat u moet doen, maar waarvan nimmer is bewezen dat ze ook werken. Bovendien: niet de aandeelhouders, klanten of managementsystemen en hun adviseurs zijn de baas, maar u bent de baas. Hoe u daar actief invulling aan kunt geven, vertelt dit boek ook.

‘Jaja, de zoveelste managementtheorie’, zult u misschien denken. In dat geval daag ik u uit om met een aantal gedownloade bullshitkaarten in de hand dit boek te lezen en mij te betrappen op het fabriceren van nieuwe managementtermen. U zult ze niet vinden, behalve dan in de woordenlijst die achter in het boek is opgenomen. En mocht u mensen in uw eigen organisaties betrappen op het gebruik van termen die nog niet in deze woordenlijst zijn opgenomen, nodig ik u van harte uit om deze termen aan mij door te geven. Ze worden dan in een volgende editie opgenomen. Maar veel liever heb ik dat u de essentie van dit boek ter harte neemt. Want of u nu (toekomstig) directeur, manager, medewerker of ondernemer bent, met de inhoud van dit boek kunt u uw voordeel doen. En daarmee niet alleen uw organisatie en onze economie een flinke duw in de rug geven, maar vooral ook uzelf en anderen een grote dienst bewijzen.

Veel leesplezier!

Jos Verveen

PS De verhalen die ik in dit boek aanhaal, zijn gebaseerd op échte gebeurtenissen. De namen van personen zijn uit oogpunt van privacy veranderd. Als in dit boek wordt gesproken over *wē*, dan betrof het een gemeenschappelijk ervaring met een of meer van mijn collega's in de organisatieadviesbranche.

In de interviews van mijn coauteur Roeland Jan Umans worden uiteraard wel de namen van diens gesprekspartners genoemd. Zij hebben hun verhalen vooraf gelezen en staan achter de inhoud.

# ADVOCAAT VAN DE DUIVEL

We ontmoetten elkaar op een donderdagochtend bij hem op kantoor. Zijn kantoor was gevestigd op een troosteloos bedrijfsterrein aan de rand van de stad. Op een parkeerplaats, naast de voor ‘directie’ gereserveerde plekken, parkeerde ik mijn auto. In de hal met marmeren vloer werd ik ontvangen door een dame in mantelpak die mij voorzag van een cappuccino in een chic kopje met schotel en koekje. Na tien minuten klonk er een belletje en werd ik naar zijn kamer geleid. Daar nam ik plaats aan zijn tafel.

Het was geen ‘officieel’ gesprek, maar meer een hernieuwde kennismaking. We hadden elkaar lange tijd niet gezien. We kenden elkaar nog van school. Het klikte altijd wel. We spraken over wat zakelijke en persoonlijke ontwikkelingen. Hij was nieuwsgierig, omdat ik uit het bedrijfsleven kwam en mij aan het oriënteren was op een carrière in de politiek. En ik was nieuwsgierig, omdat hij partner was van een gerenommeerd advocatenkantoor en net een tweede burn-out achter de rug had. De stapels dossiers op en naast zijn bureau staarden me aan toen hij hierover vertelde. Hij vertelde dat hij probeerde het wat ‘rustiger aan’ te doen en meer zaken te delegeren aan zijn partners of ‘ondergeschikten’. Hij had echter last van de matige kwaliteit van de mensen die hem ondersteunden: secretaresses die in zijn ogen veel te klantvriendelijk waren en advocaten-stagiairs die er zich in zijn ogen veel te makkelijk van afmaakten, waardoor hij de zaken alsnog zelf moest doen. ‘Wil je nog een kopje koffie?’, vroeg hij en hij drukte op een knopje.

## EN TOEN BEGON HET ÉCHTE GESPREK

Als je van een man wilt weten wat hij echt denkt, moet je met hem gaan wandelen, zeggen ze weleens. Dat schijnt iets met de hersenhelften te maken te hebben die bij mannen niet optimaal samenwerken. Als een man stilzit, kan hij zich volledig concentreren op het gesprek en spuwt hij vanuit zijn linkerhersenhelft allerlei rationele redenties de kamer in. Ook de emoties kunnen hoog opblazen vanuit zijn andere hersenhelft, maar voor buitenstaanders is het verband tussen het een en het ander soms volstrekt onduidelijk. Ook voor de man zelf trouwens. Ga je daarentegen een stukje wandelen, dan ontspannen de hersenen en ontstaat er als vanzelf een betere samenwerking tussen de hersenhelften.

Voor de vrouwen die dit boek lezen: als u met een man een probleem wilt bespreken of een ruzie wilt uitpraten, zorg dan altijd dat hij iets fysieks te



doen heeft. Desnoods gaat u samen even een kopje koffie halen bij de koffieautomaat of een broodje halen in de bedrijfskantine. Zelfs al heeft hij uw strategie door, omdat hij dit boek wellicht ook heeft gelezen, dan nog werkt het. De man heeft namelijk niet de controle over zijn hersenhelften. Die bepalen zelf wat ze doen.

## WE GINGEN DUS EEN BLOKJE OM

Het troosteloze bedrijfsterrein gaf niet veel stof tot afleiding, dus konden we ons aardig concentreren op het gesprek én op het lopen. Na wederom over wat koetjes en kalfjes te hebben gesproken, vroeg ik hem waarom hij eigenlijk advocaat was geworden. Als je maar genoeg doorvraagt naar iemands drijfveren, komt er altijd een bijzonder verhaal en zo ook dit keer. Onze advocaat, zo ga ik hem vanaf nu noemen want ook u zult hem straks in uw hart sluiten, had ervoor gekozen advocaat te worden, omdat hij meende dat iedereen recht heeft op bescherming tegen onrecht. Hij had echter op jonge leeftijd al geconstateerd dat voor de meeste mensen een advocaat vrij onbereikbaar en ontoegankelijk is: dure namen, chique kantoren, veel marmer, hoge tarieven, lange brieven met moeilijke woorden, urenschrijverij, targets, gelikte websites, dure brochures, enzovoort. Kortom, het recht van mensen op een goede bescherming was in zijn ogen in gevaar. Het was daarom zijn droom en drijfveer om de ‘best bereikbare’ advocaat van het land te worden. Tja. Mijn hart had hij op dat moment al veroverd, maar in hoeverre was hij er nu in geslaagd deze droom waar te maken? Ook dat vroeg ik hem natuurlijk, waarbij ik hem ook subtiel wees op zijn chique kantoor, de locatie, de marmeren vloer en het belletje. Er viel een stilte...

Hoe kan het gebeuren dat mensen een loepzuivere kijk hebben op een deel van de wereld – want geef onze advocaat maar eens ongelijk – en een droom hebben om daar verandering in aan te brengen, maar na verloop van tijd wakker worden in een organisatie die in essentie nauwelijks afwijkt van andere organisaties? Hoe kan het dat onze advocaat er niet in is geslaagd zijn droom te realiseren? Het antwoord op deze vraag is niet alleen voor hem relevant, maar ook voor zijn collega’s, medewerkers, klanten en andere mensen. Want hij heeft niet alleen zichzelf een droom ontnomen, maar hij had ook ons een betere bescherming tegen onrecht kunnen bieden. Door de ‘best bereikbare’ advocaat van het land te worden. En dat is hij nu niet.

Het ‘antwoord’ staat in het *Financieele Dagblad* van 27 mei 2010. In een opiniestuk pleit een consultant voor ‘de invoering van een strategisch marketingbeleid, gericht op het verbeteren van de concurrentiepositie en het

aanscherpen van de eigen propositie en positionering' bij advocatenkantoren. Volgt u het nog? Een strategisch marketingbeleid is volgens deze consultant cruciaal om succesvol te kunnen zijn met marketingcommunicatie en businessdevelopment. Advocaten 'moeten' van de consultant doen aan klantensegmentatie, concurrentie monitoring en moeten op zoek naar hun unique selling points. Arme advocaten.

Als ik advocaten nu al één tip mag geven: volg dit advies niet op! Dit is namelijk precies wat onze advocaat heeft genekt: de 'businessschools', boeken en consultants die vertellen hoe het 'moet' en die zich daarbij baseren op wat 'gebruikelijk' is en op wat zich in praktijk heeft 'bewezen'. Want dat was het antwoord van onze advocaat toen ik hem vroeg hoe dit kon gebeuren. 'Tja, zo schijnt dat te gaan als je groeit', waren zijn woorden. De arme man zag zichzelf niet als een organisatiedeskundige en was braaf afgegaan op de adviezen die hij kreeg. Hij had beter zijn hart kunnen volgen en hij had beter kunnen vasthouden aan zijn oorspronkelijke drijfveren. Want organiseren is helemaal niet zo ingewikkeld. Het is gewoon logisch nadenken, consequent zijn en je eigen principes niet loslaten. Wat dat voor onze advocaat zou kunnen betekenen, leest u verderop in dit boek.

**'Een boek dat - what's in the name - de vloer aanveegt met alle instrumenten die zich de afgelopen honderd jaar rondom de term management hebben gevoegd' - Management Team**

**'Verveen laat weinig heilige huisjes overeind in zijn boek' - De Standaard**

**'HOU ER MAAR MEE OP. Er is geen enkel bewijs dat al dat coachen en managen werkt' - NRC Next**

Leiderschapstrainingen, strategische analyses, dikke beleidsnota's en eindeloze statistieken. Om nog maar te zwijgen over esoterische Tsjakka-trainingen, teambuildingsessies in een hutje op de hei en crossmediale imagocampagnes. Sinds de uitvinding van het fenomeen management halen managers en adviseurs alles uit de kast om de prestaties van organisaties te beïnvloeden. Maar wat zijn al die modellen, methoden en termen nu werkelijk waard? En hebben we niet alleen maar last van die extra hiërarchische laag die zich, ongehinderd door inhoudelijke kennis, bemoeit met hoe vakmensen hun werk doen?

*Bullshit Management II* rekent af met het wijdverbreide misverstand dat investeren in managementtechnieken zin heeft. Het kraakt kritische noten, want voor succes bestaat geen enkele wetenschappelijke blauwdruk. En sterker nog: door al die modellen, methoden en termen verliezen steeds meer organisaties hun essentie uit het oog.

Deze uitgebreide 2013-editie van de bestseller *Bullshit Management* bevat reacties van ondernemers, managementspecialisten, vakmensen én slachtoffers op Verveens stelling dat management averechts werkt. In het boek zijn diverse interviews opgenomen met mensen die, tegen de stroom in, eigenwijs zijn blijven organiseren en communiceren.

**Drs. P.J. (Jos) Verveen** is ondernemer en raadslid in Rotterdam. Hij studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit en werkte vijftien jaar in de organisatie- en communicatieadviesbranche.



FOTO: FLOOR GORNELIJSSE / VERS BETON



FOTO: MARCEL MOLLE

**Drs. R.J. (Roeland Jan) Umans** is interviewer en schrijver. Hij studeerde geschiedenis aan de Universiteit Leiden en verkeert al vijftientig jaar in de communicatie- en reclameindustrie.



ISBN 978 94 6220 009 8

NUR 801



[www.academic-service.nl](http://www.academic-service.nl)